

Derleme

NATO'DA EFEKTİF LİDERLİK SORUNU

Gökhan DUMAN* ORCID ID: 0000-0002-7007-3542
Bekir Emre KURTULMUŞ** ORCID ID: 0000-0002-2453-7270

ÖZET

Bu çalışma genel hatlarıyla liderlik kavramını açıklamakta, liderlik tiplerinin değişimini belirtmekte ve NATO örneği üzerinden uluslararası örgütlerdeki liderlik pozisyonunu tartışmaya açmaktadır. Liderlik kavramının özelliklerini ve çeşitlerini açıkladıktan sonra uluslararası örgütlerin uluslararası sistem içerisindeki yerini de açıklayan bu çalışma, NATO örneğinden yola çıkarak uluslararası örgütler içerisindeki liderlik yapısını incelemektedir. Genellikle Genel Sekreterlik şeklinde karşımıza çıkan uluslararası örgütlerdeki liderlik pozisyonunun ne kadar etkili olduğu tartışılmaktadır. NATO'nun örgüt yapısı açıklandıktan sonra Genel Sekreterin görev ve yetkileri incelenmekte ve ortaya konan liderlik tiplerinden hangisine daha uygun olduğu belirtilmektedir.

Anahtar Kelimeler: NATO, Liderlik, Uluslararası Örgütler, Genel Sekreter

Review

LACK OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN NATO

ABSTRACT

This study explains the concept of leadership in general, specifies the change of leadership types and discusses the leadership position in international organizations with the example of NATO. After explaining the features and types of the concept of leadership, this study also explains the place of international organizations in the international system and examines the leadership structure within international organizations based on the NATO example. The effectiveness of leadership position in international organizations, which is usually established as Secretary General, is the main point of discussion. After explaining the organizational structure of NATO, the duties and powers of the Secretary General are examined, and it is stated which of the types of leadership is more appropriate.

Keywords: NATO, Leadership, International Organizations, Secretary General

* Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Demokrasi Üniversitesi, gokhan.duman@idu.edu.tr

** Dr. Öğr. Üyesi, Kuwait College of Science and Technology, bekurtulmus@gmail.com

Makale Geliş Tarihi/Received: 05.07.2020, Makale Kabul Tarihi/Accepted: 29.10.2020.

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı sosyal bilimlerde genellikle işletme bilimi içerisinde yönetim organizasyon çalışmalarında ele alınmaktadır. Siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler bilim dallarında ise liderlik kavramı genellikle parti genel başkanları, devlet başkanları gibi ‘siyasi liderleri’ konu edinmektedir. Ülkelerinde etkin konumda olan siyasi liderlerin; özellikle Soğuk Savaş sonrasında ortaya çıkan dünya düzeninde, uluslararası sistemi de şekillendirme gücüne de sahip oldukları söylenebilir. Siyasi liderlerin ön plana çıktığı uluslararası sistem içerisinde yer alan bir diğer aktör ise uluslararası örgütlerdir. Uluslararası örgütler her ne kadar uluslararası ilişkiler alan yazınında inceleme ve araştırmalara konu olmuş olsa da bu çalışmalarda odak noktası genellikle örgütün işlevi, konumu ve gücü olmuş, örgütün yapısı içerisinde yer alan liderlik mekanizmasının etkisi ve pozisyonu genellikle inceleme dışında tutulmuştur.

Hızla değişen modern dünya ile birlikte örgüt tiplerinde ortaya çıkan çeşitlilik durumu liderlik tiplerinin de zaman içerisinde örgüt tiplerine uyumlu olarak çeşitlenmesini beraberinde getirmiştir. Örgüt performansı üzerinde olumlu etkiye sahip liderlik tipleri incelemelere daha çok konu olmuş ve genellikle olumsuz etki eden lider tipleri araştırma dışında kalmıştır. Siyasi liderler bağlamında ise liderin takipçileri üzerinde yarattığı etkiden çok, takipçilerin lidere karşı gösterdiği bağlılık, liderin kurduğu ve devam ettirebildiği otorite bir gösterge olarak ele alınmıştır. Devlet ve uluslararası örgütler gibi siyasi örgüt yapılarında kurumsal çerçevenin ne şekilde oluşturulduğundan çok liderin kurumsal yapıyı ne derece kontrol altında tutabildiği değerlendirilmiştir. Bu bağlamda iktisadi işletmeler şeklinde ortaya çıkan örgütlerdeki liderlik pozisyonu araştırmalara konu olmuşken, siyasi liderlerde liderlik pozisyonu göz ardı edilmiş ve kişisel özelliklere odaklanılmıştır. Ancak liderin kişisel özelliklerinin yanında liderlik ettiği örgütün örgüt yapısı ve kurumsal çerçevesi de etkili olmaktadır. Devletler gibi siyasi yapılarda bu durum genellikle geçmiş tecrübeler ile şekillenirken, uluslararası örgütlerde kuruluş aşamasında verilen kararlar ile ortaya çıkmaktadır. Bu kararlar arasında kurulan örgütün içerisinde yer alacak liderlik yapısının ne olacağı da bulunmaktadır.

Bu çalışma liderlik kavramının örgütler için önemi ve özelliklerini açıklayarak liderlik tiplerini ortaya koyduktan sonra uluslararası örgütlerin uluslararası sistem içerisindeki yerini açıklayarak bu tip örgütlerde liderlik pozisyonunun ne olduğunu ve olması gerektiğini Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) örneği ile ortaya koyacaktır.

