



## Uluslararası Müzakereler ve Müzakere Gücü

Muammer Öztürk\*

### Öz

Uluslararası ilişkiler bir manada müzakereler yoluyla yürütülür. Uluslararası başarılı siyasi ya da ekonomik ilişkiler, çoğunlukla başarılı müzakerelerin neticesidir. Uluslararası müzakere, devletler kadar uluslararası faaliyet yürüten şirketlerin de sahip olması gereken en temel yetkinlik alanlarından birisi halini almıştır. Bu makale, esas itibarıyla uluslararası müzakere becerisinin, bir uluslararası ilişkiler yetkinliği olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu durumun en belirgin göstergesi de devletler bünyesinde *baş müzakereci* ismiyle resmi bir unvanının ihdas edilmesi olmuştur. Uluslararası faaliyet icra eden şirketlerde de müzakere işlerini yürütmekle görevli ayrı birimler kurulduğu görülmüştür. Makale, belirtilen gelişmelerin işaret ettiği üzere uluslararası müzakerelerin artan önemi doğrultusunda uluslararası müzakerecilikte başarıyı belirleyen bir unsur olarak *müzakere gücü* kavramına ayrıca dikkat çekmektedir. Bu vurgu dâhilinde makalede uluslararası müzakerelerde müzakere gücünü oluşturan unsurların bir anlatımı sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası müzakere, müzakere gücü, uluslararası ilişkiler yetkinliği, müzakere kültürü, müzakere davranışı, müzakere sonrası değerlendirme.

## International Negotiations and Negotiating Power

### Abstract

International relations are in a sense conducted through negotiations. International successful political and economic relations are generally outcomes of successful negotiations. International negotiations have become a fundamental competency which states and companies running international business must possess. This article stresses that international negotiation skill is also an international relations skill. The most definite indication of this fact has become the introduction of the official title *chief negotiator* in state organizations. It has also been shown that companies running international business have also established separate departments for conducting negotiations. In line with the growing importance of international negotiations, this article draws attention to the concept of *negotiating power* as a factor determining the success in international negotiations. In the framework of this conception, this article offers a presentation of the elements shaping the negotiating power in international negotiations.

**Keywords:** International negotiations, negotiating power, competency for international relations, negotiating culture, negotiating behaviour, post-negotiation evaluation.

\* Dr., Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler, İstanbul/Türkiye, ozturkmr@yahoo.de, orcid.org/0000-0002-0424-6185

## 1. Giriş

Küreselleşme ile sınırların ortadan kalktığı uluslararası ortamda devletler ya da şirketler arasında siyasi ve ekonomik ilişkiler kaçınılmaz duruma gelmiştir.<sup>1</sup> Ülkelerin dış politikasında ve bunun önemli bir aracı olan dış ekonomik ilişkilerde başarı, aynı zamanda müzakerecilikte de başarı manasında gelmektedir. Uluslararası ilişkilerin icra edilmesinin başlıca araçlarından biri olan müzakerecilik, kelime olarak ifade ettiği mana ile zaten siyasi, ekonomik ve hatta sosyal ilişkilerin sürdürülmesine yönelik olarak gerçekleştirilen görüşmelerin adıdır. Bu manada müzakere başarısı; siyasi, ekonomik ya da sosyal türden ilişkilerin sürdürülmesine yönelik görüşmelerin anlaşma ile neticelenmesi ile ortaya konmaktadır. Dolayısıyla ülkeler, dış ekonomik ilişkilerini kendi lehlerine olacak biçimde yürütürken müzakere becerilerine müracaat etmek durumundadır. Uluslararası siyasi ya da ekonomik ilişkileri bütün tarafları tatmin edecek bir neticeye erişecek şekilde yönetmek, müzakerecilik konusunu hem devletler hem de şirketler için çok temel bir uluslararası yetkinlik alanı haline getirmiştir.<sup>2</sup> Öyle ki küresel operasyon gerçekleştiren ticari kuruluşlar, müzakere işlerini yürütmekle görevli özel birimler oluşturma yoluna gitmiştir. Bu birimlere iyi bir örnek, doğası gereği küresel operasyon icra edilen bir iş kolu olan havayolu işletmeciliğinin büyük oyuncularından bir olan *United Airlines*'ın müzakerecilik birimidir. *United Airlines*'ın müzakerecilik için ihdas ettiği birime ait internet sayfasında müzakerenin bu havayolu işletmesi için önemi ifade edilmiştir. Bu ifadede, müzakere yeteneğinin, tam da bu kavramın tanımına uygun olarak, *United Airlines* havayolu işletmesinin işini istenen kalitede ve sorunsuz biçimde icra ederek sektörel varlığını sürdürmenin çok temel bir aracı olduğu hususuna vurgu yapılmaktadır.<sup>3</sup>

1814-1815 Viyana Kongresi ile başlatılabilecek olan anlaşmazlıkların konferans görüşmeleri yoluyla çözüme kavuşturulması geleneğinin, uluslararası ilişkilerde aslen uzun bir geçmişi vardır.<sup>4</sup> Savaşların yıkıcı etkilerini tarihin ilk devirlerinden günümüze hiç de azımsanmayacak sayıda tecrübe etmiş olan insanlık,

- 1 Ülkelerin dış politikasında ekonomik ilişkilerin rolü hakkında bir değerlendirme için bkz. Jeffrey E. Garten, "Business and Foreign Policy", *Foreign Affairs*, Vol. 76, No. 3, May-June 1997, ss. 67-79.
- 2 Kurumsal bir yetkinlik olarak müzakerenin önemi hakkında etraflıca bir izah için bkz. Danny Ertel, "Turning Negotiation into a Corporate Capability", *Harvard Business Review*, May – June 1999, ss. 3-12.
- 3 *United Airlines* adlı havayolu şirketinin müzakere birimi hakkında açıklayıcı bilgileri, bu şirketin şu web adresinden edinmek mümkündür: <http://www.unitednegotiations.com/about-negotiations>, (Erişim: 9 Mayıs 2016).
- 4 1814-15 Viyana Kongresi'nin ortaya koyduğu temel kazanımlardan biri olan konferans görüşmeleri geleneği vurgusu için bkz. Henry Kissinger, *Dünya Düzeni*, (Çeviren: Sinem Sultan Gül), Boyner Yayınları, İstanbul, 2016, ss. 72-80.

