

## GÖRÜŞME SANATI

*Dr. Hüner TUNCER\**

Görüşme sanatı, diplomaside çok önemli bir rol oynar zira görüşme, diplomasi yönetiminin temel aracını oluşturur. Diplomasi, sözlü sanattan daha çok yazılı bir sanattır. Diplomasi, konuşma sanatı olmaktan ziyade, kesin ve onaylanabilecek bir biçimde kaleme alınan anlaşmaları görüşmek sanatıdır<sup>(1)</sup>.

Görüşme, çatışan çıkarların bulunduğu bir sorunda, ortak bir çıkarın gerçekleştirilmesine yönelik bir anlaşmaya varılması amacıyla, görüşürde açık ve kesin önerilerin ileriye sürüldüğü bir süreç olarak tanımlanabilir<sup>(2)</sup>.

Geçen birkaç asır içerisinde, iletişim ve ulaşım alanlarındaki teknolojik gelişmelerin de katkısıyla, diplomasi yönteminde önemli değişikliklerin meydana geldiği, ancak, diplomasinin temel aracı olan görüşme sürecinin, özünde hemen hemen hiç değişmediği gözlenir.

Devletler, tarihin başlangıcından bu yana savaştıkları gibi görüşmelerde de bulunmuşlardır. Savaş yöntemlerinin zaman içerisinde geçirdiği değişikliklerle kıyaslandığında, görüşme yöntemlerinin hemen hemen aynı kaldığı görülür. Şunu unutmamak gerekir ki, devletler hiç görüşmede bulunmadan barış içinde yaşayabilirler, görüşmede bulunurken savaşa başlayabilirler ve hatta savaşta iken görüşmede bulunmayı sürdürebilirler.

Tek bir savaşın topyekûn felâkete neden olabileceği içinde yaşadığımız nükleer çağda, görüşme yöntemine, dünyayı yıkımdan kurtaracak ve savaş rüzgârlarından koruyacak bir kurtarıcı gözüyle bakılmaya başlanmıştır. Ancak, görüşme sadece bir araçtır. Görüşme, tehlikeli çatışmaları savaşa varmadan bir çözüme kavuşturabilir, savaşlara son verebilir ve

---

(\*) T.C. Milano Başkonsolosluğu, Konsolos Yardımcısı.

(1) William Macomber, **The Angels, Game**, New York, Stein and Day Publishers, 1975, s. 46.

(2) Fred Charles Ilké, **How Nations Negotiate**, New York, Harper and Row, Publishers, 1964, s. 3.

hükümetleri güç kullanmalarından alıkoyabilir. Öte yandan, görüşme, düşmanlıkları körükleyebilir, saldırgan güçlendirebilir ve saldırmasına yol açabilir ve barışın yasal ve manevî temelleri de sarsabilir.

### Görüşmenin Amaçları

Görüşmenin gerçekleşebilmesi için, genellikle, iki ögenin var olması gerekir: "Ortak çıkarlar" ve "çatışma konusu sorunlar". Ortak çıkarlar olmadan, görüşmek için ortada bir neden yoktur; çatışma olmadan da, ortada görüşülecek bir şey yoktur<sup>(3)</sup>.

Çatışmayı bir çözüme kavuşturmak ve güç kullanılmasını önlemek için, görüşmenin yapılması gerektiği söylenir. Görüşme, tarafların uzlaşmaya hazır olmalarını gerektirir. Taraflar, ayrıca, karşılıklı olarak ödünde bulunmaya da hazır olmalıdırlar. Taraflardan hiç biri, görüşmeden her istediğini elde etmeyi beklememelidir. Taraflar iyi niyetle görüşmede buldukları takdirde, daima âdil bir çözüme ulaşabilirler. Eğer görüşülecek birçok sorun konusunda uyuşmazlık ve çatışma varsa, ilk önce uzlaşmaya daha açık konular bir çözüme kavuşturulmalıdır çünkü bir konu üzerinde anlaşmaya varılması, diğer konular üzerinde de anlaşmaya gidilmesi yolunu açacaktır.

Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi, görüşmenin temel amacı, çatışan çıkarların bulunduğu bir sorunda, ortak bir çıkarı gerçekleştirmeye yönelik bir anlaşmanın akdedilmesi olmaktadır. Hükümetler, aşağıda yeralan dört tür anlaşmaya varmak üzere görüşmelerde bulunabilirler :

1 — Mevcut düzenlemelerin resmen onaylanması ve sürdürülmesi amacıyla yönelik **uzatma anlaşmaları** (extension agreements). Gümrük anlaşmalarının uzatılması ve yabancı ülkelerdeki üs haklarının yenilenmesi gibi.

2 — İki veya daha çok taraf arasındaki olağandışı bir duruma son vermek üzere gerçekleştirilen **normalleştirme anlaşmaları** (normalization agreements). Bu tür anlaşmalarla, taraflar arasındaki diplomatik ilişkiler yeniden kurulabilir, ticare tasavaşlarına son verilebilir ya da ateş-kes sağlanabilir.

