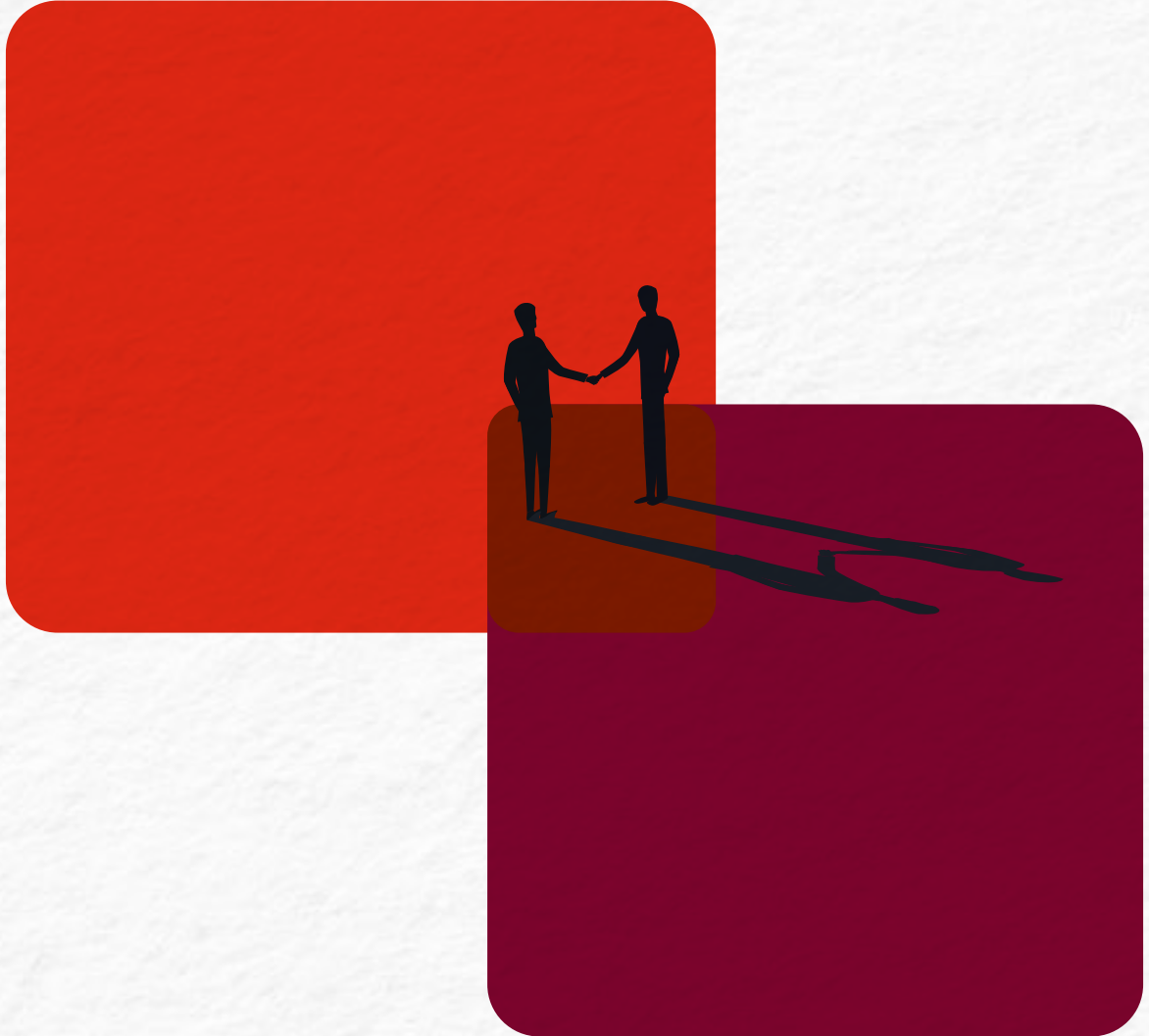


Müzakere Dosyası #7

KÜLTÜRLER ARASI MÜZAKERE



Genel Yayın Yönetmeni
Sefer Soydar

Editör
Semra Gülen

Hazırlayan
Miraç Nur Kırmacı
Rana Canan Cömert

Grafik Tasarım
Tenzile Şevval Şahin

Enstitü Sosyal | Müzakere Dosyası #7
Kültürler Arası Müzakere
Eylül 2026

Yönetim Yeri
Enstitü Sosyal | Burhaniye Mah. Hacı Reşit Paşa Sok. No. 18
Üsküdar / İstanbul

