

ULUSLARARASI MÜZAKERE SÜREÇLERİNDE MÜZAKERECİNİN ÖNEMİ*

Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK**

Öz

Bu çalışmanın amacı, uluslararası müzakere teorisi kapsamında kültürel boyutun çerçevesinde tercih edilebilecek stratejilerin ve müzakerecilerin hedeflerine optimum düzeyde ulaşmalarında hangi hususlara dikkat etmeleri gerektiğini betimlemektir. Bu amaç doğrultusunda, müzakere stratejileri ele alınmış ve müzakerecinin önemi açıklanmıştır. Müzakere sürecince karşı taraftan gelebilecek beklenmedik bir teklife karşı teklif verebilmek arbitraj pozisyonunda bulunmak müzakere sürecinin ön hazırlığının önemini ortaya koymaktadır. Bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve ortak hedeflerin olması müzakere sürecini optimum düzeyde gerçekleşmesine zemin hazırlamakta olduğu anlaşılmaktadır. Kültürel boyut, tarafların arasında empati kurmalarında ve esnek stratejilere başvurmalarında katkı sağlamaktadır. Bu anlamda, ön hazırlık aşamasında karşı tarafın kültürü hakkında bilgi edinmesi tercih edilecek stratejileri hakkında bilgi verecektir ve müzakere sürecinin tolere edilebilir bir sancı düzeyinde gerçekleşmesine sebep olacaktır.

Çalışma, müzakereci bir oyun teorisinin aktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar verme teorisi olarak da adlandırılan oyun teorisi, oyuncular kadar, oyuncuların stratejileri ve oyunun kuralları da önem arz etmektedir. Bu bağlamda, müzakereci oyunu yöneten bir moderatör konumunda olmaktadır. Müzakereci, çoğu zaman baskı, iş birliği veya ikna stratejileri arasında seçim yapmalıdır, bazen ise farklı stratejileri farklı aşamalarda kullanmalıdır. Bu bağlamda, başarılı bir müzakerecinin, müzakere sürecine girmeden önce, önerdiğimiz beş farklı eylemi gerçekleştirmesi tüm taraflara karşılıklı kazanç sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Uluslararası müzakere, karar verme teorisi, müzakere stratejileri.*

* Yayın Kuruluna Ulaştığı Tarih: 06.04.2020 - Kabul Edildiği Tarih: 29.05.2020 - DOI NO: 10.17932/IAU.HFD.2015.018/hfd_v06i1004

** Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, lamiha.ozturk@hku.edu.tr, ORCID:0000-0001-9724-5060

Importance of Negotiator in International Negotiation Processes

Abstract

The aim of this study is to understand and describe the complexity of relations during international negotiations within the framework of negotiation theories as well as taking into account the cultural factor. In accordance with this purpose, the negotiation strategies are analyzed and the importance of the negotiator is highlighted. Our analysis reveals the importance of the preparatory phase prior to negotiations. It is understood that information sharing, mutual trust and common objectives are the foundations of the negotiation process when it wishes to be carried out at the optimal level. In this sense, obtaining information on the culture of the other party at the preliminary stage will provide information on the strategies to be adopted and will allow negotiations to be started and concluded in a tenable climate. The study highlights the characteristics of the negotiators and their role and reveals that the latter is an actor within an emerging game theory. The negotiator often has to choose between pressure, collaboration or persuasion strategies, and sometimes use different strategies at different stages. In this context, it would be mutually beneficial for all successful parties to take the five different actions that we have suggested before entering the negotiation process.

Keywords: *International negotiation, decision making theory, negotiation strategies.*

Giriş

Uluslararası müzakere, tek taraflı hareket etmek yerine ortak bir anlaşma yapma eğiliminde bulunan bir grubun oluşturduğu tartışma ortamıdır¹. Birçok araştırmacı yazar için, müzakere süreci bir karar alma prosedürüdür^{2, 3, 4}. Uluslararası müzakere, kendi çıkarlarını/hedeflerini saptamak ve aynı zamanda kendilerini içinde buldukları karşılıklı bağımlılık durumunun farkında olan aktörlerin arasındaki etkileşim sürecidir⁵. Bu anlamda,

¹ Draillard-Radtchenko, S. 2012. *La spécificité de la négociation internationale, Cahier de psychologie politique, Numéro 21.*

² Lewicki R., Litterer, J.A.1985. *Negotiation, Richard D Irwin Inc, ABD.*

³ Faure, G.O. 2004, *Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale, Revue Française de Gestion, Numéro 153.*

⁴ Draillard- Radtchenko, S. 2012.

⁵ Draillard- Radtchenko, S. 2012.

Draillard-Radtchenko (2012) çalışmasında uluslararası müzakerelerin analizi üç ana yönde ilerlemekte olduğunu ifade etmektedir. İlk olarak tarafların hedeflerine dayanan bir analiz geliştirilmesi önem arz ettiği ifade edilmiştir. İkinci yönü ise tarafların kültürel boyutu müzakere sürenince dikkate almalarını tavsiye edilmiştir. Son olarak, müzakerecilerin kişisel karakterlerinin analiz edilmesi ve uygulanacak veya tercih edilecek müzakere stratejisi bu değişkenler çerçevesinde belirlemenin müzakere sürecini olumlu yönde etkileyeceği kanaatine varılmıştır⁶. Başarılı bir müzakere sürecinin doğa bilecek uyumsuzlukların ve taraflar arasında soru işaretlerin en düşük seviyede tutulmasına bağlı olduğu vurgulanmaktadır⁷.

