

**DÖNÜŞÜMCÜ POLİTİK LİDERLİK VE İŞLEVSEL OTORİTE: TEORİ VE
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

İlker GÜL

Eskişehir, 2018

**DÖNÜŞÜMCÜ POLİTİK LİDERLİK VE İŞLEVSEL OTORİTE: TEORİ VE
UYGULAMA**

İlker GÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Nejat DOĞAN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım, 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İlker GÜL'ün "Dönüşümcü Politik Liderlik ve İşlevsel Otorite: Teori ve Uygulama" başlıklı tezi 09 Kasım 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Nejat DOĞAN

Üye : Doç.Dr.Sezai ÖZÇELİK

Üye : Dr.Öğr.Üyesi GÜRSEL GÜR

Prof.Dr.Metin ÇÖSKÜN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ POLİTİK LİDERLİK VE İŞLEVSEL OTORİTE: TEORİ VE UYGULAMA

İlker GÜL

Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2018

Danışman: Dr. Prof. Dr. Nejat DOĞAN

Politik liderlik tarih boyunca üzerine düşünülen bir kavram olmuştur. Bir liderin nasıl yetiştiği veya çevresel faktörlerin liderlik tarzına olan etkilerinin neler olduğu soruları bu alanda büyük bir öneme sahiptir. Dahası, yönetme meşruiyetini elde ettiği kaynaklar da bu çalışmalardaki en önemli kuramsal sorunlardan birini teşkil etmiştir.

Tez, bu sorulara tatmin edici bir yanıt vermek amacıyla, son zamanlarda gittikçe yaygınlaşan Dönüşümcü Liderlik teorisini ele almayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ve Max Weber'in İdeal Otorite Tipleri Uluslararası İlişkiler perspektifinden incelenmektedir. Bunun ardından, bahsi geçen ideal tipleri geliştirmek amacıyla oluşturulan yeni bir ideal tip olan İşlevsel Otorite tanımlanmaktadır. Ayrıca "Dönüşümcü" Liderlik ve onun destekleyici kuramı olan "Etkileşimsel" Liderliğin alt türleri detaylandırılmakta ve lider olmayan aktörler "Sahte Dönüşümcülük" kavramı ile açıklanmaktadır.

Uygulama bölümünde, kuramsal alanda belirtilen bilgilerin ışığında, "dönüşümcü lider" örnekleri olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk ile II. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Dag Hammarskjöld incelenmektedir. Bu analizler, dönüşümcü liderliğin farklı yöntemlerle uygulanabileceği ve işlevsel otoritenin çeşitli yollardan elde edilebileceği hipotezlerinin geçerliliğini denetlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu vakaların liderlik süreçleri, dönüşümcü düşünce yapıları ve eylemlerine değinilmektedir.

Ayrıca, 1976-1979 arası Kamboçya'yı yöneten ve ülkesini yıkıma götüren diktatör Pol Pot, "sahte dönüşümcü" bir vaka olarak seçilmekte ve incelenmektedir. Uygulama bölümünde onun kişisel hayatı, entelektüel gelişimi ve sahte dönüşümcü düşünce yapısı, bir dönüşümcü liderliğin antitezi olarak araştırılmaktadır.

Teori ve uygulama bölümlerinin birleşimi yoluyla bu çalışma, Dönüşümcü Liderlik ve yardımcı kuramlarının kullanımını Uluslararası İlişkiler alanında yaymayı amaçlamaktadır. Ayrıca liderlik teorileri için yeni bir kavram olan işlevsel otoritenin kullanımını gösteren bir model görevi görmektedir.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümcü liderlik, İşlevsel otorite, Mustafa Kemal Atatürk, Dag Hammarskjöld, Pol Pot.

ABSTRACT

TRANSFORMATIONAL POLITICAL LEADERSHIP AND FUNCTIONAL AUTHORITY: THEORY AND PRACTICE

İlker GÜL

Department of International Relations

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, November 2018

Supervisor: Prof. Dr. Nejat DOĞAN

Political leadership is a concept which has been discussed throughout history. The questions such as how a leader is raised or what the impacts of the environmental factors are on his/her leadership style carry great importance in this field. Moreover, the sources of which he/she gains the legitimacy to rule is also one of the most significant theoretical problems of the area.

In order to find a satisfactory answer on these questions, this thesis aims to deal with the Transformational Leadership Theory, a paradigm which has become increasingly popular in recent times. In this regard, Abraham H. Maslow's Hierarchy of Needs Theory and Max Weber's Ideal Authority Types are examined from the perspective of International Relations. Thereafter, Functional Authority, a new authority type that has been constructed in order to enhance the aforementioned ideal types, is defined. Also transformational and its supplementary theory Transactional Leadership's subtypes are elaborated and non-leader actors are explained by the Pseudo-transformational power-wielder concept.

In the Practice section, Mustafa Kemal Atatürk, the founder of the Republic of Turkey and Dag Hammarsjöld, the 2nd Secretary-General of the United Nations are examined in the light of the analysis given in the theory section. These analyses are done to check the validity of the hypotheses that transformational leadership can be implemented with different methods and functional authority can be attained by various ways. The leadership process of these cases' transformational mentalities, and their actions are explained.

Furthermore, Pol Pot, who ruled Cambodia between 1976-1979 and led his country to a devastation is selected as a case for “pseudo-transformational” power-wielder. His personal life, intellectual development, and pseudo-transformational mentality is explained in the practice section as the antithesis of transformational leadership.

With its theory and practice sections combined, this study aspires to promote Transformational Leadership Theory and its supplementary theories in the field of International Relations. It also serves as a model to show the usage of Functional Authority, a new concept for the leadership theory.

Keywords: Transformational leadership, Functional authority, Mustafa Kemal Atatürk, Dag Hammarskjöld, Pol Pot.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İlker GÜL

İÇİNDEKİLER

DÖNÜŞÜMCÜ POLİTİK LİDERLİK VE İŞLEVSEL OTORİTE: TEORİ VE UYGULAMA.....	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Amaçlar ve Varsayımlar.....	4
1.2. Literatür İncelemesi	6
1.3. Tanımlar	9
2. TEORİ: LİDERLİK VE SİYASİ OTORİTE KAVRAMLARI.....	11
2.1. Liderlik, Güç ve Otorite	11
2.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	12
2.1.2. Max Weber'e göre liderlik, güç ve otorite tipleri.....	18
2.1.2.1. Geleneksel otorite	19
2.1.2.2. Karizmatik otorite.....	20
2.1.2.3. Yasal otorite	21
2.1.3. Weber'in sınıflandırmasına ek bir tip: işlevsel otorite.....	22
2.2. Etkileşimsel Liderlik.....	26
2.2.1. Kanaat liderliği	28
2.2.2. Grup liderliği.....	29
2.2.3. Parti liderliği	30
2.2.4. Yasama liderliği	32
2.2.5. Yürütme liderliği.....	32
2.3. Dönüşümcü Liderlik	32
2.3.1. Kimler dönüşümcü lider değildir?	35
2.3.2. Dönüşümcü liderliğin alt türleri	37
2.3.2.1. Entelektüel liderlik	38
2.3.2.2. Reformcu liderlik	39
2.3.2.3. Devrimci liderlik.....	41
2.3.2.4. Kahraman liderlik.....	42

2.3.3. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderliğin tespiti için kullanılan yöntemler	44
2.3.4. Dönüşümcü liderliğe yöneltilen eleştiriler	45
3. UYGULAMA: ÖRNEK LİDER VE VAKALAR YOLUYLA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK/İŞLEVSEL OTORİTE DURUMLARININ TESPİTİ	49
3.1. Mustafa Kemal Atatürk	50
3.1.1. Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özellikleri	50
3.1.2. Atatürk'ün dış politikaya yönelik dönüşümcü düşünce yapısı ve eylemleri	56
3.1.2.1. Kapitülasyonların kaldırılması	59
3.1.2.2. Dış politikada büyük güçlerle eşit olarak konumlanma.....	60
3.1.2.3. Eylemlerin zamana yayılması.....	62
3.1.2.4. Ülkelerle gerçekleştirilen ikili ilişkiler.....	63
3.1.2.5. Çok taraflı ilişkiler: anlaşmalar ve örgütler.....	65
3.1.3. Atatürk ve işlevsel otorite.....	66
3.2. Dag Hammarskjöld	69
3.2.1. Hammarskjöld'ün düşünce yapısı ve dönüşümcü kişisel özellikleri	70
3.2.2. Hammarskjöld'ün dönüşümcü eylemleri.....	76
3.2.2.1. Çin Halk Cumhuriyeti ile rehine diplomasisi.....	76
3.2.2.2. Ortadoğu sorunları ve BM Acil Durum Gücü	78
3.2.2.3. Afrika ziyareti ve Kongo İç Savaşı.....	80
3.2.2.4. BM'deki diğer faaliyetleri	84
3.2.3. Hammarskjöld ve işlevsel otorite	87
3.3. Sahte Dönüşümcülüğe örnek olarak Pol Pot (Saloth Sar).....	89
3.3.1. Pol Pot'un yaşamı ve siyasi düşünceleri.....	89
3.3.2. Kamboçya'ya dönüşü ve iç savaş.....	91
3.3.3. Kızıl Kmerlerin ülke yönetimini ele geçirmesi ve 'Demokratik Kamboçya'	93
3.3.4. Vietnam ile savaş ve sonrası.....	95
4. SONUÇ.....	98
KAYNAKÇA	103
ÖZGEÇMİŞ.....	108

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1 Otorite tiplerinin karşılaştırılması	26
Tablo 2.2 Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Sahte Dönüşümcü karşılaştırması.37	
Tablo 2.3 Dönüşümcü liderliğin alt türlerinin karşılaştırması	43
Tablo 3.1 Mustafa Kemal Atatürk örneğinde dönüşümcü liderlik.....	68
Tablo 3.2 Dag Hammarskjöld örneğinde dönüşümcü liderlik.....	88
Tablo 3.3 Pol Pot örneğinde sahte dönüşümcülük.....	98

1. GİRİŞ

Liderlik, hakkında çeşitli görüş ve düşünce sistemlerinin oluşturulduğu bir kavramdır. Tarih boyunca farklı filozof, siyasetçi, psikolog ve sosyologlar mümkün olduğunca kısa ve bir o kadar açıklayıcı tanımlar oluşturmaya çalışmış, fakat oluşturdukları tanımlar başkaları tarafından yeterli görülmemiş ve süreç yeniden başlamıştır.

‘Liderlik nedir’ sorusu en temel soru gibi gözükmekle birlikte, ideal liderlik ve yönetim tarzlarının düşünüldüğü antik çağlardan günümüze değin sürmüş çalışmalardan aslında bu sorudan çok daha derine inmenin gerekliliği anlaşılmaktadır. Liderlik nedir sorusundan önce, ‘hangi alanda liderlik’ sorusunun yanıtlanması gerekmektedir. Uğraşı alanı politik liderlik mi, yoksa kâr amacı güden bir şirket liderliği midir?

Bir lider her zaman ön planda mı olmalıdır? Lider sadece yetiştiği toplumu yansıtan bir araç mıdır, yoksa içinden çıktığı toplumu değiştiren bir kuvvet midir? En iyi lider kurallar ve yapıları en iyi bir şekilde uygulayabilen mi, yoksa onları en iyi şekilde değiştirebilen midir? Bahsi geçen sorular her alanda ve her koşulda geçerli bir liderlik tanımı oluşturmanın pek de kolay olmadığını ortaya koymaktadır. O halde alanın içinde boğulmak yerine odak noktaları belirlemek ve ona göre çözümler sunmak daha faydalı olacaktır.

Bu amacı güden tezde politik liderlerin dış politika eylemleri inceleneceğinden, politik liderlikle ilgili konulara değinilmesi ve seçilecek örneklerin yine bu alandan olması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde 19. yüzyılın sonlarından itibaren politik liderliği tanımlama iddiasında bulunan çeşitli düşünce akımlarının olduğu görülmektedir. Tezin yazımı esnasında gerçekleştirilen araştırmalar, liderliğin tek bir tür olmadığını ve ayrıca çeşitli öğelerden kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda ve elde edilen verilerin ışığında, tezin ana amacının geçmişteki liderlerin devlet ve sistemi etkileyen dönüşümcü politikalarını araştırarak bu örnekleri yüzyılın sorunlarının çözümünde en etkili şekilde kullanabilmek olduğu söylenebilir.

Liderlerin yönetme yetkisini nasıl ellerinde bulundurdıkları sorusu önem arz etmektedir. Bu konuda çalışmalar yapan kişilerin en önemlileri arasında 19. yüzyılın sonlarıyla 20. yüzyılın ilk çeyreği arasında çeşitli eserler kaleme almış olan Alman

sosyolog Max Weber sayılmaktadır. Weber'in çalışmaları, özellikle liderin gücünü ve meşruiyetini elde ettiği otoritenin kaynaklarıyla ilgili düşünceleri, tezin yoğunlaştığı dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik kuramlarına öncülük etmektedir. Bununla birlikte Weber'in otorite tiplerinin günümüzün politik ve sosyal gelişmelerini tam olarak açıklamada yeterli olmadığı varsayımı nedeniyle yeni bir otorite tipi geliştirilmiştir. **İşlevsel Otorite** olarak adlandırılan bu otorite tipi, yasal ve karizmatik otoritenin bir nevi birleşimi olan, dönüşümcü liderliğin gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkan ve sürdürülen bir kavramdır. Bu kavram tez içerisinde daha detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

Liderlerin yönetme kapasitesine nasıl sahip oldukları farklı araştırmaların konusu olmuştur. Bu araştırmalar çeşitli kuramları ortaya çıkartmıştır. Bunların arasında liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğunu ileri süren Büyük Adam Kuramı olduğu gibi sonradan öğrenilebilir birer özellik olduğu iddiasındaki zellikler Kuramı da bulunmaktadır. Liderliğin tek bir yöntemle gerçekleştirilmediği ve birçok farklı liderlik türünün olduğu da yine genel kabul gören dşncelerdendir. James Macgregor Burns'un, Max Weber'in bu konudaki çalışmalarından da esinlenerek geliştirdiği Etkileşimsel Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik teorileri bu türün içindedir. Tezde Burns'un bu iki kuramı açıklanacak ve dönüşümcü liderliğe odaklanılacaktır. Ayrıca başta Bernard M. Bass olmak üzere dönüşümcü liderliğe katkı yapan diğer kuramcılarının görüşlerine yer verilecek ve dönüşümcü liderliğe yöneltilen eleştiriler de incelenecektir. Yine bu liderlik türlerinin anlaşılmasında faydalı olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, tez içerisinde değinilecek bir diğer kuram olacaktır.

