

2013'de Yeniden Başlayan İran Nükleer Müzakerelerinin İncelenmesi: Müzakere Yönetimi Yaklaşımı*

Iran Nuclear Negotiations Continued In 2013 to Analysis: Negotiation Management Approach

Murat Yusuf UÇAN**

ÖZ: 24 Kasım 2013'de İran ve P5+1 ülkeleri arasında kalıcı bir anlaşmaya varma sürecinde kısa süreli geçici bir anlaşmaya varıldığı görülmüştür. Bu geçici anlaşmanın süresi ise altı ay olarak belirtilmiştir. Bu geçici sürede İran'a yapılan yaptırımların azaltılmasına karar verilmiş buna karşılık da İran'ın nükleer programının önemli aşamalarında dondurulmasına gidileceği konusunda bir mutabakat sağlandığı görülmüştür. Dolayısıyla müzakere sürecinin devamı her iki tarafın mutabakat metnine uyumuna bağlı olacaktır. Bu kısa süreç Mayıs-Haziran 2014 aylarında sonuçlanacaktır. Dolayısıyla bu süreci etkileyen başka uluslararası unsurlar, ülkelerin tutumları nasıl olacaktır, bu bilgiler ışığında, incelenmesi ayrı bir araştırma konusu olacaktır. Bu çalışmada, 2013'de İsviçre'nin Cenevre kentinde yeniden başlayan İran nükleer müzakerelerinin müzakere yönetimi yaklaşımı çerçevesinde incelenmiş ve tartışılmıştır. Bu yaklaşım "Müzakere Yönetim(3K_E-Y) Prizması Modeli" olarak adlandırılmıştır. Bu çerçevede, bu çalışmanın araştırma yöntemi İran nükleer müzakereleri ile ilgili medyada çıkan kamu açıklamalarına ve literatüre dayanmaktadır. Bu çalışmada, ilk önce, müzakere sürecine konu olan İran ile P5+1 arasındaki müzakerelerin son durumu verilmiştir. İkinci olarak, müzakere yönetim yaklaşımı olan Prizma Modeli elemanları ve süreci kısaca anlatılmıştır. Son olarak müzakere sürecinin evreleri hakkında sonuçlar çıkarılarak öneriler sunulmuştur.

Anahtar sözcükler: İran nükleer müzakereleri, müzakere yönetimi, müzakere, nükleer, prizma modeli.

ABSTRACT: The parties agreed to a joint plan of action setting out measures to be undertaken during an initial six-month interim period, as well as elements for a long-term comprehensive solution between Iran and the P5+1 on 24 November 2013 . Therefore, both sides of the negotiation process continues will depend on compliance with the Joint document. This will result in a short period in May-June 2014. Therefore, other international factors affecting this process, how will the attitude of countries, in the light of this information, a separate research topic will be examined. In this context, the research methods of this study appeared in the media regarding the Iranian nuclear negotiations and public statements in the literature is based. In this study, in Geneva, Switzerland, in 2013 Iran started again nuclear negotiations in the framework of the negotiations management approach will be examined and discussed. This approach "Negotiation Management (3K_E-Y) Prism Model" has been called. In this study, first, the negotiation process which is the subject of negotiations between P5 +1 and Iran will be given the latest state. In this study, first, the negotiation process which is the subject of negotiations between P5 +1 and Iran will be given the latest state.

Keywords: Iran nuclear negotiations, negotiation management, negotiation, nuclear, prism model.

1. GİRİŞ

Yeni bir dünyanın oluşmasında birbiri içinde tezatları akıl yoluyla dengeleme sürecinde İran ve P5+ 1 ülkeleri arasındaki müzakere süreci önemli bir aşamadır. Duygular ise son derece hassas olarak devreye girebilecek midir? Bu sürecin aşamalarında görülecektir. Çünkü bu sürecin geçmişi dünya açısından önemini arttırmaktadır (Bahgat, 2006: 307-310). Dolayısıyla bu müzakere yeni bir dünya için test yapılan önemli adımlardan birisi olabilir.

Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi (BMGK)'nin hazırlamış olduğu raporlar ışığında bakıldığında, Ortadoğu başlığı altında İran'la ilgili bilgiler verilmektedir. Bu bilgiler

*Bu çalışma, 29-31 Mayıs 2014 tarihleri arasında Süleyman Demirel Üniversitesi tarafından düzenlenen II. Uluslararası Davraz Kongresinde özlü olarak sunulmuş ve tam bildiri olarak yayımlanmıştır. II. International Davraz Congress Proceedings Book, Building New Approaches to the Global Issues, ISBN:978-9944-452-82-3, 29-31 May 2014, pp: 1485-1509, Isparta/TURKEY,

** Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Gönen MYO, Isparta-Türkiye, e-posta: muratucan@sdu.edu.tr

kamuoyuna resmi olarak duyurulan bilgiler olması açısından birinci derecede önemli bir kaynaktır. Üçer aylık dönemler tarzında açıklanan bilgiler önemli gelişmelerin anahtar unsurlarını özetlemektedir (Security Council Report, 2013).

1737 sayılı kararla oluşturulan (2006/18. Paragraf uyarınca) İran Yaptırım Komitesi (İYK)'nin Başkanı GaryQuinlan (Avustralya) tarafından açıklanan brifing kaynaklarına göre bu raporlar derlenmektedir. Daha sonra 1747 (2007), 1803 (2008) ve 1929 (2010) sayılı kararlarla alınacak önlemlerin uygulanmasıyla genişletildiği görülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmalar birer değerlendirme ölçütleri olarak görülebilir (United Nations SanctionsCommittee, 2006).

24 Kasım 2013' de İran ve P5+1 ülkeleri arasında kalıcı bir anlaşmaya varma sürecinde kısa süreli geçici bir anlaşmaya varıldığı görülmüştür. Bu geçici anlaşmanın süresi ise altı ay olarak belirtilmiştir. Bu geçici sürede İran'a yapılan yaptırımların azaltılması karar verilmiş buna karşılık da İran'ın nükleer programının önemli aşamalarında dondurulmasına gidileceği konusunda bir mutabakat sağlandığı görülmüştür. İran açısından üstlenilecek önemli unsurlar ana hatlarıyla belirtilmiştir. Bu ana hatlar kalıcı antlaşmanın da değerlendirilmesinde ölçülecek anahtar unsurlar olması açısından önemlidir. Bunlar arasında; 1. % 5'in üzerinde uranyum zenginleştirme girişimlerine son verilmesi ve yüzde 3,5 düzeyinde zenginleştirilmiş uranyum stokunun arttırılmaması¹; 2. % 20'ye yakın zenginleştirilmiş uranyum stokunun seyreltilerek yüzde 5 seviyesine düşürme veya daha fazla zenginleştirilemeyecek bir biçime dönüştürme yoluyla etkisiz kılınması, 3. Daha fazla santrifüj inşa edilmemesi²; 4. Arak'taki ağır su reaktörlerinin inşaatının durdurulması ve 5. Uluslar arası Atom Enerjisi Ajansı (IAEA)' na izleme için gerekli bilgilerin sağlanması yer almaktadır³. P5+1 takımı açısından üstlenilecek unsurlar ise ana hatlarıyla şunlardır: 1. İran'ın ham petrol satışlarını azaltacak ve gelirleriyle ilgili belirli bir anlaşma sağlanması sonucunda geri dönüşümün belirlenmesi; 2. İran'ın petrokimya ihracatı ve altın ve kıymetli madenlere Amerika ve Avrupa Birliği tarafından uygulanan belli yaptırımların askıya alınması; 3. İran'ın petrol gelirlerini kullanarak, İran'ın temel ihtiyaçlarında uygulanmak üzere insani ticareti kolaylaştırmada bir finans kanalının oluşturulması ve son olarak 4. Herhangi bir yeni nükleer ile ilgili yaptırımlardan kaçınılması yer almaktadır (Security Council Report, 2013).

Bu çerçeve maddelerin uygulanmasında doğal olarak ayrıca tarafların niyetlerini ifade eden yol haritasının da belirleneceği ifade edilmektedir. Eylem planının belirlenmesi sonucunda oluşan değerlendirmeler daha sonra kapsamlı bir anlaşmanın yapılmasında önemli olacaktır. Bu kapsamlı çalışmalar uluslararası hukukun belirlediği çeşitli hak ve yükümlülüklerin yansıtılması, anlaşmanın sonundaki yaptırımların kaldırılması ile ilgili geçerli bir kararın alınması, karşılıklı olarak belirlenen ve tanımlanmış zenginleştirme programının içermesi ve bunların izlenmesi yer almasıdır.

