



**KARAR VERME TEORİLERİ KAPSAMINDA  
KRİZ DİPLOMASİSİ: KOSOVA KRİZİNDE  
MARTTI AHTISAARI'NIN KRİZ DİPLOMASİSİ**

**2022  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BÖLGE ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI**

**Utkuhan YILDIRIM**

**Danışman  
Doç. Dr. Umut KEDİKLİ**

**KARAR VERME TEORİLERİ KAPSAMINDA KRİZ DİPLOMASİSİ:  
KOSOVA KRİZİNDE MARTTI AHTISAARI'NIN KRİZ DİPLOMASİSİ**

**Utkuhan YILDIRIM**

**Doç. Dr. Umut KEDİKLİ**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Bölge Çalışmaları Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Ocak 2021**

## İçindekiler

<b>İçindekiler</b>	<b>1</b>
<b>TEZ ONAY SAYFASI</b>	<b>6</b>
<b>DOĞRULUK BEYANI</b>	<b>7</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>8</b>
<b>ÖZ</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>10</b>
<b>ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ</b>	<b>11</b>
<b>ARCHIVE RECORD INFORMATION</b>	<b>12</b>
<b>KISALTMALAR</b>	<b>13</b>
<b>ARAŞTIRMANIN KONUSU</b>	<b>14</b>
<b>ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b>	<b>14</b>
<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b>	<b>15</b>
<b>ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM</b>	<b>15</b>
<b>KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER</b>	<b>16</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>17</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	<b>22</b>
<b>1. KARAR VERME EYLEMİ VE KARAR VERME TEORİLERİ</b>	<b>22</b>
<b>1.1. Karar Verme Süreci</b>	<b>22</b>
<b>1.2. Karar Verme Biçimleri</b>	<b>26</b>
<b>1.2.1. Klasik Rasyonel (Ussal-İktisadi, Analitik) Karar Verme</b>	<b>26</b>
<b>1.2.2. Sınırlı Rasyonel (Yönetmel) Karar Verme</b>	<b>28</b>
<b>1.2.3. Politik Karar Verme</b>	<b>29</b>
<b>1.2.4. Sezgisel (Yorumsamacı) Karar Verme</b>	<b>30</b>
<b>1.2.5. Doğal Karar Verme</b>	<b>30</b>
<b>1.2.6. Yaratıcı Karar Verme</b>	<b>31</b>
<b>1.2.7. Betimsel Karar Verme</b>	<b>31</b>
<b>1.3. Karar Verme Teorileri</b>	<b>31</b>
<b>1.3.1. Bireysel Karar Verme</b>	<b>32</b>
<b>1.3.2. Örgütsel Karar Verme</b>	<b>32</b>
<b>1.3.3. Örgütsel Karar Verme Modelleri</b>	<b>33</b>
<b>1.3.4. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli (Anarşist Karar)</b>	<b>37</b>

1.3.5.	Çoklu Akımlar Modeli	38
1.3.6.	Karma Tarama Karar Verme Modeli	39
1.3.7.	İnanç Sistemi Modelleri	39
1.3.8.	Savunma Koalisyonu Modeli	40
1.3.9.	Oyun Teorisi	40
1.4.	Etik Bazlı Karar Verme Modelleri	41
1.5.	Graham Allison'un 3 Karar Verme Modeli	43
1.5.1.	Rasyonel Aktör Modeli	44
1.5.2.	Örgütsel Süreç Modeli	45
1.5.3.	Bürokratik Siyaset Modeli	47
1.5.4.	Rasyonelliğe Eleştirel Yaklaşım: Sınırlı Rasyonellik	49
1.5.4.1.	Graham Allison'un Üç Model'ini Geliştirme Çabaları ve Analizi	51
	İKİNCİ BÖLÜM	54
2.	DİPLOMASİ VE DİPLOMASİ TÜRLERİ	54
2.1.	Genel Olarak Diploması, Kavramsal ve Teorik Çerçevesi	54
2.1.2.	Tarih Yazınında Diplomasının İsimlendirilmesi	56
2.1.3.	Farklı Teorik Yaklaşımlarda Diplomasıye Bakış	57
2.1.4.	Diplomatlar ve Diplomatik Kurumlar	59
2.1.5.	Diplomasının Tarihsel Gelişimi	61
2.1.6.	Eski (Geleneksel) Diploması, Yeni Diploması ve Küresel Diploması	62
2.1.7.	Diploması Yöntemleri	65
2.2.	Diploması Türleri ve Çeşitleri	66
2.2.1.	Ad- Hoc Diploması	68
2.2.2.	Sessiz Diploması	68
2.2.3.	Çok Taraflı Diploması	68
2.2.4.	Kamu Diplomasısı ve Çeşitleri	70
2.2.5.	Zirve Diplomasısı	77
2.2.6.	Çok Kulvarlı Diploması	78
2.2.7.	Mekik Diplomasısı	79
2.2.8.	Önleyici Diploması	80
2.2.9.	Koridor Diplomasısı	81
2.2.10.	Nükleer Diploması	82

2.2.11.	Zorlayıcı Diplomasi	82
2.2.12.	Pingpong Diplomasisi	84
2.2.13.	Niş Diplomasi	84
2.2.14.	Ekonomik ve Ticari Diplomasi & Dolar Diplomasisi	85
2.2.15.	Çek Defteri (Checkbook) Diplomasisi	86
2.2.16.	Kriz Diplomasisi	86
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>		<b>87</b>
<b>3. MARTTİ AHTİSAARI YÖNETİMİNDE KOSOVA KRİZ DİPLOMASİSİNİN TEORİK ANALİZİ</b>		<b>87</b>
3.1.	Kriz Nedir?	87
3.1.1.	Krizin Özellikleri	87
3.1.2.	Kriz Türleri ve Stratejileri	88
3.1.3.	Kriz Süreci	90
3.1.3.1.	Krizin Oluşumu	90
3.1.3.2.	Kriz Dönemi	91
3.1.3.3.	Krizin Sona Ermesi	91
3.1.3.4.	Kriz Sonrası	91
3.2.	Uluslararası İlişkilerde Kriz Diplomasisi	92
3.2.1.	Kriz Diplomasinin Diploması Türleri Arasında Konumlandırılması	99
3.2.2.	Teorik Olarak Kriz Diploması Değerlendirmesi	102
3.3.	Kosova Krizi	103
3.3.1.	Kosova Sorunu: Ortaya Çıkışı, Gelişimi	104
3.3.2.	Kosova'nın Bağımsızlık Süreci	106
3.3.3.	Ahtisaari Planı ve Kosova'nın Nihai Statüsü	109
3.4.	Kosova Krizinin Allison'un 3'lü Karar Verme Modeline Göre Kriz Diplomasisi Açısından İncelenmesi	115
3.4.1.	Kosova Krizinin Aktörleri ve Karar Vericileri	116
3.4.2.	Kosova Krizinin Rasyonel Aktör ve Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeline Göre Değerlendirmesi	117
3.4.3.	Kosova Krizinin Örgütsel Süreç Modeline Göre Değerlendirmesi	119
3.4.4.	Kosova Krizinin Bürokratik Siyaset Modeline Göre Değerlendirmesi	120
3.5.	Kosova Krizinde Kriz Diplomasisi	122

<b>3.5.1. Kosova Krizinin Kriz Diplomasisi Bakımından Değerlendirilmesi</b>	<b>122</b>
<b>3.5.2. Kosova Sorununda Martti Ahtisaari'nin Kriz Diplomasisinin Değerlendirilmesi ve Bugünkü Durum</b>	<b>124</b>
<b>SONUÇ</b>	<b>128</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>133</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>149</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>150</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Utkuhan YILDIRIM tarafından hazırlanan “KARAR VERME TEORİLERİ KAPSAMINDA KRİZ DİPLOMASİSİ: KOSOVA KRİZİNDE MARTTI AHTİSAARI’NİN KRİZ DİPLOMASİSİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Umut KEDİKLİ .....

Tez Danışmanı, Devletler Hukuku Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Bölge Çalışmaları Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 20/01/2022

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Sanem YAMAK ( KBÜ) .....

Üye : Doç. Dr. Umut KEDİKLİ ( KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Marziye MEMMEDLİ ( KSÜ) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yaptığımı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: Utkuhan YILDIRIM**

**İmza :**



## ÖNSÖZ

Tez yazım sürecimde beni tüm imkanlarıyla destekleyen, motivasyon kaynaklarım olan canımdan çok sevdiğim annem, babam ve kardeşimin varlıkları için minnettarım. İsim isim ayırt etme ve destek derecelendirme gafletine düşmeden, bu süreçte destek olan tüm dostlarıma teşekkürlerimi sunarım. Fikirlerini benimle paylaşan, desteğini eksik etmeyen, tecrübelerini cömertçe paylaşan başta tez danışmanım, saygıdeğer hocam Doç. Dr. Umut Kedikli'ye ve çok değerli jüri üyesi hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Hayatımın dönüm noktası olan emekçinin şehri Karabük'e ve her karışı güzelliklerle dolu olan Safranbolu'ya da teşekkür ediyorum. Tezimi, açtığı yolların yılmaz bekçisi olduğum büyük lider Gazi Mustafa Kemal Atatürk başta olmak üzere, bana çalışma azmiyle hep umut ışığı olan merhum Vali Recep Yazıcıoğlu'na ve ülkemizin en iyi noktaya ulaşması adına çabalayan herkese, yüce Türk milletine armağan ediyorum. Var olun.

## ÖZ

Karar verme eylemi hayatımızın her alanında kritik bir öneme sahiptir. Özellikle kriz anlarında alınan kararların, hata kaldırma katsayıları düşük olduğu için dikkatle alınması gerekmektedir. Devlet adına karar verici konumda olan bireyler veya bürokratik yapıların krizlerde aldığı kararların sonuçları, kitleleri etkileyeceği düşünüldüğünde, karar verme eyleminin önemi iyice artmaktadır. Bu noktada karar vermeyle ilgili teorik çerçevenin ortaya koyulması bir gereklilik haline gelmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde karar verme teorilerinin bir arada verilmesiyle literatür bakımından toplu bir içerik oluşması sağlanmıştır. Karar verme modelleri arasından Graham Allison'un geliştirdiği eşgüdümlü üç model olan, Rasyonel Aktör Modeli, Örgütsel Süreç Modeli ve Bürokratik Siyaset Modeli çalışmanın teorik çerçevesini oluşturmak üzere seçilmiştir. Bunun sebebiyse çalışmanın bir diğer sac ayağı olan kriz diplomasisin bu üç modelle doğrudan örtüşmesidir. Çalışmada ayrıca, kriz diplomasisinin diplomasi türleri arasındaki yeri sorgulanmış ve bir türden çok, diplomasiinin uygulama alanı olduğu kanısına varılmıştır.

Kriz diplomasisi ihtiyacı doğan uluslararası sahalardan biri olan Kosova'da, uluslararası toplum adına BM Martti Ahtisaari'yi arabulucu ve karar verici olarak belirlemiştir. Ahtisaari'nin yürüttüğü kriz diplomasisi süreci, Allison'un üç modeliyle teorik olarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucu, karar alıcı aktörlerin sınırlı rasyonelliği, örgütsel süreçlerde kendi kimlikleriyle karar vericiyi etkilemeye çalışan ve devleti/örgütü oluşturan alt birimleri, son olarak da karar verici etrafında kümelenen pazarlık gruplarının hiçbir zaman tam memnuniyete ulaşmaması gibi çıkarımlarda bulunulmuştur. Kosova kriz diplomasisinin bu özelliklerin sırasıyla bahsi geçen üç teorinin çıktılılarıyla uyumlu olduğu ve kriz diplomasisinin karar verme teorileriyle incelenebileceği açıklanmıştır. Çalışmanın sonucunda Ahtisaari'nin yürüttüğü sürecin genel manada başarılı olduğu fakat Kosova'da denetimsiz istikrarın tam olarak sağlanamamasından kaynaklı olarak bu sürecin tam bir başarı olarak nitelendirilmemesi gerektiği aktarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Diplomasi, Kriz Diplomasisi, Martti Ahtisaari, Karar Verme Teorileri

## ABSTRACT

The act of decision making has a critical importance in every aspect of our lives. Decisions taken especially in times of crisis need to be taken carefully, as error removal coefficients are low. Considering that the results of the decisions taken by individuals or bureaucratic structures, who are in a decision-making position on behalf of the state, will affect the masses, the importance of the decision-making act increases. At this point, it becomes a necessity to reveal the theoretical framework for decision making.

In the first part of the study, a collective content was created in terms of literature by giving decision-making theories together. Among the decision-making models, three coordinated models developed by Graham Allison, the Rational Actor Model, the Organizational Process Model and the Bureaucratic Politics Model were chosen to form the theoretical framework of the study. The reason for this is that crisis diplomacy, which is another pillar of the study, directly overlaps with these three models. In the study, the place of crisis diplomacy among diplomacy types was questioned and it was concluded that diplomacy is an application area rather than a type.

In Kosovo, which is one of the international arenas that need crisis diplomacy, on behalf of the international community, the UN has determined Martti Ahtisaari as the mediator and decision maker. The crisis diplomacy process carried out by Ahtisaari was analyzed theoretically with Allison's three models. As a result of the analysis, inferences were made such as the limited rationality of the decision-making actors, the sub-units that try to influence the decision-maker with their own identities in organizational processes and that make up the state/organization, and finally, the bargaining groups clustered around the decision-maker never reach full satisfaction. In Kosovo crisis diplomacy, it has been seen that these features are compatible with the outputs of the three theories, respectively. As a result of the study, it was stated that the process carried out by Ahtisaari was successful in general, but this process should not be considered a complete success due to the uncontrolled stability in Kosovo.

**Keywords:** Crisis, Diplomacy, Crisis Diplomacy, Martti Ahtisaari, Making Decision Theory

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Karar Verme Teorileri Kapsamında Kriz Diplomasisi: Kosova Krizinde Martti Ahtisaari'nin Kriz Diplomasisi
<b>Tezin Yazarı</b>	Utkuhan YILDIRIM
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Umut Kedikli
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	20.01.2022
<b>Tezin Alanı</b>	Bölge Çalışmaları Anabilim Dalı
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	151
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Kriz, Diplomasi, Kriz Diplomasisi, Martti Ahtisaari, Karar Verme Teorileri

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Crisis Diplomacy in the Scope of Decision-Making Theories: Martti Ahtisaari's Crisis Diplomacy in the Kosovo Crisis
<b>Author of the Thesis</b>	Utkuhan Yıldırım
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assoc. Prof. Umut Kedikli
<b>Status of the Thesis</b>	Master
<b>Date of the Thesis</b>	20.01.2022
<b>Field of the Thesis</b>	Department of Area Studies
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	151
<b>Keywords</b>	Crisis, Diplomacy, Crisis Diplomacy, Martti Ahtisaari, Making Decision Theory

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>NATO</b>	: North Atlantic Treaty Organization
<b>SSCB</b>	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
<b>EULEX</b>	: AB Hukukun Üstünlüğü Heyeti (European Union Rule of Law Mission in Kosovo)
<b>UNOSEK</b>	: Birleşmiş Milletler Kosova Özel Temsilciliği Ofisi (UN Office of Special Envoy in Kosovo)
<b>KFOR</b>	: Kosova Gücü (Kosovo Force)
<b>UNMIK</b>	: Kosova Birleşmiş Milletler Geçici İdare Misyonu'nun (United Nations Interim Administration Mission in Kosovo)
<b>UÇK</b>	: Kosova Kurtuluş Ordusu (Arnavutça: Ushtria Çlirimtare e Kosovës)
<b>EUSR</b>	: AB Konseyi tarafından atanan Özel Kosova Temsilcisi
<b>ICR</b>	: Uluslararası Sivil Temsilci
<b>ISG</b>	: Uluslararası Yönlendirme Grubu
<b>CSIS</b>	: Stratejik ve Uluslararası Çalışmalar Merkezi
<b>SAA</b>	: AB ile İstikrar ve Ortaklık Müzakereleri (Stabilization Association Agreement)
<b>LDK</b>	: Kosova Demokratik Birliği (Lidhja Demokratike e Kosovës)

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Diplomasinin kısmen yeni kabul edilen bir uygulama alanı olan kriz diplomasisinin başta diğer diplomasi türleri arasındaki yerinin araştırılması çalışmanın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu konumlandırmanın anlaşılması adına, diğer diplomasi başlıkları irdelenerek kriz diplomasinin konumu, tanımlanması ve tarihsel gelişimi incelenmiştir. Bu diplomasi uygulama alanını, uygun karar verme teorileri çevresinde açıklayarak teorik bir çerçeveye oturtulması çalışmanın temel konusudur. Bu noktada karar verme teorilerine genişçe göz atıldıktan sonra kriz diplomasisiyle Graham Allison'un ortaya koymuş olduğu üç karar verme modeliyle eşleştirme sağlanmıştır. BM nezdinde ve uluslararası toplum adına Martti Ahtisaari'nin kriz diplomasisini teorik zeminde incelemek araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Tarihte uluslararası ilişkiler ve diplomasi arasında günümüzdeki kadar belirgin kavramsal ve işlevsel farklar olmadığı için, diplomasi tarihi olarak değil de uluslararası ilişkiler tarihine içkin bir diplomasi literatürü mevcuttur. Dünya dillerinde ve özellikle Türkçe kaynaklarda diplomasi üzerine eserler, görece uluslararası ilişkilerden daha az kaynak barındırırken, yeni isimlendirilen, henüz tam manasıyla kabul görmemiş diplomasi türleri ve çeşitlere de ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın inceleme konusu olan kriz diplomasisi de aynı şekilde henüz tam olarak yerini bulamamıştır. Araştırmada bu konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada amaç, öncelikle Türkçe literatüre olmak üzere, dünya diplomasi literatürüne katkıda bulunmaktır. Dar bir kaynak yelpazesine sahip olan bu konunun çalışılması, emsal niteliğine sahip olması da akademik anlamda önemlidir. Ayrıca karar verme teorilerinden de çalışmada yararlanılmıştır. Karar verme teorileri, dünya literatüründe dağınık olarak çalışılmış, tamamen toplu olarak bir kaynakta tasnif edilmemiştir. Aynı kriz diplomasisinde olduğu gibi, karar verme teorilerinde de çalışmaların yetersizliği ve kaynakların dağınıklığı gözlemlenerek, olabildiğince geniş bir tarama ile uluslararası ilişkilerde karar verme üzerine toparlayıcı nitelikte bir araştırma ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Karar verme modelleri ve kriz diplomasisi bağlamında günümüze çok yakın bir tarihte gerçekleşen Kosova krizi incelenmiştir. Uygun karar verme modelleri ile seçilen krizin teorik

altyapısı irdelenmiş, kriz diplomasisi bağlamında değerlendirildiğinde ise diplomatik düzlemde seçilen krizin incelenmesine akademik derinlik kazandırılmaya çalışılmıştır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Fiziki kütüphaneler başta olmak üzere, çalışmada konu ile ilgili birçok dilde literatür taraması yapılmış, tezler, dergiler, makaleler, kitaplar, haber kaynakları ve web siteleri incelenmiştir. Çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır.

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM**

Diplomasi çalışmaları, tür, çeşit ve uygulama alanı olarak açıkça tasnif edilmemiş bir alandır. Bu çalışmada ortaya koyulan fikre göre, diplomasi türleri birbirinden; uygulama şekli, uygulayıcı, uygulanan alan ve uygulama yöntemi gibi bazı ayırt edici özellikleri barındırmalıdır. Alt diplomasi alanları, birbirlerinden sadece uygulama alanı bakımından farklılık gösterdiği için diplomasi çeşitleri veya uygulama alanı olarak nitelendirilmelidir. Çalışmanın ortaya koyduğu fikre göre, kriz diplomasisi bir diplomasi türü değil, diplomasinin bir uygulama alanı/çeşididir.

Çalışmanın bir diğer hipotezi ise, Graham Allison'un ortaya koymuş olduğu, Rasyonel Aktör, Örgütsel Süreç ve Bürokratik Siyaset adlı 3 karar verme modelinin devletler haricinde, diğer örgütsel yapıların incelenmesinde de kullanılabileceği üzerinedir. Bunun sebebi, özellikle uluslararası örgütler başta olmak üzere örgütsel yapıların, devlete ait bazı nitelikleri taşıyabilir olmasıdır. Bir diğer sebep ise, tarihsel süreç içerisinde küreselleşmeyle beraber diplomasi uygulayıcılarının değişmesidir. Diplomasi, sadece devletler ve diplomatların yönettiği bir süreç olmaktan çıkmıştır. Günümüzde devlet dışı aktörler, aktivistler veya tamamen sivil hayatın içinde olan bireyler diplomasinin öznesi ve uygulayıcısı olabilmektedir. Bu noktada sadece devletlerin incelenmesi açısından değil, şartların sağlandığı her örgütsel yapının bahsi geçen karar verme teorileri bakımından incelenebilirliği üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın bir çıktısı olarak son bölümde Martti Ahtisaari'nin kriz yönetiminin başarı ölçümü, krizin tarafları bakımından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda krizlerde tarafları oluşturan blokların, benzer görüşler taşıdığı görülmüş, bu kriz diplomasisi yönetiminin başarısının da kendi bakış açıları ile olumlu veya olumsuz değerlendirildiği görülmüştür.



## KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN

### GÜÇLÜKLER

Çalışmanın kapsamı, karar verme modelleri ekseninde, Kosova krizinde Martti Ahtisaari'nin kriz diplomasisiyle sınırlıdır. Karar verme teorilerinin uluslararası ilişkileri ilgilendiren konu başlıkları haricinde diğer teori ve modeller kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışmada karar verme modelleri ve teorileri hakkında geniş bir tarama yapılmış olmasına rağmen, Graham Allison'un ortaya koyduğu üç karar verme modeli bu çalışmanın odak modeli olarak belirlenmiştir. Kriz diplomasisi incelenirken, diğer diplomasi başlıkları da çalışmaya dâhil edilmiştir. Diğer diplomasi türlerinin ve uygulama alanlarının da incelenmesi gerekliliği, diplomasi türleri arasında belirli bir sınıflandırma yapılmamış olmasındandır. Ayrıca kriz diplomasisinin literatürde diplomasi başlıkları arasında konumlandırılmamış olması da bir diğer sebeptir. Bu modeller kapsamında incelenecek konu Kosova krizi olarak seçilmiş, içerik daha da özelleştirilerek sürecin yürütücüsü olan Martti Ahtisaari'nin kriz diplomasisi ve uygulamaları karar verme teorileri bağlamında değerlendirilmiştir.

Araştırma amacında bahsedildiği gibi sosyal bilimlerde özellikle eski yazınlar başta olmak üzere konu, diplomasi tarihi olarak değil de uluslararası ilişkiler tarihi olarak ele alınmıştır. Bu durum diplomasi tarihinin yazımını engellemiş, derinlemesine incelenen bir konu olmasını ötelemiştir. Bunun yanı sıra kriz diplomasisi, diplomasi literatürünün en az çalışması yapılan alt başlıklarından biridir. Aslında eskiden beri, metin içlerinde kendine yer bulan bu kavram, yeni yeni bir uygulama alanı kabulüne doğru gitmektedir. Bunun yanı sıra karar verme teorilerinden de yararlanılan bu çalışmada, Türkçe literatürde kaynak yetersizliği bariz durumdadır. Konuyla ilgili basılı kaynak neredeyse bulunmamaktadır. Dünya literatüründe de konunun topluca bir kaynakta bulunmaması, bu durumun sebeplerinden sayılabilir. Karar verme teorileri, dünyada bazı kitap bölümlerinde, makalelerde ve tezler de kısmısal olarak ele alınmıştır. Bu yüzden konuyla ilgili tarama yapmak oldukça zordur. Diplomasi türlerinin tasnif edilmesi, kavramsal bir enflasyon oluşmasına sebep olmaktadır. Daha önceden tasnif edilmemiş bir konunun çalışılması başlıca güçlüklerdendir.

## GİRİŞ

Uluslararası ilişkiler günümüzde toplumu ileri derecede ilgilendiren bir alandır. Fakat bazı kavramlar henüz tam anlamıyla oturmamıştır. İskit'e göre diplomasi, aslında politik bir müzakere uygulamasıdır. Diplomasi için, dış politikanın bir alt dalı demek doğru bir tespit değildir. İngiliz Diplomat Wellesey, dış politikayla, diplomasiyi birbirinden bağımsız hareket edemeyeceklerini, diplomasiyi dış politikanın var ettiğini, fakat politikanın stratejiyi, diplomasiyi ise taktikleri belirlediğini söylemektedir (İskit, 2015, s. 3). Diplomasi uluslararası ilişkilerin ve daha özelden dış politikanın uygulama sahasıdır.

İnsanın olduğu her alanda olduğu gibi diplomasi kavramı da içerisinde belirli zorlukların, problemlerin ve krizlerin olabileceği bir alandır. Kriz ise, günlük yaşamın her alanında yer alan bir formdur. Hayatın her yerinde, özellikle sağlık, askeri, siyasi ve benzeri alanlarda karşımıza çıkan kriz kavramının her alana göre de farklı karakteristik özellikleri olmasına rağmen aslında özünde kriz, belirli tehditler veya ortam şartlarında beklenilenin dışında ani yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin getirdiği sonuçlar olarak nitelendirilebilir.

Krizin uluslararası ilişkileri, ulusları, toplulukları daha topluca belirtecek olursak dünyayı etkilediği noktada, etkilenen tarafın büyüklüğü ve şartları da krizlerin daha kapsamlı ve incelenmesi zaruri bir konu haline gelmesine sebep olmaktadır. Diplomasi kriz ile bağının ve BM nezdinde arabulucu Martti Ahtisaari'nin, kriz süreçlerindeki uygulamalarının incelendiği bu çalışmada "kriz diplomasisi" kavramı ekseninde bir açıklama yapılmaya çalışılmıştır. Bu teorik ve diplomatik kıstaslar ile incelenecek konu Kosova'nın bağımsızlık sürecinde ve sonrasında yaşanan krizler belirlenmiştir.

Kriz diplomasisi, diplomasi literatürünün en az çalışması yapılan alt başlıklarından biridir. Aslında eskiden beri, metin içlerinde az da olsa geçen bu kavram, yeni yeni bir uygulama alanı kabulüne doğru gitmektedir. Kriz diplomasisi aslında devletlerin, örgütlerin, grupların ve benzer yapıların refleks yeteneğidir. Kriz, devletlerin birbirleriyle etkileşimi en alt seviyeye indirmek isteyeceği zamanlar olarak görülmektedir. Fakat kriz anında iletişim, özellikle diplomatik iletişim en çok bu zamanda gereklidir. İşte kriz diplomasisi bu yüzden fazlasıyla önemlidir. Diplomasi

temelinde, anlaşmaya ya da mevcut durumu korumaya, kısacası maksimum çıkar seviyesini sağlamaya bakmaktadır. Bu durum özellikle kriz diplomasisi için geçerlidir. Bir yandan krizin sebeplerini diplomatik yollarla çözmeye çalışırken, bir yandan da durumun daha kötüye gitmemesi hatta eski haline gelmesi için çalışmalar yürütmek, kısacası krizi söndürmek amaçlanmaktadır. Bazı zamanlarda ise krizi tırmandırmak devletlerin çıkarına olabilmektedir. Bu durumlarda krizi büyütmek misyon edilse de sadece amaç krizden bir kazanım ortaya çıkarmak, krizi fırsata çevirmektir. Bu durumda durumun daha kötüye gitmemesi, mevcut durumun korunmasının yanı sıra yeni kazanım elde etmekte kriz diplomasisinin başka bir yönü olabilmektedir.

Uluslararası sorunlar sonrası Milletler Cemiyeti'nin etkisi tartışılmaya başlanmış, hatta işe yaramayan bir kurum olarak değerlendirilen bir kamuoyu oluşmuştur. Bu ortam Birleşmiş Milletler'in kurulmasına zemin hazırlamış, sonunda ise İngiltere, Çin, SSCB ve ABD Birleşmiş Milletler bildirgesini yayımlamıştır. Aslında kuruluşu itibari ile BM iyi bir kriz diplomasisi örneğidir. Milletler Cemiyeti'nin yetersiz kalması üzerine, oluşan kamuoyu baskısı ve savaşın bu kurucu devletlerin çıkarları doğrultusunda sonuçlara yönelmesini istemesi üzerine, Milletler Cemiyeti'ni henüz doğmamış olan Birleşmiş Milletlerin kriz diplomasisi yıkmıştır.

Kriz diplomasisi, fırsatların ve risklerin en yüksek olduğu dönemlerde uygulamaya giren bir diplomasi şeklidir. BM bildirgesi aslında mihver devletlerine vurulmak istenen bir darbenin de içerisinde olduğu bir belge olmakla beraber, BM'nin kuruluşunda demokratik mücadele veren, adaleti isteyen tüm devletlerin BM'ye kabul edileceği de aktarılmaktadır. BM, tahmin edilebilir ki dünyanın çoğunun talep listesinde olan, adaletsizliklerin çözümü, demokratik mücadeleler gibi kavramları kullanarak, güçlü ve sayıca fazla olmayı hedeflerken, aslında bu devletleri de mihver devletlerinin karşısına alma fikriyle de hareket etmiştir.

Milletler Cemiyeti'nin yıkılması krizi, iyi bir kriz diplomasisi ile BM'nin kurulması ve BM ülkelerinin çıkar maksimizasyonu ile sonuçlanmıştır. BM kuruluşu itibariyle lider bazlı bir kriz diplomasisi uygulamasının sonucudur. Hasgüler'in kitabında aktardığı üzere ABD Başkanı Roosevelt ve İngiltere Başbakanı Churchill, Hitler SSCB'ye saldırdıktan kısa süre sonra, bir koyda iki savaş gemisinde kriz diplomasisi fırsatını başlangıç aşamasında yakalamış ve BM'nin kurulmasında bu

görüşme etkili olmuştur. Bu görüşmeden kısa bir zaman sonra Japonya'nın ABD'ye saldırısı gerçekleşmiştir (Hasgüler & Uludağ, 2018, s. 123).

Dünya tarihi incelendiğinde krizlerin her aşamada olduğu rahatlıkla gözlemlenmektedir. Krizlerin birçok boyutu olduğu için, ayrıntıları ile incelenmesi gereken konulardır. Bu ayrıntılar birçok farklı şekilde değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu noktada uluslararası ilişkiler teorileri, krizlerin anlaşılması adına oldukça önemli bir yerdedir. Uluslararası ilişkilerde ideolojilerin ortaya çıkması ve geçirdiği süreçler sonucunda uluslararası ilişkileri inceleyen teorik zeminin de zamanla oturduğu bilinmektedir. Genellikle ideolojik bağlamda kendine yer bulan siyasi teoriler, günümüzde bu kapsam dışında da kendilerini var edebilmektedir. Siyasi teoriler çalışmalara ışık tutsa da karar verme teorileri ve modelleri, siyasi zemin üzerine kurulu değildir. Sosyolojik olarak karar verme davranışının incelenmesinin ardından, zaman içerisinde karar verme teorileri, uluslararası ilişkilerde kendine yer bulan teoriler olmuştur.

Çalışmada, uluslararası ilişkiler ile bağdaşan karar verme teorileri ve modelleri incelenmiştir. Bu çalışma için uygunluk bakımından değerlendirildikten sonra belirlenen model, Graham Allison'un ortaya koymuş olduğu üç ayrı fakat eşgüdümlü kullanılması önerilen; Rasyonel Aktör Modeli, Örgütsel Süreç Modeli ve Bürokratik Siyaset Modelidir. Bahsi geçen Model I, karar alıcı aktörü rasyonel kabul etmektedir. Bu çalışmada modelin eksikleri tespit edildikten sonra, karar alıcı aktörün sınırlı rasyonel bir aktör olduğu kabulü araştırmanın önemli bir noktasını oluşturmaktadır. Bahsi geçen üç teoriyle beraber kriz diplomasisi süreci incelenmek üzere, Kosova krizi belirlenmiştir.

Balkanlar, tarih boyunca çok önemli olaylara sahne olmuş bir bölgedir. Bu bölge uzun yıllar boyunca sorunlara aşınadır. BM ve NATO gibi örgütlerinin kendi hazırladıkları raporlarda bölge ile ilgili sorunları gözlemlemek mümkündür. Bu sorunların yaşandığı balkan ülkelerinden biri Kosova'dır. Kosova etnik ve kültürel olarak birbirinden oldukça farklı olan Arnavutları ve Sırpaların bir arada yaşadığı bir ülkedir. Balkanların dünya gündeminde yer etmesindeki en büyük sebeplerden birisi Kosova'nın bağımsızlığıdır. Kosova ile ilgili meseleler, uluslararası güç dengesinde kendine yer edinmiş devletlerin birbirileriyle mücadelelerinin de yaşandığı konuları barındırmaktadır (Ayhan, 2017, s.171-172). Bu çalışmada Kosova krizinin süreçleri

incelenmiş, belirlenen karar verme teorileri üzerinden değerlendirilmiş ve Martti Ahtisaari'nin kriz diplomasisi yönetimi üzerinden konu açıklanmaya çalışılmıştır.

BM'nin kuruluş amacıyla beraber diplomasının her alanında bulunması olağan bir durumdur. Önleyici diplomasi gibi bir kavramında ortaya çıkmış olduğu bir yer olan BM'nin krizlerle iç içe olmasından kaynaklı olarak kriz diplomasisinin de uygulayıcısı olması bir diğer beklenen sonuçtur. Balkanlarda kanın durmadığı, Slobodan Miloseviç'in insan haklarını yok saydığı bir yer olan Kosova'ya BM önce askeri müdahale ile daha sonra diplomatik araçlarla müdahalede bulunmuştur. Diğer diplomatik misyonlarda arabuluculuk faaliyetlerindeki başarıları ile öne çıkan Martti Ahtisaari, Kosova krizinde BM ve uluslararası toplum adına süreç yöneticisi olarak belirlenmiştir. Martti Ahtisaari'nin süreç yönetimi, tarafların bakış açısına göre olumlu veya olumsuz olarak derecelendirilmiş olsa da Kosova'da yaşanan krizin söndürülmesini sağlamıştır. BM nezdinde Ahtisaari'nin kriz diplomasisi sonucu 2008 yılında Kosova Cumhuriyeti denetimli bir bağımsızlık elde etmiştir. Hala bazı uluslararası misyonlar sürdürülse de 2012 yılından beri Kosova tam bağımsız bir cumhuriyet olarak günümüzde varlığını sürdürmektedir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde, karar verme davranışları üzerinden karar verme teorileri hakkında geniş bir tarama yapılmıştır. Karar verme, günlük hayatımızın her anında bulunan bir eylemdir. Karar verme davranışı sadece günlük hayatın bir parçası değil, birçok disiplinin de inceleme konusudur. Psikoloji, sosyoloji, yönetim, antropoloji ve uluslararası ilişkiler gibi birçok alanın yazının da karar verme, kendine yer edinmiş bir konudur.

Karar verme süreci, karar verme düşünce okulları, karar verme biçimleri, karar kısaca aktarılmış, son olarak daha geniş bir şekilde karar verme teorileri anlatılmaya çalışılmıştır. Karar verme teorilerinden Graham Allison'un ortaya attığı üç model incelenmiş, bu modeller bağlamında kriz diplomasisi ve uygulamaları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Rasyonel Aktör Modeli, Örgütsel Süreç Modeli ve Bürokratik Siyaset Modeli'nden (Allison, 1971, s. 5-7) oluşan bu üçlü teori, karar vericilerin karar verme davranışlarını incelerken, bireyin örgüt içerisindeki davranışlarını, bulunduğu örgütsel grubun yapısını, iç çekişmeler ve problemleri ve benzeri konuları ele almaktadır. Karar verme teorilerinden bu üçlü model, bu çalışmada kriz diplomasisini incelemek için uygun görülmüştür. Böylelikle seçilen konu olan

Kosova krizindeki kriz diplomasisi teorik bir çerçeveden açıklanmamaya çalışılmıştır. Literatürde hem kriz diplomasisi hem de karar verme teorileri toplu bir şekilde değil, dağınık ve parça parça çalışıldığı için bu çalışmada kriz diplomasisinin konumlandırılmaya çalışılmasının yanı sıra, karar verme teorilerinin de özet niteliğinde bir kaynakta toplanması amacı güdülmüştür.

İkinci bölümde ise, genel anlamda diplomasi kavramsal ve tarihsel olarak günümüze gelişi üzerinde bir genel çerçeve belirlenmiştir. Sonrasında literatürde diplomasi yeri, tarih yazınında diplomasi isimlendirilmesi gibi teknik konulara değinilmiştir. Daha sonra diplomasi teorik altyapısı kısaca açıklanmıştır. Tarihsel süreç ışığında diplomasi geleneksel halinden bugünkü dönüşüne kadar anlatıldıktan sonra, diplomasi ilkeler ve türlerine değinilmiştir. Kendini sürekli güncelleyen diplomasi literatüründe, türlerin ve uygulama alanlarının toplu olarak bulunmamasından dolayı, olabildiğince toparlayıcı bir şekilde diplomasi türleri sıralanmış ve açıklanmıştır. Bölüm sonunda çalışmanın konusu olan kriz diplomasisi tanımlanmış, konu bütünlüğünün sağlanması adına son bölümde kriz ve aşamaları ile kriz diplomasisi derinlemesine teorik altyapısıyla beraber incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, krizin genel anlamda tanımlanması, aşamaları, özellikleri, stratejileri, yönetimi ve aşamaları verilerek, kriz diplomasisinin tam manasıyla anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu güzergâhta, Kosova krizinin genel manada bir tanıtımı yapılmış, krizin başlangıç aşamasından bu yana kriz diplomasisi uygulamaları değerlendirilmiştir. BM kuruluşundan önceye dayanacak şekilde, Milletler Cemiyeti'nin güç kaybetmesi ile henüz kriz diplomasisi kavramı tam olarak yokken bile, aslında bir kriz yönetimi süreciyle yola çıkmış, uygulama bakımından ise bir kriz diplomasisi uygulaması denebilecek hamlelerde bulunmuştur. BM'nin kuruluş sürecindeki kriz diplomasisi uygulamaları ise lider bazlı bir kriz diplomasisi örneği olarak gösterilebilir. Kriz diplomasisi, bir anlamda devletlerin diplomatik ya da diplomasiyle ilişkisi olabilecek durumlarda devletlerin veya yapıların refleks yetenekleri olarak da tanımlanabilir. Çalışmada belirlenen Kosova krizini incelemek için, BM nezdinde Martti Ahtisaari'nin kriz yönetim süreci ayrıntıları ile verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KARAR VERME EYLEMİ VE KARAR VERME TEORİLERİ

#### 1.1. Karar Verme Süreci

Karar; etimolojik olarak durma, bir iş için devamlılık, ideal ölçü anlamlarına gelen Arapça kökenli bir sözcüktür (Devellioğlu, 1949, s.68). Eylemleştirmek amacı ile “vermek” kelimesi karar ile beraber kullanıldığında ise kararı ortaya koymak, net bir yargıya ulaşmak anlamına gelmektedir. “Karar”ın net bir sonuç olmasının aksine, “karar verme” bir süreci anlatmaktadır. Karar elde edilen çıktı iken, karar vermek ise bu çıktıya gidilen güzergâhtır (Işık, 2009, s.15). Karar verme üzerine düşünceler geliştirme 2.500 yıl önce Antik Yunan’da var olsa da, yaklaşık 400 yıl önce, insanın en mühim özelliğinin karar verme olduğu kanısına varılmıştır (McShane & Glinow, 2016, s.112).

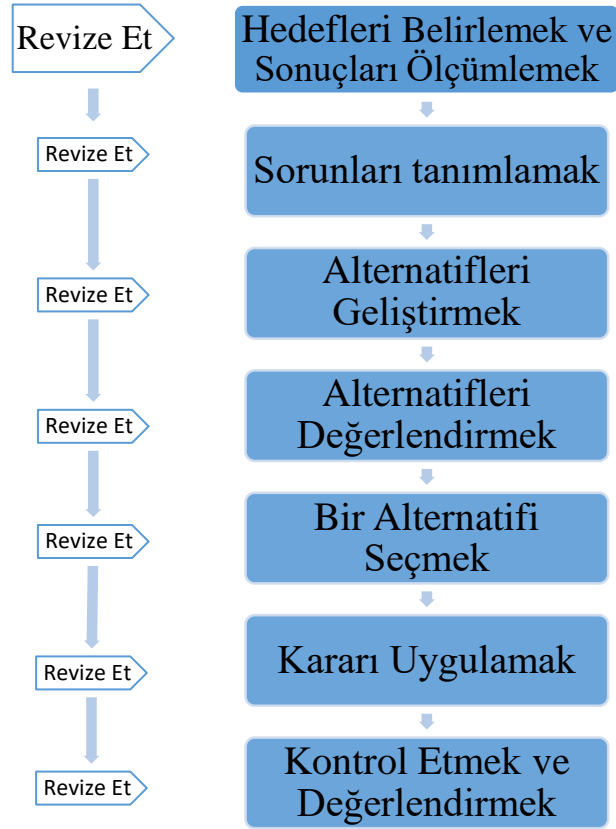
Karar alternatif seçenekler arasından, geriye kalan seçenekleri devre dışı bırakarak, belirlenen seçenekteki yargıyı kabul etmek olarak açıklanabilir. Fakat karar vermiş olmak başarıyı taahhüt etmemektedir. Bu yüzden karar ile karar verme sürecinin farkı önemli bir ayrımı ortaya koymaktadır. Sadece “karar verme eylemi”, başarıyı beraberinde getirmeyi garanti etmediği için, “karar verme süreci” devreye girerek, bilgi toplamak, uygulamaları incelemek, uygulama sonuçlarında tecrübeler edinmek, alternatif yollar üretmek gibi süreç içerikleri meydana getirmektedir. Karar verme eylemini bir sürece yaymaktaki amaç, iyi karara ulaşabilmek denilebilir. Karar eylemi, genellikle yönetsel niteliktedir ve rutin veya rutin dışı kararlar olabilmektedir. Rutinlik üzerinden bir çerçeve oluşturulması halinde daha günlük ve tekrara ihtiyaç gerekliliğinden doğan operasyonel kararlar ve daha geniş, uzun zamanlı, planlama gerektiren stratejik kararlar olarak (Fitzgerald, 2002, s.10) iki şekilde kategorize etmek mümkündür.

Karar verme gelecek ile alakalıdır. Gelecek, yapısı gereği belirsiz olduğu için, karar vermek bu belirsizlikten ötürü her zaman risk taşıyan bir durumdur. Karar, karar vericiye sorumluluk yükler nitelikte bir eylemdir ve kendine has maliyetleri olabilir. Çünkü karar aynı zamanda bir durumdan başka bir duruma geçişi de ifade etmektedir (Yaralıoğlu, 2010, s.3).

Karar verirken; eldeki veriyi kullanma, ihtimalleri doğru değerlendirme, yararlı veya yararsız tarafları analiz etme ve diğer tüm seçenekleri değerlendirme gibi yetenekler kullanılmaktadır. Bu yeteneklerin yanında bilinen tüm bilginin, karar alıcı tarafından, karar verme sürecinde sübjektif olarak kullanıldığı kabul edilebilir. Kararlar anında verilebilirken, yaşanan süreç sonunda da verilebilmektedir. Verilen kararların çoğunluğu günlük rutinin bir parçası haline geldiği için, bunun bir karar verme eylemi olduğu pek çok zaman fark edilmemektedir. İnsanın neden karar verdiği üzerine düşünüldüğünde, yaşanan problemleri ortadan kaldırmak ve doğacak sonuçları daha iyi hale getirip harekete geçmek amacıyla bunu yaptığını söylemek mümkündür (Aytaç & Gürsakal, 2015, s.2-4). Karar vermenin bir beceri ve yetenek olduğu da düşünülmektedir. Bir grup içerisinde bu yeteneğe sahip kişilerin bulunması, o gurubu kaliteli bir hale getirebilmektedir. Karar verme yönetim başta olmak üzere ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi birçok disiplinin konusu haline gelmiştir (Yaşar, 2016, s.7).

Karar verme sürecine kavramsal olarak bakıldığında süreç, kavram olarak karar incelemelerinde ana ihtiyaçtır. Sürecin verimliliği sonucun olumlu veya olumsuz sonuçlanmasına sebep olmaktadır. Sürecin iyi yönetilmesi, ekibin iyi yönetimi, sürekli iyileştirme çalışmaları kararı doğrudan etkilemektedir (Luecke, 2008, s.7) Karar verme süreciyle birçok kaynakta, belirli şekilde kademelendirilmiş olarak karşılaşılmaktadır. Kaynakların neredeyse hepsinde tablo 1’de gösterilen basit bir karar verme diyagramı kabul görmüş durumdadır.





*Şekil 1: Karar Verme Süreci (Gibson, Ivancevich, J, Donnelly, & Konopaske, 2012, s.467)*

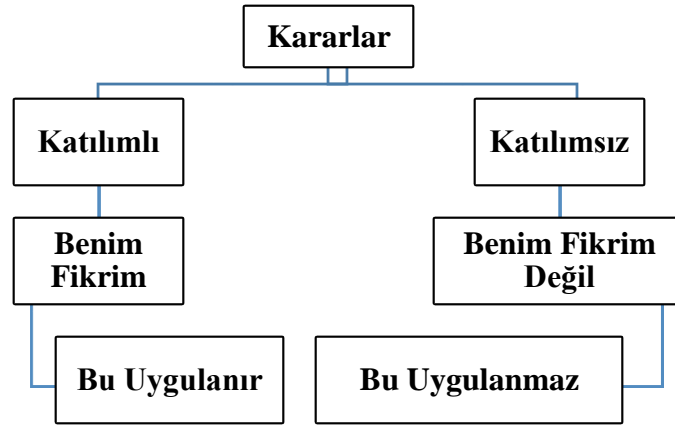
İlk olarak hedefler belirlenerek doğabilecek sonuçlar üzerine bir değerlendirme yapılırken devamında ortaya çıkabilecek sorunlar tanımlanarak devam edilmektedir. Sonrasında alternatif öneriler ortaya koyulup alternatifleri değerlendirme süreci başlamaktadır. Seçenekler halindeki alternatiflerden birini veya birkaçını seçerek yola çıldıktan sonra kararı uygulama aşamasına gelinir. Son olarak ise uygulanan kararın sonuçları verimlilik ve ihtiyaç gibi kriterlere göre kontrol edilip değerlendirilir. Her ne kadar kalıplar halinde bir şema ile anlatılsa da gerçek hayatta nadiren bu kadar düzenli ve sıralı işlediğinin bilinmesi gerektiği aktarılan Karar Bilimleri (*Decision Sciences*) kitabında, bunun farkında olunması gerektiği söylenmektedir. Ancak bu şekilde kurallar bütünü haline gelmiş bir tabloyla genel hatların kavranmasının daha kolay olacağı söylenmektedir (Kleindorfer, Kunreuther, & Schoemaker, 2010, s.67-68).

Teorik olarak karar verme süreci, birçok farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Karar verme süreci zihin dünyasında ortaya çıkan bir olgudur. Bu yüzden sezgiler aracılığı ile çığıtıya ulaşılmaya çalışılabilmektedir. Temel olarak sezgisel ve analitik karar vermenin yanı sıra kişi bazlı bir sınıflandırma yapma durumunda ise bireysel veya örgütsel karar verme süreçleri olmak üzere gruplandırmalar yapılmıştır (Işık, 2009, s.16-

19). Fakat bunların yanı sıra her disiplin, kendi içerisinde bile karar vermeyi farklı şekillerde kategorize edilebilmektedir.

Çalışmanın ana konusu olan diploması için temel aşamalardan en önemlisi, neredeyse diplomasının tamamını oluşturan karar verme sürecidir. Karar verme sürecinin, günümüz dünyasında rastgele ve ani şekilde ilerlemesinin sağlıklı sonuçlar doğurmaması muhtemeldir. Bu sürecin gelişigüzel hareket etmeyi kaldıramayacağı bilindiğinden, karar verme üzerine teorik yaklaşımlar geliştirilmiş ve günümüzde de geliştirilmeye devam etmektedir. Karar vermek, bir tek uluslararası ilişkilerde değil, hayatın tamamında karşılaşılan bir durum olduğundan; hayatımızda, sosyolojide, psikolojide, siyaset biliminde birbirinden farklı yöntemler ile uygulanmaktadır (Gore, Banks, Millward, & Kyriakidou, 2006, s.3).

Kişilerin özellikle kendilerini ilgilendiren konularda karar alınma süreçlerine katılmaları pek tabii mümkündür. Özellikle karar alınma süreçlerinin katılımlı olması, kişilerin kendilerini ilgilendiren bir karar olduğu için hem kararın alınması kolaylaşır



Şekil 2: Karara Katılma Eğilimi (Turan, 2014, s.243)

hem de toplumsal bir mutabakat oluşturularak kararın etkilediği kişilerin rızası ön plana çıkarılmış olur. Karara katılımın birden fazla yönetimi mevcuttur. Bunlar gönüllü, temsili ve eşit katılım olabilir. Bazı karar alıcılar, kararı alt birimlere aldırarak kararın örgütsel yapı içerisinde benimsenmesi amacını gütmektedir (Turan, 2014, s.243).

Tablo 2’de kararın katılımlı veya katılımsız olmasının doğuracağı sonuçlar açıklanmıştır. Karara katılım, karşılıklı faydanın ortaya çıktığı bir durum olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda bu katılım rızanın çoğalmasını sağlamaktadır. Karşılıklı fayda düşüncesinin içerisinde karara katılım sağlayan birey, kendi fikrinin de uygulamada yer alacağı düşüncesiyle kararı sahiplenerek daha uygulanabilir

görmektedir. Tam aksine fikri alınmayan bireyin kararı sahiplenme ihtimali daha düşüktür. Bu durumda kararı uygulanamaz olarak değerlendirebilir.

Karar verme eyleminin düşünsel boyutunu daha iyi anlamak için karar verme düşünce okullarından söz etmek gerekmektedir. Karar vermenin düşünce okulları dört grupta incelenecek olursa; İlk olarak açıklanacak okul “Güç odaklı okul” dur. Güç odaklı bu yaklaşımda ise kararın optimal veya en iyi karar olduğuna bakılmaksızın örgüt yapısındaki sıralaması gözetilerek güç sahibi kişilerin kararının kabul edilmesi fikri ön plana çıkmaktadır (Sundu & Yaşar, 2020, s.101).

Yaşar’ın aktardığı üzere karar vermede başka bir düşünce okulu olan “Sezgiye dayalı düşünce okulu”, rasyonel karar vermenin karşısında kendini konumlandırarak var etmektedir. Bu okulun ana düşüncesinde ise sezgi ile hareket etmenin rastgele bir hamle olmadığı fikri vardır. Bu düşünceye göre sezgiler, tecrübeler aracılığı ile elde edildiğinden karar verme aşamasında kullanılabilir durumdadır. Üçüncü bir düşünce okulu, “karar vermenin örgütsel alışkanlıklar ve standartlara göre şekillendiğini” açıklayan okuldur. Bu yaklaşıma göre ise daha önceden alınmış kararlar ve alışkanlıklar belirli yollar oluşturmuştur ve bu yollar kestirme olarak değerlendirilebilir. Bu durum ise karar alma sürecinin bazı zorlayıcı aşamalarını daha kolay aşılabilir hale getirmektedir (Yaşar, 2015, s.2-3). Hem bir düşünce okulu hem de bir karar verme modeli olan, “Çöp Kutusu” karar verme yaklaşımı, alınan kararlara karşı önceden hazırlanmış hazır prosedürlerin çözüme götürmeyen bir yol olduğunu ifade etmektedir. Her olay ve karar, kendine has şartlarla ortaya çıkacağından önceden belirlenen standartların sadece mevcut anı kurtarabileceğine inanılmaktadır. (Cohen, March, & Olsen, 1972, s.2-4). Bu sebeple kararların oluşan karmaşada yeni şartlara göre alınmasını öneren yaklaşıma karar verme modelleri başlığında ayrıca tekrar değinilecektir.