müzakereler yoluyla yıkıcı sonuçlar yaşamadan anlaşmaya varmanın önemine dair oldukça zengin bir tecrübe birikimine sahiptir. İran Nükleer Programı konusunda yürütülen görüşmelerin 12 yıl gibi uzun bir süreyi kapsadığı ve bu süre zarfında zaman zaman savaş ihtimalinin dahi gündeme geldiği hatırlanmalıdır. 12 yıllık sabır isteyen zorlu görüşmeler trafiğinin anlaşma ile neticelenmesi, bütün savaş korkularını sona erdirmiş ve aynı zamanda taraflar için yeni ekonomik işbirliği imkânları ortaya çıkarmıştır.<sup>5</sup> İran nükleer görüşmelerinin anlaşma ile neticelenmesi, tarihsel olarak İran ile sıkı ticari ilişkileri olduğu bilinen Alman iş dünyası tarafından sevinçle karşılanmıştır.<sup>6</sup> Müzakerenin, ustalıklı kullanıldığında uluslararası ilişkileri savaş gibi taraflar için yıkıcı olacak bir neticeye vardırılmadan anlaşmaya kavuşturabilen ciddi bir uluslararası ilişkiler yetkinliği olduğu İran nükleer görüşmeleri vesilesiyle görülmüştür.<sup>7</sup> Uluslararası alanda müzakereciliği ustalıklı kullanarak ülkesi adına başarılarla imza atmış en bilinen örneklerden biri olarak Henry Kissinger zikredilmektedir. Kissinger'in müzakere ustalığı özellikle Vietnam Savaşı'nın sona erdirilmesi amacıyla 1972-1973 yıllarında gerçekleştirilen müzakerelerde ortaya koyduğu başarı ile anlatılmaktadır.<sup>8</sup> Uluslararası müzakereler, aslında bütün büyük sistemleri bir araya getiren bir ağı temsil etmektedir. Zira artık küresel özellik kazanan siyasi ya da ekonomik meselelerin çözümü, ulusal düzeyde değil, uluslararası müzakereler düzeyinde mümkün olabilmektedir.<sup>9</sup> Bu sebeptendir ki *The Evolution of Diplomacy* isimli eserin yazarı Harold Nicolson, diplomasiyi müzakere ile eş değer gören şu tanımlamayı yapmıştır:

“Diplomasi, uluslararası ilişkilerin müzakere yoluyla yürütülmesidir”.<sup>10</sup>

5 İran Nükleer Programı kaynaklı ve 12 yıl süren uluslararası bir krizin müzakereler yoluyla çatışmasız biçimde çözüme kavuşturulması konusunda özet bir değerlendirme için bkz. Henner Fürtig, “The Nuclear Agreement with Iran: Successful Settling of an International Crisis”, *GICA Focus*, Number 6, 2015.

6 Bu sevinç konusunda bir kısım değerlendirme için bkz. “German companies cheer Iran deal”, *Deutsche Welle*, 14.07.2015, <http://www.dw.com/en/german-companies-cheer-iran-deal/a-18583340>, (Erişim: 11 Mayıs 2016); “German politicians and business leaders voice relief over Iran nuclear deal”, *Deutsche Welle*, 14.07.2015, <http://www.dw.com/en/german-politicians-and-business-leaders-voice-relief-over-iran-nuclear-deal/a-18584231>, (Erişim: 4 Mayıs, 2016).

7 Savaşları önleme ve ticari ilişkileri geliştirmeye doğrudan imkân sağlayan müzakerelerin uluslararası ilişkileri yönetmenin etkili bir aracı olarak nitelenmesi hakkındaki bir değerlendirme için bkz. Gilbert R. Winham, “International negotiation in an age of transition”, *International Journal*, Vol. 35, No. 1, Negotiation, Winter 1979/1980, ss. 1-20.

8 Bkz. Tad Szulc, “How Kissinger Did It: Behind the Vietnam Cease-Fire Agreement”, *Foreign Policy*, No. 15, Summer 1974, ss. 22-24; Gilbert R. Winham, op. cit., s. 88.

9 Gilbert R. Winham, ibid, s. 89.

10 Bkz. Gilbert R. Winham, ibid, s. 18.

Uluslararası alanda müzakere, Nicolson'ın vurgusunda işaret ettiği şekilde 'ilişkileri sürdürme' becerisini ifade etmektedir. Bu tanımlamaya bağlı olarak bu makale, başarılı uluslararası ilişkilerin başarılı müzakerecilik ile özdeş olduğu tespitinden hareket etmektedir. Bu tespit dâhilinde bu makale, uluslararası siyasi ilişkiler kadar, uluslararası ekonomik ilişkilerde de sürdürülebilir başarı için müzakere becerisinin çok belirleyici olduğuna vurgu yapmaktadır. Buna bağlı olarak, diplomasi görevlileri kadar, uluslararası alanda faaliyet gösteren şirket temsilcilerinin de müzakere becerisinde uzmanlaşmalarının zorunluluğuna işaret etmektedir. Müzakere becerisinin uluslararası ilişkiler açısından ifade ettiği önemi daha belirgin kılmak için bu makale, öncelikle müzakere ve uluslararası müzakerecinin temel tanımları ile başlamaktadır. Tanımları takiben uluslararası alanda iyi müzakerecilerin sahip olması gereken özellikler ele alınmaktadır. Uluslararası alandaki müzakerelerde önemli bir başarı faktörü olan ve makalenin asıl vurgusunu teşkil eden *müzakere gücü* kavramı, ağırlıklı biçimde incelenmektedir. Müzakere başarısı için bilginin ve uzmanlığın önemine atıf yapılan makalede, müzakere sonrası değerlendirme uygulamasının, bir müzakere kaydı oluşturma noktasındaki önemi ele alınmıştır. Bu yaklaşım çerçevesinde esasen bu makale, çok temel bir uluslararası ilişkiler yetkinliği olarak tanımlanan uluslararası müzakereye dair kılavuz niteliğinde temel bir bilgi sunma hedefine sahiptir.