Dolayısıyla müzakere sürecinin devamı her iki tarafların mutabakat metnine uyumuna bağlı olacaktır. Bu çalışmanın yapılması sırasında süreç devam etmektedir. Dolayısıyla çalışmanın içeriği sürecin tamamını kapsamamaktadır. Bu çalışmada yürütüldüğü zaman sürecinin bir kesiti içerisinde yer alan ve kamuoyuna yansıyan bilgiler ışığında öncelikle 24 Kasım 2013'den itibaren yansıyanlar kısaca verilmiştir. Daha sonra bu süreç sistemleştirilen Müzakere Yönetim modeliyle incelenmeye çalışılacaktır. Son olarak bazı sonuçlar ışığında süreçle ilgili önerilerde bulunacaktır.

¹Yüzde3.5-5 oranındazenginleştirilmiş uranium nükleerenerjireaktörlerinde, yüzde 20 nükleertipta, yüzde 90 isenükleerbombayapımındakullanıldığıbilinmektedir(http://www.bbc.co.uk/turkce/haberler/2013/11/131125_iran_nukleer_anlasma.shtml, 25 Kasım 2013 - TSİ 18:24).

²Bunlaruranyumuzenginleştirmedekullanılıyor.

³BunlarıçerisindebaştaNatanzveFordo'daolmaküzerediğertesislerdedenetimiznibulunmaktadır.

2. YÖNTEM

Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi (BMGK)'nin hazırlamış olduğu raporlar ışığında bakıldığında Ortadoğu başlığı altında İran'la ilgili bilgiler verilmektedir. Bu bilgiler kamuoyuna resmi olarak duyurulan bilgiler olması açısından birinci derecede önemli bir durum belirleyici bir araştırma kaynağıdır. Üçer aylık dönemler tarzında açıklanan bilgiler önemli gelişmelerin anahtar unsurlarını özetlemektedir (Security Council Report, 2013). Bu çalışma yapıldığı zaman sürecinin bir kesiti içerisinde yer alan ve kamuoyuna yansıyan öncelikli Güvenlik Konseyi Raporları ışığında belgesel dayanlı çalışma olarak müzakere konusundaki literatür çalışmalarıyla karşılaştırılması yapılarak ve Uçan'ın (2008) müzakere yönetim sürecinin evrelerinin test edilmesini sağlayacak ve süreçle ilgili önerilerde bulunulacaktır. (Uçan, 2008:50-245; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

2.1. P5+1 ve İran Nükleer Müzakere Sürecinin (2013) Son Durumu

BMGK'nin Mart 2014 sonucunda İYK tarafından hazırlanan bilgiler ışığındaki gelişmeler ve öngörülere bakıldığında son gelişmelerin durumu hakkında temel bir çerçeve çizilebilmektedir. Quinlan'ın 12 Aralık 2013 tarihinde (S/PV.7082) Konseye verdiği bilgiler ışığında 24 Kasım 2013 tarihinde İran ve P5+1 (Almanya müzakere grubuna eklenmiştir.) arasında yapılan geçici anlaşma (interim agreement) kapsamlı ve uzun vadeli bir anlaşma için önemli bir adım olduğu belirtilmiştir. Geçici anlaşma için kullanılan başka bir ifade olarak "Müşterek Eylem Planı (Joint Plan of Action)" dile getirilmiştir. Bu plan doğrultusunda yaptırımların tüm konsey üyelerinde uygulanması konusunda da dileklerin olduğu görülmektedir. Bu rapora göre İYK'ya yardımcı olan uzman ekibinin toplantıları ve önerilerin tartışıldığı bilgileri de bulunmaktadır. Müzakere sürecinde, 24 Kasım'dan sonra oluşacak ilk toplantı 18 Şubat 2014 tarihinde yapılmıştır. Bu ilk toplantı görüşmeleri (firstround of talks) iki taraf açısından altı aylık eylem planının uygulanmasının ve 20 Temmuz' da sonuçlandırılması hedef alınmaktadır. Eğer anlaşma şartlarına ulaşamadığı görülürse planın karşılıklı rıza ile altı ay kadar ek uzatılabileceği de belirtilmektedir. 20 Şubat tarihinde iki taraf da müzakereler için bir yol haritası üzerinde anlaşmış görülmüştür. Mart ayı başlarında uzmanların düzeyinde toplantı yapılarak takvimin içeriğinin oluşturulmasından sonra 17 Mart'ta (Viyana'da) tüm delegelerin katılımıyla tekrar toplanarak aylık oturumların devamı görülmektedir. AB Güvenlik ve Dış Politika Yüksek Temsilcisi Catherine Ashton ve baş müzakerecinin başkanlığında P5+1 tarafların 17 Mart tarihinden önce İran'a gidileceği de belirtilmiştir. (Security Council Report, 2014).

En son resmi planlanan ve gerçekleştirilen raporların sonucunda, 1. Tur görüşmeleri sonucunda bir yol haritası çizilmiştir. Viyana' da yapılan 18-19 Mart 2. Tur görüşmeleri sonucunda İran'ın uranyumu zenginleştirme düzeyi ve oranı, Arak ilindeki nükleer tesislerindeki su santralinin çalıştırılması, barışçı ve sivil nükleer işbirliğinin geliştirilmesi ve İran'a uygulanan yaptırımların durumu konusunda sürecin devam etmesi ve tamamlanması gündeme gelmiştir. Taraflar görüşmelerin gerçekçi ve yapıcı olduğunu belirtmişlerdir. Yeni görüşmelerin 7 Nisan günü Viyana' da yapılacağı kararı da alınmıştır (Anadolu Ajansı, (2014). 3. Tur görüşmeleri 7-9 Nisan tarihleri arasında Viyana'da yapılmıştır. Yapılan kamuoyu açıklamasına bakıldığında özetle, Avrupa Birliği (AB) Dış İlişkiler ve Güvenlik Politikası Yüksek Temsilcisi Catherine Ashton ile İran Dışişleri Bakanı Muhammed Cevad Zarif, ortak yazılı açıklama sonucunda detaylı bir görüşme gerçekleştirildiği belirtilmiştir ve dördüncü tur görüşmelerin Viyana'da 13 Mayıs'ta yapılacağı bildirilmiştir (Dünya Bülteni, 2014).

P5+1 ülkeleri, İran'ın nükleer silah üretiminde kullanılabilecek plütonyum üretebilen ağır su reaktörlerini kapatmasını, yeni reaktörler inşa etmemesini ve uranyum zenginleştirme işlemini durdurmasını istiyor. İran tarafı ise geçici anlaşmaya göre, uranyum zenginleştirme ve reaktör inşa etme hakkının bulunduğunu ve bu hakkın boyutu ve miktarının müzakerelerle belirlenebileceğini ileri sürmektedir. Bilindiği gibi müzakerelerin 18-19 Mart'ta gerçekleştirilen ikinci turunda, İran'ın uranyum zenginleştirme düzeyi, barışçıl nükleer

faaliyetler konusunda işbirliği, yaptırımlar ve Arak ağır su reaktörü konuları ele alınmıştı. Dolayısıyla hedef İran ile 5+1 ülkeleri, 24 Kasım 2013'te Cenevre'de varılan geçici anlaşma kapsamında, Temmuz 2014'e kadar kapsamlı ve kalıcı bir anlaşmaya ulaşmak için müzakerelerin yürütülmeye devam edildiği ısrarla belirtilmektedir.

İran dini lideri Ayetullah Hamaney'in açıklamalarında, nükleer müzakere sürecine ve sonucuna önem verdiği görülmektedir. Hamaney, müzakeredeki alt sınırın nükleer araştırma-geliştirme olduğunu ve bu konuda taviz verilmemesini de belirtmektedir. (Dünya Bülteni, 2014).

Müzakere sürecinin görüşmelerin aylık takvimlerindeki durumların özeti yukarıda kısaca aktarılmıştır. Sonuç olarak sürecin iki taraf açısından da sağlıklı yürütüldüğü görülmektedir. 4. tur görüşmelerin kararının alınmış olması ve sürecin kapsamlı ve uzun süreli kalıcı bir anlaşmaya varılmasında önemli adımların atıldığı kamuoyuna yansıyan bilgiler ışığında ortak bir neticeye varılabilir.

2.2. Müzakere Yönetimi ve 3K_E-Y Müzakere Yönetim Modelinin Temel Unsurları

Öncelikle müzakere kavramı, müzakere yönetim sürecinin modelin temel unsurları kısaca özetlenecektir.