Keohane ve Nye (1998) ikinci dünya savaşından sonra ulusların birbiri ile olan bağımlılığını vurgulayarak uluslararası müzakerenin barış ve ticari faaliyetlerin gelişim açısından kaçınılmaz bir süreç olduğunu ifade etmektedirler. Kolb ve Faure (1994) ve Faure (2004) gelişen yeni bilişim ve iletişim teknolojilerin müzakere süreçlerine hız kazandırdığının altını çizmektedirler. İlgili tarafların hedefleri, tarafların arasındaki kişisel ilişkilerin önemi müzakerenin özel koşulları, müzakere süreci, müzakerenin sonuçları müzakere sürecinde müdahale edilebilecek faktörler olarak belirtilmektedir⁸. Faure (2004) müzakerecilerin örgütsel ve ulusal kültürel farklılıkların bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ve profesyonel kültürün ifade edilen diğer iki kültürün farklılıklarını minimize ettiğini inanmaktadır. Sciarini (1995) Uruguay Turu sırasındaki müzakere süreçlerinin nicel bir analizin sonucunda müzakerecilerin ortak çıkarları doğrultusunda güç dengesini kullandıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda, müzakere sürecince siyasi ağların önemi vurgulanmaktadır⁹. Kenis ve Schneider (1991) söz konusu siyasi ağları yarı-hiyerarşik yapılar olarak tanımlamaktadırlar. Katzenstein (1984) ise başarılı müzakere sürecinin sade ve sadece esnek bir strateji benimsendiği taktirde gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Germain vd. (1996) Kaitala, Maler ve Tulkens'ın (1995) sınır ötesi hava kirliliği üzerinde oluşturdıkları uluslararası müzakere

⁶ Draillard- Radtchenko, S. 2012.

⁷ Akoun, A. 1989. *L'illusion Social*; PUF,Paris.

⁸ Sawyer, J., Guetkow, H., 1965. *Bargaining and Negotiation*. In: Kelman, H. (Ed.), *International Behaviour*. Rinchart & Winston, 165-156.

⁹ Kenis, P. ve Schneider, V. 1991. *Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox*, in Bernd MARIN ve Renate MAYNTZ (edt.). *Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations*. Frankfurt, Germany, 25-59.

modelini benimser ve Estonya, Finlandiya ve Rusya ülkelerinin örnek göstererek tarafların aşama aşama müzakere sürecinde nasıl ilerlediklerini göstermektedirler. Germain vd. (1996) iş birliği oyun teorisini kullanarak müzakere süreci başlamadan önce ilgili ülkeler için birer simülasyon gerçekleştirmişlerdir. Taraflar arasında iş birliğinin müzakere teorisinde temel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁰. Deutsch (1949) ile Walton ve Mc Kersie (2007) iş birlikçi stratejisinin müzakere stratejileri arasında sadece tercih edilebilecek stratejilerden biri olduğunu ifade etseler de birçok araştırmacı, uluslararası müzakere süreci kapsamında müzakerelerin çatışma ve iş birliğinin dengeli bir karışımını içerdiğini ve bu nedenle, karmaşık müzakereler olarak tanımlandığını belirtmektedir^{11, 12, 13, 14, 15, 16}. Clyman ve Gray (2001) ise müzakere sürecini karar alma teorisine dayandırarak, tarafların sınırlı rasyonellik çerçevesinde karar strateji geliştirdiklerini vurgulamaktadırlar.

Uluslararası Müzakere Sürecinde Kültürel Faktörün Önemi

Uluslararası müzakere sürecinin farklı boyutları mevcuttur, bunların arasında genelde çalışmalara konu olan ticari ve ekonomik müzakere süreçleri şüphesiz en başta gelmektedir. Ticari ve ekonomik müzakere süreçlerinde gerek örgütsel kültürün var olması veya tamamen farklı bir kültüre sahip bir ülke ile müzakere sürecine girmenizde kültürel faktör ön plana çıkmaktadır. Genelde uluslararası ticari müzakere süreçlerinde taraflar maliyetleri azaltmayı ve elde edilecek rantın/gelirin optimum seviyeye ulaşması için strateji belirlemiş olurlar, fakat karşı tarafın kültürel farklılıkları müzakere sürecini derinden etkileyebilir. Öyle ki kültürel faktörün dikkate alınmaması veya ihmal edilmesi müzakere sürecinde yıkıcı bir yapıya sahip olabilir. Salacuse (1991) kültürel faktörü ülkelerin ulusal müzakere stili olarak tanımlamaktadır. Chen (1999) çalışmasında, Çinli bir delegasyon ile müzakere sürecine girildiğinde Çinli katılımcılara

¹⁰ Draillard- Radtchenko, S. 2012

¹¹ Dupont, C., 1994. *La négociation : conduite, théorie, applications*. Dalloz, Paris.

¹² Druckman, D., 1994. *Determinants of compromising behavior in negotiation: A meta-analysis*. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507-556. Ve Druckman, D., 2007. *Négociation et identité*. *Négociation*, 91-102.

¹³ Pruitt, D.G., 1992. *Social psychological perspectives on the behavioural model*. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 297-301.

¹⁴ Pekar Lempereur, A., Colson, A., 2004. *Méthode de négociation*. Paris. Dunod.