3 — **Yeniden düzenleme anlaşmaları** (redistribution agreements), taraflardan birine diğeri pahasına yarar sağlar. Sınırlardaki değişiklikleri

(3) Gordon A. Craig ve Alexander L. George, **Force and Statecraft**, New York, Oxford, Oxford University Press, 1983.

ve ikili veya çok-taraflı örgütlere malî katkılardaki değişiklikleri gerçekleştirmeye yönelik anlaşmalar, bu sınıfa girmektedir.

4 — **Yenilik getirici anlaşmalar** (innovation agreements), tarafların yararına olan yeni düzenlemeler ya da girişimlerin gerçekleşmesini amaçlar. Örneğin, Avrupa Ortak Pazarı'nı ve Uluslararası Atom Enerjisi Örgütü'nü kuran anlaşmalar ve "Gümrükler ve Ticaret Hakkında Genel Anlaşma" (GATT) nin gerçekleşmesini sağlayan anlaşma bu türdendir.

Grüşmenin amaçları, yalnızca bir anlaşmaya varılmakla sınırlı değildir. Hükümetler, bazen ortak çıkarlar bulunmasa dahi, başka düşüncelerle görüşmede bulunabilirler. Örneğin, görüşmelerde bulunmayı reddetmek, ilgili ülke açısından, gerek kendi kamuoyu gerekse dünya kamuoyu nezdinde müttefikleriyle ve tarafsızlarla ilişkilerini zedeleyebilecek ölçüde, bir esneksizlik imajının yaratılmasına neden olabilir. Taraflar bir anlaşmaya varmayı istemeseler ya da beklemeseler dahi, yalnızca propaganda amacıyla görüşmelerde bulunabilirler. Gerçekten, kamuoyu ve basın öğelerinin çağımızda kazandığı büyük önem ve ağırlık sonucunda, görüşmelerin daha çok bu amaçla yapıldığı görülmüştür. Özellikle uluslararası örgütlerde yeralan görüşmelerde veya çok-yanlı konferanslarda başlıca amaç, uyuşmazlık konusu olan soruna bir çözüm bulmaktan ziyade, tarafların kendi görüşleri veya politikalarının propagandasını yapmak ve dünya kamuoyunu etkilenmeye çalışmak olmaktadır.

Görüşmeler, ayrıca, karşı taraf veya tarafların görüşlerini öğrenebilmek ve tutumlarını saptayabilmek; bilgi sağlamak; karşı taraf veya tarafları yanlış yola sevk etmek ve aldatmak; teması canlı tutmak ve şiddete başvurma olasılığı yerine, konuşma aracını kullanmak amaçlarıyla da gerçekleştirilir. Ondokuzuncu yüzyıla kıyasla, çağımızda görüşmeler, bir anlaşmaya varma arzusu veya beklentisi olmasa dahi, daha çok yukarıda belirtilen amaçlarla yapılmaktadır.

### Görüşme Sürecinin Aşamaları

1 — Öze yönelik görüşmelerin başlamasından önce, tarafların, görüşmelerin zamanı, yeri, gündemi, diğer konferans düzenlemeleri ve tartışmaların yapılacağı diplomatik düzey konularında anlaşmaya varmaları gerekir. Usûle ilişkin bu sorunlardan herhangi biri anlaşmazlığa yol açabilir. Gerçekten, tarafların usûle ilişkin sorunlardaki tutumları, onların esasa ilişkin sorunlarda birbirlerinden ne denli uzak olduklarının, aralarındaki güvensizliğin ve düşmanlığın derecesinin iyi bir göstergesini oluşturur. Taraflardan biri, usul sorunlarındaki anlaşmazlıkları kasten pro-

paganda amacıyla ya da diğer taraftan ödün koprmk için kullnabilmektedir. Görüşmelerin başlangıcında usûl konularındaki tartışmalar ve anlaşmazlıklar, çağımızda âdeta usûlden olmuştur. Günümüzde, eskiden de olduğu gibi, görüşmelerin yapılacağı konferans masasının şekli, görüşmecilerin masa etrafında oturtulma sıraları, gündemdeki maddeler, bu maddelerin kaleme alınış biçimi ve sırası gibi önemsiz görünen konularda saatlerce ve hatta günlerce tartışmaların yapıldığına tanık olmaktadır<sup>(4)</sup>.

2 — Görüşmenin başlangıç aşamasında, taraflar, ortaya azamî taleplerini koyarlar. Görüşmeler süresince, tarafların ortaya koymuş oldukları ilk taleplerinin, karşılıklı pazarlıklar sonucunda bazı değişikliklere uğraması beklenir. Genellikle, taraflar, diğerinin iyi niyetle görüşmelerde bulunup bulunmayacağını, her iki taraça kabul edilebilecek bir anlaşmaya varmayı ciddi isteyip istemediğini, görüşmeciler arasında bir güven ortamının kurulup kurulamayacağını ve karşılıklı güven temeli üzerinde, ciddî görüşmelerin yapılıp yapılamayacağını araştırmak durumundadır. Bu her iki taraf için de zaman ve sabır gerektiren bir süreç olacaktır.