Çatışmayı veya değişimi yaratan karşı karşıya kalmaları değil, aralarında ki müzakere eksikliği veya yanlışlığıdır. Müzakere kavramının ve onunla ilişkili olarak sürecin unsurlarının tanımlanmasında ve açıklanmasında çeşitli görüşler bulunmaktadır. (Uçan, 2008:3-8; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

Müzakere temelde genel bir insan faaliyeti olarak görülür. Satıcılarla yapılan faaliyetler, uluslararası ilişkilerdeki faaliyetler, organizasyonların içerisindeki ve diğer organizasyonlarla olan dış faaliyetler örnek olarak verilebilir (Lewickiet al., 1997:1). Müzakere, iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen iletişim yöntemidir (Gökçül, 2005:23). Müzakere, bir kişinin yalnız başına halledemeyeceği bir konu ortaya çıktığında söz konusu olur; nasıl hareket edeceklerine ilişkin farklı görüşleri olan ya da yapılacak işten farklı sonuçlar bekleyen iki (ya da daha fazla) kişi bir araya geldiğinde, müzakere ortamı doğar. Müzakerenin olmayacağı ya da olamayacağı iki durum vardır. İki kişiden biri diğerinin önerisi ya da isteğine hemen uyduğunda ve iki kişiden biri konuyu tartışmayı bile reddettiğindedir (Fowler, 1997:7-8). Müzakere, farklı ihtiyaçlar ya da fikirler konusunda ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla ileri geri iletişim sürecidir (Acuff, 2005:16). Müzakere kendisinden bir takım şeyler elde etmek istediğiniz kişilerin, sizin istekleriniz doğrultusunda düşünmelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır (Cohen, 2003:3; Cohen, 2004:3-5). Müzakere, sonuç üzerinde iki tarafın da veto hakkının olduğu bir işlemdir. İki tarafın gönüllü rızasına dayanır. İşlemin gerçek şartlarının belirlendiği bir alışveriş sürecidir ve anlaşmaya dayanır (Oliver, 2001:3).

Bu tanımlarda, müzakerenin iki sebepten kaynaklandığı görülür (Barryet al.,2003:3).

1. Bir kişinin bulunduğu grupta, gruba veya bir kişiye yeni bir şey yaptırması,
2. Taraflar arasında bir sorunun veya tartışmanın çözülmesidir. (TheNegotiationExperts, 2008)

Müzakerenin oluşmasında yukarıda etkin olan bu sürecin birincisini değişim, ikincisini de çatışma durumu olarak adlandırılmıştır. Dikkat çekici dört nokta, gönüllülük esası, etkileşim süreci, farklı algılama ve karşılıklı bağımlılık yer almasıdır (Uçan, 2008:4).

“Müzakere ne değildir?” denildiğinde bazı kavramları açıklamak gerekir. Kısaca aşağıda bu kavramlar özetlenecektir.

Müzakere ile karar verme kavramı sıkça karıştırılmaktadır. Her müzakere karar ve karar verme sürecini içerisinde taşımaktadır. Fakat her karar ve karar süreci bir müzakereye

gitmemektedir. Örneğin bir birey kendisi hakkında bir karar verebilir. Bu müzakere değildir. Çünkü müzakerede iki taraf vardır. Pazarlık, kısaca bir kişinin diğerinin davranışlarını değiştirmeye yönelik ve genellikle bir şeyi başka bir şeyle değiştirmek için yapılan bir seri önerinin ve karşı tekliflerin yer aldığı bir süreçtir. Sözlük anlamında pazarlık; “iki insan veya grupların her birinin bir şeyi yapma, ödeme veya gönderme konusunda bir iş anlaşması yani kararıdır.” Dolayısıyla, pazarlık daha çok konular üzerinde yoğunlaşır. Zıt davranışlar öne çıkar. Müzakerede ise kutuplaşma daha azdır ve amaçlar, ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşarak sonuca yönelik anlaşma veya çözüm davranışını yansıtır. Sonuçta, pazarlık müzakere sürecinin bir parçası olarak müzakere kavramının içinde yer almaktadır. Üçüncü kavram tartışma (debate)'dir. Bazı kaynaklarda “görüşme” olarak da adlandırılabilir. Tartışma sözlük anlamında; insanların bir konu hakkındaki farklı fikirlerini ifade ettikleri durumdur. Tartışma bu anlamda, her iki taraf için de kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak için aralarında gerçekleştirilen görüşmeler (explications), açıklamalar (interpolations), sentezler (syntheses) ve öneri (proposals) taahhütleri (undertaken) olarak görülür. Tartışma bir müzakereci sorunu çözme parçasıdır. İkna (persuasion), karşı tarafın müzakerecinin fikrini veya önerisini kabul etmesini, istediğini yapmaya razı olmasını sağlama faaliyetidir. İnandırma (toconvince) ise; gerçekten şu veya bu sebepten(din, mucize, peri olayları, bilim gibi) gerçekten doğru (true) olduğu için yaptığı bir faaliyettir. İkna ise her zaman inanmayı gerektirmeyebilir. Diğer bir ilişkili kavram uzlaşmadır. Uzlaşma, iknadan farklı bir kavram gibi görünse de, aslında ikiye katlanmış iknadır ki, iki zıt fikirli insan veya insanlar, ortada değil, ama ortak bir anlaşma alanı bulmak için (fakat yine de kendi çıkar ve görüşlerinden fazla fedakârlık etmeden) müzakere masasına otururlar. “Diyalog” deyimini de az çok buna uyabilir. Böylelikle, teslimiyetten de, inandırma ve iknadan da ayrılabilir. Taraflar “tarifler” verebilir ve ara yerde bir noktada (“orta yol” olmayabilir) anlaşılır. Diğer bir kavram olan anlaşma, bir işin gerçekleşmesi, bir sorunun çözüme kavuşturulması veya bir sürecin düzenlenmesi amacıyla birden fazla tarafın belirli kurallar, ilkeler ve yaptırımlar üzerinde sözlü veya yazılı olarak uzlaşmaya varmalarıdır. Müzakere süreciyle ilişkili diğer kavram olan sözleşmenin (contract) sözlük anlamında “yazılı yasal bir anlaşma” ifadesi dikkati çekmektedir. Bu bir anlamda tarafların uzlaşma ile ilgili bir anlaşmadan farklı bir süreci işlemesidir. Çünkü iyi bir sözleşme yani yasal bir anlaşma; tarafların yasal çıkarlarını en iyi derecede kollar, çelişkileri çözümler, süreklidir ve toplumun çıkarlarını da göz önüne alır. İlişkili olan diğer bir kavram olan düzenleme(arrangement), bir olayın veya bir toplantının bir plan ve hazırlık faaliyetini kapsar. Her iki taraf bu konuda kararlar alır. Son bir kavramda “istişare veya danışma (consultation)”dır. Müzakere ile danışma arasında bir ayırım yapılmalıdır. İnsanlardan onay istemekle, onların fikirlerini almak arasında çok önemli bir ayırım vardır. Müzakere, bir kararın yürütülebilmesi için her iki tarafında aralarındaki anlaşmayı kabul etmeleri gerektiğine işaret ederken, danışma ise bir tarafın son kararı vermeye yetkisi kendisinde olduğu halde, karar vermeden önce diğer tarafın görüşlerini alması anlamına gelir. (Anselm, 1978; akt. Wall 1985:3-4,103-105; Barry et al., 2003:3-7; Cobuild,1991:26,39,113,135; Türkan, 2004:17-19).

Sonuç olarak, bu tanımlardan şu sonuçlar elde edilir: (Uçan, 2008:7-8).

- 1) Bir değişim veya çatışma var ise müzakere oluşabilir.
- 2) Anlaşmada iki taraf da elde edeceği sonuçlar açısından birbirine bağlıdır.
- 3) Sonuçlar fayda veya bedel olarak görülebilir.
- 4) Müzakereci amacı sadece anlaşmak değil; bazen de çatışan çıkarları nötralize etmeyi, geçici çözümler bulmayı içerir.
- 5) Anlaşma, fayda ve bedellerin paylaşımı veya değişimi üzerinde olur.