2. LİDERLİK TİPOLOJİSİ VE KURUMSAL ÇERÇEVE

Liderler birçok farklı tipte ve yapıdaki organizasyonlarda yönettikleri çalışanları başarıya götüren en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedirler. Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki liderlik ve organizasyon başarısı arasında direk bir ilişki mevcuttur. Bu ilişki sadece finansal performans bazlı olmayıp örgüt ile ilgili birçok farklı performans kriterini kapsamaktadır. Ancak liderlik ve performans arasındaki ilişkinin her zaman pozitif olarak meydana geldiğini söylemek mümkün

olmayabilir. Bazı araştırmalara göre karanlık üçlü olarak adlandırılan; klinik altı psikopatlık, Makyavellinizim ve narsistik kişilik özelliklerine sahip liderler neredeyse bütün durumlarda uzun vadede çalıştıkları kurumları başarısızlığa götürmüşlerdir. Bu sebepten ötürü liderlik kavramı kâr amacı güden veyahut gütmeyen bütün örgütlerde kurumların başarı veyahut başarısızlığına etki eden çok önemli bir kavramdır. Ancak burada bazı araştırmacılar liderlik ile başarısızlık arasında bir ilişki kurmanın mümkün olmayacağını çünkü liderliğin anlam itibarı ile başarılı ve başarıya götürücü anlamlar ifade ettiği için negatif imgeler ile yan yana getirilemeyeceğini belirtmişlerdir (Kellerman, 2004). Bu sebeplerden ötürü liderlik kavramı genellikle başarı ile ilişkilendirilen ve pozitif anlamlar içeren şekilde tanımlanmakta ve bilinmektedir. Daha önce belirtildiği gibi liderlik ve örgüt başarısı arasındaki ilişki sadece kâr amaçlı örgütleri kapsamamakta, her türlü örgüt ve örgüt yapısını kapsamaktadır. Bu bağlamda liderlik ve örgüt başarısı arasındaki bağlantıyı anlamlandırmaya çalışan araştırmalar birçok farklı liderlik kavramı ile bunu açıklamaya çalışmışlardır. Başlangıçtaki araştırmalar liderlerin kişilik özellikleri ve davranışlarına yönelik araştırmalara yoğunlaşmışlar ancak takip eden çalışmalar liderlik ve takipçiler, dönüştürücü liderlik teorilerini ortaya çıkarmıştır. Özellikle liderlerin başarılı veya başarısız olma sebeplerini çalışan araştırmacılar çok zengin bir kaynakça meydana getirmişler ve bu bağlamda birbiriyle bağlantılı ve bağlantısız çok fazla sayıda teori ve anlayış geliştirmişlerdir. Üstelik bu bağlamda lider çevre, lider ve takipçileri gibi olaya farklı perspektif getiren anlayışlarda olayları anlama konusunda kullanılmıştır.

Liderlik kavramına getirilen yaklaşımları temel olarak lider ve liderin özellikleri ile lider ve takipçileri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bunun dışındaki diğer önemli bir tartışma ise lider olarak doğulacağı ya da liderliğin bir süreç içerisinde öğrenebileceğidir (Northouse, 2018). Bu bağlamda lider olarak doğan bireylerin bazı kişilik özelliklerinin liderlik sürecinde onları daha öne çıkartabileceği öne sürülmektedir. Örneğin daha zeki ve dışa açık bireylerin liderlik süreçlerinde daha başarılı olduğu değerlendirilmektedir. Literatürdeki diğer önemli bir tartışma ise liderliğin bir süreç içinde geliştirilip öğrenilebileceği ve efektif liderliğin en önemli gerekliliklerinden birinin liderlik süreci içinde takipçiler ile olan etkileşim ve karşılıklı birbirini etkileme süreci olduğu savunuluyor.

Devletler tarafından kurulan Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) gibi uluslararası örgütlerin örgüt yapısı içerisinde yer alan liderin pozisyonunun ne olduğunun belirlenmesinde hangi özelliklerinin daha öne çıktığının saptanması öncelik kazanmaktadır. Uluslararası örgütlerin lideri konumundaki kişilerin kişisel özellikleri ne yönde olmalıdır ya da bu tip örgütlerde birlikte çalıştıkları takipçilerin lidere ne yönde etki yaptığı gibi sorular akla gelmektedir. Unutulmamalıdır ki liderler ve takipçileri arasında ortaya çıkan ve gerçekleşen etkileşim sanıldığı gibi tek yönlü değil, aksine iki yönlüdür. Yani liderlerin takipçileri üzerinde olduğu kadar takipçilerinde liderler üzerinde etkileri olmaktadır. Bunlarla uyumlu olarak modern liderlik araştırmaları lider ve takipçilerinin ortaya çıkan sonuçlarda olumlu ya da olumsuz birlikte sorumlu olduklarını iddia etmektedir. Bu ilişki içerisinde iki tarafta

bekledikleri ve elde edebilecekleri faydayı maksimum düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, ve McGregor, 2010).