“Bir insan yaşamı içinde iki kez insanlığa tarif olunmaz acılar getiren savaş felaketinden gelecek kuşakları korumaya” yönelik bir çabayla oluşturulmuş olan Birleşmiş Milletlerin varlığına rağmen savaş ve çatışmalar devam etmekte, totaliter rejimler sürmekte, ekonomik problemler gittikçe artmakta ve iklim değişikliği hem bugünü hem de yarını elinde rehin tutmaktadır. Böyle bir dönemde özellikle dünyayı yönlendiren liderlerin uluslararası topluma faydalı olabilmeleri için neler yapmaları ve nasıl bireyler olmaları soruları önemli bir araştırma konusudur. Bu soruların yanıtlanması içinse ilk olarak problemlerin tespiti ve bu problemlere hangi tür liderlik yönteminin en etkili çözümler getirebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Günümüzün liderleri çağın hızla değişen koşullarına uyum sağlayabilmelidir. Bundan birkaç yüzyıl önce yaşayan bir kişi tüm hayatı boyunca aşağı yukarı aynı bölgede, benzer koşullarda hayatını sürdürmekteydi. Buna karşın 21. yüzyılda bu durumun tam tersine şahit olunmaktadır. İçinde bulunduğumuz şehirlerin son on yıldaki değişimi; insanların sadece beş yıl gibi kısa bir sürede moda anlayışlarının baştan aşağıya farklılaşması, çok kısa sürede elimizdeki teknolojinin geri kalması gibi örnekler bu durumu açıklamaktadır. Uluslararası ilişkiler açısından bakıldığında da durum pek farklı görünmemektedir: uluslararası paradigmanın son otuz yıldaki değişimi, bir insan hayatına sığan onlarca büyük uluslararası olay, iklim değişikliğinin sadece on yıl gibi kısa bir sürede neredeyse geri döndürülemez bir hal alması ve askeri teknolojilerin çok kısa sürede geri kalması gibi birçok örnek, hayatların küresel ölçekte de tarihte hiç görülmeyen bir hızda dönüştüğünü ortaya koymaktadır. O halde devletleri, devlet-dışı aktörleri ve bu yolla da küresel sistemi yönlendiren liderlerin bu değişimin önüne set koymak yerine onu olumlu bir şekilde dönüştürmeleri en akıllıca yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tez, uluslararası ilişkilerde liderlik çalışmaları ve bireysel analiz seviyesine değinecektir. Tezde bireylerin uluslararası politikaya ve uluslararası sisteme olan etkileri incelenerek bu bireylerin birbirinden farklı özellikleri olduğu belirtilmiştir. Liderlik kuramları arasında olan Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimsel Liderlik üzerinde durulmuş, bu türler içerisindeki liderlerin özellikleri ve uluslararası sisteme olan etkileri araştırılmıştır. Tezin konusunun çok yönlülüğünün bir sonucu olarak araştırma esnasında Uluslararası İlişkiler kaynaklarının yanı sıra siyaset bilimi, psikoloji, sosyoloji ve kültür çalışmaları gibi alanların literatürlerinden büyük ölçüde faydalanılmıştır. Bu durum teze disiplinlerarası bir özellik kazandırarak bu alanların her birindeki araştırmacıların çalışmalarında rahatlıkla kullanabilecekleri bir niteliğe sahip olmasını sağlamıştır.

Tezin teorik bölümünün tamamlanmasının ardından bu bölümde belirtilen düşünce ve kuramlar uygulama bölümünde sınanacaktır. Uygulama bölümünde üç lider incelenmiştir. Bunlardan ilki, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve birinci Cumhurbaşkanı olan Mustafa Kemal Atatürk, ikincisi II. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Dag Hammarskjöld ve üçüncüsü de Kamboçya'yı 1976-1979 yıllarında yönetmiş olan Pol Pot'tur. Bu kişiler, etkileşimsel liderlik/dönüşümcü liderlik/sahte

dönüşümcülük kuramlarının ışığında incelenmiştir. Şu sonuca varılmıştır ki, Atatürk ve Hammarskjöld dönüşümcülük, Pol Pot ise sahte dönüşümcülük kavramlarını örneklemektedir. Ayrıca Atatürk ve Hammarskjöld bölümlerinde bu liderlerin sahip oldukları işlevsel otorite de detaylandırılmıştır.

1.1. Amaçlar ve Varsayımlar

Ülkemizde Uluslararası İlişkiler bakış açısından siyasi dönüşümcü liderlik alt başlığında çeşitli eksiklikler bulunmaktadır. Liderlik hakkında yapılan çalışmalar çok büyük oranda işletme, psikoloji, eğitim alanlarında yoğunlaştığından, Uluslararası İlişkiler gözüyle dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderliğin incelenmesi ve otorite kaynaklarının sorgulanması konularında belirli bir boşluk bulunmaktadır. Tez, bu boşluğu doldurarak Türkiye akademik literatürüne özgün bir çalışma sunmayı ve bu sayede gelecekte benzer çalışmalar için bir kaynak niteliğine sahip olmayı amaçlamaktadır.

Tez, liderlik çalışmalarındaki etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi önemli kuramları ve farklı liderlik türlerini karşılaştırmak, dönüşümcü liderliğin özelliklerini irdelemek ve hem ülkemizden hem de dünyanın diğer bölgelerinden çeşitli liderleri dönüşümcü özellikler açısından incelemek amacı gütmektedir. Bu amaç etrafında Türkiye’de gerçekleştirilen politik liderlik çalışmalarına katkıda bulunacak, işletme başta olmak üzere farklı sektörlerde hâlihazırda yapılmakta olan liderlik analizlerinin araştırılmasının yanı sıra dış politika üzerinden yapılacak vaka analizleri yoluyla tüm bu analizlerin pozitif yanlarının birleştirildiği özgün bir politik liderlik araştırması gerçekleştirecektir. Ayrıca, tez içerisinde oluşturulan özgün bir kavram olan “İşlevsel Otorite” tanımı yoluyla Max Weber’in Otorite Tipleri geliştirilecek ve dönüşümcü politik liderlik için yeni bir temel inşa edilecektir.

Tez, aşağıda sıralanmış olan araştırma sorularını yanıtlama amacındadır:

- Liderlik nedir?
- Liderlik, güç ve otorite arasında ne gibi bir ilişki vardır?
- Siyasal otoritenin kaynakları nelerdir?
- Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik nasıl tanımlanmaktadır?
- Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderliğin alt türleri nelerdir?

- Dönüşümcü liderliğin diğer liderlik türleriyle olan ilişkileri nelerdir?
- Kimler dönüşümcü/etkileşimsel lider olarak kabul edilemez?
- Dönüşümcü liderliğin tespiti için ne gibi yöntemler kullanılabilir?
- Siyasal otorite kaynaklarına ne gibi bir alternatif sunulabilir?
- Tarihte çeşitli liderler, uluslararası ilişkiler açısından bakıldığında ne gibi dönüşümcü liderlik özellikleri göstermişlerdir?
- Dönüşümcü liderlik yüzyılımızın temel sorunlarına ne gibi çözümler getirilebilir?

Tezdeki temel varsayımlar şunlardır:

- Çeşitli siyasal otorite kaynakları ve liderlik türleri bulunmaktadır.
- Liderlik türleri hem birbirleri aralarında, hem de kendi içlerinde farklılık göstermektedir.
- Liderlik türleri, işletme, psikoloji, eğitim alanlarında olduğu gibi Uluslararası İlişkiler incelemelerinde de kullanılabilir. Vaka incelemeleri yoluyla liderlerdeki dönüşümcü/etkileşimsel liderlik özellikleri tespit edilebilir.
- Her liderin kendisine has bir gelişim süreci ve liderlik yöntemi bulunur.
- Liderlerin sahip oldukları özellik ve türler tespit edilerek güncel sorunlar hakkında çözüm önerileri sunulabilir.
- Dönüşümcü liderliğin sağladığı yeni bir siyasal otorite tipi oluşturulabilir.

Tezde yukarıdaki soruları yanıtlamak için ortaya atılan temel varsayımları açıklamak adına Max Weber'in otorite tiplerine değinilmiştir. Konu kapsamında dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik ise en detaylı şekilde araştırılan ve aktarılan bölümlerdir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik düşüncelerinin doğuşu, temel düşünceleri, özellikleri ve diğer liderlik türlerinden farkları gibi birçok alan inceleme konusu olarak seçilmiştir. Ayrıca lider örnekleri sunulması esnasında bu liderlerin her birinin kişisel hayatları ve kariyerleri araştırılmış, fakat bu örnekler iç politikada ve özellikle dış politikada gerçekleştirdikleri eylemler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu sebepten bahsi geçen liderlerin hayatlarının ve siyasi kariyerlerinin tümü bu tezde bulunmamakta ve liderlerin günlük siyasi eylemlerinden doğan tüm sorular cevaplanmamaktadır.

1.2. Literatür İncelemesi¹

Etkileşimsel liderlik ve Dönüşümcü liderlik bölümlerine en büyük katkıları sunan kuramsal kaynaklar, liderlik çalışmaları alanında saygın uzmanlar olan James Macgregor Burns ve Bernard M. Bass tarafından yazılmıştır. Burns'ün "*Leadership*" (Burns, 1978), Bernard M. Bass ve Ronald M. Riggio'nun "*Transformational Leadership*" (Bass & Riggio, 2006) ve yine Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio'nun "*Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*" (Avolio & Bass, 2002) başlıklı kitapları başlıca kullanılan eserlerdir. Bu eserler dönüşümcü liderliği tanımlamış, örnekler sunmuş ve ölçüm ve tespit yöntemlerini belirlemişlerdir. Etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde teorik bölümler genellikle bu eserler kullanılarak inşa edilmiş ve bu sebepten ikincil kaynak kullanımı yerine *Leadership* başta olmak üzere bahsi geçen eserlerden atıf yapılmıştır.

"*Encyclopedia of Leadership*" (Goethals, Sorenson, ve Burns, 2004) ve "*SAGE Handbook of Leadership*" (Alan, Collinson, Grint ve Jackson, 2011) eserleri hem bireysel liderlere hem de liderlik teorilerine değinmekte ve tez için önemli kaynaklar arasında yer almaktadır. Özellikle "*SAGE Handbook of Leadership*" başlıklı eserde bulunan metodolojik bilgiler tezin yazım sürecinde etkili olmuştur.

"*The Dark Side of Transformational Leadership*" (Tourish, 2013) başlıklı kitap ise bu liderlik türüne eleştirel bir bakış açısı sunmaktadır. Dönüşümcü liderliği farklı bir yaklaşımla açıklayan bu kitabın genel olarak pozitif bir eğilimle anlatılan bu kurama yeni bir perspektif sunması faydalı olmuştur.

Max Weber'in otorite tipleri "*The Theory of Social and Economic Organization*" (Weber, 1947), iki ciltlik "*Ekonomi ve Toplum*" (Weber, 2012) (İngilizce başlığı "*Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*" (1978)) ve "*The Vocation Lectures*" (Weber, 2004) başlıklı eserlerden alınmıştır.

Mustafa Kemal Atatürk hakkında yapılan araştırmalar esnasında kullanılan kitaplar arasında Kurtuluş Savaşı ve Cumhuriyet'in ilk yılları hakkında en detaylı

¹ Bu tez kapsamında yapılan atıfların çevirmenleri metnin içinde ya da kaynakçada belirtilmediği takdirde söz konusu çeviriler tarafıma aittir.

bilgileri sunan ve Atatürk'ün kendi eseri olan “*Nutuk*” (Atatürk, Nutuk, 1927), Halil İncalıcık'ın “*Atatürk ve Demokratik Türkiye*” (İncalıcık, 2008) ve Patrick Balfour Kinross'un “*Atatürk: Bir Millet'in Yeniden Doğuşu*” (Kinross, 1999) başlıklı eserler bulunmaktadır. Bu eserler seçilirken, hem Atatürk'ün kişisel görüşlerinin, hem alanında uzman bir yerli tarihçinin, hem de objektif bir yabancı araştırmacının eklenmesi yoluyla farklı düşüncelere yer verilmesi amaçlanmıştır.

Atatürk Araştırma Merkezi'nin (ATAM) web sitesi arşivi, kaynak taramasını daha kolay ve hızlı kılmıştır. Bu sitede yapılan araştırma sonucunda Merkez'in yayımladığı dergideki birçok makale incelenmiş ve tez için kullanılabilecek yerler atıflanmıştır. Ayrıca, Merkez'in çıkartmış olduğu “*Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri*” (ATAM, 1997) başlıklı eser, Atatürk'ün siyasi kariyeri boyunca yapmış olduğu konuşmaları bir araya getirdiğinden tarama sürecini kolaylaştıran bir diğer unsur olmuştur. Atatürk döneminde önemli bir yayın organı olan Ulus Gazetesi de kaynak olarak incelenen belgeler arasındadır.

Atatürk hakkında kullanılan diğer kaynaklar arasında Levent Eraslan'ın “*Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*” (Eraslan, 2004), Bekir Tünay'ın “*Atatürk ve Liderlik*” (Tünay, 1985), Hakkı Uyar'ın “*Edouard Herriot'nun Atatürk'le Görüşmesi (1933) ve Türk Devrimi Hakkındaki Görüşleri*” (Uyar, 2012), Burak Erdenir'in “*Comparison of Foreign Policy Leadership of Mustafa Kemal Atatürk and Franklin Delano Roosevelt*” (Erdenir, 2008) başlıklı makaleler de bulunmaktadır.

II. Birleşmiş Genel Sekreteri Genel Sekreteri Dag Hammarskjöld hakkında yapılan araştırmalar esnasında beş adet kitabın ve bir adet derginin tezin gelişimine faydalı olacağı tespit edilmiş ve yazım sürecinde kullanılmıştır. Bunlardan ilki, Hammarskjöld'ün vefatından sonra evinde bulunan el yazmalarının kitaplaştırılmasıyla ortaya çıkan “*Markings (Orijinal adı Vägmarken)*” (Hammarskjöld, 1964) başlıklı kitaptır. 20 yaşında olduğu 1925 yılından ölümüne kadar devam ettirdiği güncelerin ve şiirlerin bir toplamı olan bu kitapta Hammarskjöld, kendi hayatı, profesyonel kariyeri ve iç yaşamı hakkında detaylı bilgiler sunmuştur.

“*Dag Hammarskjöld Remembered - a Collection of Personal Memories*” (Henley & Melber, 2011) başlıklı ikinci kitap, Hammarskjöld'ün vefatının 50. yılında yayımlanmış olup, kendisinin çeşitli uluslararası sorunlar karşısında gerçekleştirmiş

olduğu eylemler, onunla birlikte çalışmış olan personelinin bakış açısından aktarılmıştır. Bu kitap, Hammarskjöld'ü şahsen tanıyan kişilerin hatıratlarından oluşmakta ve takipçilerinin kendisi hakkındaki düşüncelerini yansıtmaktadır.

Roger Lipsey, *“Hammarskjöld – a Life”* (Lipsey, 2013) başlıklı kitabında Hammarskjöld'ün detaylı bir biyografisini yayımlamış, doğumundan vefatına dek hayatındaki tüm önemli olayları objektif bir çerçevede aktarmış ve değerlendirmiştir.

Bir eylem insanı olan Hammarskjöld'ün BM Genel Sekreterliği dönemini yakından takip eden *“Peace Diplomacy, Global Justice and International Agency: Rethinking Human Security and Ethics in the Spirit of Dag Hammarskjöld”* (Stahn & Melber, 2014) ve *“Political Ethics and The United Nations - The Political Philosophy of Dag Hammarskjöld”* (Fröhlich, 2008) başlıklı kitaplar, hem Hammarskjöld'ün yaşadığı dönemde hem de sonraki yıllardaki çeşitli vakaları Hammarskjöld'ün bakış açısı temelinde inceleyen, birçok yazarın makalelerinin toplandığı derlemelerdir. Bu kitaplarda ayrıca dönüşümcü liderliğin niteliklerinden biri olan etik liderlik üzerine de felsefi bir tartışma yapılmıştır.

Life and Peace Institute tarafından hazırlanan New Routes adlı derginin 2011 yılı 2. sayısı (Life & Peace Institute, 2011) *“Dag Hammarskjöld and United Nations: Vision and Legacy – 50 years later”* ana başlığıyla yayınlanmıştır. Tüm dergi Hammarskjöld hakkında hazırlanmış olup 16 yazarın makalelerine yer verilmiştir. Bu makaleler tezin içeriğine önemli bir katkı sunmuştur.

Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliğine bağlı olan, New York'ta bulunan Dag Hammarskjöld Kütüphanesi'nin çevrimiçi sitesi, Hammarskjöld hakkında yapılan araştırmalarda faydalı olmuştur. Bu sitede bulunan çeşitli kaynaklar taranmış ve uygulama bölümüyle ilgili olduğu tespit edilenler tezde kullanılmıştır. Yine Hammarskjöld hakkında yazılan farklı makaleler ve köşe yazıları da değerlendirilmiştir.

Sahte Dönüşümcü vaka olan Pol Pot bölümüyle ilgili en çok kullanılan kaynak, ABD'li tarihçi David P. Chandler tarafından yazılmış olan *“Brother Number One – A Political Biography of Pol Pot”* (Chandler, 1999) başlıklı kitaptır. Kitap Pol Pot'un yaşamını, siyasi kariyerini ve faaliyetlerini azami objektiflikle aktarmaktadır.