3 — Tarafların azamî talepleri ortaya konulduktan sonra, her görüşmeci, diğerinin asgarî amaçlarını ortaya çıkarmak için çaba harcar. Bu, tarafların, görüşmelerde ödünde bulunabilecekleri veya geri çekilebilecekleri en son sınırı oluşturmaktadır ki, bu noktaya genellikle "direnme noktası" denilir.

Karşı tarafın direnme noktasını öğrenebilmek kolay bir iş değildir. Görüşmeciler, genellikle, asgarî taleplerini zamanından önce açıklamak istemezler. Taraflardan biri, karşı taraf da aynı şeyi yapmadığı sürece, kendi asgarî taleplerini ortaya koymaz. Burada da, karşılıklı güven or-

---

(4) Önrğeni 1648 yılında toplanan ve ilk uluslararası kongre niteliğini taşıyan Westphalia Kongresi, tören ve etiket ile ilgili usul sorunları nedeniyle, önceden saptanan tarihten tam on beş ay sonra toplanabilmişti. Bu sorunlar arasında, Prenslar tarafından gönderilen temsilcilere, Elektörler tarafından gönderilen temsilciler gibi, "Ekselâns" diye hitap edilip edilmeyeceği, hangi temsilcilerin önce ziyaret edileceği gibi konular yer almaktaydı. Aynı şekilde, on yedinci yüzyılın önemli bir kongresi olan 1699 tarihli Karlofça Kongresi'nde de, ancak konferans salonuna dört kapı yapıldıktan sonradır ki -böylelikle, aynı sana sahip ve aynı aşamada olan devlet temsilcileri, aynı anda konferans salonuna girebileceklerdi- devlet temsilcileri ve arabulucuları biraraya gelerek, barış koşullarını tartışmışlardı. Bkz.: Gerard J. Mangone, **A Short History of International Organization**, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1954, s. 38.

tamı yaratılıncaya değin, görüşmelerde sabır unsurunun önemi ortaya çıkmaktadır.

4 — Tarafların, birbirlerinin belki “gerçek” olmasa bile “görünürdeki” direnme noktalarını saptamalarından sonra görünürdeki direnme noktaları arasındaki uzaklığı ve ortak bir uzlaşmaya varma açısından, aralarındaki görüş ayrılıklarını değerlendirmeleri gerekir. Eğer görüşmeciler tarafların direnme noktaları arasındaki uzaklığı çok fazla bulurlarsa, görüşmeleri sürdürmeyi gereksiz görebilirler.

Görüşmeler yoluyla bir çözüme varılma olasılığı zayıf görülüyorsa, o zaman çıkmaz duruma girilmiş olunur. Bu durumda, taraflardan biri veya her ikisi, görüşmeleri propaganda amacıyla kullanabilir ya da bu arada hükümetlerinden yeni yönergeler isteyebilir. Sonuçta, görüşmeleri geçici veya sürekli olarak iptal etmeyi kararlaştırabilirler. Bazen taraflardan biri ya da her ikisi, görüşmeleri sürdürmek ya da yeniden başlatmak için, önemsiz ödünlerde bulunabilir.

5 — Taraflar arasında bir çözüme ulaşma olasılığı ortaya çıktığında, taraflar, birbirlerinin direnme noktaları hakkında daha fazla bilgi toplamaya çalışırlar. Önemli olan, karşı tarafın direnme noktasının arkasında yatan çıkarları, düşünceleri ve tutumları saptayabilmek ve buna göre, kendi çıkarlarını tehlikeye sokmadan, karşı tarafın temel taleplerini yerine getirebilme yollarını araştırmak olmaktadır. Görüşmelerin bu aşamasında, taraflardan her biri, diğerinin bir anlaşmaya varmada ne kadar istekli olduğunu öğrenmeye çalışır. Taraflar, görüştükleri sorunun çözüme kavuşturulmasında, birbirlerinin zaman ya da kamuoyunun baskısı altında olup olmadıklarını araştırırlar. Karşı tarafın direnme noktasının arkasında yatan nedenler konusunda sağlanacak bilgi, tarafların, görüşme taktiklerini saptamalarında önemli bir rol oynayacaktır.

6 — Eğer taraflar bir anlaşmaya varmayı mümkün görüyorlarsa, diğer tarafı anlaşmaya götürmek üzere, ikna (persuasion) ve pazarlık (bargaining) yöntemlerine başvururlar. “İkna” veya “inandırma” yönteminde, karşı tarafa, kendi taleplerinizin sizin için neden bu kadar önemli olduğu ve karşı tarafinkileri de neden aşırı ve kabul edilmesi güç bulduğunuz anlatılmaya çalışılır. Bu yöntem kullanılırken, mantığa ve duygulara hitap edilir.