Bu tartışmalara benzer bir şekilde liderin içerisinde yer aldığı koşulların değişmesi ve çevre şartları ile ortaya çıkan yeni liderlik yöntemleri de önem kazanmıştır. Modern liderlik teorileri 21. yüzyıl liderlik çeşitlerini açıklarken bazı yeni düşünce biçimleri daha fazla öne çıkmıştır. Modern örgütlerde efektif şekilde uygulanabileceği düşünülen modern ve yeni liderlik tipleri ise; dönüşümcü özgün, ruhsal, hizmetkar ve uyumlu liderlik olarak sıralanabilir (Northouse, 2018). Bu bağlamda dönüşümcü özgün liderlik teorisi bireyin kendi duygu ve davranışlarının farkında olması ve pozitif olanları belirli örgütsel ve psikolojik etkenleri kullanarak geliştirmesi olarak açıklanabilir. Örgüt içerisinde uygulanan eğitimler ile liderlerin dönüşümcü özgün lider olmasının mümkün olmadığı bu süreç lider ve takipçi arasında gerçekleşir. Bu durumun sebebi ise dönüşümcü özgün liderin ortaya çıkma sürecinin kompleks ve karmaşık olmasıdır (Avolio ve Gardner, 2005). İçsel bir yöneliş olan ruhsal liderlik ise inanç, -bu öge din kaynaklı olabileceği gibi diğer inançları da kapsamaktadır-, vizyon, işyeri ruhsallığı, içsel sevgi gibi öğeleri içermekte ve bu öğeler ile bireylerin motivasyonuna ve mutluluğuna etki edip pozitif bir çalışma ortamı yaratarak liderin takipçilerinin performansını arttırmaya yönelik liderlik tipidir. Oluşan pozitif ve ruhani ortamda çalışan mutluluğunun ve huzurun artırılması ön plana çıkmaktadır. Bu sayede lider ve takipçileri arasında daha olumlu bir harmoni oluşabilmektedir (Fry, 2003). Yine bir başka modern yaklaşım olan hizmetkar liderlik ise liderin ilk ve en önemli misyonunun takipçilere hizmet etmek olduğunu savunmaktadır. Bu hizmet etme misyonundaki amaç ise takipçilerin ahlaki gelişimini sağlayıp genel olarak herkes için iyi kabul edilen durumların gelişmesini sağlamaktır. Kendilerini takipçilerinin koruyucusu olarak algılayan hizmetkar liderler, takipçilerin kendi gelişimlerini tamamlamaları ve tam kapasitelerine ulaşabilmeleri için her türlü yardım ve destekte bulunabilirler (Barbuto Jr. ve Wheeler, 2006). Uyumlu liderlik ise öncekilerden farklı olarak liderlerin değişen çevre ve örgüt koşullarına uygun olarak daha esnek ve şartların gereklerine uyumlu olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda liderler değişen koşullara uygun olarak davranışlarını değiştirmeli ve uyum sağlamalıdır. Bu liderlik tipinde efektif olmaya götüren davranış özellikleri ise, esnek, uyum sağlayabilen, atik ve çok yönlü olarak sıralanabilir. Uyumlu liderlik tipi modern örgütlerde daha çok öne çıkabilmektedir. Bunun sebebi ise çevre şartlarının çok sık değişmesi ve örgütlerin hızla değişen şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekliliğidir (Yukl ve Mahsud, 2010).

Sürekli değişen modern dünya ile uyumlu olarak tanımlanabilecek bu liderlik tipleri, çalışan ve örgüt performansına olumlu etki edebilmektedir. Bu bağlamda yukarıda bahsedilen teorilerin tartışılan en önemli yanları ise lider ve takipçi arasındaki ilişkiye genel olarak özel bir önem atfederek takipçilerin daha mutlu ve huzurlu bir ortamda liderleri tarafından belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlamada olumlu etki edici yönleri sahip olmalarıdır. Ancak unutulmaması gereken bir diğer husus ise NATO gibi uluslararası ve çok kültürlü organizasyonların birçok farklı katmandan oluştuğu ve buna bağlı olarak alt seviyede faydalı olabilecek liderlik davranışının üst seviyelerde aynı oranda etkili olamayabileceği olasılığıdır. Örgüt yapısı, örgütün

işlevi ve bu işlev içerisinde liderin sahip olduğu sorumluluklar bu anlamda belirleyici olacaktır. Her seviyede liderin kendi davranışı ve kişilik özellikleri kadar takipçileri ile olan ilişkileri ve olayların meydana geldiği örgütün kurumsal yapısı efektif liderliğe ve kurumun başarısına etki edebilir.

Resmi ve resmi olmayan çerçeve olarak ikiye ayrılan kurumsal çerçeve, bireyin davranışlarını, hareketlerini ve birbirleri ile olan ilişkilerinin resmi ve resmi olmayan şekilde düzenlenerek, belirli bir kalıp içerisinde hareket etmelerini talep eden çerçeve olarak açıklanabilir. Resmi çerçeve kural koyma ve şekillendirme gücü olan tarafından ortaya konarken, resmi olmayan çerçeve ise kültür öğelerinin tümünü kapsamakta ve bir şekilde resmi çerçeveden daha fazla öğeyi içermektedir (North, 1990). Bu bağlamda resmi çerçeve içerisinde kanun, tüzük ve yönetmelik gibi resmi kurallara dayalı olarak ortaya konan kurallar ile bireyin davranışlarını şekillendirilir. Resmi olmayan çerçeve ise norm, ahlak, âdet gibi öğeleri kullanarak resmi çerçeve ile benzer sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Kanun, tüzük ve yönetmelik gibi resmi kurallara dayalı olan resmi çerçevenin ciddi bir cezalandırma gücü mevcuttur. Devlet gibi büyük kurumsal yapılarda bu cezalandırma hapis, para cezası vs. gibi şekiller olarak görülürken daha küçük örgütsel yapılarda işten çıkarma, disiplin cezası uygulama şeklinde olabilmektedir. Resmi olmayan kurumsal çerçevenin cezalandırma yöntemi ise güç odaklı değildir ve gönüllü bir şekilde topluluğu oluşturan bireyler tarafından uygulanır. Toplumdan dışlanma (birey için en ağır cezalardan biri olduğu söylenebilir), o bireyle konuşmama gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır (North, 1990). Resmi olmayan çerçevenin cezalandırma şekli bireyler için daha zorlayıcı ve üzücü olup sonuçlarına katlanılması özellikle duygusal anlamda daha yıpratıcıdır. Bu anlamda resmi çerçeve içerisinde verilen cezanın boyutu, yaratacağı hasar ve süresi önceden bilinebilirken, resmi olmayan çerçeve içerisinde yapılan cezalandırma için bu durum belirsiz haldedir. Resmi çerçevenin bulunduğu yapılarda bile ister istemez resmi olmayan çerçeve de ortaya çıkacaktır. Günlük işleyiş içerisinde bireylerin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan bu resmi olmayan çerçeve, resmi çerçevenin alternatifi olmayacaktır. Bu iki çerçevenin birbirleri ile uyumlu olması gerekmektedir, aksi halde oluşturulmaya çalışılan kurumsal çerçevenin bireyler tarafından kabul edilmesinde ve uygulanmasında zorluklar ortaya çıkacaktır (North, 1990). Bu bağlamda kurumlar kendilerine bir demir kafes oluştururlar (DiMaggio ve Powell, 1983). Oluşturulan demir kafes içerisindeki bireyler tam olarak istenen davranış ve hareketlere sahip olmalı, hatta düşüncelerini belirlenen kalıplar içinde şekillendirmelidirler. Her bir kurum kendine özgü kültürel kurallara ve normlara sahiptir. Ancak sahip olunan bu normlar mevcut düzenle ve daha makro boyuttaki diğer çerçeveler ile de uyumlu olmak zorundadır. Kurumların içerisindeki her bir bireyin davranması istenen davranış şekilleri, uyması gereken kuralları vardır. Çalışanlar bu kurallara uymak zorundadırlar ya da diğer çalışanlar tarafından dışlanabilirler.