## 2. Uluslararası İlişkiler ve Müzakere Yetkinliği

Müzakere kavramı, Batı dillerinde kullanılan haliyle aslen Latince bir kelime olan *negotiarı* kelimesine dayanmaktadır. *Negotiarı*<sup>11</sup> kelimesi, mana olarak bir işi sürdürmek, devam ettirmek manasına gelmektedir. Bir başka tarife göre "müzakere, iki ya da daha fazla kişinin anlaşmaya varmasını sağlayacak yapısal bir konuşma yapmaktır."<sup>12</sup> Müzakerecinin tanımı, siyaset ya da iş dünyası için ilişkileri sürdürme vasıtası olma özelliğini belirgin kılmaktadır. Müzakere becerisi, iş ve siyaset dünyasındaki ilişkiler kadar günlük sosyal ilişkilerdeki başarıda da belirleyici rol oynamaktadır. Sosyal hayatın hemen hemen her ilişki düzeyinde kullanımı söz konusu olan müzakere, Ruth McGuire'in tanımlamasıyla önemli bir hayat becerisi' (*an important life skill*) niteliği kazanmaktadır.<sup>13</sup>

11 Jeffrey Edmund Curry, *A Short Course in International Negotiating. Planning and conducting international commercial negotiations*, World Trade Press, California, 1999, s. v.

12 Ron Price – Randy Lisk, *4/4'lük Lider. Üstün Performans Gösteren Bir Lider Olabilmek İçin Bilmeniz Gereken Her Şey*, (Çeviren: Süeda Bilge Okuyan), İş Kavramları Yayınları, İstanbul, 2014, s. 224.

13 Ruth McGuire tarafından kullanılan "müzakere: önemli bir hayat becerisi" (*negotiation: an important life skill*) tanımlaması için yazarın aynı başlıklı makalesine bakılabilir: Ruth McGuire, "Negotiation: an important life skill", *The Pharmaceutical Journal*, Vol. 273, 3 July 2004, ss. 23-25.

Uluslararası müzakere ise “belli bir gündem üzerinde derin görüşmeler yoluyla bir anlaşmaya varmak üzere farklı milletlerden insanların bir araya gelmesi”<sup>14</sup> olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası müzakereler farklı milletlere mensup katılımcılar arasında gerçekleşen görüşmeler yoluyla yürütülür. Uluslararası müzakerelerin özelliklerine ve konu kapsamına bakıldığında, bunların ulusal müzakerelerden belirgin farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Uluslararası müzakereler, müzakerecinin daha geniş bir konu kapsamında bilgi ve donanım sahibi olmasını gerektiren ileri bir uzmanlık sahasıdır. Dolayısıyla, uluslararası müzakereler için teknik beceriler, müzakerecinin müzakere konusuna hâkim olması durumunu ifade etmektedir. Uluslararası müzakerelerin yapısal özelliklerini ve konu kapsamını ana hatlarıyla aşağıdaki başlıklar halinde özetlemek mümkündür:<sup>15</sup>

- Yabancı dil konusu,
- Kültürel farklılıklara ve tarihi değerlere hassasiyet,
- Hukuki sistemlerdeki farklılıklar,
- İşçi hakları ve iş kanunları,
- Farklı iş kültürleri,
- Hükümet politikaları ve bürokrasi,
- Ülkelerin ekonomik ve siyasi istikrar durumları.

Uluslararası müzakerelerin konu kapsamı, aynı zamanda bu müzakerelere katılacak kişilerin bilgi ve donanım yönüyle sahip olmaları gereken özelliklerin de bir listesidir. Bu durum, bu makalenin ana mesajı özelinde uluslararası müzakerelerde konu hâkimiyetinin önemine değinmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. İyi bir uluslararası müzakere hazırlığı, uluslararası müzakerelerin konu kapsamı olarak sıralanan yetkinlik başlıklarına dair gerekli bilgilerin kuşanıldığı bir süreç demektir. Müzakere becerisi, öncelikle bir ‘sanat’ olarak tanımlandığından, bu sanatın icrası için kültür ve iletişim konularında bir duyarlılık ve yetkinlik sahibi olmak, kritik önemdedir. Uluslararası alanda elde edilen kazanımlar, tamamıyla müzakerecilikte sergilenen sözel beceri ve iddia kalitesi ile doğru orantılı şekillenmektedir. Bu manada müzakerecilerin sahip olması, kuşanması elzem olan sosyal yetkinlikler aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir:

14 Brian J. Hurn, “The Influence of culture on international business negotiations”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39, No. 7, 2007, s. 354.

15 Uluslararası müzakereler için elzem olan yetkinlik alanları hakkında daha geniş bilgi için bkz. *Guide for Negotiators of Multilateral Environmental Agreement*, United Nations Environment Programme (UNEP), 2007, ss. 42-44, [http://www.unep.org/pdf/delc/Guide\\_for\\_MEAs\\_final.pdf](http://www.unep.org/pdf/delc/Guide_for_MEAs_final.pdf), (Erişim: 21 Mayıs 2016).

- Sabır, gözlemci olma, analizci olma, etkin dinleyici olma, müzakere konusuna hâkimiyet ya da iyi bir hazırlık yapma, esnek olabilme ve alternatif geliştirebilme.<sup>16</sup>

Müzakere, müzakere taktikleri ya da masa taktikleri olarak bilinen sosyal hamle ve davranışların ustaca sergilenmesini gerektiren bir süreçtir. Müzakere taktikleri başlığı altında toplanan sosyal hamle ve davranışların özüne bakıldığında, bunların usta bir müzakerecilik gerektirdiği belirginleşmektedir. Başlıca müzakere taktikleri aşağıdaki başlıklar halinde sıralanabilir.<sup>17</sup>

- Böl ve yönet,
- Manipülasyon,
- Sessizlik,
- Çerçeve çizme,
- İltifat veya unvan hediye etme.

