

## TÜRKİYE-AB MÜZAKERE SÜRECİNDE PRENSİPLİ GÖRÜŞME VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Muzaffer Ercan YILMAZ\*

### Öz

*Bu çalışma, etkin bir görüşme yapabilmeyen bilimsel verilere dayanması gerektiği varsayımı temelinde, ülkemizde fazla çalışılmayan “prensipli görüşme” ve görüşmelerdeki kültürel farklılıkların Türkiye-AB müzakere sürecine uyarlanmasını içeren analitik bir tartışma ortaya koymayı amaçlamaktadır. Disiplinler arası bir literatür temelinde prensipli görüşmeye dair temel kural ve varsayımlarla başlayan çalışma, kültürel farklılıkların bir değişken olarak Türkiye-AB müzakerelerine etkisinin tartışılması ile devam etmektedir. Bu çerçevede çalışma, ikili müzakereleri daha sağlıklı bir zeminde yürütme arzusu taşıyan Türk ve AB yetkililerine bir takım tavsiyeler ve yine bu alanı çalışmak isteyen araştırmacılara bazı önerilerle sonlanmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Türkiye-AB müzakereleri, AB müzakereleri, Türkiye-AB ilişkileri, prensipli görüşme, kültür ilişkili görüşme.

## PRINCIPLED NEGOTIATION AND CULTURAL DIFFERENCES IN THE TURKEY-EU NEGOTIATION PROCESS

### Abstract

*Based on the hypothesis that an effective negotiation requires scientific data, this article aims to provide an analytical discussion on “principled negotiation” and cultural differences in the negotiation process in conjunction with Turkey-EU relations. Starting with the review of some of the basic negotiation principles and hypotheses taking place in the negotiation literature, the study continues with cultural differences and their reflections to the Turkey-EU negotiation process. The study ends up with some recommendations to Turkish and EU negotiators, as well as suggestions for*

\* Prof. Dr., Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü öğretim üyesi, e-mail:muzafferercan@uludag.edu.tr.

*future researchers who want to study culture and principled negotiation further.*

**Keywords:** *Turkey-EU negotiations, EU negotiations, Turkey-EU relations, principled negotiation, culture-related negotiation.*

## Giriş

Avrupa Konseyi'nin 17 Aralık 2004 tarihinde Türkiye ile üyelik görüşmelerini başlatmaya karar vermesinin ardından 3 Ekim 2005'te başlayan Türkiye'nin AB'ye katılım müzakereleri istikrarlı bir çizgide ilerlemek yerine, sürekli inişli çıkışlı bir seyir izlemiştir. Günümüzde de bu genel trendin devam ettiğini söylemek mümkündür. Söz konusu süreç pek çok çalışmaya konu olmuş ve çalışmayı yapanların bakış açılarına göre kusurun büyüklüğü Türkiye ya da AB tarafına atfedilmiştir.

Bu çalışmadaki amaç, tarafların kusur düzeylerini incelemek veya ne ölçüde onların sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini tartışmak değildir. Çünkü bu yönde zaten geniş bir literatür söz konusudur. Çalışmanın amacı, literatürün atladığı bir boşluğu doldurmaya yönelik katkı sunabilmektir. O da, “prensipli görüşme” olarak adlandırabileceğimiz başarılı bir müzakere yapabilmenin tekniklerinin ve müzakereleri derinden etkileyen taraflar arası kültürel farklılıkların ortaya konmasıdır.

Elbette böylesi bir yaklaşım temelinde de müzakerelerin başarısı garanti edilemez. Ancak prensipli görüşme ve kültürün bir değişken olarak müzakerelere yansıtılmasının, bu sürecin başarı şansını artırma olasılığı yüksektir. En azından bu, Türkiye-AB müzakerelerinin yasal ve/veya siyasi boyutuna odaklanan çok sayıda geleneksel çalışma dikkate alındığında, irdelenmeye değer bir alan olarak kendini göstermektedir. Dolayısıyla bu makale de işte bu niyet ve düşünceyle kaleme alınmıştır. Prensipli görüşme üzerine disiplinler arası bir literatür temelinde ortaya konacak başarılı bir görüşme yapabilmeye dair temel kural ve varsayımlarla başlayan çalışma, kültürün, daha doğrusu kültürel farklılıkların, bir değişken olarak müzakerelere etkisinin tartışılması ile devam edecektir. Bu çerçevede çalışma, müzakereleri daha sağlıklı bir zeminde yürütme arzusu taşıyan Türk ve AB yetkililerine bir takım tavsiyelerle sonlanacaktır.

## **Prensipli Görüşme: Başarılı Bir Görüşmeye Dair Temel Prensipler ve Varsayımlar**

Genel anlamıyla görüşme, insanlarla duygu ve düşüncelerimizi paylaşmak, gerektiğinde onlar üzerinden ulaşmayı hedeflediğimiz değerleri elde etmek amacıyla yaptığımız sözlü ve beden diline dayalı etkinlikler bütünüdür (Yılmaz,

2018: 107). Dolayısıyla görüşme, günlük yaşamın dahi ayrılmaz bir parçasıdır. Farkına varması bile evde, işyerinde, sokakta, kısaca geniş anlamda sosyal çevremizde her gün sayısız görüşme yaparız.

Türkiye-AB müzakerelerinde de görüşme, aslında taraflarca arzu edilen sonuca ulaşmanın en kestirme yoludur. Çünkü sorunun büyüklüğü ve karmaşıklığı ne düzeyde olursa olsun, son tahlilde onu çözecek olan taraflardır.

Son derece önemli bu fonksiyonuna rağmen, bilimsel veriler ışığında etkin bir görüşme yapabilme konusunda ne Türk tarafının, ne de AB yetkililerinin yeterince bilgi sahibi olduklarını söylemek güçtür. Bu durumun kısa vadeli sonucu müzakerelerin çok yavaş ilerlemesi, hatta zaman zaman krizi yönetemeden kaynaklı askıya alınmasıdır. Sorunun uzun vadeli sonucu ise müzakerelerin tıkanmasına, taraflar arası güvensizliğin oluşmasına veya söz konusu güvensizliğin derinleşmesine kadar gidebilmektedir.

Güven, bir ilişkideki en önemli unsurdur. Güvenin sarsılması, telafisi güç yaralar açabileceği gibi, güvensizlik ortamında sorunların çözüme kavuşturulması da çok mümkün değildir. Hatta pek çok sorun, aslında güvensizlik ana sorununun bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye-AB ilişkilerinde de gideren derinleşen güvensizlik, karşılıklı negatif imajlara yol açmaktadır. Bu imajlar sayesinde taraflar birbirlerini görmek istedikleri gibi göme eğilimine girmekte, samimi niyet ya da objektif değişimleri dahi göz ardı edebilmektedirler. Örneğin Türkiye’de yönetimde ve siyasi çevrelerde sıkça dile getirilen bir söylem, Türkiye’nin ödev ve sorumluluklarını yerine getirdiği halde AB’nin bunu sağlıklı değerlendiremediği, hatta görmezlikten geldiği şeklindedir. Öte yandan AB çevrelerinde de Türkiye’ye yönelik bakış açısı büyük ölçüde benzer şekildedir.

Dolayısıyla hangi açıdan bakılırsa bakılsın, bilimsel araştırmalardan yoksun temelde yürütülen bir görüşmenin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar aşikâr, yaratacağı toplumsal ve uluslararası maliyetler yüksektir. Oysa verimli yapılan bir görüşme, her iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir çözüm ortaya koyabilir, olası uyuşmazlıkları da ortadan kaldırabilir. Ayrıca bu sayede taraflar, sorunun tırmanması, çözümsüz kalması ya da üçüncü taraflara havale edilmesi gibi hallerde karşılaşılabilecekleri maddi ve psikolojik kayıplardan da kurtulmuş olurlar.