Tez için kullanılan diğer kaynaklar arasında Anadolu Üniversitesi tarafından yayınlanmış çeşitli ders kitapları bulunmaktadır. Kullanılan kitaplara Türk Dış Politikası-I ve Etkili İletişim Teknikleri örnek olarak verilebilir.

Tez için yapılan araştırma süreci içerisinde tespit edilen bir diğer veri ise liderlik ve dönüşümcü liderlik hakkında bulunan yakın zamanlı kaynakların büyük bir bölümünün özel sektör liderliğine değinmiş olması ve bu durumun kullanılabilecek kaynaklar konusunda bazı problemlere yol açabilme ihtimalidir. Bu sorunların üstesinden gelinmesi için literatür araştırmasının daha uzun tutulması, değinilen kaynak sayısının arttırılması ve bu kaynakların özellikle politik liderlik bölümlerine odaklanması gerekmiştir.

1.3. Tanımlar

Tez boyunca daha detaylı bir şekilde açıklanacak olan bazı kavramlar, kolaylık sağlaması açısından aşağıda kısaca tanımlanmıştır:

Liderlik: “Diğer insanlar, kurumlar, siyasi ve psikolojik düşünceler ve diğer kaynaklarla rekabet veya çatışma içinde olan belirli amaç ve hedeflere sahip kişilerin takipçilerini canlandırmak, onlarla iletişim kurmak veya onların amaçlarını tatmin etmek için gerçekleştirdikleri eylemdir (Burns, 1978, s. 18)”.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi: 1943 yılında Abraham H. Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Bu kurama göre insanların ihtiyaçları hiyerarşiktir. Piramit şeklinde bir yapısı bulunan bu kategoriler, tabandan tavana olmak üzere fizyolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet, saygı, kendini gerçekleştirme olmak üzere beşe ayrılır. Bununla birlikte Maslow sonraki yayınlarında 5. Kategoriyi derinleştirmiş ve Bilişsel, Estetik ve Kendini Aşmışlık olmak üzere üç ek kategori daha eklemiştir.

Politika: “Her türlü bağımsız liderlik faaliyetidir (Weber, 2004, s. 32)”.

Güç: “Bir aktörün sosyal bir ilişkide dayandığı dayanağa bakılmaksızın, direnişe rağmen kendi iradesini yerine getirecek bir konumda olma olasılığıdır (Weber, 2012, s. 53)”.

Hükmetme: “Bir grup insanın, belirli bir içeriğe sahip bir komuta itaat etme olasılığıdır (Weber, 2012, s. 53)”.

Geleneksel Otorite: ‘Tarihin derinliklerine uzanan ve alışkanlıklarla ebedileştirilmiş’ olan bu yönetim tarzı, ‘patriarklar ve patrimonyal liderler’ tarafından gerçekleştirilen otorite türüdür (Weber, 2004, s. 34). Otorite sahibi kişi, bu alışkanlıkların günümüzdeki yansıması olan ‘efendi’ statüsüne sahip olan bireydir. Meşruiyetini geçmişten alan bu kişinin yönettiği kişiler de genelde onun ‘tebaası’ olmaktadır.

Karizmatik Otorite: “Bir kişinin kendi bireysel kabiliyetlerine, kahramanlığına veya vahiylerle olan güvenle oluşan otorite türüdür (Weber, 2004, s. 34)”.

Yasal Otorite: “Yasal tüzüklerin geçerliliğine ve rasyonel kurallara yönelik pratik yetkinliğe inançtan kaynaklanan otorite türüdür. Bu tarz yönetimler, kişilerin yasal yükümlülükleri itaatkâr bir şekilde yerine getirme isteğine dayanır (Weber, 2004, s. 34)”.

İşlevsel Otorite: Liderin meşruiyetini dönüşümcü eylemlerinden elde ettiği, karizmatik ve yasal otoritenin modern devlet ve uluslararası sistem koşullarına göre uyumlaştırıldığı, pragmatik ve kapsayıcı otorite tipidir. Dönüşümcü liderler işlevsel otoriteye sahiptirler. (İşlevsel Otorite, ilk kez bu tezde ortaya atılan özgün bir düşüncedir.)

Etkileşimsel Liderlik: “Lider ve takipçilerinin değer atfettiği ‘şeylerin’ değişimi amacıyla kurulan iletişim ile gerçekleşen takas sürecidir (Burns, 1978, s. 19)”.

Dönüşümcü Liderlik: “Lider ve takipçilerinin birbirlerini daha ileri motivasyon ve ahlak düzeyine çıkartacak bir şekilde etkileşime girmesiyle ortaya çıkan liderlik sürecidir (Burns, 1978, s. 19)”.

Sahte Dönüşümcülük: “Dışarıdan dönüşümcü lider olarak görünebilen, fakat gerçekte takipçilerini kendi amaçları uğruna güçlerini kullanarak, manipülasyon, tehdit ve sahte vaatler yoluyla kandıran kişilerdir. Bu tarz liderler narsisist, fevri ve agresiftirler; takipçileriyle olan bağları, lidere olan bağımlılıktan kaynaklanır. Bu bağımlılık da cezalandırılma veya liderin gözünden düşme korkusundan oraya çıkar (Bass & Riggio, 2006, s. 40)”.

2. TEORİ: LİDERLİK VE SİYASİ OTORİTE KAVRAMLARI

2.1. Liderlik, Güç ve Otorite

Liderlik, güç ve otorite kavramları, antik çağdan günümüze farklı alanlardan birçok kişinin üzerine düşündüğü kavramlar arasındadır. Sun Tzu'nun *Savaş Sanatı* başlıklı kitabında askeri liderlik, Platon'un ortaya attığı Filozof-Krallar ve Cicero'nun belagat sanatını en iyi şekilde kullanan yöneticileri, antik dönemde insanlığı etkileyen düşünceler arasındadır. Bunların her biri, ideal liderin özelliklerini, onları ortaya çıkartan etmenleri, yönetme kabiliyetlerini aldıkları otorite kaynaklarını ve karar alma sürecinde dikkat etmeleri gerekenleri belirtmişlerdir.

16. yüzyılda Niccolo Macchiavelli tarafından yazılmış olan *Prens* adlı eser, liderliği ilk kez ideal bir düzende olması gerekenler olarak değil, hâlihazırda var olanlar üzerinden tanımlamıştır. Her ne kadar bu eserdeki politik gerçeklik onun döneminde pek uygun olarak görülmemişse de, günümüzde liderlik çalışmaları için kilometre taşlarından biri haline gelmiştir (Grint, 2011, s. 7).

19. yüzyıla gelindiğinde liderlerin kimler olduğu sorusu yanıtlanmaya çalışılıyordu. Thomas Carlyle, tarihin 'büyük adamlar' tarafından yazıldığını öne sürmüş ve bu büyük adamların da doğuştan böyle olduklarını iddia etmiştir. Bununla birlikte, özellikle Endüstri Devrimi ile birlikte çağın değişen koşulları, sadece doğuştan ve üzerinde herhangi bir değişiklik yapılamayacak liderleri beklemeyecek kadar hızlıydı. Liderleri lider yapan özelliklerin ne olduğunun araştırılması da yine bu dönemlere rastlamaktadır.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar gün geçtikçe daha rasyonel bir hal almıştır (Grint, 2011, s. 11). Büyük Adam kuramının insanların bir bölümünün doğuştan lider olduğu tezinin yetersiz olduğunu düşünen bazı bilim insanları, asıl önemli olan araştırma konusunun ideal bir liderin hangi özelliklere sahip olduğunun tespiti olduğunu belirterek özellikler kuramını geliştirdiler. Bu kurama göre liderlik doğuştan sahip olunan bazı kişisel özelliklerden, dış faktörlerden ve kişinin kendisini geliştirme düzeyinden etkilenmektedir. Bu sebepten özellik kuramcıları nesnel ve her durum için geçerli bir özellik listesi oluşturmaya çalıştılar. Kullanılan özellikler arasında kişinin doğuştan gelen fizyolojik özellikleri ve zekâsı, sonradan geliştirdiği sosyal becerileri ve içinde bulunduğu toplumun ona yüklediği sorumluluklar bulunmaktadır.

1970’li yıllara gelindiğinde liderlik çalışmaları farklı bir yöne doğru evrilmeye başlamıştır. Paul Hersey ve Ken Blanchard’ın yazdıkları *Management of Organizational Behavior* adlı kitapta Liderliğin Yaşam Döngüsü Teorisi olarak belirtilen bu yaklaşım, 1970’lerin ortasına doğru Durumsallık Kuramı adını almıştır. Büyük Adam ve Özellikler kuramlarının aksine, bu yaklaşıma göre liderliği en iyi şekilde açıklayabilecek tek bir tarz bulunmamaktadır. Çevresel koşullar ve mevcut durumlar sürekli değişebilmekte olduğundan, liderlik tarzının bağlamı da bu şekilde bir değişim gösterir. Herhangi bir alanda gerçekleşen liderliğin etkili olması liderin yönettiği kişi ve gruplara, göreve ve işleve de bağlıdır (Hersey & Blanchard, 1977).

Yine Max Weber’in otorite tipleri ve Abraham H. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 20. yüzyılda geliştirilen tezlerdendir. Bu kuramların geliştirilmiş bir hali olarak da nitelendirilebilecek olan Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimsel Liderlik kuramları da liderlik çalışmaları sahnesine 1970’lerde çıkmıştır. Dönüşümcü Liderlik ve etkileşimsel liderlik kuramlarının ortaya atılması alandaki diğer çalışmalardan bağımsız olmamış, bahsi geçen çalışmaların incelenmesi ve onlara yapılan eleştirilerin sonucunda gerçekleşmiştir. Bu noktada Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından daha detaylı bir şekilde bahsetmek faydalı olacaktır.

2.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

1943 yılında ortaya atılan bu kurama göre insanların ihtiyaçları hiyerarşiktir ve beş (sonraki yayınlarında sekiz) farklı kategoriye ayrılarak incelenebilir. Piramit şeklinde bir yapısı bulunan bu kategoriler, tabandan tavana olmak üzere şunlardır (Yüksel, 2015):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar,
2. Güvenlik İhtiyaçları,
3. Sevgi ve Aidiyet İhtiyaçları,
4. Saygı İhtiyacı,
5. Bilişsel İhtiyaçlar (*sonradan eklenmiştir*),
6. Estetik İhtiyaçlar (*sonradan eklenmiştir*),
7. Kendini Gerçekleştirebilme,
8. Kendini Aşmışlık (*sonradan eklenmiştir*).

Fizyolojik İhtiyaçlar: “Bu ihtiyaçlar her insanın doğuştan sahip olduğu ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Bunları gerçekleştirmeden yaşam sürdürülemez. Uyumak, yemek yemek, su içmek veya nefes almak bu kategoriye örnek olarak verilebilir (Yüksel, 2015, s. 152)”.

Güvenlik İhtiyaçları: “İnsanlar, fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayarak ölmemelerini garantiye almalarının yanı sıra, bu garantinin sürdürülebilir olmasına da önem verirler (Yüksel, 2015, s. 152)”. Fizyolojik temel ve gündelik ihtiyaçların güvenliğinin sağlanmasına ek olarak bu sorunun çözülmesinin ardından orta ve uzun vadede güvenli yaşam kaygıları da güvenlik ihtiyaçları arasında sayılabilir. Örneğin, bir insan kısa vadede çalışıp para kazanarak çalışmayacak kadar yaşlı olduğu dönemini güvence altına almak ister. Yine insanlar, o dönemlerine geldiklerinde birikimlerinin ellerinden alınmamasını sağlayacak mekanizmaların da oluşması gerekliliğini düşünürler. Bu da kendisi dışında otoritelerin oluşması ve bunların kural ve kararlarına toplu olarak boyun eğmeyi ortaya çıkartır.

Sevgi ve Aidiyet İhtiyaçları: İnsanlar için fizyolojik ihtiyaçlarını şimdiki ve gelecek zamanlar dâhilinde güvence altına almak, her ne kadar hayatta kalmayı sağlayabilecek olsa da, yeterli ve arzu edilen bir yaşamı sunmaktan uzaktır. Nitekim sosyal bir varlık olan insanlar, psikolojik ve sosyolojik etmenleri etkileme ve onlardan etkilenmeye açık ve onlara karşı aç olan canlılardır. “Sevme, sevilme, yalnız olmama, yardım etme ve yardım alma gibi kavramlar bu ihtiyaç kategorisine dâhildir (Yüksel, 2015, s. 152)”.

Saygı İhtiyacı: Karşılıklı sevgi ve aidiyete ek olarak sosyal etmenlerden diğeri de saygı görmektir. Toplum içerisinde saygı görmeyen ve takdir edilmeyen insanlar kendilerini eksik hissederler. Yine bu kategoriye farklı bir açıdan bakıldığında mevkii ve güç sahibi olma veya yönetme erkini elinde bulundurabilme gibi kavramların da dâhil edilebileceği görülmektedir (Yüksel, 2015, s. 153).

Kendini Gerçekleştirebilme: İlk dört kategori, önem dereceleri birbirinden farklı olsa da, her insan için ortak ihtiyaçlardır. Bununla birlikte, her insanı diğerlerinden ayıran çeşitli unsurlar vardır. Tamamen öznel olan bu etmenleri en iyi bilen kişi insanın kendisidir ve insan ancak kendisini farklı kılan bu özelliklerini uygulamaya dökenebildikçe tam olarak tatmin olmuş olur. Örneğin, her insanın hayatla ilgili

beklentileri, gelecekte kendisini görmek istediği konum, idealleri ve yeteneklerini kullanabileceği alanlar birbirinden farklıdır. “Bir insan ne olabiliyorsa, o olmalıdır (Maslow, 1954, s. 93)”.

Maslow, sonraki yayınlarında kendini gerçekleştirme kategorisini geliştirerek bu kategoriden önce gelecek şekilde bilişsel ihtiyaçlar ve estetik ihtiyaçlar kategorilerini ve piramidin en ucunda bulunan kendini aşmışlık kategorilerini de kuramına eklemiştir. **Bilişsel ihtiyaçlar** insanların bilme, öğrenme, araştırma ve anlama gibi ihtiyaçlarına, **estetik ihtiyaçlar** ise insanın çevresindeki güzelliklere ve simetriye yönelik ihtiyaçlarına değinmiştir. Son olarak **kendini aşmışlık**, kendisini gerçekleştirmeyi başaramış bir insanın artık egosundan öte, daha yüce idealler ve/veya yapılar uğruna eylemde bulunabilme, karşılık beklemeden başkalarının kendilerini gerçekleştirmesini sağlayabilme ve onları yüceltme gibi anlamlar taşır.

Günümüzde liderlik en basit haliyle belirli bir grup üzerinde belirli bir otoriteye sahip olma ve otoriteden alınan güç yoluyla grubu istediği veya istemediği bir eylem yolunda etkileyebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Bununla beraber en önemli liderlik kuramcılardan ve aynı zamanda tezin ana inceleme alanı olan dönüşümcü liderlik kuramının oluşturucuları arasında olan James MacGregor Burns’e göre liderin sahip olduğu bu güç için zaruri olan iki etmen ise gerekçe ve kaynaktır. Eylemlerin gerçekleşmesi için arkasında bu iki etmenin de bulunması gerekir. Örneğin bir birey evindeki bıçak (kaynak) sayesinde sokaktakileri öldürebilme gücüne sahip olmakla birlikte bıçağı bu şekilde kullanmak için bir gerekçesi olmadığı sürece kullanmaz. Bununla birlikte gerekçesi bulunan birçok istek için de yeterli kaynak bulunmayabilir. Bir birey işine Tesla marka araç ile gitmek istiyor olabilir, fakat bunu satın alacak yeterli maddi kaynağa sahip değilse dileği sadece bir düşünce olarak kalır. Burns’e göre gerekçe olmadan kaynak küçülür, kaynaktan yoksunluk ise gerekçenin atıl kalmasına yol açar. İkisinin birlikte bulunmaması halinde ise güç kaybedilir ve liderlik gerçekleşemez.