## **1.2. Karar Verme Biçimleri**

### **1.2.1. Klasik Rasyonel (Ussal-İktisadi, Analitik) Karar Verme**

Adam Smith’in XVIII. Yüzyılda ortaya koyduğu “rasyonel ekonomik” isimli karar modeli ile klasik karar modeline temel oluşturulmuştur (Yaslioglu, Toplu, & Sap, 2014, s.40). Rasyonel modelin ana düşüncesi, karar vericinin her zaman rasyonel kararlar alacağını varsayarak hareket etmesidir. Yaygın bir karar verme modeli olan

rasyonel karar verme yönteminin temel aşamaları bulunmaktadır. Basitçe bu aşamalardan bahsedilmesi gerekirse, ilk aşama sorunu belirlemektir. Devamında soruna üretilebilecek potansiyel çözümler ortaya koyulduktan sonra uygun yaklaşımlar ve yol haritası çizilirken, beklenen maksimum fayda ortaya koyulabilmelidir. Elde edilen bilgilerle, soruna mevcut çözümler uygulanarak sonrasında çözümlerden doğan çıktılar bir değerlendirmeye sokulabilmelidir (Fitzgerald, 2002, s.13).

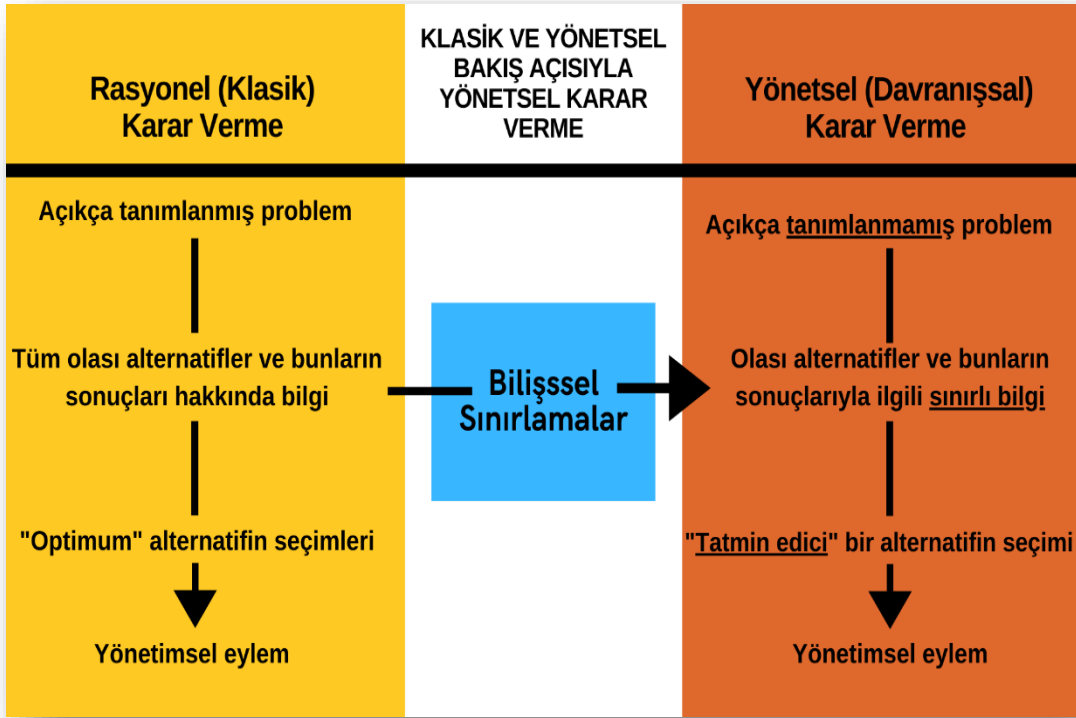
Analitik düşünme, büyük yapının, küçük yapılara ayrılması, onların yeniden gözden geçirilip ortaya koyulması ve tasnif edilmesidir (Güneş, 2012, s.133). Neo-klasik iktisadın düşünceleri üzerine kurulu rasyonel yaklaşımlar, olabilecek en iyi karar verme modelini anlatmaya çalışmaktadır. İnsanın kapasitesinin çok üzerinde bir beklentisi olan rasyonel karar verme fikri, karar vericinin mutlak otorite ve bilgiye sahip olduğunu da düşünmektedir. Yaklaşımın, gerçek hayatla örtüşmeyen bazı noktaları mevcuttur (Atsan, 2017, s.57 ; Shmerhorn Jr, G., & Osborn, 1991, s.374). Bu noktalar genel olarak karar alıcının, daimî olarak rasyonel kararlar alacağını kabul etmek üzerinedir.

Daft'ın Yönetim kitabında, yönetici konumundaki kişilerin üç şekilde karar verdiği aktarılmaktadır. Bunlardan birinin seçimi ise, kişinin tercihinine ve ortam şartlarına göre belirlenebilir. Burada bahsedilen ilk model **Klasik Rasyonel (Ussal-İktisadi) Model**dir. Bu model ekonomi tabanlı bir yapıya sahiptir. Temel olarak modelin kendi etrafında oluşturduğu bazı bilimsel ilkeler yol gösterici olmaktadır. Bu ilkelere göre, yöneticiler sorunları net bir şekilde ortaya koymalı bunun yanında da hedefleri de aynı netlikle belirlemelidir. Alternatif çözüm yolları hakkında bilgi sahibi olması gereken yöneticiler, doğacak sonuçları da tecrübelerden de yararlanarak bilmelidir. Klasik model, yöneticiler için yasa niteliğinde bir kurallar bütünü ortaya koyarak, aslında standart bir yönetici modeli ortaya koymak istemektedir. Bu model, yöneticiyi tamamıyla rasyonel kabul ettiği gibi, akılcı davranamayacağı anları bile kontrol ederek, yöneticiyi rasyonelliğe itme düşüncesiyle hareket etmektedir. Mevcut rasyonel yöneticileri ise daha akılcı olma yolunda ivmelendirmeyi amaçlanmaktadır. Aslında bir karar verme yöntemi olmaktan çok, klasik model, "karar vermenin anayasası" formundadır. Çünkü yöneticinin niteliği, kararın içeriği fark etmeksizin formülize edilmiş normlardan oluşmaktadır (Daft, 2008, s.275-276).

Temel bir karar alma, Denkowski'ye göre basitçe, alternatifler arasından seçim yapmaktır. Yazara göre karar verme, bazı kademeleri içermelidir. Bunlar, sorunun belirlenmesi ve ortaya net bir şekilde koyulması, çözümlerin üretimi ve değerlendirilmesi, çözümün uygulanması son olarak da sonuçların değerlendirilmesidir (Denkowski, 2010, s.14) . Aslında rasyonel karar verme, karar verme sürecini basit bir sistematik düzene oturtarak bu şematize düzeni uygulama üzerine kuruludur. Bireyin karar alınırken rasyonel olduğunu kabul eden model, karar alıcının aynı zamanda tüm ayrıntılara hâkim olduğunu savunmaktadır. Tercih dizilimlerinin her daim bilindiğini ve hazır olduğu kabul etmektedir (Gılıç, Çelikten, Çelikten, & Yıldırım, 2019, s.584). Analitik yani rasyonel düşünme sezgisel düşünmenin karşısında yer almaktadır (Yaslioglu, Toplu, & Sap, 2014, s.16).

### **1.2.2. Sınırlı Rasyonel (Yönetsel) Karar Verme**

Bilinen bir diğer yaklaşım olan **Sınırlı Rasyonel (Yönetsel) karar vermede**, yaklaşımı ortaya çıkaran ve bu konuda literatürü domine eden Herbert Simon'un düşünceleri görülmektedir. Simon'a göre her sorun önceden tespit edilememekte ve bu durumlar belirsizlikler oluşturabilmektedir. Bu belirsizliklerle beraber, yöneticilerin de bilgisinin sınırlı olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden onların her koşulda rasyonel olamayacağı aktarılan "Sınırlı Rasyonellik" düşüncesi ve alınan kararın doyumu bağlamında yöneticiler için belirli bir yol oluşturmuştur. Simon'un en iyi karar yerine tatmin edici kararı seçme fikri yönetsel modelin yöneticiler için sunduğu en temel yoldur. Yönetsel model, klasik modele kıyasla, bir miktar daha yöneticiye alan açmaktadır. Sezgilere ve tecrübelerine güvenerek klasik modelden farkını ortaya koymaktadır (Daft, 2008, s.278 ; Yaslioglu vd, 2014, s.10-11). Tablo 3'te yönetsel ve rasyonel karar verme ile ilgili bazı temel farklar gösterilmiştir.



Şekil 3: Klasik ve Yönetmel Bakış Açısıyla Yönetmel Karar Verme (Shmerhorn Jr, G., & Osborn, 1991, s.374).

Rasyonel karar verme bireyin kararlardaki rasyonel davranacağı varsayımı ile hareket etmektedir. Tablo 3'te de görüldüğü üzere, tanımlı yapılabilir bir problem ihtiyacı arayan rasyonel karar vermenin karşısında, tanımlanamayan problemler içinde geçerli olan sınırlı rasyonel karar verme bulunmaktadır. Rasyonel karar verme, karar vericinin bilgisini engin, sınırsız ve her şeyi bilen olarak kabul ederken, sınırlı rasyonellik karar vericinin doğasında her şeyi bilemeyeceğini kabul ederek süreci yürütmektedir. Yine rasyonel bakış açısı, karar vericinin, seçenekler arasında en iyisini seçeceğine inanırken, sınırlı rasyonellik, yeteri kadar iyi olan yani tatmin edici noktada karar verilmesini yeterli bulmaktadır. Rasyonellik yönetmel ve daha çok karar alıcı kişiye bağlıyken, sınırlı rasyonellik yönetimsel bakıştan çok, sürece yönetmel bakmaktadır.

### 1.2.3. Politik Karar Verme

**Politik model**, aslında yönetmel modelde bahsedilen tüm şartların var olduğu söylemektedir. Bunun yanı sıra fazladan bir de aciliyet durumu oluştuğu zamanda kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Yetersiz bilgiye sahip yöneticilerin, mantık yoluyla hareket etmesi zor olduğu anlarda, karar verilmesi halinde doğacak sonuçların netlik kazanma durumları zayıf olmasıyla riskli bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu noktada

verilecek kararın hızlıca alınması gerektiğinde, sınırlı rasyonelliğin tarif ettiği tatmin edici kararın alınması için, politik model tek bir yöneticinin sezgisine ve tecrübesine güvenmek yerine, belirli bir grup yönetici ile kararın alınması gerektiğini tarif etmektedir. Bir grup halinde alınacak kararın, politik fikir alışverişi ile riskli bir karar alınmasının önüne geçmesi beklenmektedir (Daft, 2008, s.280).

#### **1.2.4. Sezgisel (Yorumsamacı) Karar Verme**

Karar verme sürecindeki en temel hatalardan biri, kendine, örgüte veya kararın teslim edildiği uzmana gereğinden fazla güvenilmesidir. İnsan yapısının deneyime, dürtülere ve duygulara çok fazla güvenme eğilimi, akılcı karar vermenin önüne geçebilmektedir. Karar alıcının, entelektüellik ve bilgi seviyesi düştükçe kendi performansını abartma ihtimali doğmaktadır. Girişimcilerin iyimserliği ile girişimlerin performansı arasında negatif bir ilişki olması buna örnek gösterilebilir. Bu yüzden yöneticilerin veya uzmanların abartılmış performans ve yetenekleri olması ihtimali göz önünde bulundurularak, büyük yapılarda ve örgütlerde, çok fazla kişiyi etkileyecek bir karar alma işlemi, sezgilere güvenilmeyecek kadar kritiktir. Organizasyonel ve örgütsel süreçlerde kararın, sezgisel bir yöntemle alınmasının büyük riskleri öngörülebilir bir durumdur. Sezgilere ve kendine fazla güvenme, alanında uzman da olsa, karar alıcıların hataya düşme durumunu ortaya çıkarmaktadır denilebilir (Robbins & Judge, 2017, s.220). Bu düşüncelerin ışığında sezgisel kararların, riskli alanlarda tercihinin doğru olmayacağı sonucuna varılabilmektedir.

#### **1.2.5. Doğal Karar Verme**

İsminden de anlaşılacağı üzere, doğal bir refleks ile bir olaya karşılık verme halidir. Gerçekleşen olayın ayrıntılarını düşünmeden ilk akla gelen seçeneğe yönelme eğilimi doğal karar vermenin temelidir. Doğal karar verme, örgütsel karar verme teorilerine birçok manada yakınlık göstermektedir. En temel benzerlik, alternatif eylem yolları oluşturup onların arasından seçim yapma fikrini reddetmektir. Doğal karar verme, durumu fark edip hikâyeleştirerek sıralı seçim yapmayı tercih etmektedir. Benzerliğin yanında farklılık olarak ise örgütsel karar verme, genel anlamda bir karmaşa içinde oluşan şartlara göre çözüm üretmektedir. Doğal karar verme ve örgütsel karar verme modellerinin temel bazı benzerlikleri olsa da tam olarak bir etkileşime girip birlikte incelenmediği görülmektedir. Çünkü doğal karar verme daha mikro alanlarla

uğraşırken örgütsel karar verme, adı gibi daha büyük yapıları incelemede tercih edilmektedir. Bu yüzden doğal karar verme biçiminin bu modelle kullanımı tercih edilmemiştir. Bir arada değerlendirilmesinin en temel sebebi, doğal karar verme biçiminin daha çok askeri konularda mikro durumlarda kullanılırken, örgütsel karar verme modelinin daha büyük ve farklı organizasyonlarda kendine yer bulmuş olmasıdır (Lipshitz, Klein, & Carroll, 2006, s.918).

#### **1.2.6. Yaratıcı Karar Verme**

Bir düşüncenin üretiminde, hazırlık aşaması, kuluçka aşaması, aydınlanma aşaması ve ortaya çıkan veriyi değerlendirme aşaması şeklinde dört kademe bulunur. Hazırlık ve kuluçka dönemi, fikrin ortaya koyulmasının ilk iki dönemi olarak yaratıcı düşünme sürecini oluşturur (Güneş, 2012, s.133). Karar verme işlemi aslında başlı başına bir yaratıcı bir düşünme sürecidir. Yaratıcı karar verme süreci, duyularımızı kullanarak model tanıma, gerçekleri bulma bağlamında yansıtıcı düşünme, kararın bir adım önünden hareket edebilmek için simülasyon ve daha kapsamlı bir görüş açısı için genişletilmiş beyin fırtınası olmak üzere bazı spesifik başlıklarla açıklanmaktadır (Çelik, 2012, s.147).

#### **1.2.7. Betimsel Karar Verme**

Betimsel kararda ise rasyonel yaklaşımların genel bir başlık altında toplandığı bilinmektedir. Aslında bir karar verme biçiminden çok, karar verilirken neden, nasıl kararlar verildiğine odaklanılan bu yaklaşımlar, karar vericilerin sınırlılıklarından bahsetmektedir. Karar vericiler tarafından en iyi karardan çok, tatmin edici karara gitme eğiliminden bahsedilen yaklaşımda, kararın alınma aşamalarının nasıl gerçekleştiği odak noktasıdır. Karar vericinin sınırlılıkları doğrultusunda, alınan kararda sapmaların olacağı savunulmaktadır (Yaşar, 2015, s.276).

### **1.3. Karar Verme Teorileri**

Karar verme teorileri ve modelleri, alternatifler arasından yapılan seçimi niceselleştirmeye yönelik modellemeler olarak ifade edilmektedir. İstatistik alanında 1939 yılından beri kullanılan karar verme teorisi, dünya çapında kabul görmüş bir sözlük olan Merriam- Wester'da, aslında diğer karar verme teorilerinin de içeriğini karşılayacak şekilde tanımlanmıştır (Merriam- Webster, 2020). Karar verme teorileri ve modelleri, birçok kavramda birbirinden ayrı bir şekilde ifade edilmemektedir. Bu yüzden bir



kaynak karar verme teorileri olarak aktarıırken, diğer bir kaynakta karar verme modeli olarak açıklanabilmektedir. Fakat yine de bir fark ortaya koyulmak istenirse, teoriler deneysel ve gözlemsel bakımdan ortaya koyulan tespitler gibi düşünülebilirken, modeller teoriler için adım adım tasvir edilen bir uygulama kılavuzu olarak düşünülebilir. Bu çalışmada, bilginin toplandığı kaynaklarda hangi şekilde ifade edildiğine bakılarak teori veya model olarak nitelendirme yapılmaktadır.

Davranış şekli açısından karar verme bireysel ve örgütsel olarak iki şekilde gruplandırılmıştır. Bireysel karar verme, daha çok psikoloji alanın çalışmalarına ışık tutarken, örgütsel karar verme, örgüt kuramı ile ilgili incelemeler de çok önemli bir yere sahiptir (Yaşar, 2016, s.9).

### **1.3.1. Bireysel Karar Verme**

Karar verme üzerine yapılan çalışmalarda, yöneticilerin ve karar alıcıların davranışlarının, karar alma yollarının incelendiği modeller bireysel karar modelleri olarak değerlendirilebilmektedir. Literatürde bu yüzden direkt olarak bireysel karar verme modelleri tam manasıyla sınıflandırılmamıştır. Burada ise, bireyin kararının sadece kendini etkilediği yaklaşımlardan çok, kararın birden fazla kişiyi etkilediği durumlar modellere konu olmaktadır. Modellemeler daha çok örgütsel bağlam devreye girdiğinde etkin bir kullanım sağlamaktadır.

Karar verme sürecinin kademeleri olan; problemin tespiti, seçenek üretimi ve kararın uygulanması aşamaları, bireysel karar almanın da temel anlatısı olarak kabul edilebilir. Bireysel karar almanın iki kademesi algılama ve sınırlı rasyonellik olarak değerlendirilebilir. Kişinin algılama seviyesi alınacak kararı doğrudan etkileyen bir etkidir. Karar alıcının çok farklı etkenlerle çok farklı karar süreçlerine maruz kalması ve karar alıcının kişisel bilgi-birikim seviyesinin dünyadaki her şeyi bilmeye yetmeyeceği gerçeğiyle bireyi sınırlı manada rasyonel kabul eden sınırlı rasyonellik, algılama ile beraber en önemli boyuttur (Gılıç, Çelikten, Çelikten, & Yıldırım, 2019, s.583).

### **1.3.2. Örgütsel Karar Verme**

Bireysel karar verme ve bir grup ile karar verme, verimlilik bakımından sürekliliği olan bir tartışma konusudur. Bir grup ile karar verme bireysel karar vermeye göre daha uzun bir süreye tekabül etmektedir. Bireysel karar verme, daha hızlı karar

amacı güdüldüğünde daha verimli olabilmektedir. Fakat karar bir kişiye ait olduğu için hatalı bir karar alma ihtimali örgütsel bir karar almaya göre daha yüksektir. Grup ile karar verildiği zaman, her bir alt başlık için uzmanlıklar ön plana çıkarılarak hata yüzdesi düşürülebilmektedir. Periyodik olarak planlaması yapılmış bir grup kararı bireysel karara göre doğru karara ulaşmak için daha makul bir yöntem olarak kabul edilebilir (Gibson ve diğer, 2012, s.479). Örgütsel karar verme süre bağlamında dezavantajlı gözükse de çıktılar açısından değerlendirilirse daha verimli sonuçlar elde edilebilmektedir.

Neredeyse karar vermenin olduğu her süreç gibi, örgütsel karar vermeyi de etkileyen etkenler bulunmaktadır. Bunlar üç farklı başlıkta gruplandırılabilir (Lamba, 2014, s.9). **Bireyler ve gruplar**, bireylerin kendi algılama kapasiteleri, karar alırken ki ruhsal durumları ve çevreleriyle olan iletişimleri karar verme davranışını etkileyen ilk faktör olarak değerlendirilebilir. **Örgütün yapısı**, örgütün kendi kendine veya kurallar doğrultusunda oluşturduğu kendine has kurallar, gelenekler, bireylerin iletişimi, alt karar alıcılar ve aralarındaki hiyerarşik yapıları gibi faktörler de karar verme davranışını etkileyen en temel faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. **Örgütün çevresi** de karar verme davranışını büyük oranda etkileyebilmektedir. Kendi etki alanı ile sürekli bir iletişim halinde bulunan örgütlerin çevresinde yaşanan olaylar, tüm gelişmeler ve düşünce akışları kararda büyük bir etki oluşturabilmektedir (Can, 2013, s.132).

### 1.3.3. Örgütsel Karar Verme Modelleri

Örgütsel bir karar verme biçimi olan **Carneigie Modeli**'nde iyi karar değil yeterli karar mantığı görülmektedir. Bu yetinme davranışının (Jones, 2017, s.351) yanı sıra, karar vericilerin bilgi sınırlılıkları, karar vericinin tercihlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Yöneticinin kendi sınırlılıklarından kaynaklı, sınırlı sayıda alternatif ortaya koyulabilmektedir. Uzlaşmayla çoğunlukçu karar almanın tercih edildiği modelde verilerle desteklenen tatmin edici seçeneğin kabul edilme eğilimi gözlemlenmektedir. Modele göre yöneticilerin kısıtlılıkları göz ardı edilmemelidir. Örgütsel yapıdaki baskın fikirler, kabul edilen noktaya karar vericiyle yapılan uzlaşma çabaları sonucunda gelmekte ve ana fikir olarak kabul edilmektedir (Sağır, 2006, s.25).

Bir diğer örgütsel karar verme şekli olarak **Incrementalist (Arttırımcı) Model**, rasyonel karar vermenin bir eleştirisi olarak Charles Lindblom tarafından geliştirilmiştir.

Politika üretiminde de kendine yer bulmaya çalışmaktadır. Bazı kaynaklarda Smithci Ussal Yaklaşım olarak da geçen bu modelde amaç ve araç arasında keskin çizgiler olmaması ve yapılacak işleme göre kararın şekillenebilmesi gerektiği aktarılmaktadır. Amaç-araç ayrımının doğru olmadığı ve sınırlı kaldığını anlatmayı amaçlayan modele göre ayrıca yöneticilerin birikimlerinin de göz ardı edilmemesi gerekliliğinden de bahsedilmektedir. Inkrementalist yani aşamacı yaklaşım, sınırlı sayıda çözüm üreterek ortaya sınırlı sayıda sonuç çıkarmayı hedeflemektedir. Bunun sebebi ise rasyonel düşüncenin eleştirisi olarak ortaya çıkmasıdır. Kamu politikalarının belirlenmesi içinde kullanılan bu model, karar vericilerin her ihtimali değerlendirme şansının hiçbir zaman olmayacağı düşüncesiyle aşamalı olarak hareket etmeyi önermektedir. Amaç- araç ilişkisinden çok bu süreçteki problem çıkarıcı aşamaları ortadan kaldırmayı başarı olarak nitelendiren bu model aslında temelde düzeltme ve eksiklikleri giderme odaklı bir yaklaşımdır (Erat & Kaçer, 2014, s.62 ; Özer, Akçakaya, Yaylı, & Batmaz, 2019, s.175). Rasyonel karar almanın alternatifi olarak tanımlanan arttırımcı yaklaşım, fikrinin geliştiricisi olan Linblom tarafından, tüm olanlara rağmen “batan gemiyi kurtarma bilimi” olarak açıklanmaktadır. Devrimci kararları açıklamakta güçlük çeken arttırımcı yaklaşım, radikal devrimci eylemlerde, hiç de küçük adımlarla hareket edilmemesini sebep olarak göstermektedir. Arttırımcı yaklaşımın radikal değişimleri açıklamakta güçlük çekmesinin sebebi, problemi küçük parçalar haline getirmek yerine, köklü değişimlerin yapılan politikalar olarak görülebilir. Yeniliklere ve düzeni kökten değiştirecek eylemlere kapalı olan bu model bunların yanında fikir alışverişi ve esnekliğe de açıktır (Heywood, 2012, s.508). Artımsal Model olarak da bazı kaynaklarda ifade edilen modeli Jones, “Üstesinden gelmenin bilimi” olarak akılda kalıcı bir söylemle dillendirmektedir (Jones, 2017, s.354).

Başka bir örgütsel karar modeli olan **Yapılandırılmamış Model, büyük belirsizliklerin çözüm aşamaları üzerine kurgulanmış bir modeldir.** Genel manada birçok karar verme modelinin barındırdığı sorun tespiti, alternatif çözümler listelemesi ve seçim aşamalarını içeren modelde en temel fark, seçim aşamasında arttırımcı modelin mantığının kullanılmasıdır. Belirsizliklerin, örgütlerde kalıplaştırılmış yöntemlerin dışında sonuçlar doğurma ihtimaline karşın, yapılandırılmamış aşamalara zorlayarak hazır duruma gelmesi fikriyle hareket edilmektedir (Sağır, 2006, s.26). Aslında yüksek belirsizlik olan durumlar için Mintberg tarafından ortaya atılan modelde, arttırımcı

model ile ilerleyen karar vericinin, ancak belirsizlik hallerinin zorunda bırakmasıyla yapılandırılmamış bir hal aldığını aktarılmaktadır (Jones, 2017, s.354).

**Uyarlayıcı Ussal Karar Verme Modeli**, Kuşlu'nun aktardığı üzere Cyert ve March'ın bazı varsayımları ile ortaya koyulmuş bir modeldir. Bu modele göre örgüt, geleceğe yönelik bir plan listesi oluşturup kendine ait veri elde etme yöntemler ile hareket etmektedir. Ayrıca eldeki listede çıkarların en yüksek olduğu seçeneğe yönelmeye çalışmaktadır. Modelde bahsedilen örgütler, açık bir sistematige sahiptir. Bundan dolayı etkileşime girdiği mevcut bir ağ çevresi ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu çevre sayesinde, tecrübelerden yararlanır. Bununla beraber yeni alınan karar modelin isminde geçtiği gibi uyarlanabilir bir forma büründürülmeye çalışılmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde ortaya çıkan sonuçlar ışığında bazı değişiklikler yapılması beklenmektedir. Böylelikle benzer sorunlar ortaya çıktıkça uyarlanan yeni yaklaşımlar kullanılabilir hale getirilmeye çalışılmaktadır (Kuşlu, 2008, s.62).

Yine Kuşlu'nun aktardığı üzere **Toplumbilimsel Model** ise Tuden ve Thompson'un örgütlere karşı yaklaşımlarından ortaya çıkmıştır. Çalışmalara göre, örgütlerde karar verirken, örgütün bileşenleri karar alma gidişatı konusunda hemfikir olabilmektedir. Doğacak sonuçlar konusunda fikir ayrılığına düşebilirken, doğacak sonuçlarda hem fikir olunup gidişat konusunda hemfikir olunmayabilmektedir. Bu tarz uzlaşma problemlerinde, geriye kalan ekip tarafından kabul görmüş bir lider kişilik devreye girerek uzlaşma yolunu ortaya koymalıdır. Özetle yönetim, ekipte kararların alınmasında düzenleyici kimliği ile öne çıkmalıdır. **Çözümleyici Model**'de ise Snyder karar seçimini; ekipteki yetki nüfuzu, iletişim, veri toplama ve güdüleme olarak dört başlıkta incelemiştir. Bireylerin örgütteki resmi görevleri hariç, bireyin kendi yaşantı ve deneyimlerinin karar alımındaki etkisini oldukça önemli gören model, aslında tüm etkenler dışında kişinin kendisinden beklenen davranışı örgüt içindeki izlenimler üzerinden değerlendirilebileceğini aktarmaktadır. Kısacası, kişinin örgütteki yaşayışı, ona karşı bazı ön düşünceler oluşmasına sebep olmaktadır. Bu kişinin yetkilerinin dışında, aldığı kararların kabul edilebilirlik seviyesini doğrudan etkileyebilmektedir (Kuşlu, 2008, s.62).

Direkt olarak örgütsel karar verme olarak sınıflandırılmasa da muhteviyatı bakımından devletlerin örgütsel süreçlerinin, uluslararası ilişkiler gözüyle karar süreçlerini inceleyen bazı modeller de bulunmaktadır.

Karar verme süreçlerini uluslararası ilişkiler ekseninde değerlendirerek yola çıkılan teorilerden biri “**Küçük Değişiklikler Modeli**”dir. Bu model, alınan kararlar zamanla dış etkenlerden dolayı oluşan şartlara göre bazı değişikliklerin olabileceğini aktarmaktadır. Özellikle politika yapımında olmak üzere, alınan kararlarda büyük değişiklikler yapılmak istense de bu çok mümkün gözükmemektedir. Bu yüzden ileri geri küçük hamleler yaparak hareket edilebilir ve değişiklikler ancak bu boyutta uygulanabilir durumdadır. Tüm olası sonuçların öngörülebilir olmadığını aktaran bu modelde hiçbir karar nihai değildir ve tüm kararlar değişiklik yapılabilir şekilde kabul edilmektedir. Uluslararası ilişkiler temelli yükselen bir diğer karar verme modeli ise “**Sarhoş Yürüyüş Modeli**”dir. Sarhoş bir bireyin yürüyüşünden esinlenen bu modele göre devletlerin dış politikada attığı adımlar, bir sarhoş gibi zikzak çizen bir şekilde belirsiz görmektedir. Bu adımların öngörülemezliğinden kaynaklı olarak bahse konu olan devletin atacağı adımlar, aynı bir sarhoş gibi bazen ileri bazen geri bazen sağa veya sola sendeler şekilde olabilmektedir. Bu yüzden rastgele alınan bu kararların sonuçlarının ne olacağı kimse tarafından öngörülemeyebilir (Arı, 2002, s.548-572).

Bu bağlamda üçüncü bir model ise “**Kumarbazın İflası**” modelidir. Bu yaklaşıma göre uluslararası politika bir kumara benzetilmektedir. Bu kumarda karar alıcı tarafın, aldığı bir kararın başarısızlıkla sonuçlanması psikolojik olarak diğer kararlarının da başarısız olma ihtimalini yükseltebilirken, başarılı bir hamle sonucunda da bir diğer başarılı kararın gelişme ihtimali daha yüksek görülmektedir. Risk ve başarısız hamle sayısı arttıkça, başarısız karar alıcının iflas etme ihtimali de yükselmektedir. Eldeki kaynakların muhafazası veya artışı oyuncuya yani karar alıcıya güç vermektedir. Fakat bu yaklaşım nükleer savaşlar için geçerli görülmemektedir. Çünkü nükleer bir saldırıda eldeki kaynakların ve nüfus gibi etkenlerin fazla olması dezavantaja dönüşebilmektedir. Dördüncü bir model olarak “**Küçük Gruplarla Karar Verme**” özellikle kriz anlarında alınacak kararlar, zaman sıkıntısı, öngörülemeyen etkenler ve gizlilik gibi sebeplerden dolayı çok daha küçük zümrelerde seri bir şekilde alınmak istenebilmektedir. Bu durumlar da her ne kadar az insan olması gerekse de liderler sorumluluğu yayabilmek ve yüklerini azaltmak bakımından bu zümreyi olabildiğince geniş tutma eğilimine girebilmektedir. Araştırmalara göre az stres altında alınan kararlar, kararların verimliliğini arttırsa da genel manada bireylerde kalıcı sorunlar bırakabilmektedir. Küçük gruplarla karar vermede eleştirilme ihtimali yüksek olduğu için, zümredeki bireyler yenilikçi ve radikal fikirler sunmaktan kaçınabilmektedir. Daha ilerlemeci

kararlar alınması isteniyorsa bürokratik olarak gelişmiş daha geniş gruplarla kararı almak daha mümkün görülmektedir (Arı, 2002, s.548-572).

Uluslararası ilişkiler ekseninde beşinci bir başka model olarak ise **Standart Uygulama Prosedürlerinden** olarak söz edilebilir. Rutin olarak gelişen sorunlarda, prosedüre ve kurumun geçmişten beri oluşan kimliğine göre sabit ve önceden tüm şartları belirlenmiş çözümler uygulanmaktadır. Bu prosedürler hem bu karar alıcıların işlerini kolaylaştırırken hem de zaman bağlamında da tasarruf etmelerini sağlayabilmektedir. Rutine binmiş bu kurallar bütününde çoğunlukla liderin alınan kararlarda etkisi azdır. Alt derece bürokratların çözüm ürettikleri bu standart sorunlara üretilen standart çözümler esnek bir yapıya sahip değilse, standardın dışına çıkan problemlerde alt bürokratların çözüm üretme kapasiteleri düşük olmaktadır. Bu anlarda net bir şekilde lidersiz hareket edilemez duruma gelinmektedir. Altıncı bir model olarak ise Karl Deutsch'un **Şelale Modeli**, karar alırken karmaşık ve birbirine bağımlı bir sistem ortaya koymaktadır. Birbiriyle bağımlı bu sistemde; sosyoekonomik seçkinler, siyasal ve hükümeteysel seçkinler, kitle haberleşme seçkinleri, yerel kanaat önderleri ve halk yığını ana gruplardır. Bu beş grup, içerisinde kendine ait dinamikler bulundururken birbirleriyle de iletişim halindedir. Grupların kendi iç çıkarları doğrultusunda, diğer gruplarla bir koalisyona girmeleri mümkündür (Arı, 2002, s.548-572).

#### **1.3.4. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli (Anarşist Karar)**

Literatürde Çöp Kutusu Karar Verme Modeli hem bir düşünce okulu hem de bir karar verme modeli olarak birçok kaynaktan taranmaktadır. Esasında Cohen, Marh ve Olsen'in makaleleri çevresinde şekillenen bir düşünce okuludur. Organizasyonel birimleri anarşinin kendisi olarak ortaya atan düşünürler, kararların önceden belirlenen standartlara göre ortaya çıkmadığını, bu şekilde ortaya çıkması halinde kararın amacının sorunu çözmek değil, anı atlatmak için yapıldığı aktarılmaktadır. Bu düşünceyle yola çıkılarak, örgütün içini bir çöp kutusu olarak düşünüp, alınacak kararların, karar alıcıların ve diğer etkenleri bir standarda bağlamadan bu kutunun içerisinde oluşan şartlara göre rastgele eşleştirme fikri aktarılmaktadır (Yaşar, 2012, s.16-17).

Çöp Tenekesi modeli, Cohen, March ve Olsen'in organize bir karmaşa biçimi olarak gördükleri üniversitelerin birimlerinin, karar alma mekanizmaları hakkında yaptıkları çalışmaları ile ortaya çıkmış bir teoridir. Modelin adı benzetme yoluyla ortaya çıkmış, bu benzetmede ise bir çöp kutusunun içerisindeki karmaşık ve düzensiz görüntü,

idari ve organizasyonel birimlerin anarşik yapılarına benzetilmektedir. Teşbihe konu olan üniversitelerin karmaşık yapısı üzerine modellenen bu teori belli çıkarımlar üzerinden örgütlü anarşi olarak aktarılabılır (Cohen, March, & Olsen, 1972, s.1-4). Üniversiteler üzerinden değerlendirme yapılarak başlansa da günümüzde politika üretiminde bir karar verme modeli olarak kullanılmaktadır.

Çöp kutusu tekniği, diğer modeller gibi belirli öncelikleri olan, kademeleri önceden belirli ve hazır kuralları olan bir yaklaşım değildir. Kuralsızlık olarak ifade edilse de yaşanan olayın kendi şartlarına göre, o an şekillenen bir sistematiği bulunmaktadır. Bahsedilen kuralsızlık önceden belirlenen sabit normları bulunmayan bir yaklaşım olmasındandır (Turan, 2014, s.236).

### **1.3.5. Çoklu Akımlar Modeli**

John Kingdon'un geliştirdiği Çoklu Akımlar Modeli, temelde Çöp Kutusu Model'inin eksiklerini tamamlayarak ileriye götürmeyi amaçlamaktadır. ABD'de, yönetimin karşılaştığı sorunların olduğu anlara yönelik politika üretimini yapmak üzere hareket eden bu model, aslında sorunların hangi biçimde gündeme geldiğini tespit etmeye odaklanmaktadır. Problemler Akımı, Politika Önerileri Akımı ve Siyaset Akımı olarak üç kademeli bir akım serisi olarak aşamalandırılmaktadır (Göçoğlu, 2018, s.46-47).

Bir senaryolaştırma mantığı ile hareket edildiği gözlemlenen modelde, tespit edilen sorunun gündeme gelişi dört şekilde kurgulanmış olarak aktarılmaktadır. ABD eyaletlerinin uygulamalarına ve sorunlarına odaklanarak, ilk ihtimal sorunun geri dönülemez bir kriz haline gelmesi, ikinci olarak sorunun net bir şekilde meydana çıkması, üçüncü olarak sorunun tüm ayrıntıları ile medyaya yansiyarak gündem olması ve son olarak ise baskı grupları ile geriye kalan halkın bu sorunları gündeme taşımasıdır. Böylelikle sorunun kademelerine aşama aşama hâkim olan halk sorunu içselleştirerek, bu kademelerden geçerek üretilen politikayı sahiplenebilir konuma gelebilecektir. Bu şekilde aslında Çöp Kutusu Modeli'nde olduğu gibi sorunların çözümleri önceden belirli değildir. Model'de, gidilen güzergâhta tespit edilen sorunlar, gelişen şartlara göre gündem haline gelerek aslında -nasıl bir politika oluşturulur- sorusuna cevap verecek duruma gelmektedir. Tam bu noktada gündemin şekline göre alınan kararlar politika üretme sürecini oluşturmaktadır (Göçoğlu, 2018, s.47-49).

### 1.3.6. Karma Tarama Karar Verme Modeli

Başka bir yaklaşım olan Karma Tarama Karar Verme Model’ini bu sefer Etzioni’den aktaran Göçoğlu, karar vericinin rasyonel kararlar vermesinin zaman ve istek bağlamında pek mümkün olmadığını aktarmaktadır. Karar vericinin tercihen, rasyonel karar aramak ve bunun için çabalamak yerine, daha önceden alınmış kararları uygulamayı tercih etme eğiliminde olacağını söylemektedir. Etzioni, Rasyonel karar almanın bu kısmının eleştirisini içeren bir model olan, Arttırımcı Modeli de revize ederek bu modele ulaşmıştır. Karma Karar Verme Modelinde, Arttırımcı ve Rasyonel Karar Verme yaklaşımlarının bazı özellikleri bir aradadır. İki modelinde kullanımları pek açık olarak ifade edilmemekle beraber karma modelin anlatımı, bazı simülasyonlarla anlaşılır kılınmaya çalışılmıştır. Bu karma modelleme arttırımcı yaklaşımın bazı eksikleri olduğunu öne sürerek, eksik kaldığı zamanlarda Rasyonel Karar Verme Yaklaşımlarını eksikleri kapatmakta kullanılabilir kılmaktadır (Göçoğlu, 2018, s. 39).

Rasyonel karar vermenin önceden hazır olan aşamalandırmalarını kabul edilebilir gören Etzioni, karar vericinin her ayrıntıyı bildiğini düşünerek hareket edilmesi fikrine karşı çıkmaktadır. Etzioni’nin eleştirilerine de maruz kalan Arttırımcı yaklaşımın, karma teoriye katkısı ek kararların alınması aşamasındadır denilebilir (Göçoğlu, 2018, s. 39). Dror’un da bu modeli kabul etmesine rağmen, varsayımsal kararların alınmasında Rasyonel Karar Yaklaşımını önerdiği bilinmektedir (Babaoğlu, 2017, s. 522).

Teori ve modelleri besleyen eleştiriler, en az modellerin kendisi kadar önemlidir. Normatif Optimum Karar Verme Modeli, Arttırımcı Modelin eleştirisi olarak Dror’un ortaya koyduğu bir modeldir. (Erat & Kaçer, 2014, s.63) Bu noktada Karma Tarama Karar Modeli ile bir benzerlik görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, geçmişte uygulanan kararlardan dolayı doğacak tecrübeler yeterli görülmemektedir. Yine geçmişte başarısızlıkla sonuçlanan uygulamalar, başka bir tecrübeye dayalı politika üretimi bulunmaması halinde, köklü ve keskin yöntemler ile çözüme kavuşturulmalıdır (Göçoğlu, Kurt, & Öktem, 2019, s.48).

### 1.3.7. İnanç Sistemi Modelleri

Heywood’un aktardığı üzere **İnanç Sistemi Modelleri** temelde, Sabatier’in politika üretmedeki etkenleri araştırdığında ayrıntılarını ortaya koyduğu yaklaşımlardır. Karar alıcılar her ne kadar kendilerinin akılcı ve tarafsız yaklaştıklarını düşünseler de



kendi değerlerinin ve inanç sistemlerinin etkileriyle kararlara yaklaşılabilmektedir. Aslında karar alırken, neyin yapılabilir olduğunun karar verilmesi aşamasında kişinin kendi değerlerinin bir süzgeç görevi gördüğü aktarılan bu model, yine aynı şekilde bazı seçeneklerin görmezden görülmesine de sebep olabilmektedir. Bu süzme işleminin yeri tartışılmaz noktada önemli olduğu ve karar alıcıyı büyük bir yükten kurtardığı aktarılmaktadır (Heywood, 2012, s.509-510).

### **1.3.8. Savunma Koalisyonu Modeli**

Sabatier'in ortaya koyduğu Savunma Koalisyonu Modeli, daha çok üst düzey yöneticilerin kamu politikası belirlemede izledikleri yöntemsel yaklaşımlar odaklıdır. Sabatier her sektörü büyüklü küçüklü koalisyonlar olarak aktarmaktadır. Bu koalisyonlar çıkarlar veya inançların çevresinde şekillenebilmektedir. Çıkarlar ve inançlar üzerinden anlatılan model de inançların değişmez olduğunu yüzden de çıkarların önüne geçebileceği söylenmektedir. Sabatier'e göre bu koalisyonlar inançlarına bağlılıkları ile farklı sosyokültürel yapılardan gelmiş insanlardan oluşular da beraber ortak bir savunma koalisyonu oluşturabilmekte ve çıkar odaklı savunma koalisyonlarına göre daha baskın olabilmektedir. Çoğunlukla inanç çevresinde birleşen bu baskın savunma koalisyonları, kamu politikalarının belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Bu model değer ve inançlara odaklanmış bir model olarak tanımlanabilir (Göçoğlu, 2018, s.29-32).

### **1.3.9. Oyun Teorisi**

Oyun dendiği zaman akla futbol, tavla, kâğıt oyunları ve bunun gibi birçok şey geliyor olması oldukça olasıdır. Oyun teorisinde bu ismin tercih edilme sebebi, tüm bu oyunlarda olduğu gibi, kuramın da kendine ait kuralları ve bilindik hamleleri olmasıdır. Önemli bir benzerlik ise oyunun oynanması ve devam etmesinde en az iki aktörün olması ve karşısındakinin hamleleri üzerine düşünmesi gerekliliğidir. Bir aktörün vardığı yargı ve kararların diğer aktöre göre değişim yaşaması ihtimaline ise etkileşimli karar adı verilmektedir. Bahsedilen durumları matematiksel manada inceleyen kuramda, belirlenen kurallar, doğacağı belirlenen sonuçlar ve etkileşim en önemli üç ana faktördür (Güner, 2003, s.163-164). Oyun teorilerinin bu çalışmada kısada olsa yer bulmasının sebebi, bu kuramın temel eylemlerinden birinin karar verme eylemi olmasıdır.

Bennett 4 başlıkta kuramın genellikle ihtiyaç duyduğu öğelerini ifade etmiştir. Bunlar;

1.En az iki aktör ihtiyacı – (Bu iki aktör oyuna göre devletler, kişiler, örgütsel yapılar olarak olabilir)

2. Bu aktörlerin izleyeceği stratejik planlama grupları

3. Aktörün seçme ihtimali olan her seçenekten ortaya çıkabilecek hazırlanan sonuç ihtimalleri

4. Aktörün seçeceği her seçeneği değerlendirebilecek iyi veya kötü şeklinde niteleyebileceği kriterlerin tasnifidir.

Bu kriterler oyun teorisi bağlamında okuma yapılmak istendiğinde işleri kolaylaştıracak etkenler olarak değerlendirilebilir. Oyun teorisi dendiği zaman ilk akla gelen birkaç oyun tipi mevcuttur. Korkak Tavuk Oyunu, aktörlerin birbirlerine mevcut durumdan daha fazla zarar verme ihtimallerinin olmasıyla beraber çıkmaza girildiği durumu değerlendirmede kullanılırken, aktörlerin birbirlerine karşı yetersiz seviyede duydukları güvenden kaynaklı doğabilecek bir durumu ifade etmek için Mahkûmlar açmazı oyunu tercih edilmektedir. Assurance Game adıyla da anılan Güven Oyunu ise aktörlerin sadece ortak politikalar güderek ve koordinasyonu sağlayarak başarı elde edebileceği bir oyun tipidir (Özdamar, 2007, s.40).

#### **1.4. Etik Bazlı Karar Verme Modelleri**

Etik, bireylerin davranışları için yol gösterici bir düzendir. Karar verme açısından etik, bir bireyin doğru veya yanlış karar verdiğini değerlendirmesinde kullanılır. Özellikle yöneticilerin etik olmayan davranışları çalışanların, kuruma ve yöneticiye duyduğu güveni zedeleyebilmektedir. Başkalarını etkileyen kararlar alırken, özellikle karar alıcıların etiği göz önünde bulundurması oldukça önemlidir. Yapılan bazı çalışmalara göre kendi ahlaki felsefeleri olan bireyler ve yaşlı bireylerin hem bireysel hem örgütsel bir karar alırken etik davranmaya daha fazla dikkat ettikleri gözlemlenmiştir. Özellikle örgütsel kararların alınmasında, karar alıcı bireyin aldığı kararın etikliği, kişinin kültürü ile doğrudan orantılı görülmüştür. Cinsiyet, ahlaki durum, iş deneyimi ve yaş gibi faktörler etik davranışın niteliklerini belirleyebilmektedir. Etik karar alma hedeflenirken, eylemin yasal olup olmadığı, karar alınan örgütün değerlerine uygun olup olmadığı, eylemin yapılması halinde kendini kötü

hissedip hissetmeyeceği, karar alıcının kendine yöneltmesi gereken bazı sorulardır (Gibson, Ivancevich, J, Donnelly, & Konopaske, 2012, s.473).

Simon'un karar verme üzerine yaptığı çalışmalar belirli bir kurallar bütünü oluşturduğu için ilerleyiş açısından işleri kolaylaştırmaktadır. Her ne kadar gerçek hayatla örtüşmeyen yönleri olsa da bu kararlar bütünü ve etiğin ortak düşünülmesi sonucunda etik karar verme eylemini değerlendirmek adına çeşitli kriterlerin ortaya koyulması sağlanmıştır (Whittier, Williams, & Dewett, 2006, s.239 ). Etik karar verme adına literatürde birçok çalışma mevcuttur.

Bunlardan bir tanesi olan **Bartell Modeli**, etik kararın kıstaslarını oluşturmak adına sorular yöneltmektedir. İki aşamalı bir model ortaya koyan Bartell, ilk aşamada çevredeki kültürel değerlerin, oluşturulan normların ve ekonomik bireylerin umut ettikleri isteklerinin etiğin kriterlerini oluşturduğunu, ikinci kademe de ise oluşturulan bu ölçütlerin çevresinde seçenek niteliği taşıyan ihtimallerin değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Alanda başka bir model olan **Cavanagh Modeli**, geliştirdiği karar sistemine göre, ilk olarak kararı etik bağlamında değerlendirmektedir. Bir problem olmadığı takdirde şahsi haklar bağlamında değerlendirmektedir. Bu aşamada da ihlal durumu olmaması halinde adillik bağlamında bir değerlendirme yaparak yargıya ulaşmaya çalışmaktadır. **Pruden Modeline** göreyse şahsi, örgütsel ve mesleki olmak üzere üç farklı başlıkta etik karar değerlendirmeye çalışılmaktadır. Bu üç başlığın hepsi bir uyum içinde beraber çalışmalıdır düşüncesiyle hareket eden model, bu uyum sağlanmaz ise etikten bahsedilemeyeceğini savunmaktadır. **Kohlberg'in** zekânın işleyişi odağındaki **Ahlak Gelişimi Modeli** ise, etik ile ilgili tüm öğrenimlerin çocukluktan erişkin olana dek zaman içinde elde edildiğini söylemektedir. Büyüdükçe her önceki kademededen daha verimli bir etik anlayışına erişildiğini düşünmektedir. Etik karar vermenin ise, doğal olarak toplum içindeki bireyin yaşanmışlıklarıyla ilgili durumların oluşturduğu ifade edilmektedir (Bektaş & Köseoğlu, 2007, s.106-107).

**Bommer Modeli** ise, bir kararın etik veya etik olmayan şekilde sonuca ulaşmasını bazı kriterlere bağlı görmektedir. Bu kıstaslar bireyin kendi öz benliklerinin ve yeteneklerinin kapasiteleri ile doğrudan alakalıdır. Makalede belirtildiği üzere yasal olmakla etik olmak aynı şey değildir. Fakat karar alırken, yöneticilerin yasallık ve etiklik ile ilgilenmelerinin en büyük sebeplerinden biri, toplum arasında damgalanma korkusu olarak tarif edilmektedir (Bommer, Gratto, Gravander & Tuttle, 2013, s.269- 276).

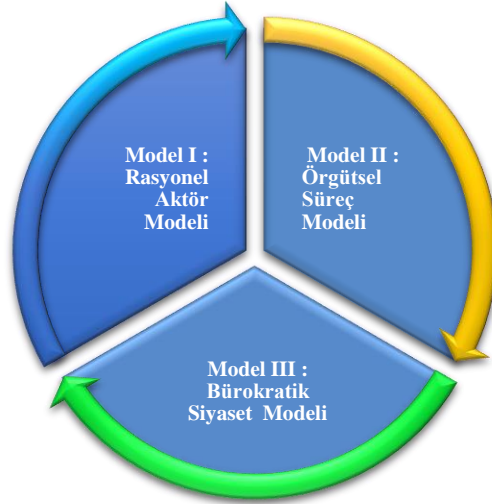
**Hunt ve Vitell'in Etik Karar Verme Modeli** ise direkt olarak kişilerin kendi düşünsel süreçlerine dikkat çekmektedir. Bireyin etik içerikli bir konuyla karşılaşması halinde, şahsi karar verme mekanizmasını devreye sokulacağı söylenebilir. **Etzioni İlmli Ödevbilim Kuramı** ise bireylerin, maksimum faydadan başka bir şey düşünmediğini ifade etmektedir. Model, ahlaki değerlendirmelerin ve kararların bu etkenle beraber değerlendirildiğini söylemektedir (Bektaş & Köseoğlu, 2007, s.108).

Etik karar verme konusunda birçok modelleme ve düşünce mevcutken, yeterince deneysel çalışma yapılmamıştır. Bu yüzden literatürde özellikle ampirik anlamda çalışmalar yapılmaması, etik karar verme çalışmalarının, ayakları yere basar hale gelmesi konusunda zamana ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Cottone & Claus, 2000, s.281).

### **1.5. Graham Allison'un 3 Karar Verme Modeli**

Graham Allison'un karar verme modelleri ile Küba Füze Krizi üzerine yaptığı çalışmalardan sonra dış politikayla ilgilenen araştırmacıların uluslararası ilişkiler bağlamında karar verme teorileri üzerine çalışmaları git gide artmıştır (Hermann, 2001, s.49). Uluslararası düzende karar verme eylemi, özellikle birden fazla aktör etkileşim içinde olduğu için, gelişigüzel bir yöntemle yapılabilmesi pek mümkün olmayan bir durumdur. Snyder'e göre uluslararası politika, etkiye tepki formülünde olduğu gibi her zaman simetrik değildir. Bu asimetrik ortamda, bir aktörün verdiği tepkiye anında karşılık vermek ya da bu etkileşimin bir satranç oyunu kadar nizami ve kaliteli olacağını beklemek doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Diplomasi merkezli bir ortam olan dış politikaya etki- tepki formülü gibi basitçe yaklaşılmamalıdır. Çoğunlukla sürtüşmelerden kaçınılması ve yaşanan olayın etkisinin azaltılması önerilmektedir (Snyder, Bruck, & Sapin, 1962, s.200). Dış politikada karar verme oldukça kritik öneme sahiptir ve bu konuda birçok modelleme mevcuttur.