Başarılı bir görüşme yapabilmeyen temel kuralları üzerine tartışmaya, bu alanda şu ana kadar en fazla referans gösterilen eserlerden birine, Harvard Üniversitesi bilim insanlarından Roger Fisher ve William Ury’nin *Getting to Yes* isimli çalışmasına değinerek başlamak isabetli olacaktır. Bu ünlü çalışmada Fisher ve Ury, insanların genellikle “yumuşak görüşme” (*soft negotiation*) ya da “katı görüşme” (*hard negotiation*) olarak adlandırdıkları iki görüşme stilini

kullandıklarını ancak aslında her iki stilin de uyumsuzluk çözümü sürecinde sorunlu olduğunu iddia etmektedirler (Fisher and Ury, 1981: 9).

Örneğin yumuşak görüşme stilinde görüşmeci, uyumsuzlıktan kaçınma ve bir an önce sorunu çözme yönünde tavır sergilemektedir. Bu yüzden karşı taraf lehine, dolayısıyla kendi aleyhine, verici bir pozisyon takınmaktadır. Ancak ortaya çıkan sonuç adil olmadığı için, yumuşak stil sergileyen görüşmeci bir süre sonra kendisini sömürülmüş hissetmekte, elde ettiği sonuçtan tatmin olmamaktadır. Bu durum ise uyumsuzluğun devamına zemin hazırlamaktadır (Fisher and Ury, 1981: 9-10).

Öte yandan katı görüşme stili sergileyen görüşmeci, her ne pahasına olursa olsun kazanma, istediğini elde etme yönünde eğilim göstermektedir. Bu yüzden kendi isteklerini aşırı derecede ön planda tutarken, karşı tarafın haklı beklentilerini dahi göz ardı etmekte, hatta onları yok saymaktadır. Fakat bu tutum, çoğu kez karşı tarafın sert tepkisine ve aynı yönde yanıt vermesine yol açmaktadır. Bu şekilde görüşme kilitlenmekte, çözüme ulaşılamamaktadır (Fisher and Ury, 1981: 9-10).

Bu çerçevede Türkiye-AB müzakere süreci genel olarak değerlendirildiğinde, tarafların daha çok katı görüşme stiline kilitlendikleri, bu yüzden de sürecin sıklıkla kesintiye uğradığı ya da sağlıklı ilerlemediği gözlenmektedir. AB yetkilileri, Birliğe girmeye çalışan taraf olarak Türkiye'yi daha fazla taviz vermesi gereken bir konumda görmekte, Türk yetkililer ise, gerek bir kısım kamuoyu baskısı, gerekse egemenlik konusundaki hassasiyetlerinden ötürü müzakerelerde uzlaşımın gerektirdiği esnekliği gösterme noktasında çok istekli bir tavır içerisinde hareket etmemektedirler. Sonuç itibarıyla tarafların bu katı tutumu, müzakere sürecinin arzu edilen ivmeyi kazanamamasına sebebiyet vermektedir.

Yumuşak ve katı görüşme stillerinin her ikisini de kritik eden Fisher ve Ury'ye göre, görüşme sürecinde uyulması gereken dört ana kural bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şöyledir:

#### (1) Görüşme Sürecinde Sorunla Kişiyi Ayırmak

Görüşme yaparken tarafların yaptıkları çok sık bir yanlış, görüşme konusunu ilgili kişiyle bütünleştirmektir. Bu yüzden, orijinal sorunun üstüne bir de karşı tarafa yönelik negatif duygular, onu alt etme egosu eklenmektedir. Bunun bir yansıması olarak, karşı tarafın da çoğu kez aynı yönde yanıt vermesi ile sorunun ortak bir işbirliği ortamında çözülmesi imkânsız hale gelmektedir. Dolayısıyla Fisher ve Ury'e göre görüşmeye başlarken atılması gereken ilk adım, duygusal açıdan zor olsa bile, sorun ile kişiyi ayırmak, soruna odaklanırken kişiye karşı yumuşak, kibar bir tavır sergilemektir (Fisher and Ury, 1981: 13-23).

## (2) Görüşme Sürecinde Amaca Odaklanmak

Fisher ve Ury'e göre başarılı bir görüşme yapmanın ikinci kuralı, görüşme boyunca negatif duygulara yenik düşmemek, elde edilmek istenen amaçlara odaklanmaktır. Bu ilkenin mantığı şudur: Genellikle başta olmasa bile görüşme sürecinde kendimizi negatif duyguların etkisine kaptırır, orijinal amacımızdan uzaklaşırız. Bu durum kendi pozisyonumuza kilitlenmemizden, karşı tarafın çıkarlarımıza uygun düşmeyen önerilerde bulunmasından, ya da soruna negatif yaklaşımından kaynaklanabilir. Ancak kaynağı ne olursa olsun, kontrolden çıkan duygular görüşme sürecini sekteye uğratır. Taraflar gerçek hedeflerinden saparak birbirlerine karşı negatif duygular içinde mücadele etmeye başlarlar. Bu durumda amaca ulaşılamadığı gibi, taraflar arası ilişki de şiddetli bir biçimde zedelenir. Bu yüzden görüşme sürecinde ideal olarak yapılması gereken, sakin bir biçimde görüşmeyi amaç yörüngesinde devam ettirmektir. Karşı taraf duygusal hale gelse bile, en azından diğer tarafın amaçtan sapmaması, duygusallığa duygusallıkla yanıt vermemesi gerekir. Bu tavır kısa sürede karşı tarafı da yeniden orijinal amaca yönlendirebilecektir. Aksi halde görüşme, etkitepki şeklinde tamamen ya da kısmen negatif duyguların esiri haline gelecek, sonuçta kimse kazanmayacaktır (Fisher and Ury, 1981: 23-31).

## (3) Çok Sayıda Öneri Geliştirmek

Görüşmelerde sıkça rastlanan bir diğer yanlış da, tarafların amaçlarını dar kalıplar içinde tanımlamaları ve kafalarında önceden planladıkları hedeflerin dışında kalan olası sonuçları kayıp gibi algılamalarıdır. Oysa önceden planlanan hedefler, taraflara her zaman maksimum faydayı sağlayan hedefler olmayabilir. Dahası, bu hedefler genellikle karşı tarafın çıkarlarını göz ardı ettiğinden, kabul edilebilirlik açısından gerçekçi de değildirler. Bu sebeple, Fisher ve Ury'ye göre görüşmeden etkin bir sonuç alınabilmesi için tarafların görüşme süreci boyunca pek çok öneri üretmeleri ve bu önerileri revize ede ede karara ulaşmaları gerekmektedir (Fisher and Ury, 1981: 31-42).

## (4) Görüşme Sonucunun Objektif Standartlara Uygun Olması

Fisher ve Ury tarafından ideal bir görüşmenin son kuralı olarak ortaya konan bu prensip de, görüşülen sonucun her ne kadar karşılıklı müzakere ürünü olsa bile, bir takım objektif kriterlere ters düşmemesi gereğine işaret eder. Bu prensiple vurgulanmak istenen iki nokta vardır. Bunlardan birincisi, görüşme sonucunun adalet duygusuyla çelişmemesidir. Çünkü dış objektif kriterlere uygunluk, taraflara görüşmeden adil bir sonuç aldıkları izlenimi verir. Bu duygu tarafların tatmini, dolayısıyla varılan anlaşmanın kalıcılığı için şarttır. Öte yandan objektif kriterlerle açık bir biçimde ters düşen bir görüşme sonucu, taraflar için kısa vadede olmasa bile uzun vadede şüphe uyandırıcı bir etki yapar. "Acaba iyi mi yaptım?" sorusunu gündeme getirir. Bu şüphe temelinde varılan bir anlaşmanın kalıcılığı zorlaşır, uyumsuzluk yeniden ortaya çıkabilir.

İkinci nokta ise, dış objektif kriterlerin sonuca varmada taraflara sağladığı rehberliktir. Bu rehberlik sayesinde taraflar arasında öneri alışverişi daha iyi sağlanıp, kalıcı bir uzlaşya daha kısa sürede ulaşılabilir (Fisher and Ury, 1981: 42-49).