Tezin ilerleyen bölümlerinde bahsi geçecek olan etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına göre, liderliğin sağlanması için gücün bir kişi veya grubun elinde bulunması yeterli değildir. Bu yaklaşıma göre liderlik, “diğer insanlar, kurumlar, siyasi ve psikolojik düşünceler ve diğer kaynaklarla rekabet veya çatışma içinde olan; belirli amaç ve hedeflere sahip kişilerin takipçilerini canlandırmak, onlarla iletişim kurmak

veya onların amaçlarını tatmin etmek için gerçekleştirdikleri eylemdir (Burns, 1978, s. 18)”. Bu eylemin herhangi bir eşyanın veya hayvanın üzerinde değil, bireysel özgürlükleri ve kendilerine has istek ve ihtiyaçları bulunan bilinçli varlıklar olan insanlar üzerinde gerçekleştirildiğine dikkat çeken Burns, liderlerin sahip olduğu gücün bu sebepten diğer güç tanımlarından farklı olduğunu belirtmektedir. Ona göre “araçlar, yeraltı kaynakları, para veya enerji gibi ‘şeyleri’ kontrol etmek her ne kadar bir güç kontrolünü meydana getirirse de bunların hiçbiri bir liderlik değildir. Bu sebepten tüm liderler güç sahibi olmakla beraber, her güç sahibi birey lider değildir (Burns, 1978, s. 18)”.

Başarılı bir lider, takipçilerinin istekleriyle (*wants*) ihtiyaçları (*needs*) arasındaki ayrımı tespit edebilmelidir (Burns, 1978, s. 64). Burns istekler ve ihtiyaçlar arasındaki ayrımı açıklarken ihtiyaçların daha toplumsal, kolektif ve objektif olduklarını, buna karşın isteklerin ise sübjektif, kalıtsal, biyolojik, organik, kendi kendine işleyen ve kaçınılmaz olduklarını belirtmektedir. Bu açıklama Maslow’un kuramını reddetmez; fakat bahsi geçen maddeler arasında istek/ihtiyaç ayrımına gider.

Liderin gerçekleştirmesi gereken ikinci adım, “ayrımı tespit etmesinin ardından istekleri ihtiyaç bulunan şeye doğru dönüştürmektir (Burns, 1978, s. 68)”. Örneğin, bir çocuk karnını doyurmak isterken bunu zararsız bir gıdayla da, zehirli bir şekerle de yapabilir. Ebeveynler araya girerek çocuğun isteğini ihtiyacı olan şeye yönlendirirler. Benzer şekilde, dış politikayı yönlendiren bir lider, toplumsal istekleri gerçek ihtiyaçlara dönüştürebilme kapasitesinde olmalıdır. Bunu başarmak içinse, öncelikle kendisini toplumsal isteklerden soyutlayabilme ve ihtiyaçları tespit edebilme yetisine sahip olması gerekmektedir.

Başarılı liderler, ‘yönetilerek yönetmek’ yoluyla takipçilerinin olumlu yönde dönüştürülmüş olan ihtiyaçlarını karşılamak ve onların da kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamak adına takipçilerinden her zaman bir adım önde olurlar.

İhtiyaçların bencilce ve sübjektif taraflarını azaltarak toplumca onay verilen kolektif hedef ve değerler hale getirme yoluyla liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını umut (*hope*) ve tutkuya (*aspiration*) çevirirler. Dönüşümcü liderlik sayesinde umutlar (tutku ve inançla ileriye bakma) kolayca tutkuya (heves ve şevkle daha yüksek bir hedefi arzulama) dönüştürülebilir (Burns, 1978, s. 117). Başarılı liderlik, hedef odaklı olandır (Burns, 1978, s. 455).

Bu liderler sırasıyla “umut ve tutkuların beklentilere (expectations) çevrilmesinde yardımcı olurlar. Beklentiler, umut ve tutkulara nazaran daha fazla siyasi ve psikolojik güç taşırlar. Daha anlamlı, odaklı ve etki yüklüdürler, daha spesifik, açık ve bu beklentileri oluşturan kişiler tarafından değer verilen hedeflere yönelik olurlar. Bu beklentiler de son olarak siyasi talepler (political demands) olarak politik arenada kendilerini gösterir” (Burns, 1978, s. 118).

Dönüşümcü liderlik bu süreç içerisinde en önemli etmendir. Dönüşümcü liderlikte takip edilen kişi ile takip edenler arasındaki bağın kurulması, taleplerin karşılıklı olarak anlaşılmasını ve iki taraf için de optimal noktaya çekilebilmesini sağlar. Lider ve takipçileri arasında böyle bir bağın kurulmaması istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Sonuçta lider sürece dâhil olmasa da, halk bir şekilde siyasi taleplerde bulunacaktır; fakat iletişimsizlik sonucunda talepler karşılanamaz ve takipçiler kendilerini gerçekleştiremezler. Dünya tarihi yöneticiler ve halkları arasındaki çıkar ve talep farklılıklarından ötürü doğan birçok isyan ve devrimle (Örneğin Fransız İhtilali, Bolşevik İhtilali) doludur.

Bir ülkenin yönetiminde fikir ayrılıkları ve çatışmalar meydana gelebilir. Toplum içerisindeki farklılıkları azaltmaya çalışmak da bu konuda fayda vermeyecektir. 20. yüzyılın önemli antropologlarından biri olan Bronislaw Malinowski’ye göre “grup ne kadar küçülür ve ortaklaşırsa, aynı dili konuşmakta ve aynı kurallar içerisinde yaşamakta olsalar bile, karşılıklı olarak asabileşmeleri o kadar kolaylaşır (Malinowski, 1948)”. Bu tarz bölünmüşlüklerin ortadan tamamen kalkması neredeyse imkânsızdır; her daim çeşitli çıkar çatışmaları olacaktır. Hatta liderlik ‘uyuşmazlık üzerine’ kurulur. Anlamlı çatışmalar üzerine kurulu olan siyasi eylem, işine odaklanan liderleri doğurur ve bu da yeni çatışmaları ortaya çıkartır. (Burns, 1978, s. 453). Bu sebepten yönetimdeki kadronun çatışma halindeki talepleri, değerleri ve hedefleri ortadan kaldırmak yerine dönüştürmeye çalışması optimum faydayı sağlayacaktır. Bu dönüşüm süreci devletlerarası ilişkilerde de aynı şekilde uygulanabilir. Özellikle uluslararası sistemin anarşik doğasından ötürü devletler kendilerine has çıkarları uygulamada daha cesur ve saldırgan bir tutum izleyebilirler. Ülkelerin bireysel çıkar ve hedeflerini ortadan kaldırmak mümkün olmadığına göre, dış politikada izlenmesi gereken temel adım, bir ülkenin kendi emelleriyle diğer ülkelerin isteklerini bağdaştırabilecek yollar bulmaktan geçer (Örneğin karşılıklı bağımlılık).

Bir bireyi başarılı bir lidere dönüştüren süreç birçok faktörden etkilenmektedir. Bireyin çocukluk ve ergenlik döneminde geçirdiği biyolojik, psikolojik ve sosyal etmenler o bireyin politik liderliğini önemli ölçüde etkiler. “İnsanların yaşamlarının erken dönemlerinde aileleri, akranları, eğitim süreci ve gençlik eğilimleri onun geleceğini şekillendirir ve bu faktörlerin birleşimi ortaya politik aktivistler, görevine bağlı vatandaşlar veya ideolojik fanatikler çıkarabilir (Burns, 1978, s. 105)”. Ayrıca lideri şekillendiren bir amaç ve bu amaca yönlendiren bir hırs (*ambition*) bulunur.

Peki, hırsın ana kaynağı siyasi motivasyonu yönlendiren ana etmen nedir? Burns bu soruya, karşılanmamış saygı ve takdir duygusu (*esteem*) cevabını vermektedir (Burns, 1978, s. 113). Buna hem özsaygı hem de başkalarından gelecek takdir ve saygı duygusu da dâhildir.

Siyasi liderlik kişisel dürtülerin, sosyal etkilerin, politik motivasyonun, iş becerilerinin ve kariyer olanaklarının birer ürünüdür. Bu kuvvetler sadece yükselen bir politikacıyı şekillendirmekle kalmayıp birbirlerini de etkiler. Bu sayede başkaları tarafından saygı duyulma ihtiyacı insanları siyasi arenaya sürükler, ancak bu arena ve kariyer olanakları da elde edilen saygıyı şekillendirir (Burns, 1978, s. 126).

“Takdir ve saygı duygusuna ihtiyacı olan kişiler, ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme yönünde önemli bir yol kat ederler. Bu kişiler özellikle sosyal politik ortamda aktif olma ve liderlik pozisyonlarında bulunma eğilimindedirler (Burns, 1978, s. 113)”. Bu düşünce toplumda bulunan liderleri özel, yanılmaz ve çocukluklarından itibaren tamamen özgüven içerisinde bulunduklarına dair yargıların aksine bir görüş sunmaktadır. Liderlerin tamamı hayatları boyunca sarsılmaz bir özgüven içinde bulunmayabilirler. Bulundukları konuma eksik olarak gördükleri unsurları kapatma çabasıyla yetişmiş de olabilirler. Ayrıca bu görüş, liderlerin özelliklerini doğuştan aldığı düşüncesine de karşı çıkmaktadır.

Liderler, bulundukları düşünce yapılarına çeşitli süreçlerin sonucunda varmaktadırlar. Her biri kendine has özellikler içerse de ortaklıklar da barındırmaktadır ve liderlerin karakterlerini etkileyen bu olaylar gelecekteki kararlarını da etkilemektedir. Liderlik çalışmalarında kararların kökenleri kadar, liderlerin konumlarındaki meşruiyetini ortaya çıkaran faktörler de önemli bir araştırma konusudur. Alman sosyolog Max Weber, politika, güç ve bu gücün dayandığı otoritenin kaynaklarını araştırmıştır. Weber’in çalışmalarının aynı zamanda tezin konusu olan dönüşümcü

liderlik ve etkileşimsel liderlik kuramlarının öncülü olduğu söylenebilir. Bu nedenle bir sonraki bölümde Weber'in çalışmaları incelenecektir.

2.1.2. Max Weber'e göre liderlik, güç ve otorite tipleri

Weber için politika “her türlü bağımsız liderlik faaliyetidir (Weber, 2004, s. 32)”. Politika hükmetmek için yapılır ve hükmetmek için güç gerekir. Güç (*Macht*) “bir aktörün sosyal bir ilişkide dayandığı dayanağa bakılmaksızın, direnişe rağmen kendi iradesini yerine getirecek bir konumda olma olasılığıdır (Weber, 2012, s. 53)”. Hükmetme ise (*Herrschaft*) “bir grup insanın, belirli bir içeriğe sahip bir komuta itaat etme olasılığıdır (Weber, 2012, s. 163)”.

Politikacılar için güce erişmek, yaptıkları işin doğası gereği kaçınılmaz ve gereklidir. Bununla birlikte güç, insanı değiştirme ihtimali bulundurduğundan risklidir ve kesinlikle ‘amaç’ haline dönüştürülmemelidir (Owen & Strong, 2004, s. xxxix). Güç ve hükmetme, birbirlerine bağlantılı olsalar da farklı kavramlardır. Güç, sadece ‘politik amaç’ uğruna kullanılacak bir araç olarak görülmelidir (Weber, 2004, s. 77). Ayrıca, politikacılar ellerinde bulundurdukları bu gücün sorumluluğunu kabul etmelidirler. İstenmeyen sonuçlar elde edildiğinde ‘niyetin bu olmadığını’ belirtmek yetmez. Çünkü her iyi niyetten iyi, kötü niyetten ise kötü sonuçlar doğacağı düşüncesi doğru değildir. Weber’e göre politik anlamda ‘olgun’ liderler gerçeği olduğu gibi kabul ederler; böyle olmayan liderler ise ‘siyasi açıdan ancak çocuk seviyesindedir’ (*political infants*) (Owen & Strong, 2004, s. xli-xlii).

Gücün meşru ve kabul edilebilir kullanımı, otoriteyi oluşturur. Bu meşruiyete ise modern dönemde sadece devletler sahiptir. Tarihte hükmetmeyi meşrulaştıran otorite farklı kaynaklardan ortaya çıkmıştır. Weber üç adet otorite tipi ortaya koymakta, fakat bunların ideal tipler olduğunu ve gerçek hayatta tamamen saf bir formunun bulunmasının çok zor olduğunu belirtmektedir. Bu tipler aşağıda kısaca açıklanacaktır:

1. Geleneksel Otorite,
2. Karizmatik Otorite,
3. Yasal Otorite.

2.1.2.1. Geleneksel otorite

‘Tarihin derinliklerine uzanan ve alışkanlıklarla ebedileştirilmiş’ olan bu yönetim tarzı, Weber tarafından ‘patriarklar ve patrimonyal liderler’ olarak adlandırılan kişilerce gerçekleştirilen otorite türüdür (Weber, 2004, s. 34). Otorite sahibi kişi, bu alışkanlıkların günümüzdeki yansıması olan ‘efendi’ statüsüne sahip olan bireydir. Meşruiyetini geçmişten alan bu kişinin yönettiği insanlar da genelde onun ‘tebaası’ olmaktadır.

Bu tarz otoritelerde yönetim kişisel bağlılıklarla belirlenir. Yönetici kadroları genelde bu rolleri kişisel yeteneklerinden ziyade sadakatlerinin oranına göre elde ederler. Ayrıca hiçbir idari kadronun bulunmadığı yönetimler de olabilir (Weber, 2012, s. 347).

Her ne kadar geleneksel otorite geçmişte kalmış bir otorite tipi olsa ve dış politika kavramı Westfalyen devlet düzenini çağrıştırıyor olsa da, dış yapılarla olan ilişkiler halen incelenebilir. Bu otoritelerde ekonomi ve politik düzende geçerli kuralların tamamı dış ilişkiler için de geçerlidir. Rutin prosedürler ve rasyonel kararlar yerine kişisel yargılar ve çağ dışı uygulamalar hâkimdir.

Geleneksel otoritenin çeşitli türleri bulunmaktadır. Örneğin, yaşlıların yönetimi olarak adlandırılan liderlik türünde, geleneği en uzun süredir devam ettiren kişi lider olduğundan, grubun en yaşlı kişinin liderliği esastır. Bu tarz yönetimlerde sadakat, yaşlı bireyin kendisine olmaktan ziyade geleneğin kendisine olduğundan, yöneticinin emirlerini uygulattırması genelde grubun üyelerinin rızasına dayanır (Weber, 2012, s. 351). Bu da grup üyelerine belirli bir derecede otonomi sağlar ve onların tam olarak tebaa haline gelmelerinin önüne geçer.

Geleneksel otoritenin ikinci türü patrimonyalizmdir. Bu tür otoritelerde yöneticiler, meşruiyetlerini gelenekten almakla birlikte kişisel mülk ve güçleri yoluyla otoritelerini iletirler. Fransız Kralı XIV. Louis’in ‘*état c’est moi*’ (devlet benim) adlı vecizesi, bu durumu en iyi şekilde açıklayan cümleler arasındadır. Grubun yöneticisi olan hanedan üyeleri her şeyin sahibidirler, bunun bir sonucu olarak da her şeyi istedikleri gibi kullanabilir, alabilir, satabilir veya miras yoluyla devredebilirler (Weber, 2012, s. 351). Bu gibi durumlarda gelenekler sınırlayıcı özelliğini yitirir ve sadece meşruiyet sağlayan bir kaynak durumuna düşer. Liderlerin her şeyi kapsayıcılığı, grubun yönetilenlerini

birer tebaa haline getirir. Artık bu grubun üyeleri bir nevi ‘devredilebilir köle’ olmuşlardır. En uç noktası ‘sultanizm’dir (Weber, 2012, s. 351).