“Pazarlık” yöntemi ise, ödünleri, tehditleri, koşullu talepleri ve ayrıca, uzlaşma önerilerini içerir. Taraflar, birbirlerinin, daha geniş çaplı ortak çıkarlarını algılamalarını ve böylelikle, asgarî taleplerini değiştirmelerini sağlayabildikleri takdirde, anlaşmaya varmak kolaylaşacaktır.

## Görüşmelerde Uyulması Gerekli Kurallar

1 — **Görüşmecinin öldürülmemesi** : Görüşmelerde, karşı tarafın temsilcilerine fizikî açıdan zarar verilmemesi gerekir. Devletler arasındaki diplomatik etkinliklerin başladığı ilk çağlarda dahi, ilk diplomatlar olarak nitelendirilecek habercilerin dokunulmazlığına daima saygı gösterilmiştir<sup>(5)</sup>. Devletler arasındaki diplomatik ilişkilerin kesildiği veya savaş durumunun ortaya çıktığı zamanlarda dahi, ilgili devletlerin diplomatik temsilcilerine dokunulmamış, bunlara ve ailelerine zarar verilmemiştir<sup>(6)</sup>.

2 — **Statü konusundaki tartışmaların önlenmesi** : Konferansların toplanması için tarafsız bir ülkenin seçilmesi; konferans başkanlığında rotasyon usûlünün uygulanması; görüşmelerde delegelerin oturtulmasında ya da anlaşmanın imzalanmasında alfabetik sıranın kullanılması, görüşmelere taraf olan devletlerin statülerine ilişkin tartışmaların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik bazı önlemler olmaktadır<sup>(7)</sup>. Usûle ilişkin bu tür sorunlar üzerinde anlaşmazlıklar veya tartışmalar bertaraf edildikten sonra, genellikle, görüşmelerin etkin bir biçimde yürütülmesi

- 
- (5) Tarih öncesi dönemlerde, vahşi kabileler, aralarındaki savaşa belli bir süre için son vermek ve bu arada yaralılarını toplamak ve ölülerini gömmek amacıyla görüşmelere girişirlerdi. Bu görüşmeler, tarafların birbirlerine gönderdikleri habercileri haberlerini karşı tarafa iletmeye fırsat bulamadan, öteki kabile tarafından öldürülmesi durumunda, çok doğaldır ki, gerçekleşemeyecekti. İşte bu nedendir ki, bu habercilere, savaşçılara tanınmayan bazı ayrıcalık ve dokunulmazlıkların tanınması kuralı kabul edilmiş ve bunlara "kutsal" ya da "dokunulmaz" olarak bakılmaya başlanmıştı.
- (6) On sekizinci yüzyılın sonlarına değin, Osmanlı Devletinin yabancı bir devlete savaş ilân etmesi durumunda, savaş ilân ettiği devletin İmparatorluk nezdindeki elçisi ve maiyetini savaş süresince Yedikule'de hapsedmesi usûldendi. Savaş bittiği an, bunlar da özgür bırakılır ve eski görevlerini sürdürürlerdi. Böyle bir uygulamanın nedeni, yabancı diplomatların savaş süresince can güvenliklerinin korunmasıydı.
- (7) Otuz Yıl Savaşlarının (1618-1648) sonunda toplanan ve ilk uluslararası kongre niteliğini taşıyan Westphalia Kongresi, "öndegelme" (precedence) sorununa örnek bir çözüm getirmişti. Bu Kongreye katılan Protestan ve Katolik temsilciler arasında "öndegelme" ve usûl sorunları yüzünden çıkabilecek anlaşmazlıkların önüne geçebilmek için, Katolik temsilcilerin Westphalia eyaletinin Münster kentinde, Protestan temsilcilerin de aynı eyaletin Osnabrück kentinde toplanması kararlaştırılmıştı. Tören ve protokol ile ilgili diğer sorunlar nedeniyle, Westphalia Kongresi, önceden saptanmış olan tarihten tam on beş ay sonra toplanabilmişti. Westphalia Kongresinden sonra toplanan kongrelerde de bu tür sorunlarla sık sık karşılaşılmıştı.

kolaylaşmakta ve görüşmelere taraf olanlar, esas konular üzerinde tartışmalara geçebilmektedirler.

**3 — Üzerinde anlaşmaya varılmış olan gündeme bağlı kalınması :** Gündem konusunda anlaşmaya varma, görüşmelere taraf olanların, görüşmelerde tartışılacak sorunlar ve bu sorunların görüşülme sırası üzerinde anlaşmaya varmaları demektir. Konferansın başlığının saptanması da, gündeme ilişkin olarak tartışılan bir başka sorun olmaktadır. Görüşmeciler, genellikle, gündeme bağlı kalmanın görüşmeleri hızlandıracağı ve anlaşmaya varma olasılığını arttıracacağı görüşündedir.