Bu bağlamda kurumların kendi kültürel norm ve ilkelerini oluşturmaları belli bir zaman içerisinde gerçekleşir. Örgütlerdeki kültürel öğelerin üyeler tarafından kabul edilmesi bireylerin bu öğeler üzerinde uzlaşmaya varması zaman almaktadır. Sürecin sonunda kabul edilen davranış biçimleri, varsayımlar, normlar ve buna benzer öğeler

kurumsallaşır (Greenwood, Oliver, Lawrence, ve Meyer, 2008). Bununla birlikte bu kurumsallaşma sürecinde dışarıdan gelen baskılarda çok etkili olabilir. Örgütler çeşitli baskılara maruz kalabilir ve bu baskılardan kurtulabilmek ve bir nevi varlığını devam ettirip yasallık kazanmak kaygısı ile kabul edebilirler. Böylelikle örgütler birbirine benzer örgüt kültürlerine sahip olabilmektedirler (Ashworth, Boyne, ve Delbridge, 2007). Bu bağlamda süreç uluslararası örgütler içinde aynı doğrultuda seyreder. Kurumlaşmanın gerçekleşmesi için iç ve dış baskıların kabul edilmesi, üyelerinde katılımı ile bir uzlaşma içerisinde ahlaki ve etik normların belirlenmesi ile birlikte örgüt kültürünün oluşma süreci gerçekleşir. Kurum kültürünün oluşmasıyla birlikte, yeni katılanların bu kültürü kabulü iç baskı ile gerçekleşecektir.

3. ULUSLARARASI ÖRGÜTLERİN YERİ VE NATO'DA LİDERLİK YAPISI

Devletlerin bir araya gelerek kuruluş antlaşmasına imza atmasıyla kurulan uluslararası örgütlerin uluslararası siyasetteki yeri ve pozisyonu bir tartışma konusu olarak genelde sosyal bilimlerin, özelde ise uluslararası ilişkiler disiplininin araştırma konusu olmuştur. Uluslararası örgütler için en temel tanım, ulus devletlerin katılım gösterdikleri ve üyeler arasında gönüllü olarak gerçekleşecek iş birliğine ve koordinasyona önyak olan yapılar şeklindedir (McCormick, 1999: 10). Uluslararası ilişkiler alanında yaygın teoriler olan liberalizm-neoliberalizm ve realizm-neorealizme göre, kurulma amaçları ve hedefleri farklılık göstermekle beraber uluslararası örgütler uluslararası sistemin ana aktörlerinden kabul edilmezler. Bu gibi uluslararası ilişkiler teorilerinin araştırmalarında temel çıkış noktası, merkezi gücün bulunmadığı uluslararası sisteme anarşinin hâkim olduğudur (Milner, 1991). Merkezi gücün yokluğu olarak açıklanabilecek olan anarşi Alexander Wendt'e (1992) göre, devletlerin kararlarını etkilemekten çok devletlerin verdikleri kararlarla ortaya çıkardığı durumdur. Tanınmış neorealist kuramcılardan Kennet Waltz (1988), bu durumda devletlerin uluslararası sistem içerisinde hayatta kalmasının tek yolunun kendi verecekleri kararlar olduğunu söylemektedir. Mearsheimer'a göre (2001: 32) devletlerin bu uluslararası yapı içerisinde verdikleri kararlarda üç kalıp etkili olacaktır: korku, kendi kendine yetme, güç maksimizasyonu. Bu anlamda uluslararası örgütlerin kuruluşunun devletlerin verdikleri kararlara dayandığını kabul ettiğimizde akıllara gelen soru, realist yaklaşım içerisinde uluslararası örgütlerin rolünün ne olacağıdır. Realist yaklaşımlara göre genel anlamda hayatta kalmaya yönelik güç mücadelesi içerisinde olan devletlerin, anarşinin hâkim olduğu uluslararası sistem içerisinde kurdukları uluslararası örgütler güç dağılımının bir yansıması olarak sistemde yer alacaktır (Mearsheimer, 1994-1995). Bu noktada; kurulan uluslararası örgütlerin, birincil olmayan aktör olarak sistem içerisinde bulunarak kendisine üye devletlerin güç maksimizasyonuna hizmet edeceğini söylemek mümkündür.