Üçüncü tür geleneksel otorite, “yönetim kadrosunun özel güçlere ve benzer ekonomik varlıklara sahip olduğu patrimonyal otorite biçimi” olan zümre tipi egemenliktir (Weber, 2012, s. 352). Bu tip patrimonyalizmde makam ve diğer yönetim aygıtları, legal veya illegal yollarla dağıtılır. Feodal yönetimler, iltizam ve tımar sistemleri buna örnek olarak verilebilir.

2.1.2.2. Karizmatik otorite

"Bir kişinin kendi bireysel kabiliyetlerine, kahramanlığına veya vahiylerle olan güvenle oluşan" otorite türü, karizmatik otoritedir (Weber, 2004, s. 34). Bu otoriteye dayalı liderler, geleneksel otoritenin aksine, güçlerini sadece geçmişten gelen ve değiştirilmesi çok zor olan bazı kurallardan değil, takipçilerinin onlara olan inançlarından alırlar. Bu otorite tipi “Oldukça bireysel bir niteliktedir” (Weber, 2012, s. 477). Bu türde kişisel kabiliyetler kadar takipçilerin bu kabiliyetlere karşı olan düşünceleri de bir o kadar önemlidir.

Karizmatik liderler, kendilerinin diğerlerinden farklı olarak sahip oldukları özellikleri politika, bilim veya askeri alanlarda kanıtlayabildikleri gibi, demagoji yoluyla aslında var olmayan unsurlar üzerinden meşruiyet kazanabilirler. Bu sebepten karizmatik otorite, fırsatları olduğu kadar riskleri de barındıran bir meşruiyet aracıdır. Ayrıca karizmatik liderler, karizmalarını sağlayan faktörlerin ortadan kaybolmaya başlamasıyla meşruiyetlerini kaybetme tehlikesi altına girerler.

Weber’e göre karizmatik liderin yönetim kadrosu, ileride bahsi geçecek yasal otoritedeki gibi yetkin, eğitilmiş ve teknik bilgiye haiz olan memurlardan oluşmaz. Fakat geleneksel otoritede olduğu gibi de geçmişten gelen kurallara, liderin lütfuna veya lider ile oluşan bağımlı ilişkilerinden dolayı da seçilmezler. Karizmatik otoritedeki yönetim kurulu, aynı liderin kendisi gibi karizmatik niteliklerinden dolayı seçilir. Hiyerarşi bulunmaz; üst konuma yükselme veya düşürülme gibi riskler bulunmaz. Konumun kaybedilmesi tamamen karizmanın ortadan kaybolmasıyla ilgilidir (Weber, 2012, s. 364). Bu sebepten dolayı karizmatik otorite istikrarsızdır.

Geleneksel otoritede (rasyonel olmamakla birlikte) geçmişten gelen yazılı veya yazısız kurallara sadece günümüze kadar korunmuş olduğu için itaat edilir. Karizmatik otoritede ise bu kurallar yıkılır ve gerektiği ölçüde liderin inisiyatifiyle yeniden oluşturulur. Bu nedenle karizmatik otoritenin “devrimci” bir rolü olduğu söylenebilir (Weber, 2012, s. 364). Bununla birlikte, karizma zamanla sistemli bir hal alarak kendisini rasyonelleştirebilir veya kalıtım yoluyla süren bir zincire dönüşerek gelenekselleşebilir. Bu durum, “karizmanın rutinleşmesi” olarak adlandırılır (Weber, 2012, s. 374).

2.1.2.3. Yasal otorite

“Yasal tüzüklerin geçerliliğine ve rasyonel kurallara yönelik pratik yetkinliğe inançtan kaynaklanan meşruiyettir. Bu tarz yönetimler, kişilerin yasal yükümlülükleri itaatkâr bir şekilde yerine getirme isteğine dayanır” (Weber, 2004, s. 34). Geleneksel ve özellikle karizmatik otoritenin aksine, bu otorite tipinde uygulayıcı güç olan insanlar sadece birer araç konumundadırlar. Önceden belirlenmiş yapıların dikte ettiği kuralların uygulayıcısı olan insanlar, kendi istekleriyle veya farklı sebeplerden dolayı otoriteyi uyguladıkları konumlarından ayrılmaları halinde otoritelerini tümüyle kaybederler. Bu yüzden yasal otorite sahibi bireylerin bu otoritenin ‘emanetçisi’ oldukları söylenebilir. “Yasal otoritenin kaynağı olan kurallar var oldukça, bunu uygulayan bireylerin değişmesi otorite bazında herhangi bir değişim yaratmaz. Otorite, ‘kişiler üstü bir düzene’ aittir (Weber, 2012, s. 337)”.

“Yasal otorite sahibi bireyler, bulundukları ‘emanet’ konuma liyakat usulü ile seçilirler. İdeal bir yasal düzende, otoriteyi uygulayan bireyin, o kuralı en iyi şekilde uygulayabilecek olan kişi olması gerekmektedir. Bu durum bilgi ve tekniğin önemini hiç olmadığı kadar artırmıştır ve ayrıca yasal otoriteyi ‘rasyonel yapan’ niteliklidir (Weber, 2012, s. 344)”.

Tarihin seyri, özellikle modern dönemdeki yasal otoritenin doğuşunda rol oynamıştır. Feodal yapılardaki bağımlı yapılar günümüz ulus devletlerinin kendi tekelinde bulundurduğu çeşitli unsurların kullanımına haizdi. Teoride sahip oldukları ordu, toprak, güç kullanımı gibi unsurları ellerinde bulundurma meşruiyetini ülkelerinin en büyük geleneksel otorite sahibi olan monarşiden alıyor olmalarına rağmen bu kişiler

monarşiyeye açıkça talep edilmedikçe yardım etmeyebilir, hatta güçlerini monarşiyeye rekabet etmek için kullanabilirlerdi. Bu durum zamanla monarşinin sadece kendileri için çalışacak, kendi üzerlerine feodal beylerin sahip olduğu miktarda politik ve ekonomik güç alamayacak bir siyasi hizmetçi sınıfı oluşturmaya neden oldu. Feodalizm ve aristokrasi ortadan kalktıkça ve merkezileşme arttıkça, saraydaki siyasi hizmet sınıfı da aynı oranda büyüdü. Bu yeni sınıf her ne kadar kendi çıkarlarını gözetmeye devam ediyor olsa da sistemden bağımsız yetki ve meşruiyetleri bulunmamaktaydı. Her geçen yıl devlete yeni görev ve sorumluluklar yüklenmesi, sistemin genişlemesine, kuralların netleşmesine, iş dağıtımının liyakat usulüne göre gerçekleşmesine ve eğitimin standartlaşmasına neden oldu. Modern devlet yapısında bürokratik kurumlar olarak kendisini gösteren bu sistemde çalışan insanlar, meşruiyetlerini tamamen kendileri dışında bulunan yapı ve mevzuatlardan alırlar.

2.1.3. Weber'in sınıflandırmasına ek bir tip: işlevsel otorite

Weber'in bahsi geçen üç ideal otorite tipinin günümüz liderlik koşulları için yeterli olmadığı açıktır. Bu sebepten, yüzyılın küresel sorunlarının çözümünde faydalı olacak ve dönüşümcü liderliğin meşruiyetine kaynak olacak dördüncü bir otorite tipinin ortaya konulması gerekmektedir. Aynı zamanda bu otorite tipi, dönüşümcü liderliğe yöneltilen eleştirilere de bir yanıt sunma niteliğinde olmalıdır.

1648 Westphalia Antlaşması sonrası oluşmaya başlayan, Fransız İhtilali ile perçinlenen ve Sanayi Devrimi ile ekonomik modelleri ortaya konan ulus devlet düzeni giderek daha çok bürokratikleşmekte, yönetim süreçleri kişisel kararlardan çok kuralların uygulanmasına bağlanmaktadır. Bu bürokrasi, içinde bulunan insanların (hem sistem içindekilerin hem de sistemden hizmet bekleyenlerin, yani devletin tamamının) kişisel özelliklerini birer birer ortadan kaldırmaktadır. Hizmet veren ve alanlar arasında sevgi, nefret veya dostluk gibi duygular gittikçe azalmakta ve iki tarafın da inisiyatif alma kabiliyeti ve otonomisi giderek düşmektedir. Weber'e göre "modern dünyada bunun yaşanması veya en azından bu sürecin başlaması kaçınılmazdır ve hiçbir bir ekonomik/siyasi sistem bundan tamamen kaçamaz. Bürokratik rasyonelleşme, kendisini hem piyasa ekonomilerinde hem de sosyalist planlı ekonomik yapılarda gösterir. 'Büyük bozumu' yaşamış (*Entzauberung, Disenchantment*) ve 'tamamen rasyonelleşmiş' bir düzeni 'dengelemek' ise ancak yine bu düzenin içinde yetişmiş, fakat bunlara

‘dayanabilme’ yetisine sahip karizmatik liderler yoluyla sağlanabilir” (Weber, 2004, s. 75). Weber için "ortada sadece bu katı seçim vardır: ya bir 'makine' (bürokratik yapı) ile birlikte liderli bir demokrasi, ya da lidersiz demokrasi -bir diğer deyişle mesleksiz ve bir insanı lider yapan karizmatik niteliklerden yoksun 'profesyonel politikacılar' tarafından yönetilmek" (Weber, 2004, s. 75).

Yasal otoritenin insan faktörünü tamamen ortadan kaldırmış yapısının ve karizmatik otoritenin demokratik ve modern devlet yapısına aykırı olabilecek istikrarsız ve denetlemeden uzak özelliklerinin düzeltildiği yeni bir tipe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da, hem karizmatik hem de yasal otoritenin olumlu yönlerinin birleşimi olan ve Weber’in ideal tiplerine günümüz koşullarına yönelik bir güncelleme sunma amacı güden işlevsel otoriteyle sağlanabilir.

İşlevsel otorite, bürokratik liderliğin giderek rasyonelleşmesinden ortaya çıkan ve insanları ‘demir kafes’ içine alan sürece karşı bir tepki verilmesiyle doğar. Bu tepki, bürokratik kurumların mevzuatlarının rutinleşen yanlarını törpüleyen ve bireylerin kişisel özelliklerini daha rahat kullanabilmelerini sağlayan değişikliklerle kendisini gösterir. Mevzuatın önünün açılmasının ardından karizmatik liderler, sahip oldukları yetkiyi insanlığı görev tanımlarındaki sorumluluk alanlarına göre yüceltirler.

Bu otorite tipinde lider meşruiyetini dönüşüm sağlayabilme yetisinden elde eder. Yasal kural ve mevzuatlar onu sınırlayıcı değil, onun önünü açıcıdır. Bu nedenle, işlevsel otorite pragmatiktir. Bununla birlikte pragmatizm, kendisini makyevalist bir konuma taşımamalıdır. Etiklik ve kendine haslık esastır.

Bulunduğu konumu geliştirme ve takipçilerini eskisinden daha iyi bir noktaya taşıma amacı güdülmemesi halinde bu güç sahibi, meşruiyetini sadece mevzuattan alan bürokratik lider olarak kalır. Benzer şekilde, hiçbir kurala uymayan ve sadece düşündüklerini gerçekleştiren liderler de eskinin karizmatik liderlerinden farksız olurlar ve diktatörleşme riski taşırlar. Bu da onların sadece “sahte dönüşümcü” olarak kalmalarına neden olabilir.

İşlevsel otorite, karizmatik veya yasal otoriteyi ortadan kaldırıcı bir işlev görmez. Aksine, ikisini de kapsayıcı ve koşulludur. Bu otorite dönüşümcü liderliği yaratır ve bu liderlik süreci sona erdiğinde (halen varsa) eski meşruiyet (karizmatik veya yasal otorite) geri gelir.

Dönüşümcü liderlikten kaynaklanan işlevsel otoriteye sahip bireyler, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının en üst noktası olan Kendini Aşma (*Self-transcendence*) seviyesindedirler. Otoriteleri, benliklerini gerçekleştirebilmiş olmalarının yanı sıra çevrelerindeki kişileri de yüceltebilmelerinden ve kendini aşma seviyesine ulaştırabilmelerinden kaynaklanır.

Tüm politikaların bu yolla gerçekleşmesi gerekmez: uluslararası ilişkiler penceresinden bakıldığında birçok dış politika eyleminin rutinleştiği görülür. Kuralların birçoğu hükümetler arası antlaşmalar ve kurumlarca belirlenir ve bu kuralların dışına çıkılması hoş görülmez. Örneğin; 1964 yılında yürürlüğe giren Diplomatik İlişkiler Hakkında Viyana Sözleşmesi ile diplomatların statüsü ve dokunulmazlığı konusunda uluslararası bir görüş birliği oluşmuştur. Bu teamüllere aykırı bir düzenlemeye gidilmesine gerek görülmez. Yine, geleneksel otoriteye benzetilebilecek şekilde geçmişten gelen teamüller ve bunlara ek olarak devletin karakteristiği dış politika eylemlerini etkiler. Etkileşimsel liderlik teknikleri ve bu liderliğin meşruiyet kaynağı olan yasal otorite bahsi geçen durumlarda yeterli olur.

Bununla birlikte, tüm dünyanın emir, yasak ve sorumluluklar ile belirlendiği, insanların makinenin dişlileri oldukları bir düzen hem etik hem de yapısal sorunlar taşır. Her şeyin ön tanımlı olarak belirlenmesi ve ona göre hareket edilmesi belki iç politikada bir noktaya kadar gerçekleştirilebilecek olsa da, anarşik uluslararası sistemin bu hale getirilmeye çalışılması çeşitli sıkıntılar yaratabilir. Her an yeni bir gelişmenin yaşandığı 21. yüzyılda 'demir kafes' hem yeterli olmaz. Ayrıca insan faktörünün ve bireysel özelliklerinin ortadan tamamen kaldırıldığı, bir nevi "distopik" olarak adlandırılabilen bu yapı sistemin evriminin son basamağı olmamalıdır. Bu duruma dikkat edilmesi, devletlerarası ilişkilerde olduğu kadar uluslararası örgütlerin içyapılarında da önem arz etmektedir.

İnisiyatif alımından kaçmak ve dönüşümcü özellikleri dışlamak aynı zamanda etik bir sorundur. Kurallar insanlar tarafından yapılır ve yapıldığı dönemin koşullarının izlerini taşır. Bu nedenle gün geçtikçe eskir ve olumlu etkisi azalır. Örneğin, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, İkinci Dünya Savaşı'nı kazanan devletlerin hegemonyasını yansıtmaktadır. Bu devletler her ne kadar kazanan tarafta olsalar da, aynı kampta bulunmamalarından dolayı Konsey'in faaliyetlerini ulusal çıkarlarıyla çakıştığını

düşündükleri durumda veya karşı kampa fayda sağlamamak adına engellemektedirler. ‘Dünya 5’ten büyük’ olsa da, yapı halen dünya gerçekliğini yansıtmamaktadır.

Bosna savaşı esnasında, BM’nin güvenli bölge ilan etmiş olduğu Srebrenitsa kentinde BM güçleri bulunmasına rağmen bir katliam gerçekleştirilmesi ve sonrasında savaşın ancak BM dışında bir güç olan NATO inisiyatifiyle durdurulmuş olması, dünyanın güvenlik meseleleriyle ilgilenmesi için oluşturulmuş bir yapının bile nasıl işlevsizleşebileceğini ortaya koymaktadır. İnsanlık tarihine kara bir leke olarak geçen bu olay, BM’nin organları olan Eski Yugoslavya Uluslararası Ceza Mahkemesi ve Uluslararası Adalet Divanı tarafından bir soykırım olarak nitelendirilse de günümüzde halen Güvenlik Konseyi tarafından kabul edilmemiştir. Yani, yasal otorite uluslararası düzende her zaman yeterli olmayabilir.

Hâlihazırda karizmatik otorite veya yasal otorite yoluyla gücü eninde bulunduran bir yönetici, dönüşümcü liderlik özellikleri göstererek meşruiyetini bir üst noktaya taşır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ‘Kendini aşmışlık’ seviyesine yükselmiş olan bu lider artık meşruiyetini işlevsel otoriteden elde etmeye başlar. İşlevsel otorite sayesinde liderler kuralların olumsuz ‘büyü bozucu’ etkilerinden sıyrılır, fakat kuralsızlığın zararlı etkilerinden de korunurlar. Meşruiyet, liderliğin bir ön koşulu olmaktan çıkar ve liderlik, meşruiyetini kendi eylemlerinden elde eden bir konuma taşınır.