Uluslararası ilişkilerin bakış açısıyla incelenecek son model olarak **Allison'un üç modelidir**. Uluslararası ilişkiler için karar verme süreci ile ilgili birçok teori mevcutken, bu çalışmada karar verme sürecini üç temel modele indirgeyen Graham Allison'un çalışmaları ışığında devam edilmektedir. Allison, bu üç teoride de devletin rasyonel davranacağını varsayarak hareket etmektedir. Ayrıca Allison'a göre devlet tek bir teori ile hareket edemeyecek kadar hassas meselelerle uğraştığı için, üç modelden müşterek yararlanılmalıdır (Allison, 1969, s.694).



Şekil 4: Graham Allison'un 3 Karar Verme Modeli (Allison, 1971, s.5-7).

Karar verme sürecinde Allison'un çalışmalarındaki üç model şunlardır:

- 1) Rasyonel Aktör Modeli- Model I
- 2) Örgütsel Süreç Modeli – Model II
- 3) Bürokratik Siyaset Modeli- Model III (Allison, 1971, s.5-7).

Üç modelin grafik olarak bir arada gösterilmesinin sebebi, Allison'un bu modellerin her birinin ayrı birer teorik bakış açısı olmasına rağmen, eşgüdümlü olarak kullanılmasını önermiş olmasındandır. (Allison, 1969, s.694). Eşit paydalar olarak ifade edilmesinin sebebi Allison'un kendi söylemlerinden kaynaklıdır.

### 1.5.1. Rasyonel Aktör Modeli

Rasyonel aktör modeli, adından da anlaşılabilceği üzere, aktörün –daha açıkça belirtmek gerekirse karar alıcı devletin, birimin, liderin, personelin veya örgütün- akılcı davranarak hareket edeceğini varsaymaktadır. Rasyonel karar alıcının alacağı kararda temel düşünce, kararı maksimum fayda noktasına getirmektir. Bu modele göre bir karar almaya iktisadi adımlarda kullanılan fayda- maliyet analizi en iyi örnek olarak gösterilebilir (Allison, 1969, s.693 ; Heywood, 2012, s.507). Rasyonel aktör modelinin asıl öznesi karar alıcı aktördür.

Rasyonel karar vermeye çalışılırken klasik olarak karar alıcı temel bazı durumları daha şeffaf görmek için, karar alma işlemini belirli kıstaslara dayandırmak isteyebilir. İlk aşamada alınacak kararların alternatiflerini bilmek isteyebilmektedir.

İkinci olarak ise alınacak kararın sonuçlarının olasılık dağılımını gözlemek isteyebilirken üçüncü olarak bu doğacak sonuç alternatiflerini kendi öznel değerlerine yakınlık bağlamında tutarlılık sıralamasına koyabilmelidir. Dördüncü ve son olarak da, alınan kararın tek bir “karar” olmasına özen göstererek “kararlar” olmasının önüne geçmek istemesidir (March, 1991, s.97). Böylelikle rasyonel bir karar almayı aşamalara bağlamak, Allison’un anlattığı maksimum faydaya daha kolay ulaşabilir kılmaktadır.

Hans Morgenthau da güce ve milli çıkarlara değinirken, devletteki karar alıcıların milli menfaatleri anlayıp, politikalarını belirlenen bu çıkarlar üzerine kurmasını rasyonel bir hareket olarak görmektedir. Bu rasyonel davranış, yazarın tüm politikaları uluslararası arenadaki güç mücadelesi anlayışı olarak görmesi ile de örtüşmektedir (Roskin. Berry, N, 2014, s.51). Morgenthau, Balkanlarda güç dengesinin bozulması üzerine, tekrar denge mekanizması devreye girerek Avusturya Sırbistan arasındaki rekabetten ötürü Ruslar Sırbıları, Fransızlar da Rusları desteklerken, Almanların da Avusturya’yı desteklemesi ile devletlerin normal olarak yapması gerekeni yaptığını söylemiştir. Bozulan güç dengesini eski haline getirmek veya yeni bir denge oluşturmaya çalışmak rasyonel bir davranış olarak gözlemlenerek, rasyonel bir aktör davranışı olarak değerlendirilebilir (Arı, 2002, s.557). Karar alıcının, bilinçli ve mantıklı davranması, bir strateji çerçevesinde hareket etmesi bu modelin doğru bir şekilde işlemesi için yapılması gerekenlerdir. Genel olarak bakıldığında üç model içerisinde ilk model olan rasyonel aktör modeli, uygulayıcıların rasyonel hareket etmesi gerektiğini tarif ederken, modellerin mantıksal çerçevesinin iyice anlaşılmasını sağlamaktadır.

Allison, aslında realist yaklaşımın tarif ettiği rasyonel bakıştan, farklı bir rasyonalite anlayışı olduğunu birinci modelde aktarmaktadır (Viotti, R.Paul & Kauppi, 2017, s.237). Diğer iki model de ise mantıksal çerçeveyi yani birinci modeli baz alarak sahaya yansımaları anlatmak için daha uygundur denilebilir.

### **1.5.2. Örgütsel Süreç Modeli**

Devlet ilk bakışta tek bir bütün yapı gibi gözüke de birbirinden tamamen farklı birden fazla kurumun bir arada olduğu parçalı bir yapıdadır. Devletin ve örgütsel yapıların bu birimlerinin, yıllar boyu süre gelen gelenekleri oturmuş yapıları, kendine has kurum refleksleri ve bunlar sonucunda kendine mahsus kurumsal kimlikleri oluşmaktadır. Örgütsel süreç modelinin öznesi, kurumsal kimlikleri olan devletin

altındaki bürokratik alt birimlerdir. Yaşanmışlıklar ve deneyimlerle, bu örgütsel süreç içerisinde oturan şahsına münhasır kurum kimlikleri, kurumlar arası görünmeyen bir rekabet ortamı oluşturmakta, hatta halk arasında markalaşma ve kurumları kıyaslamaya bile gidildiği gözlenmektedir. Rekabet her zaman çıplak gözle görünür olmadığı gibi, çoğu zaman farklı dönemlerde yoğun bir şekilde hissedilebilmektedir. Bu rekabetin amacı, devlet politikalarının belirlenmesinde karar alıcıyı olabildiği kadar etkileyip, kurumun kendine mahsus kurum karakterini, uygulanan politikalarda baskın olarak göstermek istemeleridir. Bu kurumlara iyi bir örnek olarak bakanlıklar verilebilir (Arı, 2002, s.559). Kurumlar, oluşan standartlar çerçevesinde belirlenen rutinleri uygulayan liderin yönetimindeki bütünü oluşturan parçalardır.

Örneğin, dış politikada alınması gereken bir karar için, karar alıcıyı savunma bakanlığı etkilemek isteyebilirken, dışişleri bakanlığına ait bu alanda savunma bakanlığının karar alıcıyı baskın bir şekilde etkilemesini istemeyebilir. Bu durumda da dışişleri bakanlığı, kendi kurumsal yapısının kararların, karar alıcıda daha etkin olmasını istemesi mümkündür. Bunun yanı sıra alınacak karar uluslararası bir sağlık sorunu ile bağdaşıyorsa karar alıcının, kararında sağlık bakanlığının isteklerine yakın davranmasını sağlık bakanlığınca beklenebilmektedir. İşte bu şekilde örneklenen bir olayda karar alıcıyı kendi kurum karakterlerine çekmek isteyen bakanlıklar olduğu gibi, kendi örgütsel süreçlerini başarılı bir şekilde ilerletmiş tüm kurumlar olabilmektedir. Bu durum, gözle görülen bir rekabet olmasa da devletin aslında parçalardan oluşan bir bütün olduğu hatırlatmaktadır. Alınacak karar, rekabetten dolayı hiçbir birimin görüşünü tamamen yansıtamayacağı gibi, tüm birimlerin ortak paydasından da oluşmamaktadır.

Örgütsel bakımdan faaliyetlerin merkezi olmasının kalıcılığı oldukça zor görülmektedir. Liderler tarafından belirlenen bazı standartlar örgütleri kontrol etme amacı güder. Bunlar, örgütlerin performans ölçümleri, ödül ve ceza sistemleri olabilir. Fakat bunlar örgütsel faaliyetler için kısıtlayıcı nitelik taşır. Kısıtlamalar genel ve kaba yapıya sahip oldukları için, örgütlerin merkezden tamamen yönetilmesi güçtür. (Allison, 1971, s. 86). Bu noktada örgütlerin kurumsal kimlikleri baskın çıkmakta, kendi gelenekleri çerçevesinde alınacak nihai kararı etkileme eğilimi görülmektedir.

Bürokratik Siyaset Modelinin ortaya koyulması ile Örgütsel Süreç Modelinin kullanımı oldukça azalmıştır. Bunun sebeplerinden biri, bu iki model arasındaki ayrımın belirsizliğidir. Allison bu modeli açıklamış fakat kullanılması konusunda hiçbir teşvikte

bulunmamıştır (C. M. Jones, 2017, s.15-16). Sadece 3 modelin bir aradayken değerlendirmelerde daha açıklayıcı olacağı ifade edilmiştir.

### **1.5.3. Bürokratik Siyaset Modeli**

Bürokratik Siyaset Modeli, birden fazla bürokratik kurumun, başkanlıkların ve bütünü oluşturan diğer alt birimlerin yani farklı grupların karar ortamını, çatışma ortamı olarak düşünmektedir. Her grup kendi değerleri etrafında kendi çıkarları için çatışmalar yaşamaktadır. (Allison, 1969, s.707) Bu çatışma ve pazarlık ortamında çeşitli birliktelikler ve karşı birliktelikler oluşmaktadır. Modele göre, zaten örgütsel süreçte, karar alıcının veya bürokratik aktörün konumu, içinde bulunduğu kurum veya bürokratik yapının düşüncelerinden doğrudan etkilenmektedir. Dolayısıyla baskın karaktere sahip kurumsal yapının istekleri dış politikayı oluşturan kararları da oluşturmaktadır (Viotti, R.Paul & Kauppi, 2017, s.237).

Model III olarak da anılan Bürokratik Siyaset Modeli, karar almada genel bir çerçeve çizmektedir. Model III, yönetimdeki bireylerin kararları aldığını söylerken, yürütme dışında kalanların kararı etkileyemeyeceğini işaret etmektedir. Bireylerin yönelecekleri kararlar, kendi hayatlarındaki politik duruşlarından tahmin edilebileceği gibi, güvenlik kaygıları, örgütsel kaygılar gibi bireysel sebeplerden de etkilenebilmektedir. Belirli tarihler arasında alınması gereken kararlar, bireyleri sıkıştırmakta, bu sebeple kararların alınması zorlaşmaktadır. Örgüt içerisindeki farklı kişiler, farklı alanlarla ilgilendikleri için, olayları kendi alanlarının bakış açısıyla değerlendirebilir. Kurumlar arası pazarlıklar dış politika sürecini belirlerken, ortaya çıkan kararın hiçbir kurumu tam manasıyla memnun etmesi mümkün değildir (C. M. Jones, 2017, s. 5).

Örgütsel süreç modelinde özne sadece örgütsel kimlikleri olan bürokratik kurumlar iken, bürokratik süreçte kurumların yanında bürokrasinin içindeki kişiler de (Mintz & DeRouen, 2010, s.87) bürokratik siyaset modelinin öznesidir. Bu iki modelde öznelerde farklılıklar olsa da asıl amaç bir şekilde karar alıcının etki altına alınmaya çalışılmasıdır.

Bürokratik Siyaset Modelinde, alanında uzman kurumlar ve personeller, aynı Örgütsel Süreç Modelinde olduğu gibi karar alıcıyı etkilemeye çalışmakta ve kendi aralarında rekabet oluşturmaktadır. Kurumsal kimlikleri oturmuş birimler ve tecrübe sahibi personeller, uzun süreler sonucunda her alanda, kendi veri tabanlarını



oluşturmuştur. Her birim/kurum/personel kendi bilgi edinme yollarını ortaya koyabilmektedir. Birbirinden farklı alt bölümler oluşturan bu birimler, farklı bilgi kaynaklarından veri akışı sağladıkları için olaylara bakış açıları farklı olup, konuya farklı yaklaşımlar sergileyebilmektedirler. Farklı bilgi akışından kaynaklı olarak karar alıcı, her bir birimden çok farklı yaklaşımlara maruz kalabilmektedir. Bu birimler arası rekabet dikkatli bir karar alıcının gözlemiyle fark edilebilmektedir (Karadeniz, 2015, s.19).

Örgütsel Süreç Modelinden farklı olarak bu rekabet sayesinde kararlar alınabilmektedir. Özetle, bu rekabetten doğacak pazarlıklar sonucunda ortak bir paydada politik kararlar çıkmaktadır (Arı, 2002, s.559). Model III 'e göre hem devletin hem de devleti oluşturan bireylerin kendi çıkarları olduğu için, devletin rasyonel davranması olası gözükmemektedir. Devlet akılcı hareket edemeyeceğinden ötürü, devleti oluşturan alt birimlerin, birbirleriyle müşterek ve bir yandan da pazarlıklı bir şekilde hareket etmesiyle rasyonel kararlar ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2012, s.91).

Allison, aslında üç modelin de tek tek inceleme alanı olmakla beraber, birbirlerini destekleyici modeller oldukları için ve hayati önemi olan kararların alım süreçlerini yönettikleri için, tek başına bir modelin kullanılması yerine üç modeli müşterek olarak incelemek gerektiğini söylemektedir. Üç modelden her birinin, diğer ikisini tamamlaması hedeflendiği için biri diğerinin yerine geçerek ikame etmemektedir. Fakat bazı durumlarda bu üçünden birinin, diğer ikisine göre karar almada daha etkili olduğu durumlar da olabilmektedir (Karadeniz, 2015, s.19). Bunun yanı sıra, üç modelin öznelerini yan yana koyarak görmek daha iyi anlaşılması için önemlidir.

Rasyonel Aktör Modelinin öznesi anlaşıldığı üzere karar alıcı aktördür. Örgütsel Süreç Modelinin özneleri ise; örgütsel davranış tecrübeleri bulunan, periyodik davranış tipleri olan, kendi kültürünü yansıtan kararlarını kabul ettirme isteğindeki bürokratik kurumların devleti tek vücut olarak görmesidir. Bürokratik Siyaset Modelinin özneleri ise; yine örgütsel davranış tecrübeleri bulunan bürokratik kurumların, tüm istihdam edilen personelleri, kurumlar dışında konu edilen iş hakkında istihdam edilenlerin, bulunulan örgüt çıkarları doğrultusunda yaptığı pazarlıklarla dış politikayı belirlerken, kurumu tek vücut olarak görmesinden oluşmaktadır.

Üç modelin asıl özneleri göz önüne alınarak bakıldığında aslında üçünün bir araya gelmesi bir bütün oluşturmaktadır. Bu bütün karar alımındaki bütün faktörleri

içermektedir. Karar alım kümesinin bütün elemanlarını içeren bu üç modeliyle beraber hareket edilmesi, yine de kesin bir şekilde doğru karar verileceği anlamına gelmeyecektir. Tamamen doğru bir karar vermek, karar konusunun sonuca ulaşması ile çok uzun bir süreç sonrası değerlendirilebilmektedir. Bu yüzden doğru karar değil, durumun şartlarına göre en iyi kararı vermek hedeflenmektedir. Kararı; Karar alıcının rasyonel davranması, örgütsel kimlikleri olan kurumların ve bu örgütsel kimlikleri olan kurumları oluşturan personel ve konuya dair görevlendirilmiş diğer etkin elemanlar ile değerlendirmek, Allison'un teorileştirmiş olduğu 3 modelin birleşimidir. Aynı zamanda kar maksimizasyonu en yüksek olan kararı vermek için, topyekûn bir çalışmadır. Doğru karar değil, en iyi karar anlayışı, uğranılabilecek zararı en aza indirmesi açısından, teorik olarak rasyonel bir davranıştır (Hardman & Harries, 2002, s.78). Bu üç model, politik oyunların, nasıl politikalar doğurduğuna odaklanmaktadır.

#### **1.5.4. Rasyonelliğe Eleştirel Yaklaşım: Sınırlı Rasyonellik**

Rasyonel Aktör Modeli, karar alıcıların rasyonel karar aldıklarını varsaydıkları için bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Herbert Simon'un karar alıcılara rasyonellikle ilgili genel eleştirisi Rasyonel Aktör Modeline de yöneltilerek bazı sonuçlar çıkarılmaktadır.

İnsan akli, tam rasyonalite ile karmaşık problemleri formüle edemediği ve çözemediği için, sınırlı rasyonalitenin sınırları içinde faaliyet göstermektedir. Burada zihin, tüm karmaşıklıklardan uzaklaşarak, problemlerin temel özelliklerini belirleyerek çıkarılan basitleştirilmiş modeller inşa ederek hareket edebilmektedir. Daha sonra bu basit modelin sınırları dâhilinde rasyonel davranabilmenin yollarını arama eğiliminde bulunmaktadır. Bundan kaynaklıdır ki sorunlara geniş ve tam çerçeveden bakarken tam rasyonel olmakta zorlanılabilmektedir (Robbins & Judge, 2017, s.218).

Karar verme üzerine bir konu bahsi olduğunda şüphesiz ki ilk göz atılması gereken yerlerden biri Alexander Herbert Simon'un eserleridir. Karar verme modellerinin ve teorilerinin bir kısmı karar verme davranışlarını incelerken, karar alıcının rasyonel davranışlar ile hareket edeceğini kabul edenlerin yanı sıra, bazı teoriler ise Herbert Simon'ün sürdürdüğü şekilde, karar alıcıların kendi sınırları kadar rasyonel olabileceklerini ve bu sınırlı rasyonellikle karar aldıklarını söylemektedir. Simon, bireysel karar verme üzerine çalışmalarda akılcılığın belirli sınırlarından bahsederken örgütsel anlamda da karar verme üzerine çalışmalar yapmıştır. Hatta Simon bir örgütün başarısının ve kalitesinin belirleyici faktörünü karar alma süreci olarak görmektedir.

Simon, akılcı karar almanın sınırlı olduğu varsaymasının ışığında, “karar verme” eylemini, karar alıcının ve örgütün kalitesini belirlemede en önemli etken olarak ifade etmektedir. Konudan bahsettiği makalesine göre, PÖPAYED\* gibi kabul görmüş, daha önce belirlenen bilimsel tespitleri bir yanılısama olarak görmektedir. Eleştiride bulunduğu konular idari anlamda yoğun kabul görmüş ilkeler olsa da, karar alıcıları rasyonel kabul ettiği için, Simon’a göre bir çelişki içermektedir (Simon, 1997, s.339 ; Tozlu, 2016, s.32).

Simon’un bireylerin sınırlı yeteneklere ve isteğe sahip olduğunu düşünmesi, karar alıcı bireyin “maksimum iyi”ye ulaşma zorunluluğu olmadığı fikrini de ortaya çıkarmaktadır. Karar alıcının tatmin edici bir doyum noktasına ulaşması ve kolayca ulaşılabilirliği gördükten sonra, maksimum fayda arayışından vazgeçebileceği ihtimali doğmaktadır. Bu düşünce aslında, sınırlı rasyonelliğin sadece yetenek sınırını değil, doyum noktasından doğan istek düzeyini de kapsadığı anlaşılmaktadır (Crozier & Ranyard, 2002, s.6). Bu doyum noktasını yetinme olarak nitelemek mümkündür.

Simon’a göre karar vermede teorikte olanla pratikte olan arasındaki farklılıklar mevcuttur. Karar alıcının veya yöneticinin rasyonel bir şekilde hareket edeceğini varsaymak, yalnızca teoride rasyonelliğin karar verme için mümkün olduğunu aktarmaktadır. Ayrıca karar verme davranışında belirli kısıtlılıklar olurken, en temel kısıtın ise karar vericinin kendi sınırlarına göre karar verme davranışı geliştirmesi olduğu aktarılmaktadır. Bununla beraber Simon’un düşünceleri ışığında karar vericinin bir “doygunluk sınırı” olduğu izah edilirken, karar vericilerin bu düşünce sonucunda rasyonel kararlar değil, sınırlı rasyonellikte karar verebileceği değerlendirilmektedir (Tozlu, 2016, s.31). Karar vericinin verdiği kararlar sadece sorunun niteliklerini değil aynı zamanda, karar vericinin sınırlılıklarını da ortaya koymaktadır (Bommer, Gratto, Gravander, & Tuttle, 2013, s.276).

Simon’un maksimum fayda anlayışına nazaran daha ulaşılabilir ve daha az idealist yaklaşımlar da mevcuttur. Karar verme, zihinsel bir eylem olduğu için, iyi veya doğru karar verme endişesi, aslında karar verme sürecinin doğal bir parçası olarak değerlendirilebilir. Karar verme, “İyi karar”ı belirleme düşüncesi ile yola çıkıldığında teorik olarak belirli şekillerde çerçevelendirilmeye çalışılmış, en “iyi” karar olmasa bile

---

\* PÖPAYED (İngilizce posdcorb) yönetim biliminin temel kavramları olan; planlama, örgütleme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme kelimelerinin ilk harflerinden oluşan kısaltma.

“maksimum iyi” hedeflenerek hareket edilmiştir. Vroom’un iyi karar için, kendi alanı olan psikoloji penceresinden bakması sonucunda, karar verilirken birey başına düşen zaman, katılımcı karar verme, örgütle alınan kararlarda örgütün genel kabulü gibi etkenler göz önünde bulundurulmuştur (Kılınç, 1989, s.90).

#### **1.5.4.1.Graham Allison’un Üç Model’ini Geliştirme Çabaları ve Analizi**

Üç model ve sınırlı rasyonellik beraber incelenecek olursa, bu üç modelin temelini oluşturan Rasyonel Aktör Modeli, karar alıcının rasyonel olmasından yola çıktığı için çelişik bir duruma düşmektedir. Bu çalışma özelinde, Allison’un üç modelinin eksik yönlerinin, sınırlı rasyonellikle doldurulması gerektiği düşünülmektedir. Zira sınırlı rasyonelliğin göz ardı edilmesi, bu üç model incelemekte bir eksi değer olabileceği düşünülerek, üç modeli daha pürüzsüz bir hale getirmek hedeflenmektedir. Böylelikle temelde “olması gereken”e yönelen, idealist bu modelleme, ayakları yere basan, realist ve “olan” ile ilgilenen bir forma kavuşabileceği düşünülerek hareket edilmektedir.

Bu üç modelin daha fazla “gerçekçileştirilmesi”ndeki ana ihtiyaç, çalışmanın geri kalanında incelenecek olan kriz diplomasisini teorik bir çerçeveye oturtma fikridir. Fakat yalnızca kriz diplomasisini incelemek için değil, modelin daha kullanılabilir duruma getirilmesi amaçlanmaktadır. Sınırlı akılcılık formuna yakınlaşmış şekilde bu üç model, kriz diplomasisine teorik olarak daha uygun bir hale gelecektir. Çünkü krizler, genelde hata kaldırma lüksü olmayan durumlar olarak kabul edilmektedir. Karar alıcının Rasyonel Aktör Modelinin orijinal halinde olduğu gibi, “tam rasyonel” kabul edilmesi, kriz anlarında riskli ve fazla idealist bir yaklaşım olacaktır. “Sınırlı rasyonel” bir aktörün ise, yetkinliğinin ve bireysel sınırlarının olduğu bilindiğinden, üç modelden diğer ikisini de beraber kullanmaya yönlendirebilir. Bu üç modelin birbirine bağımlı şekilde kullanılması temelde de Allison’un üç modeli beraber kullanma önerisini de güçlendirmektedir. Bahsi geçen diğer iki modelden ilki olan örgütsel süreç ve ikincisi olan bürokratik siyaset modeli, “sınırlı rasyonel aktör” ile beraber değerlendirilmelidir. Bu kısımdan sonra Allison’un 1. modeli “sınırlı rasyonel aktör modeli” olarak ele alınmıştır.

Doğan’ın ifadesiyle, “rasyonel aktör belki yanlış değildir ama yetersizdir” (Doğan, 2012, s.93). Rasyonel aktör modelindeki aktörü “sınırlı rasyonel” olarak değerlendirildiği takdirde;

Simon'un karar alıcıyı tam rasyonel kabul etmediğini varsayarak, örgütsel karar vermeye yönlendirmesi, kurumsal yapılara sahip örgütleri konu alan örgütsel süreç modelini de güçlendirmek istemesi olarak değerlendirilebilir. Örgütsel karar verme, birden fazla bireyin kendi sınırlarını birleştirerek ortaya bir karar koyma eylemini getirdiği için 1. model olan sınırlı rasyonellik modeli aslında 2. model olan örgütsel süreç modeliyle beraber kullanma mecburiyetini de getirmektedir. Bununla beraber 3. model olan bürokratik siyaset modelinde konuyla doğrudan ilişkisi devam etmektedir.

Allison'un üç modelini eleştirmekten çok geliştirmek üzerine de bazı çalışmalar da yapılmıştır. Hughes'un aktardığına göre, Barbara Kellerman ve Irving Jannis, Allison'un üç modeline geliştirici bir gözle yaklaşarak bazı ek modeller geliştirmiştir (Karadeniz, 2015, s.20). Kellerman'ın, Allison'un üç modeline ek üç model daha, olarak tarif ettiği modellerden ilki olan **Küçük Grup Süreç Modeli**, kararların çoğunun küçük gruplarla alındığını ve bu küçük karar gruplarındaki kişilerin birbirlerinin güç seviyelerini bildiklerini anlatmaktadır. Beraber vakit geçirme şansı elde eden grup, birbirleri hakkında değerlendirmeler yaparken, diğer grup elemanlarına karşı tutumlarını da zamanla oluşturur. Birbirlerini tanıyıp artık grup içindeki güç dengesini, kimin liderlik ettiğini, kimin sessiz kaldığını, içerideki gruplaşmaları fark eden bu ekip, kararları bu dengeye göre almaktadır. Hükümet kararlarını küçük grup kararı olarak gören Kellerman'a göre grupta yapılan yüz yüze tartışmalar ve müzakereler sonucu bir karara varılsa da, bu karar sadece gruptaki herkesin fikrinin bir karışımıdır (Kellerman, 1983, s.352- 354).

**Baskın Lider Modeli**'ne göre kararın yapıtaşı liderdir. Genel hiyerarşiyi ekip içinde reddetmesine rağmen, modelde liderin rolü oldukça belirgin olarak fark edilmektedir. Bu modele göre kritik öneme sahip iki kriter mevcuttur. İlki liderin kendi kişiliği, birikimi ve öz davranışlarıdır. İkinci ise liderin bulunduğu çevredir. Liderin aldığı kararlar yine liderin kendi kişisel şartlarına değerlendirilmelidir. Örneğin bir parti liderinin partisinin parlamentodaki çoğunluğu ve popüleritesi nesnel ortamını oluşturur. Liderin imajı, yetenekleri ve meşruluğu ise öznel ortamını belirlemektedir. Model, alınan kararın baskın liderin kendi kararı olduğunu öne sürdüğü için lideri ve kararlarını rasyonel görmemektedir. Lider basit bir fayda- maliyet analizi yaparak kararına ulaşır verilmektedir (Karadeniz, 2015, s.21-23 ; Kellerman, 1983, s.357-358, s. 361-362).

**Bilişsel Süreç Modeli** ise, karar almayı tek kişi veya bir grubun aldığını tarif ederken, kişi veya kişilerin psikolojik durumlarına dikkat çekmektedir. Allison'un ilk modeli olan rasyonel aktör modeline alternatif olarak ortaya koyulan modelde, insanların tüm fikirlere önyargısız yaklaşamayacağı da aktarılmaktadır. Bilişsel model, insan aklının sınırlamalar ve duvarlarla kaplı olduğunu kabul etmektedir. Kararlar, karar vericinin kendi birikimi ve inançları çerçevesinde verilmektedir (Karadeniz, 2015, s.21-23 ; Kellerman, 1983, s.357-358, s. 361-362). Bilişsel Süreç Modeli, rasyonel karar alma süreci bakımından çoğu yönüyle sınırlı rasyonellik fikrine yakınlık göstermektedir. Bu çalışmanın ana önermelerinden biri de üç modelin rasyonel karar almanın her zaman mümkün olmadığı fikri olduğu için Bilişsel Süreç Modeli ile fikir birliği mevcuttur.

Bir diğer çalışma ise Groupthink olarak literatürde bahsedilen **Grup Düşüncesi Modeli**dir. Janis'in çalışmalarında bahsettiği üzere Grup Düşüncesi Modeli, ana karar alıcının ne kadar güçlü olursa olsun yine de bir zümre ile karar aldığını söylemektedir. Grupların karar alırken ne tür süreçlerden geçtiğini, son karar alıcıyı nasıl etkilediğini inceleyen model, alternatif karar aramak yerine ortak karar arama eğilimini gösterdiğini söylemektedir. Oy birliği odaklı olarak karara yaklaşan gruplar, muhalifliğe ve zıt düşüncelere sıcak bakmayacağı için, bunun karar almada olumsuz sonuçlar doğurması beklenmektedir. Bunun yanı sıra kararların grupla alınması, daha çok irdelemeye sebep olacağı için daha nizami sonuçların çıkmasının da bir avantaj olacağı düşünülmektedir. (Gürel, 2018, s.12 ; Mintz & DeRouen, 2010, s.44). Bu çalışmalar, üç modeli geliştirme çabası içerisindedir. Bu durumdan modellerin geliştirilmeye ihtiyaç duyduğu anlamı çıkarılabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DİPLOMASİ VE DİPLOMASİ TÜRLERİ

#### 2.1. Genel Olarak Diplomasi, Kavramsal ve Teorik Çerçevesi

Diplomasi, karar verme teorilerinin uygulanması adına oldukça elverişlidir. Karar verme teorilerinin diplomasiyle örtüştüğü en önemli nokta, ikisinde de karar verici tarafların örgütler ve bireyler olması denilebilir. Karar verme teorilerinde, devletin dış politikası birey ve bürokratik düzeyde analiz edildiği ve diplomasi de karar verme aşamalarını içerdiği için teorik açıdan değerlendirmeye uygundur (Arı, 2002, s. 235-534). Bu değerlendirmelerin anlaşılması adına genel olarak diplomasiye değinmek gerekir. Ardından farklı teorik yaklaşımların diplomasiyle olan uyumunun tartışılması ve diplomasiinin teorik zemininin açıklanmasıyla birlikte bir konu bütünlüğü oluşturabilir.

Kavram olarak diplomasi, Reçber'in aktardığı üzere, Eski Roma ve Yunan devletlerinin birbirleriyle yaptıkları yazılı görüşmelerin olduğu kâğıtların katlanma şekillerinden yola çıkılarak, eski Yunancada "ikiye katlamak" manasını taşımakta olan diploma sözcüğü, diplomasi(Tuncer, 2009, s.19) kavramı zamanla kabul görmüştür. Fransızca bir sözlükten yine Reçber'in aktardığı üzere uluslararası görüşmelerin yapılması ve yürütülmesi olarak bahsedilmektedir. Aslında diplomasi, devletlerarası ilişkiler manasında ilk kez Edmund Burke tarafından kullanılmıştır (Reçber, 2011, s.3-4). Diplomasi, uluslararası icra edilen görüşmeleri kendi lehinde olacak şekilde ilerletme üzerine kuruludur. Diplomasiinin müzakere ve temsil olmak üzere de iki niteliğinden tanımsal olarak bahsedilmektedir (Dağ, 2016a, s.125).

Diplomasi genel manada devletlerarası sahada sabit bir nizam sağlayıcı olarak tabir edilebilir. Bilindiği üzere, diplomasi dendiği zaman akla uzlaşma kavramı gelmektedir. Bunun sebebi, tartışmalara ve yeni fikirlere fırsat verici bir düzen sunuyor olmasındandır. Ülkelerin iletişim yollarının açık olması, ortaya çıkacak çatışmaların azalmasında oldukça etkilidir. En çok çatışma ile ilgili içeriği barındıran zorlayıcı diplomaside bile, genel yaklaşım caydırma bazlı olunmasıdır. Caydırıcılığın ötesinde bir zorlayıcı düzenin tercih edilmesi, uzlaşmanın sağlanamaması, doğal olarak da diplomasiinin uygulama alanı bulamamasına sebep olacaktır (Ateş, 2014, s.390).

Tuncer'in aktardığı üzere, diplomasi çalışmalarıyla meşhur François de Callieres'e göre diplomaside tüm tarafların yararına olacak bir çalışma ortaya koyulmaması o görüşmede alınacak kararların sürekliliğine zarar verirken alınacak bu kararı, ilerleyen zamanda kendini imha etmeye mahkûm olarak görmektedir (Tuncer, 1987, s.22). Diplomasi, daima uluslararası konularla ve ulus ötesi problemlerin çözümü ile ilgilenmektedir (Bertram, 1995: 65) Bundan yola çıkarak bu alanın uzlaşma temalı bir alan olduğu akla gelen ilk sonuçtur. Bunun yanında ortada bir problem olması gerekliliği de anlaşılabilir. Problemin olduğu yerde ise diplomasinin varlığına ihtiyaç bulunur. Uluslararası problemlerin çözümü, uluslararası arenada güçlü bir diplomasi ile mümkün kılınabilir.

Morgenthau, ulusun güç unsurlarının içerisinde diplomasinin yerini diğer güç unsurlarından farklı bir şekilde değerlendirmektedir. Ona göre diplomasi sadece uzlaşma aracı mantığıyla değil, güç bağlamında da değerlendirilmelidir. İstikrar sağlanamasa bile, diplomasinin nitelik bakımından çok önemli olduğunu aktarmaktadır. Diğer ulusal güç faktörleri, diplomasi için hammadde niteliği taşıırken, diplomasinin niteliği bunları bir araya getirici olmasıdır (Arı, 1999, s.57). Diplomasinin varlığı Morgenthau tarafından tartışılmaz bir güç unsuru olmasının yanında, diğer güç faktörlerinin hepsinin organizatörü konumunda düşünüldüğü görülmektedir. Organize edilemeyen faktörlerin başarıya ulaşma ihtimali düşük olacağından, niteliği bakımından diplomasi, uluslararası güç açısından başarının anahtardır.

Devletlerarası temel meselelerde iki ana unsur vardır; savaş ve barış. Diplomasinin çalışma alanı olan barış aslında bir manada savaşla da ilgilenmek durumundadır. ABD Eski Başkanı Wilson'ın diplomasiye ideal bir bakış açısıyla yaklaştığı ve diplomasiyle tüm dünyaya barış getirilebileceği kanaatindedir. ABD eski Dışişleri Bakanı Henry Kissinger ise barışın tahsisini ve korunmasını, ortak meşruluk ve güç dengesinde görmektedir. Günümüzde diplomatik görüşmeler modern anlayışla beraber halka açıklık bakımından daha gelişmiş durumdadır. Yine de gizli diplomatik görüşmeler yapılırsa da neticelerin halka bildirildiği bu günlerde, Çakmak'ın Tuncer'den aktardığı üzere, tamamı toplumun önünde yapılan bir diplomatik faaliyetin başarıya ulaşma şansı görülememektedir (Çakmak, 2014, s.26). Çünkü diplomatik faaliyetler devlet adına yapılırsa da bunların uygulayıcıları hükümetlerdir (Roskin. Berry, N, 2014, s.396). Bu konuda çalışma yapan kişiler görüş olarak, hükümeti seçen seçmenin gözü



önünde, oy kaygısı, stres ve imajı koruma gibi birçok etmen neticesinde, yapılan çalışmaların başarısızlıkla sonuçlanacağını düşünmektedirler.

Günümüzde küresel hale bürünen diplomasi ve kamuoyuna açık yürütülen faaliyetlerden dolayı, şeffaf bir süreç yönetimi seçmenin isteyeceği fakat süreç yürütücülerinin-aksine düşünen kişilerin de olması ihtimaliyle beraber- çok da gönüllü olmayacağı bir konu olarak düşünülebilir.

### **2.1.2. Tarih Yazınında Diplomasinin İsimlendirilmesi**

Uluslararası ilişkiler günümüzde toplumu ileri derecede ilgilendiren bir alandır. Fakat bazı kavramlar henüz tam anlamıyla oturmamıştır. Diplomasi aslında politik bir müzakere uygulamasıdır. Uluslararası ilişkiler, dış politika ve bu kavramların alt dalı olarak bilinen diplomasi, literatürde yüzlerce kaynağı olan bir konu değildir (Arı, 1999, s.254). Diplomasi için, dış politikanın bir alt dalı demek de doğru bir tespit değildir. Diplomasi uluslararası ilişkilerin ve daha özeldede dış politikanın uygulama sahasıdır (Tuncer, 1984, s.50). Diplomatlar ise bu yapının saha çalışanları ve uygulayıcısı konumundadır. Tarih yazınında uluslararası ilişkiler ve diplomasi arasında günümüzdeki kadar belirgin kavramsal ve işlevsel farklar olmadığı için, diplomasi tarihi olarak değil de uluslararası ilişkiler tarihine içkin bir diplomasi literatürü mevcuttur. Fransız Renouvin'in 20.yüzyılın başlarında, bu konudaki tarih yazımında artık bir değişime ihtiyaç olduğuna dair düşünceleri Uslu'nun eserinde;

*“Renouvin'in bu dönemde yaygın olarak kullanmaya başladığı ifadelerle, maddi ve manevi “dipteki kuvvetler”, uluslararası ilişkilerin temelini teşkil ediyordu; dolayısıyla uluslararası ilişkilerin tarihi artık diplomasi tarihi olmaktan çıkmalı, siyasal kararları etkileyen iktisadi ve toplumsal güçleri de kapsayacak şekilde genişletilmeliydi.”*(Uslu, 2015:31) şeklinde geçmektedir.

Diplomasi, dış politika ve uluslararası ilişkiler kavramları arasında bir kavram bulanıklığı halen mevcuttur. Bu alan yazında tasnif bakımından bir sorun teşkil etmektedir. Literatür taramasını zorlaştıran bir etkendir. Okuyucu açısından ise kafa karışıklığına sebep olabilmektedir.

II. Dünya Savaşı sonrasında, Milletler Cemiyetinin kurulması, bu dönemde birçok anlaşma yapılması, anlaşmaların hukuki bağlamının öne çıkması ve akademik çalışmalarda çoğunlukla bu konular üzerine durulmasıyla beraber, aslında iki savaş arası dönem ve sonrasında, bu dönemi sadece diplomatlara ve diplomasiye özel bir alan olarak

görme fikrinden uzaklaşmıştır. İşte bu dönemlerle beraber uluslararası ilişkiler ve diplomasi ayrımı iyice ortaya çıkmaya başlamıştır. (Arı, 2009:28) Kavramların birbirine yakınlığı ve günlük hayatta birbirlerine ikame nitelikte cümlelerde kullanılmasından dolayı bu kavram buhranını açıklayabilmektedir.

Kavramın ortaya koyulması konusunda Özdal ve Karaca'nın Diplomasi Tarihi I eserinde bahsettikleri üzere, Siyasa Tarihi, Siyasal Tarih, Siyaset Tarihi, Uluslararası İlişkiler Tarihi ve Diplomasi Tarihi kavramlarının birbirleriyle bağlantılı ve isim belirleme sorunu oluşturan disiplinlerdir. Bu konuda henüz ortak bir görüşe varılamamıştır. Bahsi geçen kitapta ifade edildiği üzere, Siyasa (Policy) Tarihi ve Siyaset (Politics) Tarihi, Diplomasi Tarihiyle farklı araştırma alanları olan disiplinlerdir. Siyasal Tarih ise Türkçe bir literatür isimlendirmesi olup, hem dış ilişkilerin tarihi olan Diplomasi Tarihini hem de iç ilişkilerin tarihini çalışın Siyaset Tarihini içeren çatı bir ifadedir. Bunun yanı sıra neredeyse aynı muhteviyattan kaynaklı olarak Siyasi Tarihte, Siyaset Tarihi ve Diplomasi Tarihine çatı bir form oluşturmaktadır. Uluslararası İlişkiler Tarihi ise, bir kesime göre sadece uluslararası ilişkilerin tarihsel gelişimine odaklı olması gerekliliğini savunurken diğer görüş, uluslararası aktör ve sistemleri de kapsayacak şekilde bir araştırma alanı önermektedir (Özdal & Karaca, 2015, s.69-76,77). Kavram karmaşasının oturması adına bugün bu çalışmalar göz önünde tutulmalıdır. Gelişen literatür de bugün olmasa da ilerleyen zamanlarda kavramın oturması adına bu çalışmalar ışık tutacaktır.

### **2.1.3. Farklı Teorik Yaklaşımlarda Diplomasiye Bakış**

Literatürde yer bulması bakımından uluslararası ilişkiler tarihi ve diplomasi tarihi üzerinde yapılan çalışmalara rağmen hala ayrımı yapılabilen bir durumda değildir. Bunların tahmini sebepleri tarih yazımı bakımından bir önceki başlıkta değerlendirilmiştir. Bunun yanında bir disiplinin teorik anlamda yeterli içerik edinmesi, o alanın sürekliliği bakımından etkili olabilmektedir.

Eski eserlere bakıldığında inceleme alanı bakımından devletlerin etkileşimlerinde savaş, barış gibi siyasal sahadaki tüm ilişkiler, uluslararası ilişkiler disiplininin konusu olurken, zaman içinde diplomasi disiplinin konusu anlaşmalar ve uzlaşma üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. 20. yy. öncesinde bu birbirine yakın iki disiplinin zamanla farkları ortaya çıkmaya başlamıştır. Uluslararası ilişkiler, disiplin olarak bahsi geçen benzer diğer yazınlardan kendini farklı bir yere koymaya çalışmış,

buna sebep olarak ise teorik yaklaşım içermesini öne sürmüştür. Çınar'ın Thomson'dan aktardığı üzere, materyalist akademisyenler uluslararası ilişkiler disiplininde hâkimiyet kurarak ilişkilcilik odaklı akademisyenleri geri planda bırakmışlardır. Neticesinde materyalistlerin hâkimiyetinde, devlet merkezli bir diplomasi anlayışı oturtulmuştur. Disiplinde hâkimiyeti sağlayamamaları da ilişkilciliği savunan akademisyenler, bireyselliği ön planda tutma düşüncesi etrafında, diplomasiyi daha kıymetli konumda görmüştür. Teorik manada diplomasinin kendine yer bulması açısından Çınar'ın Realizm, neorealizm, liberalizm ve Marksizm üzerinden yaptığı değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Aynı eserde Gilpin'den aktarıldığı üzere, realizmin bir devlet teorisi dahi üretmeden diplomasiye teorik bir zemin oluşturması mümkün değildir. Neorealizm sistem odaklı bir yaklaşım olduğu için, diplomasiyi devlet merkezinden çıkarıp ilişkilcilerin düşündüğü noktaya getirmesi beklense de bu gerçekleşmemiştir. Waltz'un devletlerin güç dağılımı odaklı olduğu görüşü ışığında, neorealizm açısından da diplomasiye teorik bir bakış açısı ortaya koyulamamıştır (Çınar, 2014, s.154,156).

Waltz'un sistem teorisinde neorealist bakış açısından bakıldığından, kısıtlayıcı bir yapıya sahiptir. Güç dengesi kavramı aslında direkt olarak bu sistem teorisini oluşturmaktadır (Brown & Ainley, 2013, s.56-57). Bu kısıtlayıcı ve indirgemeci bakış açısıyla ilişkilci yaklaşımdan uzaklaşmaktadır. Doğal olarak diplomasiye ilişkilci yaklaşılmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Diplomasi adına neorealizm de doğru bir zemin değildir.

Liberalizm de bir disiplin olan diplomasiye her ne kadar kurumsallaşma sağlasa da disiplin-teori eşleşmesi sağlayamamıştır. Realizmde, liberalizmde devleti merkeze alan bakış açıları olan fakat bir devlet teorisi ortaya koymayan yaklaşımlardır. Bu yüzden ki, realist ve liberallerin bir diplomasi teorisi üretme konusunda da istekleri oldukça düşük olması beklenen bir durumdur. Liberalizm'in çıkarları merkeze koyan bir yapıda olması, diplomasiyi sadece istedikleri zaman kullanacakları bir araç olarak görme eğilimi göstermelerine sebep olmaktadır. Marksizm penceresinden değerlendirildiğinde, sınıflar arası çatışmanın sürekli olarak olduğunu ve olacağını savunduğu görülmektedir. Diplomasinin ise uzlaşma ve müzakere kültürü üzerine kurulu olduğu düşünüldüğünde Marksizm'in de diplomasiye teorik bir alan sağlayamadığı görülmektedir (Çınar, 2014, s.156-157). Marksizm bahsi geçen yaklaşımlar arasında diplomasiye teorik bir bakış açısı kazandırma bakımından en uzak durumda gözükmektedir.

Çınar'ın araştırmalarından da görüldüğü üzere, uzun süredir varlığını sürdüren bu teoriler diplomasiye ve türlerine teorik bir çerçeve oluşturamamaktadır. İdeolojik yaklaşılan bu teorilerin haricinde günümüzde henüz teori olup olmadıkları tartışma konusu olan teoriler ve modeller üzerinden bir değerlendirme yapmakta mümkündür.

Bu çalışmada karar verme teorileri üzerinde bir araştırma yapılmış ve bunların arasından Allison'un ortaya koymuş olduğu üçlü karar verme teorisi seçilen diplomasi türünü incelemek için makul görülmüştür. Allison'un teorileri, özellik bakımından krizi niteleyen tanımların farklı pencerelerden bakılmasından başka bir şey değildir. Dış politikada kararların alınması dendiğinde akla ilk gelen kavramın diplomasi olması ve kriz içeriğinin, kriz diplomasisinde Allison'un üç modeliyle örtüşmesi de bu eşleşmeyi sağlamıştır. Her ne kadar birbiriyle bağlantılı bu üç teoriden ilki olan rasyonel aktör modeli realizm mantığında yürütülse de bu üç teoriden en çok eleştiri alanı (Allison tarafından bile) olarak bilinmektedir (Brown & Ainley, 2013, s.93). Eski tip teorilerle olan bağlantıların azalmasıyla diplomasi dinamikliğine yetişememe olağanlaşmıştır.

İdeolojik yaklaşımlı teoriler birçok kural barındırdığı ve kimi zaman hantal kaldığı için teorik anlamda her geçen gün ilerlemeci bir yapıya sahip diplomasiyi açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu noktada ortaya koyulan yeni teorilerin bugüne kadar diplomasi disiplinine bir teorik yaklaşım ile bakılamaması probleminin çözümü için de oldukça önemlidir. Bir disiplinin sağlam temellere oturmasını ve kalıcı olmasını sağlayan teoriler, diplomasi disiplini içinde bir gerekliliktir. Fakat bu teorik yaklaşımların, diplomasi disiplini gelişme hızına uygunluğu zaruridir. Diplomasi disiplininde bir teorik çerçeve oluşturulabileceği gibi, bu çalışmada olduğu üzere tür-teori eşleştirmesi yapılması da mümkündür. Diplomasi disiplinine teorik yaklaşımlar getirmek, uluslararası ilişkiler disiplininin kendine has gördüğü teorik yaklaşımlardan kaynaklı olarak, iki disiplinin birbirine tekrar kaynaşması ihtimalini doğurmaktadır. Bu ihtimalin varlığı bilinerek diplomasi tarih yazımının, uluslararası ilişkiler yazımına karışmaması için, bu konuyu çalışanların üstün hassasiyet göstermesi gerekmektedir.

#### **2.1.4. Diplomatlar ve Diplomatik Kurumlar**

Diplomat, diplomasi zanaatını profesyonel manada icra eden, dışişleri bakanlıklarına bağlı resmi ya da gayri resmi –ajan olsa dahi- ülkesine hizmet eden personel olarak tanımlanabilir (Berridge & James, 2003a, s.70). Diplomatların hem kendi devletlerine hem de buldukları ülkelere karşı belirli sorumlulukları vardır.

Kendi devleti adına, gözlem yapmak, görüşmeleri sağlamak ve ülke çıkarları korumak /savunmak olmak üzere temel yükümlülükleri vardır. Görevli buldukları ülkelere karşı sorumluluklarına gelindiğinde ise, o ülkenin iç işlerine müdahil olmamak ve tüm kanunlarına uymak ön şartıyla, kendi devletinin iletişimi en kaliteli şekilde sağlamaktan sorumlu kişilerdir (Meray, 1956, s.92-94). Bunlara ek olarak Fransız Abraham de Wicquefort bir diplomatik personelin kabiliyetleriyle ilgili kapsamlı çalışmalar yapmış bir araştırmacı olarak bilinmektedir. Diplomatların niteliği konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için ana kaynak olarak bilinmektedir (Hamilton & Langhorne, 2011, s.74) . Elçilik çalışanlarının tamamı diplomatik statüye ve diplomatik haklara sahip değildir. Şoförler, memurlar ve sekreterler bu statüde olmadıkları gibi kısıtlı sayıda personel bu haklara sahiptir. Diplomatik imtiyazlara sahip personel ise trafik cezaları ve devletlerin vatandaşlarına şart koştukları bazı durumlardan muaftırlar. Bu durum diplomatların itibarlarını korumak adına önemlidir. Bunun yanı sıra bir diplomatın başına gelebilecek en kötü diplomatik sıfat “persona non grata” ilan edilmesidir. Bu, görevli bulunduğu devlet tarafından istenmeyen kişi ilan edilmesi ve sınır dışı edilmesi anlamına gelmektedir (Roskin. Berry, N, 2014, s.399). Devletlerin kişi bazında görevli ülkedeki temsilcileri olan diplomatlar, birçok ayrılağa sahip olmalarına rağmen günlük hayatları dâhil her alanda dikkat edilmesi gereken bir hayat tarzıyla yaşamak durumundadırlar.

Diplomatların devletlerin iletişim uzuvları olmalarının yanında, ülke temsil etme görevleri de bulunmaktadır. Kendi ülkesi dışında diplomatik temsil görevi bulunan diplomat, kendi ülkesinin devlet başkanıyla aynı kademede bir protokole tabidir. Bu protokollerin, törensel nitelikte getirmiş olduğu yükümlülükleri de mevcuttur. Bunun yanı sıra, diplomatların asırlarca var olmasının getirdiği bir durum ise zamanla ortak bir üslup ortaya koymalarını getirmiş buna ise diplomatik yazışma/dil denmiştir (Girgin, 1975, s.135). Bahsi geçen diplomatik dil sadece yazılı olarak değil sözlü olarak kullanılırken de oldukça dikkat istemektedir. Anlatılmak istenen, olabildiğince açık ve net bir şekilde, her iki dilde de anlaşılabilir ortak tabirlerden seçilmelidir. Genel olarak barışçıl bir yaklaşımla ifade edilmesi gereken diplomatik dilin, yerinde ve doğru formlarda kullanılması ilişkilerin kuvvetlenmesine vesile olmaktadır. Aksine, hatalı ve kötü yürütülen diplomatik üslup, ilişkilerin durağan halinden geriye gitmesine bile sebep olabilmektedir (F. Demir, 2019, s.239-240). Diplomatik yazışma ve görüşmelerde

üslubun uygunluğu veya uygunsuzluğu tüm ilişkinin gidişatını direkt olarak etkilemektedir.