“İltifat veya unvan hediye etmek”, özellikle uluslararası müzakerelerde oldukça işe yarayan bir taktiktir. “İltifat veya unvan hediye etmek”, karşı tarafın kimliğini müzakerecinin kendi amaçları ile birleştirmeyi sağlar. Bu taktiğin en iyi uygulayıcılarından birinin Mısır eski cumhurbaşkanı Enver Sedat olduğu belirtilir. Uzman müzakereci Henry Kissinger’a göre, Sedat’ın başarılı olmasının sebebi, istediklerini elde etmek için karşı tarafa uymak zorunda olduğu bir ün vermesiydi. Enver Sedat, uluslararası müzakerelerin başlangıcında, “karşı tarafa, ülkelerinin insanların işbirliği ve adil olmaları ile bilindiğini belirtti”.<sup>18</sup>

Uluslararası müzakereler kültür faktörünün önemli bir rol oynadığı bir süreçtir.<sup>19</sup> Uluslararası müzakerelerde muhatap tarafın kültür kodlarını ve kültürel hassasiyetlerini müzakere öncesinde çalışmak önemli bir hazırlık ödevidir. Uluslararası müzakereler öncesinde masanın karşısında oturacak tarafın ülke kültürü, iş kültürü ve hatta siyasi istikrar durumu konusunda bir analiz çalışması yapılmalıdır. Müzakereye katılacak karşı tarafın müzakere kültürü, iş kültürü ve davranış kalıplarına

16 Ruth McGuire, op. cit. ss. 23-25; Brian J. Hurn, op. cit., ss. 354-360.

17 Bkz. Richard Luecke, *Müzakere*, (Çeviren: Meral Çiyan Şenerdi), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 75-76; Richard Luecke, *Güç, Etki ve İkna. Düşüncenizi kabul ettirin ki hedefiniz gerçekleşsin*, (Çeviren: Turan Parlak), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2007; ss. 149-151; Robert B. Cialdini, *İknanın Psikolojisi. Teori ve Pratik Bir Arada*, (Çeviren: Yasemin Fletcher), MediaCat Kitapları, İstanbul, 2008, ss. 111 ve 223.

18 Robert B. Cialdini, ibid, s. 111.

19 Simen Moen Nordbo, “Cultural impacts in international negotiation - negotiating with Norwegians,” *ADR Bulletin*, Article 2, Vol. 12, No. 2, 2010, <http://epublications.bond.edu.au/adr/vol12/iss2/2>, (Erişim: 8 Nisan 2016).

bir biçimde hâkim olmak, uluslararası müzakerelerde yanlış bir tutum takınmaktan alıkoyan bir bilgi değeri taşımaktadır. Uluslararası müzakerelerde ülkelerin kültür kodlarına dair bilgiler, müzakere masasında karşı tarafça uygulanabilecek müzakere taktiklerinin tahmin edilmesine kaynak teşkil etmektedir. Ülke kültür kodlarının uluslararası müzakerecilikte oynadığı rol, bu manada kullanılan iki kavramlı sosyal sınıflamada kendini daha belirgin biçimde ortaya koymaktadır. Batılı literatürde ülkeler, sosyal kültür ve iş kültürü manasında “Being Cultures” ya da “Doing Cultures” olarak sınıflanmaktadır.<sup>20</sup> “Being Cultures” nitelemesi, işlerin ilişkiler ya da belli bir sosyal çevre ya da gruba mensubiyet üzerinden yürütüldüğü ülkeleri ifade eden bir sınıflamadır. “Doing Cultures” ise işlerin daha çok ortaya konan emek ve iş başarısı ile yürütüldüğü ülkeleri tanımlayan bir sınıflama başlığıdır. Batılı ülkeler, ağırlıklı olarak “Doing Cultures” grubunda sınıflanmaktadır. Batılı ülkelerin Orta Doğu ya da daha genel manada gelişmekte olan ülkelerle olan müzakerelerinde muhataplara yönelik olarak kullandıkları sınıflama, “Being Cultures” sınıflaması olmaktadır. Diğer bir deyişle, Batılı sınıflamada Orta Doğu ülkeleri işlerin ilişkiler ya da belli bir sosyal çevre veya gruba mensubiyet üzerinden yürütüldüğü ülkeler olarak görülmektedir. Bir müzakere sürecinde muhataplara uygulanacak muhtemel stratejiler ve taktikler de bu sınıflamaya göre şekillenmektedir.

Yabancı ülkelerin müzakere kültürleri, iş kültürleri ve davranış kalıplarına dair stratejik bilgilerin derlenmesinde, yönetim biliminde yaygınlıkla kullanılan pratik bir yöntem olan SWOT analizi kullanılabilir. Ülkelerin kültür kodlarının uluslararası müzakere masasındaki önemi sebebiyle müzakereciler hizmet için rehberler hazırlanmıştır. Bu rehberler, ülkelerin müzakere masasındaki tutum ve davranışlarına dair bilgileri ihtiva etmektedir. Müzakere öncesinin önemli bir hazırlık adımı olan muhatap tarafın kültür kodlarını çalışmak için bu rehberler, müracaat edilebilecek temel kaynak değeri taşımaktadır. Ülkelerin müzakere kültürü ve davranış kodlarına dair rehberlere örnek olarak Lothar Katz ve Richard R. Gestelande’in<sup>21</sup> eserleri zikredilebilir. Katz’ın *Negotiating International Business*<sup>22</sup> isimli eseri, hali hazırda 50 civarında ülkenin tek tek müzakere

20 “Being Culture” ve “Doing Culture” kavramları hakkında bkz. Nancy J. Adler ve Mariann Jelinek, “Is «Organization Culture» Culture Bound?”, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, Spring 1986, ss. 73-90.

21 Bkz. Richard R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Denmark, 2002.

22 Lothar Katz’ın *Negotiating International Business* isimli eserinin ülkelerin müzakere kültürü ve davranışlarına dair bilgilerin yer aldığı bölümlerini ücretsiz okuma imkânı mevcuttur. 50 civarındaki ülkenin müzakere kültürü ve müzakere davranış kodlarına dair özlü bilgilere, <http://www.leadershipcrossroads.com> adresinden erişmek mümkündür (Erişim: 23 Mayıs, 2016).

kültürü ve müzakere davranış kodlarına dair özlü bilgileri sunan ve dolayısıyla müzakerecilerin müracaat ettiği önemli bir rehberdir.