İşlevsel otorite ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki, kendisini güneş enerjisiyle şarj eden bir araba ile bu arabanın sürücüsü arasındaki ilişkiye benzetilebilir: Sürücü (*lider*) bu arabaya biner. Lider, bu araba (*güç*) yoluyla belirli bir rotaya ulaşma (*hükmetme*) çabasıdadır. Bu rotaya ulaşmak içinse arabada belirli oranda bir güneş enerjisi (*dönüşümcülük kapasitesi*) bulunmalıdır. Arabanın rotasına ulaşıp ulaşamayacağı ise tamamen enerjinin miktarına ve şarjın sürdürülebilmesine (*dönüşümcülük işlevi*) bağlıdır. Bu gerçekleşmediğinde araba durur. Yani, lider, gücünü meşru bir hükmetme aracı olarak kullanabilmek için dönüşümcü liderlik işlevi gerçekleştirmelidir. Bu işlevi gerçekleştirdiği ölçüde meşruiyet elde eder ve bu süreç sonlandığında meşruiyetini kaybeder.

Tablo 2.1 Otorite tiplerinin karşılaştırılması²

	Geleneksel Otorite	Karizmatik Otorite	Yasal Otorite	İşlevsel Otorite
Meşruiyetin Kaynağı	Geçmişten gelen gelenek/örf/kurallar	Bireyin kişisel karizması	Yasal kurallar/mevzuatlar	Dönüşümcülük işlevi
Meşruiyetin ortadan kalkması	Geleneklere/öflere uyulmaması	Kişisel karizmanın sona ermesi, takipçilerin inancını yitirmeleri	Kuralın değişmesi, görevin sonlanması	Dönüşümcü liderliğin sonlanması
Yetkinlik Durumu	Yetkinlik Gerekli Değil	Bireysel Nitelikler Gerekli	Yetkinlik Gerekli	Yetkinlik+Bireysel Nitelikler Gerekli
Kurallar	Geçmişten geldiği için itaat edilir, sorgulanmaz	Yıkılır ve yeniden kurulur	Rasyonel olduğu için uyulur	Takipçilerin ihtiyaçlarına göre dönüştürülür
Takipçilerin Durumu	Tebaa/Pasif	Bireysel inisiyatife dayalı etkileşim	Kurallara dayalı etkileşim	Katılımcı/Aktif

İlk bölümde bahsi geçen bu temel bilgilerin ardından, tezin ilgi konusu olan dönüşümcü liderlik ve bu teorinin tamamlayıcı ögesi olan etkileşimsel liderlik kavramlarına geçilecektir.

2.2. Etkileşimsel Liderlik

Teori bölümünün bu kısmında Max Weber'in liderlik ve otorite hakkındaki düşüncelerinin üzerine oturtulmuş olan (Boje, 2000) etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları incelenecek, bu liderlik türlerinin özelliklerine, aralarındaki farklara, alt türlerin tespitine ve bu kuramlara yöneltilen eleştirilere değinilecektir. Son olarak kuram hakkında diğer araştırmacılar tarafından sunulmuş tüm bilgiler genel bir değerlendirmeye tâbi tutulacaktır.

Etkileşimsel liderlik (*transactional ladership*), “lider ve takipçilerinin değer atfettiği ‘şeylerin’ değişimi amacıyla kurulan iletişim ile” gerçekleşen bir değişim sürecidir (Burns, 1978, s. 169)”. Bu değişim “hem ekonomik hem de politik yollardan” gerçekleşebilir: “ekonomik olarak para ve mal değişimi veya politik olarak oy ve hizmet

² Tablo tarafimca oluşturulmuştur.

değişimi bu sürece örnek olarak verilebilir. İki taraf da birbirlerinin amaçlarını açıkça bilir. Bu tarz ilişkiler süreç devam ettikçe geliştirilebilir olsa da, bu durum sadece sürecin kendisiyle sınırlıdır. Bu tür durumlarda lider ve takipçilerini birbirine bağlayan ortak ve sürdürülebilir bir ileri amaç bulunmaz” (Burns, 1978, s. 19). Etkileşimsel liderlik pragmatiktir; “fırsatlar için kurnaz bir göz, pazarlıkta, iknada ve değişimde iyi bir el gerektirir (Burns, 1978, s. 169)”.

Etkileşimsel liderlerin takipçileriyle olan ilişkileri sınırlı olduğundan bu ilişkileri oluşturan yöntemler de bir o kadar sınırlıdır. Bu yöntemler iki başlıkta açıklanabilir (Avolio & Bass, 2002, s. 3-4):

1. Koşulsal Ödül (*Contingent Reward*): “Lider yapılması gerekenleri belirler ve bunların başarıyla gerçekleştirilmesi halinde takipçilerini ödüllendirir (Avolio & Bass, 2002, s. 3-4)”.
2. İstisnai Yönetim (*Management-by-Exception*): “Lider, yapılması gerekenleri belirledikten sonra bu hedeflerden sapmalar oluşmasına karşı düzeltme hamleleri belirler. Aktif/Pasif olmak üzere ikiye ayrılır. Aktif istisnai yönetimde lider, takipçilerini herhangi bir sapmaya karşı izler ve gerekmesi halinde ön eylem alır. Pasif istisnai yönetimde ise liderler sapmaları ancak gerçekleştirmelerinin ardından düzeltir (Avolio & Bass, 2002, s. 3-4)”.

Max Weber’in otorite türlerinden yasal otorite modelinin geliştirilmiş hali olarak kabul edilebilecek olan etkileşimsel liderlik, Burns’ün modelinde beş alt türe ayrılmaktadır. Bu alt türler her ne kadar birbirlerinden ortaya çıkış ve uygulama yönlerinden farklılaşsa da, her birinde belirli ve geçici durumlarla ilgilenilen, liderler ve takipçiler arasındaki bir “alışveriş” sürecini andırdığı söylenebilir. Etkileşimsel liderlik, bahsi geçen örneklerin tamamında dar kapsamlı bir sorunun ortaya çıkışının ardından verilen tepkilerden meydana gelmektedir. Sorun veya durumun etkisi geçtiğinde etkileşim de sona ermekte, bu nedenle hem liderlerin hem de takipçilerin kazancı küçük ve sadece “şimdiki zamana” yönelik olmaktadır. Birazdan bahsi geçecek alt türlerden olan grup ve kanaat önderleri mevcut yapıyı korumayı amaçlamakta, yasama, yürütme ve parti liderleri ise takipçilerinin birbirleriyle bağlantısız problemlerini çözme vaatlerine karşılık meşruiyetlerini koruma amacı gütmektedirler. İki taraf da bu etkileşimin sonucunda kendilerini geliştirememekte ve ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst basamaklara çıkamamaktadır. Etkileşim, sadece belirli bir basamağın sorunlarıyla ilgili

“havuç ve sopa” ilişkisinden ibaret kalmaktadır. Bu da etkileşimsel liderliği günlük problemleri çözmek ve rutin işlemleri tamamlamak için etkili bir araç olarak kılsa da hem ulusal hem de uluslararası yapıların olumlu yönde dönüşümlerine herhangi bir katkı sunmamakta, yalnızca statükoyu korumaktadır. Hem ulusal, hem de uluslararası düzeyde bu dönüşümün sağlanabilmesi için yeni bir paradigmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu paradigmaya geçmeden önce, alt türlere kısaca değinilecektir:

1. Kanaat Liderliği (*Opinion Leadership*),
2. Grup Liderliği (*Group Leadership*),
3. Parti Liderliği (*Party Leadership*),
4. Yasama Liderliği (*Legislative Leadership*),
5. Yürütme Liderliği (*Executive Leadership*).

2.2.1. Kanaat liderliği

Kanaat liderliğinde (*opinion leadership*) lider ve toplum arasındaki etkileşim şu şekilde gerçekleşir:

Lider, takipçileriyle onlardan yanıt alacağını düşündüğü bir yolla iletişim kurar. Takipçiler bu iletişim talebine liderin daha fazla girişimine yol açacak bir yanıt verirler. Bunun ardından lider, takipçilerde bulunduğunu farz ettiği dürtülere hitap eder ve takipçilerden yeni bir yanıt alır. Bu esnada lider daha fazla beklentiyi harekete geçirir ve etkileşimi kuşatır; bu şekilde değişim süreci devam eder. Etkileşimler ilk olarak jestler, gülümsemeler, alkışlar, vaatler, anketler, mektuplar ile başlar ve sonrasında seçimlerde liderlere oy verilmesi sonucunda liderlerin takipçiler için mecliste oy kullanmasıyla devam eder (Burns, 1978, s. 258).

Bu tarz liderliğin genelde Batı demokrasilerinde daha çok görüldüğünü ileri süren Burns, kamuoyunun fikirleri ve taleplerinin anket ve akademik araştırmalar yoluyla tespit edildiğini belirtmektedir.

Kanaat liderlerine örnek olarak siyasetçiler dışında ikinci bir grup olarak medya ve iletişim araçlarını kontrol eden kişiler sunulmaktadır. Bu grubun mensupları her ne kadar siyasetçilerin üzerinde gözlenen seçmen baskısından bağımsız olsalar da, bu grubun da üzerlerinde “mali kaynak (genel olarak reklam aldıkları kişi ve kurumlar), rakip kuruluşlar ve okuyucu/dinleyici kitleleri gibi çeşitli baskı etmenleri bulunur (Burns, 1978, s. 262-263)”. Medya patronları toplumun genel haber alma kaynaklarını

yönettiklerinden onların fikirlerini etkilemek için en uygun araçlara sahip olan kişilerdir. Bunu manipölasyon ve sahte haberler yoluyla gerçekleştirebilecekleri gibi, haberleri doğru ve objektif bir şekilde sunarak fakat çalışanları (köşe yazıları, editörün yorumu vb.) ve kitlelerinin kendileri (okuyucunun yorumları) yoluyla etkileme stratejilerini başarabilirler.

2.2.2. Grup liderliği

İkinci etkileşimsel liderlik kategorisi grup liderliğidir (*group leadership*). Bu gruplar küçük amaçlar yoluyla bir araya gelmiş minik topluluklar olabileceği gibi, daha büyük alanlardaki insanların ortak istek ve ihtiyaçlarını karşılamak adına oluşturduğu daha büyük topluluklar da olabilir. Bu tarz etkileşimlerde grupların oluşmasının ve sürdürülmesinin yegâne sebebi liderlerdir. Grubun katılımcıları etkileşim sonucunda belirli bir fayda sağlayacağını düşünürler ve bu fayda tamamen liderin varlığından kaynaklanır. Nitekim liderin sahneden çekildiği durumlarda bu gruplar genelde dağılır veya parçalara ayrılır. Fakat liderin de grubuyla birlikte var olduğu ve etkileşimin çift taraflı yaşandığını da unutmamak gerekmektedir.

Burns'e göre grubun boyutu veya yapısı her ne olursa olsun, grupta mümkün olduğunca uyum ve fikir birliği sağlanması beklenir. Bu da gruplarda bürokratik özelliklerin bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, grubu oluşturan parçaların içerisinde mutlaka çatışmalar yaşanacaktır. Gruplar, kendisini oluşturan bireylerin toplamı olmadığından, bu çatışmaların çözümü de grubu toplumun kalanından farklılaştıran etmenler yoluyla gerçekleştirilir. Bu etmenler basit bir yazısız kural veya bir gelenek olabileceği gibi, yazılı kurallar, kanunlar, anayasa ve üst bir ahlak yasası da olabilir (Burns, 1978, s. 291). Ayrıca Burns, bürokrasinin kendisini de grup liderliğine dâhil etmektedir:

Diğer grupların; özellikle küçük grupların aksine bürokraside amaçlar tanımlı, kurallar belirli ve amaç ve grup içi hiyerarşi düzenlidir. ...Bürokrasi yaratıcılık ve ilkelerden çok, tutarlılık, öngörülebilirlik, istikrar ve etkililiğe önem verir. Bürokraside rol ve görevler, liderler yerine daha çok gelenekler, resmi sınavlar ve teknik yeterlilikler yoluyla verilir. Kariyer ve iş güvenliği gibi kavramlar kadro, emeklilik, sendikal kurallar, mesleki standartlar ve itiraz prosedürüyle korunur (Burns, 1978, s. 296).

Sahip olduğu düzenli yapısı sayesinde bürokrasi, diğerk grupların sahip olduğu sorunları büyük ölçüde ortadan kaldırır. Grup içi ilişkiler kişisellikten öte kurumsal bir yapıya kavuşur ve bu da çatışmaları azaltır. Bununla birlikte kişisel ilişkilerin azalması, karşılıklı istek, değerk ve ihtiyaçları da azaltacağından etkileşimsel liderliğı de azaltır. Bürokrasi ne kadar ‘düzenli’ işliyorsa liderlik de ortadan o ölçüde kalkar. Bu da bürokrasinin isteyerek veya istemeyerek statükoyu desteklemesine yol açar (Burns, 1978, s. 296). Statükonun yanında durulması bürokrasilerde değışim isteğinin ve bundan kaynaklı çatışmaların olmayacağı anlamına gelmez. Bürokrasi dâhili ve harici olaylar yoluyla farklılaşma sürecine girebilir. Bu, yeni bir yöneticiyle gelen yeni fikirlerle de, bürokrasi dışından gelen taleplerle de gerçekleşebilir. “Bürokratik liderler sosyal normları etkileşimleri düzenleyerek, uyum göstererek veya yeni bir mutabakata kadar ihtilafta olarak değıştirebilirler veya bürokratik sistemden ayrılabilirler (Boje, 2000)”.

2.2.3. Parti liderliğı

Üçüncü etkileşimsel liderlik türü parti liderliğidir (*party leadership*). 19. yüzyıldan itibaren gelişme hızı artan partiler, birçok ülkede yönetim gücünü elinde bulunduran topluluklardır. Bir partinin oluşması, ona karşı muhalif olan grupların kendi aralarında birleşerek muhalefet partilerinin ortaya çıkma sürecini de beraberinde getirir. Böyle durumlarda doğal olarak çatışma kaçınılmazdır. Yine başka bir çatışma da partilerin kendi içinde olur. Birbirinden farklı çıkarlara sahip kültürel, etnik, sosyal ve ekonomik grupların belirli bir amaç veya ideoloji altında birleşmesinden meydana gelen partilerin içindeki bu gruplar zaman zaman çıkar çatışması yaşayabilirler. Parti liderleri bu gibi durumlarda tarafların istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunları orta yolda kaynaştırmalıdır. Bunu başarabildikleri ölçüde parti içi etkileşim sürdürülür ve üst amaca doğru giden yolda birliktelik sağlanır. Başarısızlık durumunda parti parçalanır.

Partiler birçok sebepten dolayı kurulabilirler. İlmli veya fanatik bir ideolojinin yönetime hakim olması yönünde örgütlü mücadele adına kurulabilecekleri gibi spesifik sorunlara yoğunlaşmak için de oluşturulabilirler. Partiler ekonomik veya sosyal bir sınıfın temsilcileri olabilir, statükoyu korumak veya onu yıkmak hedefinde bulunabilirler. Partiler genelde birden fazla amaca sahip kişilerin koalisyonlarıyla oluşturulduklarından birçok partinin birden fazla hedefinin olduğı görülmektedir.