### *Türkiye-AB Müzakereleri Açısından Değerlendirme*

Türkiye-AB müzakere sürecinde her ne kadar kapalı kapılar ardında ne olup bittiğini yakından bilecek konumda değilsek de, sonradan yapılan açıklamalar ve tarafların beden diline dikkat edildiğinde, müzakerelerin zaman zaman kişiselleştirildiği, sorun ile kişinin bütünleştirildiği anlaşılmaktadır. Elbette insanlar makine değildirler. Çeşitli duygularla donanmışlardır. Hele ki çetin müzakerelerde duyguların ağır basması çok sık rastlanan bir durumdur. Ancak güçlüğüne rağmen kişiyi sorundan ayırmak ve bunu mümkün olduğunca bir alışkanlık haline getirmek, sonuç alınabilecek etkin bir görüşme yapmanın ilk şartıdır. Çünkü bu sayede sadece kendimiz değil, aynı zamanda karşı taraf da ortak, yapıcı bir çalışma ortamına davet edilmektedir.

Diğer yandan çokça öneri geliştirme noktasında da yine tarafların yeterince esnek bir davranış içerisinde girmedikleri, daha çok kendi resmi bakış açılarını yansıtan sınırlı öneride buldukları, sonradan yapılan açıklamalar ve söylem analizlerinden anlaşılmaktadır. Her ne kadar taraflar sorulduğunda yeterince esnek olduklarını iddia etseler de, uzlaşmanın gerekli kıldığı karşılıklı ödün verme çabası içerisinde olmadıkları, ya da yeterince olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kendini müzakere masasında daha güçlü konumda gören AB yetkililerinin Türkiye'yi pazarlık edebilecek konumda çok görmemeleri de, belki daha iyi alternatiflerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

Görüşme sonucunun objektif standartlara uygun olması meselesine gelince, bu noktada AB normları temel standartları ortaya koyduğu için çok fazla bir söz söyleme gereği bulunmamaktadır. Ancak yine de AB normlarının, tam üye olma yolunda ilerleyen ülkelerin egemenlik yetkileriyle ve temel çıkarlarıyla açık çatışma çıkaracak bir biçimde yorumlanmaması gerekir. Her ne kadar Soğuk Savaş sonrası dönem uluslararası ilişkiler açısından daha çok devletlerin uluslararası entegrasyonlara yöneldikleri bir dönem olsa da, bunun geçerli tek trend olduğunu iddia etmek oldukça yanıltıcı olur. Nicel ve nitel açıdan büyüyen entegrasyonlar bir realite iken, ulus-devletin varlığı da o kadar yadsınmayacak bir realitedir. Hatta Soğuk Savaş sonrası döneme damgasını vuran devlet-içi çatışmalarda dahi mücadele veren tarafların amaçları kendi ulusal devletlerini kurma yönündedir. Yani ulus- devletlerin parçalanması dahi yine ulus-devletler ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2007: 7-9). Dolayısıyla entegrasyon ve ulus-devletlerden birini diğerine üstün gören anlayış, günümüz karmaşık uluslararası ilişkilerini yeterince kavramaktan uzak bir anlayışı ifade eder. Entegrasyon ve ulus-devleti yan yana görmek, bu anlamda daha doğru bir

yaklaşım olur. Sonuç olarak AB normları bir standart olarak sunulurken, ulus-devletlerin beklenen yararları ve egemenlik hakları göz ardı edilmeyecek, bunlarla uyumlu olacak bir şekilde lanse edilmeleri gerekir. Önümüzdeki Norveç'in balıkçılık konusundaki avantajını kaybetmemek için 1994 yılında Birliğe girmeyi reddetmesi ile Birleşik Krallığın egemenlik hakları ve Birlikten beklenen yarar konusunda yaşadığı tereddütler doğrultusunda AB'den ayrılma kararı vermesi örneklerini unutmamak gerekir.

### **Türkiye-AB Müzakereleri Bağlamında Diğer Bazı Temel Prensipler ve Varsayımlar**

Elbette başarılı görüşmenin ilkeleri Fisher ve Ury'nin bulgularıyla sınırlı değildir. Ancak anılan bilim insanlarının girişimleri, görüşmenin bilimsel açıdan mercek altına alınması gereken bir konu başlığı olarak ele alınmasına ve bu alanda pek çok araştırmanın yapılmasına zemin hazırlamış ya da esin kaynağı olmuştur. İşte bu araştırmalar ışığında ortaya çıkan başka bazı temel görüşme prensiplerini ve bunların Türkiye-AB müzakerelerine olası yansımalarını da şekilde değerlendirmek mümkündür:

#### *Negatif Duyguların Etkisi Altında Görüşmeye Devam Etmemek*

Türkiye-AB müzakere süreci oldukça çetin bir süreç olduğu için, bu süreçte sıklıkla pürüzler ve buna bağlı uyuşmazlıklar yaşanmaktadır. Söz konusu bu uyuşmazlıklar, özellikle ilk gerçekleştikleri dönemde, öfke, üzüntü, kırgınlık gibi bir dizi negatif duyguya yol açmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, etkin bir görüşme daha çok bir mantık alışverişidir. Negatif duyguların ise mantığı gölgeleme gibi bir olumsuz etki potansiyeli söz konusudur. Dolayısıyla negatif duygular yoğun bir biçimde hissediliyor iken taraflar esas hakkında görüşmemeye özen göstermeli, bu duyguların ani etkileri geçene kadar makul bir süre beklenmelidir. Böylece daha rasyonel bir çizgide ilerleme imkânı yakalanabilecektir.

#### *Müzakerelerde Resmîyet Dışı Ortamların Önemi*

2002 yılında ABD'de Çatışma Çözümü (*Conflict Resolution*) alanında henüz bir doktora öğrencisi iken, yanlış anımsamıyorsam Mayıs ayında ABD Dışişleri eski bakanlarından Henry Kissinger'in University of Maryland'de bir konferansına katılmıştım. Kissinger burada, arabulucu olarak etkin görev yaptığı Mısır ile İsrail arasındaki tarihi 1978 Camp David Antlaşması'nın çıkışını şöyle anlatmıştı:

“Aylarca süren resmi görüşmeler bir türlü sonuç vermiyordu. En son artık bırakmaya karar verdik ve ayrılmak üzere vedalaşıyoruz. İçimiz buruk ama en azından denemiş olmamın mutluluğunu da yaşıyoruz. Vedalaşırken birbirlerimize aile fotoğraflarımızı göstermeye ve özel yaşamlarımızdan bahsedip iyi dileklerde bulunmaya başladık. Ne de olsa bir süremizi birlikte

geçirmiştik ve yaptığımız tamamen insani bir şeydi. Fakat işte o anda bir şey oldu. Resmi görüşmeler boyunca yakalayamadığımız bir karşılıklı anlayış ve empati yakaladık ve bir kez daha denemeye karar verdik. Ertesi gün Camp David'in ana çatısı ortaya çıkmıştı”.

Gerçekten de resmi müzakereler görüşmecileri kendi pozisyonlarına hapseden ve karşı tarafa yönelik empatiyi sınırlayan bir karakteristiğe sahiptirler. Çünkü sonuçta görüşmeciler yalnızca üstlerine değil, kamuoyuna da hesap vermek durumundadırlar ve çoğu kez medya gözetimi altında faaliyetlerini sürdürürler. Oturuş pozisyonları dahi zıtlık, hatta çatışma ima edercesine karşılıklıdır. Tüm bu doğrudan ya da dolaylı baskıların sonucu bilinçaltı düzeyde dahi sınırlı hedefe tek taraflı bir biçimde odaklanırlar.