¹⁵ Bercovith, J., Kremenyuk, V. Zartman, W., 2008. *The Sage Handbook of Conflict Resolution*. Hardcover.

¹⁶ Draillard- Radtchenko, S. 2012

kesinlikle isimleri ile hitap edilmemesi gerekliliğini altını çizmektedir. Söz konusu çalışmada¹⁷, isim ile hitap edilmesinin Çinli delegasyonu tarafından saygısızlık olarak algılanıp, müzakerenin gelmiş olduğu noktaya bakmazsınız sonlandırdıklarını ifade etmektedir. Draillard-Radtchenko (2012) uluslararası müzakere süreçlerinde protagonistlerin zihinsel, davranışsal ve duygusal tepkilerini doğru bir şekilde tahmin etme çabasının yanı sıra eklenen kültürel boyutun ek zorluk getirdiğini vurgulamaktadır. Protagonistlerin kültürü ve değerleri hakkında bilgi sahibi olmaları, müzakerecilerin iletişimi üzerinde olumlu bir etki oluşturacaktır^{18,19}. Dupont'a göre (1994) kültürel farklılıkların yanı sıra siyasi ve idari sistemlerde farklılıklar ve yasal sistemlerdeki farklılıklar, uluslararası müzakere sürecini ayrıca etkilemektedir. Bu anlamda, kültürel farklılıkların sadece örf, adet, gelenekler, düşünme tarzı gibi boyutların yanı sıra ilgili ülkenin siyasi ve hukuki geçmişi ve geleneğine kültürel boyutun bir parçası olarak öngörülmesi gerekmektedir. Weinshall (1977), müzakerecinin kültürel profilini incelemiş ve on bir farklı değişken tespit etmiştir. Söz konusu değişkenler şu şekilde özetlenmektedir: 1) değerler ve inançlar, 2) dil ve iletişim, 3) mizaç ve karakter, 4) tutumlar, 5) motivasyon ve başarı ihtiyacı, 6) ulusal klişeler; 7) ekonominin işleyişi ve işleyişi ile ilgili uygulamalar, 8) sosyal yapı ve uygulamalar, 9) otorite biçimi, 10) çatışma çözme biçimi, 11) teknolojik değişim²⁰. Çalışmamızda Weinshall'ın sunmuş olduğu on bir değişkene, sosyal medya çağında on ikinci değişkenin eklenmesinin gerekli olduğuna inanmaktayım. On ikinci değişkenin sosyal medya değişkeni olarak tarafımda adlandırılmıştır. Burada sosyal medya geniş çaplı anlamında (kişisel sosyal ağlar, profesyonel amaçlı sosyal ağlar vs.) ifade edilmektedir. Sosyal medya hesapların incelenmesi neticesinde karşı delegasyon üyeleri hakkında önemli bilgilerin elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin, üye olduğu derken, katıldığı toplantılar, müzakere süreçleri, ortak tanıdığınız başka bireyler vs. Benraiss-Noailles ile Viot (2015) sosyal ağların, insan kaynakları ve iş alımı sürecinde sıkça kullanıldığını ifade etmektedirler. Söz konusu yazarlar, firmalar, başvuran adayın özel hayatı ve sosyal profilini incelerken iş arayanlar ise firmanın

¹⁷ Chen D., 1999. *Three-dimensional Chinese Rationales in Negotiation*, In Kolb D., *Negotiation Eclectics*, Cambridge.

¹⁸ Draillard- Radtchenko, S. 2012

¹⁹ Chen, D. 1999

²⁰ Draillard- Radtchenko, S. 2012

faaliyetlerini ve insan kaynaklarında karşı karşıya gelebilecek bireylerin hakkında bilgi toplamak amaçlı başvurduklarını altını çizmektedirler. Bu anlamda, müzakere sürecine dahil olacak delegasyon üyelerin sosyal profilleri hakkında bilgi sahibi olmak süreci hızlandırabilir veya kısmen kolaylaştırabilir. Kritik olan nokta, karşı tarafın katılımcıların isimleri ne zaman paylaşıldığı. Eğer müzakere süreci başlamadan önce, hatta öz hazırlık aşaması başlamadan önce paylaşılma durumu söz konusu ise sosyal ağlar önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Fakat, paydaşların kişisel bilgileri müzakere süreci başladıktan sonra paylaşılıyorsa sosyal ağlardan elde edilebilecek bilgilerin fayda derecesi kısmen daha düşük olacaktır. Hall (1971) farklı bir bakış açısından bakarak uluslararası müzakere sürecinde sosyal mesafe değişkenin oldukça önemli bir yere sahip olduğuna inanmaktadır. Sosyal mesafelerin incelenmesi ya da başka bir deyişle proksemik boyutların sınıflandırılması müzakerecilerin uluslararası ticari sözleşmeleri hazırlamalarında önemli katkılar sağlayacaktır²¹. Sade bir dilde ifade etmek gerekirse proksemik²² sözel olmayan iletişim boyutları inceler ve sosyal mesafeleri sınıflandırır. Hall (1971), “proksemik” kavramının müzakerecinin kültürel kimliğinin en güvenilir göstergelerinden birini oluşturduğuna inanmaktadır. Hall (1971) Teorisini farklı delegasyonlara uygulayarak müzakerecilerin ayrıntılı kültürel özelliklerini ve stillerini deşifre etmeyi başarmıştır²³. Hall (1971), Amerikalı müzakereci grubu için şu sınıflandırmayı gözlemlemiştir: Samimi / özel mesafe (intimate distance) (15 ila 45 cm arasında): büyük bir fiziksel ima ve yüksek bir duygusal alışverişin eşlik ettiği bölge olarak ifade edilmiştir. Kişisel mesafe (personal distance) (45 ila 135 cm arasında): özel görüşmelerde kullanılan sosyal mesafe. Sosyal mesafe (social distance) (1.20 ve 3,70 m arasında): arkadaşlarla ve iş arkadaşlarıyla etkileşim sırasında kullanılan mesafe. Son olarak, Kamusal mesafe (public distance) (3,70 m’den büyük): gruplarla konuşurken kullanılan mesafe olarak tanımlanır. Faure ve Rubin (1993) kültürel faktörün görünmeyen faktör olarak çalışmalarında belirtmektedirler. Bu anlamda, birçok araştırmacı kültürel boyutun önemini vurgulamakta ancak müzakere sürecini nasıl etkilediğini tespit etmekte