Uluslararası müzakerelerde muhatap tarafın sosyal ve iş kültürünün doğru bir analizi, vurgulandığı üzere müzakerede başarıyı doğrudan etkileyen bir hazırlık çalışmasıdır. Uluslararası müzakerelerde muhatap tarafın görüşme masasında tutulması büyük önem arz etmektedir. Uluslararası müzakerelerde karşı tarafı masada tutmak ve görüşmelerin seyrini anlamaya doğru yönetmek, kültür faktörünün bilincine sahip bir iletişim yönetimi becerisini gerektirmektedir. Müzakere masasının karşı tarafında yer alacak tarafın, ülke ve iş kültürünün analizi öncelikle otorite ya da yetki durumu hakkında gerekli bilgiyi elde etmeyi sağlayacaktır. Zira müzakere sürecinde karar vermek otorite sahibi olmakla doğrudan ilgilidir. Bu sebeple, müzakere sürecinin hazırlık aşamasında kendisiyle müzakere edilecek tarafın karar verme yönüyle yetki durumunun net biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Karşı taraf ile müzakerede tarafları tatmin eden bir neticeye erişmek için karar yetkisine sahip kişilerle masaya oturmak, müzakere başarısı için kritik bir eşittir. Otoritenin kimde olduğu iyi tespit edilmeden yürütülen müzakereler, geçerliliği olmayan bir karar için harcanan boşa gitmiş bir enerji olacaktır. Bunun iyi bir örneği, 1980'deki İran Rehine Krizinde yaşanmıştır. Jimmy Carter'ın başkanlığı döneminde yaşanan bu olayda Amerika Birleşik Devletleri (ABD) tarafı İran'da rehin tutulan 54 Amerikalı elçilik görevlisinin salıverilmesi için 10 ay süreyle hiçbir netice elde edemedikleri müzakerelerde bulunmuşlardır. ABD'li-lerin bu müzakerelerden netice alamamalarının sebebi, İran tarafının yetki durumunu tespit edememe hatasından kaynaklanmıştır. Söz konusu dönemde ABD'li yetkililer, İran'ın asıl yetkiye sahip ve gücü elinde bulunduran dini liderleri ve özellikle de Ayetullah Humeyni ile müzakere yerine, 'laik' denebilecek devlet görevlileriyle müzakereler yürütmüşlerdir.<sup>23</sup>

### 3. Uluslararası Müzakerelerde Müzakere Gücü

Gerek devletler, gerekse ticari işletmeler için mühim kararların alınmasında rol oynayan müzakerecilerin, bir takım ayrıcalıklı vasıflara sahip olması kaçınılmazdır. Müzakerecilerin sahip olması gereken vasıflara bakıldığında, bunların teknik ve sosyal nitelikli yetkinlik unsurlarını kapsadığı görülmektedir. Bu yetkinlik unsurları, müzakere gücünü oluşturan unsurlardır. Uluslararası müzakerelerde, "müzakere gücü", müzakere neticesini doğrudan etkileyen bir pozisyon özelliğidir. Uluslararası müzakereciliğin ciddi bir uluslararası yetkinlik durumu olduğu, ayrıca

23 Harry Mills, *The Street Smart Negotiator: How to Outwit, Outmaneuver, and Outlast Your Opponents*, Amacom Books, New York, 2005, s. 117.



müzakere gücünü oluşturan unsurların nitelik ve çeşitliliğinde de görülmektedir. Müzakere gücünü oluşturan unsurlar dört başlıkta özetlenebilmektedir:<sup>24</sup>

- *Alternatif tercihlerin çeşitliliği*: Bir müzakere sürecinde farklı alternatiflere sahip olan taraf, müzakerede karşı tarafın iddia ve tezlerini kabul edilebilir bulmadığında müzakere sürecinden ayrılabilme imkânına sahip taraf demektir. Alternatif fazlalığı, bir müzakerede istenmeyen şartlara boyun eğme durumunu ortadan kaldırır. Müzakere sürecinde alternatiflerin çeşitliliğinin sağladığı avantaj durumunu MİVANA kavramı özelinde de değerlendirmek gerekir. MİVANA, “Müzakere ile Varılan Anlaşmaya En İyi Alternatif” ifadesinin bir kısaltmasıdır. İngilizce’de “Best Alternative to a Negotiated Agreement” (BATNA) diye ifade edilmektedir. Usta müzakerecilerde önemli olan kavramlardan biri olan MİVANA, müzakere başarısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu manada, başarılı müzakereci, aynı zamanda MİVANA sahibi olan müzakereci demektir. Alternatifi olmayan müzakereci, oldukça zayıf durumdaki müzakerecidir. Bir müzakereci müzakere süreci öncesinde MİVANA’sını bilmek durumundadır. Alternatifsiz taraf, pazarlığı yapan değil, boyun eğen taraftır. Bir müzakereci için MİVANA’yı bilmek, eldeki müzakere bir anlaşmayla sonuçlanmazsa ne yapacağını ya da ne olacağını bilmek demektir.
- *İnandırıcılık ve güven*: Söz ve eylem yönüyle tutarlılık sergileyen taraf, müzakere sürecini kendi lehine olacak şekilde etkileyebilir.
- *Bilgiye erişim imkânları*: Bilginin müzakere sürecine hâkim olma açısından bir güç olduğuna dikkat çekilmiştir. Rakip tarafın müzakere kültürü, müzakere davranışı, müzakere taktikleri, kırmızı çizgileri ya da son fiyatı, alternatif tercihlerinin neler olduğu ya da pazar şartları hakkında yeterli bilgiye sahip olan taraf, müzakereyi kendi lehine olacak biçimde yönetme imkânı elde eder.
- *Gerçekliğin temsili*: Durumu ya da gündemi tam olarak resmedebilen taraf bu becerisi ile karşı taraf üzerinde bir etki oluşturur ve müzakereyi kendi lehine olacak şekilde yönlendirebilir.

Yukarıda sıralanan müzakere gücü unsurları, daha çok kurumsal manada değerlendirilebilecek ve müzakereye katılan tarafın kurumsal ya da ülke olarak sahip olduğu yetenek ve imkânlardan kaynaklanan unsurları ifade eder. Müzakereye katılan kişiler, ayrıca sahip oldukları kişisel donanım özellikleri ile de

24 Raymond Saner, *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behaviour, Leadership*, Second Edition, Martinus Nijhoff Publishers Leiden, 2005, ss. 60-61.

bir müzakere gücü durumu ortaya koyabilirler. Kişisel müzakere gücüne sahip taraf, müzakere sürecini kendi lehine sonuçlanacak şekilde etkileyebilir. Kişisel müzakere gücünü oluşturan unsurları Raymond Saner'in sınıflamasını esas alarak aşağıdaki başlıklarda toplamak mümkündür:<sup>25</sup>