Oysa resmîyet dışı ortamlarda bu baskı unsurları ya devre dışıdır ya da etkileri çok daha sınırlıdır. Her şey konuşulabilir, her türlü hareket edilebilir. Çünkü izlenmesi gereken bir prosedür ya da ulaşılması gereken bir hedef yoktur. Ama işte tam da yaratıcı düşünceler için gerekli ortam budur. Aynı zamanda karşı tarafın bir rakip veya düşman değil, bir çalışma ortağı, bundan da öte bir insan olarak algılandığı ortam budur. Bu sebeple resmîyet dışı ortamlar uzlaşıya daha yatkın bir zemin yaratırlar. Bu yüzden de bu ortamların sıkça oluşturulmasına çaba gösterilmelidir. Çok yolunda gitmemiş olsa da, İsrail ile Filistin arasındaki tarihi Oslo Antlaşmaları'nın da (13 Eylül 1993) resmi görüşmelerin değil, Norveç'te sürdürülen bir dizi resmîyet dışı görüşmenin bir sonucu olduğu unutulmamalıdır.

### *Müzakereler Öncesinde Güven Oluşturmak*

Güven oluşturmak, başarılı bir müzakere süreci yürütebilmenin temel koşullarındandır. Gerçekte çoğu müzakere sürecinin hedeflenen sonuca ulaşamaması, güven eksikliğinin bir sonucudur. Çünkü taraflar birbirlerine güvenmedikleri sürece, çözüm için gerekli olan işbirliği ve birlikte çalışma eyleminden kaçınma eğilimine girerler. Güven oluşturmak zaman alan, uzun bir süreç olmakla birlikte, en azından kısa vadede tarafların müzakere başlıklarının esasına girmeden önce makul bir süre konu dışı konuşma yapmaları ve varsa ortak değerlerden söz etmeleri bu amaca hizmet edebilir. Örneğin bir spor karşılaşmasından, popüler bir filmde bahsetmek, en azından hal hatır sormak, taraflar arasında görüşme öncesi havayı yumuşatır. Yine bu çerçevede tarafların ortak yanlarının tespiti son derece önemlidir. Her ne kadar amaçları çelişse bile, iki insanın pek çok ortak noktası bulunabilir. Bir coğrafi yakınlık, benzer eğitimsel geçmiş, tutulan bir spor takımının ortaklığı ya da ortak paylaşılan bir müzik tarzı tarafları birbirlerine yaklaştırır, sorunlarını işbirliği havasında ele almalarına yardımcı olur (Moore, 2014: 170-171).



### *Gerçek Dışı ve Gereksiz Tehditler Kullanmamak*

Görüşmeleri sekteye uğratan ve gerçek yaşamda sıkça rastlanan bir başka yanlış da, görüşmecilerin karşı tarafı çabucak tehdit etmeye başlamaları ve bu yönde bir yığın gereksiz söz sarf etmeleridir. Kimi araştırmalar tehdidin ancak gerçekçi olması ve görüşmelerden istenen sonucun elde edilememesi durumunda kullanılmasının etkili olabileceğini ortaya koymaktadır (Pruitt, et al., 2004: 60-61). Fakat gerçeğe dayanmayan ve zamansız kullanılan tehditler, karşı tehditleri davet etmekten başka bir sonuç üretmemektedirler. Bunun dışında, karşılıklı tehditler mevcut anlaşmazlığa bir de ilişkisel sorunlar ekleyerek çözüme ulaşmayı daha zor bir hale getirebilmektedirler.

Bu sebeple, Türkiye-AB müzakere sürecinde de mümkün olduğunca tehdit kullanmaktan kaçınılmalıdır. Özellikle AB yetkilileri sıklıkla Türkiye'yi AB'ye tam üye almamakla tehdit etmekte, bu durum ise Türk tarafında ciddi kızgınlık ve hayal kırıklığı yaratmaktadır. İdeal olarak tehdit kullanmama, müzakere sürecinin her iki aktörü tarafından da uygulanmalıdır. Ancak bir taraf bu yönde hareket etse bile, profesyonel bir müzakereci aynı yönde yanıt vermemeli, duygusallığa yenik düşmeyerek mantık çizgisinden ayrılmamalıdır. Ancak bu sayede karşı taraf da yapıcı davranmaya davet edilmiş olacak ve büyük bir olasılıkla o yönde hareket etmeye başlayacaktır.

### *Aktif Dinleme Yapmak*

Verimli bir müzakerenin kilit öğelerinden biri de aktif dinlemedir (Gordon, 1983; Moore, 2014: 165-166). Gerçekten bu öğenin müzakere sürecinin iyi bir çizgide gitmesinde oldukça önemli bir payı vardır. Çoğu insan iyi bir dinleyici olduğunu iddia eder, ancak az sayıda insan bunun gerçek anlamını bilir ve pratiğe geçirir. Aktif dinleme, aşağıda sıralanan şu unsurları içerir:

#### (1) Karşı Tarafı Müdahalesiz Dinlemek

Her şeyden önce karşı tarafın duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade etmesine izin verilmeli, sözü gereksiz yere kesilmemelidir. Dinlemek, aynı düşüncede olmak anlamına gelmez. Genellikle bu iki şey birbirine karıştırıldığı için uyuşmazlık görüşmelerinde kendi çıkarlarımıza ters düşen ya da paylaşmadığımız düşüncelere karşı, daha karşı taraf sözünü bitirmeden savunmaya geçme eğilimindeyizdir. Oysa bu durumda karşı taraf kendini tam ifade edemediği için öfkeye kapılır. Dahası, kendi pozisyonunun yeterince anlaşılmadığı ve anlaşılmak da istenmediği düşüncesi içerisine girer. Bu halde görüşmeye sağlıklı bir biçimde devam edemez, hatta bırakıp gidebilir.

Öte yandan kişi kesintisiz dinlendiği zaman, somut bir şey elde etmese bile büyük bir psikolojik rahatlamaya kavuşur. Kendi bakış açısının, duygularının değer verildiği kanısına sahip olur. Bu kanı, görüşmeye verimli bir biçimde devam edebilmek için şarttır. Ayrıca dinlenen kişi, hemen olmasa bile uzun

vadede dinlemesini de öğrenir, olaylara bencilce değil, iki taraflı bakmaya başlar.

### (2) Dinlerken Cesaretlendirici Öğeler Kullanmak

Aktif dinleme sadece ses çıkarmadan dinlemek değildir. Dinlerken bu eylemi aktif olarak yansıtan öğeler kullanılmalıdır. Şöyle ki:

Öncelikle karşı tarafla iyi bir göz teması kurulmalıdır. Ancak aşağıda daha ayrıntılı değinileceği üzere, iyi göz temasının nasıl olması gerektiği kültürden kültüre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin Batılı kültürlerde karşı tarafa kesintisiz bakmak, iyi bir göz teması kurmak anlamına gelmektedir. Batı kültürünün çok hâkim olmadığı yerlerde, genel bir ifade ile Doğu kültürlerinde ise aralıklı olarak göz teması kurulması tavsiye edilebilir. Çünkü bu kültürlerde kesintisiz bakış, kabalık, taciz, ya da hâkimiyet gibi algılanabilmektedir (Yılmaz, 2005: 110).

Uygun göz temasının yanı sıra, dinleme esnasında aralıklı olarak baş sallanmalı, “evet”, “anlıyorum” gibi karşı tarafın ifadesini cesaretlendirici sözler kullanılmalıdır. Tekrar vurgulamak gerekir ki, bu küçük sözler karşı tarafla aynı düşüncede olma anlamına gelmez. Sadece karşı tarafın kendini ifade etmesini cesaretlendirici bir işlev görürler. Bu da, daha önce belirttiği gibi, sağlıklı bir müzakere için gereklidir.

Bu bağlamda son olarak duruş pozisyonuna dikkat çekmek gerekir. Görüşme esnasında ne çok kasılmış, dik, ne de çok rahat bir duruş pozisyonu sergilenmelidir. Dik duruş, karşı tarafa yönelik üstünlük ve hakimiyet hissi verebilir. Fazlasıyla rahat bir görüntü veren görüşme pozisyonu ise vurdumduymazlık veya durumun ciddiye alınmadığı şeklinde algılanabilir. Bu sebeple yeterince yumuşak, ama aynı zamanda ciddiyeti de yansıtan bir duruş pozisyonu tercih edilmelidir.