Liberal yaklaşımda ise uluslararası sistemin anarşik yapısı kabul edilmekte, ancak bu yapı içerisinde uluslararası örgütler aracılığıyla devletlerin iş birliğine girişmesinin mümkün olacağı iddia edilmektedir (Shirayev B. ve Zubok, 2015: 78). Kuruluş aşamasında verilmiş doğru kararlar ile kurulan rasyonel uluslararası örgütler; üyelerini, kültürel değişim gibi politikaları uygulamaya ve birbirlerine olan

bağımlılıklarını arttıracak ekonomik iş birliklerine yöneltebilir. Uluslararası örgütler eliyle uygulamaya konacak bu tip politikalar sonucunda devletlerin aralarında süregelen güç savaşında ortaya çıkacak çatışma ihtimalini azaltmanın mümkün olacağı, liberal yaklaşımlar tarafından ileri sürülmektedir (Shirayev B. ve Zubok, 2015: 88). Böylelikle devletlerin kendilerini merkeze alarak verdikleri *bencil* kararların üstesinden gelinebileceği belirtilmektedir (Walt, 1998). Uluslararası örgütlerin uluslararası sistem içerisindeki yeri ve yüklenmesi gereken görev ve sorumluluklar bir tartışma konusu olmakla beraber, ulus devletlerin birincil aktör olarak hâkim konumda oldukları sistem içerisinde uluslararası örgütlere neden gerek duyulduğu sorusu akıllara gelmektedir. Devletlerin güç transferi yoluyla ortaya çıkardıkları uluslararası örgütler, üye devletlerin karşılıklı yarar sağlayabileceği iş birlikleri sonucunda işlemin tek bir devlet tarafından yapılmasında ortaya çıkacak maliyeti düşürmektedirler (Keohane, 1998). Bu anlamda ortaya çıkan iş birliği, maliyetleri düşürmenin yanında daha önce bahsedilen devletlerin birbirlerine olan bağımlılıklarını da arttıracaktır. Liberal yaklaşımlara göre bu amaçlarla kurulan uluslararası örgütler sistem içerisinde birincil aktör olmasalar bile kendilerine yer bulacaklardır.

Liberal ya da realist yaklaşımlar fark etmeksizin uluslararası örgütler için söylenebilecek şey, bu örgütlerin tipine ve kuruluş amacına göre üye devletlerin sınırlı güç transferi yaptıkları yapılar olmalarıdır. Her ne kadar devletler tarafından güç transferi yoluyla yetkilendirilmiş olsalar da uluslararası örgütlerin tek başlarına bir aktör olmak için yeterince güçlü olmadıklarını ve bunun doğal sonucu olarak sisteme etkilerinin de sınırlı olduğunu iddia etmek mümkündür (Ness ve Brechin, 1988). Devletlerin kendi çıkarlarını düşünerek karar aldığı rasyonel karar alma yaklaşımından yola çıkıldığında, uluslararası örgütlerin de birer rasyonel yapı olarak uluslararası sistem içerisinde yer aldığını iddia etmek yanlış olmayacaktır (Koremenos, Lipson ve Duncan, 2001). Bu anlamda bir uluslararası örgütün kuruluş aşamasında verilen kararlar sadece o örgütün amacı, hedefleri vb. ne yönelik olmayacak, aynı zamanda organizasyon yapısına, kurumsallaşmaya ait amaçlarına ve yönetim şemasına da yönelik olacaktır. Rasyonel karar verme yaklaşımına göre kuruluşta verilen kararlar ile şekillenen örgüt, kuruluşundan itibaren uluslararası sistem içerisinde nasıl konumlanacağına, sistemi etkileme gücüne de karar verecek ve bu verilecek karar örgütün uluslararası sistem içerisinde aktif olarak yer alma süresini de belirleyecektir.

Devletler uluslararası örgütlerin kuruluş aşamasında verilecek kararlar üzerine de mücadeleye girmektedirler (Koremenos vd., 2001). Nihayetinde bu verilecek kararlar uluslararası örgütün çalışma prensibini belirleyecektir. Örgütün amacı, kapsamı gibi kararlar yanında verilmesi gereken bir diğer karar da liderlik görevinin nasıl olacağı ve kim tarafından yerine getirileceğidir. Uluslararası örgütün kuruluşu ile birlikte liderliğin nasıl gerçekleşeceği, örgüte liderlik edecek bireyin ya da üyenin nasıl seçileceği gibi sorular ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, devletler tarafından kurulan uluslararası örgütlerin ne kadar yetkiye sahip olduğu ve bu yetkinin örgüte otonom bir yapı olma özelliği kazandırıp kazandıрмаğı önem kazanmaktadır. Devletlerin birincil aktör olduğu uluslararası sistem içerisinde, uluslararası örgütlere verilen

yetkilerin otonom bir güç olmaya yetmediğini iddia etmek mümkündür. Bu noktada örgütün liderliğini kimin yaptığı sorusuna cevap, genellikle genel sekreterlik makamı ile giderilmeye çalışılmaktadır (Reinalda ve Verbeek, 2014). Her ne kadar uluslararası örgüte üye ülkeler, örgütün kararlarında etkili olsa da genel sekreterlik ve bu makama bağlı olarak çalışan personel örgütün görünür yüzü olarak yer almaktadır (Claude Jr., 1988: 174). Waltz'a göre (2010: 111) uluslararası örgütlerde liderlerin konumu, örgütün ilgilendiği konularda uzman olmaktan çok örgütün sağlıklı çalışmasını ve sürekliliğini sağlamaktır. Bu anlamda genel sekreterler, örgütlerin karar alma sürecince yoğun yer tutan konferansların organizasyonu, konferanslarda üyelerin temsilcilerini ikna etme gibi görevler üstlenmektedirler (Ness ve Brechin, 1988). Genel Sekreter'in örgüt bürokrasisinden sorumlu olmanın yanında, örgütün normal işleyiş sürecinde ortaya çıkacak sorunlara çözüm getirme pozisyonu da bulunmaktadır (Biermann ve Siebenhüner, 2009). Herhangi bir üye devletin lider olarak seçilmesinin yerine, genel sekreterlik görevine seçilen bireyin örgüt organizasyon yapısındaki yeri ve yetkileri önem kazanmaktadır. Bu durumda örgütün karar alma mekanizmasının nasıl çalıştığı ve bu karar alma mekanizması içerisinde Genel Sekreter'in pozisyonunun ne olduğu, Genel Sekreter'in gerçekten bir lider gibi hareket edip etmediği belirleyici olacaktır. Bu çalışmanın örneğini teşkil eden NATO içerisinde liderlik sorununa geçmeden önce, NATO'nun organizasyon yapısından kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