Dar anlamıyla düşünüldüğünde diplomasi, kariyer diplomatı denilen ve Dışişleri Bakanlığı bünyesinde görev yapan kişiler tarafından yürütülmektedir (Çakmak, 2014, s.23). 17. Yüzyılda Fransa'da sonrasında 19. Yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu ve Avrupa ülkeleri dış ilişkilerini yürütmek adına kurumlarını oluşturmuşlardır. Dışişleri Bakanlığı'nın görev tanımı yapılacak olursa, diğer ülkelerdeki personel ile ilgilenerak, görüş ve öneriler oluşturarak, ülkenin imajını iyi bir şekilde yansıtarak ve vatandaşların dış ilişkilerdeki politik tutumları desteklemelerini sağlamak olarak bilinmektedir. Büyükelçi, ülkenin kendi temsilini dışarıda sağlamak amacıyla dış temsilciliklerde bulunan kişidir. Ateşeler, müşavirler ve bazı diplomatik görevleri bulunan diğer personeller onlara eşlik etmektedir. Diplomatların tamamı 1961'de imzalanan Diplomatik İlişkiler Hakkında Viyana Sözleşmesi ile dokunulmazlık hakkı elde etmiş ve birçok konuda da muafiyetlerini kazanmışlardır (Çolakoğlu, 2014, s.257). Diplomatların devlet temsil ettikleri düşünüldüğünde, diplomatlara yapılan muamele, direkt olarak devlete yapılmış olarak algılanmaktadır. Bu düşüncede diplomatların dokunulmazlık haklarının büyük payı mevcuttur.

### **2.1.5. Diplomasinin Tarihsel Gelişimi**

Uluslararası ilişkiler, dış politika, diplomasi gibi kavramların uzun yıllar iç içe olmasından kaynaklı, literatürde diplomasinin tarih yazımı ile uluslararası ilişkiler veya siyasi tarihin yazımını ayrı aramamak gerekmektedir. Bu bölümde tarihsel gelişim aşamasında bir inceleme yapılacağı için bu kaynaklardan yararlanılmıştır.

Diplomasi çeşitli parametrelere göre değerlendirildiğinde, yazında kendine eski ve yeni diplomasi olarak ana başlıklar halinde yer bulmuştur. Çetinsaya'nın aktardığı üzere, kulüp tarzı; katı hiyerarşi, görünürlüğü ve şeffaflığı zayıf ve daha çok belgelere dayalı eski diplomasi zamanla evirilerek, network şeklinde işleyen; aktörü çoğalmış, şeffaf ve katılığı azalmış bir hiyerarşik yapı halinde yeni diplomasi haline ulaşmıştır (Çetinsaya, 2020, s.27).

Fonksiyonları bakımından diplomasi, istihbarat elde etme, imaj yönetimi ve politikalar üretme üzerine üç ana ekseninde incelenmektedir. Temsilcilerin buldukları ülkelere dair fikir paylaşımları, ülkelerini iyi temsil etmeleri ve buldukları ülkeyle politik ilişkileri doğru yürütmeleri bu fonksiyonları kısaca tanımlamaktadır (Griffiths,

O'Callaghan, & Roach, 2013, s.82). Görüldüğü üzere diplomasinin fonksiyonları hala geleneksel formda, yani diplomatların üzerinden bir görev atfetme üzerine kuruludur. Bu durum diplomasinin sivilleşmesinin henüz her alana yansımadağının da göstergesidir

Köse'nin aktardığı üzere Oxford Handbook'a (Heine & Takur, 2013:1-23) göre günümüzde diploması 5 temel alanda dönüşüm yaşamaktadır (Köse, 2020:77). Diplomasideki aktörler, diploması pratiğinin kapsamı, analiz düzeyleri, işleyişin mekanizmaları ile diploması teknikleri ve türleri, dönüşümün aktif olarak görüldüğü alanlardır.

Birçok alanda olduğu gibi diploması de değişimi yaşamak ve ayak uydurmak zorunda kalan alanlardan biridir. Geçmişten görüldüğü üzere diploması, değişim yaşamakta çok da sancılı çekmemekle beraber, diplomasıye de diplomatlara da zamanla bakış açısı değişmiştir. Günümüzde küreselleşme sonucu, aktörlerde, diplomasının işlevlerinde, işleyişi yürütenlerde, teknik ve türlerde yaşanan değişimler, aslında direkt olarak diplomasının hala yaşamasını sağlayan faktörlerdir.

### **2.1.6. Eski (Geleneksel) Diploması, Yeni Diploması ve Küresel**

#### **Diploması**

İlkel zamanlarda kavimlerin aralarındaki husumetleri sonlandırmak adına birbirlerine aracılar göndermesi bugünkü diplomasının temel taşlarını oluşturmaktadır. İlk uygulanan diploması, nitelik olarak ad hoc nitelik taşımaktadır. Ad hoc diploması, görüşmeler için yetkilendirilen kişinin görevlendirildiği alana giderek süresi geçici ve tek yanlı şekilde vazifesini yerine getirmesi olarak aktarılabilir (Tuncer, 2009, s.20). Diplomasının geçmişinin M.Ö. 4000 yılına kadar gittiği ve ilk uygulayıcılarının Mezopotamya şehir devletlerinin olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında bu coğrafyada ortaya çıktığı düşünüldüğünden ilk diploması dilinin belgeler ışığında, ilk olarak Akadça sonrasında Aramice olduğu söylenmektedir (Özdal & Karaca, 2015,s.98). Toprak takasıyla alakalı, Asya'daki bazı krallarla Mısır Firavunu arasında Akadça geçen konuşmaların olduğu Amarna Mektupları, sonrasında Mısır ve Hititlilerin günümüzde herkesçe bilinen ve en önemli diplomatik belgelerden biri olma niteliği taşıyan Kadeş Anlaşması diploması adına en kıymetli içeriklerdendir. Mısırlı ve Hititliler arasındaki ilişkilerden görüldüğü üzere, günümüzdeki diplomata tekabül eden aracı kişilerin sürekli olarak görev yerlerinde kalmadıkları, zaman zaman hediyeler ve haberler iletmek için

görev yerlerine gittikleri bilinmektedir (Tuncer, 2009, s.21-23). Bu durum ad hoc niteliğin temel özelliklerinden olan geçicilik durumunu iyi bir şekilde açıklamaktadır.

Eski Yunan, Roma arasında ve Eski Çin ve Hindistan arasında haberleşme adına kullanılan kişilerin de günümüzdeki diplomatların atası olması muhtemeldir (Sönmezoğlu, 2012, s.440). Eski Yunan'da M.Ö. 432'de toplanan Isparta Kongresi, ilk çok taraflı diplomasi örneği olarak düşünülmektedir. Bunun yanında Yunanların "Prexenos" adını verdikleri günümüzdeki konsoloslukların öncülleri olabilecek yapılar kurmuşlardır. Romalılar 'da bugünkü Dışişleri Bakanlığına benzer yapılar kurmuş fakat Yunanlılar kadar diplomasi tarihine etki edememişlerdir (Tuncer, 2009, s.26,29).

Bizanslılar Romalıların aksine diplomasi açısından başarılı işlere imza atmıştır. Bizans savaşmak yerine sürekli olarak diplomasiyi kullanmayı tercih etmiştir. Bizans diplomatları ülkelerin karşılıklı düşüncelerini birbirine aktarma mantığını dışında gözlemci niteliğe sahip diplomatlar olmuşlardır. Bizans diplomatlarının görevleri, buldukları ülkeler hakkında bilgiler edinerek bunları rapor halinde bildirmektir. Bizans diplomasi adına ilklere sahne olmuştur. Bizans Roma'da bahsi geçen Dışişleri Bakanlığına benzer yapılar kurmuş fakat farklı olarak, dış politikalarını merkezden belirli bir standarda sokacak formda bir kurum oluşturmuştur. Bizans'ın diplomasi adına ilklerinden biri de diplomatlarını eğitime politikalarıdır. Ayrıca Bizans diplomasisinde o dönem rüşvet, yasal ve bir o kadarda normal bir işlem olarak görülmektedir (Tuncer, 1984, s.54).

Modern diplomasinin doğum yeri olarak Kuzey İtalya kabul edilmektedir. Avrupa'da küçük şehir devletlerinin birbirlerine üstünlük kuracak nitelikte ve mesafede olmamasından ötürü sürekli birbirleriyle iletişim kuran yapılara bürünmesine sebep olmuştur. İtalya'da ortaya çıkan diplomasi günümüzdeki manalarından çok, çıkarlar doğrultusunda hareket eden kurnaz, hilekâr ve zulmeden diplomatların sahası olarak düşünülmektedir. Bu dönemlerde diplomasiye en büyük gelişim alanı sağlayan Venedik Cumhuriyeti'dir. Çevre devletlerle geniş ticari ilişkileri bulunan Venedik bu ilişkileri kayıt altına alarak arşivlemiştir. Bu dönemde bilgilerin güvenliği bakımından diplomatların eşlerini yanlarında götürmelerine izin verilmezken, zehirlenme ihtimallerine karşında aşçıları yanlarında götürmeleri gerekmiştir. Bu diplomatlar dönemin soylularından seçilmektedir. Hatta Dante, Bocacio gibi bilindik isimler bunlardan bazılarıdır. Gönlübol'un Nicolson'dan aktardığı üzere sürekli elçiler, bir



diplomattan çok yerleşik hatip olarak adlandırılmaktadır. İlk sürekli elçi Milano dükünün Cenovaya atamış olduğu Nicodemus dei Pantramoli'dir. 15 ve 16. Yüzyıla gelindiğinde soyluluk zorunluluğu bulunmayan ve dokunulmazlık şartları henüz netleşmeyen, gittikleri yerlerde sürekli kalmalarından ötürü casusluklarından şüphelenilen bu sürekli diplomatlık, meslek olarak tercih edilmek istenmeyen bir noktaya gelmiştir. Zamanla Avrupa'nın tamamına yayılan sürekli elçilik kültürü, Machiavelli'nin meşhur eseri Prens'te anlatıldığı üzere devlet çıkarları adına casusluk ve her türlü hilenin meşru olacağı bir hale bürünmüştür. O yıllarda Avrupa'nın en güçlü devleti olan Osmanlı Devleti'nde ise diğer ülkelerin sürekli elçileri bulunsa da devlet, ilk sürekli diplomat olarak Yusuf Ağâh Efendiyi İngiltere'ye göndermiştir. Dönem gereği, bu çeşit bir diplomasi yürütmek üstünlük olduğu, Asya ile ticaretin yoğun olduğu ve Müslüman olmayan ülkelerle ilişkilere sıcak bakılmadığı için diplomat atamakta geç kalındığı düşünülmektedir (Gönlübol, 2014, s.112,114).

17. yüzyıldan 19. Yüzyıla kadar diplomasi, yöneticilerin şahsi problemleri, elçi ve diplomatlarda onların özel temsilcisi olarak düşünülmekte, bu nedenle de nitelik olarak kişisel diplomasi durumundadır. Bu bakış açısıyla yürütüldüğünden dolayı gizlilik esasıyla hareket edilmektedir. 17.yüzyılda yapılan Westphalia Kongresi ile o yüzyılın ilk çok taraflı diplomatik faaliyeti ortaya koyulmuş, Karlofça ve Utrecht Kongreleri de bu gelişmeyi takip etmiştir. 19. Yüzyılın da çok taraflılık adına en mühim olayı Viyana Kongresinin yapılması olmuştur. Bu çok taraflılık talepleri doğrultusunda, gizlilik azalma eğilim göstermiş ve yeni diplomasiye geçişi kolaylaştırmıştır. Birinci Dünya Savaşı sonrası uluslararası işbirliklerine ihtiyacın artmasıyla yeni diplomasi dönemi başlamış ve açıklık bu dönemin en belirgin özelliği olmuştur. Politikanın dışında ekonomik ve sosyal sorunlarla da ilgilenmek zorunda kalan yeni diplomasi, kamuoyunun gözleri önünde, basınla sıkı ilişkileri olan bir yapıda hareket etmektedir. Diplomasinin yürütücülerinin siyasetçilerden çıkması, yeni diplomasiyi açıklama noktasında önemli bir yer teşkil etmektedir (Tuncer, 2006, s.23,27).

Küresel (Modernleşme Sonrası-Postmodern) Diplomasi, dünyadaki iki kutuplu sistem Sovyetler Birliğinin zayıflaması sonucu zaman içerisinde tek kutba evrilmiştir. Acar'ın aktardığı üzere bu sürecin devamında teknolojik gelişimlerinde katkısıyla dünya artık küreselleşme bakımından hızla ilerlemeye başlamış, diplomasi de bundan nasibini almıştır. Henüz dünya ABD'nin kendi politikaları ile yönettiği küreselleşme odaklı kurduğu dünya düzenine ayak uyduramadığı için, birçok açıdan diplomaside istikrarsız

bir süreç yaşamıştır. Dünyanın küreselleşmesiyle, ABD dünya düzeninin kural koyucusu haline gelmiş, diğer uluslararası örgütler ve aktörler ise pastadan geriye kalan paya talip olmuşlardır. Küresel diplomasi devlet ve devlet dışı aktörler olmak üzere yeni oyuncularla yoluna devam etmiştir. Bu süreçte, etkileşimleri çok yüksek devletler ortaya çıkarmış, ülkelerin kendi iç konuları ile dış konuları arasındaki ayırım kaybolmuş ve herkesin uluslararası hukuka bağlılığı zorunluluk haline gelmiştir (Acar, 2006, s.425). Böylelikle yeni diplomasi, küresel diplomasi formuna bürünerek günümüzde yoluna devam etmektedir. Çıkarım olarak, küreselleşmenin dünyayı ve her alanı etkilemesi nasıl diplomasiyi etkilediyse, dünya düzeninde yaşayan bu tarz değişimlerin, gelecekte her alanda olduğu gibi diplomasiyi de etkilemesi oldukça muhtemeldir.

### **2.1.7. Diplomasi Yöntemleri**

Diplomasi uzun yıllardır üzerine düşünülen bir alandır. Bu konu hakkında bazı tasnif ve başlıklandırma çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar içerisinde tür, çeşit, yöntem gibi önemli etkenlere her zaman dikkat edilmemiştir. Bu çalışmada diplomasi türlerinin yanı sıra uygulama yöntemi olarak düşünülebilecek içerikler, bu başlık altında incelenmeye çalışılacaktır. Gizli (Kapalı) diplomasi ve açık diplomasi yöntemler başlığında incelenecektir. Diğer kaynaklardan farklı olarak yöntemler başlığında incelenme sebebi, açıklık ve gizliliğin bir tür veya çeşit niteliği taşıması, uygulama şekli olarak görülmesidir.

Aslında açıklık ve gizlilik birçok kaynaktan diplomaside yöntem başlığı altında incelenmeyip ilke olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu ilkeler günümüzde birer yöntem olarak değerlendirilebilir. Yöntem veya ilke olarak isimlendirme yapılması bir karmaşa oluşturmayacaktır.

Bunun yanında bazı kaynaklarda diplomaside yöntem olarak en önemli ayrıntı, diplomatik görüşmelerin yeri olarak aktarılmaktadır. Yer seçiminin tarafsız bir ülke olarak belirlenmesi önerilmektedir. Bunun yanında konuyla ilişkili tarafların belirlenmesi de önemli bir konu olarak aktarılmaktadır (Gönlübol, 2014, s.120).

Diplomasiden bahsedildiği zaman gizli diplomasi ve açık diplomasi kavramlarının da incelenmesi gerekmektedir. Modern diplomasi, pratikte gizlilik esasına dayanmakta ve bu durum açık-gizli diplomasi arasında bir tercih yapılacaksa bu dengeyi gizli (clandestine) diplomasi yönüne kaydırmaktadır. Bu durum uluslararası ilişkilerde şiddetin derecesini doğrudan etkilemekle beraber özellikle askeri ve istihbarî

alandanda gizliliğin şart olmasından dolayı gizli toplantılar ve bilgi akışları hala popüler bir durumdadır (Maurer & Wright, 2020, s.11).

Diplomatik faaliyetlerde gizli servislerin kullanılması eski bir gelenek olarak ifade edilmektedir. Bu durum gizli diplomasi faaliyetlerinin istihbarat toplamak çoğu alanda örtüşmesinin sebebi olarak düşünülebilir. **Gizli diplomasi**, devletlerarası ve devlet ile devlet dışı aktörler arasında olmak üzere iki şekilde değerlendirilebilir. Küba Füze Krizi'nde yaşananlar, gizli diplomasi öğeleri barındırdığı gibi, gizli diplomasinin dış politikayı ve kriz yönetiminin oluşturmadaki payı da gözlemlenmektedir. Bunun dışında, devlet dışı aktörler ile bile görüşmelerin yapıldığı sessiz diplomasi faaliyetleri, istihbarat servisleri aracılığıyla yapıldığı zaman kolaylıkla reddedilip, siyasi iradenin üzerindeki yükü azaltabilmektedir (Scott, 2004, s.330,332).

Gizli diplomasiye karşılık olarak **açık diplomasi** kavramı ortaya çıkmıştır. Burada gizli diplomasinin aksine her şey medyanın gözü önünde yapılırken, tarafların, arasında yaptığı gizli bir anlaşma ile anlaşma dışında kalan diğer devletlerin haklarının göz ardı edilmesine engel olma amacı güdülmektedir. Konferans diplomasisi gibi gizli tutulması çok da mümkün olmayan diplomasi kolları, açık diplomasinin uygulanması adına iyi bir zemin hazırlamaktadır (Özdal, 2013, s.16). ABD eski Başkanlarından Woodrow Wilson, açık diplomasi kavramıyla beraber anılan bir isimdir. Açık diplomasinin gelişiminde Wilson oldukça etkili olmuştur. Diplomasinin açık olmasının öncü örnekleri, Antik Yunandaki şehir devletlerinde gözlemlenmektedir (Özdal & Karaca, 2015, s.110). Demokrasi anlayışı ve milliyetçilik anlayışı demokrasinin eski yapısını kökünden etkilemiştir. Milliyetçiliğin yayılcı mantığı, diplomasiyi bu yönde kullanmaya iterken, (Roskin. Berry, N, 2014, s.396), açık diplomasinin ilke olarak benimsenmesinde de en büyük rol demokrasi anlayışının git gide yaygınlaşmış olmasındandır (Girgin, 1975, s.135). İdeolojik ve sistemler değişimlerin diplomasiyi direk olarak etkilediği gözle görülür bir durumdadır.

Bu bilgiler ışığında, açık veya kapalı diplomasi, diplomasi faaliyetinin nasıl yürütüldüğü ile alakalı olduğu için bunların yöntem veya ilke olarak kabul edilmesi gerekliliğini de yanında getirmektedir.

## 2.2. Diplomasi Türleri ve Çeşitleri

Diplomasi, kendi alt birimleri olan bir yapıdadır. Bu yüzden belirli tasnifler yapılmaktadır. Bu sistematik tasnif çalışmaları tek bir şekilde sabitlenmemiş ya da

çeviriler yapılırken benzer kavramlar birbirlerine karışmıştır. Bu karmaşanın giderilmesi adına birçok disiplinde kullanılan çeşit ve tür kavramları kullanılarak bu durumun çözümlenmesinde yol kat etmek mümkündür.

Faruk Sönmezoğlu kapsamlı olarak dış politikaya dair konulardan bahsettiği kitabında, diplomasi türlerini; ad hoc diplomasi, çok taraflı (konferans) diplomasi, parlamenter diplomasi, zirve diplomasisi, mekik diplomasisi, nükleer diplomasi, önleyici diplomasi, sessiz diplomasi, toplumsal diplomasi ve diplomaside ikinci yol (tanım itibarıyla kamu diplomasisini de içermektedir) olmak üzere sınıflandırmıştır (Sönmezoğlu, 2012, s.445,450). Bahsi geçen kitabın beşinci baskısıyla (2012), yedinci baskısı (2019) karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda diğer güncel kaynaklar da göz önünde bulundurulmuş, kıyas edilen eserin kamu diplomasisi gibi güncel diplomasi türlerini içermediği gözlemlenmiştir. Bu sebeple bu çalışmada, belirlenen diplomasi türleri Sönmezoğlu'nun kaynağı ekseninde sınıflandırılmasının yanında diğer kaynaklardan okumalar yaparak genişletilecektir.

Gönlübol ise 2014'te, konferans, parlamenter, sessiz ve doruk (zirve) olmak üzere diplomasiyi türlere ayırmıştır (Gönlübol, 2014, s.121,123). Çolakoğlu ise, ikili, çok taraflı, zirve, kamu ve sivil diplomasi olmak üzere bir tür sıralaması yapmıştır (Çolakoğlu, 2014, s.257,259). Görüldüğü üzere türler konusunda ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bu durum uluslararası literatürde de aynı şekilde gözlenmektedir.

Diplomasi tür ve uygulama araçları ayrımı da sınıflandırma adına oldukça önemlidir. Meydan Larousse sözlüğünde ifade edildiği üzere tür kavramı, aynı cinsten olan herhangi bir şeyin tamamı içinde bulunan ayırt etme amacı taşıyan niteleme şekli denebilir ("Tür," 1993, s. 11795). Aynı şekilde çeşit kavramının tanımından anlaşılan ise, aynı cinsteki bir bütünün, biyolojik anlamıyla türden küçük birimidir denilebilir. Tanımlardan anlaşıldığı üzere çeşitlerin türleri oluşturduğunu görülmektedir. Bir çeşidin alt dalları, karakteristik olarak aynı özellikleri taşıırken bunlar bir türün altında değerlendirilir ("Çeşit," 1993, s. 2653). Böylelikle tür kavramının çeşit kavramını kapsadığı görülmektedir. Diplomasi çalışmalarında ana türler belirlendikten sonra, özellikleri bakımından bir türün altında olduğu düşünülen diplomasi başlıkları, diplomasi çeşitleri olarak adlandırılarak, bu konudaki karmaşayı çözmek adına önemli bir adım atılabilir. Bazı kaynakların diplomasi çeşitlerini, diplomasi türlerinin uygulama alanları olarak nitelendirdiği bilinmektedir. Bu da kavramların anlaşılması adına tercih

edilebilecek bir yol olarak değerlendirilebilir. Bu düşünceler doğrultusunda, bu çalışmada diplomasi türlerinin alt başlıkları, “diplomasi çeşidi” veya “x diplomasi türünün uygulama alanı/sahası/aracı” şeklinde nitelermeler yapılacaktır.

### **2.2.1. Ad- Hoc Diplomasi**

Diplomasi türlerinin atası olarak kabul edilebilecek Ad-Hoc diplomasi, tek taraflı ve sürekliliği olmayan bir diplomasıdır. Belirlenen yetkili kişiler, günümüzün deyimiyile diplomatik temsilciler, belirlenen hedef doğrultusunda geçici olarak ülke dışına gönderilmekle görevlendirilip, işleri bittiklerinde geri dönmekteydi (Tuncer, 1984, s.51). Ad hoc kelime olarak da zaten daimi olmayan ve verilen görevin bitmesiyle son bulan manasını taşımaktadır (Girgin, 1975, s.13). Ad hoc diplomasi ile sürekli diplomasi arasındaki en temel fark, karşılıklılığın şart olmamasıydı. Devletlerin karşılıklı ekipler gönderip görüşme yapılması zorunlu olmadığı için, tek taraflı kurullar görüşmelere katılabilmekteydi (Tuncer, 1984, s.57).

### **2.2.2. Sessiz Diplomasi**

BM'nin ikinci Genel Sekreteri Dag Hammarskjöld ile ilişkilendirilen sessiz diplomasi (quiet/silent diplomacy) kavramı ajanlık faaliyetlerinde bulunulmadan ve çeşitli diplomatik temsilcilerin sessizce yürüttüğü diplomasi türüdür (Berridge & James, 2003a, s.221). Sessiz diplomasi adına BM Genel Sekreterliği bu manada ana odak noktası olarak kabul görmektedir. BM Genel Sekreteri, üye ülkelere ziyaretler gerçekleştirerek, elde ettiği bilgiler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Özdağ, 2013, s.19). Sessiz diplomasi, gizli diplomasi ile benzerlikler göstermese de yürütücü kişinin belirli olması ve istihbarat servislerinin dâhil olmaması ile sessiz diplomasi, gizli diplomasiden ayırt edici özellikler göstermektedir. Sessiz diplomasi de bir çeşit diplomasi yürütme yöntemidir.

### **2.2.3. Çok Taraflı Diplomasi**

İskit'in aktardığına göre, Hint prenslerinin aralarında yaptıkları anlaşmalar ve M.Ö. 4 yüzyılda Yunan şehir devletlerinin aralarında yaptığı anlaşmalarla, çok taraflı diplomasi türünün başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonraki dönemlerde yapılan toplantı ve kongreler bu türün devamı niteliğinde olarak düşünülmektedir (İskit, 2018: 109).

Hüner Tuncer'in bahsettiğine göre Westphalia, Karlofça ve Utrech Kongrelerinin çok taraflı diplomasinin modern temellerini attığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Çalışmalar üslup ve yöntem olarak parlamento çalışmalarına yakınlık gösterdiği için, çok taraflı diploması özellikle batılı devletler tarafından **parlamentar diplomasi** olarak da adlandırılmıştır. Savaş sonrası dönemde ise bahsi geçen kongrelerin öncülüğünde bu diploması türü yerini ve ismini **sürekli konferans diplomasisine** bırakmıştır. Bu döneme Milletler Cemiyetinin etkisi de oldukça fazladır. Konferans Diplomasisinin ayırıcı dört özelliğinden ilki oldukça fazla ve sürekli örgütlerin barındırmasıdır. İkincisi ise daha şeffaf bir şekilde basın ve medya aracılığı ile halka açıklığıdır. Üçüncü olarak daha önceden belirlenmiş yöntemler ve kuralların varlığıdır. Son olarak ise konferansların sonunda oy çokluğu ile karar alınmasıdır. Parlamentar diplomasinin olumlu yönü halka açık ve takip edilebilecek şeffaf olmasıyken, olumsuz yönü ise kolaylıkla politik propaganda malzemesi haline gelebilir olmasıdır (Tuncer, 2009: 54,97-100).

Bahsi geçen diploması isimlendirmeleri, benzerlikler gösterse de bazı birbirinden ayırt edici özellikleri de mevcuttur. Konferans diplomasisi ad hoc bir diploması özelliklerini barındır. Parlamentar diplomasinin açık diploması mantığından farklı olarak daha kapalı bir yöntemle süreçleri yürütmektedir. Parlamentar diplomaside karar alım süreçleri oylama sistemleri üzerinden yürürken, konferans diplomasisinde genellikle bu usul yöntem tercih edilmemektedir. Usul bakımından doğacak problemler, konferans diplomasisinde o an çözülmekte, parlamentar diplomaside ise daha önceden belirlenmiş ve kabul edilmiş teamüllerin uygulanmasına rastlanmaktadır. Son olarak parlamentar diplomaside, bahsi geçen örgütün bileşenleri tarafından düzenlemeler yapılabilirken, konferans diplomasisinde toplantıya çağırılan tarafların düzenlemeler yapması mümkündür (Sönmezoğlu, 2012, s.446).

Dünya savaşlarının sonrasında özellikle uluslararası örgütler bakımından çok taraflı diploması ehemmiyet kazanmaya devam etmiştir (FDFA, 2008:4). Çok taraflı diploması, uluslararası örgütlerin değerini arttırırken, uluslararası örgütlerde çok taraflı diplomasinin sürdürülebilirliği konusunda fazlasıyla önemli olmuştur. Davut Ateş'in Muldoon ve arkadaşlarının çalışmasından aktardığı üzere, uluslararası örgütlerin, çok uluslu yapılar olması sebebiyle ülkeleri çok taraflı diplomasiyi tercih etmeye itmektir. Örnek olarak BM'ye bildirilmeyen bir anlaşmanın devletlerarası meşruluğu zayıf kalmakta, BM tarafındansa yok hükmünde kabul edilmektedir. Bu sebeple anlaşmaların

BM'ye bildirilmesi, çok taraflı bir yapıda bulunan bu örgütçe anlaşmalara meşruiyet kazandırmaktadır (Ateş, 2017, s.42-43).

Çok taraflı diplomasinin özellikle katılımın yüksek olmasının ve tercih edilmesinin ana sebeplerinden biri, katılmayan tarafların dışarda kalması halinde bazı bedelleri olmasıdır. Toplantıda bulunamayan tarafların aleyhinde bir karar alınması göze alınmadığı için, tarafın kendi çıkarlarını korumak adına bir nevi zaruri bir durum gibi değerlendirilerek çoğunlukla katılmayı tercih ettiği gözlemlenmektedir (İskit, 2018:110).

Bertram'a göre ise karar alıcılar, askeri düşünceye odaklı olduktan sonra diplomasi tamamıyla çaresiz durumdadır ve çok taraflı diplomasi ne çatışmayı çözme ne önleme ne de sınırlandırma da başarılı değildir. Yine yazara göre, İkinci Dünya Savaşı'nı sona erdiren diplomasi değil askeri çözümlerdir. Bunlara örnek olarak, diplomatların Kore'ye birleşmeyi ve barışı getirmemesi, Kuveyt'in işgaline diplomatların engel olunamaması ve birçok başka örnekler gösterilmektedir (Bertram, 1995:66).

#### **2.2.4. Kamu Diplomasisi ve Çeşitleri**

Uygulamaları geçmişe dayansa da özellikle kavramsal olarak kullanımı kısa zamanda artış gösteren Kamu Diplomasisi, Soğuk savaş döneminden sonra eski diplomasiye nazaran artık devlet dışı faktörlerinde diplomasiye katılma ihtiyacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Uluslararası ilişkiler artık devletlerin tekeline çıkarak, sivil toplum ve medya gibi birçok alanında konusu haline gelmiştir (Demir, 2012:12-13).

Kamu diplomasisi, devletlerin karar verme aşamalarında bulunan birimlerin seçeneklerini istenilen şekilde yönlendirme olarak kısaca tanımlanabilmektedir. Bu yönlendirme işlemi, medya, kamuoyu, özel sektör vb. etkenler aracılığı ile yapılabilmektedir. Gullion'dan aktaran Karadağ'ın aktardığına istinaden ise Kamu Diplomasisi, klasik diplomasiden ziyade belirli fikir gruplarının, uluslararası politika yapımına etkisi olarak açıklanabilir. Böylelikle ulusal kamuoyunu uluslararası arenaya taşıyan bu diplomasi türünün en hayati özelliği bir dış politika yöntemi olmasıdır. Diğer bir dış politika yöntemi olan yumuşak güç ile kamu diplomasisi arasında çok büyük oranda benzerlikler vardır. İkisinin de kullandığı araçların benzerliği nedeniyle çok net bir ayırım yapılamamakta, zaman zaman kavramsal bir bulanıklık gözlemlenmektedir (Karadağ, 2016:3-4).

Kamu diplomasisi ana bir diplomasi türü olarak kabul edilirse, kültürel diplomasi, sağlık diplomasi, sanat diplomasisi, spor diplomasisi gibi faaliyet gösterilen sahalara göre isimlendirilen uygulama alanları, kamu diplomasisinin çeşitleri olarak nitelendirilebilir.

**Kültürel diplomasi**, kamu diplomasisi çeşitlerinden biridir. Kültürel manada birbirileri ile bir etkileşimi bulunan veya bulunması muhtemel tarafların siyasi anlamda da yakınlık göstermesi beklenmektedir. Genellikle kültürel diplomasinin ana konuları dil ve eğitim olarak dikkat çekse de birçok alanda çalışmalar yürütülmektedir. Dilin yaygınlaştırılması kültürel manada bağın kuvvetlendirilmesini oldukça kolaylaştırmaktadır. Bu bakımdan kamu diplomasisine de oldukça yakınlık göstermektedir (Özdal, 2013: 21). Devletlerin diğer devletler ve vatandaşları bakımından görünüşleri hakkında olumlu intiba bırakmak kültürel diplomasinin konusudur. Japonya'nın 2. Dünya Savaşı sonrasında her şeye askeri çözümlerle yaklaşan bir devlet imajı olduğu için, uzun yıllar boyunca kültürel etkinliklere imza atmış, UNESCO üyeliğinden sonra da zamanla barış odaklı bir devlet imajı çizmeyi başarmıştır. Japonya'nın simgelerinden olan kiraz çiçeği ve Fuji Dağı gibi görsel niteliği yüksek olan öğeler ile huzurlu bir Japonya tasviri dünyaya aktarılmıştır (Ceylan, 2020, s.325-326). Kültürel diplomasi kısaca imaj odaklı diplomatik faaliyet olarak tanımlanabilir.

Cull'dan aktaran Tüylüoğlu kültürel diplomasiyi kamu diplomasisiyle bir bütün olarak ifade etmektedir. Kültürel diplomasiyi kamu diplomasisinin bir uygulama alanı/çeşidi olarak değerlendirilebilirken, sağlık, spor, inanç, eğitim, sanat, medya ve insani diplomasi şeklinde alt dalları da mevcuttur (Tüylüoğlu, 2019, s.137). Kamu diplomasisi özü gereğiyle insan ilişkileri ile ilgilenen sivil bir diplomasi türü olduğu için kültürel diplomasiyi kapsamaması oldukça doğru bir yaklaşımdır. Tüm diplomasi türlerinde olduğu gibi, her uygulama alanı bir tür olarak isimlendirme yapılarak, kavramların karmaşasına engel olmak adına, tasniflerin alt başlık şekliyle birbirleriyle ilişkilendirilmesi, diplomasi yazını adına oldukça önemlidir.

Bir diğer kamu diplomasisi çeşidi ise **sağlık diplomasisidir**. ABD Başkanı Jimmy Carter'ın danışmanı, Peter Bourne'un kavramsallaştırdığı düşünülen sağlık diplomasisi, zamanın getirdiği şartlar doğrultusunda evrensel bir nitelik kazanmış, devletlerin yanında STK'lar ve şirketler gibi yapılarında konusu haline gelmiştir. Yeni



diplomasinin gelişmesiyle, sağlık diplomasisi, dünyadaki felaketlerin artmasından dolayı kendine daha fazla alan bulmuştur. Küreselleşmeni etkisiyle, salgın hastalılar da küresel boyutları gördüğü için, insanlar yine çözüm olarak küreselleşen tıp çalışmalarıyla ortak çözümler aramakta bulmuştur. Özellikle salgın hastalılar bakımından sağlık diplomasisi en temel çözüm yolu olarak kabul edilebilir. Sağlık diplomasisinin tek uygulayıcısı devletler değildir. Devletlerarası ortak kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları bu alanda faaliyet göstermektedir. Bunlardan en bilindik olanı Dünya Sağlık Örgütü'dür (Aysan & Paluluoğlu, 2020, s.260,265).

**Spor diplomasisi** de kamu diplomasisinin alt başlıklarından biridir. Evrensel bir nitelikte olan spor ve spor faaliyetleri, dünyada sıkı takip edilen bir alan olup, kültürel diplomasi adına oldukça önemlidir. Çok uzun yıllardır dünya çapında olimpiyatlar düzenlenmekte, uluslararası birçok spor müsabakaları organize edilmektedir. Yağmurlu'nun aktardığı üzere, sömürgeleşme süreciyle beraber spor tüm dünyada bilinirliği artan bir öge olmuştur. Kolonyal faaliyetlerde bulunan devletler, birçok kültürel yapısını, sömürgecilik yaptığı devletlere taşıdığı gibi, spor ile ilgili kültürel alışkanlıklarını da taşımıştır. Bugün, televizyonlarda en çok takip edilen programlar spor programlarıdır. Bunun yanında spor kulüpleri, nitelik bakımından adeta birer sivil toplum örgütü oldukları için, diğer ülkelerde bıraktıkları imaj, ülke adına oldukça önemlidir. Devletlerin başarı göstergesi olarak değerlendirilen spor faaliyetleri, ülkenin saygınlık seviyesini doğrudan etkilemekte olduğu için, kültürel diplomaside önemli bir yer tutmaktadır (Yağmurlu, 2019, s.1372-1374).

**Eğitim Diplomasisi**, kamu diplomasisinin önemli bir çeşididir. Wallin'den Tüylüoğlu'nun aktardığına göre, kültürel diplomasinin alt başlıklarından en çok tercih edilenlerden biri olarak eğitim diplomasisi, eğitim alanında yapılan değişim programları ile kendine en geniş alanlardan birini bulmaktadır. Yine Tüylüoğlu'nun okumalarından aktardığı üzere, özellikle ABD'nin eğitim diplomasisine çok fazla önem verdiği görülmekte, bunun içinde dünyanın birçok yerinde örgütlenmiş Fullbright Programı örnek olarak gösterilmektedir. Dil eğitiminin de aynı seviyede önemli bir özne olduğunu aktaran yazar, bu konuda da İngiliz Hükümetinin kurduğu British Council'ı örnek göstermektedir. Almanya'nın Goethe, İspanya'nın Cervantes, Çin'in Konfüçyüs Enstitüleri ve Fransa'nın Fransız Kültür Merkezleri bu konuda verilebilecek diğer örneklerdendir. Türkiye'nin de bu konuda aktif olarak çalışmalar yürüttüğü Yunus Emre

Enstitüsü, eğitim diplomasisi açısından oldukça önemlidir (Tüylüoğlu, 2019, s.140-144).

Örneğin Türkiye'nin Afrika ülkelerinde sağladığı burslar, kamu diplomasisi bağlamında ve kültürel diplomasi altında bir yumuşak güç unsuru oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra Türkiye'nin ülke içinde Afrikalı vatandaşlara sağladığı burslar sayesinde burada aldıkları diplomaların tanınırlığı, Türkiye imajının artışı ile doğru orantılı olmasını sağlamaktadır (Kavala, 2016, s.114). Dil öğrenimi ve kullanımı, kültürel bağlamda tanınırlığı arttırması oldukça muhtemel etkenlerdir. Günlük hayatın tamamında insani bir özellik olan konuşma faaliyetini, bir başka lisanda yapmak, diğer ülkelerde yaşayan insanların kültürünü, yapısını ya da herhangi bir etkenini anlamak açısından kaçınılmaz bir durumdur. Dilimiz bayrağımız mantığı ülkemizde oldukça yerleşmiş bir düşünce olduğu için, bu Türk halkının rahatlıkla kavrayabileceği bir diplomasi alt başlığıdır.

**Sanat Diplomasisi**, bir diğer kamu diplomasisi uygulama alanıdır. Sanat dallarında yürütülen çalışmaların, ülkeleriyle uyum içinde hareket ederek, sanat diplomasisinin icra alanı olduğu görülmektedir. Kültürler arasında bir bağ kuran sanat faaliyetleri, bahsi geçecek her ülkenin kültürünü tanıtarak, o ülkeye sempati duyulmasını sağlamaktadır. Tiyatro, müzik, sinema ve heykel gibi birçok sanat ürünü ile kendilerini dünyaya tanıtma şansı bulan ülkeler bu şansı iyi değerlendirmek, yeri geldiğinde toplumsal ön yargıları kırmak için kullanabilmektedir. Tüylüoğlu'nun Durmaz ve Arpacıoğlu'ndan aktardığına göre, 2012 Eurovision Müzik Yarışması'nda Türkiye'yi temsil eden Can Bonomo'nun Yahudi kökenli olması, uluslararası kamuoyunda Türkiye'ye karşı olan bazı önyargıları kırmak için oldukça etkili görülmektedir. Herhangi iki ülkenin birbiriyle etkileşime girdiği tarihler, bir milat olarak kabul edilip, bu günlerde çeşitli ortak sergiler ve sanat faaliyetleri düzenlenmektedir. Türk yapımı dizi ve filmlerin, yayınlandığı her ülkede olumlu sonuçlar ortaya koyduğu birçok akademik ve akademik olmayan çalışmayla ortaya koyulmuştur. Ülke hakkında bilgi edinmenin en kolay yollarından biri olan sanat faaliyetleri, kültürel diplomasisin en önemli uygulama alanlarından biridir (Tüylüoğlu, 2019, s.150-154).

Sanat faaliyetlerinde, ortaya çıkan eserlerde kişilerin duygularını yansıtabileceği birçok alan mevcuttur. Bu yansımalar, kişinin yaşadığı toplumun ve çevrenin hepsini olmasa da bir kısmını içermektedir. Duygular kültürlerin aktarımı konusunda oldukça

iyi birer araçtır. Sanat duyguları harekete geçiren bir alan olduğu için, direkt olarak duygular aracılığı ile oluşan imaj ve saygınlık duygularını da etkilemektedir. Bu durumdan dolayı sanat faaliyetleri toplumsal ayna olarak kültürel bir diplomatik alan için oldukça uygun bir sahadır.

**Diaspora diplomasisi**, oldukça önemli ve işlevsel bir kamu diplomasisi çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diaspora Ulusoy'un aktardığı üzere, bir toplum veya inanç topluluğunun öz vatanlarından uzak olarak hayatlarını sürdürdüğü bölge olarak kısaca tanımlanabilir (Ulusoy, 2017, s.141). Diaspora diplomasisi ise, kamu diplomasisinin bir uygulama alanı olarak görülebilir. Bu toplulukların, sosyal, siyasi ve ekonomik alanlarda kendi ülkelerinin dışında aktif bir şekilde faaliyetlerde bulunması olarak kısaca aktarılabilir. Bu noktadaki temel husus, bu toplulukların kendi ülkelerinin lehine faaliyetler yürütmesidir (Şahin, 2019, s.2). Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (YTB) diaspora diplomasisi adına iyi bir örnektir.

**Gastro diplomasi** diğerlerine nazaran, kamu diplomasisi adına kavramsal olarak yeni bir çeşittir. Wallin'inden Türker'in aktardığı üzere, Paul Rockower'ın ortaya çıkardığı, bilinçleri mideyle etkileyecek, kültürlerarası geçişi sağlayacak, bir diplomasi türüdür. Özellikle ülkelerin, yurtdışında yaşayan vatandaşlarının yürüttüğü işletme faaliyetleri ve bunların yerel lezzetleri içeren gıda satışları ile diğer ülkelere karşı olumlu bir etki bırakması gastro diplomasisinin konusudur. Yemek kültürleri gastro diplomasisinin temelini oluşturur. Gastro diplomasi, kültürel faaliyetleri içinde bulundurmasından kaynaklı olarak kamu diplomasisinin altında kendini konumlandırır (Türker, 2018, s.17-18). Kamu diplomasisinin altında, kültürel diplomasisinin de içerisinde yer alan gastro diplomasi, aynı zamanda ülke vatandaşlarının yurtdışında yürüttüğü işletme faaliyetleri bakımından da diaspora diplomasisi ile doğrudan ilişkilidir.

**Bilim diplomasisi**, kamu diplomasisinin bir diğer alt başlığıdır. Bilim diplomasisi, ulusal sınırların ötesinde bilimin dış politika da kimi zaman siyaset üstü bir şekilde ve çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmesidir. Bilim diplomasisi, bilimin direkt olarak dış politikada kullanılmasını sağlasa da tam olarak siyasallaşmasını önlemek adına bu diplomasi başlığının sınırları net olarak belirtilmelidir. Çünkü bilim ideolojik değildir ve her canlının ihtiyacıdır. Diplomasi için bilim, dış politika da iş birliklerini geliştirmek için kullanılabilirken, bilim için diplomasi de uluslararası bilim işbirliklerini

arttırmak için kullanılabilir (New Frontiers in Science Diplomacy, 2010, s.6-11-15). Günümüzde Covid-19 salgınıyla beraber bilim diplomasisi olduğundan fazla önem kazanmıştır.

**Panda diplomasisi**, uygulayıcısı açısından oldukça dar bir kamu alana hitap eden bir kamu diplomasisi çeşididir. Uluslararası ikili ilişkileri güçlendirmek amacı ile Çin Halk Cumhuriyeti'nin yabancı devletlere pandalar hediye etmesine panda diplomasisi denir. Bu politika zamanla soyu tükenmekte olan bir canlı olması sebebiyle bilimsel araştırma ve sergileme ücreti olarak Çin'e ödenen bir kiraya dönüşmüştür. Büyük bir ekonomik güç olan Çin'in yükselişinde kullandığı yöntemlerden biridir (Buckingham, David, & Jepson, 2013, s.262). Bu dev pandaların hediye edildiği ülkelerin, Çin ile ilişkilerini kuvvetlendirme ivmesinin yukarı yönlü seyretmesi beklenmektedir.

Kamu diplomasisinin bir diğer alt başlığı olan **inanç diplomasisi**, dini veya dinsel (Religious) diplomasi, farklı devletlerin içerisindeki dini toplulukların temsilcileriyle, o ülkelerdeki karar verme süreçlerini yönlendirme hedeflerini dini gayeler güderek yürütmeyi hedefleyen bir diplomasi alt başlığıdır (Dağ, 2016a, s.324). İnanç diplomasisi, tüm dini toplulukların uygulayabileceği bir diplomasi sahasıdır. Lobi faaliyetleri ile benzerlikleri olduğundan kamu diplomasisinin altında değerlendirilebilir. Dinlerin kendilerine ait kültür havuzlarının var olmasından dolayı, kamu diplomasisinin altında kültürel diplomasinin bir uygulama alanı olarak düşünülebilir.

**Dijital Diplomasi ve Medya Diplomasisi** kamu diplomasisinin oldukça dinamik bir çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik ilerlemeyle beraber, günlük yaşamımızda değişiklikler olduğu gibi devletlerde bazı meselelerde güncel durumu takip etmek durumunda kalmaktadır. Ronfeldt ve Arquilla'dan aktaran Ekşi ve Taş, teknolojinin getirdiği bu değişimlere devletlerin yanı sıra, devletlerin dışında kalan kişi ve yapılarında ağlar üzerinden uyum sağlaması ve dâhil olması ile dijital dönüşüme katıldığını aktarmaktadır. Bu diplomasi, e-diplomasi, medya, Twitter, siber ve dijital diplomasi gibi birçok farklı formda isimlendirilmektedir. Genel mana da diplomatik faaliyetlerin işleyişini sağlamak için teknolojik imkânları değerlendirme olarak dijital diplomasi tarif edilebilir (Ekşi & Taş, 2020, s.221).

Bunların yanı sıra bir de medya diplomasisi kavramı kullanımı her geçen gün azalmakla beraber hala varlığını sürdürmektedir. Kamu diplomasisinin temel taşlarından

biri olan medya diplomasisi televizyon diplomasisi olarak da anılmaktadır. Siyasetçilerin ve devlet adamlarının iç/dış politikada devlet veya devlet dışı aktörlerle kitle iletişim aygıtları aracılığıyla iletişim kurması, müzakere etmesi, güven toplaması veya faaliyetlerini duyurması olarak kısaca tanımlanabilir (Gilboa, 2000, s.294-295). Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi sonucunda televizyon kullanımı gözle görülür bir şekilde azalmıştır. Televizyonun alternatifi çoğalsa da hala küçümsenemeyecek kadar büyük bir kesim televizyon izleyicisidir. Bu sebeple medya diplomasisi hala varlığını sürdürmektedir. Televizyon olmadığı yıllarda bu hizmet, radyo aracılığı ile sağlanmaktadır. Radyonun yerini televizyona bırakması gibi zamanla televizyonda yerini tamamen diğer yeni aygıtlara bırakabilir. Bunların da neticesinde medya diplomasisinin, dijital diplomasi potasında zaman içerisinde erimesi oldukça muhtemeldir. Medya diplomasisinin, kamu diplomasisinin temelini oluşturduğunu düşünürsek bu yeri de zamanla dijital diplomasiye bırakma ihtimali de oldukça olasıdır.

Ekşi ve Taş' a göre dijital diplomasi, kamu diplomasisinden ayrı tutulacak kadar bir muhteviyat göstermediği için, bir diplomasi türü olarak değil, kamu diplomasisine alt başlık olacak bir çeşit olarak değerlendirmelidir (Ekşi & Taş, 2020, s.233). Böylelikle kamu diplomasisi türünün temel taşlarından biri olan dijital diplomasiyi, kamu diplomasisinin bir aracı/uygulama alanı olarak görmek mümkündür.

**İnsani diplomasi**, devlet ve hükümet yapılarını ana odağına alan diplomasi türlerinin aksine insanları odağına alan, icracısı duruma göre şekillenen bir diplomasi koludur. Regnier'in 2011'de yaptığı araştırmadan, Kınık ve Aslan aktardığı üzere, Kızılhaç ve Kızılay Federasyonu, insani diplomasi kavramının 89 farklı şekilde tarif edildiğini ortaya koymuştur. İnsanların ihtiyaçlarına yönelik yürütülen bu diplomasi kolunun icracısı STK'lar, devletler ve uluslararası örgütler olabilirken, her uygulayıcı kendine has yöntemlerle çalışmalarını sürdürmektedir. İnsani diplomasi, klasik diplomasi geleneklerinin dışında insan hakları odaklı bir uygulama alanı olarak değerlendirilebilirken, önleyici diplomasinin bir çeşidi olarak değerlendirilebilir (Kınık & Aslan, 2020, s.359). Bunun yanı sıra bazı kaynaklar insani diplomasiyi, önleyici diplomayla ilişkilendirirken, bazı kaynaklar ise kamu diplomasisinin bir alt bağılığı olarak değerlendirmektedir.

Hukuki olarak insani diplomasinin net bir tanımı bulunmamakla birlikte, örgütsel hareket eden yapıların, sorunlarla karşı karşıya bulunan noktalarda çözüme ulaşma

isteğinde olma durumu denilebilir. İnsani yardım, devletlerin saygınlıklarını ve duruşlarını direkt olarak etkilediği için, kamu diplomasisinin içeriğiyle ile bağdaştırılabilir (Pehlivan Türk, 2017, s.7). Verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere, problemler yaşanmadan önce yapılan insani müdahaleler önleyici diplomasisi kapsamında değerlendirilse de sorunların yaşanmasıyla beraber kamu diplomasisi kapsamında değerlendirilebilmektedir.

**Çevre diplomasisi**, belirli devlet yapılarının uygulamaları ile başarıya ulaşamayacağı gibi topyekûn tüm devletlerin ortak çalışmasıyla ancak ilerleme kaydedebilecek bir diplomasi uygulama alanıdır. Tüm dünyadaki insanlar için hayati olan çevre diplomasisi, çevrenin, dünyanın kısacası tüm ekosistemin problemlerini birlik halinde aşmak için yapılan görüşmeler ve bu görüşmeler ışığında çalışmalar yürütmeye odaklıdır. Çevre diplomasisi tüm uluslararası gerginliklerin üzerinde bir nitelik taşıdığı için, anlaşması çok zor devletlerin bile ortak çalışmalar yürütebileceği bir zemin hazırlamaktadır (Tayebi, Moosavi, & Poorhashemi, 2016, s.151). Anlaşmazlık yaşayan tarafların bile çevre diplomasisi adına aynı masaya oturması, diğer diplomatik gelişmelerinde öncülü olabilmesine fırsat doğurmaktadır. Bu yüzden çevre diplomasisi, kendi alanı olan ekosistemin çevresel sorunları dışındaki problemlerin aşılmasında da faydalı bir alan ortaya çıkarmaktadır

### **2.2.5. Zirve Diplomasisi**

Dışişleri Bakanları, hükümet başkanları ve devlet başkanları zirve diplomasisinin yapıtaşları olduğu için, bu konumlarda bulunan kişilerin etkinliği arttıkça, zirve diplomasisinin de aynı oranda önemi artmaktadır (Ergüven, 2017:2180).