²¹ Hall, E. 1971.

²² Birçok çalışmada ve literatürde proksemik teorisi veya kişisel alan teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

²³ Draillard- Radtchenko, S. 2012

konusunda analizlerin zorluklarından bahsetmektedirler^{24, 25, 26}. Kimura (1980) Amerika ve Japon müzakerecilerin üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında Japon kültüründe müzakere süreci kapsamında kişisel ilişkilerin önemi ön plana çıktığını, Amerikalı delegasyon üyelerinde ise müzakere sürecinin karşılıklı bir etkileşim olarak kabul gördüğü dile getirilmektedir. Philip vd. (2004) uluslararası müzakere sürecinde, kültürel farklılıkların yanı sıra dil, hedefler, ticari ve hukuki şartlar, yapıcı veya yıkıcı yaklaşımlar, mimikler ve bürokratik işlemlerinde ülke bazında oldukça farklılıklar gösterdiğini ve bu anlamda müzakerecileri birer “cambaza” benzetmektedir. Gulbro ve Herbig (1996) çalışmasında ise, uluslararası pazarların serbestleştirilmesiyle uluslararası firmaların ticari faaliyetlerini sürdürmek ve yeni pazarlara ulaşma arzuları, hedef ülkenin kültürel yapısı ile ve dolayısıyla zor bir müzakere süreci ile karşı karşıya kalmaktadır.

Uluslararası Müzakere Sürecinde Stratejinin Önemi

Uluslararası müzakere sürecinde müzakereci bir grubun temsilcisi olarak, karşı taraf ile firmayı veya vekâlet etmiş olduğu ülkenin / grubun temsilci ve sözcüsü konumdadır. Faure’un (2004) ifade etmiş olduğu gibi kültürel boyutu müzakere sürecine müzakereci tarafından dahil edilmektedir. Hedeflere optimum düzeyde ulaşabilmek için her bir taraf kendi müzakere stratejisini belirleyecektir. Bu bağlamda, müzakere teorisi birçok farklı teoriden faydalanmaktadır. Bunlar karar verme, fayda, oyun, güç oyunları ve koalisyon teorileri olarak karşımıza çıkmaktadır²⁷. Farklı araştırmacılar^{28, 29, 30}, müzakere stratejilerini sınıflandırmışlardır. Bütünleştirici, dağıtım, iş birliği ve temsil stratejileri müzakereciler tarafından en sık kullanılan stratejiler olarak sınıflandırılmıştır. Stevens (1963) müzakerecilerin çatışma modelini benimsediklerine inanmış olsa

²⁴ Faure, G.O. 2004

²⁵ Zartman I.W., 1993. *A Skeptic’s view, Culture and Negotiation*, Faure G. O. et Rubin J., Newbury Park, California, ABD.

²⁶ Weiss S., 1999. *Opening a dialogue on negotiation and culture: A ‘Believer’ considers skeptics’ views, Negotiation Eclectics*, Kolb D., Cambridge.

²⁷ Zartman I.W., 1993.

²⁸ Walton, R.E., Mc Kersie, R.B., 1965. *Abehavioral theory of labour negotiations*. McGraw-Hill, New York.

²⁹ Pruitt, D. G., & Lewis, S. A., 1975. *Development of integrative solutions in bilateral negotiation. Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 621–633

³⁰ Rubin, J.Z and Brown, B.R., 1975. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, Elsevier, 197-258