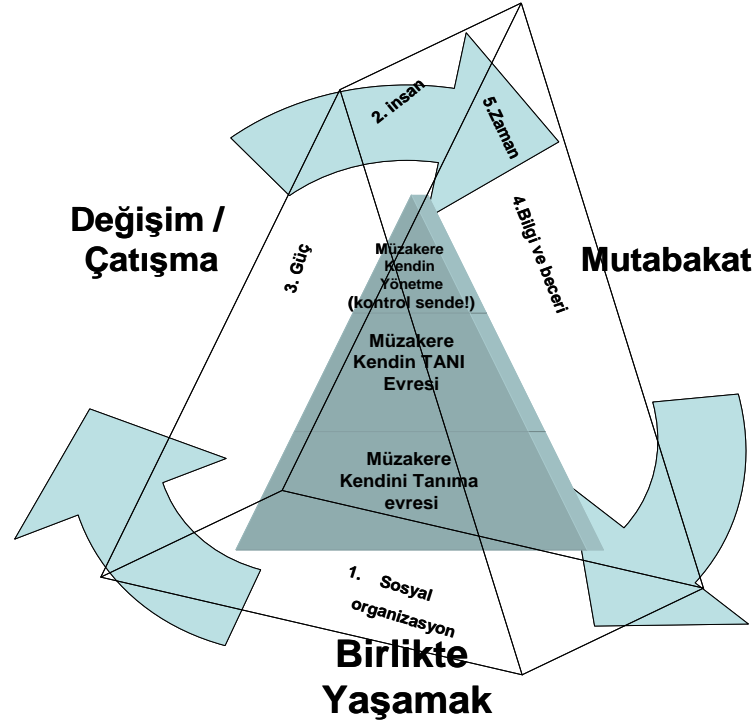
Müzakere rolünün artmasının nedenlerini de bugünkü bilgi çağının nedenleriyle örtüşmektedir. Karmaşıklığın artması, karmaşık insan modeli (faklılıkların artması), kaynakların tamamına sahip olamama, müzakere ortamlarının sayısı ile birlikte, müzakere rolüne verilen öneminin ve sayısının yüz-yüze ilişkilerinde doğru orantıda artması, irrasyonel

davranış yaklaşımlarının artması, ilişkilerin kısa dönemden daha çok uzun döneme yükselmesi ve uzun süreli ilişkilerin kısa süreli ilişkilerden doğması, uluslararası müzakere ortamının sayısının artması, uluslararası müzakere ortamının sayısının artmasına paralel olarak büyük birleşmelerin(taraflar arasında) artmasıdır (Crump&Odell,2008:361-365; Cohen, 2004:1-3). Dolayısıyla değişim ve çatışma maliyetlerinin yükseldiği bir ortamdır. Sosyal hareketliliğin devamlı olduğu yaşam alanında tarafların birbirlerini etkileme ve böylece birbirlerine bağımlılıkları artmaktadır. Ayrıca mevcut kaynakların tamamına bir birey, grup veya organizasyon sahip olamamaktadır. Dolayısıyla 21. yüzyılda değişim ve çatışmalar hızla artmaktadır.

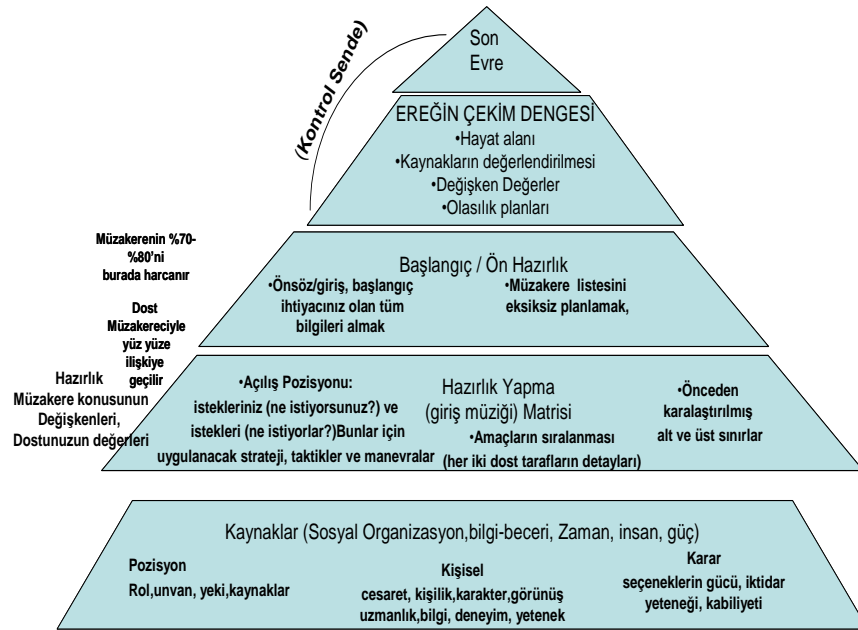
Müzakerenin modern bir tanımı şöyle yapılabilir (Uçan, 2008:29; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

Bir dost tarafın yalnız başına halledemeyeceği (değişim/çatışma) konu ortaya çıktığında, ihtiyaçların tatmini(objektif ve sübjektif) amacıyla, iki(ya da daha fazla) dost tarafın bir araya gelerek, sonuç üzerinde veto haklarının olduğu ve gönüllü rızalarına dayanan mevcut kaynakların en uygun kullanılmasında mutabakatı sağlayan hayat alanındaki dost tarafların etkilenme sürecidir.

Müzakere sürecinin aşamaları hakkında genel anlamda çalışmalar bulunmaktadır. Bu yapılan çalışmaları yönetim yaklaşımı çerçevesinde bütünsel olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Süreç yönetimi odaklı bu yaklaşımda müzakere süreci yönetimini yönetim süreci ile açıklanmıştır. Dolayısıyla hem müzakere hem de müzakereci olarak bakıldığında **müzakere yönetimi**, müzakere kaynaklarını, müzakerenin amaçlarını başarmak için bir dizi faaliyetlerle (planlama ve karar verme, organize etme, yönlendirme, kontrol ve değerlendirme) en iyi ve en kısa zamanda müzakere sürecinin başarılmasıdır. **Müzakereci** ise, müzakerenin yönetim sürecinde kaynakların ve faaliyetlerin en iyi birleşimini sağlayacak organizasyonunu oluşturarak, amaçlara ulaşılmasını sağlayan önemli sorumluluğa sahip kişidir. Çevreden girişler yani kaynaklar, insan, bilgi ve beceri, güç, zaman ve sosyal organizasyondur. Faaliyetler; planlama ve karar verme, düzenleme, yönlendirme yani motivasyon ve kontrol ve değerlendirmedir. Çıktı olarak amaçlara varmada etkinlik ve etkililiktir. Etkililik, doğru şeyler yapma, amaçlara ulaşmadır. Etkinlik ise, en az kaynakla en yüksek çıktı elde etmeyi ifade eder. Müzakere sürecinin yönetimindeki temel unsurları bir yol haritası ve yönetici asistanı açısından da müzakereci olarak izleyeceği teorik ve pratik uygulamalarında kullanabileceği ve aynı zamanda müzakerecin öğretim ve eğitilmesinde yararlanacağı müfredatın oluşturulmasında genel bir modelle açıklanmıştır. Uçan(2008: 50-245)'in **3K_E-Y Müzakere Yönetimi Prizması Modeli**'nde bütünsel olarak ele alınmıştır. Bu modelin temel (Şekil 1) ve parçalı (Şekil 2) olarak aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1. Teorik Bir Müzakere Yönetim Prizması 3K_E-Y Modeli (Uçan, 2008:50-245; 2012; 2013; 2014a; 2014b).



Şekil 2. Teorik Bir Müzakere Yönetim Prizması 3KE-Y Modelinin Parçalanmış Katmanları (Uçan, 2008:50-245; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

Birinci olarak müzakere süreci yönetimi, değişim/çatışma, mutabakat ve birlikte yaşama ile devam eden bir güç alan analizi yöntemine, sistemli üç evre ile ulaşılabileceğini gösterir. İkinci olarak bu üç evre 3K_E-Y adı verilir. Bu üç evre: 1. Kendini (amacı yani ereği) Tanıma Evresi (1K_E-Y); 2. Kendini (dost tarafın amacını yani ereğini) Tanı Evresi (2K_E-Y) ve 3. Kendini (süreci bütün olarak kontrol etme) Yönetme Evresi (3K_E-Y)'dir. Bu model içerisinde

müzakere yönetimi ve müzakereci açısından değerlendirildiğinde önemli temel anahtar unsurları ortaya çıkarılabilir. (Uçan, 2008:210; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

Birincisi ilk evrede yönetici asistanı kendini yönetmede öncelikle kendini ve çevresini yani diğer taraf veya tarafları iyi tanımalıdır.