Tuncer'in Nicholson'dan aktardığı üzere, zirve görüşmeleri belirli sürelerle kısıtlı olduğu için, iyi bir karar ortaya koyma çabasındaki taraflar bu baskıyla kaliteli çalışmalar ortaya koymakta zorlanmaktadır. Ayrıca bir zirvede direk devletin en üst yetkilisinin bulunması, bu diplomatik görüşmeler için çok da uygun bulunmamaktadır. Bunun sebebi, nihai karar verici ve çalışmanın son halini gözden geçirici kişinin devlet başkanının kendisi olmasıdır. Son karar vericinin ortaya çıkan çalışmaları, görüşme masalarında değil daha sonra incelemesi tercih edilendir. Bunun yanı sıra basın ve kamuoyunun, devlet başkanının katıldığı bir görüşmeden beklentisi daha fazla olacağı için, ortaya çıkan sonuçların başarısızlık ihtimali veya küçük sonuçlar doğurması, beklentiyi tatmin etmeyebilmektedir. Burada önerilen, çalışmaların belirli bir aşamaya

gelmesinde sonra devlet veya hükümet başkanının ayrıca inceleyip son kararı vermesidir (Tuncer, 1987, s.24-25). Zirve veya doruk diplomasisi, direkt olarak liderler odaklı bir diplomasi gibi gözükse de yine arka planda birçok alan uzmanı veya saha tecrübesi olan kişilerin, yükçe paydaş olduğu görülmektedir.

### **2.2.6. Çok Kulvarlı Diplomasi**

İlk Yol ya da resmi (formal- Track One) diplomasi bilinen anlamda kısaca tarafların, devletlerin ve hükümetlerin belirli bir anlaşmada imzacı olup bu sorumluluğu kabul etmesidir. Bu, resmi bir protokole tekabül etmekte ve müzakereye benzemektedir. Müzakere ile resmi diplomasi arasındaki fark, ortak çıkarlar (savaştan kaçınma vb.) doğrultusunda çatışmayı çözme odaklı olmasıdır. Mapendere'nin kendisine ait başka bir makalesinden aktardığı üzere, yarı resmi (Track One and a Half) diplomasi ise, bahsi geçen örgütsel yapının veya kurumun dışından herhangi üçüncü kişinin arabuluculuk yaparak çatışmayı çözme amacı taşımasıdır. Mapendere'nin Nan'dan aktardığına göre ise, devletlerin resmi temsilcilerinin gayrı resmi görüşmeleri bu kapsamdadır (Mapendere, 2005, s.67,69). Nan'ın tanımında yarı resmi diplomaside devlet içi aktörlerin resmi olmayarak görüşmeleri yapması bu kapsamda değerlendirilse de Mapendere görüldüğü üzere devlet dışı aktörlerin faaliyet yürütücüsü olduğunu aktarmaktadır. Bir çıkarım olarak; görüşmelerin gayrı resmi olması, resmi görevlilerin konumuna zarar getirebileceği düşünülerek, resmi temsilciler görüşme yapsa bile tanımsal anlamda kurum dışındaymış gibi lanse edilip, resmi makam korunmaya çalışılmış olabilir.

İkinci yol (Track Two/ Second Track/ Backchannel/İnformal) diplomasisi, devletler veya hükümetler tarafından görevlendirilip görevlendirilmediği fark etmeksizin, iki taraf arasında devletin bir aktörü olmayanlarca icra edilen bir diplomasi çeşididir. Gayrı resmi, sivil veya arka kanal diplomasisi olarak da anılmaktadır. (Dağ, 2016, s.364). İkinci yol diplomasisi aslında devlet dışı aktörleri de kapsayarak kamu diplomasisine giden yolu açmıştır (Ünal, 2017, s.89). Bu bakış açısıyla diplomaside ikinci yol, aslında kamu diplomasisinin atası olarak kabul edilebilir.

Bunların yanı sıra ikinci yol diplomasisi İngilizce kaynaklarda sivil diplomasi olarak da ifade edilmektedir. Çolakoğlu'nun bahsettiği üzere münasebetleri zayıf olan devletler arasında sıkça kullanılan sivil diplomasi, iletişimi başlatmak adına sıklıkla

kullanılmaktadır. Bu diplomasi şekliyle ismiyle müsemma sivil bir diplomasi olduğu için tarafların daha esnek ve rahat olduğu söylenebilir (Çolakoğlu, 2014, s.259).

İkiden fazla tarafa sahip olan Çok Kulvarlı (Multi- Track)'ın alt dalları olarak, ikinci kulvar diplomasisi, yarı resmi (track one and a half diplomacy) ve resmi (formal) diplomasi ifadeleri karşımıza çıkmaktadır. Diplomasinin bu kulvarlı yapısının ilk kulvarı devletler ve hükümetler olarak tanımlanabilirken ikinci kulvar STK'lar olarak düşünülebilir. Üçüncü kulvar dünyadaki iş insanlarının oluşturduğu bir katmanken dördüncü kulvar vatandaşlardır. Beşinci kulvar bu konular üzerine çalışmalar yürüten araştırmacıları kapsarken, altıncı kulvarda aktivistler karşımıza çıkmaktadır. Yedinci kulvar olan dini yapıları ise sekizinci olarak filantropik faaliyetlerin fon ve bağışları takip etmektedir. Son olarak dokunucu kulvarı günümüzde görünürlük adına en önemli yapılar olan medya ve kamuoyu oluşturmaktadır (Kınık & Aslan, 2020, s.361-362). Çok kulvarlı diplomasi başlıklarını bir diplomasi yöntemi olarak görmek gerekir mi diye düşünerek yola çıkıldığında aslında diplomasi tür veya çeşitlerini neredeyse tamamen kapsadığı gözlemlenmektedir. Bu düşünceyle çok kulvarlı diplomasinin, alan yazını bakımından değerlendirildiğinde aslında tasnif çalışması gibi bir yaklaşımı olduğu görülmektedir.

### **2.2.7. Mekik Diplomasisi**

Arap- İsrail Savaşı 1973'te tüm dünyanın gündemine oturduğu günlerde mekik diplomasisi, diplomasi çalışmalarıyla ünlü Henry Kissinger'in şahsi faaliyetlerinden ortaya çıkmıştır. Mısır ve İsrail arasındaki gerilimi çözmek adına, birçok görüşmeyi Kissinger 7 ay boyunca bu ülkelerin başkentlerine uçuşlar yaparak gerçekleştirmiştir. New York Times'ın bu görüşmeleri mekik dokumak olarak tabir etmesi sonucu bu diplomasi türü, mekik diplomasisi adını almıştır. Ayrıca ABD'li arabulucu Cyrus Vance'ın Türkiye ve Yunanistan arasında 1967 yılında yaşanan Kıbrıs sorunu ile ilgili yaptığı görüşmeler de bazı kaynaklarda mekik diplomasisi olarak geçmektedir (Berridge & James, 2003, s.245). Mekik diplomasisi anlaşılacağı üzere, diplomatik bir görüşme ortamı gerektirdiğinde, tarafların içinden veya dışından bir kişinin veya bir ekibin diplomatik görüşmeleri, taraflar arasında git gel yapacak şekilde çözmeye çalışmaktır. Mekik dokuma işlemi gibi taraflar arasında arabuluculuk faaliyetleri yürütmektir.

Mekik diplomasisinde tarafların arabulucu olacak kişiye güven duyması sürecin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Durumun gidişatına göre arabulucu ile özel bilgiler



de paylaşılabilmekte bu durumda güven duygusuna zaruri ihtiyaç duyulmaktadır. Arabulucu kişi ile tarafların birbirini etkilemek adına asimetrik bilgiler paylaşması mümkün olabileceği için, tarafların içinden olmayan bir üçüncü kişinin tarafsız yaklaşım taraflara durumun gösterilmeye çalışıldığı gibi değil aslında olan şekliyle daha dürüstçe gösterme ihtimali artmaktadır (Fey & Ramsay, 2010, s.2). Fakat böyle bir durum da taraflardan birine politika gereği yakınlık duyan bir arabulucu bu durumda kendi ülkesinin çıkarlarına göre durumu yönlendirmek isteyebilir. Bu durumun önüne geçmek oldukça zordur.

Mekik diplomasisi bir kişisel diplomasi örneğidir (Tuncer, 2006, s.58). Fakat her kişisel diplomasi mekik diplomasisi değildir. Mısır ve İsrail arasındaki anlaşmazlıklar için Enver Sedat'ın 1977'de Kudüs'e giderek görüşmeler yapması kişisel bir diplomasi (Roskin. Berry, N, 2014, s.407) örneği, mekik diplomasisi şartlarını sağlamamaktadır. Mekik diplomasisinde belirlenen kişinin (veya duruma göre kişisel diplomasi şartlarında çıkararak bir heyet) taraflardan iki tarafında ülkesine giderek görüşmeleri yürütmesi ile mümkün olabilmektedir.

### **2.2.8. Önleyici Diplomasi**

Preventive yani önleyici diplomasi kavramı ilk olarak 1959'da BM Genel Sekreteri olan Dag Hammarskjold'un (Report of the Secretary-General UN, 2011, s.2) Yıllık Raporu'nda ortaya koymuş olduğu bir kavramdır. İki veya ikiden fazla tarafın arasında çıkması muhtemel uyuşmazlıkları tespit edip uyuşmazlık çıkmadan önleyebilmeyi amaçlayan bu diplomasi türü normal bir diplomasi türünün aksine askeri yöntemlerinin kullanılmasını da içerebilmektedir (Tuncer, 2009: 175) .

Soğuk Savaş dönemi sonrasında savaşa yol açabilecek, uluslararası gerilimleri düşürecek, bir erken uyarı sistemi olarak ortaya koyulan “Önleyici Diplomasi” ve uygulayıcısı olarak uluslararası toplum, Birleşmiş Milletler ve AGİT gibi yapılar kriz zamanlarında problemin bertarafı için etkin çözüm önerileri geliştirmektedir. Dahası çatışmaları barış içerisinde çözüme götürmeyi hedeflemektedirler (FDFA, 2008). Görüldüğü üzere kavramın ortaya koyulması noktasında da uygulanması noktasında da BM odaklı bir görüş hâkimdir. Önleyici diplomasi, tüm uluslararası örgütlerin ve devletlerin uygulamasının mümkün olduğu bir diplomasi türüdür. Buna rağmen önleme faaliyeti BM tekelinde düşünülmekte ve bu da önleme noktasında BM'nin müdahil olmadığı konuların göz ardı edilmesine sebep olmaktadır. Diplomasi kavramıyla

çelişecek şekilde, askeri müdahaleye kadar gidebilecek bir işleyişe sahip olmasından, bu güce ve meşruiyete ancak BM gibi çok uluslu bir yapının müdahale edebileceği düşünüldüğünde, önleyici diplomasiyi uygulamak bakımından diğer devler ve örgütlerin neden çekindiğini anlamak daha mümkün olacaktır. Bu noktada her örgütsel yapının uygulaması “mümkünken”, mümkün ile aynı köke sahip olan “imkân” kavramı her örgütsel yapıda mevcut değildir.

### **2.2.9. Koridor Diplomasisi**

Koridor diplomasisi aslında çok taraflı diplomasi başlığının bir parçası olarak değerlendirilebilir. Bunun sebebi bu iki türün birbirine bağımlı olmasıdır. Çok taraflı diplomasi ya da diğer bir isimle konferans diplomasi süreçleri yaşanırken, diplomatların ve diğer devlet unsurlarının, BM ve AB gibi birçok yapının düzenlediği kongrelerin koridorlarında, kişilerin birbirleri ile kurdukları iletişim, koridor diplomasisidir (İskit, 2018:110). BM’de ki temsilcilerin toplantıların ara zamanlarında, BM binasının salonlarında ve barlarında birbirleriyle etkileşimleri olup sohbet edebildikleri e fikir alışverişi yaptıkları bu görüşmelere koridor diplomasisi ismi yakıştırılmıştır (Tuncer, 1987, s.24).

Covid-19’un dünyamıza getirdiği yeni yaşam düzenleri, iş dünyasında da temel değişikliklere sebep olmuştur. Bunlardan en gözle görülür olanı neredeyse çalışma hayatındaki tüm sektörlerin çalışma ortamlarının çevrimiçi platformlara taşınmış olmasıdır. Maurer ve Wright’ın çalışmasında aktardığı üzere organizasyonların, toplantıların ve kongrelerin yapıldığı mekânların koridorlarında kendine var eden bir diplomasi çeşidi olan koridor diplomasisinin, bu yeni düzenle beraber etkinliği gayri ihtiyari olarak azalmıştır. Her ne kadar teknolojik imkânlarla görüşmeler halen yapılabilse de, fiziki olarak karşılaşılabilmek, beden dilini kullanabilmek, ABD dışişleri bakan yardımcısı William Burns’ün konuşmasından aktarıldığı üzere, eski moda bir iletişimin alternatifi olmayan iletişim yolu olduğunu söylemek oldukça mümkündür (Maurer & Wright, 2020 , s.7). Hatta el sıkışmak bile birçok bilimsel veriyle uzlaşma adına önemli bir etken olarak düşünülebileceği için koridor diplomasisinin önemi pandemi döneminde daha iyi anlaşılmaktadır.

### **2.2.10.Nükleer Diplomasi**

Atom enerjisi insan için oldukça faydalı olma potansiyeline sahiptir. Fakat Hiroşima ve Nagazaki'deki bombalamalar bu gücün olumsuz etkisini tüm dünyaya korkutucu bir şekilde göstermiştir. Kötü yöne kullanılma ihtimali yüksek bu enerji, ancak diplomasi yoluyla insanlığın kaderinde olumlu bir yol çizebilir (Sriwidjaja, 2012, s.23).

ABD ve SSCB ilişkilerinden doğan bir diplomasi alt başlığı olan nükleer diplomasi, devletlerin nükleer altyapı ve tesislerini kullanma niyetlerini ortaya koyması bağlamında oldukça önemlidir. Nükleer silahların kullanımı ve sınırlandırılması, silahsızlanma ve dünya düzenini korumaya odaklı bu diplomasi türü uluslararası kabul görmüş birçok anlaşma doğurmuştur (Van Wyk, 2012, s.180).

Nükleer diplomasinin ilk örneklerinden biri Kısmi Nükleer Test Yasağı Anlaşması (LTBT veya PTBT)'dir. Bu anlaşma dünyanın her yerinde nükleer ile ilgili çalışmaları kısıtlamıştır. Nükleer diplomasinin en bilindik ve uzun vadeli örneği ise, 2002 yılında ABD ve SSCB arasında imzalanan Stratejik Taarruzi İndirim Anlaşması'dır. Bunun dışında ABD- Çin, Güney Afrika-ABD, Brezilya-Türkiye-İran arasında yapılan anlaşmalar ve görüşmeler nükleer diplomasinin kullanımının getirdiği sonuçlardır (Van Wyk, 2018, s.5). Buradan da anlaşılacağı üzere nükleer diplomasi genellikle ortaya anlaşmalar çıkarıp bu sorumlulukları takip etmeye odaklanmıştır.

### **2.2.11.Zorlayıcı Diplomasi**

Levy'nin Alexander George' dan aktardığı üzere, zorlayıcı diplomasi sistematığı tam olarak oturtulmayan fakat uzun yıllardır kullanılan bir devlet aracıdır denebilir. Amaç, istenilene ulaşmak için tehditlerin ve ikna etmenin yolu olarak askeri gücü kullanma yolunu bir kriz pazarlığı malzemesi olarak kullanmaktır. Bu diplomasi türü direk askeri müdahalenin aksine, karşı tarafın direkt olarak iradesini etkilemeye yönelik, hem siyasi hem de diplomatik bir yöntemdir (Levy, 2008:539). Karşı tarafı isteklerine uygun olarak yönlendirmeyi hedefleyen bu tür diğer diplomasi türlerine göre daha sert yapılı bir türdür.

Zorlayıcı diplomasi esasen, askeri varlığın olduğunu taraflara hissettirerek istenilen çizgiye getirmek olarak anlaşılabilir. Zorlayıcı diplomasi ilk olarak denizcilikteki diplomasisinin bir alt başlığı olarak gunboat diplomasisi formunda

karşımıza çıkmakta ve tehdit unsurunu barındırmasından dolayı birbirleriyle ilişkilendirilmektedir. Gunboat diplomasisi, İngiliz deniz güçlerinin donanmayı kriz anlarında ve kriz yaşanması ihtimallerine karşın, sürekli olarak ana sularda tutarak caydırıcı bir güç oluşturma isteğidir. Kimi zaman filoları olay bölgesine gönderme gibi faaliyetleri de barındıran bu yöntem, aslında her an diplomasi dışına çıkabilecek cezalandırıcı bir operasyonel faaliyete de dönüşme ihtimalinden dolayı taraflara kaygı duygusu yükleyerek bir baskı unsuru şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Şener, 2013, s.104). Bahsedildiği üzere gunboat diplomasisi aslında bir diplomasi türü olarak birçok yerde karşımıza çıksa da bazı kaynaklar bunun bir zorlayıcı diplomasisi uygulama yöntemi olarak görmektedir.

2001’de yaşanan terör hareketlenmeleri karşısında Irak ve Afganistan’ı terörden arındırma amacıyla ABD Eski Başkanı George Bush’un “önleyici müdahale” doktrini (Köni, 2016, s.38), isminin yönlendirdiği gibi önleyici değil bir zorlayıcı diplomasi örneği olarak kabul edilmektedir. Zorlayıcı diplomasi ile önleyici diplomasi arasında benzerlikler olmasından kaynaklı kavram karmaşaları yaşanabilmektedir. Diplomasi türlerinin arasındaki bu karmaşa birbirine çok yakın özellikler göstermeleri olarak anlatılabilir.

Fuat Aksu’nun konuyla aynı ismi taşıyan kitabında coercive diplomacy adlı eserden aktardığı üzere, zorlayıcı diplomasi; ultiatom, zımnî ultiatom, baskıyı aşamalı arttırma, dene ve gör olmak üzere dört farklı şekilde strateji formülü mevcuttur. Ültimatom, en riskli ve sert kuralları olan zorlayıcı diplomasi stratejisidir. Bu yöntemde göre, karşı tarafa belirli bir ivedilik ve zaman sınırlaması içinde, belli istekler sert bir dille belirtilerek, zaman sınırının dışına çıkılması ihtimalinde ceza ve tehdit yaptırımını açık olarak ifade edilmektedir. Karşı tarafın tutumuna göre sıcak savaş ihtimalini bile barındıracak kadar sert bir stratejidir. Zımnî ultiatomun ise ultiatomdan en temel farkı acillik bakımındandır. Bu stratejide de istekler açık ve sert bir ifadeyle belirtilirken, zaman sınırlaması belirlenmemektedir. Ültimatoma göre daha esnek olan bu yöntem, yine de çok uzun süre zarfında isteklerin karşılanmaması halinde tehdit ve ceza içermektedir. Baskıyı aşamalı arttırma stratejisi, ivedilik ve zaman sınırı anlamında bir içerik sunmadan istekleri belirterek zamanla, nabza göre baskı unsurlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yöntemin riski, karar alıcının sertlik düzeyini ayarlama hassasiyetinin tahmininin zor olmasıdır. Dene ve gör stratejisi ise aynı şekilde zaman ve acillik bakımından bir şart koşmadan isteklerinin karşılanmaması ihtimalinde tehdit ve

cezalarını açık bir şekilde ifade etmektedir. Aşamalı arttırmadan farkı, kademelendirme olmadan o an kullanılmak istenen herhangi bir sertlikteki ilk yaptırım tehdidinde bulunarak, karşı tarafın tepkisini ölçme odaklı olunmasıdır (Aksu, 2008, s.31,33). Farklı stratejilerle uygulanması mümkün olan zorlayıcı diplomasinin, daha az sertlikte adımlar atılarak uygulanması, önleyici diplomasi ile birçok ortak noktada buluşmaktadır. Adına uygun şekilde önleme amacı güdülmektedir.

### **2.2.12.Pingpong Diplomasisi**

ABD ve Çin, ideolojik olarak dünya görüşleri farklı olduğu için uzun bir süre etkileşimde bulunmamıştır. Zamanla devletlerin politikalarında değişimler olmuş, iki devlet arasında normalleşme süreci yaşanmaya başlamıştır. ABD ve Çin, masa tenisi müsabakalarında sporcularının karşılaştırma suretiyle normalleşme yolunda ilk adımları atmış, ABD Başkanı Nixon'ın Çin'e ziyaretiyle de bu süre devam etmiştir. Bu spor müsabakaları pingpong diplomasisine adını vermiştir (Özdal, 2013, s.20). Çin'in kendine has diplomatik faaliyetlerinden biri olan pingpong diplomasisi, günümüzde kültürel diplomasi altında yürütülen spor diplomasisi ile de doğrudan ilişkilidir.

### **2.2.13.Niş Diplomasisi**

Avusturalya eski Dışişleri Bakanı Gareth Evans'ın ortaya koymuş olduğu niş diplomasi kavramı, bir devletin özellikle eksikliği belirlenmiş konular üzerinde, ayrıntılı çalışmalar yürüterek, bu açıkları kapatmaya yönelik adımlar atmaya ifade etmektedir. Sadece belirlenen konular üzerinde yoğun çalışmalar yapılması hedeflene bu diplomasi alt başlığında uygulayıcı devletler genellikle orta güç statüsündeki devletlerdir. Niş diplomasiyle ilgilenen devletler, ekonomik ve ticari yatırım fırsatları, statü ve bilinirlik sağlama gibi maddi ve manevi ödüllendirme sistemleri kullanarak gelişimlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Belirlenen niş alanların ülkenin gelişmesinde bir katalizör görevi görmesi sağlanmaya çalışılmaktadır (Van Wyk, 2012, s.182).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünyanın toparlanma sürecinde kendini orta güçlü devletlerarasında tanımlayan Avusturalya ve Kanada niş diplomasinin iyi birer uygulayıcısı olarak kabul edilmektedir. Kanada ve Avusturalya kendileri için niş noktalar belirlemiş bunların üzerine gitmiştir. Kendilerini eksik gördükleri alanlar bir yana, dünyada bir yere kadar da olsa duyulmuş, ülkelerin itibarları ve sembolleri haline gelmiş konuları birer niş olarak belirlemişlerdir. Bu ülkeler kendilerinin güçlü yanlarına

odaklanarak, zamanla diğer küçük ve orta güçteki devletlerden farklı olduklarını dünyaya göstermişlerdir. İşlevselcilik mantığıyla hareket eden bu devletlerden Avustralya, niş diplomasisi kavramını da ortaya atan dönemin Dışişleri Bakanı Gareth Evans'ın da çalışmalarıyla da farkını ortaya koymayı başarmıştır (Cooper, 1997, s.4-5). Niş diplomasi genel olarak bir diplomasi yürütme şekli olarak düşünülebilir. Belirlenen alanlar üzerine odaklanılarak başarı elde etme düşüncesini diplomatik faaliyetlerle yürütme odaklıdır.

#### **2.2.14. Ekonomik ve Ticari Diplomasi & Dolar Diplomasisi**

**Ekonomik ve ticari diplomasi** literatürde bazen aynı anlamda bazen ise farklı anlamlarda aktarılmaktadır. Ekonomik diplomasi, politika olarak devletler ve hükümetlerin ekonomik girişimleri desteklemesi, petrol gaz gibi doğal varlıkların ve diğer tüm kaynakların işbirliği ekseninde kullanımı ve OECD gibi büyük oluşumları daha verimli kullanarak politik ortamın iyi yönlendirilmesi ile kendine alan bulmaktadır. Bu diplomatik süreçte devlet dışında, özel sektörde ana yüklenicilerdendir. Ticaret diplomasisi ise ilişkileri devletlerin lehine kuvvetlendirmeyi odak noktasında tutarak devletlerarası ortamda ticari faaliyetleri geliştirmek olarak aktarılabilir. Yurtdışında ülkelerin yüzleri olan temsilciler yani ticari diplomatlar, ateşeler veya kurumlar, ticari diplomasinin özneleridir. Ticaret ile ticari diplomasi temel olarak temsil edici ve içerik açısından farklılıklar gösterir. Temel fark olarak, ticaret, iki tarafın yaptığı alışveriş olarak değerlendirilebilirken ticari diplomasinin ikili ticaretlerin yanı sıra turizm, gıda, yatırım gibi birçok ekonomik faaliyeti içermesidir (Alkan, Kaplan, & Övenç, 2018, s.104-105). Ticari diplomasi, aslında diplomasinin eski zamanlardaki ticari ilişkileri yürüten elçilerin yaptığı faaliyetlerin bugüne başka bir formda gelmesi olarak düşünülebilir.

**Dolar diplomasisi** ise ekonomik diplomasiyle alakalıdır. Devletlerin, bazı diğer devletlere girişimcileri ve vatandaşları ile yaptığı yatırımları, yatırımcıları koruma maksadıyla, yatırım yapılan ülkedeki maddi gücü baskı unsuru olarak kullanması, dolar diplomasisi olarak ifade edilebilir (Dağ, 2016a, s.136). ABD'nin İkinci Dünya Savaşı öncesinde kendini dünyadan izole etme politikasını bırakıp, Latin Amerika ülkeleri üzerine politik düşünceler üretmesi mali baskılar kurma şeklinde hacim bulmuştur (Girgin, 1975, s.146). ABD Eski Başkanı William Howard Taft'ın mermilerin yerine daha barışçıl bir yol ile yani dolar ile işlerin yürüyebileceğini söyleyerek dolar

diplomasisinin zorlayıcı bir yöntem olmadığını aktarmaya çalıştığı görülmektedir. Ticari amaçlarla diplomasiyi kullanmayı hedefleyen bu ABD politikası, Latin Amerika'da bulunan ülkelerin daha az itirazıyla karşılaştığı için, bu bölgede daha rahat ilerleme göstermiştir (Vural & Aydın, 2019, s.179). Görüldüğü üzere dolar diplomasisi, borçlandırma üzerine kurulu bir politika gütmektedir.

### **2.2.15.Çek Defteri (Checkbook) Diplomasisi**

Çin Halk Cumhuriyeti ile Tayvan arasındaki tanınma konusu ile ilgili ortaya çıkan bu terim, Tayvan'ın tanınmaması için, Çin Hükümetinin diğer devletlere mali yardımlar yapmasıyla kendine yer bulmuş bir kavramdır. Çin'in özellikle yatırım yapmak için tercih edilmeyen ülkelere ve gelişmekte olan ülkelere, birçok yatırım fonu oluşturarak Avrupa Birliği gibi, yolsuzlukla mücadele vb. şartlar koymadan maddi destekler sağlamaktadır. Ancak yapılan bu yatırımları Çin bir hediye olarak vermemektedir. Aksine bu yatırımların tazminini her türlü yolla yapması mümkündür. Örneğin, Sri Lanka'nın otoyol, havalimanı vb. altyapı çalışmaları için Çin'den aldığı krediyi ödemekte zorlanması sonucu, Sri Lanka'nın Hambantota Limanı'nı 99 yıllığına devlet kontrolündeki bir Çin firmasına kiralamaya zorlanmıştır. Başka bir örnekte ise Çin'in borçları tutar belli etmeksizin biraz hafifletme anlaşmasıyla, Tacikistan'ın bazı arazilerini Çin'e devrettiği aktarılmaktadır (Mouritz, 2019, s.176).

### **2.2.16.Kriz Diplomasisi**

Kriz, devletlerin birbirleriyle etkileşimi en alt seviyeye indirmek isteyeceği zamanlar olarak düşünülebilir. Fakat kriz anında iletişim, özellikle diplomatik iletişim en çok bu zamanda gereklidir (Aydemir, 2005, s.218). İşte kriz diplomasisi bu yüzden fazlasıyla önemlidir. Diplomasi temelinde, anlaşmaya ya da mevcut durumu korumaya, kısacası azami ortak çıkar seviyesini sağlamaya bakmaktadır (Aksu, 2008, s.21). Bu durum özellikle kriz diplomasisi için geçerlidir. Bir yandan krizin sebeplerini diplomatik yollarla çözmeye çalışırken, bir yandan da durumun daha kötüye gitmemesi hatta eski haline gelmesi için çalışmalar yürütmek, kısacası krizi söndürmek amaçlanmaktadır.

Bazı zamanlarda ise krizi tırmandırmak devletlerin çıkarına olabilmektedir. Bu durumlarda krizi büyütmek hedeflense (Karadağ, 2019, s.1), aslında sadece amaç krizden bir kazanım ortaya çıkarmak, krizi fırsata çevirmektir. Bu durumda durumun daha kötüye gitmemesi, mevcut durumun korunmasının yanı sıra yeni kazanım elde etmekte kriz diplomasisinin başka bir yönü olabilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. MARTTI AHTISAARI YÖNETİMİNDE KOSOVA KRİZ

#### DİPLOMASİSİNİN TEORİK ANALİZİ

##### 3.1. Kriz Nedir?

Kriz, günlük yaşamın her alanında yer alan bir formdur. Hayatın her yerinde, özellikle sağlık, askeri, siyasi ve benzeri alanlarda karşımıza çıkan kriz kavramının her alana göre farklı karakteristik özellikleri olmasına rağmen aslında özünde kriz, belirli tehditler veya ortam şartlarında beklenilenin dışında ani yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin getirdiği sonuçlar olarak nitelendirilebilir. Etimolojik açıdan Yunanca 'da "krisis" olarak geçen ve seçmek/ karar vermek anlamlarına gelen kriz belirsizlikler ve riskleri barındırmaktadır. Örgütsel anlamda kriz, mevcut yapının kendi değerlerine zarar verecek, örgütün varlık mücadelesine engel olacak, plansız bir belirsizlik halidir (Asunakutlu & Dirlik, 2009, s.36).

Erten'den Erçiş'in aktardığı üzere, Tanzimat devrinde, Ahmet Cevdet Paşa, kriz kelimesinin Türkçe karşılığı olarak "Tezakir-i Cevdet" eserinde, o güne kadar kritik anlamındaki "nazik" kelimesini kullanmak yerine buhran kelimesini ortaya atarak kullanılmasını sağlamıştır. Daha sonraları ise "bunalım" olarak kullanılmaya devam etmiştir (Erçiş, 2017, s.14).

Kriz uluslararası ilişkiler bağlamında Tarakçı'nın aktarımı üzere, varılmak istenen yere ve ülkenin menfaatlerine zarar verilme veya verilme ihtimali durumlarının tehdit olarak algılanmasıdır. Mevcut krizi engellemek, krizi durağan hale sokmak, durumu ilk hale getirmek ve krizi söndürmek ise kriz yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Tarakçı, 2005, s.14). Krizin uluslararası ilişkileri, ulusları, toplulukları daha topluca belirtecek olursak dünyayı etkilediği noktada, etkilenen tarafın büyüklüğü ve şartları da krizlerin daha kapsamlı ve incelenmesi zaruri bir hale gelmesine sebep olmaktadır.

##### 3.1.1. Krizin Özellikleri

Sucu'nun Dinçer ve Tüz'ün çalışmasından aktardığı üzere, krizin belirli özellikleri vardır. Bunlar ; (Sucu, 2000, s.17).

I. Örgütsel yapının, krize müdahale sistemlerinin düzgün çalışmamasına sebep



olması

II. Acil müdahale gerektiren bir yapıya sahip olması

III. Panik, korku ve endişe gibi psikolojik etkenleri devreye sokması

IV. Her krizin kendine has özellikler barındırıp, daha önce hazırlanan yöntemlerle çözüm üretilmemesi

V. Birçok zaman beklenmedik anlarda ortaya çıkması

Ayrıca Erciş'in Halil Can'dan aktardığı üzere krizin ana özellikleri; öngörülemezliği, örgütün ileri görüşlü olmamasından doğan tahmin edilemezliği, örgütsel yapının yaşamsal faaliyetlerine tehdit oluşturması, krizi yönetirken belirli bir zaman aralığına sıkıştırması, acil müdahale gerekliliği ve karar vericilere psikolojik baskı oluşturmasıdır (Erciş, 2017, s.17).

### **3.1.2. Kriz Türleri ve Stratejileri**

Krizler, günümüzde planlama gerektiren bir yapı olduğu için tasnif edilme çalışmaları oldukça önemlidir. Kriz türleri birçok farklı şekilde gruplandırılmıştır. Müelliflerin kriz yönetimi kitabında Gundel'den aktardığı üzere, krizler dörde ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, çokça karşımıza çıkma ihtimali olan, günümüzde teknolojik sistemlerle bile rahatlıkla tespit edilip önlenebilen geleneksel krizlerdir. İkinci olarak beklenmedik krizler, geleneksel krizlere göre daha az karşılaşılan, sonuçları rahatlıkla tahmin edilemeyen ve öngörülemeyen krizlerdir. Bir diğer tür olan inatçı krizler ise öngörülebilir fakat engellenmesi sürüncemeler ile dolu durumlardır. Çevreye zarar veren bir işletmenin, konjonktür gereği hemen kaldırılamaması örnek verilebilir. Son olarak Gundel'e göre esas krizler, en tehlikeli türdür. Öngörülmesi mümkün olmayan, hazırlıklı olunsa bile başarısız olunabilen, hızla beliren bir türdür. Bir başka tasnif şekline göre, Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizleri; doğal afetler, mekanik problemler, insan hataları ve yönetsel kararlar olarak 4 şekilde sınıflandırılmaktadır. (Akıncı, Özcan, & Demirel, 2011, s.16-18).

Tüz'ün kriz yönetiminden bahsettiği kitabında aktardığı üzere, genel anlamda "kriz" ve "uyarı zamanlarına göre kriz" olarak iki başlıkla sınıflandırma yapılmıştır. Bu eserde kriz uluslararası ilişkiler bazlı düşünülmesi de genel olarak fikir verici niteliktedir. Genel anlamda kriz kategorisinde; dışarıdan gelen rüşvet, boykot ekonomik saldırılar, dışsal bilgiye dayalı olarak yapının bilgilerini ele geçirme hedefinde olan

saldırıları, makine teçhizat eksikliğinden doğabilecek iş durması, psikopatolojik saldırılar ve çalışanların verimi ile alakalı olarak insan kaynakları bağlamında doğan problemler olmak üzere bir içerikten bahsedilmektedir. Uyarı zamanlarına göre kriz türlerine gelindiğinde; örgütsel yapının hiç bir şekilde haberi olmaksızın gelişen ani krizler ve yapı içerisinde zaten var olan fakat fark edilemeyerek zamanla ortaya çıkan içten içe yayılan krizler olarak iki şekilde başlıklandırma yapılmıştır (Vergiliel Tüz, 2014, s.8-9).

Öztürk'ün aktardığı üzere, kriz yönetimi stratejileri, saldırı ve savuma stratejileri olarak iki başlıkta incelenebilir. Ancak bu konuda başka stratejilerde mevcuttur. Öztürk'ün kitabında anlattığı üzere saldırı stratejilerinden ilki, şantaj stratejisidir. Taraflar arasından, genelde güçlü olanın tercih edeceği bir strateji olan bu yöntem, korkutma ve caydırma amacı gütmektedir. Saldırı başlığı altında ikinci yöntem kontrol edilmiş baskı stratejisidir. Bu stratejinin mantığı, kontrolü elde tutan statükonun, yapmak istediği değişiklikleri uygulamak için suni olarak krizi üreterek veya mevcut krizi değerlendirerek, krizin şartlarını kendi kontrolüne alarak süreci yönetebilecek duruma gelmesidir. Bu durumda statüko, krizi istediği zaman çıkarlarına göre, bitirebilecek veya tırmandıracak güce sahiptir (Öztürk, 2004, s.70,78).

Üçüncü olarak oldubitti stratejisi olarak bahsedilen yöntem, emrivaki bir şekilde taraflardan birinin bilgisi olmadan onun hakkında kararlar alınmasıdır. Hakkında karar alınan tarafın, tepki vermemesi beklenerek bu riskli hamleler yapılır. Yıpratma stratejisi ise, taraflardan zayıf olanın, direk sıcak bir temas halinde kaybeden taraf olacağını görerek, uzun vadede güçlü tarafı yıpratma stratejisi gütmesidir. Saldırı stratejilerinin zıt konumunda savunma stratejileri de mevcuttur. Bunlardan tırmanmayı sınırlandırma stratejisi, karşı tarafın haksız duruma düşürülmesi hedefiyle, kamuoyunda haklılık kazanma yöntemidir. Göze göz diş diş stratejisinde amaç krizi tırmandırmadan, aynı seviyede kışkırtan tarafa en ölçülü şekilde cevap vermektir. İmkânları deneme stratejisi ise, kontrol edilmiş baskı stratejisi uygulayan statükoya karşı gelerek, güç sahiplerini vazgeçirmeye çalışarak alternatifleri gösterme durumudur. (Öztürk, 2004, s.70,78).

Krizi kendi çıkarlarının yönüne doğru manipüle etme, seçimler yaptırarak kendi seçimine doğru çekme bir kriz manipülasyonu taktiğidir (Morse, 1972, s. 140). Hat çekme stratejisi, gücü elde etmek isteyen statükoya karşı, adeta aşılması gereken kırmızı çizgiler çizerek, bu çizgilerin aşılması halinde tehdit unsuru olarak güç

sahiplerine kendini göstermektedir. Son olarak zaman kazanma stratejisi ise, bir strateji olarak değerlendirilmekten çok, krizlerde zamanının önemini bilerek sürekli zaman kazanmayı öğütleyen bir uygulamadır (Öztürk, 2004, s.70,78).

### **3.1.1. Kriz Yönetimi**

Krizi kontrol altına alarak en hızlı şekilde karşılık verebilme olarak kısaca açıklanabilecek kriz yönetimi kavramının ilk kullanımının, tıp alanında olduğu düşünülse de nu konuda net bir kaynak bulunmamaktadır (Uras, 2017, s. 25). Eski ABD Savunma Bakanı Robert McNamara Küba Füze Krizi'nden sonra, stratejinin bittiğini ve kriz yönetiminin artık en önemli nokta olduğunu ifade etmiştir (Williams, 1983, s. 144). Bu ifadenin kriz yönetimini var ettiği düşünülmektedir. Bahsi geçen strateji normal zamandaki askeri strateji ve diplomasiyi ifade ederken, kriz yönetiminin güncel ve daha kapsamlı bir sürece karşılık geldiği üzerine görüşler mevcuttur.

Bir krizin yönetilebileceğine inanmak önce krizin kabulüyle başlamaktadır. Krizlerin yönetilebilir yapılar halinde incelenebilmesi adına zaman içerisinde birçok formül geliştirme çalışması yapılmıştır. Yönetilemeyen krizlerde bireyler daha küçük problemlerle karşılaşırken, devlet, şirket ve organizasyon gibi büyük yapılarda kriz yönetiminin yapılamaması hayati sorunlar doğurmaktadır (M. Aksu, 2010, s. 20).

Kriz yönetiminde denildiğinde önceden sadece kriz anındaki tepkisel yaklaşım anlaşılırken, bu konuda yapılan çalışmaların artmasıyla, bu söz grubu artık; kriz öncesi, kriz anı, krizin sona ermesi ve kriz sonrasını da kapsar hale gelmiştir (Uras, 2017, s. 26). Kriz sürecinden kısaca bahsetmek bu çalışmanın kavranması adına önemlidir.

### **3.1.3. Kriz Süreci**

Bu çalışmada kriz süreci; krizin oluşumu, kriz dönemi, krizin sona ermesi ve kriz sonrası olmak üzere değerlendirilecektir. Üç aşamalı kriz süreci, aslında krizin sadece kriz anını kapsamadığını göstermektedir.

#### **3.1.3.1.Krizin Oluşumu**

Krizler gelişim süreçlerinde farkına varılması oldukça zor durumlardır. Bundandır bu süreç içerisinde yapı içerisinde bu duruma bir karşı çalışma çok zor yapılmaktadır. Bu sürecin ilk aşaması körlüktür. Bu durumda kriz kendini gösteren ipuçları verse de herhangi bir eylemle karşılaşmamaktadır. İkinci aşama olan eyleme geçmemede ise kriz gitgide derinleşmektedir. Son olarak duruma uygun kriz çözümleri uygulanmaz ise

yanlış eylem aşaması devreye girmektedir.(Vergiliel Tüz, 2014, s.18)

### **3.1.3.2. Kriz Dönemi**

Akut dönem olarak da adlandırılan bu dönem de kriz belirgin bir hal almaktadır. Krizin oluşum kademelerinde gerekli önlemler alınmadığı takdirde bu döneme girilmesi olasıdır. Bu dönem, belirsizliğin yüksek derece yaşandığı, stresin tüm örgütteki insanlarda hissedildiği, verimsizliklerin ve isteksizliklerin arttığı bir dönemdir. Yetkinin merkezileştirilmesi; korku ve panik, karar sürecinin bozulması bu dönemin özellikleridir. Yetkinin merkezileşmesi sürecinde, kontrol gücünün merkezi sisteme iyiden iyiye geçtiği hissedilen, denetimin ve karar alan işlemlerinin daha küçük gruplarca yapıldığı görülen ve en üstteki karar alıcının krizin derinleşmesiyle daha fazla sorumluluk aldığı görülmektedir. Korku ve panik; örgüt içi çatışmaların yaşandığı, hiyerarşide değişimlerin yaşandığı, verimsizlik ve yorgunluğun hissedildiği bir an olarak aktarılabilir. Son olarak karar sürecinin bozulması; belirsizliklerden dolayı kararların kalitesinin düştüğü, örgütün kendini yönetmekte güçlük çektiği ve karar almanın oldukça zorlaştığı zamanların özelliğidir (Akıncı ve diğer, 2011, 35-36).

### **3.1.3.3. Krizin Sona Ermesi**

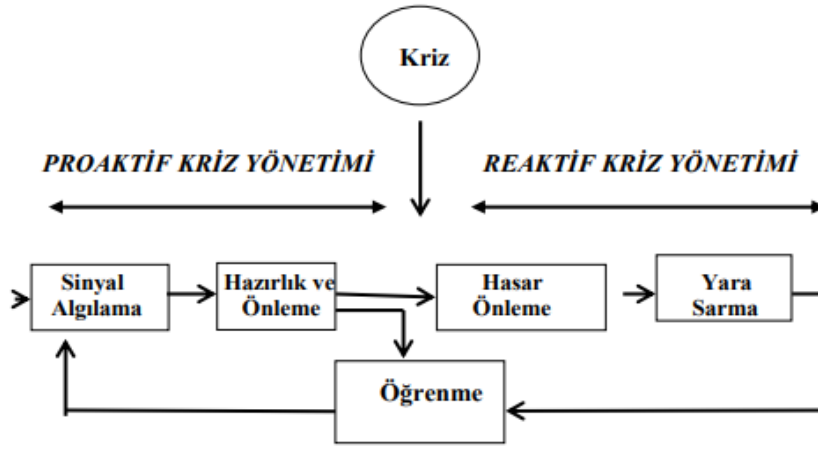
Örgütün krizi tahmin edememesi, öngörememesi veya herhangi bir nedenden dolayı kriz sürecini idare edememesinden kaynaklı olarak kriz yaşanmış ve bu aşamaya gelinmiştir. Krizin yönetiminden başarıyla çıkılmaması ihtimalinden problemin şiddetine bağlı olarak örgütün ortadan kalkması mümkündür. Kriz başarı ile yönetilirse, bu aşamada yaşanan krizlerden dersler çıkarılıp toparlanma sürecine girilmelidir. Yeni taktikler geliştirilerek, bozulan ilişkiler düzeltilmeli, hasarlar iyileştirilmeli ve bundan sonra yaşanacak krizler için belirli standartlar oluşturulması konusunda çalışmalar yapılmalıdır (Erçiş, 2017, s.74).

### **3.1.3.4. Kriz Sonrası**

Bu dönemde artık kriz yaşanmış ve son kademeye gelinmiştir. Bu süreç bir iyileştirme sürecidir. Amaç, krizin tekrarlanmaması için gerekli hazırlıkları yapmak ve kriz öncesindeki süreçteki örgütsel yapıya kavuşmaktır. Bu durumların devreye sokulması için kısa ve uzun dönemlik faaliyetlerin çalışmaları yapıp uygulanmalıdır. Bu süreçte ilk olarak, iyi veya kötü yönetilen bu sürecin üzerinden geçilmesi ve kriz planlarının en güncel hale getirilmesi üzerinde durulmalıdır. Ardından krizin sonrasında örgütsel yapının, kendi ölçeğini görmek, amaç ve hedeflerini güncellemek gibi

analizlere gitmesi bir ihtiyaçtır. Kriz anında gitgide merkezileşen yapının eski haline döndürülmesi, kişilerin krize hazırlanması ve bu konularda eğitimler yapılması gibi çalışmalarla kriz yaşanmadan önceki örgütsel yapının tekrar kurulması sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu süreçte krize ne kadar sürede yanıt verilebildiği de ölçümlenmelidir. (Vergiliel Tüz, 2014, s.115-118)

Kriz yönetim sürecinde krize dönüt hızı ve şekli de oldukça önemlidir. Proaktif veya reaktif olmak üzere iki farklı kriz yönetimi mevcuttur (Tağraf & Arslan, 2003, s. 152).



Şekil 5: İnteraktif Kriz Yönetimi (Tağraf & Arslan, 2003, s.152).

Proaktif kriz yönetiminde, kriz önceden sezinlenip önlem alınmaktadır. Reaktif kriz yönetimi ise krizin başlamasıyla krize yanıt üretmektedir (Kuşay, 2017, s. 382). Halka ilişkiler ve iletişim literatüründe kendinde daha fazla yer bulan bu terimler aslında genel olarak kriz yönetimi süreçleri için fikir vericidir.

### 3.2. Uluslararası İlişkilerde Kriz Diplomasisi

Uluslararası sistemin temel özelliklerinden biri krizle iç içe olmasıdır. Bundan dolayıdır ki, kriz diplomasisi bu süreçlerde zaruri bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Krizler küreselleşmenin de etkisiyle daha geniş çaplı bir etki alanına sahip olmuş, devletlerin ve yönetsel oluşumların sürekli olarak endişe etmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Kriz diplomasisi, politika yapıcıların, daha doğrusu karar vericilerin, tarihteki yerlerini belirlediği için hayati bir öneme sahiptir (Avenell & Dunn, 2016, s. 462). Karar vericinin bu kritik rolü, bahsi geçen bu kişiler içinde birçok zorluğu içinde barındırmaktadır.

Kriz anlarında diplomasi en nihayetinde karar vericiden geçmektedir. Karar vericinin iyi kararlar vermesini zorlaştıran en büyük etkenlerden biri stres, stresin ise en çok var olduğu anlar kriz anlarıdır. Sıklıkla tekrarlanmayacak şekilde ve bazı durumlarda, stresin iyi karar verme ihtimalini kolaylaştırabileceği düşünülebilir. Belirli kara verme kalıpları üzerine düşünülebilecek kadar zaman olmadığı durumlarda (Lebow, 2020, s. 136) refleksif bir strateji, önceden başka bir krize göre kurgulanmış bir stratejiden daha olumlu sonuçlar verebilir.

Uluslararası kriz olarak ifade edilmesine rağmen bu kelime grubunun kabul görmüş ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Phil Williams, tek bir devletin karşılaştığı sorunların “dış politika krizi”, devletlerin birbirleri ile karşılıklı olarak yaşadığı problemlerin ise “uluslararası kriz” adıyla tanımlanmasını önermiştir. Bu önerinin kabul görmüş bir şekilde kullanılmadığı görülmektedir. Bunun sebebi ise küreselleşme ve diğer etkenler ile uluslararası alanda tek bir hükümeti ilgilendirdiği düşünülen bir krizin aslında diğer devletleri de etkilemesiyle, uluslararası krize dönüşme ihtimalinin yüksek olmasından kaynaklıdır. Ayrıca her devletin krizi, kriz olarak tanımlayıp tanımlamayacağı da ayrı bir tartışma konusunu oluşturmaktadır (Avenell & Dunn, 2016, s. 463). Uluslararası krizler, siyasi, ekonomik ve güvenlik bağlamında gelişebilir (Karadağ, 2019, s. 2).

Krizlere aşına olan devletler, kriz anlarında diplomasiyi yürütebilecek birimler oluşturarak daima yaşanabilecek sorunlara hazır olmayı amaçlamaktadır. Örnek olarak İsrail’in “Durum Odası”, ABD’nin ise “Operasyon Merkezi” adını verdikleri kriz birimleri mevcuttur. Yurtdışında bulunan diplomatik yerleşkelerde krizlere hazır birimler olmasına rağmen ayrıca bu birimler de dışişleri bakanlıklarına bağlı olarak faaliyet göstermektedir (Berridge, 2010, s. 11). Ayrıca kriz anlarında üstün teknolojik donanımlarla donatılmış diplomatik bazı personeller, temsilciliklerin olmadığı yerlerde de ofis formunda operasyon merkezleri kurabilmektedir (Rana, 2011, s. 200).

Kriz yönetimi uluslararası ilişkiler özelinde düşünüldüğünde kaçınılmaz olarak diplomasi akla gelmektedir. Diplomasi, kriz yönetimi ve çatışma çözümünün ortak paydası, sonuç aşamasında barışı elde edebilmektir (Mercan, 2020, s. 233). Diplomatik boyut üzerinden düşünüldüğünde krizler, uluslararası bir nitelik kazanmaktadır. Uluslararası krizlerdeki üç ana etken, tehdit varlığı, zaman sınırından doğan aciliyet ve belirsizlikten doğabilecek sürpriz içeriktir (Rana, 2011, s. 162). Bu üç başlık üzerinden

kavramsallaştırma, “kriz küpü” şeklinde ifade edilerek ortaya koyulmuştur. Durumun tehdit seviyesi; yakın-uzak tehdit, belirsizliği; beklenen- beklenmeyen belirsizlik ve aciliyeti; kısa-uzun vadeli şeklinde olabilmektedir (Karadağ, 2020, s. 42). Kriz diplomasisi, uluslararası krizlerin, kriz küpü özelliklerini taşımasının yanında kriz süreci ve sonrasını da içerisinde barınmakla beraber “yönlendirmek” amacıyla daha geniş bir kapsamı açıklamaktadır.

Kriz diplomasisi kitabının yazarı Richardson’a göre kriz, sistematik ani bir değişim, aralarında savaş çıkma ihtimali yüksek bir grup ve bir karar verme zümresi olmak üzere üç şart ile kendini var etmektedir (Richardson, 1994, s. 10). Ancak bu şekilde tanımlanan bir krizde devlet dışı aktörler, iç çatışmalar ve şiddet içermeyen durumlar göz ardı edilmiştir. Günümüzde krizler sadece devletlerin karşılıklı yaşadığı sorunları içermemektedir. Örneğin HIV virüsünün yayılması tek bir devleti ilgilendiren kriz değil, küresel bir kriz olarak tarif edilebilir. Aynı şekilde uluslararası para Euro ve Dolar gibi para birimleri ile ilgili krizler küresel bir etkiye sahiptir (Avenell & Dunn, 2016, s. 463- 464). Krizlerin görünürlüğü, tarafları ve niteliğinde köklü değişimler meydana gelmiştir. Özünde devletlerdeki karar vericilerin refleksif davranışlarını konu etse de 1944 yılında kaleme alınan bu tanımın geçerliliği sona ermiştir.

Uluslararası krizlerde tecrübeli devletler, ortak çıkarlardan kaynaklı olarak sorunların çözümü için daha az maliyetli olan diplomasi yolunu tercih etme eğilimindedir. Ancak her devlet bu deneyim ve ileri görüşlülük içinde, süreçleri barışçıl yönetme becerisine sahip olamamaktadır. Kasıtlı olarak krizleri tırmandırma, yanlış politikaları izleme ve temel barışçıl diplomatik duruşa bile sahip olmayan devletlerin olması yaşanan süreçleri oldukça zorlaştırmaktadır (Williams, 1983, s. 144).

Kriz diplomasisinin tanımsal olarak ortaya koyulması Williams tarafından iki farklı ekolle aktarılmıştır. İlki tamamen barış odaklı ve krizi söndürme amaçlı olan kriz diplomasisi ekolüdür. İkincisi ise krizden fırsat yaratma amacıyla krizi yükseltenlerin uygulamış olduğu ekoldür. Kriz diplomasisi tanımı yaparken her iki ekolünde takipçileri, kendi seçtikleri yönde tanımlar oluşturmuşlardır. (Avenell & Dunn, 2016, s. 464).