Uluslararası örgütlerin bölgesel mi yoksa evrensel mi olacağı, kuruluş aşamasında verilen rasyonel kararlar ile belirlenmektedir. Evrensel olma özelliğinde bulunan örgütler üyelik biçimi olarak herkese açık üyeliği tercih ederken; bölgesel olma özelliği ile ön plana çıkan örgütlere üyelik, kısıtlanmış durumdadır (Koremenos vd., 2001). Bölgesel örgütlerde üyelik ancak kuruluş aşamasında belirlenen ve açıkça ifade edilen bölgede bulunan devletlere özel olmaktadır. Bu anlamda 1949 yılında Avrupa'da ve Kuzey Amerika'da yer alan on iki devletin imzaladığı Kuzey Atlantik Antlaşması ile kurulmuş olan NATO, bölgesel bir örgüt olarak Savaş Savaş (1947-1991) döneminde tehlike arz eden Sovyet Rusya'ya karşı kurulmuş askeri bir örgüttür. 2020 yılı itibarıyla 70. yılını tamamlamış olan örgüte otuz ülke üye durumdadır. NATO'nun resmi internet sitesine göre örgütün başlangıçtaki askeri rolüne zaman içerisinde siyasi bir ayak da eklenmiştir (NATO). Askeri bir örgüt olarak kurulmuş olan NATO, Soğuk Savaş'ın bitmesi ve Sovyet Rusya'nın ortadan kalkmasıyla birlikte başlangıçtaki varoluş sebebini değiştirmiş ve güvenlik odaklı askeri bir birlikten, güvenlik odaklı askeri ve siyasi bir birliğe dönüşmüştür. Diğer bir deyişle; askeri perspektifini korurken, üye devletlerin siyasi konularda da başvurabileceği bir danışma fonksiyonunu faaliyetleri arasına eklemiştir. Dünya'nın Covid-19 salgını ile mücadele ettiği dönemde NATO müttefiklerinden gelen yardım talepleri ve NATO gibi askeri odaklı kurulmuş bir örgütün salgın hastalık karşısında hazırlıksız oluşu sebebiyle 31 Mart 2020 tarihinde NATO Genel Sekreteri Jens Stoltenberg, örgütün siyasi yönünün güçlendirilmesi için on uzmandan oluşan özel bir çalışma grubunun kurulduğunu duyurmuştur (Agence Europe, 2020).

Kuruluş aşamasında verilen kararlar arasında yer alan konulardan olan faaliyet alanı olarak kendine *ortak savunma*'yı belirleyen örgüt, karar mekanizması olarak ise

konsensüs'ü tercih etmiştir. On dört maddeden oluşan Kuruluş Antlaşması'nın Beşinci Maddesi'ne göre, ortak savunma kavramı üyelerden birine yapılan saldırının hepsine yapılmış olarak kabul edilmesi ve bu kapsamda karşılık verilmesi olarak açıklanmaktadır (NATO). Konsensüs ise tüm üyelerin aynı fikirde olması durumu olarak açıklanmakta ve NATO'nun karar alma mekanizması içerisinde oylama sisteminin bulunmadığını belirtmektedir (NATO). Uluslararası örgütlerin aldıkları kararda tüm üyelerini düşünmek zorunda oldukları ve tarafsız karar vermeleri gerektiği ilkesi (Reinalda ve Verbeek, 2014) göz önüne alındığında, uzlaşma sisteminin oylama sistemine göre daha kapsayıcı olduğu açıktır. Karar aşamasında yapılan görüşmeler, tüm üyeler fikir birliğine varana kadar devam etmektedir. Bu noktada var olan liderlik sistemi olan Genel Sekreter'in karar alma mekanizması içerisinde varılması gereken fikir birliğinde fikir beyan etmesi mümkün değildir. Genel Sekreter'in görevi karar alınması gereken konu ile ilgili üyeleri bilgilendirme, ikna etme ve etkileme ile sınırlıdır. Kuruluş aşamasında verilen karar gereği oylama sistemin bulunmadığı örgütte Genel Sekreter'in, örgütün amaç ve görevlerine yönelik karar alması da mümkün değildir.

NATO örgüt yapısı içinde örgüte üye devletlerin hem askeri hem de sivil temsilcileri bulunmaktadır. Sivil ve askeri komiteler olarak ayrılmış durumdaki yapıda Genel Sekreter bulunmaktadır. Bu anlamda örgütün tüzel kişiliğinin lideri konumundaki Genel Sekreter'in örgüt içerisinde komiteler tarafından yapılan çalışmalara liderlik etmesi gibi bir durum söz konusu değildir. NATO'nun internet sitesine göre Genel Sekreter, örgütün sözcüsü durumundadır. Genel Sekreter'in sorumluluğu ise ittifak içerisinde karar alma mekanizması süresince gerçekleşen tartışmaları yönlendirmek ve uzlaşma yöntemi ile alınan kararların uygulanmasını gözetmektir. Bunlara ek olarak NATO'da çalışan uluslararası personelin başkanlığını da yine Genel Sekreter yapmaktadır (NATO). Karar alma mekanizması içerisinde herhangi bir şekilde irade beyan etme yetkisi olmayan ve oy hakkı bulunmayan Genel Sekreter'in, örgüte uluslararası sistem içerisinde liderlik etmesi mümkün gözükmemektedir. Yukarıda sayılan sorumlulukları göz önüne aldığımızda NATO Genel Sekreteri'nin liderden çok *üst düzey idareci* olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır. Örgütün günlük işleyişi içerisinde yer alan personelden sorumlu durumda olan Genel Sekreter'in, örgütün kurumsal kimliğine katkı yapması, uluslararası sistem içerisinde örgüt adına irade beyanında bulunması, örgütün hedef, amaç ve işleyişinde değişiklik yaratacak kararlar alması ve uygulaması mümkün değildir.