**4 — Kısmî anlaşmalara saygı gösterilmesi :** En basit bir anlaşmanın dahi kısım kısım görüşülmesi gerekir çünkü görüşme konusu olan soruna ilişkin farklı hususlar tek bir defada çözüme kavuşturulamaz. Özellikle anlaşmalar, madde madde görüşülür. Görüşmelerin seyri boyunca, görüşme konusu sorun üzerinde kesin anlaşmaya varılmadan önce, tarafların, sorunun farklı noktaları üzerinde vardıkları anlaşmalara sonuna dek bağlı kalmaları beklenir.

**5 — Esnekliğin korunması :** Özellikle taraflar arasında ciddî bir çatışmanın sözkonusu olduğu durumlarda veya uzun süren görüşmelerde, görüşmelerin başarıya ulaşabilmesi için, tarafların esnek davranmaları gerekmektedir. Taraflar, görüşmeler süresince, katı bir tutum takınmaktan uzak kalarak ve hatta belirli bir tutum saptamayarak; karşıt tarafın taleplerine göre tutumunu değiştirerek; karşıt tarafa belirli seçenekler sunarak ve karşıt taraftan gelebilecek önerileri gözönüne almaya hazır olarak esnek davranabilirler.

Esneklik kuralına bağlı olarak, ultimatom verilmesi yöntemine başvurmadan kaçınılmalıdır. Ultimatomlar, görüşmelerin kesilmesine yol açabilir.

**6 — Ödünlere karşılık verilmesi :** Görüşmelerin yürütülmesini kolaylaştıran bir öge de, tarafların karşılıklı olarak ödünde bulunmalarıdır. Taraflardan birinin, diğerinin bulunduğu ödünlere karşılık vermemesi, haksız bir davranış olarak kabul edilir.

**7 — Kayırmalara mukabele edilmesi :** Görüşmeler sırasında taraflardan biri, anlaşmanın kendi istediği biçimde akdedilmesi amacıyla, karşıtının tek taraflı olarak bazı kazançlar sağlamasına göz yumabilir. Böylece, taraflardan birince diğeri lehine yapılan kayırma, uzun sürede dostluk ilişkilerinin oluşmasına yol açar. Daha da önemlisi, kısa sürede görüşmelerin yürütülmesini kolaylaştırır. Eğer taraflardan biri anlaşmaya

varmak pahasına açık bir kayba uğrarsa, bu kaybı, diğer taraf veya tarafların daha sonraki görüşmelerde gidereceklerinden emin olabilir.

**8 — Çirkin yalanlardan sakınılması :** Görüşmelerde diplomatların dürüst olmaları beklenir. Bu taraflar arasında bir güven ortamı yaratır ve iletişimi daha güvenilir hale getirir. Düşman uluslar arasında yapılan görüşmelerde dahi, açıkça yalan söylemek görüşme kurallarının önemli bir ihlâli sayılmaktadır.

Ünlü diplomasi yazarı Harold Nicolson'a göre, iyi bir diplomat, görüşmede bulunduğu kişilerin üzerinde kesinlikle doğru olmayan izlenimler bırakmamaya özen göstermelidir. Bir görüşmeci, hiçbir zaman diğerlerinin dürüst olmamasının, kendisinin de dürüst olmamasını haklı kılacağı yolundaki Machiavelli'nin düşünce tarzını paylaşmalıdır<sup>(8)</sup>.

**9 — İyi niyetle görüşmelerde bulunulması :** İyi niyetle görüşmelerde bulunulması şu anlamlara gelebilir : (i) Anlaşmaya varma olasılığını arttırmak. Bu anlaşmaya varabilmek için, tarafların taleplerinde değişiklik yapmaları ve bir ölçüde ödünde bulunmaları demektir. (ii) Anlaşmayı önleyecek bir tutuma sahip olmamak. Buna göre, taraflar, karşı tarafça kabul edilemeyecek nitelikte olan önerilerde bulunmamalıdır. (iii) Koşulların kendi lehimize olduğu durumda dahi, anlaşmaya varmayı önlemede kararlı olmamak. (iv) Görüşmelerde bulunurken belirli görüşme kurallarına uymak. Örneğin, taraflardan biri, karşılıklı ödünde bulunma kuralını ihlâl ederse, iyi niyetle görüşmelerde bulunmamakla eleştirilir. Hükümetlerin, görüşmelerde bazen iyi niyet gösterememesinin bir nedeni de, amaçlarının görüşmelerde bulunmaktan ziyade, propaganda yapmak olmasıdır.

**10 — Duygusallığın ve kabalığın önlenmesi :** Görüşmecilerin, görüşmelerde bulunurken duygularını açığa vurmaktan kaçınmaları, sâkin olmaları, nezâket kurallarına uymaları ve açık tehditlerde bulunmamaları gerekir.