da söz konusu modelin süreç içerisinde hedeflerine yönelik hareket eden müzakerecinin çatışmadan kaçınmayı tercih edeceğini belirtmektedir³¹. Bu anlamda, Stevens (1963) tarafından geliştirilen çifte kaçınma modeli, uluslararası müzakere sürecinin uyuşmazlıkların ortaya çıkmadan ilerlemesinde veya karar verme stratejisinin hazırlanması için yararlı olma olasılığı yüksektir. Aslında, müzakereci bir oyun teorisinin tam ortasındadır. Oyun teorisi, Zermelo (1896) ve Borel'in (1921) matematik alanında yapmış oldukları çalışmaları ile ün kazanmış ve literatüre geçmiştir. Ancak, matematiğin dışında birçok farklı alanda uygulanmaktadır (biyoloji, sosyal bilimler, uluslararası ilişkiler). 1944 yılından bu yana on bir farklı akademisyen oyun teorileri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarından dolayı ekonomi Nobel Ödülüne layık görülmüştür. Karar verme teorisi olarak da adlandırılan oyun teorisi, oyuncular kadar, oyuncuların stratejileri ve oyunun kuralları da önem arz etmektedir. Bu bağlamda, müzakereci oyunu yöneten bir moderatör konumunda olmaktadır. Brett ve Gelfard (2004), Çin müzakerecilerin süreç kapsamında duygusal bir yaklaşım benimsemeleri karşı tarafa şartlarını kabul ettirme stratejisi olarak kullandıklarını ifade etmektedirler. Yamagishi ve Yamagishi (1994), tarafların arasında karşılıklı güvenin oluşmasının süreci başarılı olarak noktalandırmak için hayati önem taşıdığını vurgulamaktadırlar. Neale ve Bazerman (1992) ise, müzakereci tarafından sağlanan güven duygusunun kültürel boyutun bir parçası olduğunu ifade etmektedirler. Güven ortamının oluşması karşı tarafın hedeflerinin tahmin edebilmek için önemli bir farklı strateji türü olarak karşımıza çıkmaktadır³². Siyasi liderler üzerinde yapılan çeşitli çalışmalar, uluslararası müzakere uzmanları tarafından analiz edilmektedir^{33,34}. Siyasi lider uluslararası müzakereler sırasında üçüncü tarafla iletişim kurarken farklı strateji kullanabilme olasılığına sahiptir³⁵. Söz konusu stratejiler şu şekilde özetlenebilir: baskı stratejisi (tehdit, blöf, vb.), iş birliği stratejisi (yetkinlik, güven, ödüller vb.), ikna stratejisi vb. Baskı stratejisi genelde, diğer tarafın, taleplerinden vazgeçmesi ya da

³¹ Draillard- Radtchenko, S. 2012

³² Neale, M. A., ve Bazerman, M. H., 1992. Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 157–175. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90009-V](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90009-V)

³³ Lewin, K., 1951. *Field theory in social science*. Harper, New York.

³⁴ Blake, R., Mouton, J., 1985. *The managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

³⁵ Draillard- Radtchenko, S. 2012

tutumundan cayması için tercih edilen bir stratejidir, hedef diğer müzakerecinin kendisine (grubuna, ülkesine, şirketine vb.) uygulanacak yaptırımları ve kayıpları tahmin etmesi ve uzlaşmayı tercih etmesine yönlendirmektir³⁶. Baskı gücü, uluslararası firmalar tarafından, piyasanın oldukça rekabetçi olması durumunda veya siyasi/ticari karşılıklı çıkarların yüksek olduğu ülkeler tarafından sıklıkla kullanılan bir stratejidir³⁷. Ancak çoğu zaman, baskı stratejisi gerçekleştirilmesi gerekmeyeceği ümidiyle ortaya çıkar³⁸. Baskı stratejisi gerçekleştirilmediğinde, blöf yapıldığı inancı hâkim olur. Dupont'a (1994) göre, blöfün dezavantajları, baskı stratejisini tercih eden ve uygulayan partinin (failin) kararlılığını ve itibarını zayıflatmasıdır³⁹. Müzakere sırasında rakibe baskı yapmanın başka bir yolu ise her aşamada ek taleplerde bulunmaktır⁴⁰. Fakat, baskı stratejisi, tarafların müzakere sürecini sonlandırmaya teşvik edebilir veya iki ülke arasında diplomatik diyalogun yok olmasına sebep olabilmektedir⁴¹. Bu anlamda, baskı stratejisi dikkatli kullanılmalı. İş birliği stratejisi⁴² güven ve karşılıklı saygı, çözüm önerileri, ekonomik ve ticari vaatler veya vaat edilen avantajlar ve siyasi veya diplomatik destekler, yapıcı tekliflerin, yenilikçi ve yaratıcı çözümlerin hazırlanmasına dayanmaktadır. Uluslararası müzakerelerde, zaman zaman müzakereci karma stratejilere başvurabilmekte, baskı, ikna ve adaptasyon stratejisi örneğinin genelde müzakerecinin son aşamalarında devreye girmektedir⁴³. Teklifte, karşı teklif oyunu ile sonuca varan müzakereci bir "kısmı" anlaşmanın oluşmasına sebep olmaktadır^{44, 45}. Müzakere sürecinin sancılı olduğu durumlarda arbitraj stratejisinin benimsenmesi her iki tarafından ticari anlamda bilhassa kazançlı veya minimum zararlı çıkımlarına yardımcı olacaktır. Ayrıca, müzakere sürecinde bilgi akışı taraflara arasında arzu edilen düzeyde sağlanmadıysa veya bilhassa ticari ve diplomatik müzakerelerde

³⁶ Draillard- Radtchenko, S. 2012

³⁷ Draillard- Radtchenko, S. 2012

³⁸ Walton, R.E., Mc Kersie, R.B., 2007. *Négociations sociales en relations internationales et pour les droits civiques. Négociations, 1, 123-162.*

³⁹ Draillard- Radtchenko, S. 2012

⁴⁰ Draillard- Radtchenko, S. 2012

⁴¹ Draillard- Radtchenko, S.2012

⁴² Farklı çalışmalarda zaman zaman yeterlilik stratejisi veya yeterlilik gücü olarak ta ifade edilmektedir.