- *Uzmanlık bilgisi ve konuya hâkimiyet*: Sahasında uzman olan bir kişi müzakere sürecinde daha isabetli iddia ve tezleri ileri sürebilir. Böylelikle de rakiplerinin iddia ve tezlerine etkili bir karşılık vermiş olur.
- *Meşruiyet ve resmi otorite*: Resmi yetkilere sahip olmak da müzakere sürecinde karşı tarafın inkâr edip değiştiremeyeceği bir durumdur. Resmi yetkiye sahip kişi, müzakere masasında rakipleri karşısında ikna yönüyle genellikle avantajlı bir konumdadır.
- *Ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi*: Müzakere sürecinde sergiledikleri tutarsız davranış nedeniyle karşı taraf üzerinde resmi ya da başka bir yolla yaptırımında bulunma imkânı olan taraf, müzakerenin seyrini kendi lehine doğru yönlendirecek önemli bir güç elde eder.
- *Duruş ve saygınlık*: Ülke çapında ya da uluslararası boyutta iyi bilinen bir sosyal kişiliğe sahip olmak, müzakerelerde etkili olabilecek bir güç temin eder. Bir kanaat önderinin ya da Kofi Annan gibi uluslararası bilinirliği olan bir otoritenin müzakerelere katılması durumunda, bu kişinin dillendirdiği iddia ve tezlerin çoğunlukla kabul edileceği öngörülebilir.

Kofi Annan'ın Irak konusu ile alakalı görüşmeler özelinde vurguladığı üzere, 'uluslararası müzakerelerde diplomasi ile iyi bir yol alınabilir, ancak asıl etkili olan, güç ile desteklenmiş diplomadır'.<sup>26</sup> Uluslararası müzakerelerde, "müzakere gücü", müzakere neticesini bu güce sahip olan tarafın lehine olacak şekillendiren bir pozisyon üstünlüğü sağlar. Buna dair en iyi örneklerden biri, ABD arabuluculuğunda Filistin ve İsrail arasında gerçekleştirilen müzakerelerde ABD Başkanının sergilediği pozisyonudur. Aşağıda yer verilen fotoğrafta, dönemin ABD Başkanı George W. Bush (ortada), dönemin İsrail Başbakanı Ariel Sharon (solda) ve dönemin Filistin Başbakanı Mahmut Abbas'ın (sağda), 4 Haziran 2003'te Ürdün Akabe'de gerçekleştirilen Orta Doğu Barış Süreci görüşmelerindeki müzakere konumlanmaları görülmektedir.

25 Saner, *ibid.*, ss. 60-61.

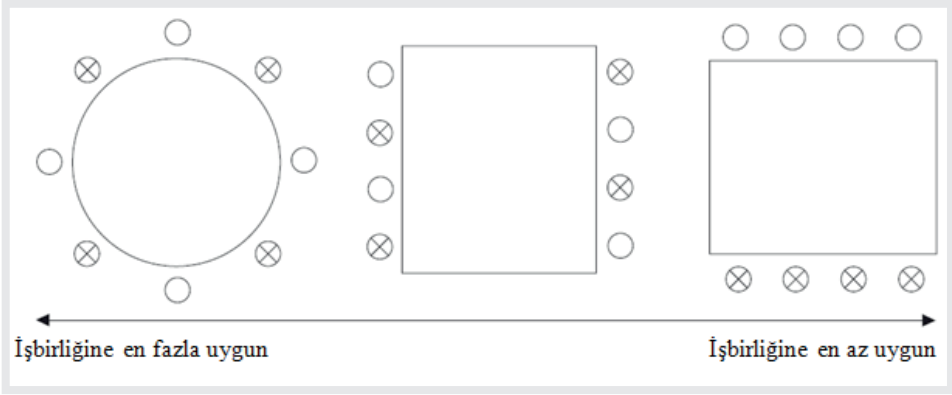
26 Michael Watkins, "Negotiating in a Complex World", *Negotiating Journal*, Vol. 15, No. 3, July 1999, s. 251

**Resim 1:** Müzakere Gücü

Kaynak: The White House, 2003, <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/infocus/middle-east/photoessay/04.html>, (Erişim: 20 Haziran 2016).

Uluslararası müzakerelerde müzakere masasında konumlanma dahi müzakere gücüne dair işaretler verir. Diğer bir ifadeyle, müzakere masasında müzakere gücü neticesinde bir konum elde edilebilmektedir. Hatta Saner, müzakere masasındaki oturma düzeninin bile bir stratejik karar sonucu şekillendiğine işaret eder. Müzakere masasındaki konumlanma ve oturma düzeni, tarafların müzakerelere dair yaklaşım biçimi hakkında bilgi vericidir. Saner'in belirttiği üzere işbirliğine en elverişli olan oturma düzeni, tarafların yuvarlak masa etrafında ve karışık halde oturduğu düzendir. Buna göre işbirliğine en elverişsiz olan oturma düzeni ise müzakere katılımcılarının dikdörtgen masa etrafında ve adeta ayrılmış iki karşı cephe şeklinde oturduğu düzendir. Yine kare şeklinde bir masa etrafında karşılıklı olacak biçimde, ama karışık halde oturulan düzen ise bu sınıflamada orta düzeyde işbirliğine yatkın bir oturma düzeni olarak belirtilmektedir.<sup>27</sup>

27 Saner, op. cit., s. 137.

**Şekil 1:** Müzakere masasında konumlanma biçimleri

Kaynak: Raymond Saner, *The Expert Negotiator*, s. 137.

Saner, önemli siyasi kararların çoğunun uluslararası müzakerelerde kapalı kapılar ardında alındığına işaret eder. Bu manada müzakereleri, “kamuya açık müzakere” ve “kamuya kapalı müzakere” şeklinde iki gruba ayırmak mümkündür.<sup>28</sup> Kapalı kapılar ardında müzakere de denilebilecek olan “kamuya kapalı müzakere”, müzakereciliğin niçin ciddi bir meslek ya da beceri olduğunu daha belirgin kılmaktadır. Uluslararası müzakereler, ülkeler ya da küresel faaliyet icra eden şirketler için mühim ve bağlayıcı sonuçları olabilecek kararların alındığı mecralar olduğundan bu müzakerelere katılacak temsilcilerin, müzakere konusuna hâkim, yani uzman müzakerecilerden seçilmesi kurumsal bir gerekliliktir. Yukarıda değinilmiş olan yetkinlik şartları, uluslararası müzakereleri bir ciddi uzmanlık sahası haline getirmiştir. Uluslararası müzakerelerde başarı, ciddi bir uzmanlık konusu olduğundan artık devletlerin resmi unvanı “Baş Müzakereci” (*Chief Negotiator*) olan uzman görevlilere sahip oldukları görülmektedir.<sup>29</sup> Öyle ki Türkiye’nin Avrupa Birliği (AB) ile yürüttüğü ve uzun bir maraton halini almış olan müzakereler, “Baş Müzakereci” unvanına sahip olan Avrupa Birliği Bakanı tarafından üstlenilmiştir.