Örneğin, X ülkesinde A,B, ve C partileri bulunmaktadır. Bu ülkedeki A partisi statükodan memnun olmayan belirli bir sosyal sınıf ile bir ideolojik topluluğun birleşiminden meydana gelmiştir. B partisi mevcut durumu yine ideolojik sebeplerden dolayı sahiplenerek onu koruma çabasında olan bir partidir. C partisi ise genelde ülkedeki bir azınlığın haklarıyla ilgilenmektedir. Bu partiye göre ne mevcut durum, ne de onun yerine önerilen alternatifler önemli değildir; kendisini sistemde marjinal bir konuma koymaktadır. Bu ülkedeki üç partinin de bahsi geçen amaç, gerekçe ve iktidar/muhalefet rolleri sabit değildir; zamanla değişebilir. A partisi iktidar olduğu sürede yeni bir rejim oluşturabilir; böyle bir durumda statükoyu değiştirme isteği sistemden uzaklaştırılan B partisine geçecek ve roller değişecektir. Yine C partisi, savunduğu azınlık haklarıyla ilgili tatmin edici değişiklikler olması halinde farklı politikalara yönelebilir, merkeze doğru yaklaşabilir. Partiler kendi aralarında, kendi içlerinde ve takipçileriyle etkileşim içerisindeyler. Bu etkileşim dinamiktir ve çıkar odaklıdır. Çıkar ise takipçilerin koşullarına göre her an farklılaşabilir. Bu örnekte partilerin birçok sebepten dolayı ortaya çıkabileceği, siyasetin sürekli bir değişim içinde olduğu ve bu sebepten partilerin sabit olgular olmadığı görülmektedir.

Her ne kadar bu değişim sürecinin dönüştürücü bir özellik gösterebileceği düşünülebilir olsa da, “parti içi çatışmalar ve pazarlık süreci partilerin siyasi arenadaki hız ve kabiliyetlerini düşürmesinden ve liderliğin otoritesini sarsmasından dolayı liderler genelde otoritelerini sağlamlaştırmaya ve hatta bunun için bir oligarşi oluşturmaya başlarlar” (Burns, 1978, s. 314) ve dönüştürücü özellikler gösteren devrimci veya reformcu yapılar zamanla bürokratik ve/veya oligarşik yapılar haline gelirler. Tek parti rejimleri bu durumun en güzel örneklerini teşkil etmektedir. Rusya’da devrim ile iş başına gelmiş olan Komünist Parti, devrimin ardından oluşturduğu tek partili düzende ‘parti’ işlevini yerine getirmekten uzaktı. “Parti büyük bir bürokratik yapıya dönüşmüştü; yönetme erki ne kurumsal yapıya ne de parlamento gücüne bağlıydı. Yönetici sınıf, en tepedeki küçük oligarşik kadroydu (Burns, 1978, s. 330)”. Bu sebeplerden parti liderliği, dönüştürücü olmaktan ziyade etkileşimsel liderlik özellikleri gösterir.

2.2.4. Yasama liderliği

Etkileşimsel liderlik kategorisinde dördüncü sırada bulunan tür yasama liderliğidir (*legislative leadership*). Bu tür liderlik türünde ülkelerin eşit statüde bulunan, genelde arkalarında seçim bölgelerindeki halkın desteği bulunan kişiler, “birbirleriyle pazarlık, çıkarların karşılıklı olarak karşılanması ve siyasi kazanımlar” gibi etkileşimler gerçekleştirirler. Yasama eylemini “doğruluk, tolerans ve güven” gibi değerler yönlendirir. “Liderlik, bahsi geçen etkileşimlerin oluşumu ve tamamlanması yoluyla sorunların çözümü veya ileri bir tarihe ertelenmesi için gereklidir” (Burns, 1978, s. 344).

Tüm yasama organları doğrudan doğruya ve tamamen etkileşimsel liderlik özellikleri göstermeyebilir. Örneğin, SSCB’deki Yüksek Sovyet, harekete geçirme ve modernize etme yoluyla dönüşümcü liderlik özellikleri göstermiştir; bununla birlikte batı demokrasilerindeki genel eğilimin etkileşimler ve pazarlıklar yoluyla karar alma olduğu ve yasama liderliği özellikleri gösterdiği belirtilerek, günümüzdeki en görünür örneğinin de ABD Senatosu olduğu ileri sürülmektedir (Burns, 1978, s. 344).

2.2.5. Yürütme liderliği

Etkileşimsel liderlik modelinin diğeri bir türü yürütme liderliğidir (*executive leadership*). Yürütme liderleri genelde yasama veya parti liderlerinin sahip olduğu politik ve kurumsal destekten mahrum, bununla birlikte onların bütçe ve personel gibi bürokratik kaynaklarına çok daha az bağımlıdırlar. Bu sebeplerden ötürü yasama liderlerinin aksine güçlerini sadece seçim bölgelerinden veya kurumsal geleneklerden değil, büyük oranda kendilerini diğeri bireylerden ayıran kişisel özelliklerinden alırlar (Burns, 1978, s. 372). Bu özellikler, onların doğuştan sahip olduğu bazı yetenekler olduğu gibi, deneyimleri yoluyla perçinlenen karakterlerinden de kaynaklanabilir. Bu tarz liderler, parti veya yasama liderliği rollerinde bulunmuş olsalar da, liderlik özelliklerini sadece bu rollerinden değil, genel olarak kendilerinden alırlar.

2.3. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik çalışmalarında son 30 yıldır dikkat çeken bir konu olan dönüşümcü liderlik (*transformational leadership*), “lider ve takipçilerinin birbirlerini daha ileri motivasyon

ve etik düzeyine çıkartacak bir şekilde etkileşime girmesiyle ortaya çıkan liderlik sürecidir (Burns, 1978, s. 20)”.

Dönüşümcü liderler, başkalarını başlangıçta tasarladıklarından veya genelde mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya motive ederler. Daha zorlu beklentiler oluşturarak daha yüksek performansa ulaşırlar. Diğer liderlik türlerine nazaran daha kararlı ve tatmin duygusuna erişmiş takipçilere sahip olma eğilimindedirler (Bass ve Riggio, 2006, s. 4).

İlk başta lider ve takipçilerinin amaçları birbirinden farklı olabilir. Bununla birlikte, amaçlar bir süre sonra etkileşimsel liderlikte olduğu gibi kaynaşır. Dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderliğin bazı açılardan genişlemiş bir hali olduğu söylenebilir (Bass & Riggio, 2006, s. 4). Sonuçta ikisi de belirli bir “alışveriş” sürecini içerir. Dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderlikten farkı ise, bu süreç esnasında taraflar ortak bir amaç için karşılıklı destek ağlarına dönüşür.

Dönüşümcü liderlik sürecinin sonucunda hem lider hem de takipçileri eskiden bulundukları konumdan daha üst bir seviyeye çıkarlar; bu sayede iki tarafın üzerinde de dönüştürücü bir etki yaşanmış olur. Dönüşümcü liderlik sayesinde takipçiler, daha aktif bireyler haline gelerek gelecekteki yeni liderleri de oluşturmuş olurlar (Burns, 1978, s. 20).

Yani, dönüşümcü liderler “takipçilerini güçlendirir ve kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olurlar (Bass & Riggio, 2006, s. 4)”. Dönüşümcü liderliğin ilerletici, geliştirici bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Ayrıca dönüşümcü liderlik yenilikçidir.

Karar alıcılar gerçekleştirdikleri faaliyetlerle etkili bir dönüşümü sağlamalıdır:

Günlük yaşamımızı oluşturan tutumlar, normlar, kurumlar ve davranışlarda belli bir dönüşüm yaşanmalıdır. Bu dönüşüm sadece yeni kültürel kalıplar ve kurumsal düzenlemeler veya yeni psikolojik eğilimler olarak değil, aynı zamanda maddi koşullar yoluyla gözle görülebilen, insan hayatında gerçek anlamda değişiklik yapabilen dönüşümler olmalıdır (Burns, 1978, s. 414).

Bu dönüşümler kısa süreli değil, kalıcı olmalıdır:

Tutum ve davranışlar belirli bir süreliğine değişebilir: Örneğin bir savaşta, popüler tutumlar ve duygusal politik hareketler değişse de zamanla eski haline döner. Gerçek anlamda bir değişim, tutumlar, davranışlar ve kurumlarda, bireysel ve kolektif değer hiyerarşilerindeki dönüşümler yoluyla gözlemlenebilen sürekli etkileşimlerdir (Burns, 1978, s. 414).

Dönüşümcü liderler, yönettikleri kitlelerle sürekli olarak iletişimde olan liderlerdir. Bu iletişim yoluyla takipçilerini yönetim sürecine dâhil ederler. Lider-kitle arasındaki özel ilişkinin bariz bir örneği Gandhi'nin idare yöntemidir. Gandhi, Hint yarımadasındaki sayısız etnik ve dini gruba yönelik söylemleri ve onlara yönelik teşvik ve talepleriyle bir farklılık oluşturmuştur. Gandhi, “tarafdarlarını çalışmaya sevk ederek, dikkat kapasitelerine yön vererek ve aynı zamanda elverişli yeteneklerini ve katılım duygularını arttırarak, kendileri de birer lider olan takipçiler, en yüksek siyasi iktidar için adaylar ve modern Hindistan'ın kurucularını yaratmıştır (Burns, 1978, s. 129).” Bu ifadeler yoluyla Gandhi'nin takipçilerini geliştirerek ve onlara yön vererek yönetim sürecine dâhil ettiği ve bu yolla onlardan doğrudan veya dolaylı şekillerde geri bildirimler kazandığı söylenebilir.

Genel kitleyi sürecin bir parçası haline getirmek kolay değildir. Platon'un insan tanımlarından biri olan ‘homo politicus’ (*siyasal insan*) her zaman siyasi katılım göstermeyebilir. Bu durum onun kendi kararıyla gerçekleşebileceği gibi elinde olmayan sebeplerden de ortaya çıkabilir. “Siyasi kanallardan dışlanmak, bu kanallara olan güvenini yitirmek, değişiklik yapabileceğine dair inanç eksikliği, sosyo-ekonomik problemler veya daha basit bir problem olarak politik ilgisizlik” gibi kavramlar liderlerin takipçileri üzerindeki dönüşüm ve etkileşim süreçlerini olumsuz anlamda etkileyebilir. Bununla birlikte, tarih boyunca Mustafa Kemal Atatürk gibi liderler katılım göstermekte isteksiz olan kitlelerin düşünce ve statülerini dönüştürmeyi başarmış ve bunun gerçekleştirilebileceğini göstermişlerdir.

Dönüşümcü liderler, “takipçilerinin güvenlerini dürüstlük ve adanmışlıklarını koruyarak, adil olarak ve onları güçlendirmek yoluyla onlara olan inançlarını göstererek kazanırlar” (Bass & Riggio, 2006, s. 43). Liderlerine güvenen takipçiler, onun adanmışlığına aynı şekilde cevap verirler. Bu etkileşim süreci sonucunda iki taraf da birbirini ileriye taşır.

Dönüşümcü liderleri diğerler liderlerden ayıran dört özelliğin bulunduğu kabul edilmektedir (Avolio & Bass, 2002, s. 2-3):

1. İdealleştirilmiş Etki (*Idealized Influence*)
2. İlham Verici Motivasyon (*Inspirational Motivation*)
3. Zihinsel Teşvik (*Intellectual Stimulation*)

4. Bireysel Düzeyde İlgi (*Individualized Consideration*)

Dönüşümcü liderler yukarıdaki dört özellikten en az birine, genelde ise birden fazlasına etkileşimsel liderlere nazaran daha fazla yatkındırlar ve bu özellikleri liderlik süreçlerinde aktif olarak kullanırlar.

Takipçiler, liderleriyle özdeşleşmeye ve onları taklit etmeye başlarlar ve bu yolla liderlik idealleştirilir. Dönüşümcü liderler takipçilerine anlam ve anlayış sağlayan zorluk ve ikna yöntem yoluyla ilham verirler. Bu liderler entelektüel olarak teşvik edicidirler ve bu sayede takipçilerinin kendi yeteneklerini kullanma seviyelerini yükseltirler. Ayrıca bu liderler takipçilerine karşı düşünceli olup, onları destekler, rehberlik ve koçluk yaparlar (Avolio ve Bass, 2002, s. 2).

2.3.1. Kimler dönüşümcü lider değildir?

Dönüşümcü liderlik düşünülürken Adolf Hitler veya Josef Stalin gibi uç örnekler de akla gelebilmektedir. Sonuçta Hitler kendisini Führer, yani Lider olarak nitelendirmiş, onu destekleyenler de onu bu şekilde sahiplenmiş ve kendisi sistemi dönüştürmüştür. Mussolini, Stalin, Kuzey Kore'deki Kim Hanedanı, Pol Pot ve benzeri birçok örnek de yine sistemlerini dönüştürme amacı gütmüşlerdir. Dönüşümcü liderlik/etkileşimsel liderlikte bu durumlar arasında açık bir ayrım yapılmaktadır. Bu düşünceye göre liderlik, etik kurallara sahip olmalıdır. Liderliğin özelliklerinden bir tanesi, takipçileriyle ortak sebepler, değerler ve amaçlar temelinde bağlar kurulan bir ahlak/etik sürecinin bulunmasıdır. Bu bağlar psikolojik, ekonomik, manevi, fiziksel, estetik veya güvenlik konularında gerçekleşebilir.

Lider, sahip olduğu gücünü iki tarafın da sahip olduğu bu amaçları icra etmek için kullanılmalıdır. Hitler ve benzeri liderler ise gücü eline alarak tüm muhalefeti susturmalarıyla liderden çok bir tirana dönüşmüşlerdir. Tiranlık ise liderin tam zıt kutbunda olan bir kavramdır. Bu tarz liderler ahlaki açıdan nötr (*Amoral*) veya ahlakdışı (*immoral*) liderlerdir. Buradan dönüşümcü/etkileşimsel liderlik anlayışlarına göre her güç sahibinin bir lider olarak görülmediği söylenebilir. Nitekim *Leadership* adlı kitabında Burns, Hitler gibi liderler için birçok kez lider yerine *power-wielder* (*güce hükmeden kişi*) terimini kullanmaktadır.

Bass için de benzer kaygılar bir sorun kaynağı oluşturmaktadır. *Transformational Leadership* başlıklı kitabın önsözünde Bass ve çalışma arkadaşlarının Hitler örneği

üzerinde durarak ahlaki sonuçlar doğurmayan, bununla birlikte dönüşümcü liderliğin belirli özelliklerini gösteren liderlerin dönüşümcü lider olup olmadığı sorusunu yanıtlamaya çalışmaktadır. Ayrıca Bass, ahlaki özellikleri arka plana atma eğiliminde olsa da, yoğun tartışmaların sonucunda liderliğin sadece ‘iyi’ kişiler için kullanılması gerektiğini belirterek diğer güç sahibi karar alıcılar içinse ‘tiran’ ve ‘despot’ sözcüklerinin tercih edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Dönüşümcü liderlik, Weber’in karizmatik liderlik tanımı ile çok yakın özelliklere sahip olsa da, karizma kavramı dönüşümcü liderliğin özelliklerinden sadece biridir (Bass & Riggio, 2006, s. 5). Bass, hem dönüşümcü hem de karizmatik liderlikle ilgili yapılan eleştirilerin bir bölümünün odaklandığı, “karizmanın yok edici, bencil ve hatta kötü amaçlara hizmet ettiği”, tarihteki büyük ‘karizmatik diktatörlerin’ de bu duruma örnek teşkil ettiği düşüncesine karşı “*sahte dönüşümcülük*” (*pseudotransformational*) adlı bir kavram oluşturmuştur. ‘Kimler dönüşümcü lider değildir’ sorusundaki kavramsal açığı kapatma amacındaki bu tanıma göre, dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren her kişi dönüşümcü lider değildir.

Bir sahte dönüşümcü, dışarıdan dönüşümcü lider olarak görünebilen, fakat gerçekte takipçilerini kendi amaçları uğruna, güçlerini kullanarak, “manipülasyon, tehdit ve sahte vaatler” yoluyla kandıran kişilerdir. Bass’a göre bu tarz bireyler “narsisist, fevri ve agresif” özellikler gösterirler (Bass & Riggio, 2006, s. 40). “Takipçileriyle olan bağları, lidere olan bağımlılıktan kaynaklanır”. Bu bağımlılık da “cezalandırılma veya liderin gözünden düşme korkusundan” oraya çıkar (Bass & Riggio, 2006, s. 40).