Kendini tanıma nedir? Kendini tanıma “Neye Sahipsiniz? (Whatwehave?)” denilmektedir. Amaçların oluşturulmasının gerisinde ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar tarafların güdülenme nedenidir. En genel bilinen ihtiyaçlar teorisini ortaya atan Maslow, ilkinde bu ihtiyaçları yedi kategoriye ayırmıştır. Fizyolojik (F), güvenlik (G), ait olma (AİT), saygınlık(S) ve kendini gerçekleştirme(KG) olarak sıralanır. Daha sonra Maslow bu hiyerarşiyi yeniden düzenlemiş ve üç aşama daha eklemiştir. İlk dört aşama aynen bulunmaktadır. Beşinci aşamaya bilişsel (B) ihtiyaçları eklemiştir. Bunun içerisinde bilme, anlama ve öz-farkındalık yer alır. Altıncı aşamada estetik (E) ihtiyaçları koymuştur. Bunlar, aktif görünüşle ilgili olarak, güzellik, form, denge gibi ihtiyaçlardır. Yedinci aşamada kendini gerçekleştirme(KG) bulunur. Sekizinci ve son aşama olarak kendini aşma (KA)olarak ifade edilir. Bu aşamada kendini gerçekleştiren insan diğerlerine yardımcı olma ihtiyacını dile getirir (McLeod,2007). Müzakerenin önemli yazarlarından biri olan Nierenberg, ihtiyaçlar hiyerarşinden ilham alarak müzakerenin ve müzakerecinin ilişkilerinin açıklanmasında kullanılabilecek “**müzakerenin ihtiyaçlar teorisini**” oluşturmuştur. Bu çalışmada müzakerenin üç düzeyi olarak kişilerarası müzakere (kişisel müzakereler), organizasyonlar arası müzakere(uluslar hariç) ve uluslararası müzakere olarak dile getirir. İhtiyaçları müzakerecinin kişisel ihtiyaçları ve organizasyonun ihtiyaçları olarak iki temel aktif düzeyde tanımlamıştır. En düşük ihtiyaç düzeyinden en yüksek ihtiyaçlar düzeyinde bir zihinsel çalışma oluşturmaktadır. Örneğin kişisel ihtiyaç düzeyinde en alta olan ve ölüm riski ile aynı anlama gelecek fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı, organizasyon ihtiyacında en yüksek ihtiyaç olarak görülebilir. Bu çalışmada altı düzeyli uygulama çeşitliliğini de eklemiştir. Bu uygulamalar başka bir şekilde Uçan’ın üç evre 3K_E-Y modelinde de görülür. Bu altı grup düzeyi; 1. Müzakereci olarak diğer tarafın ihtiyaçlarına çalışması (1); 2. Müzakereci kendi ihtiyaçları için diğer tarafın çalışmasını sağlaması (2); 3. Müzakereci hem kendisinin hem de diğer tarafın ihtiyaçları için çalışır (3); 4. Müzakerecinin kendi ihtiyaçlarına karşı çalışması (4); 5. Müzakerecinin diğer tarafın ihtiyaçlarına karşı çalışması (5); ve son olarak 6. Diğer tarafın ve kendisinin ihtiyaçlarına karşı çalışması (6) yani her iki tarafında aleyhine olmasıdır. Müzakereci birinci durumdan altıncı duruma doğru süreçte kontrolü azalmaktadır (Nierenberg, 1986:100-118). Kendini tanımla evresi sahip olunan ihtiyaçların bilinmesinde önemli evredir. Bu evrede taraf güçlü ve zayıf(zaaf) alanlarını belirleyecektir. Aynı zamanda diğer tarafın veya taraflarında da aynı çalışmayı yapacaktır. Böylece diğer taraftan fırsatları ve tehditleri de göz önüne alacaktır. Bu evre bir anlamda hazırlık aşamasıdır. Bu evrede, her şeyden önce bir gözden geçirmedir. Bu konudaki kavramlar açıklanır; (Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

“Thibout ve Kelley (1959) bu standartları “Karşılaştırma Düzeyi(KD)” olarak isimlendirmiştir (Alıntılayan Lewickiet al., 1997: 7-8; Alıntıluyan Wall, 1985: 23). Fisher, Ury ve Patton (1981:101-134) Evet’e Ulaşmak (GettingtoYes) adlı kitapta, diğer tarafla olan ilişkinin bu sürecine BATNA kavramı olarak adlandırmışlardır (Best AlternativeTo A NegotiatedAgreement’in baş harfleridir. Bir müzakere anlaşmasında en iyi seçenek anlamına gelmektedir). Uçan (2008:24)’da bu standartları, “bir ilişkideki çekim gücünün(çekim) değeri veya tatmin edicilik durumu” yani Ereğin(enerji yani amaç) Etkilenme Çekim Dengesi olarak adlandırmıştır. Bu ilişkinin değerlendirilmesinde şu ölçütler kullanılır: a) Beklenen Sonuç: Bu ilişkiden ne alacağımız yani umduğumuzdur (Net Sonuç=NS); b) Karşılaştırma(mukayese) Seviyesi: Diğer bir ilişkiden ne alabileceğimizdir. Yani bizim standart ölçümümüzdür (Karşılaştırma Seviyesi=KS); c) Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyesi: Diğer ilişkinin değişiminde önce(KS) kabul edilebilecek NS ilişki sonucunun en düşük düzeyidir (Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyesi=KS_{ALT}). Bu ilişkide beklenen sonuç (NS) KS’nin üzerinde arzu edilir. Eğer KS’nin altında ise bu durumda, NS ile KS arasındaki mesafenin büyüklük derecesi ile birlikte NS ve KS_{ALT} arasındaki

ilişkiye bakılır ve $NS > KS_{ALT}$ ise müzakereye devam eder, eğer $NS < KS_{ALT}$ ise ilişkiyi sonlandırabilir. Sonuçta önemli nokta, karar verme sürecinde, kendimizin sahip olduğu durumla diğer tarafın sahip olduğu durumun bilinmesidir.” (Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

Taraflar, diğer dost müzakereci karşısındaki durumlarını inceleyerek müzakere amaçlarını [beklenen sonuçlar:Net Sonuçlar (NS)], önceliklerini, kabul noktalarını [standartlar:Karşılaştırma Seviyeleri (KS) ve Alternatif Karşılaştırma Seviyesi (KS_{ALT})], ikili çözüm önerilerini ve bunları nasıl bir strateji, taktik ve manevra ile ortaya koyacaklarına karar verirler. Bunun için kaynaklar, karşılıklı bağımlılık alanı, değişimin/çatışmanın maliyeti, karşı tarafla var olan ilişkiler, iki taraf arasındaki güç dengesi yeniden ele alınır (Cellich&Jain, 2004:112; Barry et al.,2003:100). Bu evrede ayrıca diğer dost taraf hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için araştırma yapılır. Bu basamakta açılış pozisyonunuzun belirlenebilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin ne olduğu ve nereden sağlanacağı saptanır. Müzakere sürecinin kaynakları olan sosyal organizasyon, insan, bilgi, zaman ve güç durumlarından kişisel durumları, pozisyon ve karar durumu gözden geçirilir. **Pozisyon, rol, unvan, yeki ve kaynakları içine alır ve aslında istenilenin neyle söylenildiğidir.** Kişisel durum; cesaret, kişilik, karakter, görünüş, uzmanlık, bilgi, deneyim ve yetenekleri içine alır. Karar ise; seçeneklerin gücü, iktidar yeteneği ve kabiliyeti içerisine alır. Diğer taraf ve taraflar açısından da bunlar aynı şekilde yer alır. **Diğeri müzakere ortamının özellikleridir.** Etkili müzakereciler her müzakere ortamını etkileyen kültür, gelenekler, kısıtlar ve fırsatlar gibi faktörlerin farkında olurlar. Tartışılan konuları etkileyebilecek her türlü etken hakkında bilgi sahibi olduklarından emin olmak isterler. Karşı taraftaki kişiler kimlerdir? Müzakeredeki güçleri ve zayıflıkları nelerdir? Doğrudan tartışma konusunun dışında, başka hangi konular ilgi ve dikkat gerektirir ve bunlardan hangileri müzakerenin gidişini etkileyebilir? Müzakere ihtiyacını doğuran durumun gerisindeki olaylar zinciri nedir? Müzakerecilerin pozisyonları, statü, arkadaşlık, rekabet, kin ya da hırs gibi duyguların etkisi altında mıdır? **Bilginin diğer bir yönü de müzakerenin esas konusunun ayrıntılarıdır.** Etkili müzakereci konularla ilgili derinlemesine bilgi verebilmenin, pazarlık esnasında inanırlılığına büyük katkı sağladığını bilerek tartışılan konuya hâkim olmaya çalışır. Müzakerelere derinlemesine ve doğru bilgidен yoksun olarak gitmek, son derece risklidir ve bu durumda müzakerecinin, karşı tarafın beceri sahibi bir üyesi tarafından başarısızlığa uğratılması olasılığı yüksektir. **Beceri yapısında** üç çeşit beceri özellikle önemlidir. Bunlar; analitik beceriler, etkileşim becerileri ve iletişim becerileridir. Etkileşim becerisi yüz-yüze iletişimin uygulandığı alandır ve içerisinde, kullanılan kelimelerin önemi, dinleme yeteneğinin kazandırılması ki, çok konuşan insan aynı anda dinleme yapamayacağı, konuşmaktan daha önemli olduğunu bilmesi, sözel ya da sözel olmayan davranışların öğrenilmesi sıralanabilir. (Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