### (3) Özetlemek

Özetleme, dinleme sürecinde aralıklı olarak karşı tarafın ne söylediğinin bir özet şeklinde yine karşı tarafa iletilmesidir. Örneğin, “yani siz diyorsunuz ki.....”, “benim anladığım kadarıyla siz.....ifade ediyorsunuz”, gibi sözler, özetleme amacına yönelik ifadelerdir.

Dinleme esnasında özetlemenin önemi büyüktür. Öncelikle özetleme, karşı tarafın gerçekten dinlendiğini gösteren en büyük kanıttır. Çünkü onun sarf ettiği sözler özet olarak kendisine geri yansıtılmaktadır. Bu sayede görüşmeci, kendi düşüncelerini net bir biçimde duyulduğunu görerek görüşmeye daha olumlu bir atmosferde devam eder. Bunun dışında, özetlemenin taraflar arasındaki olası yanlış anlamaları gidermek, iletişim hatalarını telafi etmek gibi önemli bir

fonksiyonu da vardır. Yani taraflar iletilen mesajları doğru algılamamışlarsa, özetleme esnasında bu durum ortaya çıkar ve düzeltilebilir.

### *Duygusallıkla Mücadele Etmek*

Çoğu çetin müzakerelerde taraflar, rakip tarafa yönelik yoğun negatif duygulara sahip olabilirler. Bu duygular her zaman dışa yansıtılmazlar. Ancak geçmiş olaylarla bağlantılı olarak, gizliden gizliye tarafların belleğinde kazılırdılar (Jackins, 1978). Özellikle bir uyumsuzluk uzun bir tarihsel geçmişe dayanıyorsa, negatif duyguların yoğunluğu neredeyse kaçınılmazdır.

Uzun bir zamana yayılan ve çok sağlıklı ilerlemeyen Türkiye-AB müzakereleri de, tarafların birbirlerine yönelik negatif duygulara sahip olmalarına yol açmış gözükmektedir. Özellikle Türk tarafı AB'yi Türkiye'yi sürekli oyalamakla, verdiği sözleri yerine getirmemekle, Türkiye'ye karşı önyargılı bakmakla suçlamaktadır. AB tarafı da Türkiye'nin "ödevlerini" kasten veya ihmalen yerine getirmediğinden kaynaklı bir negatif tavır içerisinde.

İşte bu çerçevede müzakereler için taraflar yüz yüze geldikleri zaman, bastırılmış negatif duygular yeniden aktif hale gelebilmekte, bu da sürecin işleyişini oldukça yavaşlatabilmekte, hatta bazen müzakerelerin ciddi yara almasına sebep olabilmektedir.

Aslında profesyonel bir görüşmeci negatif duyguların dışa vurulmasına izin vermeli, hatta bunu teşvik etmelidir. Çünkü duygusal boşalım gerçekleşmeden insanların mantığın ağır bastığı rasyonel bir hareket tarzı izleyebilmeleri oldukça zordur (Moore, 2014: 162).

Duygusal boşalım gerçekleşirken dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi, karşı tarafın yoğun olarak hissettiği bir olaya ya da duruma karşı tepkisel davranmamak, bu yönde ön planda bir açıklama yapmamaktır. Çünkü ani yanıt şeklinde yapılacak bir açıklama, haklı temellere dayansa bile, negatif hisler içerisinde olan karşı tarafça duyulmayacak, duyulsa bile objektif bir biçimde değerlendirilmeyecektir. Kendisinin anlaşılmadığı, hislerine önem verilmediği kanısına kapılacak olan karşı taraf, sonuçta daha da öfkeleneyecektir. Dolayısıyla negatif hisler içinde olan bir görüşmecinin ilk aşamada açıklama dinlemeye değil, dinlenmeye ve hislerinin onanmasına ihtiyacı vardır. Profesyonel bir görüşmeci de bunu yapmalıdır.

Diğer önemli nokta ise duygusal boşalımı aynı şekilde yanıt vermemektir. Uygulamada bu elbette zordur. Üstelik karşı taraf hislerini ifade ederken aynı yönde davranmamak, bir zayıflık göstergesi ya da tavizkar davranma gibi algılanabilir. Ancak gerçekte duygularının etkisi altına girmeyen görüşmeci, görüşme sürecinin asıl kontrolünü elinde tutan taraftır. Çünkü onun bu tavrı, genellikle karşı tarafı da kısa sürede aynı yönde davranmaya, duygusallığı bırakıp mantık çizgisine gelmeye davet edecektir. Aksi halde görüşme orijinal

amacından sapacak, karşılıklı suçlamalarla uyuşmazlık daha da tırmanacaktır. Doğal olarak böylesi bir atmosferde görüşmenin sonuca ulaşması mümkün değildir.

### *Müzakere Konusu Karmaşık İse Bölümler Halinde ve Basitten Başlayarak İlerlemek*

Bazı uyuşmazlık konuları basit ve tarafların çatışan tek bir amacı etrafında dönerler. Mal veya hizmet alım satımlarına ilişkin uyuşmazlıklarda olduğu gibi. Ancak çoğu uyuşmazlıklar görünürde algılandıklarından daha kompleks bir yapıya sahiptirler. Özellikle uluslararası uzun bir tarihsel geçmişe sahip uyuşmazlıklarda, uyuşmazlık konusu genellikle birden fazladır.

Bu bağlamda Türkiye-AB ilişkileri de bir istisna değildir. Gerek Türkiye'nin söz konusu Birlik ile bütünleşme çabaları, gerekse AB'nin Türkiye'ye yüklediği bir takım sorumluluklar karmaşık bir dizi farklı görüşün ortaya çıkmasına ve bunların müzakereleri olumsuz etkilemesine yol açmıştır. Araştırmalara göre, bu tür kompleks uyuşmazlıklara ilişkin görüşmelerde, uyuşmazlık konularının bölümlere ayrılması ve her bir bölümün ayrı ayrı ele alınarak sonuç arayışına gidilmesi, görüşmelerin başarı şansını artırmaktadır. Bu çerçevede, görüşmeye kolay halledilebilir, basit sorunlardan başlanması, kolaydan zora doğru bir seyir izlenmesi tavsiye edilmektedir. Çünkü basit sorunlara ilişkin uzlaşmaların daha zorlu sorunların ele alınışını cesaretlendireceği, tarafları bu yönde motive edeceği ileri sürülmektedir (Pruitt, *et al.*, 2004: 186-7).

Elbette bu taktiğin başarıyla uygulanabilmesi, her şeyden önce tarafların uyuşmazlığın kompleks yapısını doğru analiz etmiş olmaları ile mümkündür. Bu ise, taraflar arasında net bir iletişimin olmasına bağlıdır. Dolayısıyla müzakerenin aktörleri, gerek müzakere öncesinde, gerekse müzakere esnasında sorun olarak gördükleri konuları birbirlerine açıkça bildirmelidirler.

Ancak belirtmek gerekir ki, bu her zaman mümkün olmayabilir. Bazı bireyler kişisel özelliklerinden dolayı veya bir takım çevresel faktörler nedeniyle sorunları net bir biçimde ifade etmekte zorlanabilirler. Açıkça ifade edilmeyen sorunları öğrenmenin etkin bir yolu, yukarıda değinilen duygusal boşalım mekanizmasını işletmektir. Bilincin zayıfladığı duygusal boşalım esnasında sarf edilen sözler, kullanılan beden dili, genellikle gizli kalmış, ya da ifade edilmekte zorlanan sorunları su yüzüne çıkarır. Bu yüzden duygusal boşalım, uyuşmazlığın olası kompleks yapısını ve çok boyutlu yönlerini kavramak bakımından da dikkatle analiz edilmesi gereken bir süreçtir.