İlk ekole göre değerlendirme yapan Leslie Lipson’a göre, barışçıl ve tarafların kabul edebileceği bir kriz yönetimi tanımı yapılmalıdır. İkinci okula göre kriz yönetimi kazanma amacını içermektedir. Willam R. Kinter ve David Shwarz’ın takip ettiği ikinci

ekol, kriz yönetimini fırsat olarak görüp kazançlar üzerinden kurgulamaktadır. Phil Williams ise kriz yönetiminin bu ikilik durumunun kabul edilmesi gerektiğini, krizlerin hem fırsat hem de risk olduğunu ifade etmektedir (Taeyoung, 2003, s. 10). Bu tanım ve ekol tartışmaları gibi diğer birçok kaynakta da kriz diplomasisi, kriz yönetimiyle aynı anlamda kullanılmıştır.

BM'nin varlığıyla var olan önleyici diplomasi kavramı aslında bu öngörülerin üzerinde çalışma yapma amacıyla ortaya çıkmıştır. Uluslararası sorunlar ortaya çıktığında, ortamı yatıştırarak çözüm önerilerini ortaya koyarak gerektiğinde bu önerileri teamül haline getirip çatışmayı sonlandırma amacı güden önleyici diplomasi, aslında kriz diplomasisinin en yakın olduğu diplomasi başlığıdır (FDFA, 2008, s. 29). BM Güvenlik Konseyi, krizlerde barışı tesis etmek adına kriz diplomasisini, krizleri araştırarak, özellikle arabulucuların yardımıyla çözmeye çalışmaktadır (Gowan, 2017, s. 2). BM'ni kriz diplomasisi düşüncesi de ilk ekol ile örtüşmektedir. Aslında BM'nin zorlayıcı diplomasi yaklaşımı da ikinci ekole daha yakın olarak değerlendirilebilir. Phil Williams'ın bahsettiği iki ekolü bir arada kabul etmek ve birbiriyle uyum içerisinde çalışması gerektiğini kabul etmek de başka bir yöntemdir. James M. McCormick iki ekoldeki kriz yönetim yaklaşımlarının, tek başına değil bir kombinasyon halinde olduğunda başarı getireceği görüşünü savunmuştur (McCormick, 1978, s. 356).

Kriz diplomasisi okumalarda karşılaşılan fakat üzerine çok az çalışma yapılmış bir alandır (Constantinou, 2015, s. 29-30). Bu çalışmanın savonusundaki yaklaşım, kriz diplomasisinin bir diplomasi türü olmadığı fakat her diplomatik kriz yönetim sürecinin bir parçası olduğu yaklaşımıyla düşünüldüğünde, üzerinde yetersiz çalışma yapılması kısmen açıklanabilir.

Kriz yönetimi ile kriz diplomasisi birbiriyle ilişkili olsa da birbirlerinin eş anlamlısı da değildir. Kriz diplomasisi, kriz yönetiminden farklı olarak, krizi oluşturmayı, sürdürmeyi de içermektedir. Kriz diplomasisi, diğer diplomasi türlerinden hangisinin uygulanacağını da belirlenebileceği bir süreçtir. Kriz yönetimi ise ileri düzeyde teknik, kurallardan oluşan ve verimlilik odaklı bir yapıya sahiptir. Kriz yönetimi kriz sırasında, öncesinde ve sonrasında krizin takibi yapılmasına odaklanmıştır (Constantinou, 2015, s. 29-30). Kriz diplomasisinin süreç takibini içermesinin yanı sıra sürecin çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve gerekirse krizi var eden bir yapıda olması oldukça önemlidir. Kriz yönetimine göre daha esnek bir hareket alanına sahip ve



daha az kurallıdır. Kriz yönetimi kriz diplomasisine nazaran daha katı ve bürokratikken, kriz diplomasisi, diplomatik olmasına rağmen bürokrasiden yapısal olarak oldukça esnektir.

Bu bilgiler ışığında kriz diplomasisi, devletlerarası meseleleri ilgilendiren, diplomasi konusunu olabilecek krizlerin yine diplomatik yöntemlerle yönetilme sürecidir. Kriz diplomasisinin aktörleri büyük oranda devlet olduğu gibi devlet dışı aktörler de olabilir. Kriz diplomasisi devletlerin ve diğer örgütsel yapıların, kriz zamanlarında dış politikalarında takındığı tutumu inceler ve süreci yönlendirir. Kriz diplomasisi aslında devletlerin, örgütlerin, grupların vb. yapıların refleks yeteneğidir. Bu ilk anda refleksif bir davranışken, sürecin devamında gelişmelerin yönetilmesini de içermektedir.

Kriz diplomasisinde olması gereken bazı özellikler şunlardır (Avenell & Dunn, 2016, s. 465- 466);

- Muhalif düşünceler de dâhil olmak üzere birden fazla kaynaktan tavsiyeye ulaşılmalıdır. Bu olasılıklar üzerinde durmak ve alternatif yollar geliştirmek için önemlidir.
- Verilen görevlendirmeler yakından takip edilmeli, kararların stratejiden sapmasına izin verilmemelidir. Bu ise merkeziyetçi bir yönetim anlayışı
- Karşı tarafın krizde istedikleri ve amacı tam olarak anlaşılmalıdır.
- Seçeneklerde esnek olunmalıdır. Bunun sebebi bir örnekle açıklanacak olursa, ambargo kararı alınan bir ülkeye karşı, karar vericinin değişmesi halinde, kararı değiştirmek pek de kolay olmayacaktır.
- Yapılan eylemler ve atılan adımlarda netlik olmalı, karşı tarafın kararlar hakkında kafasının karışıp krizin istenmeyen yönde tırmanmasına engel olunmalıdır.
- Karşı tarafa düşünme fırsatı verilmelidir. Karşı tarafın stresle dönülmez kararlar alınmasına engel olunmalı ve karşı tarafın kırmızı çizgileri aşılmadan makul isteklerde bulunulmalıdır. Karşı tarafa fırsat vermek ve ne istediğini net bir dille ifade etmemek krizi yükseltebilir. Bu noktada Kissinger'a göre düşünme fırsatı vermek, zaman tanımak ancak çok büyük kararlar için uygundur. Onun haricinde dengeli yaklaşmak yerine, krizi ilk anda yüksekte ve net ifade etmek kademeli tırmandırmadan

daha verimlidir. Karşı tarafın sıkışmışlık haline girdiği an ise tırmanmanın kendi kontrolünde olması gerekmektedir.

Tüm bu kriz diplomasisi özellikleri her krizde uygulanacak kaideler olarak düşünülmemelidir. Kriz kendi şartlarını oluşturan bir yapıya sahiptir. Örneğin taraflardan biri savaşa girmeye zaten karar vermiş ve bunu vazgeçilmez bir seçenek olarak görüyorsa, uzlaşma ve diplomasiden söz edilemez. Bu durumda yukarıda bahsedilen özelliklerin tamamı geçersiz kılınmaktadır. Bu ilkeler katı kurallar değil birer yol gösterici olarak görülmelidir (Avenell & Dunn, 2016, s. 465- 466).

Bakich'e göre stratejik bir başarının temel ölçütü, o yapının sinyal verme kapasitesi ile doğrudan alakalıdır. Bakich'in çalışmasında sinyal verme kapasitesi ise, güçlü bir diplomatik ve askeri uyumun sağlanması, istihbarat portföyünün çeşitlendirilmesi ve esnek savaş planları ile askeri doktrinler ortaya koymak olmak üzere üç başlık üzerinden değerlendirilmektedir. Bu üç kriterde başarılı olunması ile kriz diplomasisinde sonuca ulaşılabileceği aktarılmaktadır. Askeri yapı ile diplomasi arasındaki uyum sayesinde operasyonel birliktelik sağlanırken, istihbarat portföyünü geniş tutarak daha rasyonel hamleler ortaya koyulup, askeri olan ve doktrinlerle ise tamamlayıcı bir şekilde caydırıcılık sağlanabilmektedir (Bakich, 2020:2). Görüldüğü üzere kriz diplomasisi bazı kaynaklarda askeri ve operasyonel anlamlarda değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerde kriz diplomasisinin erken uyarı yapma niteliğinin üzerinde durulmuştur.

Kriz diplomasisinde en önemli konulardan biri riskin yönetilebilmesidir. Kriz diplomasisini yöneten dışişleri bakanlığı kurumları ve personellerini proaktif risk yönetimi ve öngörme ile karşılaşılabilecek risklerden uzak tutmak risk analizi ile mümkün kılınabilmektedir. İyi planlanmış bir risk yönetimi ile bilinçli kararlar alınması, sürprizlerle olabildiğince az karşılaşılması, insanların ve itibarın korunması oldukça mümkündür. Yaşanabilecek problemlere hazırlık yapmak bir kriz yelpazesi oluşturmak, olasılıkları değerlendirmek ve doğacak senaryoları analiz etmek kriz diplomasisi için sağlıklı bir öngörü planı oluşturma ihtimalini arttırmaktadır (Rana, 2011, s. 164- 165).

Krizi hangi diplomatların yönettiği sorusuna gelindiğinde; liberal bakış açısına göre aynı devletin farklı kurumları zıt görüşler belirtebilir. Bu durumda hangi görüş ön plana çıkıyorsa kriz yönetim sürecini o kurumun diplomatları sırtlanır. Realist görüşe göre ise, devletin farklı kurumları da olsa en sonunda devletin tek bir ağızdan

konusacağını söyler. Bu durumda kriz sürecini yönetecek diplomatik temsil lider tarafından üstlenilir (Viotti, R.Paul & Kauppi, 2017, s. 237). Bu çalışmanın ana konularından olan kriz diplomasisi, aslında diplomatların dışında kalan sivil diplomasi yöntemlerinin de konusudur. Genel olarak kriz diplomasisi diplomatlarca yönetilmediği ortamlarda, sivil toplum kuruluşları, aktivistler, arabulucular, iş adamları ve şirketler gibi sivil vatandaşlarında yönetiminde olabilir. Kriz diplomasisinin yönetilmesinde niteliği bu bilgiler ışığında belirlenen kişi, diplomat veya arabulucu, mevcut süreçlerin temel taşıdır.

Krizlerde, süreci yönetmekte en ideal ortam müzakere, en ideal yöntemse arabuluculuktur. İhtilafın olduğu yerde, tarafların kabul edilebilir noktaya getirilmesi, arabuluculuk sayesinde mümkündür. Kriz diplomasisinde arabuluculuk için, tarafların belli olması, makul seçeneklerin ortaya koyulması ve bağımsız arabulucunun eşit davranması gereklidir (Avenell & Dunn, 2016, s. 470). Arabuluculuk ve müzakere kriz diplomasisinin araçlarından biri olarak düşünülebilir.

Kriz yönetiminde sıklıkla kullanılan en mühim iki araç, yaptırımlar ve ambargolardır. Yaptırım ve ambargolar, ekonomiden, sanayiye, askeriyeden eğitime geniş bir yelpazede uygulanabilmektedir. Büyük güçlerin yaptırımları, ulusal çıkarlar doğrultusunda kullanma eğiliminden kaynaklı olarak, masum birçok kişinin bu durumundan olumsuz etkilenme ihtimali mevcuttur. Yaptırım ve ambargolar, araç olmaktan çıkıp, saldırgan bir operasyona dönüşebilir (Avenell & Dunn, 2016, s. 469). Toplumların zarar görme ihtimalinin yüksek olduğu bu araçlar oldukça dikkatli kullanılmadır. Diğer bir kriz yönetimi aracı ise güç kullanımıdır. Ulusal çıkarların etkisinde hareket etme ihtimalinin bulunduğu bir diğer araç olan güç kullanımı faktörü, günümüzde orantısız bir dağılım olduğu için, büyük devletlerin başarısı ve istekleri ile sonuçlanmaktadır (Avenell & Dunn, 2016, s. 472). Güç kullanımının olduğu yerde diplomasi den söz etmekte oldukça güçleşmektedir. Bu yüzden bu araç, kavramsal olarak barışçıl çözüm arayışlarının karşısına konumlanmaktadır.

İletişim kriz anlarında en kıymetli araçlardan biridir. Kriz anların diplomatik içeriğin ortaya koyulmasında iletişim ağıları normal zamandan daha kıymetli bir hal almaktadır. Dışişleri bakanlıklarının siteler, video konferanslar, telefon görüşmeleri, televizyon yayınları ve sosyal medya aracılığı ile birçok mesaj göndermek mümkündür. Örneğin bir konuda birden çok müttefik ülkeye ortak bir mesaj verilmek istenmesi

halinde bunun için bir basın açıklaması veya toplu mesaj ideal bir eşgüdüm aracı olacaktır. Ayrıca kamuoyu önünde ortaya koyulan diplomatik gelişmeler halk tarafından daha güvenilir bir durum oluşturmaktadır (Berridge, 2010, s. 202). Telekomünikasyon, kriz diplomasisinin vazgeçilmez bir unsurudur. Çoğu kriz anında zamanın kısıtlı olması en büyük sorunlardan biri olduğu için iletişim kanalları bu konuda hayati bir önem taşıyarak mevcut bilgi akışının süresini kısaltmaktadır. Kriz esnasında hızın yanında önemli bir diğer unsur, bilgiye sahip olma ihtiyacında kolaylaştırıcı olan bu araçlar, istihbarî açıdan oldukça dikkatli kullanılmalı, güvenlik zafiyetine sebep olmamalıdır. Krizlerin öngörülmez ve belirsiz olduğu zamanlarda bilgi akışının istenmeyen kişilerin eline geçme ihtimali bütün kriz diplomasisi sürecine zarar verebilir.

### **3.2.1. Kriz Diplomasinin Diplomasi Türleri Arasında Konumlandırılması**

Kriz diplomasisi politikadan bağımsız düşünülemez için ve yeni bir diplomasi başlığı olduğu için alt başlık olarak politikanın ve diplomasinin doğru bir yerinde konumlandırma ihtiyacı doğmaktadır. Kriz diplomasisi, direk olarak diğer bir diplomasi türünün alt başlığı değildir. Yanı sıra diğer kavramlar ile bu kadar iç içe özelliklere sahipken bir ana başlık haline gelmesi de pek mümkün gözükmemekte, bir yere bağdaştırılma ihtiyacı hissedilmektedir. Kamu diplomasisi, arabuluculuk, önleyici diplomasisi gibi başlıklarla birçok ortak noktası bulunmasına rağmen tam olarak bir türün alt konusu olamamaktadır. Bu yüzden birçok çalışmada ana bir tür kabul edilmektedir.

Bir bakış açısına göre, kriz diplomasisi sadece resmi diplomasi mekanizmalarını(Mercan, 2020, s. 232), yani diplomatları ilgilendirmemektedir. Gayri resmi diplomasi mekanizmalarını da ilgilendiren bu süreçler, bazı zamanlarda liderler, bazı zamanlarda toplumun öne çıkan isimleri, (Post, 2015, s. 72) bazı zamanlar da sosyal medya bile olabilmektedir. Fakat bu şekilde resmi mekanizmaların dışındaki faktörleri de değerlendirmeye aldığımızda bu kriz diplomasisi şeklinde değil, ”kriz süreci ve kriz yönetimi “olarak genel bir isimlendirme adı altında değerlendirilebilir. Böyle bir inceleme yapacak olursak kriz diplomasisi “kriz yönetimi”nin bir alt başlığı haline gelmektedir.

Aslında kriz diplomasisi, bir yandan da bütün diplomasi türlerinin kendi içlerinde doğan krizlerde bir uygulama aracıdır. Örneğin, kamu diplomasisinin konusu olabilecek, sosyal medyadan doğabilecek bir krizde, bir kriz yönetimi süreci

uygulanmalıdır. Bu uygulama diplomasi bazlı yapılacak olursa, başvurulacak alan kriz diplomasisidir.

Başka bir bakış açısıyla, resmi olmayan ve belirtilen diğer şekillerde olduğu gibi, “diplomatların diplomasisi” haricindeki mekanizmaları da dikkate alırsak, kriz diplomasinin konumlandığı yer yeni gelişen diğer diplomasi türlerinin yanı sıra olarak değerlendirilebilir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir: Örneğin insani diplomasisinin konusu olabilecek, doğal afetlerden doğabilecek bir kriz, sadece diplomatların konusu değil, bazı sivil toplum kuruluşlarının konusu olabilir. Bu yüzden kriz diplomasisi diğer diplomasi türlerinin yanına konumlandırılabilir. Bu konumlandırma, diplomasiyi sadece diplomatların ve bürokrasinin uygulama alanına hapsedilmesine sebep olmamaktadır.

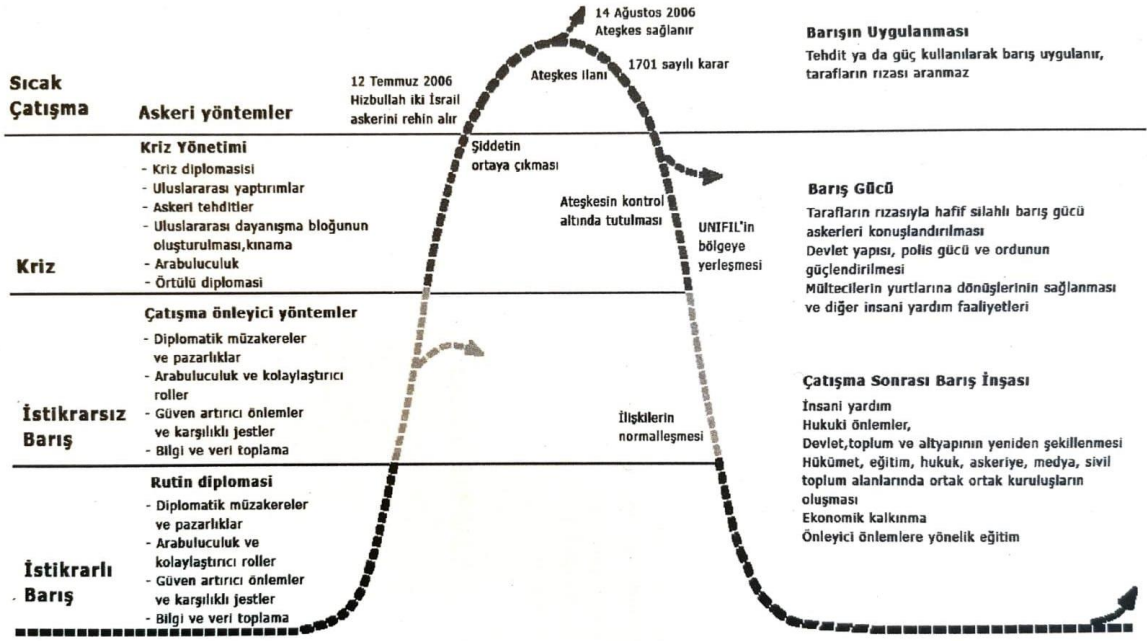
İki bakış açısının da kendi içerisinde, kriz diplomasisinin nereye konumlandırılması gerektiği konusunda, ayrı ayrı değerlendirilmesini yaptığımızda birbirinden bağımsız olamayan fikirler olduğu söylenebilir. Bu yüzden ikisini bir arada düşünmek, sorunu çözüme ulaştırabilir. İki bakış açısında da diplomatların diplomasisi haricinde kalan diğer alanları da göz ardı etmeden kriz diplomasisi değerlendirme gerekliliği ortak paydadır. İlk bakış açısına göre kriz diplomasisi, tam bir diplomasi türü olarak algılanmamakla beraber, kriz diplomasisinin “kriz yönetimi” süreçlerine dâhil edilmesi, fikri anlaşılmalıdır. İkinci bakış açısında ise, kriz diplomasiyi diğer diplomasi türlerinin yanına konumlandırma fikri görülmektedir. Sebep olarak ise, artık zaten diplomasisinin sadece diplomatlarla sınırlı kalmadığı, diplomatlar dışında kalan alanların da diplomasi içinde değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Bu iki bakış açısının birleşiminden yapılan çıkarım şu şekilde olmalıdır:

Her diplomasi türünde doğabilecek, risk ve krizlerde, kriz diplomasiyi, her türün risk ve kriz yönetimi sürecinin içine konumlandırmak mantıklı olacaktır. Yani bu iki fikirden doğan konumlandırma, her diplomasi türünün kendi içinde karşı karşıya kalabileceği krizlerde uygulanması gereken kriz yönetimi sürecinin içerisinde kriz diplomasiyi değerlendirmektir.

Misalen, bir mekik diplomasisi sürecinin konusu olabilecek, taraflardan birinin anlaşmaya niyetinin olmaması sorununu içeren bir krizin, kriz yönetimi yapılırken, kriz diplomasisinin devreye girmesi, örnek teşkil etmektedir.

## Çatışma Evreleri ve Müdahale Yöntemleri



Şekil 6: Çatışma Evreleri ve Müdahale Yöntemleri (Köse, 2020, s.91).

Köse'nin Lund'un önleyici diplomasisi stratejilerinden bahsettiği eserinden uyarladığı tabloya bakıldığında kriz bölümündeki kriz yönetiminin ilk başlığı kriz diplomasisidir. Kriz diplomasisi konumlandırması adına bu tez çalışmasında savunulan görüşü, bu tablo nitelik olarak tasdik etmektedir. Diplomasi kriz yönetimi uygulanmaya başladığı zamanlarda, kriz yönetiminin diplomatik ayağını oluşturduğu için, kriz diplomasisinin bir tür olarak değil, diplomasi aracı/çeşidi/yöntemi/uygulama alanı olarak nitelendirilmesinin daha doğru olacağı görüşü savunulmalıdır.

Sonuç olarak kriz diplomasisi, tam bir diplomasi türü başlığı değil, bütün türlerin içerisinde refleksif olarak ortaya çıkabilecek bir alt diplomasi yönetim sistemidir. Bu yüzden kriz diplomasisi, tüm diplomasi türlerini ilgilendirmektedir. Diplomasi türü olarak kabul edilmesi için, kriz diplomasisinin yeterince farklılık yaratan özellikleri mevcut değildir. Bunun yanında bir diplomasi çeşidi olarak kabul edilse bile, sadece kriz ihtimallerini değerlendirirken, kriz sürecini yönetirken ve sonrasını planlarken ortaya çıkacağı için, kriz diplomasi krize doğrudan bağımlı kalacaktır. Kriz ihtimalinin olmadığı yerde kriz diplomasisinden söz etmek mümkün değildir, Tüm bunlardan yapılan çıkarımla kriz diplomasisine, bir diplomasi çeşidi/uygulama alanı gözüyle bakılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

### 3.2.2. Teorik Olarak Kriz Diplomasi Değerlendirmesi

Çalışmanın birinci bölümünde karar verme ve karar verme süreci üzerine teorik yaklaşım ana hatları ile değerlendirilmiştir. Karar vermenin tanımlanması, kararlarının niteliği, kapsamı türleri, stilleri, süreci ve kabul görmüş birçok karar verme teorisi hakkında incelemelerde bulunulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde incelenen kriz diplomasisinin temelleri siyasi teorilerde gözlemlenebilir olsa da en yakın olduğu teori karar verme teorileri olarak ifade edilebilir. Bunun sebebi diplomaside tarafların karar verici örgütler ve bireyler olması denilebilir. Temeldeki realizm öğretileri olan devletin rasyonel davranacağı kabulü, oyun teorisinin de temellerini attığı için, kriz diplomasisinde karar vermenin bir yordamı olan oyun teorisinin izleri mevcuttur. Karar verme teorileri, devleti rasyonel olarak kabul etme anlamında uyuşmasa da, devleti alt birimlere bölerek inceleme anlamında plüralist bir yaklaşım da içermektedir (Arı, 2002, s. 235-534). Karar verme teorilerinde, devletin dış politikası birey ve bürokratik düzeyde analiz edildiği için, kriz diplomasisi büyük oranda burada düşünülebilir. Karar verme üzerine birçok teorik modelleme mevcuttur.

Bu düşünce ile yola çıkılarak çalışmanın bu aşamasında, kriz diplomasisine fikirsel olarak en uygun olabilecek teoriler araştırılarak, kriz diplomasisi bu teoriler üzerinde değerlendirilmeye çalışılacaktır. Karar verme üzerine Graham Allison'un modellemiş olduğu sırasıyla, "rasyonel aktör modeli", "örgütsel süreç modeli" ve son olarak da "bürokratik siyaset modeli" üzerinden kriz diplomasisi değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Yapılan incelemeler sonucu Graham Allison'un ortaya atmış olduğu 3 Modelli karar verme teorisi, tezin ana çerçevesi olarak belirlenen kriz diplomasisinin teorik çerçevede incelenmesinde diğer modellere göre daha uygun görülmüştür. Bu teoriye getirilen belirli eleştiriler incelenmiş, incelenen temel eleştiriler ışığında, bazı eklentiler önerilerek, problem olarak görülen açıklar kapatılmaya çalışılmıştır. Böylelikle bu üçlü teori, daha pürüzsüz bir forma getirilerek kriz diplomasisinin teorik çerçevesi belirlenmeye çalışılmıştır.

Graham Allison, Küba Füze Krizi'nin incelediği eserinde bahsettiği üç modelde realizmin ana düşünceleri dışında yeni ve gerçekçi olan başka bir yaklaşım oluşturulmuştur. Realizmin temel hipotezlerinde genelde yer eden rasyonalist yaklaşım

ve merkezîyetçi devlet düşünceleri Alisson'un modellemeleriyle ana eksenin dışında kalmıştır (Viotti, R.Paul & Kauppi, 2017, s. 237).

Kriz diplomasisi, kendini güncelleyen bir diplomasi başlığıdır. Bu sebeple güncelliğini yitirmekte olan siyasi teoriler (Uluslararası ilişkilerde çatışmaları açıklayan teoriler) (Arı, 2002:551) bağlamında değerlendirmek yerine, günümüzde daha aktif olan, çatışma ve işbirliği ayrımı yapmayan teoriler üzerine yapılan okumalarla değerlendirilebilir. Ayrıca aynı şekilde diğer güncel diplomasi türlerinde de yapılacak incelemelerde de bu yol izlenebilir.

Soğuk savaş yıllarının getirdiği kamplaşma ortamından kaynaklı, siyasi ideoloji ağırlıklı uluslararası ilişkiler teorileri üzerine çalışılmıştır (Dedeoğlu, 2014:55). Bu zaman dilimi diplomasi kavramının uluslararası ilişkilerde iyiden iyiye yer ettiği zaman dilimine rastlamaktadır. Bu yüzden genel olarak diplomasi kavramını bir uluslararası ilişkiler teorisi bağlamında incelemek gerekirse, siyasi teoriler kapsamında incelemek mümkün olabilmektedir. Fakat günümüzün getirdiği koşullarda diplomasi, hem gelenekselden modern diplomasiye evrilerek, her geçen gün yeni bir diplomasi türünün doğabileceği bir hale bürünmüş, hem de uluslararası ilişkiler teorileri, siyasi ideolojilerin zayıflamasıyla farklı yönlerde doğru hareket etmiştir.

Dolayısıyla hem teorilerin hem de diplomasiinin yaşadığı bu değişim süreçleri, birbirinden bağımsız şekilde bile değerlendirilebilir bir çeşitlilik oluşturmuştur. Bu durumda “Teori- Diplomasi” eşleştirmesi yapmak yerine, “uygun bir teori- diplomasi türü/çeşidi” eşleştirmesi yapmak doğru sonuçlara ulaştırabilir. Örneğin, Realizm bazlı olarak tüm diplomasi türlerini değerlendirmek istersek, her diplomasi türünü değerlendirmeye uygun olmayacağı gibi, günümüz koşullarında doğan bir diplomasi türünün güncelliğine uygun ve doğru bir sonuç vermeme ihtimali olabilmektedir. Bu durumda “Realizm- Kamu Diplomasisi” benzeri, daha özelleştirilmiş değerlendirmeler yapılabilir.

### **3.3. Kosova Krizi**

Balkanlar tarih boyunca çok önemli olaylara sahne olmuş bir bölgedir. Bu bölge uzun yıllar boyunca sorunlara aşınadır. BM ve NATO gibi örgütlerinin kendi hazırladıkları raporlarda bölge ile ilgili sorunları gözlemlemek mümkündür. Bu sorunların yaşandığı balkan ülkelerinden biri Kosova'dır. Kosova etnik ve kültürel olarak birbirinden oldukça farklı olan Arnavutları ve Sırpaların bir arada yaşadığı bir



ülkedir. Balkanların dünya gündeminde yer etmesindeki en büyük sebeplerden birisi Kosova'nın bağımsızlığıdır. Kosova ile ilgili meseleler, uluslararası güç dengesinde kendine yer edinmiş devletlerin birbirleriyle mücadelelerinin de yaşandığı konuları barındırmaktadır (Ayhan, 2017, s.171-172). Bu çalışmada Kosova krizinin süreçleri incelenmiş, belirlenen karar verme teorileri üzerinden değerlendirilmiş ve Martti Ahtisaari'nin kriz diplomasisi yönetimi üzerinden konu açıklanmaya çalışılmıştır.

### **3.3.1. Kosova Sorunu: Ortaya Çıkışı, Gelişimi**

1389 yılında Kosova Savaşı ile Osmanlı İmparatorluğu'nun kontrolüne giren Kosova, ilk kez vilayet olarak özerkliğini 1877 yılında yine Osmanlı'dan almıştır. 1913 yılında ise Londra Antlaşması neticesinde Kosova Sırbistan'ın hâkimiyetine girmiştir (Demirel, 2011, s. 63).

Sırlar için Kosovo, Arnavutlar için Kosova olarak bilinen bölgedeki sorunların kökeni Yugoslavya'dan önceki döneme kadar dayanmaktadır. Sırlar ve Arnavutların kronik bir problemi olan Kosova, her iki etnik yapının da bölgenin kendilerine ait olduğunu savunmasından kaynaklanmaktadır. Sırlar Kosova'ya aidiyetlerini, kendileri için Kudüs niteliğinde bir kutsallık atfederek açıklamaktadır. Sırlara göre, Kosova'nın kaybı, Sırp kimliğinin ruhsal bütünlüğünün parçalanması olarak değerlendirilmektedir (Gallagher, 2005, s. 20). Kosova'nın Sırlar için Kudüs gibi dini bir sembolik anlamı olmasının başlıca sebebi, ilk Sırp Ortodoks Kilisesi'nin burada kurulmuş olmasıdır (Ermağan & Satıcı, 2013, s. 447). Arnavutlar ise kendi kökenleri olarak gördükleri İliryalıların bu bölgede zaten var olduklarını, bu yüzden Kosova'nın kendilerine ait olduğu görüşünü savunmaktadır (Gallagher, 2005, s. 20).

Avusturya- Macaristan İmparatorluğu'nun dağılması ile Birinci Dünya Savaşı sonrasında kurulan Sloven, Hırvat ve Sırp Devleti, burada yaşayan Arnavutları göz ardı etmiş, ülkenin isminde bile Arnavutların bulunmasına gerek duymamıştır. 1918'de kurulup yıkılan kısa süreli bu devlette bile Arnavutların baskılandığı oldukça açıktır. Arnavut nüfusun en yoğun olduğu yerlerden biri de Kosova'dır. Fakat Kosovalı Arnavutların Kosova demografik yapısındaki oranı, Sırların bölgedeki yoğun iskânıyla gün geçtikçe azalmıştır. Kosova demografisinde 1921'den 1939 yılına kadar Arnavutların oranı, %65.8'den, %54.4'e düşmüştür (Coşkun, 2010, s. 56).

1. Dünya Savaşı'nda yaşanan kayıpların intikamını almak adına Sırlar Arnavut nüfusu üzerinde katliamlar yaparak, bu coğrafyadaki Arnavut nüfusu azaltma

çalışmaları yapmışlardır. Sırların koloniler halinde Kosova'ya yerleşerek demografik yapıyı değiştirme çabaları uzun yıllar devam etmiştir (Balci, 2016, s. 753). İkinci Dünya Savaşı ile beraber dünyadaki güç dengelerinde yaşanan değişim sonucunda, İtalyan güçlerinin yardımıyla Kosova Arnavutluk'la birleştirilmiştir (Coşkun, 2010, s. 57). Bu durum, Arnavutların tekrar Kosova'ya göç etmesiyle sonuçlanmıştır (Balci, 2016, s. 753).

İtalyan kuvvetlerinin işgaliyle “Büyük Arnavutluk”un ortaya çıkması, bölgedeki Slav nüfusunda bir azalma yaşanmasına sebep olsa da savaşın sonunda Kosova Yugoslavya'ya bağlanmıştır. Yugoslavya'da ise Arnavutlara kâğıt üstünde eşit haklar tanınmış olmasına rağmen tam manasıyla bir işlevsellik kazanmamıştır (Coşkun, 2010, s. 57). Kosova, Yugoslavya kontrolündeki özerkliğini 1946 yılında Yugoslav anayasasında elde etmiş, 1963'te ise bu statü eyalet olarak güncellenmiştir. 1974 anayasasında ise Sırbistan'dan bağımsız bir temsil hakkı verilmiş, bunun yanında Sırların kararlarını veto etme hakkı tanınmıştır (Eрмаğan & Satıcı, 2013, s. 447).

Anayasal olarak Kosova bazı teminatlar altına alınmış olsa da bu özerk bölgeye yasal olarak bir bağımsızlık elde etme hakkı tanınmamıştır. SSCB tarafından Çekoslovakya'nın işgal edilmesi, Tito yönetimindeki Yugoslavya ile Arnavutlar arasında bir yakınlaşmaya sebep olmuştur. Bu doğrultuda 70'lerde Kosova nüfusunun yaklaşık %70'ini Arnavutlar oluştururken, 1980'lere gelindiğinde bu oran %90'lara kadar ulaşmıştır. (Balci, 2016, s. 757).

Kosova, Yugoslavya'nın yönetiminde gitgide homojenleşen bir bölge olmaya devam ederken, Yugoslavya yönetimindeki diğer yerlere oranla merkezi yönetimin ilgisi dışında kalmıştır. Özellikle işsizliğin hat safhada olduğu bu dönemde, Kosovalıların merkezi yönetiminden daha fazla hak, hatta bağımsızlık talep ettiği bir ortamı da beraberinde getirmiştir. Tito'nun ölümüyle beraber bu talepler protestolara dönüşmüş, Kosova'nın bağımsızlık yolunda temeller atmasını sağlamıştır. 1981'de milat niteliğinde başlayan bu gösterilerin ardından, Sırlar, Miloseviç'in çalışmalarıyla 1988 yılında, Sırp tarafgirliği yürütebilecek bir Kosova yönetimini görev başına getirmeyi başarmıştır. Yugoslavya'nın birliğini sağlama gerekçesiyle Kosova, Sırp güçleri tarafından işgal edilmiş, 1989'da veto hakkı, ülke dilinin belirlenmesi ve diğer birçok konuda Kosova'nın anayasal hakları büyük ölçüde sınırlandırılmıştır. Haziran 1990'da Arnavut bir karar alıcının bulunmadığı bir ortamda, Sırbistan anayasası ile muhatap olan Kosova üstünde Sırp özel yönetiminin anayasa aracılığıyla kabul edilip

devreye girmesiyle Kosovalılar tamamen eski haklarını kaybetmiştir (Balcı, 2016, s. 757-758). Böylelikle bir cumhuriyet ile aynı statüye sahip olmak isteyen Kosova, özerkliğini de kaybetmiştir (Taşdemir & Yürür, 1999, s. 142).

Miloseviç, Kosova gibi Hırvatistan ve Bosna Hersek'te de Sırp özel yönetimlerinin oluşturulması fikriyle yola çıkmış, zamanla politikasını etnik temizlik üzerinden yürütmeye devam etmiştir. Bosna Hersek gibi özerk bölgelerin parçalanmasını Sırp milliyetçiliği bakış açısıyla bir hedef olarak gören Miloseviç, kendini Tito'nun bir mirasçısı ve barış elçisi olarak görmüştür (Dragović-Soso, 2007, s. 16). Eylül 1990'da Kosova Meclisinde Arnavut vekiller bir araya gelerek, Kaçanak Anayasası olarak da bilinen Kosova Cumhuriyeti'ni ilan eden anayasayı onaylamıştır (Taşdemir & Yürür, 1999, s. 143). Kendi kaderini tayin etme hakkını içeren Kosova Cumhuriyeti anayasası kabul edildikten sonra Sırp baskısı artmış, Sırp Meclisi kararıyla 80.000 Arnavut işlerinden çıkarılmıştır. Kosova Meclisi'nin, Sırp Meclisi'ni feshetmesiyle devam eden süreçte, bölgenin şartları iyice gerilirken Yugoslavya, Sırpı silahlandırmış, Arnavutların da silahlarına el koymuştur.

Miloseviç'in kişisel olarak da Arnavutlardan hazzetmediği birçok yazılı kaynakta bahsedilmiştir. Miloseviç'in kişisel nefreti ve toplumda yükselen Sırp milliyetçiliğinin bir araya gelmesi Kosova'daki krizi derinleştirmiştir. Kosovalı Arnavutlar bu tutumların altında, bir Arnavut milliyetçisi olan İbrahim Rugova'nın önderliğinde Belgrad tarafından yasaklanmasına rağmen egemenliğin ilanı için referanduma gitmiştir (Stevanoviç, 2005, s. 63). Eylül 1991 'de Kosova'nın bağımsızlık için yaptığı referandumdan %99,87 ile bağımsızlık kararı çıkmıştır. Askeri gücü, iç güvenlik birimleri ve diğer devlet organları olmayan Kosova Cumhuriyeti, sadece Arnavutluk'un tanıdığı olduğu bir devlet olarak bağımsızlığını ilan etmiştir (Balcı, 2016, s. 758-759). Böylelikle Kosova'nın bağımsızlık mücadelesinde, bütün zorluklarla ilk büyük adımını atılmıştır.

### **3.3.2. Kosova'nın Bağımsızlık Süreci**

Tarihsel sebeplerle ışığında etnik ve kültürel olarak birbirinden farklı olan halkların, Yugoslavya'da bir arada yaşamasının olumsuz sonuçları Kosova'da da yaşanan problemlerin temeli olarak düşünülebilir. Yugoslavya'daki bütünlük içerisinde Sırpların milliyetçi politikalarının, diğer etnik gruplarda da ulus devlet düşüncesiyle hareket etme bilincinin gelişmesindeki payı göz ardı edilemez bir durumdur. Yaşanan

sorunlar doğrultusunda bağımsız bir devlet olma fikri çözüm olarak görülmeye başlanmıştır. (Balcı, 2016, s. 751).

Dünya ülkelerince kabul görmediği takdirde bağımsızlık ilanı bir anlam ifade etmeyen Kosova, 1991’de Avrupa Topluluğu’na tanınma başvurusu yapmış olsa da bu kriterleri sağlamadığı gerekçesiyle durum uluslararası bir meşruiyet kazanamamıştır. İbrahim Rugova önderliğinde Bujar Bukoshi, uluslararası görüşmelerle Kosova’nın durumunun iyi olmadığını anlatmaya çalışsa da bu çabalar tam olarak bir sonuç vermemiştir. Bu sorunların çözümünü demokratik yollardan elde edemediğini düşünen Arnavutların bir kesimi, silahlı mücadele ile başarı elde edeceğini düşünerek UÇK<sup>†</sup> yani Kosova Kurtuluş Ordusu’nu kurarak 1996’dan itibaren eylemlerini ortaya koymaya başlamıştır (Balcı, 2016, s. 759). UÇK bileşenleri, iyi silah eğitimleri almış, askeri disipline sahip kişilerden oluşmaktadır. Arnavutluk, Pakistan ve İran gibi ülkelerde eğitimler aldığı söylenen silahlı gruplar, Sırlara karşı eylemlerini sürdürmüştür (Vickers, 1998, s. 291).

1995 yılında başta Bosna Hersek olmak üzere Balkanlardaki kanı durdurmayı hedefleyen ve ABD tarafından ortaya koyulan Dayton Anlaşması’na Arnavutların dâhil edilmemesinin ardından Kosovalıların durumu çözümsüz bir sürece doğru sürüklenmiştir (Ermağan & Satıcı, 2013, s. 447). 1996’da AB ülkelerinin yeni Yugoslavya’yı da tanınmasıyla beraber (Vickers, 1998, s. 291) Kosovalı Arnavutlar, Rugova’nın etkin olmayan mücadelesini, daha aktif bir şekilde yürütme kararı almışlardır. UÇK silahlı mücadele yoluyla batı ülkelerinin ilgisini çekme amacı güderken Sırp lider Miloseviç’in acımasız politikaları bu durumu kolaylaştırmıştır (Wachtel, 2009, s. 136).

ABD’nin Balkanlar temsilcisi Robert Gelbard’ın, Kosova’da yaptığı bir konuşmada UÇK’dan terör örgütü olarak bahsetmesiyle beraber Sırp güvenlik güçleri birçok UÇK noktasına operasyonlar düzenlemiştir. Çatışmalar sonrası Temas Grubu’nun (Fransa, Almanya, Rusya İtalya, ABD) Sırların Kosova’da sivillere karşı orantısız güç uyguladığını açıklamasının ve anlaşma çağrısının ardından, BM Güvenlik Konseyi 1160 sayılı Kararı kabul etmiştir. Çatışmaların durması için dünyadan birçok uyarı gelmesine rağmen Miloseviç, Rusya’nın da gücünü arkasına alarak operasyonlara

---

<sup>†</sup> UÇK (Kosova Kurtuluş Ordusu), Sırbistan tarafından terör örgütü olarak kabul gören, Kosova’nın Sırbistan’dan ayrılmasını amaç edinen silahlı Arnavut oluşum.

devam etmiştir. Fakat Ocak 1999 yılında Racak bölgesinde 45 Arnavut cesedi bulunması sonucunda durum Sırbistan'ın beklentisinin aksinde seyretmeye başlamıştır. Temas Grubu ülkeleri, Sırbistan'ı ve UÇK dahil tüm tarafları uzlaşmak amacıyla Fransa Rambouillet Şatosu'na görüşmeye çağırmıştır (Ker-Lindsay, 2009, s. 144,146).

Rambouillet'te Miloseviç'in, Kosova'nın üç yılda bağımsızlığının sağlanması ve NATO askerlerinin Kosova'ya konuşlandırılması gibi kararları kabul etmemesiyle beraber, BM Güvenlik Konseyi'nin kararı beklenmeden 1999 yılında NATO güçleri Yugoslavya'ya hava saldırıları düzenlemeye başlamıştır (Balcı, 2016, s. 760,761). NATO'nun kararı beklememesi aslında yasal olmayan bir süreç olarak gelişmiş (Ercan & Pektaş, 2015, s. 147), hava saldırıları 77 gün boyunca devam etmiştir (Emin, 2014, s. 18). NATO'ya karşılık veren Sırp kuvvetler Kosova'da sivillere müdahale etmiş, 850 bin Arnavut'un Makedonya ve Arnavutluk'a kaçarak göç etmesine sebep olmuştur (Ker-Lindsay, 2009, s. 146).

NATO'nun KFOR (Kosova Force-Kosova Gücü) adı verilen ordusu ile karadan müdahalesi sonrasında (Emin, 2014, s. 18), hareket alanı kalmayan Miloseviç, barış anlaşmasını kabul etmek zorunda kalmıştır. Anlaşmaya göre, Sırp kuvvetlerden arındırılan bölgelere NATO nezdinde KFOR kuvvetlerinin yerleştirilmesi ve tek yetkili bölge gücü olması kararlaştırılmıştır. Sonrasında gelen süreçte Rambouillet görüşmelerinin devamı yapılmış, bu görüşmelerde, Kosova'nın bağımsızlığı, UÇK'nın siyasi olarak taraf kabul edilmesi gibi konulardan cayılarak, Kosova'nın Yugoslavya'nın bir parçası olarak kalması kararlaştırılmıştır (Balcı, 2016, s. 761-762).

Müdahale sonrası BM Güvenlik Konseyi'nin 1244 sayılı kararına dayanarak, Sırbistan güçleri Kosova'dan çekilmek durumunda kalmışlardır (Emin, 2014, s. 19). Görüşmeler sonrası Birleşmiş Milletler Kosova Komisyonu (UNMIK), KFOR gibi BM misyonunu taşıyan kurumsal yapılar Kosova'nın bir düzen kurması adına çalışmalarını sürdürmüştür (Balcı, 2016, s. 761-762). Sırasıyla önce KFOR daha sonra UNMIK ve AB olmak üzere Kosova'da idari faaliyetler yürütülmüştür (Emin, 2014, s. 19). Kosova'nın yeniden bir düzen kurma süreci uluslararası yapılarca ciddi bir destekle sürdürülse de aslında bunların çok kültürlü etnik bir yapıdaki Kosova'da ne kadar fayda sağlayabildiği tartışmalı bir durumdur.

Bu uluslararası yönetim uzun yıllar Kosova'nın inşası için çalışmalar yürütse de Mart 2004'te BM'nin barış güçlerinin müdahale edemediği olaylar yaşanmaya

başlanmıştır. 19 Mart 2004 günü yaklaşık 51.000 kişinin katıldığı ve birçok bölgeye yayılan olaylarda 550 ev ve 27 manastır yanmış, 11 Arnavut ile 8 Sırp hayatını kaybetmiştir. Yaklaşık 4100 kişinin yerinden olduğu bu olaylar sonrası KFOR ve UNMIK nezdinde BM'ye duyulan güven ağır hasar almıştır. Bu konuda, etnik olarak birbirinden çok farklı iki halkın bir arada yaşaması için kurulan uluslararası yönetimin kayda değer bir ilerleme kaydedemediği görülmüştür(Ker-Lindsay, 2009, s. 150). Görüldüğü üzere kriz diplomasisi yürütmek için gerekli şartlar oluşmasına rağmen, bu süreçte krizi yönlendirecek başarılı adımlar atılamamıştır.

2005 yılında BM Kosova Özel Temsilcisi olarak Martti Ahtisaari görevlendirilmiştir. Görevlendirmenin ardından BM Genel Sekreterinin talebi ile Kosova görüşmelerini Martti Ahtisaari yürütmeye başlamıştır. (Balcı, 2016, s. 763). BM'nin Bosna Hersek'te yaşanan olaylara müdahale etmekte geç kalmasından ders çıkararak Kosova'daki problemlerin çözümü adına daha etkin bir süreç yönetimi gösterdiği söylenebilir (Kodaman & Baş, 2017, s. 48). Bu noktada uluslararası kriz diplomasisi yürütmek adına nispeten daha başarılı olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu aşamadan sonra, Ahtisaari planı çerçevesinde değerlendirileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Kosova'nın bağımsızlığının önünü açan en önemli hamlelerden biri olarak Ahtisaari'nin görevlendirilmesi kritik bir sürecin başlangıcıdır.

### **3.3.3. Ahtisaari Planı ve Kosova'nın Nihai Statüsü**

Kosova'nın statüsünün belirlenmesi adına kademeli bir geçiş öngören BM Genel Sekreteri eski özel temsilcisi Michael Steiner 2002 yılında 8 başlıklı bir hedef listesi oluşturmuştur. Bunlar; demokratik kurumların kurulması, kanunların uygulanmasının sağlanması, mülkiyet hakları, Sırbistan ile iletişim kurulması, yerinden olmuş Kosovalıların dönüşü ve uyumu, Kosova Koruma Teşkilatı'nın yapılandırılması, hareket özgürlüğü ve pazar ekonomisi hakkında çalışmalar yapmaktır. 2003 yılında ise dönemin özel temsilcisi Harri Holkeri, bu 8 standardı daha ayrıntılı bir şekilde açıklamış, Temas Grubu ülkeleri ise bunları desteklemiştir. Bu standartların yerine getirilmesi halinde, 2005 yılında yasal nihai statünün elde edilebileceği üzerine tahmini bir zamandan da söz edilmiştir (Caparini, 2006, s. 48).

Kosova'nın bağımsızlığını tek çözüm yolu olarak gören ABD'den Stratejik ve Uluslararası Çalışmalar Merkezi (CSIS), Ocak 2005'te Uluslararası Balkanlar Komisyonu'na bağımsızlık sürecinin başlaması için başvuruda bulunmuştur. Dört

aşamadan oluşan başvuruda, Sırbistan'dan ayrılmanın bağımsızlıkla sonuçlanması gerektiği belirtilirken, tam anlamıyla egemen bir Kosova'dan bahsedilmemiştir. İdari anlamda yetkilerin Kosova'ya devredilmesinin yanında, uluslararası yetkili organların tam denetimde olması gerekliliği üzerinde durulmuştur. UNMIK'in yetkilerinin AB'ye devredilmesi üzerinde de durulan komisyon kararı ve tüm bu çalışmalar Ahtisaari planında da görüşülmüştür. Komisyonun bir önerisi de Kosova'nın AB üyelik sürecine girmesidir. Bahsi geçen dört aşamanın sonuncusu ise Kosova'nın AB üyeliğini almasıdır (König, 2008, s. 39). Yapılan bu komisyon görüşmelerinin başta denetimli bağımsızlık olmak üzere, Ahtisaari planının kararlarına zemin oluşturan bir ortam sağladığını söylemek pek de yanlış olmayacaktır.

Kasım 2005'te BM Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından BM Kosova Özel Elçisi olarak Finlandiya Cumhurbaşkanı Martti Ahtisaari (Fridl, 2009, s. 75,77) yardımcısı olarak da Avusturyalı diplomat Albert Rohan atanmıştır (Geci, 2008, s. 32). Nihai statü görüşmelerinin aslen Temas Grubu tarafından yürütülmesi beklenmiştir. Fakat BM Genel Kurulu'nda yapılan görüşmeler sonucu Mayıs 2005'te süreci Belçika'nın NATO büyükelçisi Kai Eide'nin inceleyeceği karara varılmıştır (Ayhan, 2017, s. 253). Süreci takip eden Eide, Kofi Annan'a görüşmelerin başlayabileceğini aktaran bir rapor sunmuştur (Ercan & Pektaş, 2015, s. 137).

Kasım 2005'te ise sürecin yürütücüsü olarak Martti Ahtisaari belirlenmiştir (Ayhan, 2017, s. 253). 1937 Finlandiya doğumlu Martti Oiva Kalevi Ahtisaari 1965'te Finlandiya Dışişleri Bakanlığı'nda görev başına getirilmiş, birçok ülkede diplomatik görevler yaptıktan sonra BM'ye katılarak 1978'de Namibya Özel Temsilcisi olarak atanmıştır. 1991'de Finlandiya Dışişleri Bakanı olarak göreve başlayan Ahtisaari, 1994 yılında Finlandiya Cumhurbaşkanı olarak seçilmiştir. 2001'e kadar görevini sürdürdükten sonra Kriz Yönetimi Girişimi (Crisis Management Initiative-CMI) adlı bir STK kurarak çalışmalarına burada devam etmiştir. Kuzey İrlanda, Güney Afrika, Bosna Hersek, Endonezya ve Kosova'da üst düzey diplomatik misyonları BM adına yürütmüştür. Başarılı arabuluculuk faaliyetleriyle bilinen Ahtisaari, 2008 yılında Kosova krizindeki çalışmaları nedeniyle, Nobel Barış Ödülü'nün sahibi olmuştur (E. Acar, 2019, s. 44; "Martti Oiva Kalevi Ahtisaari", 2001).

1999'dan sonra geçen 5 yılda BM süreç yönetiminde soğukkanlılığını korumaya çalışmış fakat şiddet olaylarının artması ve 28 kişinin ölümü, izlenen politikalarda

değişime gidilmesine sebep olmuştur. Sürecin yürütücüsü olan Ahtisaari 2005'te belirlenmiş, müzakereler resmi olarak 20 Şubat 2006'da başlamıştır (Ercan & Pektaş, 2015, s. 138). Kosova'nın gelecekteki statüsünün belirlenmesinde kilit bir rol oynayacak Ahtisaari, süreçte arabulucu olarak birçok konuda üst düzeyde yetkilendirilmiştir. Ahtisaari 'ye göre Balkanlarda oluşmakta olan istikrarın önündeki en büyük engellerden biri Kosova'nın statüsünün belirsiz olmasıdır (Fridl, 2009, s.75,77). Sürecin yönetiminde BM nezdinde Ahtisaari'nin olması ve Rusya'nın BM'nin daimi üyelerinden olması Rusların karara etki gücünü ve avantajını arttırmıştır (Ayhan, 2017, s. 254). Bunun yanında ilk görüşmelerde Temas Grubu'nda da söz sahibi olarak süreçte tutulan Rusya, görüşmelerin yapılmasını desteklese de, plana karşı olan önyargılarını da açıkça belirtme fırsatı bulmuştur (Weller, 2008, s. 1242). Rusya BM'de de Temas Grubu'nda da nüfuza sahip olduğu için, Kosova'nın bağımsızlığının karşısında olan bir ülke olarak daha dengeli bir ortamın oluşmasını sağlamıştır.