Diğer bir durumda “*Neye ihtiyacının olması=gerçekte ne isteniliyor (Wewhatreallywant)*” **amaçların** oluşmasını sağlayacaktır. Amaçlar arasındaki çatışmaların olduğu sıkça karşılandığından müzakere rolü bunların çözülmesinde yarar sağlayacaktır. Yönetici asistanı kendinin, yöneticinin ve yönetimin tanınması müzakere açısından açık bir durum yaratarak başarılı olacaktır. (Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

Kendini ve diğer tarafı tanımlama açıklığı ve başarıyı getirir. Kendini ve diğer tarafı tanımamak bilinmemeyi ifade eder ki bu bir belirsizliği gerektirir. Kendini tanımamak fakat diğer tarafı tanımak kendini kör duruma getirir. Kendini tanımak fakat diğer tarafı tanımamak gizlenmişliği ifade eder. Her iki durumda da risk bulunmaktadır (Cartwright et al., 1998:55; Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

Tüm bu tanımlamalar müzakerenin hazırlık aşamasında belirlenmelidir. Daha sonraki aşamalar için belirlenecek ihtiyaçlar, amaçların oluşturulması, önemlilik ve öncelik, alt ve üst sınır istekler önemlidir. Başlangıç/ön hazırlık evresinde diğer taraf ve taraflarla bu paylaşımların durumu belirleyecek yeni durumlar oluşmasını sağlayacaktır. Müzakereci açısından liste bu aşamada şekillenir. Son aşamada değişken değerler ve olasılıklar ve çekim dengesi çalışmaları yapılır. **İhtiyaçların tatmini** için antlaşmaya gidilmesi önemlidir.

Müzakerenin başarısı burada ortaya çıkar. Bu müzakerenin diğer bir anahtar kavramıdır. Anlaşmazlık yeni bir durumu işaret edebilir. Yeni bir müzakere başlangıcı yaratılabileceği gibi üçüncü taraf (arabulucu gibi) devreye girebilir (Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

3. BULGULAR

Müzakere sürecinin yönetimindeki bu temel unsurlar acaba bu çalışmada ele alınan müzakere örneğiyle karşılaştırıldığında ne gibi sonuçlar alınabilecektir. Bu çalışma teorik modelin de test edilmesine bir ölçüde katkı yapabilecektir.

3.1. Model Üzerinden P5+1 ve İran Nükleer Müzakere Süreç Evrelerinin İncelenmesi

1. Müzakereye gidilmesinin en önemli nedenlerinden biri olarak bir tarafın yalnız başına halledemeyeceği, yapabilme gücünün maliyetinin fazla olması ve bunun sonucunda çeşitli şekilde tepki alınması gibi(düşmanlık) nedenlerle ortaya çıkabilecek olumsuzlukları giderilemeyeceği, bir konu ortaya çıktığında söz konusu olabilmektedir. Bunun yanında taraf veya tarafların nasıl hareket edeceklerine ilişkin farklı görüşleri olan ya da yapılacak işten farklı sonuçlar bekleme durumunda müzakere ortamının doğduğu görülmektedir. Nükleer müzakeresinin oluşmasının durumunu bu ifadelerle açıklanabilir. Çünkü geçmişte taraf veya taraflar müzakere ortamına yeterince giremedikleri veya müzakereye gidilmesinin farkında olmadıkları görülebilir. Dolayısıyla genel kanaat tarafların konuyu müzakere etmekten kaçınmaları olmaktadır. Fakat bu taraflar açısından hem tatminlik hem de yıpratıcı olmasından memnuniyetlik seviyesini düşürmüş ve istenilen sonuçlar elde edilmemiştir. Fakat bu durum İran açısından belli bir yaptırımla sonuçlanmıştır. Fakat diğer taraflar açısından da uluslararası konularda barışçıl çözümlere yanaşmadıkları hissi verilmesinden dolayı da kamuoyunu rahatsızlık vermiştir. Sonuç olarak taraflar müzakere yapılması konusunda görüş birliğine varınca nükleer konusunda resmi olarak müzakere ortamına gidilmiştir. Müzakere yönetim sürecinin değişim/çatışma, mutabakat ve birlikte yaşama ile devam eden bir güç-alan analizi yönteminde, sistemli üç evre ile ulaşılabileceğini dile getirilmiştir. Bu üç evre 3K_E-Y olarak adlandırılır. 1. Kendini tanıma evresi(1K_E-Y); 2. Kendini tanı evresi(2K_E-Y); 3. Kendini Yönetme Evresi(3K_E-Y) olarak adlandırılır. Dolayısıyla İran ve diğer tarafların değişim ve çatışma evrelerinde çözülme sürecini yaşamışlardır. 24 Kasım tarihinde bu süreç mutabakat aşamasına gelerek müzakere sürecindeki ikinci duruma geldiğini gösterir. Böylece müzakere bu evredeyken taraflar çeşitli nedenlerle mutabakattan önce geçirdikleri deneyimler tarafların birbirini hakkındaki tanıma süreçlerini de yaşamıştır. Bu süreç içerisinde neye sahip olduklarını analiz edilerek güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirdikleri süreci yaşamışlardır. Bu süreçte müzakere amaçlarını, önceliklerini, kabul noktalarını ve alternatif karşılaştırma seviyelerini, çözüm önerilerini ve bunları nasıl bir strateji, taktik ve manevra ile ortaya koyacaklarına karar vererek test etmişlerdir. Dolayısıyla müzakere ortamının oluşmasında taraflar gönüllülük esasını kabul ederek etkileşim sürecine girmişlerdir. Bu süreç içerisinde farklı algılamaları karşılıklı bağımlılıklarını görerek müzakereyi seçmelerinin daha doğru olacağını görmüşlerdir (Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

2. Müzakere kavramıyla ilgili süreç içerisinde kullanılan bazı kavramları literatüre dayanarak yukarıda özetlenmiştir. İran ve P5+1 tarafları arasındaki nükleer müzakere sürecinde kamuoyuna yansıyan kullanılan terimleri analiz edilmesi gerekmektedir. Öncelikle bu sürecin müzakere süreci olduğu tespitidir. BMGK'nin yazılı açıklamalarında da müzakere (negotiation) (Security Council Report, 2014) terimi kullanılmıştır. Diğer bir terim ise müzakere süreci içerisindeki görüşme terimidir. Literatürde tartışma (debate) da denilen bu süreçte aylık toplantılar için kullanılan resmi bir görüşme (talks) teriminin kullanıldığı görülür. Sözlük anlamına bakıldığında talks "özellikle iki ülke veya iki taraf arasındaki bir anlaşmazlığı çözmek için bir araya gelinen bir resmi tartışma" (Cobuild, 1991) olarak ifade edilir. Genellikle bu terimin müzakereyle eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir ki, bu terimin içeriği açısından yanlıştır. Tartışma olarak ifade edilebilen bu terimlerin içeriksel olarak müzakere