⁴³ Draillard- Radtchenko, S. 2012

⁴⁴ Ficher, R., 1983. *Negotiating Power. In: Negotiation: Behavioral Perspectives. American Behavioral Scientist. N.Y.*

⁴⁵ Dupont, C., 1994.

uyuşmazlığa sebep olan bir konu mevcut ise, müzakere sürecinin “tıkanmaması” açısından da “kısmı” anlaşmaya varılmaktadır. Kısmi anlaşmaların en büyük dezavantajı, çözüme kavuşturulmayan sorunun ilerleyen dönemlerde tekrar müzakere edilmesinin söz konusu olmasıdır. Mevcut yürürlükte olan ve tarafların uyguladığı bir anlaşma çerçevesinde oluşan bu yeni müzakere genelde yapıcı veya iş birliği stratejisi benimseyerek karara bağlanmaktadır. Bu bağlamda, ticari veya diplomatik açıdan söz konusu iş birliği her iki taraf için de hayati önem arz ediyor ise, mevcut uyuşmazlıkları ileri bir döneme erteleyerek faaliyetlerin başlatılması sağlanabilmektedir. Genel olarak, müzakere sürecine girmeden tarafların ilgi ülke veya firma hakkında bilgi edinmeyi başladığını ve rakiplerine karşı nasıl bir ortak strateji geliştirebileceklerini önceden planlanmaktadır⁴⁶. Müzakerecilerin uluslararası müzakere sürecinden üstlendiği görevleri şu şekilde özetlemek mümkündür: 1) hedeflerine yönelik bir strateji geliştirmek, 2) iş birliği, temsili veya bütünleştirici stratejileri benimsenmiş olsa dahil müzakereci ilk önce kendi gruplarının veya ülkelerinin temsilcileri olarak hareket etmek; 3) oluşabilecek tüm senaryolara hazırlıklı olmak ve gelebilecek tekliflere, karşı teklif ile cevap vermeye hazır bulunmak, 4) müzakere sürecinin bürokratik işlemlerini, usul formlarını, zaman çizelgesini, yasal zeminin hazırlanmak⁴⁷. Bu konuda Hermann ve Kogan (1977) müzakereciyi genelde bir lider olması sebebi ile şu şekilde ifade eder: “Liderler müzakereler sırasında daha esnektir ve başlangıç pozisyonundan delegelere göre daha fazla bağımsızlık gösterirler”. Iklé (1964) için iyi bir müzakereci üç niteliğe sahip olmalıdır. Bunlar; gerçekçi, esnek ve sabırlı olmaktır. Son olarak, Nierenberg (1979) “iyi müzakereciyi” bir eskrimciye benzetir ve başarılı olması için, müzakerecinin çok iyi bir eskrimcinin canlılığın yanı sıra duyarlı olmasının hedeflerine yönelik bir sonuç elde etmesine zemin hazırlayacağına inanmaktadır. Bir anlaşmaya varma sürecinin başarısı için Fisher ve Ury (1982) gerekli koşulları listelemiştir: a) müzakereciler tüm faktörleri (kültürel faktör bilhassa) dikkate almalıdır, b) strateji olarak ilkelerden ziyade ilgili taraf çıkarlarını prensip olarak üstün tutmalıdır, c) belirli bir problemle uğraşmak ve çözüme ulaştırmak elde edilecek anlaşmanın verimliliğini artırılmasında önemli fayda sağlayacaktır, d) süreci kontrol

⁴⁶ Draillard- Radtchenko, S. 2012

⁴⁷ Draillard- Radtchenko, S. 2012

etmeye çalışmak yerine diğer tarafın müzakerecileriyle bilgi paylaşmak ve kendi yararına manipüle etmek böylece en uygun stratejiyi ulaşılmamasına ve uygulamasına yardımcı olacaktır, e) iletişim kanallarını genişletmek ve çatışmalı müzakereye girmek yerine problem çözme yaklaşımını benimsemek her iki tarafın optimum düzeyde bir anlaşmaya varmalarına pozitif yönde etkileyecektir⁴⁸. Son olarak, başarılı bir uluslararası müzakere sürecinin bazen müzakere edilen anlaşmadan bağımsız olarak yan etkilerin üretebileceğini veya içerebileceğini bir durum söz konusu gerçekleşebilir⁴⁹. Özellikle, müzakereciler siyasi anlamda önemli bir konumda ise müzakereden ve elde edilen anlaşmadan çok kamuoyunun önünde popülaritesinin pozitif yönde algılanmasına için de bu rolü kabul etmiş olabilir⁵⁰.