Sorunların doğru algılanmasında kullanılabilecek bir diğer yöntem de, müzakere partnerini kişilik olarak iyi tanımaya çalışmak, bu yönde olabildiğince araştırma yapıp bilgi toplamaktır.

Bunların ötesinde, uyuşmazlığın çıkış koşulları ve tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evrim de, müzakere gerçekleşmeden önce iyi araştırılıp analiz edilmelidir. Bu noktada subjektif değerlendirmelerden kaçınmak için taraflar, farklı bakış açılarından ve gerekirse uzman görüşünden faydalanmalıdırlar.

### *Müzakereler Esnasında Suçlama Yapmamak*

Pek çok görüşme sürecinde taraflar, belli sorunlar üzerine birbirlerini suçlama eğilimine girerler. Bu duruma gerçek yaşamda o kadar sık rastlanır ki, görüşme bazen görüşme olmaktan çıkıp adeta bir “suçlama yarışı” halini alır. Ancak karşılıklı suçlamalar, tarafları mantık çizgisinden uzaklaştırıp duygusalığa çekmek suretiyle görüşmenin seyrini olumsuz yönde etkiler. Görüşme kısa sürede orijinal amacından uzaklaşır ve çoğu zaman da çıkmaza girer.

Dolayısıyla müzakereler esnasında taraflar geçmişe yönelik ve özellikle kişiyi hedef alan suçlama yapmamaya özen göstermelidir. Her insan geçmişin bazı olumsuz etkileri altında olabilmekle birlikte, profesyonel bir görüşmeci bunların mevcut müzakere sürecini bloke etmesine izin vermemelidir. Ayrıca unutmamak gerekir ki, karşı tarafa yönelik suçlama, büyük ölçüde subjektif bir değerlendirmedir. Geçmişte sadece tek tarafın değil, her iki tarafın da hatalarının bulunma olasılığı yüksektir. Bu yüzden tek taraflı suçlamaya hazırlanan kişi kendi durumunu gözden geçirmeli, deyim yerindeyse çuvaldızı başkasına batırmadan önce iğneyi kendisine batırmalıdır.

### *Amacında Kararlı Ancak Gerektiğinde Uzlaşmaya Açık Olmak*

Görüşmenin bir amaca varma yöntemi olduğuna daha önce değinmiştik. Amaçta kararlı olmak esas olmakla birlikte, bu kararlılık çok katı bir biçimde algılanmamalıdır. Müzakerelerden sonuç elde edebilmek, kimi zaman karşı taraf lehine bazı tavizlerde bulunmayı gerektirebilir. Eğer bu tavizler ulaşılmak istenen hedefin ana çatısı ile çatışma halinde değilse verilebilir. Bu, sanılanın aksine zayıflık ya da amaçtan uzaklaşmak değil, amaca ulaşma stratejisinin ta kendisidir. Özellikle ortamın gerildiği, müzakerelerin çıkmaza girdiği dönemlerde karşı tarafa yönelik ufak jestler, verilen küçük tavizler, havayı bir anda ve radikal bir biçimde yumuşatabilir. Bunun ötesinde uzlaşmacı bir tavır, genellikle karşı taraftan da aynı yönde yanıt alır. Bu da, müzakere sürecinin olumlu bir yönde seyir izlemesine yardımcı olur.

### *Sabırlı Olmak*

Etkin bir müzakere süreci gerçekleştirilmenin son bir temel ilkesi olarak da, müzakerecilerle sabırlı olmaları tavsiye olunur. Türkiye-AB ilişkileri gibi karmaşık somut ve algısal sorunlar içeren görüşmelerinin kısa süreli olması ve pürüzsüz bir seyir izlemesi pek gerçekçi bir beklenti değildir. Hatta müzakerelerde öngörülenin ötesinde sorunlar gündeme gelmesi, bu sorunlar

üzerinde zaman alıcı, yorucu ve hararetili tartışmalar yaşanması beklenmeli, bu beklentiyle hareket edilmelidir. Aksi halde, sıklıkla gündeme geldiği üzere, hayal kırıklıklarının yaşanması ve müzakerelerin sonuç vermeden sekteye uğraması olasıdır.

Ayrıca unutulmamalıdır ki, müzakerelerde hızlı sonuç alabilmek amacıyla aceleci davranmak, zaten tercih edilmesi gereken bir davranış tarzı olmamalıdır. Çünkü böylesi bir tutum, olumlu sonuç vermesi halinde dahi, çoğu zaman tarafların gerçek hedeflerini karşılamayan türden uzlaşmalar ortaya çıkarır. Taraflar tatmin olmadıkları için de varılan uzlaşmaların kısa sürede çökmesi, sorunun ya da sorunların yeniden gündeme gelmesi neredeyse kaçınılmaz bir hale gelir. Bu nedenle müzakerelere gereken ölçüde zaman tanınmalı ve olası sürprizlere karşı hazırlıklı olunmalıdır.

### **Taraflar Arası Kültürel Farklılıklar ve Müzakere Sürecine Yansımaları**

Yukarıda bahsi geçen prensipli görüşme kuralları, genel bir ifadeyle, her ortamda geçerli olabilecek türden kuralları içermektedir. Ancak görüşmeyi her yönüyle evrensel bir olgu olarak değerlendirmek yanıltıcı bir yaklaşımdır. Gerçekte her sosyal olgu gibi görüşme de kendi sosyal çevresinden bağımsız değildir. Dolayısıyla görüşme sürecine etki edebilecek kültürel farklılıklar da mutlaka dikkate alınmalı ve kültürlere göre değişebilen bazı spesifik kuralların da olabileceği hatırdan çıkarılmamalıdır.

Nitekim bu görüşün en tanınmış temsilcilerinin başında Raymond Cohen gelmektedir. Cohen'e göre kültür, insan davranışları üzerinde etki yapan en temel değişkenlerin başında yer almaktadır. Sosyalleşme sürecinden geçen her bireyin içinde yaşadığı sosyal çevrenin normlarıyla yoğrulması, kişiliğinin de buna göre şekillenmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla bireyin hangi koşullarda nasıl hareket etmesi gerektiğini, söz ve davranışlarının anlamını kültür belirlemektedir (Cohen, 1996: 487-488).

Elbette bu noktada kültürün nasıl tanımlanacağı, değişen koşul ve ortamlara göre değişkenlik gösterip göstermeyeceği tartışmalıdır. Ancak Cohen ve izleyenlerine göre, kültürel değişim yaşam süreci boyunca gerçekleşmekle birlikte, temel izler kaybolmamaktadır. Başka bir ifadeyle kültürün özü, zaman ve koşullar değişse bile, büyük ölçüde sabit kalmaktadır (Cohen, 1996: 488-490, Avruch, 1998: 2-5).

Cohen'e göre dünya kültürleri “dar kontekst” (*low context*) ve “geniş kontekst” (*high kontekst*) olarak kabaca iki kategoriye ayrılmaktadır. Dar kontekst kültür Batılı ülkelerdeki hâkim kültür olup, bireyci bir anlayışa dayalıdır. Bu yüzden de bireyin hareket tarzını belirleyen kontekst, sınırlı anlamında “dar” olarak ifade edilmektedir. Batılı ülkeler, Avrupa ve Kuzey Amerika ülkeleri ile coğrafi anlamda Batılı olmasa bile bunların uzantıları

sayılabilen Avustralya, Yeni Zelanda, Güney Afrika gibi ülkeleri kapsamaktadır. Geniş kontekst kültür ise yukarıda sayılanlar dışında kalan ve genellikle Doğu ülkeleri kültürlerine işaret etmektedir. Bu kültür tarzında bireycilikten ziyade, toplumsal uyum ve duyarlılık daha ön plandadır. O yüzden de bireyin hareket sahasına etki eden kontekst geniş olarak tanımlanmaktadır (Cohen, 1996: 490-498).