NATO gibi uluslararası örgütler son derece güçlü, bireylere etki edecek şekilde gelişmiş ve son derece uzun bir süreçte kurumsallaşmış gelenek, görenek, norm ve ahlaki değerlere sahiptir. Her üye ve örgüt bünyesinde çalışan her bir birey istenen davranış kalıplarına uygun hareket etmek ile yükümlüdür. Kurumun askeri yapısı gereği kanun, yönetmelik gibi kurallar tarafından belirlenmiş resmi çerçevesi mevcuttur. Kuruluşundan bu yana geçen süre içerisinde ortaya çıkan resmi olmayan çerçevenin de resmi çerçeveye eklenmesi ile mevcut kurumsal çerçevenin geliştiği söylenebilir. Bu bağlamda NATO'nun son derece güçlü bir kurumsal çerçeveye sahip olduğunu varsaymak yanlış olmayacaktır. Güçlü ve köklü bu kurumsal çerçevenin bünyesindeki üyeler ve bireyler için kuvvetli etkileri olması beklenebilir. Daha önce

belirtilen çok kültürlü örgüt yapısının ortaya çıkmasında üye devletlerin farklı coğrafyaları ve farklı kültürleri temsil etmesi durumu etkilidir. Böyle büyük bir kurumda çok fazla sayıda paydaş olduğu açıktır. Bu durum örgütün kurumsal yapısını şekillendirirken özellikle resmi olmayan çerçevenin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Lider konumundaki Genel Sekreter'in resmi çerçeve içerisinde belirlenen görevlerini yerine getirirken göz önünde bulundurması gereken resmi olmayan çerçeve içerisindeki öğelerin herhangi bir örgüte göre daha fazla olacağını söylemek mümkündür. Bu durum ister istemez liderin pozisyonunu etkilemekte ve kişilik özelliklerine ek olarak liderlik pozisyonunda birlikte çalıştığı ekibi de önemli kılmaktadır.

4. SONUÇ

Her türlü örgüt yapısı içerisinde ihtiyaç duyulan ve ortaya çıkan liderlik pozisyonu örgütün işleyişinde belirleyici olmakta ve örgüt performansını doğrudan etkilemektedir. Bu anlamda liderin pozisyonunun, örgütün işleyişine dair konularda inisiyatif olarak etkileme gücünü ortaya koyması şeklinde olması beklenmektedir. Kurumsal çerçeveyi oluşturan iki olgudan biri olan resmi çerçevenin değişmesi, geliştirilmesi ya da genişletilmesine etki edemese bile diğer olgu olan resmi olmayan çerçevenin değiştirilmesine etki etmesi mümkündür. Lider bu etkiyi ortaya koyarken takipçileri ile çift yönlü bir etkileşim içine girecektir. Resmi olmayan çerçeveye yaptığı katkı ile takipçilerin kurumsal bağlılığının artmasına katkıda bulunabilecek konumdaki lider, bu anlamda kurumsal kültürün yerleşmesine ya da yerleşmiş kurumsal kültürün gelişmesine katkı sunmuş olacaktır. Kar odaklı işletmeler için kurumsal kültürün oluşması kendisini karlılık (ya da örgütün türüne göre herhangi bir pozitif çıktı) şeklinde belli ederken, devletler tarafından oluşturulmuş uluslararası örgütlerde bu durum örgütün uluslararası sistem içerisindeki etkinliği ve sistem içerisinde aktif olarak var olma süresinde kendini gösterecektir.

Bu anlamda çalışmaya örnek teşkil eden NATO içerisinde lider pozisyonunda bulunan Genel Sekreter'in kurumsal çerçevenin resmi çerçeve kısmında etkisinin olması oldukça zordur. Ancak örgütün günlük işleyişinden sorumlu üst düzey yönetici konumundaki Genel Sekreter'in resmi olmayan çerçevede belirleyici olması mümkündür. NATO, her ne kadar kuruluşundaki askeri örgüt olma kararını zaman içerisinde değiştirmeye çalışarak askeri ve siyasi bir örgüte evrilmeye çalışsa da örgütün özünde devletlerin bir araya gelerek oluşturduğu askeri bir birlik olduğu gerçeğini unutmamak gerekir. Bu anlamda her ne kadar her Genel Sekreter için söylenemese de bazı Genel Sekreter'lerin özellikle askeri konulardaki kararlarda etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada 1988-1994 yılları arasında NATO'nun 7.Genel Sekreteri olarak görev yapan Manfred Wörner'in Bosna Savaşı sırasında örgütün aldığı kararlarda etkili olması örnek olarak verilebilir (Hendrickson, 2004). Resmi çerçeveye göre karar alma mekanizmasında aranan konsensüste karar vericiler arasında olmayan Genel Sekreter'in alınan kararları etkileyebilmesinde kişilik özelliklerinin etkili olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu bağlamda genel olarak öne çıkan farklı liderlik özellikleri mevcuttur. Kaynakçada yaygın olarak kullanılan büyük beşli -ya da beş faktör modeli- olarak adlandırılan kişilik özellikleri -dış

dönüklük, sorumluluk, duygusal denge, açıklık ve uyumluluk- hangi kişilik özelliğinin NATO gibi kurumsallaşmış ve çok uluslu örgütlerde liderin başarısına etki edebileceğini aydınlatmada yardımcı olabilir. Ancak bu çalışmalar Genel Sekreterlik makamının örgüt içindeki pozisyonundan çok sınırlı süreli olarak Genel Sekreterlik görevine getirilen bireyin kişilik özelliklerine odaklanmakta, kurumsal işleyiş içerisinde göreve seçilen bireyden bağımsız olarak Genel Sekreterlik pozisyonunun yetkilerinin ve yaratması gereken etkinin ne olması gerektiği gibi konuları açıklamada yetersiz kalabilir. Sayılan bu dinamikler ancak örgütün mevcut kurumsal çerçevesi tarafından lidere gerekli hareket alanı sağlanması ile işlevsellik kazanacaktır. Bu şekilde herhangi bir seviyede uluslararası örgütler içinde liderlik pozisyonunda bulunan bireylerin efektif bir şekilde liderlik yapabilmesi bu çerçeve içinde gerçekleşir. Aslında liderler karar alırken veyahut karar sürecine etki ederken dahi mevcut olan kurumsal çerçeve dahilinde sınırlanabilirler ve alınan kararların bu çerçeve ve örgüt içi teamüller ile uyumlu olması gereklilik arz edebilir.