#### 4. Müzakere Sonrası Değerlendirme

Uluslararası müzakereler, müzakereye katılan ülkelerin müzakere becerilerine dair önemli performans bilgilerini ortaya koyar. Uluslararası müzakere oturumlarında ileri sürülen iddia ve tezlerin, kullanılan üslubun, verilen ya da alınan ta-

28 Saner, op. cit., s. 198.

29 Curry, op. cit., s. 1-2.

vizlerin kayıtlarının tutulması, bu müzakerelerden eğitici dersler çıkarılması açısından önemlidir. Gerçekleştirilen müzakerelerde tarafların müzakere kültürü ve davranışı hakkındaki bilgilerin kayıt altına alınmasının önemi, müzakere sonrası değerlendirme işleminin önemini gündeme getirmektedir. Müzakere sonrası değerlendirme işlemi, “Eylem Sonrası Değerlendirme” faaliyeti olarak da isimlendirilebilir. “Eylem Sonrası Değerlendirme” yapma kavramı Ron Price ve Randy Lisk isimli yazarların vurguladığı üzere ABD ordusunda ortaya çıkmış bir uygulama biçimidir. “Bu yaklaşım, hataları kabul etmenin ötesine geçip tekrarlanabilecek başarılarla odaklanmayı içerir”.<sup>30</sup> Uluslararası arenada gerçekleştirilen ve özellikle ciddi ve bağlayıcı neticeleri olan müzakerelerin çoğunlukla kapalı kapılar ardında icra edilmesi, bu müzakerelere dair kayıtların tutulmasının önemini göstermektedir. Bu kayıtlar, öncelikle kurumsal hafıza kaybını ortadan kaldırarak yapılan hataların tekrar edilmesini engeller. Diğer taraftan ise bu kayıtlar, müzakerelerde ortaya konan başarıların gelecekteki müzakereler için iyi örnekler olarak kılavuzluk etmesine hizmet eder. Tekrarlanabilecek başarılar, bir ülkenin ya da kuruluşun gelecekteki müzakere tutum ve davranışını şekillendirmede çok kıymetli bilgi sermayesi hükmündedir. Geçmişteki müzakerelerde farklı ülkelerce ortaya konmuş müzakere davranışlarına dair bilgiler, şüphesiz bu bilgilere sahip taraf için bir müzakere gücü unsurudur. Dolayısıyla, müzakereye katılan tarafların müzakere kültürü ve davranışı hakkındaki bilgilerin kayıt altına alınarak ülke ya da kuruluşun kurumsal hafızasına dâhil edilmesi kaçınılmazdır. Çok kıymetli emeklerin sarf edildiği uluslararası müzakerelerin kalıcı kayıtlarının tutulması, katılımcı tarafların müzakere kültürü ve davranış kodlarına dair bir literatürün oluşumuna da katkı sağlar. Sonuçta bu kayıtlar ile Türk müzakere kültürü ve davranışı manasında “yerli” bir doküman vücuda getirilmiş olacaktır. Daha önce ifade edildiği üzere, müzakere literatüründe ülkelerin müzakere kültürü ve müzakere davranışlarına dair dokümanlar neredeyse tamamen Batılı uzmanlarca kaleme alınmıştır. Öyle ki Türk müzakere kültürü ve müzakere davranışına dair bilgiler, Batılı uzmanların eserlerinden öğrenilebilmektedir. Bu bilgiler dışarıdan bakışın noksanlarına sahip olmakla birlikte, hali hazırda rakipsiz konumlarını sürdürmektedir.

## Sonuç

Uluslararası müzakereler, aslında iletişim ve söylem becerisinin uluslararası alanda sonuç alıcı etkisinin en temel zeminini oluşturmaktadır. Müzakere becerisi yüksek devletler, yıkıma yol açma ihtimali olan uluslararası sorunları tarafların lehine olacak biçimde sonuçlandırabilmektedir. Bunun en son örneklerinden birisini de hiç şüphesiz İran nükleer müzakereleri oluşturmaktadır. 12 yıl gibi uzun

30 Price –Lisk, op. cit., s. 126-127.

bir süreye yayılan İran nükleer müzakereleri, bu uzun süreçte kimi zaman savaş ihtimallerinin gündeme geldiği zorlu merhalelerden geçmiştir. Ancak İran nükleer müzakereleri, özellikle İran tarafının müzakereciliğinin temel unsurlarından olan sabır testini başarıyla geçmesiyle savaş ihtimalini ortadan kaldıran ve dünya kamuoyunun rahat bir nefes almasına imkân veren bir anlaşma ile neticelenmiştir. Öyle ki 14 Temmuz 2015 tarihinde anlaşma ile sonuçlanan İran nükleer müzakereleri, sadece İran'ı değil, müzakere sürecinde aktif rol oynayan Almanya gibi ülkeleri de sevindiren bir gelişme olmuştur. İran nükleer müzakerelerinde anlaşmaya varılması neticesi, dünyanın önde gelen gazetelerinden *The Guardian*'da bunu konu edinen haberde “tarihi bir anlaşma (*a historic deal*)”<sup>31</sup> olarak nitelenmiştir.