Kosova Cumhurbaşkanı Rugova, 2006 yılını, bağımsızlığın alınacağı yıl olarak anlatmış olsa da, bu sürece şahit olamayıp Ocak 2006'da vefat etmiş, yerine Şubat 2006'da meclis Fatmir Seydiu'yu seçmiştir (Tangör, 2008, s. 123). Mayıs 2006'da Viyana'da Kosova'nın nihai statüsünün belirlenmesi adına müzakereler başlamıştır. Ahtisaari ekibinin yürüttüğü bu sürecin ilk toplantıları, teknik konulardan oluşmaktadır. Bunlar, Sırbistan'ının borçlarından Kosova'ya düşen miktarlar, kültürel ve dini değerlerin muhafaza edilmesi ve Kosova'da yaşayan Sırp azınlıkların yerel yönetimlerde temsili gibi teknik konuları barındırmıştır. Ahtisaari ekibi özellikle ilk görüşmelerde öneri vermektan kaçınarak, Kosovalı ve Sırp tarafların delegasyonlarını dinlemeyi tercih etmiştir. Kosova tarafının Sırlara nazaran daha uzlaşmacı tavırlar takınmış olmasının bilgisiyle beraber, 15 tur devam eden görüşmelerin genel manada tavizlerden uzak ve sonuçsuz kaldığı görülmüştür (Geci, 2008, s. 31-32). Ancak Kosova konusunda BM Güvenlik Konseyi, Ahtisaari'nin önderliğinde bu konuda kamuoyunda kesin çözümü getirecek mekanizma olarak görülmüştür (König, 2008, s. 40).

Bu gelişmelerle beraber Rambouillet görüşmelerinde Sırbistan'dan şartlı bir şekilde bağımsızlığı konuşulan Kosova'nın, Ahtisaari planıyla denetimli bağımsızlık sürecine girdiği görülmektedir (König, 2008, s. 40). Ahtisaari ekibinin bağımsızlık ifadesinden özellikle kaçınarak, durumu "denetimli bağımsızlık" şeklinde ifade etmesi dikkatlerden kaçmamıştır (Ayhan, 2017, s. 254). Bu ifadelerin daha yumuşak bir şekilde tercih edilmesinin sebepleri arasında gerginliğin yaşanmasını engellemek amacı



güdülmüştür. Bununla beraber BM daimî üyesi Rusya'nın da sürece hâkimiyeti bir başka sebep olabilir.

Kosova Krizi, üç kademe olarak değerlendirilecek olursa, Ahtisaari'nin de içinde olduğu QUİNT ülkeleri olarak bilinen Temas Grubu'ndaki ABD, Fransa, Birleşik Krallık, İtalya ve Almanya'nın süreçte müzakerelere katılımı ilk bölüme tekabül etmektedir. İkinci aşama ise, Rusya'nın reddiyle kabul edilmeyen Ahtisaari'nin BM Güvenlik Konseyi'ne sunmuş olduğu öneriden oluşmaktadır. Son olarak ise, Fransa Cumhurbaşkanı Sarkozy'nin önerisiyle 2007'de ABD, Rusya ve diğer Avrupa ülkelerinin süreci kendi kontrolleri altında yürütmek istedikleri ve bir çözüm ekibi oluşturularak son şanslarını deneme istekleridir. Bu son denemenin ardından süreç Kosovalı yetkililerce sürdürülmüştür (Fridl, 2009, s. 75).

Bu süreçte Sarkozy'nin önerisi ile 120 gün boyunca müzakerelerin sürdürülmesinin gerektiği aktarılmış, sürecin başarısızlıkla sonuçlanması halinde Ahtisaari planının onaylanmasına karar verilmiştir (Weller, 2008, s. 1224). Nitekim bu son deneme de başarısızlıkla sonuçlanmıştır. 3 aşamada Kosova krizini 2009 yılında değerlendiren yazara göre (Fridl, 2009, s. 75), ilk iki kademedeki Ahtisaari'nin ağırlıklı olduğu süreçler dillendirilmiştir. Bunun yanında bu krizin yönetim kısmında Ahtisaari'nin oldukça kilit bir noktada olduğu görülmektedir. Sürecin değerlendiricilerine göre Ahtisaari'nin Kosova krizinde başarılı bir arabuluculuk faaliyeti yürütüp yürütmediği konusunda muhtelif görüşler mevcuttur.

Ahtisaari 26 Ocak 2007 yılında Temas Grubu ülkelerine hazırlamış olduğu planı sunmuş fakat raporun halka açık olarak yayınlanması 2 Şubat 2007 tarihine bırakılmıştır. Kosovalı Arnavutlar ve Sırp'ların bu rapora verecekleri tepkileri önceden ölçmek adına Ahtisaari ekibi raporu belirlenen tarihten önce sızdırmıştır. 2 Şubat günü geldiğinde taraflarla paylaşılan Ahtisaari planına Sırp tarafı tepki göstermiş, raporun Kosova'yı bağımsızlığa götüreceği gerekçesiyle net bir dille bunun reddedileceği açıklanmıştır. Mart 2007'de tam hali sunulması planlanan raporda, Kosova'nın bağımsız bir devletin sahip olduğu ulusal marş, ulusal bayrak, ordu ve uluslararası örgütlere üyelik gibi haklar verilmesi öngörülmüştür. Raporda, uluslararası askeri koruma ve uluslararası sivil denetim eşliğinde, sadece uyuşmazlıkların çıkması halinde AB ve BM'nin son söz yetkisi olan bir Kosova Cumhuriyeti tasvir edilmiştir. Atama yapma gibi idari işlerde de Uluslararası Sivil Temsilciliğe başvurma zorunluluğu

bulunmaktadır. Ahtisaari planının en kapsayıcı ve geniş kısmı, Kosova sınırlarında yaşayan Sırp azınlıkların korunması ile alakalı bölümlerdir. Bu konuda plan, kendi eğitim müfredatlarını belirleme, dini ve mali haklarını koruma taahhütleri vererek Sırlara geniş haklar tanımaktadır (Tangör, 2008, s. 125).

Fridl'a göre, Ahtisaari'nin 2007'de sunmuş olduğu çözüm önerisinin amacı arabuluculuk faaliyetini her iki tarafında çıkarlarını savunacak şekilde yürütmek yerine, belirlenen amaca doğru Sırbistan tarafını zorlamak olarak değerlendirilmektedir (Fridl, 2009, s. 81). Nitekim Ahtisaari planı bağımsızlıktan çok da uzak olmayan bir Kosova yönetimi öngörmektedir (Tangör, 2008, s. 125).

1999'dan bu yana Kosova ve Sırbistan ayrı yönetimlere sahip iki ülke gibi yoluna devam etmiştir (Ermağan & Satıcı, 2013, s. 456). 1999'da BM Genel Sekreteri olan Bernard Kouchner ve 2001'de yerine atanan Özel Temsilci Danimarka Savunma Eski Bakanı Hans Haekkerup, UNMIK yönetmeliğini göz önünde bulundurarak Geçici Özyönetim Anayasal Çerçevesi'ni ilan etmiştir. Bu çerçeve aslında bağımsız devletlere has özellikler olan seçimlere gitme ve devlet kurumları oluşturmaya imkânlar sağlayıp egemen bir Kosova'nın yolunu açmıştır (Ercan & Pektaş, 2015, s. 136).

BM yetkilisi olarak bölgede barışın sağlanması adına bulunan Ahtisaari'ye göre, Sırp yönetiminin Kosovalı Arnavutlara yönelik geçmişten gelen kötü muamelenin düşmanca bir tavırla kronikleşen bir problem haline gelmesi NATO müdahalesi ve sonrasındaki süreci beraberinde getirmiştir (Ermağan & Satıcı, 2013, s. 456). Tarafların anlaşma zemininde buluşmamasıyla beraber Ahtisaari ekibinin düşüncesine göre tek taraflı Kosova bağımsızlığı, tek çıkış yolu olarak görülmüştür. Bu bağımsızlığın BM nezaretinde gerçekleşmesi gerektiğini belirten Ahtisaari, 2008 yılında gerçekleşen Kosova'nın bağımsızlığının temel hamlesi olmuştur. Ahtisaari planı adıyla anılan bu yola göre, denetimin AB'nin Uluslararası Sivil Ofis ve AB Hukukun Üstünlüğü Heyeti (European Union Rule of Law Mission in Kosovo-EULEX) tarafından yapılmasının gerekliliği bildirilmiştir (Balcı, 2016, s. 763). Ahtisaari planının bazı paydaşları Birleşmiş Milletler Kosova Özel Temsilciliği Ofisi (UN Office of Special Envoy in Kosovo-UNOSEK) belgelerinde açıklanmıştır. Güvenlik Konseyi Başkanı'na hitaben Genel Sekreterin 26 Mart 2007 tarihli, Kosova'nın Statüsü İçin Kapsamlı Teklif adlı UNOSEK raporunda, AB Konseyi tarafından atanan Özel Kosova Temsilcisi (EUSR), Uluslararası Yönlendirme Grubu (ISG), Uluslararası Sivil Temsilci (ICR) ve AB olarak

ifade edilmiştir (UN, 2007, s. 8).

Kosova sorunun çözüme kavuşması adına yapılan çalışmalar tüm ülkeler tarafından farklı bakış açıları ile yorumlanmıştır. Rusya'ya göre Kosova'nın tek taraflı bağımsızlığının ortaya koyulması, Sırbistan'ın toprak bütünlüğünü korumayla ilgili BM'nin 1244 sayılı kararıyla örtüşmemektedir (Kutlu, 2020, s. 83–84). Rusya'nın tek taraflı bağımsızlığı açıkça veto edeceğini belirtilmesi, Endonezya ile Güney Afrika'nın net karar vermemesi ve Çin'in tereddütlü yaklaştığı bilinmektedir (*Kosovo : No Good Alternatives To the Ahtisaari Plan*, 2007, s.3). Bağımsızlık ilanı ile beraber UNMIK'in misyonunun sona ermesi ile yeni denetim mekanizmalarına geçilmesi Rusya'nın engelleme çabalarıyla karşılaşmıştır (Balcı, 2016, s. 763).

UNOSEK'in organize ettiği 2007'deki basın toplantısında, Ahtisaari 'ye gazeteciler, diğer ülkelerdeki sorunlu bölgelerde yaşanan ayrılıkçı hareketlerin, Kosova'nın bağımsızlığıyla beraber güç bulma ihtimali sorulmuş, Ahtisaari ise Kosova'nın durumunun diğer sorunlarla farklı olduğunu dile getirmiştir. Ayrılıkçı hareketlerin olduğu bölgelerdeki kışkırtıcıların Kosova'daki durumundan nemalanmak isteyebileceğini ancak Kosova'nın tarihsel süreçte zor zamanlar geçirip çözümsüz kaldığını aktaran Ahtisaari, diğer durumlarla benzerlik göstermediğini açıkça ifade etmiştir. BM Güvenlik Konseyi'nde karar almanın zorluklarını da aktaran diplomat, mevcut statükonun devam etmesine izin verilemez olduğunun da altını çizmiştir (Ahtisaari, 2007, s. 4).

14 Mart'ta plana tam desteğiyle bilinen BM Genel Sekreteri Ban-Ki Moon'a, (Perritt Jr., 2010, s. 165) 21 Mart'ta ise BM Güvenlik Konseyi'ne teslim edilen Ahtisaari planı, ilk plandan farklı olarak iki farklı rapor halinde belgelendirilmiştir. İlk belge nihai statü içerikli, ikinci belge ise Ahtisaari'nin görüş ve önerileri bulunmaktadır. Kosova'nın statüsünün denetimli bağımsızlık olması gerektiğini aktaran Ahtisaari, görüşmeler boyunca ilk defa açık olarak fikrini beyan etmiş, bağımsızlığın tarafında olduğunu göstermiştir (Tangör, 2008, s. 126). Ahtisaari tam bağımsızlığı direkt olarak dillendirmese de, yayınlanan raporlarla birlikte Kosova Cumhuriyeti'nin kurulmasındaki temel taşların oturmasına vesile olmuştur (Knoll, 2009, s. 146).

Kosova, Makedonya gibi Arnavut nüfusun yoğun olduğu bölgelerde meydana gelen olaylarda tarihsel bağlar gereği, Türkler, Yunanlar ve Bulgarlarında yaşanan süreçlerin doğal bir parçası olması oldukça normal bir durumdur (Balcı, 2016, s. 751-

752). Fakat Türkiye, Kosova'nın bağımsızlık ilanına kadar, Yugoslavya'nın toprak bütünlüğün bozulmasına yönelik açık bir hamle yapmaktan imtina etmiştir. Bu temkinli yaklaşım Kosova'nın bağımsızlık ilanına kadar sürmüş, ilan sonrası Kosova Cumhuriyeti'ni ilk tanıyan ülkelerden biri olmuştur (Coşkun, 2010, s. 52).

17 Şubat 2008 'de Kosova'nın bağımsızlık ilanı sonrası, Türkiye, Arnavutluk ve ABD (Emin, 2014, s. 19) ile birlikte birçok AB ülkesinin Kosova Cumhuriyeti'ni tanıdığı bildirilmiştir. Fakat Rusya ve Sırbistan'ın tutumu her zaman bu bağımsızlığa karşı muhalif durumda kalmıştır. Bunun yanında Rusya lobi faaliyetleri ile bazı İslam İşbirliği Konferansı üye devletlerinin de Kosova'yı tanımaması için çalışmalar yapmış ve istedikleri yönde sonuçlar almışlardır. İspanya ise kendi iç sorunlarına emsal teşkil etmemesi adına bağımsızlığı tanımayan devletler arasında yerini almıştır (Balcı, 2016, s. 766). Fakat beş daimî Güvenlik Konseyi üyesinden, Fransa, İngiltere ve ABD'nin tanıdığı Kosova Cumhuriyeti günümüzde halen Çin ve Rusya tarafından tanınmamaktadır. 2014'te 108 ülkenin tanıdığı Kosova Sırbistan ile görüşmeler yürütmüş olsa da Sırbistanın Kosova'yı yakın zamanda tanıma ihtimali oldukça düşüktür (Emin, 2014, s. 39). Kosova Dışişleri ve Diaspora Bakanlığı'nın sitesinde yer alan bilgiye göre Kosova'yı 117 ülke tanımakta ve 100'den fazla ülke de tanımayı taahhüt etmektedir (International recognitions of the Republic of Kosovo, 2021).

### **3.4. Kosova Krizinin Allison'un 3'lü Karar Verme Modeline Göre Kriz Diplomasisi Açısından İncelenmesi**

Çalışmada incelenen kriz diplomasisinin temelleri, siyasi teorilerde gözlemlenebilir olsa da en yakın olduğu teori, karar verme teorileridir. Bunun sebebi diplomaside tarafların karar verici örgütler ve bireyler olması denilebilir. Temeldeki realizm öğretisi olan devletin rasyonel davranacağı kabulü, oyun teorisinin de temellerini attığı için, kriz diplomasisinde karar vermenin bir yordamı olan oyun teorisinin izleri mevcuttur. Karar verme teorileri, devleti rasyonel olarak kabul etme anlamında uyuşmasa da, devleti alt birimlere bölerek inceleme anlamında çoğulcu bir yaklaşım da içermektedir (Arı, 2002, s. 235-530). Karar verme teorilerinde, devletin dış politikası, birey düzeyinde ve bürokratik düzeyde analiz edildiği için, kriz diplomasisi büyük oranda burada düşünülebilir.

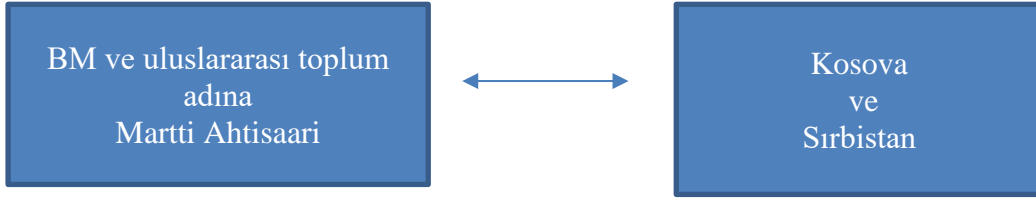
Bu düşünce ile yola çıkılarak çalışmanın bu aşamasında, kriz diplomasisine fikirsel olarak en uygun olabilecek teoriler araştırılarak, kriz diplomasisi bu teoriler

üzerinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Karar verme üzerine Graham Allison'un modellemiş olduğu sırasıyla, "rasyonel aktör modeli" (ek olarak sınırlı rasyonellik eleştirisi), "örgütsel süreç modeli" ve son olarak da "bürokratik siyaset modeli" üzerinden kriz diplomasisi değerlendirilmesi yapılmıştır. Graham Allison'un 3 modelinin, çalışmanın ana konusu olan kriz diplomasisini incelemek için en uygun model olduğu gözlemlenmiştir.

Graham Allison' Küba Füze Krizi'nin incelemesini yaptığı ve bu incelemeler sonucunda aynı eserde bahsettiği üç modelde realizmin temel anlatısının dışında yeni ve gerçekçi olan farklı bir bakış açısı geliştirmiştir. Realizmin temel hipotezlerinde genelde yer alan merkezîyetçi devlet düşünceleri, Allison'un modellemelerinde ana eksenin dışında kalmıştır (Viotti, R.Paul & Kauppi, 2017, s. 237). Allison, merkezîyetçi yaklaşımdan farklı olarak, modellemelerde devleti daha küçük birimler halinde incelemektedir. Fakat 3 modelin kriz diplomasisini incelemek için bazı kısımlarda yeterli olmadığı görülmüştür. Mevcut eksik temelde, bu çalışmada incelenen kriz diplomasisinin hata kaldırma katsayısının düşük olmasından kaynaklıdır. Hata lüksü çok düşük olan kriz diplomasisinde, üç modelden birincisi olan rasyonel aktör modelinin, karar alıcıyı "tam rasyonel" kabul etmesinden kaynaklı tespit edilen yetersizlik, Simon'un sınırlı rasyonellik fikri ile kapatılabilir durumdadır. Bu 3 modelin sınırlı rasyonellikle beraber incelenmesi halinde kriz diplomasisinin teorik çerçevesinin oluşturulması kolaylaşacaktır. Allison'un 3 modeli sınırlı rasyonellik göz ardı edilmeden incelendiği zaman, kriz diplomasisinin teorik çerçevesini oluşturmak açısından en verimli noktaya gelindiği gözlemlenmiştir. Birinci model olan rasyonel aktör modelinde bahsedilen aktörü sınırlı rasyonel kabul etmek, bu üçlü modeli kriz diplomasisini incelemek için daha istikrarlı bir duruma getirmektedir.

#### **3.4.1. Kosova Krizinin Aktörleri ve Karar Vericileri**

Allison'un modellemeleriyle Küba Füze Krizi incelenirken, olayların tarafları ve aktörleri birer devlet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, ana kaynakta krizin tarafları olan ABD ve SSCB arasında yaşananların incelendiği modellemeler ile devletler değil, BM'nin Kosova Krizindeki rolü değerlendirilmiştir. Bir devlet gibi büyük bir örgütsel yapı olan BM'nin kriz diplomasisi süreci incelendiğinde, karar alıcı aktörün BM nezdinde Martti Ahtisaari olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 7: Kosova Krizinin Graham Allison'un Karar Verme Modellerine Göre İncelenmesi Adına Krizin Taraflarının Belirlenmesi

Krizin incelenmesinde tarafları açıkça belirtmek gerekirse, BM ve uluslararası toplum adına Ahtisaari Ekibi bir tarafı oluştururken, diğer tarafta da bölge halkını temsilen Kosova ve Sırbistan bulunmaktadır.

### 3.4.2. Kosova Krizinin Rasyonel Aktör ve Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeline Göre Değerlendirmesi

Özünde rasyonel aktör modeli, karar vermenin niteliğinin son karara etkisi ile ilgili doğrudan açıklama yapmayan bir modeldir (Heywood, 2012, s. 509). Bundan kaynaklı olarak rasyonel aktör modeliyle örnek bir olayı değerlendirmek oldukça güçtür. Yapılacak değerlendirme; karar alıcının rasyonel olup olmadığını belirlemek, izlenen stratejiyi rasyonellik çerçevesinde değerlendirmek ve kar maksimizasyonunu ortaya koymaktan ibaret kalacaktır. Fakat bu çalışmanın savunusu zaten, aktörün rasyonel kabul edilmemesi üzerinedir.

Aslında Allison'un, devleti veya örgütsel yapıyı, rasyonel bir aktör kabul etmesinin sebebi, fen bilimlerinde kullanılan "normal şartlar altında (NŞA)" gibi bir sabitlik belirlemek istemesindedir. NŞA gibi bir standart geliştirilmesi durumunda olayların belirlenen çerçeveler açısından değerlendirilmesi kolaylaşacaktır. Aktörün rasyonel kabul edilmesi halinde karar vericinin, olayla ilgili tüm bilgilere sahip olduğu kabulü düşünüldüğünde, bilginin sınırlı olabileceği durumlar da göz ardı edilmemeye çalışılmıştır. Bu noktada normal koşullarda ilerlemeyen gelişmeleri Allison, geriye kalan Bürokratik Siyaset ve Örgütsel Süreç Modelleri ile bahsi geçen açıkları kapatmayı hedeflemektedir. Fakat bu modellerin açığını kapatma isteği, bu iki modelden önce, aslında aktörün sınırlı rasyonelliğinin de açıktan kabul edilmesi anlamına da gelmektedir. Bilgi tabanının sınırlı olması durumunu da tasvir eden Allison, Sovyet güçlerinin karar alıcı olarak Küba Füze Krizi'nde, olabilecek tüm seçeneklere hâkim olunamamasından dolayı rasyonellik kabulüyle, sadece tahmin ederek çok sayıda bombardıman uçağı konuşlandırdığını söylemektedir. Bu da karar alıcının sınırlı rasyonelliğinin kabulüne işaret etmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada 1. Modelin

rasyonel aktör yerine, sınırlı rasyonel kabul edilmesi gerektiği savunulmuş, Kosova krizinde bu açıdan değerlendirilmiştir (Allison, 1969, s. 690).

Rasyonel bir aktörün yaklaşımı, basit bir modelleme yaparak olabilecek tüm sorunları bu standartlar çerçevesinde yürütmeye çalışmaktır. Kosova krizinde de ilk bakışta rasyonel bir yaklaşım görülebilir. Sırp karar vericilerin yürütülen mevcut baskılama politikası bir standart olarak belirlenmiş ve uzun yıllar sürdürülmüştür. Kosovalı Arnavutlar açısından bakıldığında ise, tam bağımsızlık talebi doğrultusunda, Yugoslavya içerisindeki süreçten, BM'nin müdahalesi ve UÇK'nın faaliyete geçmesine kadar, Kosovalı karar vericilerin rasyonel bir politika izledikleri söylenebilir. Belirli tam fayda arayışında hukuki ve anayasal haklar odaklı yaklaşım, rasyonel aktör modeline uygunluk sağlamaktadır. BM ve uluslararası toplum açısından bakıldığında ise, BM'nin krizleri çözmedeki klasik standartları olan görüşmeler yürütmesi ve tarafları masaya çağırması rasyonel bir yaklaşımdır. Fakat her durumun kendine özel oluşturduğu şartlar bahsedilen tüm taraflar açısından değerlendirildiğinde, süreç içerisinde tüm kararların rasyonel aktör modeline göre gelişmediğini göstermiştir.

Bunun sonucu olarak çalışmanın birinci bölümünde anlatılan, kararlarda olayların niteliği kadar, karar vericilerinde sınırlılıkları ve yetkinlikleri olduğunu belirten sınırlı rasyonelliğin özellikleri gözlemlenmiştir. Genel manada bakıldığında, krizin tarafları olan Kosova ve Sırbistan'ın rasyonel aktörler olduğu düşünülmesi sonucu olaylar Bosna Hersek sürecinde olduğu gibi tırmanmaya devam etmiştir. BM askeri müdahalede bulunarak aslında; özellikle Sırbistan olmak üzere, bu iki ülkenin karar vericilerinin rasyonelliklerinin sınırlı olduğunu kabul etmiştir. Bu noktada BM kendini de sınırlı rasyonel kabul ederek, askeri müdahale sonrasında görüşmeleri Ahtisaari ve ekibiyle yürütmüş, süreç içerisinde “maksimum iyi” arayışı yerine “doyum noktasında iyi” olanı arayan bir politika izlemiştir. Bu sınırlı rasyonelliğin doğasında olan bir durumdur.

BM'nin süreci yönetirken, taraflarda ve kendinde sınırlı rasyonelliği kabul eden mizacı, yetinme düzeyinde bir “iyi” karar arayışını da beraberinde getirmiştir. Süreç bu şekilde işlerken Ahtisaari, planında, başlangıçta özerk ve sınırlı özgürlükleri olan, en azından 1989'da çıkan Yugoslav Anayasası'nda kaybedilen haklarını alabilecek bir Kosova tasarlamıştır. Sonrasında ise sınırlı ve denetimli bağımsızlığa giden bir süreci

talep eden bir tavırla görüşmeleri yürüten Ahtisaari, en son Kosova için tam bağımsızlığa varan bir süreç yönetmiştir.

Bu noktada sınırlı rasyonellik fikrinin getirdiği, “bir noktadan sonra kararda maksimum iyi arayışının, kişisel sınırlılıkların beraberinde istek ve verimin düşmesiyle, yetinme noktasında iyiye varması” gibi bir durumun aksi gerçekleşmiştir. Başlangıçta BM nezdinde Ahtisaari’nin isteklerinin yetinme noktasında olduğu görülürken, süreç sonunda Kosova açısından “maksimum iyi” noktasına varıldığı görülmektedir. Ahtisaari’nin tam bağımsızlık olarak ifade etmemesine rağmen, kısmen de olsa Kosova’nın bağımsızlığını istediği bilinmektedir. Bu sebeple ortaya çıkan beklenmedik “maksimum iyi” BM açısından da maksimum iyi olarak değerlendirilebilir. Bu durum, sınırlı rasyonellik düşüncesiyle hareket edilmesi halinde, “doyum noktasında iyi karar”ın dışında da bir sonuç alınabileceğinin de göstergesidir. Zaten sınırlı rasyonellik, aksini iddia etmemekle beraber, verim ve istek gibi birçok sebepten dolayı doyum noktasında bir kararın yeterli görülebilme ihtimalidir. Bu bir zorunlu sonuç olarak aktarılmamaktadır.

Kararın Sırp lar açısından sınırlı rasyonellekle değerlendirilmesi halinde ise, öncelikle sürece “maksimum iyi” anlayışı ile başladığı, sonrasında ise “doyum noktasında bir “iyi” anlayışı ile devam ettiği görülmüştür. Aslında sınırlı rasyonelliğin tarifinde anlatılan tüm şartlar, Sırp karar araçları tarafından sağlanmıştır. Hatta alınan kararlar ve yapılan hatalar sonucunda elde edilebilecek “doyum noktasında iyi” kararın bile altına inilmiştir.

### **3.4.3. Kosova Krizinin Örgütsel Süreç Modeline Göre Değerlendirmesi**

Karar verme teorileri devleti, alt birimlere bölerek inceleme eğilimindedir (Arı, 2002, s. 533-542). Örgütsel sürecin ölçümlenebilmesi için, incelenecek konunun alt birimlere ayrılmış olması gerekmektedir. Kosova krizinde karar vericilerin belirli olması ve bu çalışmanın Martti Ahtisaari’nin kriz diplomasisi sürecini incelemesinden kaynaklı olarak gerekli şart sağlanmaktadır. BM’nin adeta bir devlet gibi güçlü bir örgütsel yapısı olduğu için, Örgütsel Süreç Modeline göre incelenmesi mümkündür.

Bu mümkünlüğün yanında, Örgütsel Süreç Modeli esasen Bürokratik Siyaset Modelinden net çizgilerle ayrılmamasından kaynaklı olarak, incelemelerde nadiren kullanılmıştır. Karar vermenin belirginliğinin düşük olduğu durumlarda kullanılabilen model, üst düzey yetkililerin kararlarından çok, süreci yürüten alt kademe bürokratların



incelenmesi için daha uygundur. Model, mevcut halin bürokratik tarafından ziyade siyasi tarafına odaklandığı için çok açıklayıcı bir model değildir. Bu sebeple durumun açıklanması amacıyla değil durumun tespiti için kullanılabilir (C. M. Jones, 2017, s.15).

Model II, standartlaşmış kararları uygulamak gerektiğinde kendini var etmektedir. Rutini uygulamak çoğu zaman işe yarasa da her zaman olumlu sonuç vermemektedir. Fakat örgütsel standart prosedürler değiştirilmesi oldukça zor ve adeta yazılı olmayan kurallar gibidir. Yugoslavya içindeki herhangi bir karmaşada, Yugoslavya'nın bölünemez bir bütün olduğu ve Kosova'nın da ülkeden ayrılmasının söz konusu olmadığı, açıklaması standart bir cevaptır.

Neredeyse gayri ihtiyari verilen bu tepkilere diğer bir örnekse, BM'nin görüşmelerin başında, Kosova'daki Sırp azınlığın haklarının korunacağına dair her şeyin yapılacağına dair açıklamalardır. Çünkü etnik problemlerin olduğu bölgelerde azınlık hakları ilk akla gelen problemler olmuş, BM gibi uluslararası örgütlerin de bu durumlara karşı ilk hazırlığı azınlıkların korunması üzerine kurulmuştur. Bu, kurumların standart bir davranışı haline gelmiştir. Karar alıcı noktadaki Ahtisaari ekibi ise bu doğrultuda kararlar almış hatta Kosova için hazırlanan yasalarda azınlık haklarının korunması sağlanmıştır. Böylelikle karar alıcının kararı, standart prosedürler ve BM'nin rutin davranışı çerçevesinde hareket edecek yönde etkilenmiştir.

#### **3.4.4. Kosova Krizinin Bürokratik Siyaset Modeline Göre Değerlendirmesi**

Bürokratik Siyaset Modeli iç siyaset odaklıdır. Daha açıklayıcı bir ifade ile örgütsel yapının veya devletin, dış siyasetinin belirleyicisi, iç siyasette yürütülen pazarlıkların sonucu olarak görülmektedir. Örgütsel yapının kendi kurumları içinde yaptığı pazarlıkların sonucunda çıkan uzlaşma veya uzlaşmazlık, o örgütün dış politikada nasıl hareket edeceğini belirlemektedir (Allison, 1969, s. 690). Verilen bilgiler ışığında, çalışmanın inceleme konusu olan Kosova krizinde Bürokratik Siyaset Modelinin, BM'nin kendi iç yapısındaki pazarlıkların, krizin diğer tarafı olan Kosova ve Sırbistan'da uygulanacak politikaları nasıl belirlediği incelenmektedir. Burada Sırbistan ve Kosova tarafının karşısında uluslararası toplum ve BM adına Martti Ahtisaari karar alıcı, uluslararası toplumu oluşturan unsurlarda kurumlara tekabül edecek şekilde incelenmiştir.

Bürokratik Siyaset Modeline göre, kurumlar tek başına rasyonel olarak görülmemekle beraber, aralarındaki rekabet sonucu yapılan pazarlıklarla daha rasyonel

bir karara ulaşılabilmektedir. Bu noktada uluslararası toplum adına BM’de, model bazında kurumlara ikame olarak incelenen ÷lkelerinde tek başlarına rasyonel kararlar alması beklenemez. Rusya ve Sırbistan gibi Kosova krizinde tarafları açıkça belli olan ÷lkeler ile yine tarafları açıkça bağımsızlıktan yana olduğu belli ÷lkeler olan Kosova ve Arnavutluk’un tek başlarına, uluslararası toplum nezdinde rasyonel olmayan kararlar alacağı aşıkârdır. Bu sebeple Bürokratik Siyaset Modelinin de tarif ettiği üzere, bu ÷lkelerin kendi aralarında belirli pazarlıklar yapılmıştır.

Yine modelin tarif ettiği üzere, karar alıcı olan Ahtisaari ekibini ikna etmek üzere belirli ÷lkeler arasında birliktelikler ve ittifaklar kurulmuştur. Bu birlikteliklerin arasındaki rekabet sonucu, tarafların ve uluslararası toplumunda olabildiğince memnun edileceği kararlar alınması için çabalanmıştır. Modelin bahsettiği ve görüşmelerden de anlaşıldığı üzere, taraflar bu doğrultuda temkinli davranma eğilimi göstermiştir. BM müdahalesinden sonra Miloseviç ile görüşmeler yapılması, Temas Grubunun kurulması ve Rusya’nın karar alınma sürecinde aktif rol almasına müsaade edilmesi, Fransa’nın görüşmeleri son bir şans niteliğinde Rambouillet’e taşıması, anayasa çalışmalarında azınlık olan Sırlara geniş yer ayrılması, Ahtisaari’nin son açıklamaya kadar açıkça Kosova’nın tam bağımsızlığını dile getirmemesi gerekli pazarlık ortamının oluşmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler aynı zamanda pazarlıklar sonucunda ortaya çıkmıştır.

Bu pazarlık ve rekabet ortamları sayesinde modelin tarifıyla süreç, alınabilecek daha rasyonel bir karara doğru ilerlemiştir. Nihai aşamada Model III’e göre, baskın olan taraf veya kurumun istediği niteliğe göre bir karar çıkması gerekmektedir. Çıkan karara bakıldığında, denetimli bağımsızlık elde eden bir Kosova kurulduğuna göre, baskın taraf olanın Kosova ve Arnavutluk bloğunda yer alanların olduğu söylenebilir.

Model III’e göre her kurum veya yapı, kendi bilgi akışına sahip olduğu için diğer taraftaki yapıdan farklı bir bakış açısıyla olaylara yaklaşım göstermektedir. Buna en iyi örnek Sovyetler Birliği’nden kalan bir bağ neticesinde Rusya’ya sağlanan bilgi akışının Sırbistan’dan sağlanması, köken neticesinde Arnavut olan Kosova’nın da Arnavutluk’a bilgi akışı sağlaması olağan bir durumdur. İlişkileri yeterince iyi olmayan Hırvatistan ve Sırbistan örneğine bakılacak olursa, Hırvatistan’ın bilgi akışının tarihsel olaylarla beraber Kosova’dan sağlandığı söylenebilir. Bu şekilde her yapı kendi bilgi akışını sağlayarak olaylara yaklaşmaktadır. Karar alıcıyı etkileme noktasında her yapı, geleneksel olarak elde ettiği bilgiler çerçevesinde çaba göstermektedir.

Bürokratik Siyaset Modeli, kurumlar veya yapılar arasında yapılan pazarlıklar sonucu ortaya çıkan bu kararların, hiçbir yapının düşüncesini tam olarak karşılayamayacağını ve memnun edemeyeceğini söylemektedir. Ortaya çıkan denetimli bağımsız Kosova kararı, Sırbistan'ın toprak kaybetmesinden kaynaklı olarak Sırpı memnun etmeyen bir karardır. Yine aynı şekilde Kosova'nın bağımsızlığının denetimli olması Kosova tarafından da yetersiz olarak nitelendirilmektedir. Uluslararası toplum, BM ve Ahtisaari açısından bakıldığında, güvenlik endişesinin günümüzde hala bitmemiş olması nedeniyle Kosova'daki uluslararası toplumun varlığının zaruriyetten olduğu söylenebilir. Bakıldığında ortaya çıkan Ahtisaari planı, problemi büyük oranda çözüme kavuşturmuş olsa da tarafların kendi kararlarının hiçbirinin tam uygulanmadan herkese olabildiğince yakın bir şekilde alınmasından kaynaklı olarak, hiçbir taraf tam olarak memnun edilememiştir. Model III'e göre pazarlıklar sonucunda ortaya çıkan kararlarda bu durum olağandır. Böylelikle ortaya çıkan karar, uluslararası toplum nezdinde olabilecek en rasyonel hale gelmiştir.

### **3.5. Kosova Krizinde Kriz Diplomasisi**

#### **3.5.1. Kosova Krizinin Kriz Diplomasisi Bakımından Değerlendirilmesi**

Kriz diplomasisi genel olarak devletler tarafından yönetilse de günümüzde devlet dışı aktörlerin bu süreçlerde yürütücü olarak görev aldığı görülmektedir. BM, AB ve NATO gibi kurumlar, devletleri barındırması ve örgütlü yapılar olmasından da kaynaklı olarak, kriz diplomasisi yürütmede ilk akla gelen yapılardır. Çalışmada incelenen Kosova krizi bu konuda iyi bir örnektir. BM'nin önleyici diplomasi ve kriz diplomasisi gibi, önceden devletlerin yürüttüğü diplomatik süreçleri yürütmesi, aslında diplomasi kavramının da devlet dışı aktörlere de kaydığının bir göstergesidir.

BM, uzun yıllar boyunca farklı bölgelerde diplomasi çalışmaları yürütmüştür. Yürüttüğü bu süreçlerde, aslında konseylerinin bizzat yürütücü olarak ortaya koyulmasındansa BM, krizi tartışabileceği ve çözüm üretebileceği devletleri ve kurumları bir masa etrafına toplama amacı gütmektedir. Bu amacın yanında 1940'tan bu yana birçok kriz bölgesinde olduğu gibi, BM Balkanlarda da, krize dışardan destek vermek yerine, kriz diplomasisine doğrudan katılmıştır (Gowan, 2017, s. 3-4). Kriz diplomasisinde ve krizlerin yönetiminde; "krizi çıkarlar doğrultunda yükseltme" ve "krizi barışın tahsis amacıyla söndürme", olmak üzere iki ekol mevcuttur. BM'nin kriz diplomasisi, krizlerin durdurulması ve sonucunda barış ortamının sağlanmasını üzerine

kurulu olduğu için bahsi geçen ikinci ekol ile örtüşmektedir. BM kriz diplomasisinin yürütülmesi arabuluculuk ile yapılmaktadır. İşte bu noktada BM'nin kriz diplomasisinin karar verme teorisiyle bireysel veya örgütsel bazda analizi mümkün kılınmıştır. BM'nin bireysel manada karar verici lideri olan Ahtisaari, aslında örgütsel olarak BM ve uluslararası toplumun karar vericisi konumundadır.

BM'nin Kosova ve diğer misyonlarda kendini test etme şansı olmuştur. Eksikler tespit edilmiş ve bunun üzerine çalışmalar yapılmıştır. Yaşanacak yeni krizlerde BM bu tecrübelerinden yararlanması beklenen bir sonuçtur (Gowan, 2014, s. 46). Kriz diplomasisinde, sinyal verme kapasitesinin yeterli olması sürecin yönetimi bakımından oldukça önemlidir. BM Bosna Hersek'ten edindiği tecrübeler sonucu sinyal kapasitesini geliştirmiş, Bosna Hersek müdahalesine nazaran nispeten olaylara daha erken müdahil olmuştur.

Allison'un modellerinden örgütsel süreç modelinin ortaya koyduğu kurumsal ve standartlaşan refleksler sonucu kriz diplomasisinin Model II ile kesişimi bu müdahaleyle bağdaştırılabilir. NATO'nun Bosna Hersek'te yaşananlardan yaptığı çıkarım ve edindiği tecrübeler sonucu, uluslararası toplum adına NATO'da kurumsal kimliğine, rutinleşebilecek bazı eylemler eklenmiştir. Nitekim Kosova'da Miloseviç'in durmak bilmeyen nüfuz politikaları ve insan hakları ihlallerine karşı, NATO edinmiş olduğu tecrübeyle, artık bir standart halinde, Sırp kuvvetlerini durdurmak amacıyla müdahalede bulunmuştur.

Kriz diplomasisinin tarifinde bulunan; ani bir değişim, aralarında savaş çıkma ihtimali yüksek bir grup ve bir karar verme zümresi, Kosova krizinde de bulunan etkenlerdir. Bu da karar verme teorileriyle kriz diplomasisinin kesiştiği ana bölgelerden biridir. Miloseviç'in Kosova'da durdurulamaz bir şekilde ilerlemesi, UÇK'nın kurulmasından sonra tarafların geriliminin artması ve savaşın yaklaşması; ani değişim ve sıcak çatışma ihtimali olan iki grup şartlarını sağlamaktadır. Kriz diplomasisinin son şartı olarak ifade edilen karar verici zümre ise BM adına Ahtisaari ve ekibi tarafından sağlanmaktadır.

Kriz diplomasisinin araçlarından biri olan güç kullanımı, NATO'nun Kosova'ya havadan ve karadan müdahale etmesi ile tezahür etmiştir. Güç kullanımı, kriz diplomasisinin araçlarından biri olsa da diplomasiden oldukça uzak bir yöntemdir. Diplomasi temelinde güç kullanmadan, iletişim ile sorunları çözmeyi hedefler. Fakat

kriz diplomasisi başlığında da açıklandığı üzere, taraflardan biri savaşmak konusunda kararlı bir duruş gösterdiğinde de yine diplomasinin işlemeyeceği bir ortam meydana gelmektedir. İşte bu noktada güç kullanımı, kriz diplomasisinde kullanıma uygun bir araç haline gelmektedir. Diplomasiden uzaklaşan bu yöntemin ve durumun yine diplomasi ile bağdaşan noktaya gelmesi, uygulanan güç kullanımı sonucu kriz söndürüldükten sonra sürecin tekrar diplomatik zemine getirilmesi ile mümkündür. BM müdahalesi sonrasında yaşanan diplomatik gelişmeler bu örnekte gereken şartların sağlandığını göstermektedir.

Kriz diplomasisi politikacıların, diplomatların ve diğer karar vericilerin tarihteki yerlerini de belirlemektedir. Kosova krizinin yönetimi işte bu sebepten Martti Ahtisaari'ye teslim edilmiştir. Kuzey İrlanda, Güney Afrika, Bosna Hersek ve Endonezya'ya BM adına çeşitli diplomatik görevlerde bulunan Ahtisaari, BM'nin istediği nitelikte işler ortaya koyarak Kosova krizinin yönetiminde güvenilen isim olmuştur. Nitekim bu diplomatik görevlerin başarı ölçümü, değerlendiren tarafa göre değişiklikler gösterebilir.

### **3.5.2. Kosova Sorununda Martti Ahtisaari'nin Kriz Diplomasisinin Değerlendirilmesi ve Bugünkü Durum**

Ahtisaari planının açıklanmasının ardından Albin Kurti önderliğinde Özkarar Hareketi 10 bin kişiyle bir yürüyüş düzenleyerek planı protesto etmiştir. Planın Kosova içinde Sırlara özerklik verdiğini savunan eylemciler benzer bir durumun Sırbistan içindeki Arnavutlarında başına geldiğini ifade etmişlerdir (Tangör, 2008, s. 126). Bu yürüyüş, Kosovalıların bir kısmı tarafından planın yetersiz bulunması anlamına gelmektedir. Fakat genel manada Kosova'nın denetimli bağımsızlık noktasından tam bağımsızlık aşamasına gelmesi Kosovalı Arnavutlar açısından beklenenin üstünde bir başarı olarak değerlendirilebilir. Bürokratik siyaset modelinin de bahsettiği üzere tüm tarafların tam manasıyla memnun edilmesi zaten mümkün görülmemektedir. Bahsi geçen model III'e göre kurumlar veya yapılar arasında yapılan pazarlıklar sonucu baskın olan tarafın kazanımı daha çok olsa bile, bu süreçten her iki tarafında memnuniyetsizliği olağan bir durumdur. Çünkü bu durum pazarlığın yapısında vardır.

Fridl'a göre, Ahtisaari Planı bir arabuluculuk faaliyetinden çok Sırbistan'ı zor duruma sokmak üzere kurgulanmıştır. Bunların yanında yazara göre Ahtisaari, taraflara eşit yaklaşmayarak empatiden yoksun bir şekilde, kendi düşüncesine göre olması

gerektiğini düşündüğü sonuca doğru süreci sürüklemiştir. Bir gazeteden Fridl'in aktardığına göre, Sırp yönetiminin en üst düzeyden uzlaşmaya sıcak baktığı aktarıldığı bir dönemde Ahtisaari'nin uzlaşmak yerine sadece çözüm istediğini ifade ettiği söylenmektedir. Sırp tarafının ise bu şekilde bir çözümün ortaya çıkmasının imkân olmadığı söylediği de eklenmiştir (Fridl, 2009, s. 81). Sonuç olarak bakıldığında, günümüzde, o dönemde bahsi geçen denetimli bağımsız bir Kosova'nın da üzerinde, tam bağımsız bir Kosova Cumhuriyeti bulunmaktadır. Sırp tarafının bakış açısıyla değerlendirilecek olursa, Kosova'da kriz istenilenin aksi yönünde, hatta daha kötüsüyle sonuçlanmıştır. Ahtisaari'nin kriz diplomasisinin, Sırbistan veya benzer görüşlere sahip bir Rusya tarafından başarılı yönetilmiş bir süreç olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu durum sınırlı rasyonel aktöre göre değerlendirildiğinde aslında olması gerektiği gibidir. Tarafların model III'te anlatıldığı üzere tam memnuniyete ulaşması zaten mümkün değilken bunun yanı sıra model I'in bahsettiği üzere en iyi karara değil "ideal karar"a gidilmiştir. Böylelikle aslında sürecin sınırlı rasyonelliğe uygun yürütüldüğü görülmektedir.

Kosova'nın diğer ülkeler ve uluslararası örgütlerin tamamı tarafından tanınmaması Ahtisaari planının tam anlamıyla uygulanamadığının bir göstergesidir. Bunun başlıca sebebi kararın meşruiyeti konusunda şüpheleri olan Rusya ve Sırbistan'ın yaklaşımlarıdır. Kararın uygulanamayışına bir diğer örnek ise, 2007'de Kosova'da düzenlenen seçimleri, Sırp azınlığın protesto etmesi ve katılımın az olması sonucu plan dâhilinde olan mecliste bulunacak azınlık temsilcilerinin belirlenememesidir (Emin, 2014, s. 35).

Kosova'nın bağımsızlığını yasadışı olarak gören Sırbistan'la 2011 yılında diplomat seviyesinde görüşmeler yapılmış, yapılan Belgrad- Priştine görüşmeleri Başbakan ve Cumhurbaşkanı düzeyinde devam etmiştir. 2012'de AB Yüksek Temsilcisi Catherine Asthon arabulucu olarak sürece dâhil olmuş, görüşmeler 2013'te Brüksel Anlaşması ile sonuçlanmıştır. Anlaşmada polis gücü, gümrük sistemi, hukuk düzeni ve en önemlisi iki ülkenin AB'ye katılım süreçlerini karşılıklı engellememe taahhüdü gibi ana başlıklar dikkat çekmektedir (Emin, 2014, s. 16). Ayrıca süreçteki en önemli gelişmelerden biri Kosova Başbakanı Haşim Taçi ve Uluslararası Sivil Temsilci Pieter Feith'in 2012'de yaptığı ortak basın açıklamasıdır. Açıklamada Kosova'nın artık denetimli bağımsızlık sürecinin bittiği ifade edilmiştir ("Kosova artık tam bağımsız", 2012). Böylelikle Kosova Cumhuriyeti tam bağımsız ve dış denetimi olmayan bir ülke

haline gelmiştir. Fakat EULEX, KFOR gibi bazı uluslararası misyonlar Kosova’da halen yürütülmektedir.

Kosova’da NATO misyonu olan KFOR, 3500 askeriyle varlığını sürdürmektedir. 2021 yılında Hırvatistan askerlerinin KFOR misyonuyla Kosova’da bulunacağına dair gelişme Sırbistan tarafından tepkiyle karşılanmıştır. Hırvatistan ve Sırbistan’ın ilişkileri uzun yıllardır gergin seyretmektedir. Sırbistan’ın bu tepkiye nazaran yaptığı açıklamada; NATO’nun misyonuna devam edeceği ve KFOR’un Kosova’da bulunması ile ilgili bir değişikliğe gidilmeyeceği aktarılmıştır (“NATO attempts to appease Serbian concerns over Croatian troops in Kosovo”, 2021).

Günümüzde EULEX’in hala misyonu devam ederken, Kosova işsizlik ve göç dalgalarıyla boğuşmaktadır. İşsizlik oranları 2015’te %40’lara varan Kosova’nın, sadece 2014’ten 2015 yılına kadar 100 bin vatandaşının Avrupa ülkelerine göç ettiği bilinmektedir. Ülkenin göç vermesinin en büyük sebeplerinden biri işsizlikten, 2015’te 6 ay kadar uzun bir süre hükümet kurulamaması, siyasi istikrarsızlık algısını da getirmiştir (Emin, 2015). AB’nin misyonunu sürdürmesi halinde bile, Kosova’nın devlet olarak birçok problemi bulunmakta, uluslararası mekanizmaların gün geçtikçe el çekmesiyle bu problemler daha fazla gün yüzüne çıkmaktadır. Ahtisaari planı çerçevesinde başlayan denetimli bağımsızlık süreci, günümüzde tam bağımsızlığa doğru evrilmiştir. Fakat Kosova bazı devlet olma sorumluluklarını yerine getirmekte güçlük çekmektedir.

2008’de, bağımsızlık ilanından bir gün önce hukukun üstünlüğü adına yapılacak çalışmalar adına EULEX misyonunun bir parçası olarak AB Pieter Feith’i Kosova’da AB Özel Temsilcisi olarak atamıştır. Bu atama AB’nin süreçteki varlığını ve isteğini göstermektedir. Pieter Feith, Ahtisaari belgesindeki yetkilere dayanarak Uluslararası Sivil Temsilci olarak göreve başlamıştır. UNMIK’in yetkilerinde yaşanan azalma ile bazı alanlarda AB’ye aktarılan bu gibi denetim faaliyetleri, Rusya’ya bir görevlendirme yapılmamasından kaynaklı olarak Ruslardan da tepki almıştır (Weller, 2008, s. 1237). Zaum, EULEX ve UNMIK gibi misyonların süreçlerinin gereğinden fazla uzaması halinde, bu misyonların bir noktadan sonra istikrar için şart haline geleceğini aktarmıştır (Zaum, 2009, s. 13). Nitekim günümüzde EULEX’in görev süresi birçok kez uzatıldıktan sonra, son olarak Haziran 2021 tarihine kadar bir uzatma kararı daha alınmıştır (“About EULEX”, 2020).

AB ve BM'nin bu krize müdahil olma sebebi ilk başta krizi durdurmak sonrasında da istikrarı sağlayarak bölgeden çekilmektir. Fakat süreçte her şey istenilen gibi yürümediği için AB, NATO ve BM kurumları beklenenden daha fazla Kosova'da kalmıştır. Zamanla bu kurumların etkisi bölgede kademeli olarak azaltılsa da beklentinin üzerinde bir süre Kosova'da bulunulmasının olumsuz sonuçları olduğu görülmüştür. Bu kurumların tamamen Kosova'dan misyonlarını tamamlayıp çekilmeleri günden güne zorlaşmaktadır. Bölge istikrarı ve bağımsız bir devletin tüm şartlarının sağlanması için, en kısa sürede tam manasıyla Kosova'dan çıkılmalıdır. Fakat günümüzde bile hala bazı istikrarsız haller ve yaşanabilecek olumsuz olayların gerçekleşme ihtimali ile uluslararası toplum Kosova'da kısmen de olsa var olmaya devam etmektedir.