İletişim
Tel: 0216 422 00 22
<https://www.enstitusosyal.org>
info@enstitusosyal.org

Müzakere Dosyası #7



Ortak bir araştırma projesi için iki farklı üniversiteyle haftalardır görüşmeler yürütüyorsunuz. Taraflardan biri bir an önce protokolü imzalayıp somut adım atmak istiyor, diğeri ise her görüşmede sohbeti biraz daha uzatıyor, maddelere gelmeden önce dönüp dolaşıp aynı konuları tekrar konuşuyor. Sizin için de vakit daralıyor, takvim sıkışıyor, ama bir yandan da bu uzayan sohbetlerden keyif alıyorsunuz.

Sabırsız taraf, bir noktada dayanamayıp sesini yükseltiyor: "Daha ne kadar sürecek böyle? Maddeleri konuşmadan bu görüşmelerin bir anlamı yok." Sohbeti uzatan taraftaki isim: "Aceleniz ne? Daha çayımız bitmedi ki."

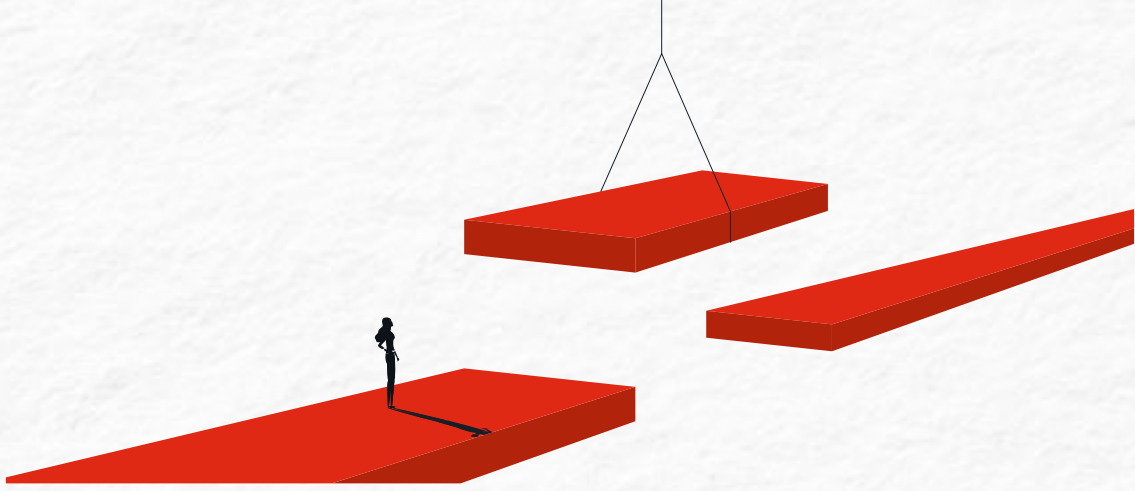


Yukarıdaki sahnede iki farklı zaman anlayışı karşı karşıya geliyor. Taraflardan biri zamanı saniyesi saniyesine hesaplanan bir kaynak olarak görürken, diğeri onu bir ilişkinin yavaş yavaş örüldüğü bir zemin olarak kavlıyor.

Aslında ikisi de aynı proje için o masadadır, fakat müzakere sürecine yükledikleri anlam farklıdır. Tam da bu noktada, tarafların müzakereye dair algısını belirleyen güçlü bir arka plan devreye girer: kültür.

Farklı kültürlerden gelen insanlarla yürütülen müzakerelerde, benzeri sahneler sıkça karşımıza çıkar.

Kültürlerin Konuştuğu Dil



Bir müzakereye söylenen her cümlede aslında iki anlam vardır: kelimelerin sözlük anlamı ve o kelimelere yüklenen anlam. Hangi katmanın ağır bastığı kültürden kültüre değişir.