Cohen'in bu ayrımı, Türkiye-AB müzakere sürecinde Türkiye'nin geniş kontekst, AB'nin ise dar kontekst olarak değerlendirilmesi şeklinde oldukça anlamlı sayılabilecek bir ayrımı ortaya koymaktadır. Söz konusu ayrımın müzakere sürecine yansımaları ise şu şekilde olabilmektedir:

Türk kültüründe her şeyden önce yüz, yani bireyin toplum içerisindeki görünümü veya toplum tarafından nasıl algılandığı son derece önemlidir. Bunun bir yansıması olarak da birey, sarf ettiği sözlerde gerçek durum ya da tercihlerinden ziyade, toplumdaki pozitif konumunu destekleyen ifadeler kullanabilmektedir. Müzakereler bağlamında buradan çıkarılabilecek sonuç, Türk müzakerecilerin saf ettikleri sözlerin kendilerinden çok, söyleniş tarzları ve kullanılan beden diline önem verilmesidir. Müzakereler esnasında AB yetkilileri daha çok bunlara dikkat etmelidirler.

Yine geniş kontekst kategorisine giren Türk kültüründe arzu ve amaçların direk olarak ifade edilmelerinden ziyade, dolaylı ifade edilmeleri sıkça rastlanılan bir durumdur. Bu sebeple AB yetkililerinin Türk yetkililerle olan müzakerelerinde çabuk hareket etmemeleri, karşı tarafın niyet ve isteklerini uzun zamana yayılan bir süreç içerisinde anlamaya çalışmaları tavsiye olunur.

Öte yandan Türk kültüründe “hayır” demenin oldukça zor olduğu unutulmamalıdır. Sosyal uyum ve duyarlılığın bir yansıması olarak ortaya çıkan bu durum, bir kez daha müzakere sürecinde sözlere karşı aşırı güven duyulmaması gereğinin altını çizmektedir. Daha spesifik bir ifadeyle, görüşmelerde “hayır” sözcüğünü duymamak, “evet” olarak algılanmamalıdır.

Benzer şekilde müzakereler esnasındaki duraklamalar, laf değiştirmeler, sessiz gülümsemeler, kaçamak bakışlar, bulanık ve muğlak ifadeler genellikle bir durumun ya da önerinin açıkça ifade edilemeyen reddi şeklinde değerlendirilmeli, en azından bu olasılık kuvvetli bir biçimde göz önünde tutulmalıdır.

Türk kültürünün müzakere sürecine yansıyan bir başka özelliği de, Türklerin yabancılarla girdikleri iletişimin çoğu kez zor gerçekleşmesidir. Bu durum, özellikle iletişimin başlangıç aşamasında çok daha belirgin bir biçimde gözlenebilmektedir. Bunun nedeni, geniş kontekst kültürün fazlasıyla grup içi iletişim ve etkileşime dönük, dış gruplara ise mesafeli, hatta kimi zaman kapalı olmasıdır. Bu kültürlerde birey, yaşamı boyunca ihtiyaçlarını maddi ve

psikolojik düzeyde tatmin eden aile, arkadaş, iş çevresi gibi sınırlı sayıda grupta içli dışlı olurken, dış gruplara karşı mesafeli ve kuşkulu kalmaktadır. Dolayısıyla müzakere sürecinde eğer birey muhatabını daha önce tanımıyor, arada asgari ölçüde de olsa bir ilişki bulunmuyor ise, görüşme öncesi resmiyet dışı iletişime daha fazla zaman tanınmalı, görüşme konusuna girmeden önce kişiye tanışıklık ve güven hissi verilmelidir. Yani kişi deyim yerindeyse psikolojik olarak "ısıtılmalıdır". Bunun dışında AB yetkililerince, Türklerin iletişimin başlamasını izleyen ilk aşamalarda tutuk ve çekimser davranışları normal karşılanmalı, görüşmenin ancak ilerleyen aşamalarda daha karşılıklı bir seyir kazanması beklenmelidir.

Diğer yandan AB adına müzakereleri yürüten yetkililerinin dikkat etmeleri gereken bir husus da, geniş kontekst kültür kategorisindeki Türklerin görüşme esnasında oldukça duygusal davranabilmeleridir. Özellikle görüşme arzu edilmeyen bir çizgide gitmeye başlayınca, mantık, yerini öfke, kızgınlık, alınganlık gibi bir takım negatif duygulara kolayca bırakabilmektedir. Bu durumda esas görüşme konusuna ara verilmesi ve duygusal boşalım mekanizmalarının işletilmesi, görüşmenin yeniden işlerlik kazanabilmesi adına tavsiye olunur. Doğrudan iletişimin fazlasıyla kopması durumunda ise, müzakereleri ısrarla devam ettirmek yerine ki bu çaba sonuç vermeyebilir, makul bir süre taraflarca güvenilir bir üçüncü kişinin devreye girerek iletişime aracı olması tavsiye olunur.

Son olarak, Türk kültürünün geçmişle sıkı bir biçimde bağlantılı olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. Genel olarak Türkler, müzakereler esnasında ele alınan sorunları geçmiş sorunlarla bağlantılı olarak ifade etme eğilimindedirler. Geniş kontekst veya Doğu kültürlerinde tipik bir biçimde rastlanılan bu durum, güncel sorunlara ilişki sorular ilave etmekte ya da somut sorunların geçmişten kaynaklanan ilişki sorularla karmaşık bir biçimde ifade edilmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle müzakereler esnasında, ideal olarak görüşmenin başında, ilişki sorular ele alınmalı, varsa geçmiş olaylara yönelik yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılmalıdır. Aksi halde, yani geçmişin güncel sorunlara ilişkin psikolojik yansımaları ortadan kaldırılmadan, dolayısıyla ilişki sorular başarıyla aşılmadan, somut problemlerin ele alınması zor bir hale gelebilmektedir.

Şu ana kadar geniş kontekst kapsamındaki Türk kültürünün müzakere sürecine yansıyan olası belli başlı davranış kalıplarından bahsettik ve bu temelde AB yetkililerine tavsiyelerde bulunduk. Pekiyi ya durum dar kontekst kategorisinde yer alan AB yetkilileri açısından nasıldır ve Türk müzakereciler nelere dikkat etmelidirler?

Genel olarak ifade etmek gerekirse, dar kontekst kültür görüşmecileri, geniş kontekst kültür görüşmecilerinin aksi yönde davranışlar sergilerler. Yukarıda



değınilen Türk kùltürüne ilişkin davranış kalıpları sırasını izleyerek, bu duruma AB yetkilileri açısından aşağıdaki şekilde açıklık getirmek mùmkùndür:

Öncelikle Avrupa kùltüründe bireycilik anlayışı yüksek, sosyal duyarlılık ise göreceli olarak dùřùktür. Sosyal gruplara karşı hissedilen aitlik duygusunun zayıflığı, bireysel tercih ve özgürlüğe verilen değer, bir sosyal gruptan diğerine herhangi bir ağır sosyal yaptırıma maruz kalmaksızın kolayca geçebilme gibi özellikler, Avrupa kùltürünün tipik karakteristiklerindedir. Kısacası birey tercihen bireyci hareket ettiği kadar, bunu kısıtlayacak bir sosyal yaptırımla da karşılaşmamakta, aksine bu, destek görmektedir. Dolayısıyla Avrupa kùltüründe birey, toplumun gözünde nasıl gözükeceğine göre değil, tamamen kendi arzu ve amaçlarına göre hareket etme eğilimindedir.

Bunun müzakere sürecine yansımaları ise, her şeyden önce söze güven ve direklik şeklinde olmaktadır. Avrupalı müzakereciler ne istediklerini veya istemediklerini tüm açıklığıyla ifade etmekten çekinmemektedirler. Zaman geçirmeden bunlar üzerinde müzakereye girmek ve kısa yoldan, mùmkün olduğunca çabuk, sonuca varmak istemektedirler. Beklemek, dolambaçlı yollardan konuya girmek, arzu ve istekleri dolaylı kanallarla ifade etmek, müzakere sürecini uzatmak gibi durumlar, Avrupa kùltüründe sık karşılaşılan durumlar değillerdir. Bu nedenle görüşmenin amacı bağlamında Türk müzakerecilerin, Avrupalı muhataplarıyla yapılan müzakerelerde jestler, mimikler ve geniş anlamda beden dilinden ziyade, doğrudan sarf edilen sözleri esas almaları tavsiye olunur.