**11 — Görüşme sürecinin hızlandırılması ve rasyonelleştirilmesi :** Gö-

(8) On sekizinci yüzyılın sonlarına değin, İtalyan düşünürü Machiavelli'nin şu düşüncesinin bu çağları büyük ölçüde etkilediği görülür: "Akıllı başında bir yönetici, özellikle çıkarının sözkonusu olduğu durumlarda, önceden vermiş olduğu bir sözü tutmayabilir. İnsanlar, doğal olarak kötü olduklarına ve sözlerine bağlı olmadıklarına göre, siz de onlara karşı dürüst davranmayabilir ve vermiş olduğunuz bir sözü yerine getirmeyebilirsiniz." Bkz.: Niccolo Machiavelli, **Hükümdar**, çev. Yusuf Adil Egeli, Ankara, Yıldız Matbaası, 1955, s. 62.



rüşmelerde gereksiz tekrarlamalar, mantık dışı konuşmalar, yanıtlanmayan sorular, görüşme konusuyla ilgisiz argümanlar görüşme sürecini hem yavaşlatır hem de gereksiz yere uzatır. Ancak, görüşmecileri tekrarlamalardan ve yanıt olmayan sorular sormaktan menedecek bir kural bulunmamaktadır. Bununla beraber, resmî olmayan toplantılarda, genellikle tekrarlamalar azaltılmakta, sorulara yanıt bulunmakta ve uzun konuşmalardan kaçınılmaktadır.

Görüşmenin başarılı olabilmesinin iki temel anahtarı, görüşme sürecinin gizliliği ve görüşme sonuçlarının kaleme alınmasındaki açıklık ve kesinliktir. Görüşmeler ancak gizli yürütüldüğü takdirde, en iyi sonuçlara varılabilir. Eğer taraflardan biri görüşmelerin gizli olarak yürütülmesine karşı ise, o zaman bu tarafın amacının ciddi görüşmelerde bulunmak yerine, propaganda yapmak olduğu sonucu çıkartılabilir.

Öte yandan, görüşmelerin sonucunda varılan bir anlaşma, eğer açık ve kesin olmayan bir dilde kaleme alındıysa, o zaman bu anlaşma ilgili taraflar açısından farklı biçimlerde anlaşılabilir ve yorumlanabilecektir. Bu da anlaşma yerine, yanlış anlamaya da anlaşmazlık doğuracaktır.

### **Görüşmecilerin Sahip Olmaları Gereken Başlıca Nitelikler**

Bugünün görüşmecisi, artık eskiye kıyasla daha az bağımsızdır. Modern iletişim araçları sayesinde, görüşmeci sürekli olarak hükümetiyle temas halindedir. Bu durum, görüşmecinin yetkilerinin kısıtlanması anlamına gelir ve karar vermede gecikmelere yol açar<sup>(9)</sup>. Ancak, eskiye kıyasla, görüşmecinin yanlış yapma olasılığı da daha azdır çünkü hükümetine her an danışabilecek bir durumda olan görüşmeci, merkezî makamın görüşünden fazla uzak düşmeyeceğine emindir.

Yetişkin diplomatların, mesleğe yeni girmiş genç diplomatlara görüşme sanatının inceliklerini, görüşmecilerin sahip olmaları gereken başlıca nitelikleri, görüşme tekniklerini ve bu alanda elde ettikleri deneyimlerini öğretmeleri, bilgi ve görgülerini aktarmaları gerekir. Yetişkin dip-

(9) İletişim hızının yavaş olduğu dönemlerde, görüşmeciler ya da diplomasi temsilcileri ancak ülkelerini terkederken, hükümetlerinden genel nitelikte bazı yönergeler alabilmekte ve bundan sonra ülkeler-arası iletişimin yavaşlığı ve güçlüğü nedeniyle, hükümetlerinin çizdiği genel çerçevede içinde kalmak koşuluyla, ülkelerinin diplomalarını yürütmeye tümüyle özgür kalmaktaydılar. Uzak mesafe ve yavaş iletişim, görüşmecilere, günümüzdekine göre çok daha fazla bir hareket özgürlüğü vermekteydi.

lomatların, görüşme stratejisi ve tekniklerini sürekli olarak genç diplomatlarla tartışmaları, görüşmelere genç diplomatların gözlemci olarak katılmalarını ve görüşmelerin sonuçlarının değerlendirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamaları yararlı olacaktır.

Direnme ve sebat, iyi bir görüşmecinin sahip olması gerekli vazgeçilmez niteliklerdendir. Ancak, katı inatçılık bir görüşmecide aranan bir nitelik değildir.

Görüşmelerin amacı, görüşmecinin temsil ettiği tarafa açık bir üstünlük sağlayan sonucun elde edilmesi olmalıdır. Hiçbir görüşmeci görüşmelerde bulunurken bu hususu aklından çıkarmamalıdır. Ancak, diplomasi sanatı, yalnızca kendi tarafına üstünlük sağlayacak olan bir anlaşmanın akdedilmesi değil, diğer tarafın da kendini bu anlaşmayla bağlı sayabilmesi için, bu tarafa da yeterince yarar sağlayacak nitelikte bir anlaşmanın akdedilmesidir. Ünlü diplomasi yazarı François de Callières'in dediği gibi, "karşılıklı yarar sağlamayan hiçbir anlaşma sürekli olamaz ve kendi kendisini ortadan kaldıracak tohumları içinde saklar" (10).