SONUÇ

Uluslararası müzakere süreci kapsamında müzakereci uygulayacak stratejilerini belirlemeli. Karşı tarafın kültürünü dikkate alarak müzakere sürecine hazırlanmalı ve doğabilecek sürpriz gelişmeler karşısında stratejisini tekrar uyarlaması gerekmektedir. Anlaşıldığı üzere, müzakere süreci ve müzakereci konumunda bulunmak oldukça önemli ve zor bir faaliyettir. Karşı taraftan gelebilecek beklenmedik bir teklife karşı teklif verebilmek pozisyonunda bulunmak müzakere sürecinin ön hazırlığının önemini ortaya koymaktadır. Bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve ortak hedeflerin olması müzakere sürecini optimum düzeyde gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Kültürel boyut tarafların arasında empati kurmalarına zemin hazırlayacaktır. Müzakerecinin bağlı olduğu kültür onun analiz etme, cevap verme, tepki verme ve düşünme tarzını belirlemekte veya etkilemektedir. Bu anlamda, ön hazırlık aşamasında karşı tarafın kültürü (örgütsel veya ulusal, örf, adet, gelenek vs.) hakkında bilgi edinmesi tercih edilecek stratejileri hakkında bilgi verecektir ve müzakere sürecinin tolere edilebilir bir sancı düzeyinde gerçekleşmesine sebep olacaktır. Gauthey'nin (1995) ifade etmiş olduğu gibi tarafların kültürel anlamda birbirlerini anlamaları müzakerelerin durma noktasına getirebilme potansiyeline sahiptir. Müzakereci sadece çatışmaları veya çıkar muhalefetlerini en

⁴⁸ Draillard- Radtchenko, S. 2012

⁴⁹ Draillard- Radtchenko, S. 2012

⁵⁰ Draillard- Radtchenko, S. 2012

aza indirmekle kalmamalı, her şeyden önce “karşılıklı anlayış” değerini yaratmalıdır⁵¹. Bu yazıda, uluslararası müzakere teorisi kapsamına tercih edilebilecek stratejilerin, kültürel boyutun önemi ve müzakerecilerin hedeflerine optimum düzeyde ulaşmalarında hangi hususlara dikkat etmeleri gerektiğini ve ilişkilerin ne kadar karmaşık ve çok kutuplu olduğunu gözlemlemiş bulunmaktayız. Her iki tarafın da karşılıklı kazan-kazan prensibine ulaşmaları için müzakerecilerin, ön hazırlık aşamasında aşağıda belirtilen beş öneriyi hayata geçirmeleri taraflarına önemli katkı sağlayacaktır. İlk olarak, a) yol haritası, ana ve ara hedefler belirlenmeli, hedeflere ve / veya karşılıklı kazan kazan ilkesine dayanarak stratejiler ve arbitraj pozisyonları hazırlanmalı, b) delegasyonda yer alan tüm şahısların öz geçmişlerini araştırmalı ve sosyal medya hesaplarını dikkate almalı, c) eylemlerini hazırlamak için karşı tarafın kültürü hakkında geniş ölçekte bilgi sahibi olmalı ve sosyal medya hesapların incelenmesi neticesinde karşı tarafın hamlelerini tahmin edilmeli, d) Ön hazırlık aşamasında, ticari müzakerelerde bilhassa ön görüşme talebinde bulunabilmeli, son olarak da e) müzakere sonuçlarına göre bir değerlendirme yapıp bir sonraki süreçler için veri tabanı oluşturulmalıdır. Uluslararası müzakere süreçleri, uluslararası ticari, siyasi veya diplomatik ilişkilerin gerçekleşmesi veya olumlu yönde değişmesinde önemli rol üstlenmektedir. Elde edilen müzakere anlaşmasının kısa, orta ve uzun vadede ilişkilerin iyileşmesine zemin hazırlayacaktır. Bu anlamda, müzakereci, bir “knowledge management” (Bilgi yönetimi) veri tabanını oluşturulmuş olur ve bilgiyi en iyi şekilde kullanarak örgütsel hedeflere ulaşmış bulunur.

KAYNAKÇA

- [1] Akoun, A. 1989. *L'illusion Socialer*, PUF, Paris
- [2] Bazerman, M. H., Neale M. A., 1992. *Negotiating rationally*, The Free Press, New York, USA.
- [3] Bercovith, J., Kremenjuk, V. Zartman, W., 2008. *The Sage Handbook of Conflict Resolution*. Hardcover.
- [4] Benraïss-Noailles, L. ve Viot, C. (2012). *Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement: Quelle compatibilité avec la vie privée?* *Revue*

⁵¹ *Draillard- Radtchenko, S. 2012*

française de gestion, 224(5), 125-138. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-5-page-125.htm>.

[5] Blake, R., Mouton, J., 1985. The managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.

[6] Borel, E. 1921. La théorie du jeu et les équations intégrales à noyau symétrique gauche, C.R. Hebd. Seances Acad. Sci., vol. 173, p. 1304-1308.

[7] Brett, J. & Gelfand, M., 2004. Effets de la culture sur le style de négociation: Trois cas inspirés d'ailleurs. Revue française de gestion, no 153(6), 201-210. doi:10.3166/rfg.153.201-210.

[8] Chen D., 1999. Three-dimensional Chinese Rationales in Negotiation, In Kolb D., Negotiation Eclectics, Cambridge.

[9] Clyman D. R. et Gray B., 2001. Unraveling social dilemmas and frame discrepancies: the importance of reframing, communication à la Conférence annuelle de l'International Association for Conflict Management, ESSEC-Paris.

[10] Draillard-Radtchenko, S. 2012. La spécificité de la négociation internationale, Cahier de psychologie politique, Numéro 21.

[11] Druckman, D., 1994. Determinants of compromising behavior in negotiation: A meta-analysis. Journal of Conflict Resolution, 38, 507-556.

[12] Druckman, D., 2007. Négociation et identité. Négociation, 91-102.

[13] Dupont, C., 1994. La négociation: conduite, théorie, applications. Dalloz, Paris.

[14] Deutsch, M., 1949. A theory of cooperation and competition, Human Relations, 2, 1949, 129-152

[15] Faure G. O., Rubin J., 1993. Culture and negotiation, Newbury Park, California.