içerisinde aynı iç kavramları aldığı görülür. Bunlar görüşmeler, açıklamalar, sentezler, öneriler ve taahhütler (undertaken) (Security Council Report, 2013)’dir. Dolayısıyla resmi tartışma olan bu terim bir müzakerenin sorun çözme parçasıdır. Bu terimin literatür açısından da yerinin bu şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir başka terim ise geçici anlaşma (interimagreement) olarak adlandırılır. Bu terim aynı anlamda Müşterek Eylem Planı olarak da adlandırılmıştır. Bu terim **mutabakat sürecinin** basamağını göstermektedir ki, modeldeki ikinci basamağının gerçekleştiğinin ifadesidir ve nükleer müzakere sürecindeki kamuoyu açıklamaları bunu test ederek doğrulamıştır. Diğer kavramlar ise uzun dönemli ve kapsamlı çözüm sağlayacak bir anlaşma metninin yazılı hale getirilmesidir. Bu kavram ifadelerde “long-termagreement /long-termcomprehensivesolution” olarak dile getirilmiştir. Müzakere açısından sözleşme kavramına atıf yapılmaktadır. Yukarıda ifade edilen bu terim, bir anlamda tarafların uzlaşma ile ilgili bir anlaşmadan farklı bir süreci işleridir. Çünkü iyi bir sözleşme yani yasal bir anlaşma; tarafların yasal çıkarlarını en iyi derece kollar, çelişkileri çözümler, sürekli ve toplumların çıkarlarını da göz önüne alır. Dolayısıyla uzun dönem ve kapsamlı ifadelerinin kullanılması bunu ifade ettiğini göstermektedir ki, bu da üçüncü basamak olan birlikte yaşama evresinin tamamlanmasını sağlayacaktır. BMGK’nın üçer aylık resmi kamuoyu açıklamalarına bakıldığında bir müzakere sürecinin evrelerinin işleyişini göstermesi açısından önemlidir. Müzakerelerin kamuoyuna kapalı olması ve resmi anlamda yazılı bir metin sunulmaması yaklaşımı müzakerenin sağlıklı ilerlemesi yönünde bu tarzın benimsendiği görülmektedir. Bu durum ülkelerin iç siyasetindeki taraflar ki bunlar müzakere yapısında seçmen unsuru olarak dile getirilebilen unsurlardır, açısından eleştiri konusu olmaktadır. Bir taviz var mı? gibi söylemler dile getirilebilmektedir. Fakat bu durumlar aynı zamanda başarılı olabilecek müzakerelerin sonucuna olumsuz da etkileyebilir. Çünkü farklı algılamalar bunu sağlayabilir. Dolayısıyla bu konudaki açıklamalar gayri resmi açıklamalar olarak görülmektedir. Araştırmacılar açısından da bu süreçlerin analizi zor olmaktadır. Dolayısıyla gayri resmi kamuoyu açıklamalarına göre incelenmek durumunda kalmaktadır. BMGK’nın kısa raporlarına bakıldığında olayın derinlemesine analiz edilmesini etkilese bile müzakere açısından genel bir fikir vermektedir. Müzakere süreci ile ilgili gelişmelerin ana hatları dile getirilmektedir. Yukarıda özetlenen bu bilgilerin sağlıklı olarak yapılmasında en birinci kaynak bu raporlar olmaktadır. Bu raporlar da görülen terimler dışında müzakere sürecinin aşamalarını da görebilmektedir. Müzakere sürecinin başarılı olmasında düzenlemelerin yani bir olayın ve bir toplantının bir plan ve hazırlık faaliyetini kapsar ki raporlarda geleceğe yönelik çalışmaların ve öngörülerinde yapıldığı görülmektedir. Bu süreçte tarafların bu konuda aldıkları resmi veya resmi olmayan kararları da yansıtmaktadır. Fakat detaylar verilmemektedir. Yine istişare mekanizmasının da sürekli çalıştığı da görülmektedir. Sonuç olarak müzakere sürecinin aşamalarının genel literatür açısından sağlıklı yürüdüğü raporlar ışığında görülebilmektedir (Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

3.Müzakere sürecinin yönetilmesinde tüm detayları derinlemesine incelenememesi özellikle tarafların müzakere sırasındaki davranışları, sundukları bilgiler, algılamalar elbette açıklamalarda yetersiz kalmaktadır. Bu konuda sağlıklı çalışmalar ancak müzakerenin sonucunda müzakereye katılanların veya ilgili tarafların kaleme alacakları yayınlarda görülebilecektir. Özellikle tarafların kişisel durumları, yetenekleri, açılış pozisyonları, hazırlık çalışmaları, ekiplerinin içeriği, alt ve üst sınırdaki değişimler bunları net olarak incelemede şu an sağlıklı olamamaktadır. Müzakere yönetim sürecinin modelindeki test konusu olan bazı evrelerin ve basamakların literatür açısından önemsiz hale getirmemektedir. Bu çalışmanın akademik anlamda sürecin hala devam ettiği durumda incelenmesi ve değerlendirmesi önemlidir (Uçan, 2008; 2012; 2013; 2014a; 2014b).

4. SONUÇ

Çalışmada “Müzakere Yönetim Modeli” sürecinin evreleri ve basamakları üzerinden, BMGK’nın resmi olarak üçer aylık dilimlerle sunduğu raporlar üzerinden, İran ve P5+1 tarafları arasında başlayan ve 24 Kasım’dan itibaren bir mutabakat süreci evresine giren son durumun incelenmesi yapılmıştır.

Çalışma içerisinde prizma modelinin evrelerinin ve sürecin kavramları açısından İran nükleer müzakeresinin süreci karşılaştırıldığında modelin test edilmesini de sağlamış olmaktadır. Dolayısıyla modelin evreleri olan değişim/çatışma, mutabakat ve birlikte yaşama evresinde ikinci evre olan mutabakat evresi müşterek eylem planı ile başlamış olduğu görülmektedir. Modelin bu evresiyle birlikte yaşama evresi arasındaki gelişmeler modelin yüz yüze yapılan müzakere aşamasına geldiği görülmektedir. Aylık resmi görüşmeler bu aşamada kaynak, hedef, değişken değerler ve olasılık planlarının sunulacağı göstermektedir. İkinci olarak müzakere sürecinin esnek ve dengeli olarak götürüldüğü kamuoyuna yapılan açıklamalarda anlaşılmaktadır ki, her iki taraf barışçıl ve uzun süreli bir anlaşmayı yasal olarak dile getirmektedir.

Sonuç olarak mutabakat metnine bağlı kalınarak her iki tarafta süreci gönüllük esasına dayanarak yürüttüklerinde başarılı bir müzakere olacağı görülecektir. Veya başarısız bir müzakere olacağı da düşünüldüğünde dünya için hiç istenmeyen durumlar da yansıtılabilir. Fakat müzakere dinamik ve uzun süreli bir süreçtir. Taraflar müzakere sürecinin sonunda kalıcı ve yasal bir anlaşmaya varmaları sürecin içerisindeki taahhütlerine ve atılacak adımlara bağlı olacaktır. Ayrıca müzakere sürecine müdahale edilecek başka tarafların veya bu süreçte belirlenmiş müzakere konusunun çözümünde başka konularla ilişkilendirilmesindeki taleplerin taraflar açısından dikkat edilmelidir. Bu iki nokta müzakere sürecinin kesilmesine veya müzakere sürecinden istenilen sonucun elde edilmemesini sağlayabilir. Araştırmacılar açısından bundan sonraki en önemli aşama bu çalışmanın devam ettirilmesini sağlayacak veri kaynakların toplanması olacaktır. Dolayısıyla farklı kaynaklardan süreçle ilgili çalışmaların yapılması müzakere ve barış sürecindeki yöntemlere katlı olacağı umulmaktadır.

5. KAYNAKLAR

- Acuff, F. L. (2005). *Uluslararası Müzakere: Dünyanın Herhangi Bir Yerinde Herhangi Bir Konuyu Müzakere Etme* (1. Basım). (Çev.) Demirci S., Ankara: Elma Yayınevi.
- Anadolu Ajansı (2014). *Nükleer Program Müzakerelerinde 2. Tur Bitti*. [http://www.aa.com.tr/tr/haberler/285389--nukleer-program-muzakerelerinde-2-tur-bitti], 01.04.2014.
- Bahgat, G. (2006). *Nuclear Proliferation: The Islamic Republic of Iran*. *Iranian Studies*, 39(3), 307-327. [http://dx.doi.org/10.1080/10860600808102]. 04.02.2013.
- Barry, B., Lewicki, J. L., Saunders, D.M. & Minton, J.W. (2003), *Negotiation* (Fourth Edition). USA: McGraw-Hill Company.
- BBC Türkçe Haberler (2013). *İran’la nükleer anlaşma neleri içeriyor?* [http://www.bbc.co.uk/turkce/haberler/2013/11/131125_iran_nukleer_anlasma.shtml]. 01.01.2014.
- Cartwright, R., Collins, M., Green, G. & Candy, A. (1998). *Managing Yourself*. UK: Blackwell Business.
- Cellich, C. & Jain, S. C. (2004). *Global Business Negotiations: A Practical Guide*. USA: Thompson Corporation Pub..
- Cobuild, C. (1991). *Student’s Dictionary: Helping Learners With Real English*. London and Glasgow: Collins Birmingham University International Language Database Publishers.
- Cohen, H. (2003). *Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz*. (1. Basım.) (Çev.) Cüceloğlu, Ş., İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cohen, S. P. (2004). Negotiation is Not A Competitive Sport. *Ivey Business Journal*, July/ August: 3-5.