Anlamın neredeyse tamamının söylenen sözün kendisinde taşındığı düşük bağlamlı iletişim tarzında, bir taraf *“Bu teklifi kabul edemeyiz.”* dediğinde gerçekten bunu kasteder; başka bir yere bakmaya gerek yoktur. Nottingham Üniversitesinde kültürel farklılıkların uluslararası iş müzakerelerine etkisini Çin-Amerika örneği üzerinden ele alan bir çalışma, Amerikan iş kültüründe bu iletişim tarzının yaygın olduğunu aktarıyor. Bu kültürde açıklık, doğrudan soru sorma ve net ifade profesyonelliğin göstergesi olarak değerlendirilir. Bu nedenle dolaylı ifadeler, muhatapları tarafından zaman zaman belirsizlik ya da kaçınma olarak yorumlanabilir.

Anlamın büyük kısmının sözün dışında, davranışlarda ve bağlamda taşındığı yüksek bağlamlı iletişimde ise durum tam tersidir. Aynı çalışmaya göre burada anlam sözün arkasındaki davranışlarda, ortak geçmişte ve o anki duruma özgü ipuçlarında saklıdır. *“Bunu biraz daha düşünelim.”* gibi bir cümle nazik bir reddediş olabilir; sessizlik ise itiraz, rahatsızlık ya da derinlemesine düşünme ihtiyacı anlamına gelebilir. Bu dolaylı tutumun temelinde, karşı tarafı kesin bir dille reddetmeme ve müzakere sürecinde gereksiz bir gerilim yaratmama kaygısı olabilir.

Bu iki iletişim kültürü karşı karşıya geldiğinde, taraflar aynı şeyi duysa da duyduklarından farklı anlamlar çıkarır. Çalışmada bu farkın nasıl yönetilebileceği, elektrikli otomobil üreten bir Amerikan şirketinin Şanghai'daki fabrika görüşmeleri üzerinden aktarılıyor. ABD tarafı, Çin tarafının hiyerarşiye ve ilişkiye verdiği önemi gözeterek üst düzey yetkililerle bizzat görüşmüş; sembolik jestlere ve uzun soluklu

bir ilişki inşasına zaman ayırmıştır. Şirketin bu yaklaşımı, Çin tarafı için önemli olan güven zemininin kurulmasına yardımcı olmuştur. Çalışmada anlatılan başka bir teknoloji şirketinin aynı pazarda yaşadığı gerilim ise tam tersi bir tabloyu gösteriyor: Taraflardan birinin ilişkiyi değil yapılacak işlemi öncelemesi, Çin tarafında güvensizlik doğurmuş ve müzakereyi olumsuz yönde etkilemiştir.

İletişim kültüründeki farklılıkların müzakereye yansması bireyler arasında da kendini gösterir. Winona State Üniversitesinin 2009 yılında Amerikalı ve Malezyalı üniversite öğrencileri üzerine yaptığı geniş çaplı bir araştırmaya göre Malezyalı katılımcılar, müzakereye karşı tarafın sınırlarını gözetken ve tarafların arasındaki gerilimi yumuşatan bir dile Amerikalı katılımcılardan daha yatkın çıkmıştır. Araştırmacılar bu yaklaşımı, bireyin çıkarından çok grubun çıkarlarını önemseyen toplulukçu kültürlerde uyumun ve ilişkinin kurulmasına verilen önemle açıklıyor.

Zaman Anlayışı ve Müzakere Davranışı

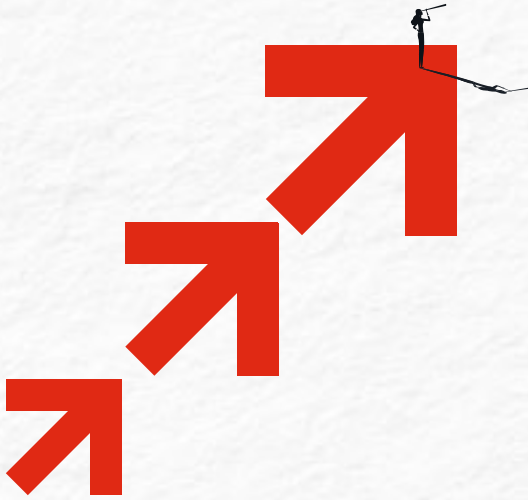


Kültürlerin zamana atfettiği anlamın müzakere süreçlerini nasıl etkilediğini, Valencia Üniversitesi ve Kosta Rika Teknoloji Enstitüsünden araştırmacıların yürüttüğü bir çalışmadan hareketle inceleyebiliriz. Çalışma, Kosta Rika'daki süpermarket zincirleriyle üç farklı ülkedeki tedarikçiler arasında gerçekleşen yirmi bir müzakereyi ele alıyor. Bulgular, düşük düzeydeki zaman baskısının genellikle olumlu bir etki yarattığını, yüksek düzeydeki baskının ise süreci bozduğunu gösteriyor. Araştırmacılar, bu durumu ulusal kültürle de ilişkilendiriyor. Bulgulara göre bireyci ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürler (örneğin ABD), zaman baskısını bir taktik olarak daha sık kullanıyor; toplulukçu kültürlerde ise bu baskıya daha az başvuruluyor. Çünkü bu kültürlerde ilişkinin ve güvenin kurulması, anlaşmanın hızından önce geliyor.