Ahtisaari planı, Kosova'nın kalkınması ve bölgede yaşanacak reformun başarıya ulaşması için en önemli noktalarından birinin AB yapıları ve ülkeleriyle eşgüdümlü hareket etmek olduğunu dile getirmektedir (König, 2008, s. 48). Kosova AB vize muafiyetinden yararlanmayan tek bölge ülkesi olmasına rağmen, 2014'te AB ile İstikrar ve Ortaklık Müzakereleri ( Stabilization Association Agreement- SAA) başlamış (Emin, 2014, s. 16) 2015 yılının Ocak ayında ise bu anlaşma imzalanmıştır (Council of the EU, 2015). Ahtisaari planının en büyük başarılarından biri, Kosova'yı tanımayan devletler olmasına rağmen uluslararası örgütlerle çalışabilir hale getirmesidir. AB ile yürütülen olumlu süreçlerin, her ne kadar bölgedeki kronik sorunlar nedeniyle zor da olsa, bir gün üyeliğe de dönüşmesi beklenmektedir.

Bazı görüşlere göre Ahtisaari planıyla beraber bölgede bir türlü çözülemeyen kalıcı sorunlara bir yenisi eklenmiş olsa da geçmişte yaşanan insan hakları ihlalleri ve bölge insanının yaşamasına engel olan birçok "acil müdahale" durumu ortadan kalkmıştır. Zaten bu sebeple Ahtisaari, Nobel Barış Ödülü'ne layık görülmüştür. Ahtisaari planı, stratejik olarak ve her ülkenin kendi bakışına göre, olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilebilir. Diplomatik manada ve arabuluculuk açısından, sonuç üzerinden gidilerek, tam anlamıyla büyük bir başarı olarak değerlendirilemese de süreç bakımından büyük oranda bir başarı olarak düşünülebilir.



## SONUÇ

Krizler insanlık tarihinin başından beri var olmuşlardır. Günlük hayatımızın da bir parçası olan krizler, devletler arasında gerçekleştiği zaman birçok insanın yaşamını etkilemektedir. Uluslararası ilişkilerin istenmese de daimî bir parçası olan krizler iyi yönetilmediği takdirde mevcut durumu, kurulmuş düzeni bozabileceği gibi üzerinde emek harcanmış birçok çalışmanın da yok olmasına sebep olabilir. Temelde kriz, belirli tehditler veya ortam şartlarında beklenilenin dışında ani yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin getirdiği sonuçlar olarak nitelendirilebilir. Bu çalışmada kriz şartlarını sağlayan Kosova'nın bağımsızlık süreci, diplomatik ve teorik düzlemde incelenmiştir. İncelemeden elde edilen veriler, doğabilecek başka bir krizin daha iyi yönetilebilmesi adına fikirsel altyapı oluşturmaya elverişlidir. Kriz anlarında yapılan hatalar, gerekli zamanda yapılan doğru hamleler ve sürecin yönetilmesine dair diğer ayrıntılar meydana gelecek diğer krizlerin çözümüne ışık tutabileceği gibi, incelenen mevcut krizin de anlaşılması adına önem arz etmektedir. Karar verme eylemi ve karar vericiler, krizlerin kilit noktasında oldukları için, fikirsel olarak karar verme teorileri ve modellerinin varlığı, problemlerin anlaşılması için oldukça verimli bir içerik sağlamaktadır.

Graham Allison'un ortaya koymuş olduğu ve eşgüdümlü kullanılmasını önerdiği üç karar verme modeli, Kosova'daki kriz diplomasisini fikirsel olarak incelemeye en uygun model olarak belirlenmiştir. Bu üç teoriden ilki olan, rasyonel aktör modeli karar alıcıyı rasyonel kabul etmektedir. Fakat çalışma da incelendiği üzere, karar alıcının her şart ve durumda rasyonel olamayacağı görülmüştür. Karar alıcının tam rasyonel kabul edilmesi ve bu kişilere kutsiyet addedilmesi, hata kaldırma lüksü olmayan kriz anlarının yönetilmesini oldukça güçleştirmektedir. Bu noktada ana modelde rasyonel kabul edilen aktör, bu çalışmada gereklilikleriyle beraber ayrıntılı bir şekilde açıklandıktan sonra sınırlı rasyonel kabul edilmiştir. Model I'in sınırlı kabul edilmesinden sonra, Model II adıyla da aktarılan Örgütsel Süreç Modeli'nde kısaca, kurumların geleneksel birikimleri ile karar alma faaliyetlerini gerçekleştirdiği aktarılmıştır. Son olarak Model III, yani Bürokratik Siyaset Modeli'nin devletin örgütsel süreçlerde olduğu gibi bir organizma mantığıyla küçük birimlerin toplamından oluştuğu düşüncesi detaylandırılmıştır. Dış politikada karar alma süreçlerinin, bu birimler arasında olan pazarlıklar ve anlaşmalarla nihai sonuca vardığı fikri ifade edilerek, Kosova krizinin, kriz diplomasisi süreci incelenmiştir.

Çalışmanın ilk hipotezi ise, Graham Allison'un ortaya koymuş olduğu, Rasyonel Aktör, Örgütsel Süreç ve Bürokratik Siyaset adlı 3 karar verme modelinin devletler haricinde, diğer örgütsel yapıların incelenmesinde de kullanılabileceği üzerinedir. Bunun sebebi, özellikle uluslararası örgütler başta olmak üzere örgütsel yapıların, devlete ait bazı nitelikleri taşıyabilir olmasıdır. Bir diğer sebep ise, tarihsel süreç içerisinde küreselleşmeyle beraber diplomasi uygulayıcılarının değişmesidir. Diplomasi, sadece devletler ve diplomatların yönettiği bir süreç olmaktan çıkmıştır. Günümüzde devlet dışı aktörler, aktivistler veya tamamen sivil hayatın içinde olan bireyler diplomasiin öznesi ve uygulayıcısı olabilmektedir. Bu bakış açısıyla uluslararası örgütler bir devlet gibi; karar vericileri, barındırdıkları kurumsal yapıların geçmişten beri elde ettikleri örgütsel süreç kazanımları ve bu kurumsal yapıların kendi aralarında oluşturdukları bürokratik yapılanma ve gelenekleri içermektedir. Bu noktada sadece devletlerin incelenmesi açısından değil, şartların sağlandığı her örgütsel yapının bahsi geçen karar verme teorileri bakımından incelenebilirliği gözlemlenmiştir.

Çalışmada, kriz ve diplomasi genel manada tanımlanmış, kriz diplomasisi kavramının bir alt yapısı oluşturulmuştur. Aynı zamanda kriz diplomasisinin, diplomasi türleri arasında konumlandırılması için iki farklı bakış açısı geliştirilip nihayetinde ise bu iki görüşün ortak bir sonucuna varılmıştır. Bu sonuca, göre bütün diplomasi türlerinin doğabilecek krizlerde, tüm diplomasi türlerinin kriz yönetim süreçlerinin alt birimlerinde bir uygulama alanı olarak kriz diplomasisinin konumu belirlenmiştir. Kriz diplomasisinin, tüm diplomatik süreçlerde kriz yönetimi aşamasında uygulanabilecek bir diplomasi “çeşidi” olduğu kanısı çalışmanın bir diğer çıktısıdır.

Kriz diplomasisinin yeni bir diplomasi başlığı olarak kabul görmeye başlamasına karşın yıllardır uygulanan bir sistem olması, BM gibi aktif ve etki alanı geniş uluslararası örgütlerin kullanması, konunun incelenmesi neredeyse zorunlu hale getirmiştir. Uygulamadaki başarı düzeyi olay bazlı değişmektedir. Diplomasi çalışmaları, tür, çeşit ve uygulama alanı olarak açıkça tasnif edilmemiş bir alandır. Bu çalışmada ortaya koyulan fikre göre, diplomasi türleri birbirinden; uygulama şekli, uygulayıcı, uygulanan alan ve uygulama yöntemi gibi bazı ayırt edici özellikleri barındırmalıdır. Alt diplomasi alanları, birbirlerinden sadece uygulama alanı bakımından farklılık gösterdiği için diplomasi çeşitleri veya uygulama alanı olarak nitelendirilmelidir. Örnek olarak, spor alanında yürütülen diplomasi, esasında kamu diplomasi türünün bir alt başlığı olduğu

için, tür niteliğinde bu üst başlığın altında spor diplomasisi ancak bir diplomasi çeşidi/uygulama alanı olarak ifade edilebilir.

Kriz dünyamız için, belirli aralıklarla yaşansa da hiçbir zaman tükenmeyecek bir durumdur. Krizin her ne kadar olumsuz bir anlam ifade ettiğini düşünsek de aslında bir olayın bitişi, başka bir olayın başlangıcı olmasından ötürü, baktığımız açıyla alakalı olarak istendiği takdirde anlamını olumlu görmek mümkündür. Yüzlerce insanın hayatını kaybettiği Kosova'da insan hakları ihlalleri, dünya ve insanlık için acı verici bir durumdur. Bu sebeple, BM'nin Kosova'ya önce askeri, sonra da diplomatik bir müdahale de bulunması coğrafyanın huzurunu sağlama noktasında oldukça önemlidir. Kosova halkının geçirdiği zor günler göz ardı edilmeden; Miloseviç'in Kosovalı Arnavutları yok sayan politikaları sonucunda uzun yıllardır süren bir insanlık sorunun çözümü için, ortaya çıkan kriz olumlu yönde yönlendirilerek bağımsız bir Kosova'nın kurulmasına vesile olmuştur.

Kurulan bağımsız Kosova'nın BM nezdinde Ahtisaari tarafından yürütülen kriz diplomasisi süreci incelenmiş, bu inceleme sonucu sürecin büyük oranda başarılı olduğu çıkarımına varılmıştır. Kriz diplomasisinin karar verme teorileriyle incelenmesinin gerekliliği savunulduğu üzere, örnek olarak Kosova krizi incelenmiş; Model I ile Kosova krizindeki aktörlerin sınırlı rasyonel olarak görülmesi, Model II ve III'ün devleti (karar vericiyi) realizmdeki merkezîyetçi bakışın aksine yönetimde payı bulunan alt birimler olarak görmesi gibi konularda örtüştüğü kanısına varılmıştır. Bu üçlü karar verme teorisi ile Kosova'daki kriz diplomasisinin örtüşmesi bunlarla sınırlı kalmamıştır. Uluslararası toplum adına BM ve NATO'dan önce Fransa önderliğinde Temas Grubu ülkeleri krize müdahil olmak istemiştir. Rambouillet Şatosu'nda Sırbistan ve UÇK taraflarını görüşmeye çağırarak kriz diplomasisini yürütmek isteyen Temas Grubu, aslında bürokratik siyaset modelinin de aktardığı gibi yürütülen pazarlıkların zemini olmak istemiştir. Yine Model III'ün anlatısına göre bu pazarlıklara zemin olma isteği tamamen karar alıcıları etkileme hedefi taşımaktadır. Ayrıca Model II'nin bahsettiği üzere devletin veya örgütün (karar alıcı tarafın) parçalı ve alt birimlerin birleşiminden oluşan bir yapıya sahip olduğu kabulü, Fransa gibi kararları etkilemek isteyen tarafların bireysel hareket etmeyi tercih etmesinin yerine, Temas Grubu isimli çoklu bir yapıyla hareket edilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bu durum alınabilecek kararların meşruiyetini de doğrudan olumlu etkilemektedir. Bu durum kriz diplomasisinin azami ortak çıkar mantığıyla da kesişmektedir.

Rambouillet'te beklenen sonuç alınamamış, uluslararası toplum adına karar verici taraf NATO müdahalesi ile uluslararası örgütler olmuştur. NATO ve BM, karar verici noktaya gelerek kriz diplomasisini yürütürken yine Allison'un modelleriyle örtüşerek hareket etmiştir. Karar alıcı aktörlerin sınırlı rasyonel olduğu kabulü ile değerlendirildiğinde Kosova'da Ahtisaari Planı'nın yürütülmesiyle "maksimum iyi" yerine "ideal iyi" karara gidildiği görülmüştür. Model I'in yanında Model II'nin anlatısında olduğu gibi Ahtisaari, planı uygularken alt birimlerden oluşan uluslararası toplumun tüm taraflarını karar alıcı sürece dahil etmeye çaba göstermiştir. Örgütsel süreç modelinin bahislerinden biri de kendi deneyimleri olan bu alt birimlerin çoğunlukla gözle görülmeyen bir rekabet içinde olduğunu ve bu rekabetin amacının nihai karar vericiyi etkilemek olduğu üzerinedir. Kosova kriz diplomasisinde de nihai karar verici olan Ahtisaari'nin çevresinde kendi kimlikleri ve tecrübeleri ile UNMIK, BM Güvenlik Konseyi, KFOR, uluslararası örgütlerin içinde bulunan taraf ülkelerinin lobileri, Sarkozy'nin önderliğinde 120 günlük müzakerede bulunan ülkeler, CSIS (Stratejik ve Uluslararası Çalışmalar Merkezi) ve Temas Grubu (QUINT) gibi birçok alt birim bulunmaktadır. Bu birimlerin tamamı uluslararası toplum adına karar alıcı Ahtisaari ekibinin çevresinde kararı olabildiğince etkilemeye çalışmışlardır. Sonuç olarak karar alıcı Ahtisaari ekibi, denetimli bağımsız Kosova fikrine bu alt birimlerin de etkisiyle karar vermiştir.

Model III'ün çerçevesinden bakıldığında Kosova'da yürütülen kriz diplomasisi, karar alıcının çevresinde dönen pazarlıklar olarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeye aslında, karar alıcı etrafında kurumsal olarak dönen pazarlıklar, tarafların her ikisini de tam olarak tatmin etmemiştir. Ne Kosova tarafı denetimli bağımsızlıktan ne de Sırbistan tarafı tam bağımsızlığa bir adım daha yaklaşan Kosova'dan memnun kalmamıştır. Bunun yanında uluslararası toplum adına kararı etkilemeye çalışan alt birimlerinde tamamının memnun olmadığı görülmektedir. Bu durum Model III'ün olağan gördüğü gibi gelişmiştir.

Kriz diplomasisinin karar verme teorileri arasından Allison'un üç karar verme modeliyle incelenmesinin gerekliliği, bu modellerin belirli bir çerçeve çizmektense, sürecin nasıl işlediğine odaklanması olarak açıklanabilir. Diğer karar verme teorileri gibi somut değerlendirme kriterleri bulunmayan bu üç teoriyle incelenen süreçte başarı ölçümü, tarafları oluşturan bloklar açısından farklı şekilde değerlendirilmiştir. Sırbistan ve Rusya gibi Kosova'nın bağımsızlığını istemeyen ülkeler sürecin başarısız yönetildiği

kanısına varmıştır. Kosova ve Arnavutluk gibi bağımsızlık taraftarı olan ülkeler, denetimli bağımsızlığı yeterli görmelerseler de bağımsızlığı istemeyen bloğa göre sonuçları olumlu bulmuşlardır. Ahtisaari planının en büyük başarısı, insan hakları ihlallerinin önceye göre neredeyse yaşanmadığı bir Kosova'yı var etmiş olmasıdır. Bu incelemeler doğrultusunda kriz diplomasisi süreçlerinin bu üç model bağlamında incelenmesinin tutarlığı ortaya koyulmuştur.

Bireysel ve bürokratik düzeylerde uluslararası toplum adına Ahtisaari ekibi tarafından yürütülen kriz diplomasisi Kosova'nın bugün 117 ülke tarafından tanınan bir ülke olmasını sağlamıştır. Bunun yanında tam bağımsızlık sürecinin sancılı geçmesi, ülkede bulunan uluslararası örgütlerin bölgede hala aktif bir şekilde bulunması bu kriz diplomasisinin başarısına büyük bir ket vurmıştır. Genel başarının yanında bu durumda göz ardı edilmemelidir.

## KAYNAKÇA

- About EULEX. (2020). EULEX website: <https://eulex-kosovo.eu/?page=2,60> (Erişim Tarihi: 06.07.2021).
- Acar, D. Ş. (2006). Küreselleşen Dünyada Diplomasi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. Dergisi*, 9(1-2).
- Acar, E. (2019). *The Roles, Functions and Effectiveness of Third Party Mediation in Peace Processes*. Hacettepe University.
- Ahtisaari, M. (2007). Press Conference by UN Special Envoy for the Future Status Process for Kosovo Martti Ahtisaari. *UNOSEK Press Briefings*. New York: UNOSEK.
- Akıncı, Z., Özcan, İ., & Demirel, O. N. (2011). *Kriz Yönetimi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Aksu, F. (2008). *Türk Dış Politikasında Zorlayıcı Diplomasi*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Aksu, M. (2010). *Kriz Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- Alkan, H., Kaplan, M., & Övenç, G. (2018). *Ekonomik Refah Ve Güvenlik Bağlamında Ticaret Diplomasisi -2018 Ekonomi Raporu*. Ankara.
- Allison, G. (1969). Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. *American Political Science Review*, 63(3), 689-718.  
<https://doi.org/10.1017/S0003055400276375>
- Allison, G. (1971). *Essence of Decision Explaining the Cuban Missile Crisis* (First Edit). Boston: Little, Brown and Company.
- Arı, T. (1999). *Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Arı, T. (2002). *Uluslararası İlişkiler Teorileri* (2. Baskı). Bursa: Alfa.
- Arı, T. (2009). *Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika* (8. Baskı). Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Asunakutlu, T., & Dirlik, S. (2009). Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma. İçinde H. Sumer & H. Pernsteiner (Ed.), *Kriz Yönetimi* (ss.

- 33–60). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Ateş, D. (2014). *Uluslararası Politika ve Dünyayı Anlamak* (2.Baskı). Bursa: Dora Yayınevi.
- Ateş, D. (2017). *Uluslararası Örgütler - Devletlerin Örgütlenme Mantığı* (4. Baskı). Bursa: Dora Yayınevi.
- Atsan, N. (2017). *Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışları*. İstanbul: Kriter Yayınları.
- Avenell, E., & Dunn, D. H. (2016). Crisis Diplomacy. İçinde C. M. Constantinou, P. Kerr, & P. Sharp (Ed.), *The SAGE Handbook of Diplomacy* (ss. 462–476). London: SAGE.
- Aydemir, E. (2005). Uluslararası Krizlerde Kriz İletişimi ve Uygulamaları. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 225–231.
- Ayhan, H. (2017). *Kendi Kaderini Tayin Ve Kosova*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Aysan, M. F., & Paluluoğlu, M. F. (2020). Sağlık Diplomasisi. İçinde A. R. Usul & İ. Yaylacı (Ed.), *Dönüşen Diplomasi ve Türkiye2* (ss. 259–286). İstanbul: Küre Yayınları.
- Aytaç, M., & Gürsakal, N. (Ed.). (2015). *Karar Verme*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Babaoğlu, C. (2017). Kamu Politikası Analizine Yönelik Kavramsal ve Kuramsal Bir Çerçeve. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 511–532.
- Bakich, S. D. (2020). Signalling Capacity and Crisis Diplomacy: Explaining The Failure of ‘Maximum Pressure’ In The 2017 U.S.-North Korea Nuclear Crisis. *Journal of Strategic Studies*, 00(00), 1–26.  
<https://doi.org/10.1080/01402390.2020.1755960>
- Balcı, A. (2016). Kosova: Arnavut Sorununun Kilit Bölgesi. İçinde K. İnat, B. Duran, & M. Ataman (Ed.), *Dünya Çatışmaları Cilt 1* (4. Baskı, ss. 751–772). Ankara: Nobel.
- Bektaş, Ç., & Köseoğlu, M. A. (2007). Etik Kodların Yönetimsel Karar Alma Süreçlerine Etkileri ve Bir Model Önerisi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(2), 94–115. <https://doi.org/1303-2860>

- Berridge, G. R. (2010). *Diplomacy Theory and Practice* (4. baskı). Chippenam and Eastbourne: Palgrave Macmillan.
- Berridge, G. R., & James, A. (2003a). Diplomat. İçinde *A Dictionary of Diplomacy* (2. Edition, s. 70). Palgrave Macmillan.
- Berridge, G. R., & James, A. (2003b). Quiet Diplomacy. İçinde *A Dictionary of Diplomacy* (2. Edition, s. 313). Palgrave Macmillan.
- Berridge, G. R., & James, A. (2003c). Shuttle Diplomacy. İçinde *A Dictionary of Diplomacy* (2. Edition, s. 313). Palgrave Macmillan.
- Bertram, C. (1995). Multilateral Diplomacy and Conflict Resolution. *Survival*, 37(4), 65–82. <https://doi.org/10.1080/00396339508442816>
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J., & Tuttle, M. (2013). A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making. *Citation Classics from The Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication*, 6(4), 97–117. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_5)
- Brown, C., & Ainley, K. (2013). *Uluslararası İlişkileri Anlamak* (M. G. (Çev) Ayrıl, Ed.). İstanbul.
- Buckingham, K. C., David, J. N. W., & Jepson, P. (2013). Environmental reviews and case studies: Diplomats and refugees: Panda diplomacy, soft cuddly power, and the new trajectory in panda conservation. *Environmental Practice*, 15(3), 262–270. <https://doi.org/10.1017/S1466046613000185>
- Çakmak, H. (2014). *Uluslararası İlişkiler: Giriş, Kavramlar ve Teoriler*. İstanbul: Doğu Kitabevi.
- Can, N. (Ed.). (2013). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Caparini, M. (2006). *Batı Balkanlar'da Güvenlik Sektörü Reformu*. İstanbul: TESEV.
- Çelik, O. (2012). Rekreasyonda Liderlik ve Karar Verme. İçinde S. Kocaekşi (Ed.), *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi* (ss. 134–153). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Çeşit. (1993). İçinde *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi* (s. 2653). Milliyet & Interpress Basın Yayıncılık.



- Çetinsaya, G. (2020). Diplomasi: Tarihsel Giriş. İçinde A. R. Usul & İ. Yaylacı (Ed.), *Dönüşen Diplomasi ve Türkiye* (ss. 16–45). İstanbul: Küre Yayınları.
- Ceylan, E. (2020). Kültürel Diplomasi. İçinde A. R. Usul & İ. Yaylacı (Ed.), *Dönüşen Diplomasi ve Türkiye* (ss. 321–352). İstanbul: Küre Yayınları.
- Çınar, Y. (2014). Diplomasinin Doğuşu ve Gelişimi. İçinde A. B. Özcan & Y. Çınar (Ed.), *Uluslararası İlişkilerin Temel Kavramları* (ss. 137–167). İstanbul: Hükümdar Yayınları.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Çolakoğlu, S. (2014). Diplomasi. İçinde Ş. Kardaş & A. Balcı (Ed.), *Uluslararası İlişkilere Giriş* (ss. 254–259). İstanbul: Küre Yayınları.
- Constantinou, C. M. (2015). In pursuit of Crisis diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 10(1), 29–34. <https://doi.org/10.1163/1871191X-12341304>
- Cooper, A. F. (1997). *Niche Diplomacy* (A. F. Cooper & D. H. Dunn, Ed.). Ontario: Macmillan Press.
- Coşkun, B. D. (2010). Kosova'nın Bağımsızlığı ve Türk Dış Politikası (1990-2008). *Uluslararası İlişkiler*, 7(27), 51–86.
- Cottone, R. R., & Claus, R. E. (2000). Ethical decision-making models: A review of the literature. *Journal of Counseling and Development*, 78(3), 275–283. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01908.x>
- Crozier, R., & Ranyard, R. (2002). Cognitive process models and explanations of decision making. İçinde *Decision making: Cognitive models and Explanations*. London & New York: Taylor & Francis e-Library.
- Daft, R. L. (2008). Management. İçinde *Wiley, New York* (Eighth Edi). Thomson South-Western.
- Dağ, A. E. (2016a). Diplomacy. İçinde *Uluslararası İlişkiler ve Diplomasi Sözlüğü* (4. Baskı, s. 125). Vadi Yayınları.
- Dağ, A. E. (2016b). Dollar Diplomacy. İçinde *Uluslararası İlişkiler ve Diplomasi Sözlüğü* (4.Baskı, s. 515). Vadi Yayınları.

- Dağ, A. E. (2016c). Religious Diplomacy. İçinde *Uluslararası İlişkiler ve Diplomasi Sözlüğü*2 (4.Baskı, s. 515). Vadi Yayınları.
- Dağ, A. E. (2016d). Track Two Diplomacy. İçinde *Uluslararası İlişkiler ve Diplomasi Sözlüğü* (4.Baskı, s. 515). Vadi Yayınları.
- Dedeoğlu, B. (2014). *Uluslararası Güvenlik ve Strateji* (3. Baskı). İstanbul: Yenyüzyıl Yayınları.
- Demir, F. (2019). Değişen Dünyada Diplomasi, Eğitim ve Diplomatik Dil. İçinde *Umay Türkeş Günay Armağanı Kitabı* (ss. 232–243). İstanbul: Hiperkitap.
- Demir, V. (2012). *Kamu Diplomasisi ve Yumuşak Güç*. İstanbul: Beta.
- Demirel, N. (2011). Kosova'nın Temel Dinamikleri. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 0(32), 55–73. <https://doi.org/10.18368/sk.51966>
- Denkowski, J. (2010). *AMC Outdoor Leader Handbook* (8.Baskı; J. Wilson, Ed.). New York: Appalachian Mountain Club.
- Devellioğlu, F. (1949). *Osmanlıca-Türkçe Küçük Lügat*. İstanbul: Hilmi Kitabevi.
- Doğan, N. (2012). Uluslararası İlişkiler Ve Rasyonellik: Bürokratik Politikanın Alana Katkısı Ve Geleceğin Öngörülmesinde Rasyonellik Varsayımının Önemi. *DEÜ SBE Dergisi*, 14(3), 85–103.
- Dragović-Soso, J. (2007). Why did Yugoslavia Disintegrate? An Overview of Contending Explanations. İçinde L. J. Cohen & J. Dragović-Soso (Ed.), *State Collapse in South-Eastern Europe: New Perspectives on Yugoslavia's Disintegration* (ss. 1–42). Indiana: Purdue University Press.
- Ekşi, M., & Taş, F. D. (2020). Dijital Diplomasi Yeni Bir Tür Diplomasi Midir? *Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 213–239.
- Emin, N. (2014). *Kosova Siyasetini Anlama Kılavuzu*. Ankara: SETA.
- Emin, N. (2015). Kosova'daki kitlesel göçün dinamikleri. Tarihinde adresinden erişildi Al Jazeera website: <http://www.aljazeera.com.tr/gorus/kosovadaki-kitlesel-gocun-dinamikleri>
- Erat, V., & Kaçer, F. (2014). Siyasal Yapım Sürecinde Müzakereci Yaklaşımlar. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(4), 57–75.

<https://doi.org/10.30803/adusobed.188825>

- Ercan, M., & Pektaş, Z. (2015). *Balkan Siyasetinde Kosova'nın Bağımsızlık ve Egemenlik Sorunu*. Ankara: Nobel.
- Erçiş, M. S. (2017). *Kriz Yönetimi*. Erzurum: Eser Basın Yayın.
- Ergüven, N. S. (2017). Devletler Arasında Diplomasi İlişkilerinin Yürütülmesinde Genel Yetkili Organların Rolü ve Ayrıcalıkları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 2179–2192.
- Ermağan, İ., & Satıcı, G. (2013). Uluslararası Siyasette Kosova'nın Bağımsızlığına Dair Temel Meseleler ve Türkiye'nin Genel Balkanlar Politikası. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 445–464. Tarihinde adresinden erişildi <http://dergipark.gov.tr/cusosbil/issue/4392/60428>
- EU, C. of the. *Stabilisation and Association agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community, of the one part, and Kosovo\*, of the other part (Doc no. 10728/1/15 REV 1)*. , Pub. L. No. 10728/1/15 REV 1, 598 (2015).
- FDFA. (2008). *ABC of Diplomacy*. Bern: Swiss Federal Department of Foreign Affairs.
- Fey, M., & Ramsay, K. W. (2010). When is Shuttle Diplomacy Worth The Commute?: Information Sharing Through Mediation. *World Politics*, 62(4), 529–560. <https://doi.org/10.1017/S0043887110000183>
- Fitzgerald, S. P. (2002). *Decision Making*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fridl, D. D. (2009). Kosovo negotiations: Re-visiting the role of mediation. *International Negotiation*, 14(1), 71–93. <https://doi.org/10.1163/157180609X406526>
- Gallagher, T. (2005). The Balkans in the New Millennium: In the shadow of war and peace. İçinde *The Balkans in the New Millennium: In the Shadow of War and Peace*. <https://doi.org/10.4324/9780203023617>
- Geci, S. (2008). *Kosovo's Final Status Negotiation Process: A Way Out or Cul-de Sac* (University of Malta). Tarihinde adresinden erişildi [http://www.diplomacy.edu/sites/default/files/23082010103117\\_Geci\\_\(Library\).pdf](http://www.diplomacy.edu/sites/default/files/23082010103117_Geci_(Library).pdf)

- Gibson, J., Ivancevich, J., J, Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Gilboa, E. (2000). Mass Communication and Diplomacy: A Theoretical Framework. *Communication Theory*, 10(3), 275–309. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2000.tb00193.x>
- Girgin, K. (1975). *Çağdaş Politika ve Diplomasi El Kitabı*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gılıç, F., Çelikten, M., Çelikten, Y., & Yıldırım, A. (2019). Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581–592. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.596817>
- Göçoğlu, V. (2018). *Türkiye'nin Siber Güvenlik Politikalarının Kamu Politikası Analizi Çerçevesinde Değerlendirilmesi*. Hacettepe Üniversitesi.
- Göçoğlu, V., Kurt, İ. D., & Öktem, M. K. (2019). İdari Reformun Yüzyılı : Türk Kamu Yönetimi Reformlarının Karar Verme Yaklaşımları Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Ombudsman Akademik*, 5(10), 39–83.
- Gönlübol, M. (2014). *Uluslararası Politika* (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gore, J., Banks, A., Millward, L., & Kyriakidou, O. (2006). NDM and organizations: reviewing pragmatic science. *Organization Studies*, 27(7), 925–942. <https://doi.org/10.1177/0170840606065701>
- Gowan, R. (2014). *UN crisis diplomacy and peacekeeping : an emergency health check*. Oslo.
- Gowan, R. (2017). *Diplomacy in Action : Expanding the Un Security Council ' S Role in Crisis and Conflict Prevention*. New York: Center On International Cooperation.
- Griffiths, M., O'Callaghan, T., & Roach, S. C. (2013). *Uluslararası İlişkilerde Temel Kavramlar* (2. Baskı; (Çev)Cesran, Ed.). Ankara: Nobel.
- Güner, S. (2003). Oyun Kuramı ve Uluslararası Politika. *METU Studies in Development*, 30(2), 163–180.
- Güneş, F. (2012). Öğrencilerin Düşünme Becerisini Geliştirme. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, (32), 127–146.

- Gürel, N. (2018). Dış Politika Analizi Ve Uluslararası İlişkiler Disiplininin Sorunlarına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 22–39.
- Hamilton, K., & Langhorne, R. (2011). The Practice of Diplomacy: Its Evolution, Theory and Administration. İçinde *The Practice of Diplomacy: Its Evolution, Theory, and Administration: Second Edition* (2. Edition).  
<https://doi.org/10.4324/9780203841891>
- Hardman, D., & Harries, C. (2002). How rational. *The Psychologist*, 15(2).
- Hasgüler, M., & Uludağ, M. B. (2018). *Uluslararası Örgütler* (7. Baskı). İstanbul: Alfa.
- Heine, J., & Takur, R. (Ed.). (2013). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press.
- Hermann, M. G. (2001). How Decision Units Shape Foreign Policy: A Theoretical Framework. *International Studies Review*, 3(2), 47–81.  
<https://doi.org/10.1111/1521-9488.00234>
- Heywood, A. (2012). *Siyaset* (6. Baskı; B. Kalkan, Ed.). Ankara: Liberte Yayınevi.
- International recognitions of the Republic of Kosovo (2021). <https://mfa-ks.net/en/politika/483/njohjet-ndrkombtare-t-republiks-s-kosovs/483>. (Erişim Tarihi: 20.12.2021).
- İşık, H. M. (2009). Yasama erkinde Karar Verme Süreci. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 8–9(8-9-10–11), 11–71. Tarihinde adresinden erişildi  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/duhfd/issue/23011/246071>
- İskit, T. (2015). *Diplomasi Tarihi* (B. Y. İskit, Temel & Dural, Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- İskit, T. (2018). Diplomasi Tarihi. İçinde T. İskit & B. Yüce Dural (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (C. 53). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Jones, C. M. (2017). Bureaucratic Politics and Organizational Process Models. *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*, 1–26.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.2>

- Jones, G. R. (2017). *Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim* (7. Basımda; A. A. Gülova, L. O. Ataç, & D. Dirik, Ed.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karadağ, H. (2016). *Kamu Diplomasisi*. Ankara: Nobel.
- Karadağ, H. (2019). Kriz Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler. *Güvenlik Yazıları Serisi*, (34), 1–7. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19653.19688>
- Karadağ, H. (2020). Uluslararası İlişkilerde Kriz Yönetimi. İçinde F. S. Güngör & K. Romya Bilgin (Ed.), *Kriz Yönetimi: Kaçınılmazı Anlamak*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karadeniz, S. B. (2015). *The Role Of “Worldview” In Jdp’s Foreign Policy In The Case Of Mavi Marmara*. Hacettepe University.
- Kavala, B. D. (2016). Turkey’s Education Diplomacy With Africa. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2016(2), 93–112.
- Kellerman, B. (1983). Allison Redux: Three More Decision-Making Models. *Polity*, 15(3), 351–367. <https://doi.org/10.2307/3234666>
- Ker-Lindsay, J. (2009). From autonomy to independence: The evolution of international thinking on Kosovo, 1998-2005. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 11(2), 141–156. <https://doi.org/10.1080/19448950902920780>
- Kılınç, T. (1989). Durumsal Liderliğe Vroom- Yetton Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1).
- Kınık, K., & Aslan, H. K. (2020). İnsani Diplomasi. İçinde A. R. Usul & İ. Yaylacı (Ed.), *Dönüşen Diplomasi ve Türkiye* (s. 393). İstanbul: Küre Yayınları393.
- Kleindorfer, P. R., Kunreuther, H. C., & Schoemaker, P. J. H. (2010). Decision Sciences : An integrative perspective. İçinde *Acta Psychologica* (Dijital Ak, C. 91). [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(96\)90057-8](https://doi.org/10.1016/0001-6918(96)90057-8)
- Knoll, B. (2009). The Kosovo Status Process and the Prospect of Sovereignty. *OSCE Yearbook 2008*, (November 2004), 121–160. <https://doi.org/10.5771/9783845213866-121>
- Kodaman, T., & Baş, N. (2017). Batı Balkanlar’da Avrupalılaşıma Ve Avrupalılaşmayı Sağlayan Siyasal Mekanizmalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 45–65.

- Köni, H. (2016). *Kaos: Batı Hakimiyetinin Çöküşü*. İstanbul: Wizart Edutainment.
- König, M. S. (2008). The Effects of the Kosovo Status Negotiations on the Relationship Between Russia and the EU and on the De Facto States in the Post-Soviet Space. *OSCE Yearbook 2007*, 37–51.  
<https://doi.org/10.5771/9783845207018-37>
- Köse, T. (2020). Çatışma Çözümleri ve Diplomasi. İçinde A. R. Usul & İ. Yaylacı (Ed.), *Dönüşen Diplomasi ve Türkiye* (ss. 77–112). İstanbul: Küre Yayınları.
- Kosova artık tam bağımsız. (2012). Tarihinde adresinden erişildi Milliyet website:  
<https://www.milliyet.com.tr/dunya/kosova-artik-tam-bagimsiz-1595012>
- Kosovo : No Good Alternatives To the Ahtisaari Plan* (C. 182). (2007). Brussels.
- Kuşay, Y. (2017). Proaktif ve reaktif kriz iletişiminde alışveriş merkezlerinin iletişim stratejileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 379–379. <https://doi.org/10.24289/ijsser.273012>
- Kuşlu, M. (2008). *Yönetimin Karar Verme Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Kutlu, M. (2020). *Soğuk Savaş Sonrası Yeni Devletlerin Ortaya Çıkışı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 8–18.
- Lebow, R. N. (2020). *Between Peace and War: 40th Anniversary Revised Edition* (40. Editio). London: Palgrave Macmillan.
- Levy, J. S. (2008). Deterrence and Coercive Diplomacy : The Contributions of Alexander George. *International Society of Political Psychology*, 29(4), 537–552.
- Lipshitz, R., Klein, G., & Carroll, J. S. (2006). Introduction to the special issue. Naturalistic decision making and organizational decision making: Exploring the intersections. *Organization Studies*, 27(7), 917–923.  
<https://doi.org/10.1177/0170840606065711>
- Luecke, R. (2008). *Karar Almak* (A. Berktaş & Z. Biliz, Ed.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Mapendere, J. (2005). Track One and a Half Diplomacy and the Complementarity of Tracks. *Culture of Peace Online Journal*, 2(1), 66–81. Tarihinde adresinden erişildi  
[http://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/TrackOneandaHalfDiplomacy\\_Mapendere.pdf](http://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/TrackOneandaHalfDiplomacy_Mapendere.pdf)
- March, J. G. (1991). How Decisions Happen in Organizations. *Human–Computer Interaction*, C. 6, ss. 95–117. [https://doi.org/10.1207/s15327051hci0602\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327051hci0602_1)
- Martti Oiva Kalevi Ahtisaari. (2001). Tarihinde adresinden erişildi Presidency of Finland website:  
[https://www.presidentti.fi/ahtisaari/eng/persons/martti\\_ahtisaari.cv.html](https://www.presidentti.fi/ahtisaari/eng/persons/martti_ahtisaari.cv.html)
- Maurer, H., & Wright, N. (2020). A New Paradigm For EU Diplomacy? EU Council Negotiations in a Time of Physical Restrictions. *The Hague Journal of Diplomacy*, 15(4), 556–568. <https://doi.org/10.1163/1871191X-BJA10039>
- Mccormick, J. M. (1978). International Crises: A Note On Definition. *Western Political Quarterly*, 31(3), 352–358.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2016). *Örgütsel Davranış* (2. Basımda; A. Günsel & S. Bozkurt, Ed.). Ankara: Nobel.
- Meray, S. L. (1956). Diplomasi Temsilcilerinin Hukuki Statüsü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 11(3), 1. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000000249](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000000249)
- Mercan, S. (2020). Diplomaside Kriz Yönetimi: Suriye İç Savaşı, Türkiye AB İlişkileri ve AB’de Bütünleşme Krizi. İçinde F. S. Güngör & K. Romya Bilgin (Ed.), *Kriz Yönetimi: Kaçınılmazı Anlamak*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Meriam, W. (y.y.). *webster Meriam*.
- Mintz, A., & DeRouen, K. J. (2010). Understanding Foreign Policy Decision Making. İçinde *BMC Public Health* (C. 5). New York: Cambridge University Press.
- Morse, E. L. (1972). Crisis Diplomacy, Interdependence, And The Politics of International Economic Relations. *World Politics*, 24, 123–150.  
<https://doi.org/10.2307/2010561>
- Mouritz, F. (2019). China’s Economic Coercion. İçinde S. McDonald & M. Burgoyne (Ed.), *China’s Global Influence: Perspectives and Recommendations* (ss. 174–



- 189). Honolulu: Asia Pacific Center for Security Studies.
- NATO attempts to appease Serbian concerns over Croatian troops in Kosovo. (2021).  
Tarihinde adresinden erişildi Reuters website:  
<https://www.reuters.com/world/europe/croatian-kfor-troops-under-same-rules-other-nato-troops-kosovo-stoltenberg-2021-05-17/>
- Özdal, B. (2013). *Diplomasi Tarihi I- Yardımcı Ders Notları*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Özdal, B., & Karaca, K. (2015). *Diplomasi Tarihi I*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Özdamar, Ö. (2007). Oyun Kuramının Uluslararası İlişkiler Yazınına Katkıları.  
*Uluslararası İlişkiler*, 4(15), 33–65.
- Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H., & Batmaz, N. Y. (2019). *Kamu Yönetimi Klasik (Yapı Ve Süreçler)* (2. Baskı; M. A. Özer, Ed.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öztürk, O. M. (2004). *Dış Politikada Kriz Yönetimi* (F. Mutlu, Ed.). Ankara: Odak.
- Pehlivantürk, B. (2017). *Japonya ve Türkiye: İnsani Güçler*. Ankara.
- Perritt Jr., H. H. (2010). The Ahtisaari Plan. İçinde *The Road to Independence for Kosovo* (ss. 163–170). Cambridge: Cambridge University Press.
- Post, S. (2015). Toward a whole-of-Europe approach: Organizing the European union's and member states' comprehensive crisis management. İçinde A. Jünemann (Ed.), *Toward a Whole-of-Europe Approach: Organizing the European Union's and Member States' Comprehensive Crisis Management* (E-Book).  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-08023-5>
- Rana, K. S. (2011). *21st Century Diplomacy A Practitioner's Guide* (L. Lloyd, Ed.). ABD: Bloomsbury Publishing.
- Reçber, K. (2011). *Diplomasi ve Konsolosluk Hukuku*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Report of the Secretary-General UN. (2011). Preventive Diplomacy: Delivering Results. İçinde *United Nations*. Tarihinde adresinden erişildi  
[https://www.un.org/undpa/sites/www.un.org.undpa/files/SG\\_Report\\_on\\_Preventive\\_Diplomacy.pdf](https://www.un.org/undpa/sites/www.un.org.undpa/files/SG_Report_on_Preventive_Diplomacy.pdf)
- Richardson, J. L. (1994). *Crisis Diplomacy: The Great Powers since the Mid-Nineteenth Century* (Cambridge Studies in International Relations, Series

- Number 35*) (S. Steve, Ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, Global Edition* (17.Baskı). London: Pearson.
- Roskin. Berry, N, M. G. (2014). *Uluslararası İlişkiler- Uİ'nin Yeni Dünyası* (Ö. Şimşek, Ed.). Ankara: Adres Yayınları.
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi : Uygulamalı Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi.
- Şahin, F. G. (2019). *Adalet Ve Kalkınma Partisi Dönemi Türk Dış Politikası 'nda Diplomasinin Diaspora Diplomasisi Örneği*. İstanbul Üniversitesi.
- Scott, L. (2004). Secret Intelligence, Covert Action and Clandestine Diplomacy. *Intelligence and National Security*, 19(2), 322–341.  
<https://doi.org/10.1080/0268452042000302029>
- Şener, B. (2013). Dış Politikada Stratejik Bir Zorlama Yöntemi : Zorlayıcı Diplomasi. *21. Yüzyılda Sosyal Bilimler*, 5, 101–118.
- Shmerhorn Jr, J. R., G., H. J., & Osborn, R. N. (1991). *Managing Organizational Behavior* (Forth Edit). New York: Wiley.
- Simon, H. A. (1997). *Models of Bounded Rationality* (Vol.3). London: MIT Press.
- Snyder, R. C., Bruck, H. W., & Sapin, B. (1962). The Decision-Making Approach to the Study of International Politics. İçinde R. C. Snyder, H. W. Bruck, & B. Sapin (Ed.), *Foreign Policy Decision-Making; an Approach to the Study of International Politics* (Reprinted, ss. 1999–206).  
[https://doi.org/10.1057/9780230107526\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230107526_2)
- Sönmezoğlu, F. (2012). *Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi* (5. Baskı). İstanbul: Der yayınları.
- Sriwidjaja, S. (2012). The Role of Nuclear Diplomacy. *Atom Indonesia*, 33(1), 23–32.  
<https://doi.org/10.17146/ajj.2007.105>
- Stevanoviç, V. (2005). *Halkın Tiranı Miloseviç* (H. Yüksel, Çev.). İstanbul: Kapı Yayınları.
- Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık11.

- Sundu, M., & Yaşar, O. (2020). Doğal Karar Verme Ölçeği (DKVÖ): Kavramsal Tanım ve Ölçek Geliştirme Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 101–115. <https://doi.org/10.31671/dogus.2020.440>
- Taeyoung, Y. (2003). Between Peace and War: South Korea's Crisis Management Strategies Towards North Korea. *East Asian Review*, 15(3).
- Tağraf, H., & Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149–160. Tarihinde adresinden erişildi <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/172.pdf>
- Tangör, B. (2008). *Avrupa Güvenlik Yönetişimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tarakçı, N. (2005). *Uluslararası Güvenlik Sorunları - Çatışmayı Önleme ve Kriz Yönetimi*. İstanbul: Çantay.
- Taşdemir, F., & Yürür, P. (1999). Kosova Sorunu-Tarihi Bir Değerlendirme.Pdf. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(99), 135–152.
- Tayebi, S., Moosavi, S. F., & Poorhashemi, S. A. (2016). Environmental Diplomacy: A Framework for Growth of International Interaction and Cooperation for Achievement of Global Peace. *Journal of Politics and Law*, 9(9), 150. <https://doi.org/10.5539/jpl.v9n9p150>
- The Royal Society & American Association for the Advancement of Science. (2010). *New Frontiers in Science Diplomacy*. Tarihinde adresinden erişildi <papers://83b91c39-4ef8-4e0e-9ba2-0f743f221ffe/Paper/p9068>
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, 102, 27–45.
- Tuncer, H. (1984). Tarihte ve Günümüzde Ad Hoc Diplomasi. *Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Özel Hukuk Bülteni*, 4(1), 50–57.
- Tuncer, H. (1987). Görüşme Sanatı. *Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Özel Hukuk Bülteni*, 7(1), 13–26.
- Tuncer, H. (2006). *Küresel Diplomasi*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Tuncer, H. (2009). *Diplomasinin Evrimi*. Ankara: Kaynak Yayınları.
- Tür. (1993). İçinde *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi* (s. 11795). Milliyet &

Interpress Basın Yayıncılık.

- Turan, S. (Ed.). (2014). *Eğitim Yönetimi: Teori Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Türker, D. N. (2018). Gastrodiplomasi Türk Mutfağının Tanıtımında Bir Araç Olabilir Mi? *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(Ek1), 14–29.
- Tüylüoğlu, E. (2019). *Kamu Diplomasisi Tekniği Olarak Kültürel Diplomasi*. Ankara: İlahiyat.
- Ulusoy, E. (2017). Diaspora Kavramı Ve Türkiye'nin Diaspora Politikalarının Modern Teori Çerçevesinde Sosyo-Politik Bir Analizi. *İnsan & Toplum Dergisi (The Journal of Human & Society)*, 7(1), 140–160.  
<https://doi.org/10.12658/human.society.7.13.m0167>
- UN. (2007). *Comprehensive Proposal for the Kosovo Status Settlement General*. New York.
- Ünal, U. (2017). *Kamu Diplomasisi (2. Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uras, U. (2017). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Trend Yayınevi.
- Uslu, A. (2015). Diplomasi Tarihinin Ötesi: Uluslararası İlişkiler Tarih Yazımında Fransız Ekolü. *Uluslararası İlişkiler*, 11(44). Tarihinde adresinden erişildi  
<https://www.uidergisi.com.tr/yazilar/cilt-11-sayi-44-kis-2015>
- Van Wyk, J. A. (2012). Nuclear Diplomacy as Niche Diplomacy: South Africa's Post-Apartheid Relations with the International Atomic Energy Agency. *South African Journal of International Affairs*, 19(2), 179–200.  
<https://doi.org/10.1080/10220461.2012.706492>
- Van Wyk, J. A. (2018). Atomic/Nuclear Diplomacy. İçinde *The Encyclopedia of Diplomacy* (ss. 1–18). <https://doi.org/10.1002/9781118885154>
- Vergiliel Tüz, M. (2014). *Kriz Yönetimi (5. Baskı)*. Ankara: Nobel.
- Vickers, M. (1998). *Between Serb and Albanian*. England: Columbia University Press  
New York.
- Viotti, R. Paul & Kauppi, M. V. (2017). *Uluslararası İlişkiler ve Dünya Siyaseti (5. Baskı; A. Ö. Erozan, Ed.)*. Ankara: Nobel.

- Vural, Ç., & Aydın, H. (2019). Dolar Diplomasisi Ve Borç Tuzağı Diplomasisi: Abd Ve Çin Örneklerinin Karşılaştırılması. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 174–194. Tarihinde adresinden erişildi  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/icps/issue/51293/617670>
- Wachtel, A. B. (2009). *Dünya Tarihinde Balkanlar* (A. C. Akkoyunlu, Çev.). İstanbul: Doğan Kitap.
- Weller, M. (2008). Kosovo's Final Status. *International Affairs*, 84(6), 1223–1243.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2008.00766.x>
- Whittier, N. C., Williams, S., & Dewett, T. C. (2006). Evaluating ethical decision-making models: a review and application. *Society and Business Review*, 1(3), 235–247. <https://doi.org/10.1108/17465680610706319>
- Williams, P. (1983). Miscalculation, Crisis Management and the Falklands Conflict. *The World Today*, 39(4), 144–149.
- Yağmurlu, A. (2019). Kamu Diplomasisi Bakışından Spor Diplomasisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(4), 1367–1380.
- Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yaşar, O. (2012). *Karar Verme Stili Öncülleri: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Kara Harp Okulu.
- Yaşar, O. (2015). Davranışsal Karar Verme Modelleri : Teori ve Uygulamadaki Süreçlerin Karşılaştırmalı Analizi. İçinde K. Özyer, S. Polatçı, & M. S. Döven (Ed.), 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yaslioglu, M. M., Toplu, D., & Sap, O. (2014). Biasses in Decision Making Process of the Employees '. *Research Journal of Business and Management*, 1(1), 39–53.
- Zaum, D. (2009). *States of Conflict : A case study on statebuilding in Kosovo*. Scotland: Institute\_for\_Public\_Policy\_Research\_.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Karar Verme Süreci (Gibson, Ivancevich, J, Donnelly, & Konopaske, 2012, s.467).....	24
Şekil 2: Karara Katılma Eğilimi (Turan, 2014, s.243) .....	25
Şekil 3: Klasik ve Yönetmel Bakış Açısıyla Yönetmel Karar Verme (Shmerhorn Jr, G., & Osborn, 1991, s.374). .....	29
Şekil 4: Graham Allison'un 3 Karar Verme Modeli (Allison, 1971, s.5-7).....	44
Şekil 5: İnteraktif Kriz Yönetimi (Tağraf & Arslan, 2003, s.152).....	92
Şekil 6: Çatışma Evreleri ve Müdahale Yöntemleri (Köse, 2020, s.91). .....	101
Şekil 7: Kosova Krizinin Graham Allison'un Karar Verme Modellerine Göre İncelenmesi Adına Krizin Taraflarının Belirlenmesi .....	117

## ÖZGEÇMİŞ

Utkuhan Yıldırım, 1996 yılında Çankaya/Ankara'da dünyaya gelmiştir. Karabük Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Disiplinlerarası Bölge Çalışmaları Anabilim Dalı'nda icra eden Yıldırım, diplomasi, güvenlik, kriz yönetimi, karar verme teorileri ve uluslararası örgütler üzerine çalışmalarını sürdürmektedir. Orta düzeyde İngilizce bilen Yıldırım, uluslararası ilişkiler üzerine araştırmalar yürüten düşünce kuruluşlarının çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Yıldırım'ın yayımlanmış, uluslararası veri tabanlarında taranan 2 makalesi, 2 ulusal konferans bildirisi, 1 uluslararası konferans bildirisi ve editörlü bir kitapta yazarlığı olmak üzere toplam 6 akademik yayını bulunmaktadır. Yanı sıra uluslararası projelerde koordinatörlük ve asistanlık yapan Yıldırım, çeşitli uluslararası konferansların düzenleme kurullarında yer almıştır. Yıldırım'ın danışmanlık, bilişim teknolojileri asistanlığı ve sosyal medya asistanlığı tecrübeleri bulunmaktadır.