İyi bir görüşmecinin karşıtlarını değerlendirebilme yeteneğine sahip olması, karşısındakilerin gerçek amaçlarını anlayabilmesi, onların nasıl düşündüklerini, onlara ne gibi bir anlaşmanın cazip gelebileceğini, onların güven ve saygısının nasıl kazanılabileceğini gerçeğe en yakın bir biçimde tahmin edebilmesi gerekir. Ayrıca, iyi bir görüşmeci, görüşme sürecine hareketlilik ve esneklik getirebilmeli; ancak, bu esnekliği, ilgili tarafın ulusal çıkarlarını zarara sokabilecek sınırı aşacak dereceye varamamaya özen göstermelidir.

Görüşmelerde zamanlama, görüşmelerin içeriği kadar önemli bir unsur olmaktadır. Diplomatlar, görüşmeler alanında ne kadar fazla deneyimli olurlarsa, zamanlamaları da o denli iyi olmaktadır. Başka bir deyimle, görüşmecilerin, ilk ileri sürdükleri taleplerden ne zaman ve ne ölçüde geri çekileceklerini, bundan sonraki taleplerini ne zaman ileri sürebileceklerini zamanlama açısından çok iyi ayarlayabilmeleri gerekmektedir.

Her diplomat, zamanla kendi görüşme tekniğini oluşturur ve bunu yaparken de, kendi kişiliğini gözönüne alarak, başka görüşmecilerin kendisi için en etkin ve uygun bulduğu görüşme tekniklerini benimser.

---

(10) Macomber, *op. cit.*, s. 49.

## Çok-yanlı Görüşmeler

Çok-yanlı görüşmeler yöntemi, ilk kez on yedinci yüzyılda uygulanmaya başlanmıştır. On yedinci ve on sekizinci yüzyıllarda toplanan çok-yanlı kongreler, genellikle, savaşlar sürerken ya da savaşların sonunda toplanmakta ev amaçları, barış düzenini kurmak ve barış antlaşmaları yapmak olmaktadır.

Sürekli bir nitelik taşınmayan çok-yanlı görüşme yöntemine on dokuzuncu yüzyılda daha sık başvurulmuştur. Hem artık bu yöntem, eskiden olduğu gibi, yalnızca savaşların sonunda barış düzenini kurmak için değil, tüm devletleri ilgilendiren önemli sorunların, devletlerin ortak çabaları ile çözülebilmesi için de kullanılmaya başlanmıştır.

Birinci Dünya Savaşı ertesinde Milletler Cemiyeti örgütünün kurulması ile, çok-yanlı görüşme yöntemi ilk kez sürekli bir nitelik kazanmış ve İkinci Dünya Savaşı ertesinde kurulan Birleşmiş Milletler Örgütü ile de bu gelenek sürdürülmüştür.

Birleşmiş Milletler'de çok-yanlı görüşme yöntemini uygulayanlar, üye devletlerin, bu örgüt nezdine atadıkları sürekli diplomasi temsilcilikleri ve delegasyonlarıdır. BM'de yeralan görüşmelerin büyük bir çoğunluğu dünya kamuoyuna açık olarak yürütüldüğü için, sürekli temsilcilikler ve delegasyonlar, bu görüşmelerde öncelikle dünya kamuoyunu karşılarına alırlar ve bu ögeyi etkilemeye ve kendi taraflarına kazanmaya çalışırlar.

Devletlerin, uygulamada, genellikle BM'i aralarındaki uyuşmazlıkları çözmekten çok, kendi görüş ve politikalarının propagandasını yapmak amacıyla kullandıkları görülmüştür. Başka bir deyimle, BM diplomasisinin temel dayanağını oluşturan "açıklık" kavramı, devletler tarafından sömürülebilmekte ve bu tür çok-yanlı görüşmelere katılan devletlerin başlıca amaçları, görüşme konusu olan soruna bir çözüm bulmaktan çok, kamuoyunu etkilemek olabilmektedir.

Ancak, BM kararlarının büyük bir çoğunluğunun, resmî toplantıların dışında yani gayriresmî görüşmeler sonucunda alındığı gözlenmiştir. Delegasyonlar, kamuoyuna açık görüşmelerde devletlerinin genel politika görüşlerini ortaya koymakta; ancak, tartışılan konulara ilişkin somut kararlar, gayriresmî görüşmeler yoluyla alınmaktadır. Bunun nedeni, BM'in kamuoyuna açık bir biçimde yürütülen görüşmelerinde, tarafların, kendi kamuoyları ve dünya kamuoyu nezdinde bir saygınlık kaybına uğramak ve yenik bir duruma düşmek kaygısıyla, ilk ileri sürdükleri görüşlerinden ödünde bulunmalarının son derece güç olmasına karşılık, delegeler arasında yeralan gizli ve özel nitelikteki görüşmelerde, bunla-

rın karşılıklı olarak, görüşlerinde değişiklik yapmalarının ve tutumlarında daha esnek olabilmelerinin mümkün oluşudur (11).