Öte yandan Türk kùltürünün aksine Avrupalılar için müzakere sürecine girerken karşı tarafla tanışık olup olmamak veya ortada müzakere yapılan kişiyle kişisel bir bağın bulunup bulunmaması, müzakerenin başarısını etkileyen bir faktör değildir. Bu kùltürü yansıtan bireyler, yabancılarla psikolojik bir zorluk yaşamaksızın hemen iletişime geçebilmektedirler. Çünkü görüşme, hayatın doğal bir parçası olarak algılanmakta ve karşı tarafla kişisel bir baę unsuru aranmamaktadır. Bu anlayış o denli yerleşmiştir ki, normal yaşamda birbirlerinden hoşlanmayan, hatta birbirilerine zıt iki birey dahi kolaylıkla görüşme sürecine girebilmektedir. Oysa geniş kontekst kùltürlerde, görüşme öncesi tanışıklık geliştirmenin ve karşı tarafla kişisel bir baę oluşturmanın, verimli bir görüşme atmosferi yaratmak için gerekli olduğuna yukarıda değinmiştik. Bu koşul Avrupalı müzakereciler için belki en fazla arzulanan bir durum olmakla birlikte, olmazsa olmaz değildir.

Duygusal tepki konusuna gelince, Avrupa kùltüründe duygusal davranma ve özellikle bunu özölmesi gereken sorunlara veya müzakere edilmesi gereken konu başlıklarına yansıtma, değer gören bir tutum değildir. Değer verilen anlayış, duygusallığın bastırılması ve mantığın ön planda tutulmasıdır. Bunun

ardında yatan inanç ise, duygusal davranmanın bir zayıflık göstergesi ve daha da önemlisi, mantığı gölgeleyen bir faktör olarak değerlendirilmesidir.

Bu çerçevede Avrupalı müzakereciler müzakere sürecinde de yine, mantığı ön planda, duyguları ise kontrol altında tutma çizgisinde ilerleme gösterme eğilimindedirler. Müzakere edilen konunun başından sonuna dek direkt sözlü iletişime önem vermekte, duygusallığa fazla kapılmamaktadırlar. Müzakere konusuna ilişkin olarak uyuşmazlığın tırmanması durumunda ise Avrupalı yetkililer, duygusal boşalım ya da arabulucuya başvurma değil, karşılıklı iletişime ivme kazandırarak sonuca gitme eğilimi sergilemektedirler. Yani Avrupalılar açısından uyuşmazlık tırmandıkça ikili iletişim daha bir önem kazanmakta ve buna dayanarak müzakere konusu sonuçlandırılmaya çalışılmaktadır.

Nihayet Avrupalı müzakereciler sorunları genellikle güncel boyutlarıyla ele almakta, sorunların geçmişle olan bağlarını ise ikinci planda değerlendirmektedirler. Bu sebeple sorunlar tanımlanırken geçmişte ne olduğundan çok, şu anda ne yaşandığı önem kazanmaktadır. Bunun bir yansıması olarak da mevcut bir sorunun ilişkisel boyutu arka plana itilmekte, daha çok güncel ve maddesel yönü ya da yönleri ile ilgilenilmektedir.

### **Değerlendirme ve Sonuç**

Görüşme, bir sanat veya yetenekten çok, bilimsel yönü daha ağır basması gereken bir eylemdir. Çoğu insan iyi bir görüşmeci olduğunu sanır, ancak az sayıda insan bunun anlamını ve kurallarını bilir. Gerek profesyonel müzakerecilerin, gerekse sıradan insanların bu alanda sezgilerine dayanmak yerine, bilimsel veriler temelinde bilgilenmeye ihtiyaçları vardır. Bu, her şeyden önce, daha yapıcı siyasal ve toplumsal ilişkiler için gereklidir. Ancak prensipli görüşme yapmak, özellikle diplomat konumunda bulunan veya resmi müzakereci sıfatı taşıyanlar açısından elzemdir, çünkü sıradan insanların görüşme başarısızlıkları yalnızca kendileri ya da yakın çevrelerini etkilerken, temsil ettikleri toplum adına hareket eden diplomasi temsilcilerinin bu şekilde hata yapma lüksleri yoktur. Elbette prensipli görüşmenin de istenilen hedefe ulaşma bağlamında başarısı garanti edilemez. Ancak şu ana kadar yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır ki, bu tür bir görüşme tarzının başarı elde etme şansı, geleneksel temelde yapılan görüşmelere göre çok daha yüksektir. Dolayısıyla ülkemizde henüz çok çalışılmayan prensipli görüşmenin, dikkate alınması durumunda, Türkiye-AB müzakerelerine de olumlu yansıtacağı varsayılabilir.

Benzer şekilde kültürel farklılıklar, Türkiye-AB ilişkilerinde çalışılmamış bir alanı oluşturmaktadır. Oysa kültür, insan davranışlarını kodlayan ve ona anlam kazandıran çok temel bir yapıdır. Çoğu zaman Türk yetkililerle AB'li yetkililer arasında geçen müzakerelerin istenilen sonucu vermemesinin bir

nedeni de, elbette diğer nedenlerin yanı sıra, tarafların aralarındaki kültürel farklılıkları doğru analiz edip, buna dayalı etkin bir iletişim süreci başlatamamalarıdır. Bu yüzden Türk ve Avrupalı müzakerecilerin birbirlerinin kültürlerini çalışıp ona duyarlı bir görüşme tarzı belirlemelerinin, yine Türkiye-AB müzakerelerine olumlu yansıtacağı varsayılabilir.

Not etmek gerekir ki, yukarıda bahsedilen dar ve geniş kontekst kültürler şeklindeki ayrım basittir. Ancak henüz çok olgunlaşmamış analitik düzeyiyle bile söz konusu ayrım, müzakerelerde kültürel farklılıkların yarattığı pek çok önemli noktaya temas etmektedir. Bundan sonraki aşamada bu noktaların daha ileri bilimsel araştırmalarla, daha derinlemesine incelenmesi, yeni yansımaların keşfedilmesi, Türkiye-AB ilişkilerinin ivme kazanabilmesi ve etkin müzakereler yapabilme adına isabetli olacaktır.

**Kaynakça:**

- Avruch, K. (1998) *Culture and Conflict Resolution* (Washington D.C.: United States Institute of Peace Press).
- Cohen, R. (1996) “Negotiating Across Cultures”, içinde Crocker, C. A. v.d. (der.), *Managing Global Chaos* (Washington D.C.: United States Institute of Peace Press).
- Fisher, R. ve Ury, W. (1981) *Getting to Yes* (Boston: Houghton Mifflin).
- Gordon, T. (1983) *Leader Effectiveness Training* (New York: Wyden).
- Jackins, H. (1978) *The Human Side of Human Beings* (Seattle: Rational Island Press).
- Moore, C. (2014) *The Mediation Process, 4<sup>th</sup> Edition* (San Francisco, CA: Jossey-Bass).
- Pruitt, D. G, Kim, S. H. ve Rubin, J. Z. (2004) *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (New York: McGraw-Hill).
- Yılmaz, M. E. (2007) “Intra-State Conflicts in the Post-Cold War Era”, *International Journal on World Peace*, 24 (4): 7-30.
- Yılmaz, M. E. (2018) *Uyuşmazlık Analizi ve Çözümü. 2. Baskı* (Bursa: Dora).
- Alesina, A. and Perotti, R. (1997) “Fiscal Adjustments in OECD Countries: Composition and Macroeconomic Effects”, *IMF Staff Papers*, 44 (2): 210-48.