Zaman kavramının kültürler arasında nasıl farklılaştığı, Ilai Alon ile Jeanne M. Brett'in Arapça konuşulan İslam dünyasındaki müzakereleri ele alan araştırmasında daha belirgin bir biçimde karşımıza çıkıyor. Arapça konuşulan coğrafyalarda zaman, olayla ölçülüyor ve insanların bir araya gelmesine göre şekilleniyor. Bu anlayış gündelik hayatta da kendini gösteriyor. Yemek saatleri belirli değil, hazırlık bittiğinde yemek yeniyor; kesin bir randevu kavramı bulunmadığı için insanlar yalnızca "bir sonraki pazarda" buluşmayı kabul edebiliyor. Bu kültürde acele etmek, çoğu zaman olumsuz bir izlenim bırakıyor.

Zamana atfedilen anlamdaki bu fark, güvenin nasıl kurulduğuna da doğrudan yansıyor. Aynı araştırmaya göre Batı kültüründe karşı taraf, aksi kanıtlanana kadar güvenilir sayılır; "hızlı güven" (*quick trust*) denen bu yaklaşımın aksine Arap kültüründe güven, tekrar eden görüşmeler aracılığıyla zaman içinde kazanılır. Araştırmada, Kuveyt'teki bir petrol şirketinin müzakere süreci buna örnek olarak aktarılıyor. Taraflar, tek bir konuyu görüşmek için ikramlar eşliğinde toplantılar düzenlemiş; on beş haftalık süreç sonunda her iki taraf da anlaşmanın iyi niyetle yapıldığına ikna olmuştur. Anlaşma maddeleri ancak bu noktadan sonra konuşulmuştur. Bu örnek, müzakere sürecinin her zaman tek bir tarafın beklentileri doğrultusunda ilerlemediğini gösteriyor. Nitekim bir tarafın oyalanma olarak gördüğü uzun görüşmeler, başka bir taraf için güven oluşturma doğal bir parçası olabilir.

Güvenin İnşa Biçimleri



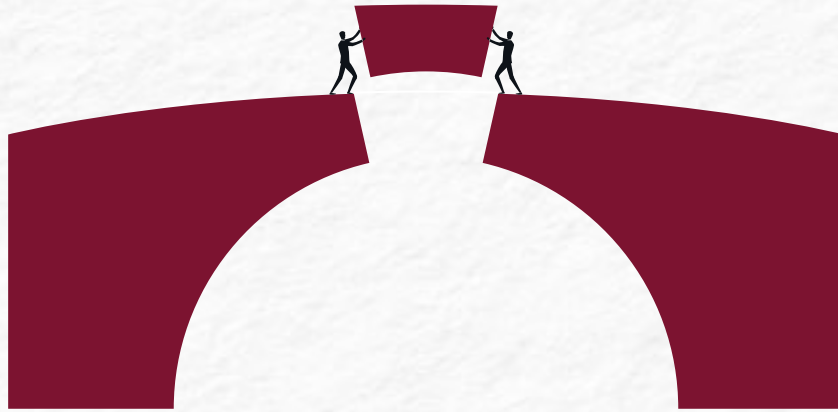
Kültürler arası müzakerelerde taraflar birbirine güvenip güvenmemeye karar verirken farklı kanıtlar arayabilir. Bazı kültürlerde güvenin kaynağı kurallar, sözleşmeler ve denetim mekanizmaları olurken, bazılarında bu kaynak doğrudan kişinin kendisi, onun itibarı ve kurduğu ilişkiler olabilir.