- Crump, L. & Odell J.S. L. (2008). Analyzing Complex U.S. Trade Negotiations. *Negotiation Journal*, July, 361-365.
- Dünya Bülteni (2014). *Nükleer Müzakerelerin 3. Turu Bitti* [<http://www.dunyabulteni.net/haber/294885/nukleer-muzakerelerin-3-turu-bitti>]. 20.04.2014.
- Fisher, R., Ury W. & Patton B. (Eds). (1981). *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fowler, A. (1997). *Müzakere, İknâ ve Etkileme*. (1. Baskı) (Çev.). Bora A. ve Cankoçak O. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti..
- Gökçül, B. (2005). *Stratejik İlişki Kurma: Müzakere*. İstanbul: Kapital Medya Hiz. A.Ş.
- Lewicki, J. L., Saunders, D.M. & Minton, J.W. (1997). *Essentials of Negotiation*. USA: McGraw-Hill Company.
- McLeod, S. A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs - Simply Psychology*. [<http://www.simplypsychology.org/maslow.html#self2>]. 1.02.2013.
- Nierenberg, G. I. (1986). *The Complete Negotiator*, New York: Nierenberg & Zeif Pub.
- Oliver, D. (2001). *Etkili Müzakerenin 101 Yolu*. (1. Basım) (Çev.). Dursun H.T., İstanbul: Alfa Yayınları.
- Security Council Report, March Monthly Forecast (2014). *Middle East Iran*. [http://www.securitycouncilreport.org/monthly-forecast/2014-03/iran_5.php]. 01.03.2014.
- Security Council Report, December Monthly Forecast (2013). *Middle East Iran*. [http://www.securitycouncilreport.org/monthly-forecast/2013-12/iran_4.php]. 01.01.2014.
- Security Council Report, Monthly Forecast, Iran (2013). *Iran*. [<http://www.securitycouncilreport.org/iran/index.php?page=1>]. 01.01.2014.
- The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles. *Conflict Negotiation: Psychological Dynamics*. [<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-conflict/>]. 1. 06. 2008.
- Türkan, R. O. (2004). *İknâ ve Uzlaşma Sanatı*. (1. Basım). Altın Kitapları Yay.
- Uçan, M. Y. (2008). *Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uçan, M.Y. (2012). *Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkililiğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü*. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Isparta. ss: 83-95.
- Uçan, M.Y. (2013). *Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkililiğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2013/1 Isparta, ss: 121-136.
- Uçan, M.Y. (2014a). *Müzakereci Olarak Yönetici Asistanı: Yeni Bir Kariyer mi?*, Electronic Journal Of Vocational Colleges, August 2014, 2014a/Volume.4/Sayı:3, ss: 379-395.
- Uçan, M.Y. & Yarangümelioğlu, D. (2014b). *Tıbbi Sekreterlerin/Asistanların Müzakere Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Isparta'daki Özel Hastaneler*", 13. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, BÜROKON2014, Pamukkale Üniversitesi, Honaz MYO, 23-25 Ekim, Denizli.
- Uçan, M.Y. (2014c). *2013'de Yeniden Başlayan İran Nükleer Müzakerelerinin İncelenmesi: Müzakere Yönetimi Yaklaşımıyla*, II. International Davraz Congress Proceedings Book, Building New Approaches to the Global Issues, ISBN:978-9944-452-82-3, 29-31 May 2014, pp: 1485-1509, Isparta/Turkey.
- United Nations Sanctions Committee. (2006). *Security Council Committee Established Pursuant to Resolution 1737*. [<http://www.un.org/sc/committees/1737/index.shtml>]. 01.01.2014
- Wall, J. A. Jr. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. London, England: Scott, Foreman & Company Illinois.

Extended Abstract

The comprehensive agreement on Iranian nuclear program is a topic in a series of negotiations among Iran and the P5+1 — United states, Russia, China, France, United Kingdom and Germany. Following the inauguration on 3 August of Hassan Rouhani as the new president of Iran, talks on the nuclear file intensified between Iran and the P5+1—comprising the Council’s permanent members and Germany—leading to a breakthrough on 24 November. On 18 February, Iran and the P5+1 began their first round of talks aimed at reaching a long-term agreement on Iran’s nuclear programme involving the lifting of all nuclear-related sanctions. The two sides had announced on 12 January that the six-month JPA would take effect on 20 January, meaning that 20 July will be the first deadline for concluding the agreement. The JPA can be extended by mutual consent for six months if agreement has not been reached by then. (Although the JPA was announced on 24 November, technical details had to be finalised before implementation could start. On 20 February the two sides announced that they had agreed on a road map for the negotiations. The agreed schedule included an experts’ level meeting in early March and for the full delegations to meet again on 17 March followed by monthly sessions. It was also envisaged that Catherine Ashton, the EU’s High Representative for Foreign Affairs and Security Policy and chief negotiator for the P5+1 would travel to Iran ahead of the 17 March meeting. Few details emerged as for any more substantive points discussed. The parties agreed to a joint plan of action setting out measures to be undertaken during an initial six-month interim period, as well as elements for a long-term comprehensive solution. Therefore, both sides of the negotiation process continues will depend on compliance with the Joint document. This will result in a short period in May-June 2014. There seemed to be good progress under the 11 November 2013 cooperation framework agreed between Iran and the IAEA to resolve outstanding issues. In a 20 February report to the Council (S/2014/116), the IAEA Director General said that Iran had implemented the initial six practical steps agreed in November and that it had now agreed to implement seven additional measures by 15 May, including managed access to the Saghand mine in Yazd and the Ardakan concentration plant as well as Iran’s providing information on various other aspects of its nuclear programme. (There was still no mention of Parchin, a military site that Iran is believed to have used for nuclear activities and to which the IAEA has unsuccessfully sought access in the past.) Previously, in a 17 January report, the Director General had informed the Council of the IAEA’s role with regard to monitoring and verification of the JPA. On 13 February, the International Energy Agency reported that sales of Iranian crude oil rose by 100,000 barrels a day in January, to 1.32 million. It was seen as an early indication of the initial impact of the measures agreed to by the US as part of the JPA to suspend some oil-related restrictions on importers of Iranian oil. China accounted for most of the additional sales. Therefore, other international factor saffecting this process, how will the attitude of countries, in the light of this information, a separate research topic will be examined. In this context, the research methods of this study appeared in the media regarding the Iranian nuclear negotiations and public statements in the literature is based. In this study, in Geneva, Switzerland, in 2013 Iran started again nuclear negotiations in the framework of the negotiations management approach (This approach "Negotiation Management (3K-Yi) Prism Model" has been called by Ucan) examined and discussed. This process has been continued.

This negotiation process conforms to management phase of the negotiation process on the called by Ucan. Negotiations to get the most important can not handle alone on one side as one of the reasons, is more than the cost of make-up power and, as to be reacted in various ways as a result of this (hostility) that may arise for reasons negativity can not be resolved, it may be said to occur when a subject. Therefore, the subject of public opinion was party tore fraim from negotiating. But in terms of the fact that both parties have reduced the satisfaction level both aggressive and achieve the desired results. However, this has resulted in a certain sanctions for Iran. But they are also due to be feeling uncomfortable with the peaceful resolution of international issues in terms of other parties also has given inconvenience to the public. This model is three steps. This call this concept“*A Theoretical Negotiation Management(3Y_E-M) Pyramid Model*”. This process is the first step is change/conflict: next consensus and finally living together in peace. This process management; 1.Yourself (goals or energy) knowing steps(1Y_E-M); 2.Yourself knowing to theirsself (their and environment goals) 2Y_E-M; Yourself Management (3Y_E-M).

Results can be seen that monitoring according to the stage of the negotiation process. This study has been testing of the Prism (or Pyramid) Model is called by Ucan. They conduct a successful negotiation would be adhering to the agreed text on both sides on the basis of voluntary process will occur.