Kurumsal çerçevesi keskin sınırlarla belli olan NATO içerisinde liderlik pozisyonundaki Genel Sekreterin yetkileri, görev ve sorumlulukları ile etki alanı da aynı şekilde keskin olarak belirlenmiş durumdadır. Genel Sekreterin örgütün resmi çerçevesini değiştirmeye yönelik karar alması ve uygulaması mümkün değildir. Bu anlamda lider konumundaki Genel Sekreter için yukarıda sayılan liderlik tiplerinden en uygununun uyumlu liderlik olacağını iddia etmek yanlış olmayacaktır. Resmi çerçeve ile ortaya konan kurallara uyumlu bir şekilde örgütün en üst düzey yöneticisi olarak görev yapan NATO Genel Sekreteri'nin uzun vadede katkıları ancak resmi olmayan çerçevede kalacaktır. Bu anlamda örgütün devletler tarafından transfer edilen gücünün lider tarafından temsil edilmesi mümkün değildir. Karar alma mekanizmasında yer almayan ancak örgüte üye devletlerin aldıkları kararların uygulanmasından sorumlu olan Genel Sekreter örgütün kurumsal yapısını temsil ederken örgütün elinde bulundurduğu gücü temsil edememektedir. Özellikle Soğuk Savaş sonrası yaşanan değişimler sonucunda NATO gibi daha çok askeri merkezli bir örgütün siyasi alana kayma isteği göz önünde bulundurulduğunda mevcut liderlik yapısı olan Genel Sekreter ile devam etmesinin zor olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır. Örgüt sözcüsü olan ancak örgüt adına karar alamayan bir Genel Sekreter yapısıyla NATO'nun uluslararası sistem içerisinde siyasi bir aktör haline gelmesi mümkün gözükmemektedir. Bu anlamda bugünkü kurumsal çerçeve ve yapısı içerisinde NATO'nun bir liderlik sorunu olduğundan ve Genel Sekreterlik makamının yeniden ele alınması gerekliliğinden bahsetmek mümkündür.

KAYNAKÇA

Agence Europe. (2020). *Mr Stoltenberg announces appointment of group of experts.*

Erişim Tarihi: 02.04.2020:

<https://agenceurope.eu/en/bulletin/article/12458/20>

- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2007). Escape From the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165–187.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Biermann, F., & Siebenhüner, B. (Eds.). (2009). *Managers of Global Change*. London: The MIT Press.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 543-562.
- Claude Jr., I. L. (1988). *Swords Into Plowshares: The Problems and Progress of International Organization* (4th ed.). New York: Random House.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2008). Introduction. G. R., O. C., L. T. B., & M. R. E. (Eds.), içinde *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (ss. 1-46). London: SAGE Publications.
- Hendrickson, R. (2004). Leadership at NATO: Secretary General Manfred Woerner and the Crisis in Bosnia. *Journal of Strategic Studies*, 27(3), 508-527.
- Kellerman, B. (2004). Leadership: Warts and All. *Harvard Business Review*, 82(1), 40-45.
- Keohane, R. O. (1998). International institutions: Can interdependence work? *Foreign Policy* (110), 82-96.
- Koremenos, B., Lipson, C., & Duncan, S. (2001). The Rational Design of International Institutions. *International Organization*, 55(4), 761-799.
- McCormick, J. (1999). *The European Union: Politics and Policies*. . Boulder Colorado: Westview Press.

- Mearsheimer, J. J. (1994-1995). The False Promise of International Institutions. *International Security*, 19(3), 5-49.
- Mearsheimer, J. J. (2001). *The Tragedy of Great Power Politics*. New York and London: W. W. Norton & Company.
- Milner, H. (1991). The Assumption of Anarchy in International Relations Theory: A Critique. *Review of International Studies*, 17(1), 67-85.
- NATO. *Collective defence - Article 5*. Erişim Tarihi: 27.03.2020, NATO: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_110496.htm
- NATO. *Consensus decision-making at NATO*. Erişim Tarihi: 30.03.2020, NATO: https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49178.htm
- NATO. *What is NATO?* Erişim Tarihi: 01.04.2020, NATO: <https://www.nato.int/nato-welcome/index.html>
- Ness, G. D., & Brechin, S. R. (1988). Bridging the Gap: International Organizations as Organizations. *International Organization*, 42(2), 245-273.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). New York: SAGE Publications.
- Reinalda, B., & Verbeek, B. (2014). Leadership of International Organizations. In R. A. Rhodes, & P. T Hart (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Shirayev B., E., & Zubok, V. M. (2015). *International Relations*. New York: Oxford University Presses.
- Walt, S. M. (1998). International Relations: One World, Many Theories. *Foreign Policy*(110), 29-46.
- Waltz, K. N. (1988). The Origins of War in Neorealist Theory. *The Journal of Interdisciplinary History*, 18(4), 615-628.
- Waltz, K. N. (2010). *Theory of International Politics*. Long Grove: Waveland Press.
- Wendt, A. (1992). Anarchy is what States Make of It: the Social Construction of Power Politics. *International Organization*, 46(2), 391-425.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81-93.