Harvard Business School ile Columbia Business School'dan üç araştırmacının çalışması, Çinli ve Amerikalı yöneticilerin iş çevrelerindeki güven ilişkilerini karşılaştırıyor. Araştırmaya göre Çinli yöneticilerde duygusal bağa dayanan güven ile karşı tarafın güvenilir oluşuna dayanan güven, Amerikalı yöneticilere kıyasla daha iç içe geliyor. Çin'de iş ve kişisel ilişkilerin iç içe geçtiği bu bağlar guanxi olarak adlandırılıyor. Bir kişinin ortak üçüncü kişilerle kurduğu bağlar da Çinli yöneticilerde güvenilirliğe dair inancı artırırken, Amerikalı yöneticilerde böyle bir etki gözlenmiyor.

Bulgular, bu farkın müzakere masasına yansıyabileceğini de düşündürüyor. İş ile kişisel ilişkilerin birbirinden ayrıldığı bir anlayışta karşı tarafın güvenilirliği ilişkiden bağımsız olarak değerlendirilebilir. Bu durumda açıkça yazılmış koşullar ve yükümlülükler, ilişkiye zarar vermeden güveni artıran araçlar olarak görülür. Kişinin çevresindeki bağların onun güvenilirliğine dair kanaati etkilediği bir anlayışta ise güven, belgelerle ya da tek bir toplantıyla kurulmaz; kişinin kimlerle nasıl bir ilişki içinde olduğuyla şekillenir. Bu sebeple bir tarafın maddelere ve yükümlülüklerle verdiği önem karşı tarafta ilişkinin göz ardı edildiğine dair bir izlenim uyandırırken, diğer tarafın kişisel bağa verdiği önem muhatabına belirsiz gelebilir.

Bu noktada kültürel farkındalık, karşı tarafın güveni nerede aradığını anlamamanın yanı sıra kendi güvence beklentilerimizi de sorgulamayı gerektirir.

Gerilim Anında Kültürün Devreye Girişi



Gerilim veya tikanıklık anları müzakerelerde zaman zaman kaçınılmaz hâle gelir. Bu anlarda tarafların, krize özel bir strateji geliştirmek yerine aşına olduğu iletişim ve davranış kalıplarına yönelmesi daha olasıdır. Zaman, güven ve iletişim konusundaki farklı beklentiler de müzakerenin seyrini bu anlarda daha fazla etkileyebilir.

Zaman bölümünde değinilen ve Kosta Rika'da süpermarketlerle tedarikçiler arasındaki müzakereleri ele alan araştırma, baskının gerilim anlarındaki etkisine dair de ipuçları sunuyor. Baskı belirli bir eşiği aştığında taraflar masadan tamamen uzaklaşmayı düşünebiliyor. Nitekim bir katılımcı, tedarikçi çok fazla baskı yapsa hiç müzakere etmemeyi tercih edeceğini söylüyor. Araştırma, önceki çalışmalara da dayanarak baskının tarafları dönüştürmekten çok var olan eğilimlerini keskinleştirdiğini öne sürüyor. Buna göre baskı altında iş birlikçi bir müzakereci daha iş birlikçi, rekabetçi bir müzakereci ise daha rekabetçi hâle gelebiliyor.

Gerilim anlarında duyguların ifade edilme biçimi de kültürel farklılıklardan etkilenebiliyor. Öfke ifadesinin müzakere sonuçları üzerindeki etkisini kültürler arası bağlamda inceleyen ve 2010 yılında *Psychological Science* dergisinde yayımlanan bir araştırmaya göre, öfkenin karşı tarafa yansıtılması, Avrupa kökenli Amerikalı müzakerecilerden daha büyük tavizler alınmasını sağlayabilirken, Asyalı ve Asya kökenli Amerikalı müzakerecilerde tam tersi bir etki yaratabiliyor, hatta tavizleri küçültebiliyor. Araştırmacılar, bu durumu öfkenin müzakere sırasında "uygun" sayılmasına ilişkin kültürel normlarla açıklıyor. Öfke yerinde ifade edildiğinde, Asyalı katılımcılar da Avrupa kökenli Amerikalılar kadar büyük taviz veriyor; yersiz biçimde gösterildiğinde Avrupa kökenli Amerikalılar da Asyalı katılımcılar kadar az taviz veriyor.

Şantung bölgesindeki Çinli çalışanlarla yapılan başka bir araştırmada ise kültürel zekânın (*cultural intelligence*), müzakerecilerin gerilim anında karşı tarafın normlarını okuyabilmesiyle ve buna göre rekabetçi ya da iş birlikçi davranış arasında geçiş yapabilmesiyle ilişkili olduğu görülüyor. Araştırma, bu davranışların yalnızca bireysel duygularla açıklanamayacağına, hiyerarşi ve toplumsal rol gibi unsurların da etkili olabileceğine dikkat çekiyor.