BM binası içinde delegelerin birçoğu, "koridor diplomasisi" diye adlandırılan bir görüşme sanatı geliştirmiştir. Bu örgütteki delegelerin yalnızca birbirlerini daha iyi tanıyabilmek amacıyla, BM binasının oturma salonlarında ve barlarında saatlerce söyleşilerde buldukları görülür. Daha ilerdeki temaslar için zemin yoklamaları da buralarda yapılır.

BM'e getirilen uyuşmazlık konuları bu forumda bir çözüm yolu bulunulmaması bile, aksi takdirde devletler arasındaki diplomatik ilişkilerin kesilmesine ya da bir savaş durumunun ortaya çıkmasına neden olabilecek bunalımlar, bir süre için dahi olsa, bu yolla dondurulmuş olur ve bu örgütte var olan gayriresmî danışma mekanizması ile, devletler arasındaki gerginliklerin yumuşatılmasına ve çatışma durumlarının ortadan kaldırılmasına çalışılır.

### **Doruk Görüşmeleri**

Devletler arasında yeralan ikili görüşmeler ve uluslararası konferanslarda ve örgütlerde yapılan çok-yanlı görüşmelerin yanısıra, devlet ve hükümet başkanları arasında gerçekleştirilen doruk görüşmeleri, bugün artık diplomasiin vazgeçilmez bir yöntemi haline gelmiştir. Günümüz diplomasisinin önemli bir özelliği de, diplomatların yerine, çoğu kez bizzat dışişleri bakanları veya devlet ve hükümet başkanlarının birbirleriyle doğrudan görüşmeleri yürütmeleri olmaktadır.

Ünlü diplomasi yazarı Nicolson'a göre, doruk görüşmelerinin yapıldığı ortam ve görüşmecilerin altında bulunduğu zaman baskısı, genellikle, bu görüşmelerden taraflar için doyurucu ve başarılı sonuçlar alınmasını güçleştiren veya önleyebilen faktörlerdir. Ayrıca, bir devlet veya hükümet başkanının doruk görüşmelerinde bulunması, görüşme yönteminin en yararlı kurallarından birinin ihlâli demektir. Bu da, karar vermede son ve kesin sözü söylemeye yetkili olan kişinin, görüşmeci olarak bizzat görüşme masasında yer almaması kuralıdır.

Görüşmelerin sonucunda kesin bir anlaşmaya varılmadan önce, gelişmelerin bir kez daha, daha yüksek bir makam tarafından gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi yeğlenir. Böylece, görüşmeciler ve onların üs-

(11) Wilder Foote, ed., *Servant of Peace-Dag Hammarskjöld*, New York, Harper and Row Publishers, 1962, ss. 201-202.

tündeki makamlar, olayları son bir kez daha değerlendirmeye tâbi tutmak ve kesi nkarara varmak için zaman kazanmış olurlar. Doruk görüşmelerinde ise bu olanak yoktur.

Bir devlet ya da hükümet başkanının bizzat diplomatik görüşmede bulunması durumunda, kamuoyunun bu görüşmeden beklediği ve umduğu şeyler de artar. Görüşmenin olumlu bir biçimde sonuçlanmaması durumunda ise, duyulan düş kırıklığı, öteki diplomatik görüşmelerde duyulankilere kıyasla çok dah fazla olur. Tümüyle kamuoyuna açık olan doruk görüşmelerinin başarısızlıklarını örtbas etmek hemen hemen olanaksız olmaktadır (12).

Doruk görüşmelerinden önce, bu görüşmelerde ele alınacak konuları teknik düzeydeki görüşmelerde tartışmak ve bu görüşmelerde anlaşmalara varıldıktan sonra, ancak doruk görüşmelerini gerçekleştirmek yelenecek bir yol olmalıdır. Başka bir deyişle, devlet veya hükümet başkanları, ancak gerekli hazırlıkların yapılmasından sonra, doruk görüşmelerini gerçekleştirmelidirler.

Sonuç olarak, tarihin ilk çağlarından günümüze değin görüşme yönteminin, ister ikili, ister çok-yanlı, isterse doruk düzeyinde olsun, devletlerin arasındaki diplomatik ilişkileri yürütmede ve dünya barışını gerçekleştirmede ve korumada temel araç olduğunu hiçbir zaman hatırdan çıkarmamak gerekir. Silahlanma yarışının büyük bir hız kazandığı ve silahlanma teknolojisinde dev adımların atıldığı çağımızda, görüşme yönteminin, devletler arasındaki ilişkileri düzenlemede önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu nedendir ki, görüşme sanatını uygulayacak kişilerden, bu sanatın önemini ve değerini kavramaları, inceliklerini bilmeleri ve kurallarına dürüstçe uymaları beklenir.

---

(12) Elmer Plischke, "Eisenhower's Correspondence Diplomacy with the Kremlin - Case Study in Summit Diplomats," *The Journal of Politics*, Vol. 30, No. 1 (February 1968), s. 159.