- [16] Faure, G.O. 2004, Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale, *Revue Française de Gestion*, Numéro 153.
- [17] Fisher, R., 1983. *Negotiating Power*. In: *Negotiation: Behavioral Perspectives*. American Behavioral Scientist. New York..
- [18] Fisher, R et Ury W.1982. *Comment réussir la négociation*. Seuil, Paris.
- [19] Gauthey F., 1995. Au-delà de la malédiction de Babel, *ANDCP, Personnel*, n 360.
- [20] Germain, M. Toint, P ve Tulkens, H. 1996. Calcul économique itératif et stratégique pour les négociations internationales sur les pluies acides entre la Finlande, la Russie et l'Estonie, *Annales d'économie et de statistique*, numéro 43, 1-27.
- [21] Gulbro, R.; Herbig, P., 1996. Cross-Cultural negotiating processes, *Industrial management + Data Systems*, Wembley: V. 96, No 3, 17.
- [22] Hall, E., 1971. (Ed.) *La dimension cache*. Seuil, Paris.
- [23] Hermann, M., & Kogan. A., 1977. Effects of negotiators 'personalities on negotiating behavior. In D. Druckman (Ed.). *Negotiating social-psychological perspectives*; Sage Publications.
- [24] Iklé, Fred C., (1964). *How Nations Negotiate*. New York: Harper and Row.
- [25] Kaitala, V., Maler, K., ve Tulkens, H. 1995. The acid-rain game as a resource-allocation process with an application to the international-cooperation Among Finland, Russia and Estonia. *Scandinavian journal of economics*, 97(2), 325-343.
- [26] Katzenstein, P.J., 1984. *Corporatism and change: Austria, Switzerland, and the politics of industry*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- [27] Keohane, R.O. ve Nye, J.S., Jr., 1998. Power and interdependence in the information age, *Foreign Affairs*, 77: 81-94.

[28] Kenis, P. ve Schneider, V., 1991. Policy networks and policy analysis: Scrutinizing a new analytical toolbox, in Bernd Marin ve Renate Mayntz (edt.). Policy networks. empirical evidence and theoretical considerations. Frankfurt, Germany, 25-59.

[29] Kimura H., 1980. Soviet and Japanese negotiation behavior: The Spring 1977 Fisheries Talks, *Orbis*, 24, n 1.

[30] Kolb D. Ve Faure G. O., 1994. Organizational theory: the interface of structure, culture, procedures and negotiation process, *International Multilateral Negotiation*, Zartman, San Francisco.

[31] Lewin, K., 1951. Field theory in social science. Harper, New York.

[32] Lewicki R., Litterer, J.A. 1985. *Negociation*, Richard D Irwin Inc, ABD.

[33] Neale, M. A., ve Bazerman, M. H., 1992. Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 157–175. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90009-V](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90009-V)

[34] Nierenberg, G., 1979. *L'art de persuader et de bien négocier*. Tchou, Paris.

[35] Pekar Lempereur, A., Colson.A., 2004. *Méthode de négociation*. Dunod, Paris.

[36] Philip R.; Moran, R.T.; Moran, S.V., 2004. *Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21 century*, Judith Socorsy, Amsterdam. Pays-Bas, Elsevier, ISBN 0-7506-7736-8 .

[37] Pruitt, D.G., 1992. Social psychological perspectives on the behavioural model. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 297-301.

[38] Pruitt, D. G., & Lewis, S. A., 1975. Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 621–633. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.31.4.621>.

- [39] Rubin, J.Z and Brown, B.R., 1975. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, Elsevier, 197-258.
- [40] Salacuse J., 1991. *Making global deals*, Houghton Mifflin, Boston.
- [41] Sawyer, J., Guetkow, H., 1965. *Bargaining and Negotiation*. In: Kelman, H. (Ed.), *International Behaviour*. Rinehart & Winston, 165-156.
- [42] Sciarini, P., 1995. Réseau politique interne et négociations internationales: le GATT, levier de la réforme agricole suisse, *Swiss Political Science Review*, Vol.1, Issur 2-3, 1-29.
- [43] Stevens. C., 1963. *Strategy and collective bargaining*. N.Y.Mc Graw Hill.
- [44] Walton, R.E., Mc Kersie, R.B., 1965. *A behavioral theory of labour negotiations*. McGraw-Hill, New York.
- [45] Walton, R.E., Mc Kersie, R.B., 2007. *Négociations sociales en relations internationales et pour les droits civiques*. *Négociations*, 1, 123-162.
- [46] Weinsall, T., 1977. *Culture and Management*. Penguin Books.
- [47] Weiss S., 1999. *Opening a dialogue on negotiation and culture: A 'Believer' considers skeptics' views*, *Negotiation Eclectics*, Kolb D., Cambridge.
- [48] Yamagishi, T., Yamagishi M., 1994. *Trust and commitment in the United States and Japan*", *Motivation and motion*, 129-165.
- [49] Zartman I.W., 1993. *A Skeptic's view, Culture and Negotiation*, Faure G. O. et Rubin J., Newbury Park, California, ABD.
- [50] Zermelo, E. 1896. *Über einen Satz der Dynamik und die mechanische Wärmetheorie*, *Annalen der Physik*, vol. 296, no 3, p. 485–494 (DOI 10.1002/andp.18962930314).