Bilgi Temelli 5D Modelinde Kadın ve Müzakere

Türkiye Müzakere Programı'nın geliştirdiği Bilgi Temelli 5D Müzakere Modeli (Dil, Düşünce, Duygu, Davranış, Değer), burada ele alınan iletişim, zaman ve güven başlıkları üzerinden kültürel farkındalığı müzakere pratiğine taşımak için bir yol haritası sunuyor.



Dil

1

Dil katmanında ilk adım, kişinin kendi iletişim tarzının da kültürel bir tercih olduğunu kabul etmesinden geçiyor. Açıklık ile netlik burada ayrışıyor: Niyetini dürüstçe ortaya koymak açıklık, bunu karşı tarafın çözebileceği biçimde kurmak ise netlik anlamına geliyor. Kùltürler arası masada netlik, çoğu zaman daha fazla konuşmayı değil, daha iyi soru sormayı gerektiriyor. "Bunu nasıl anlamalıyım?", "Sizin için bir sonraki adım ne olurdu?" gibi sorular, anlamı tahmin etmek yerine birlikte kurmaya alan açıyor.

Düşünce

2

Düşünce katmanında zamanın nasıl anlamlandırıldığı öne çıkıyor. Zamanı tüketilen ve verimli kullanılması gereken bir kaynak olarak gören taraf ile ilişkinin olgunlaştığı bir süreç olarak değerlendiren taraf, müzakereye farklı önceliklerle yaklaşabiliyor. Bu nedenle bir tarafın hızlanma isteği kararlılık ve ciddiyet göstergesi sayılırken, diğer taraf için aynı tutum güvenin henüz oluşmadığı bir aşamada atılmış aceleci bir adım anlamına gelebiliyor.

Duygu

3

Duygu katmanında karşı tarafın tepkilerini okuyamamak ya da sessizliğin ne anlama geldiğini bilememek kaygıyı artırabiliyor. Bu kaygı da sabırsızlık veya savunmacılık olarak müzakere masasına yansıyor. Bu nedenle müzakerecinin kendi kaygısını fark etmesi ve bunu hemen bir tepkiye dönüştürmemesi önem taşıyor.

Davranış

4

Davranış katmanı, gözlem ve uyum becerisi üzerine kuruluyor. Toplantının nasıl açıldığı, kimin ilk sözü aldığı, konuşmalar arasındaki bekleyişin ne kadar sürdüğü gibi ayrıntılar, karşı tarafın ritmine dair önemli ipuçları taşıyor. Bu ritme uyum sağlamak kendi tarzından vazgeçmek anlamına gelmiyor. Aksine sınırları ve öncelikleri korurken tempoyu karşı tarafla birlikte ayarlayabilmeyi ifade ediyor. Verilen sözlerin tutulması, tutarlı bir duruş ve süreç boyunca aynı muhatapın masada kalması, farklı güven anlayışlarına sahip taraflar arasında ortak bir güvence işlevi görebiliyor.

Değer

5

Değer katmanı, farklılıkların altında ortak bir zemin aramayı gerektiriyor. İyi niyet, karşılıklı saygı ve verilen sözün değeri, pek çok kültürde farklı biçimlerde ifade edilse de aynı ölçüde önemli olabiliyor. Müzakereci kendi kırmızı çizgilerini net biçimde ortaya koyar, karşı tarafın hassasiyetlerine de alan açarsa farklılık bir engel olmaktan çıkıp anlaşmayı zenginleştiren bir unsura dönüşebiliyor.

➔ Müzakereyi şekillendiren bu dinamikleri daha yakından değerlendirmek ve müzakere pratiğimizi gözden geçirmek için şu sorular üzerinde düşünmek mümkün:

- Müzakerelere başlamadan önce, karşı tarafın nasıl iletişim kurduğunu düşünüyor muyuz?
- Zaman baskısını bir taktik olarak kullanmadan önce bunun karşı tarafta güven mi, yoksa güvensizlik mi yaratacağını hesaba katıyor muyuz?
- Karşı tarafın tepkisini hangi ölçütlere göre değerlendiriyoruz?