İran nükleer müzakerelerinin anlaşma ile neticelenmesi, uluslararası alanda müzakereciliğinin çok temel bir uluslararası ilişkiler yetkinliği olduğunu tekrar ortaya koymuştur. Devletlerarası ilişkileri tarafların lehine olacak şekilde neticelendirmede iletişim ve söylemi yönetmenin büyük rol oynadığı kesinlik kazanmaktadır. İddia ve tezlerini karşı tarafı ikna edecek biçimde dillendirerek bir söylem becerisi sergileyen taraf, uluslararası bir müzakereyi, kendi lehine olacak biçimde başarıyla neticelendirebilmektedir. Uluslararası müzakerelerde iddia ve tezlerin karşı tarafı ikna edici biçimde dillendirilmesi ile belirginleşen söylem ve iletişim becerisi, müzakere başarısı için asıl faktör olan müzakere gücünü oluşturan unsurlar arasındadır. Devletler için lehte olacak ve dolayısıyla memnuniyet verici neticeler temin eden bir araç olarak müzakereciliğinin bu rolüne dikkat edildiğinde, iddia ve tezlerin karşı tarafı ikna edici biçimde dillendirilmesi ile aslında bir uluslararası ilişkiler pratiği ortaya konulmaktadır. Özetle, buna, ‘söylemin eyleme dönüşmesi durumu’ demek, çok yanlış olmayacaktır. Bu sebeple, uluslararası müzakerecilik, devletler ve bu devletleri uluslararası alanda temsil eden görevliler için en temel yetkinliklerinden biri halini almıştır. Uluslararası operasyon sergileyen ticari işletmelerin dahi uluslararası müzakereciliği kurumsal bir beceri olarak konumlandığı görülmüştür. Uluslararası müzakerecilik, artık uluslararası ilişkiler uzmanlarının sahip olmaları istenen çok temel bir uluslararası ilişkiler yetkinliğidir.

31 Bu hususta bir değerlendirme için bkz. “Iran nuclear deal: world powers reach historic agreement to lift sanctions”, *The Guardian*, 14 Temmuz 2015, <https://www.theguardian.com/world/2015/jul/14/iran-nuclear-programme-world-powers-historic-deal-lift-sanctions>, (Erişim: 8 Nisan 2016).

## Kaynakça

Adler, Nancy J. – Jelinek, Mariann, “Is «Organization Culture» Culture Bound?”, *Human Resource Management*, vol. 25, no. 1, Spring 1986.

Bhattacharya, Debapriya, *Least Developed Countries in Trade Negotiations: Policy Process and Information Needs*, Economic and Social Commission for Asia and Pacific, 21 June 2004.

Cialdini, Robert B., *İknanın Psikolojisi: Teori ve Pratik Bir Arada*, çev. Yase-min Fletcher, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2008.

Curry, Jeffrey Edmund, *A Short Course in International Negotiating. Planning and conducting international commercial negotiations*, California, World Trade Press, 1999.

Deutsche Welle, “German companies cheer Iran deal”, *Deutsche Welle*, 14.07.2015, <http://www.dw.com/en/german-companies-cheer-iran-deal/a-18583340>, (Erişim: 4 Mayıs, 2016).

\_\_\_\_\_, “German politicians and business leaders voice relief over Iran nuclear deal”, *Deutsche Welle*, 14.07.2015, <http://www.dw.com/en/german-politicians-and-business-leaders-voice-relief-over-iran-nuclear-deal/a-18584231>, (Erişim: 4 Mayıs 2016).

Ertel, Danny, “Turning Negotiation into a Corporate Capability”, *Harvard Business Review*, May – June 1999.

Fürtig, Henner, “The Nuclear Agreement with Iran: Successful Settling of an International Crisis”, *GICA Focus*, number 6, 2015.

Garten, Jeffrey E., “Business and Foreign Policy”, *Foreign Affairs*, vol. 76, no. 3, May-June 1997.

Gesteland, Richard R., *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures*, Denmark, Copenhagen Business School Press, 2002.

Hurn, Brian J., “The Influence of culture on international business negotiations”, *Industrial and Commercial Training*, vol. 39, no. 7, 2007.

Katz, Lothar, *Negotiating International Business*, Charleston, SC, United States, Booksurge Publishing, 2006.

Kissinger, Henry, *Dünya Düzeni*, çev. Sinem Sultan Gül, İstanbul, Boyner Yayınları, 2006.

Luecke, Richard, *Müzakere*, çev. Meral Çıyan Şenerdi, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

\_\_\_\_\_, *Güç, Etki ve İkna. Düşüncenizi kabul ettirin ki hedefiniz gerçekleşsin*, çev. Turan Parlak, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 2007.

McGuire, Ruth, “Negotiation: an important life skill”, *The Pharmaceutical Journal*, vol. 273, 3 July 2004.

Nordbo, Simen Moen, “Cultural impacts in international negotiation - negotiating with Norwegians,” *ADR Bulletin*, Article 2, Vol. 12, No. 2, 2010, <http://epublications.bond.edu.au/adr/vol12/iss2/2>, (Erişim: 8 Nisan 2016).

Price, Ron – Lisk, Randy, *4/4'lük Lider. Üstün Performans Gösteren Bir Lider Olabilmek İçin Bilmeniz Gereken Her Şey*, çev. Süeda Bilge Okuyan, İstanbul, İş Kavramları Yayınları, 2014.

Saner, Raymond, *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behaviour; Leadership*, 2<sup>nd</sup> edition, Leiden, Martinus Nijhoff Publishers, 2005.

Szulc, Tad, “How Kissinger Did It: Behind the Vietnam Cease-Fire Agreement”, *Foreign Policy*, no. 15, Summer 1974.

The Guardian, “Iran nuclear deal: world powers reach historic agreement to lift sanctions”, 14 Temmuz 2015, <https://www.theguardian.com/world/2015/jul/14/iran-nuclear-programme-world-powers-historic-deal-lift-sanctions>, (Erişim: 8 Nisan 2016).

The White House, “President’s Visit to Europe & Middle East: May 31 – June 5, 2003”, *The White House Photos*, <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/infocus/middle-east/photoessay/04.html>, (Erişim: 20 Haziran 2016).

UNEP, *Guide for Negotiators of Multilateral Environmental Agreement*, United Nations Environment Programme (UNEP), 2007, [http://www.unep.org/pdf/delc/Guide\\_for\\_MEAs\\_final.pdf](http://www.unep.org/pdf/delc/Guide_for_MEAs_final.pdf), (Erişim: 21 Mayıs 2016).

United Airlines, “About Negotiations”, *United Negotiations*, 2016, <http://www.unitednegotiations.com/about-negotiations>, (Erişim: 9 Mayıs 2016).

Watkins, Michael, “Negotiating in a Complex World”, *Negotiating Journal*, vol. 15, no. 3, July 1999.

Winham, Gilbert R., “International negotiation in an age of transition”, *International Journal*, vol. 35, no. 1, Negotiation, Winter 1979/1980.

\_\_\_\_\_, “Negotiation as a Management Process”, *World Politics*, vol. 30, no. 1, October 1977.