Bass’a göre gerçek dönüşümcü liderler ile sahte dönüşümcüler arasındaki ayrım ‘bireysel düzeyde ilgi’ (*individualized consideration*) durumuna bakılarak tespit edilebilir (Bass & Riggio, 2006). “Gerçek dönüşümcü liderler takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarıyla gerçekten ilgili olup onların bireysel gelişimlerine önem verirler. Takipçiler sadece ‘araçlar’ olarak değil, ‘amaçlar’ olarak değerlendirilirler (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 185)”. “Kendine has” (*authentic*) olmayan sahte dönüşümcüler, ‘lider’ gibi gözükse, fakat bu kategoriye alınamayacak insanlardır. Gerçek dönüşümcü liderlerin aksine onlar, tüm adımlarını bencil çıkarları için gerçekleştirirler.

Tablo 2.2 Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Sahte Dönüşümcü karşılaştırması³

	Etkileşimsel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Sahte Dönüşümcü
Takipçilerle İlişkiler	Takas sürecidir ve sınırlıdır	Belirli bir amaç için birleşirler ve birbirlerini daha üst bir konuma taşırlar	Takipçiler lidere bağımlı hale gelirler
Takipçi Talepleriyle ilişkiler	İstekler karşılıklı ve koşullu olarak gerçekleştirilir	İstekler ihtiyaçlara dönüştürülür	İstekler manipüle edilir
Eylemin gerçekleştirilme süresi ve etkisi	Genellikle kısadır ve etkisi genellikle geçicidir	Genellikle uzundur ve etkisi genellikle kalıcıdır	Kısa veya uzun olabilir ve etkisi genellikle kalıcıdır
Geçişlilik	Dönüşümcü liderlik ile var	Etkileşimsel liderlik ile var	Yok
İhtiyaçlar Hiyerarşisinde Konum	Azami seviye kendini gerçekleştirebilme	Kendini aşmışlık	Azami seviye kendini gerçekleştirebilme
Meşruiyetin Kaynağı	Karizmatik veya Yasal Otorite	İşlevsel Otorite	Geçerli meşruiyet yok
Etiklik ve Kendine Haslık	Var	Var	Yok
Statükoyla İlişkiler	Statükoyu korumak amaçlanır	Statükoyu ortadan kaldırmak veya reforme etmek amaçlanır	Lider kadrosunun çıkarlarına göre belirlenir
Alt Türler	1- Kanaat liderliği 2- Grup liderliği 3- Parti liderliği 4- Yasama liderliği 5- Yürütme liderliği	1- Entelektüel liderlik 2- Reformcu liderlik 3- Devrimci liderlik 4- Kahraman liderlik	Yok

2.3.2. Dönüşümcü liderliğin alt türleri

Gerçek dönüşümcü liderlerden bahsedilirken, bu kişilerin liderlik türlerine göre farklılaştıklarını da belirtmek gerekmektedir. James M. Burns, dönüşümcü liderliği dört türe ayırmaktadır:

1. Entelektüel Liderlik (*Intellectual Leadership*),

³ Tablo tarafimca oluşturulmuştur.

2. Reformcu Liderlik (*Reform Leadership*),
3. Devrimci Liderlik (*Revolutionary Leadership*),
4. Kahraman Liderlik (*Heroic Leadership*).

2.3.2.1. Entelektüel liderlik

Dönüştürücülüğü sağlayan özelliklerden biri entelektüelliktir. Entelektüellik, “anlık pratik ihtiyaçların ötesine geçen değerler, amaçlar ve sonuçlarla eleştirel olarak ilgilenmektir (Burns, 1978, s. 141)”. Bu tanıma göre “sadece analitik fikir ve verilerle ilgilenen kişiler teorisyen, sadece normatif fikirleri ele alan kişiler ahlakçı, bununla birlikte her ikisiyle de uğraşarak onları disiplinli bir hayal gücüyle birleştiren kişi bir entelektüeldir (Burns, 1978, s. 141)”. Entelektüel liderlik özelliklerine sahip bireyler birleştirdikleri fikir ve teorileri ele alırlarken sosyal çevreden kopmaz ve bu şekilde dönüştürücü nitelik kazanırlar (Burns, 1978, s. 142).

Entelektüel liderler, şairler gibi ‘yalnız ve izole’ olmamalıdır. “Onları ayakta tutacak taraftarlara, destekleyecek hamilere, değer verecek aşklara, nefretlerini paylaşabilecekleri düşmanlara ve en önemlisi de fikirlerini entelektüel çevrelere ve ötesine paylaşabilecekleri iletişim kanallarına ihtiyaçları bulunmaktadır (Burns, 1978, s. 145)”. Ama bir lideri entelektüel yapan süreçte sıkıntı ve çatışmaların yeri hafife alınmamalıdır. Ona göre içsel çatışmalar kişileri olgunlaştırmakta ve liderliklerini perçinlemektedir (Burns, 1978, s. 141).

Tarihte birçok filozof, teorisyen ve düşünür, ülkelerinin iç ve dış politikalarına önemli etkilerde bulunmuştur. Jean-Jacques Rousseau, John Locke, James Madison, Jeremy Bentham ve John Stuart Mill gibi entelektüellerin gerçekleştirdikleri teorik ve pratik tartışmalarda ortaya çıkan fikirler bazen uygulanarak toplumlarını ileriye götürüyor, bazense yeni tartışmaları başlatıyordu. Rönesans’tan itibaren gelen karma hükümet ve kuvvetler ayrılığı tartışmaları, güç ve özgürlük ile ilgili düşünceler, insanın doğasına yönelik yaklaşımlar, negatif ve pozitif haklar, mülkiyet, devletin rolü, yapısı, büyüklüğü ve kitlelerin siyasi katılımı gibi kavramlar yoluyla yaşanan içsel ve dışsal çatışmalar bu entelektüelleri yüzyıllar boyunca meşgul etmiştir. Günümüzde ulaşılan düşünsel ve pratik noktada, yüzyıllar boyu yaşanan entelektüel tartışmalardan doğan

birikim görmezden gelinemeyecek büyüklüktedir. Bu birikim her an statükoyu sorgulamakta ve yeni bir dönüşüm sürecini başlatmaktadır.

2.3.2.2. Reformcu liderlik

Dönüşümcü liderlik türlerinden ikincisi reformcu liderliktir. Reformcu liderler birçok zorlukla karşılaşır: “Değişimi sağlayabilmek için her birinin kendine has reform yanlısı ve karşıtı birçok düşüncesi ve hedefi bulunan büyük sayıda bir kalabalığın sürece dâhil edilmesi gerekir. Bu da liderin kendi cephesi içerisinde sonsuz sayıda bölünmüşlüğü ve fikir ayrılığının yaşanmasına yol açar (Burns, 1978, s. 169)”. Reformcu liderlik, tanımı itibarıyla ahlaki liderliğe işaret eder ve bu da ona özel bir yük getirir. “Ahlaki liderlik, reformcuların ahlaki sonuçlar elde etmeye çalışırken, bu sonuçları ‘kırtebilecek’ veya ‘yanlış yola saptırabilecek’, bir nevi Makyavelist yöntemler kullanmamaları gerektiği anlamına gelir. “Ahlaki liderlik aynı zamanda reformu gerçekleştirebilmek için güçlü bir başarı etiğine sahip olduğundan ‘sonucun başarılı olması’ gerekliliğini de ortaya çıkartır (Burns, 1978, s. 170)”. Başlanan reform sürecinin tamamlanamaması, eski durumdan daha kötüye gidilmesine yol açabilir. Örneğin ABD Başkanı Woodrow Wilson, ahlaki ilkelerle uluslararası ilişkileri yönlendirmeye çalışarak Milletler Cemiyeti’nin kurulmasını sağlamış, fakat kendi ülkesini bu örgüte üye yapamayarak Cemiyetin ölü doğmasına sebebiyet vermiştir.

Reformcu liderliğin öne çıkan iki özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, reform gerçekleştirmeye çalışan liderlerin genelinin, var olan sistemin ayrıcalıklarından faydalanan gruplar arasından çıkıyor olmasıdır. Tarihin çeşitli dönemlerinde asiller, aristokrasi ve yüksek kademe bürokrasi üyeleri olarak kendilerini gösteren bu bireyler, statülerini korurlarken aynı zamanda sahip olunan düzeni toplumun diğer bireyleri için daha elverişli hale getirmeye çalıştılar. Her ne kadar dar sınıfsal davranışlar ve sosyal çıkarlar bahsi geçen bireylerin reforma karşı direnme isteklerini arttırıyor olsa da psikolojik ve kültürel etmenler de aynı bireyleri reformcular haline getirmek için yeterince güçlü sebepler haline gelebiliyordu. Reformcu liderliğin ikinci öne çıkan özelliği ise, değişiklik ve iyileşme vaat edilen alanlarda toplumsal dönüşümün liderler tarafından taahhüt edilen oranda başarılamaması olarak tanımlanmaktadır. Reformcu liderler gerçekleştirmek istedikleri dönüşümleri, hâlihazırda dönüşümü gerçekleştirmemiş politik ve sosyal yapılar üzerinden inşa etmeye çalıştıklarından dolayı çabaları yetersiz

kalabilmektedir. “Reform süreci dönüşümcülük ve etkileşimsel liderlik arasında dengelenir: ruhen ve vaziyet olarak dönüşümcüdür fakat süreç ve sonuçlar itibarıyla da etkileşimsel olarak kalır. Etkileşimsel süreci en aza indirmek veya onlardan kaçmak isterler ve böylece diğer sistemsel sıkıntılara da katlanmak zorunda kalırlar (Burns, 1978, s. 199-200)”.

Bir ülkenin iç ve dış politikalarında reform yaparak politik, ekonomik ve sosyal değişimler yaratmak farklı ülkelerde farklı şekillerde meydana gelmektedir. Bu, ülke ve halkının eğitim seviyesi, sosyolojik gerçeklikleri, politik bilinci gibi şartlara bağlıdır. Örneğin, Osmanlı İmparatorluğu’nun son 150 yılı ve Türkiye Cumhuriyeti incelendiğinde, yukarıdan aşağıya doğru reform çabalarının yoğun olduğu görülür. Bu süreç kendisini ilk olarak ordunun modernizasyonu ile göstermiştir. Örneğin, Osmanlı padişahlarından III. Selim, bu gerilemenin durdurulmasının ilacının Osmanlı ordusunun yenilenmesiyle mümkün olabileceğini öngörmüştü. O dönemde İmparatorluk, çökmüş bir tımar sistemi ve yozlaşmış bir Yeniçeri Ocağı’yla adeta son günlerini yaşıyordu.

Reforma ordudan başlanması yeni bir elit sınıfın yaratılmasına önayak oldu. Bu yeni askeri elitler, kendilerini reformların uygulayıcısı ve koruyucusu olarak gördüler. Bu elitler Türkiye gibi bazı ülkelerde kurucu unsur olarak başarılı reformlara imza atabilmişlerse de, diğer ülkelerde vadettikleri gibi demokrasiye değil, uzun yıllar sonra Arap Baharının yaşanmasına yol açan diktatörlüklere dönüştüler.

Yukarıdan aşağıya doğru reform süreci kendisini yeni cumhuriyette de gösterdi. İmparatorluktaki Türk-Müslüman tebaasının bilginin dağıtımı yoluyla sosyal ve kültürel devrim yaratan matbaayı onlarca yıl geç elde etmesi ve matbaanın kurulmasının ardından uzun yıllar boyunca pek aktif olarak kullanılmaması, yine İmparatorluğun çöküşünün ardından arkasında sanayi devrimini tamamlayamamış bir tarım toplumu bırakmış olması, genç cumhuriyeti ve toplumu baskılıyordu. Her anlamda çağdaş devletlerden çok geride kalmış olan bir toplumun reformları kendi isteğiyle gerçekleştirecek vakti yoktu. Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlamış olan reform süreci Cumhuriyet ile eskisine göre çok daha hızlı bir şekilde sürdürüldü. Cumhuriyet döneminin devlet kadrosu, yer yer reformcu, yer yer devrimci liderlik özelliklerini gösterdi ve Türkiye’yi bulunduğu seviyeye taşıdı.

2.3.2.3.Devrimci liderlik

Üçüncü dönüşümcü liderlik türü devrimci liderliktir. “Devrimci liderlik adanmışlık, sebat, cesaret, özveri ve fedakârlık gerektirir (Burns, 1978, s. 169)”. Dönüşümcü liderlerin "takipçilerini kendi misyonlarının çıkarları uğruna önemli bireysel fedakârlıklarda bulunmaları için motive etmeleri, bunun da taraftarları misyonlarına son derece adanmış hale getirmesi (Shamir & House, 1993, s. 577)” devrimci liderliğin önünü açar. En geniş tanımıyla bir sosyal sistemin tamamen dönüşümü anlamına gelen devrim Burns’e göre şunlara neden olmaktadır:

[Devrim], yeni ve radikal bir ideolojinin doğmasına, var olan düzenin yıkılmasına, yeni bir politik sistemin oluşturulmasına, ekonomi, eğitim, iletişim, hukuk ve tıp alanlarının yeniden inşasına ve yeni bir liderliğin kabul edilerek yüceltilmesine sebep olur. Saf bir formunun bulunmasının neredeyse imkânsız olduğu devrimi yöneten liderlerin de mücadele, zafer, gücün konsolidasyonu ve sosyal dönüşümün başlamasını içeren döngünün tamamı boyunca iktidarlarını koruyabilmeleri nadir olarak görülür (Burns, 1978, s. 202).

Fransız İhtilali’nin lider kadrosunda bulunan Georges Jacques Danton’un idamı esnasında belirttiği gibi “devrimler çocuklarını yer”. Devrim öncesi, esnası ve sonrası gibi adımları olan devrim döngüsünde, genelde her adımda lider değişikliği yaşanır.

Devrimci liderlik ilk bakışta bir tür reformcu liderlik olarak düşünülebilir, fakat ikisi arasında bazı keskin ayrımlar bulunmaktadır. Horace M. Kallen bu durumu şu şekilde açıklığa kavuşturmaktadır:

Bir reformcu parçalar üzerinde, devrimci ise bütünler üzerinde çalışır. Bir reformcu lider mevcut yapıyla ve hâlihazırda geçerli olan ilke ve hareketlerle uyumlu değişimler ister; buna karşın devrimci lider ise hareketleri yeniden yönlendirme, onları duraklatma veya geri götürme, ilkeleri de dönüştürme amacı güder (Kallen, 1934, s. 194).

Devrimci liderliğin dönüşümcü liderlik türleri arasında en zor tür olduğu söylenebilir. Sistemi baştan aşağı değiştirme amacı güden liderler, statüko tarafından yapılabilecek her türlü baskıyı göze almak zorundadırlar. Bu baskılar, hapsedilmeye ve hatta ölüme kadar gidebilir. Bu da daha önce bahsedildiği gibi büyük bir adanmışlığı gerektirmektedir. Devrimci bir lider, kendisini bir ideolojiye, daha üst bir amaca diğer liderlik türlerine göre çok daha büyük bir şevkle adar. Ayrıca bu liderlik türü diğerlerine göre çok daha kolektiftir: bir reformcu lidere aklındaki düzenlemeyi gerçekleştirebilmek için sadece küçük bir elit kitlesi yeterli olabilecek olmakla birlikte, var olan düzeni

yıkarak amacındaki bir lider çok daha işbirliği halinde çalışmak durumundadır. Bu da liderlerin güçlü bir taban desteği ve örgütünün olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Devrimci liderler tarihin farklı dönemlerinde farklı şekillerde ortaya çıkmışlardır. Amerikan Bağımsızlık Savaşı, Fransız İhtilali, Bolşevik Devrimi ve Çin iç savaşı farklı konjonktürlere sahipti. Bununla birlikte tüm bu tarihi olayların bazı ortak noktalarının bulunduğu görülebilir:

Devrimci liderlik tutkulu, kararlı, acımasız, kendinden emin, cesur, yorulmaz, genellikle keyifsiz ve çoğu zaman da zalimcedir. Çatışmadan beslenir. İyi ve kötüler arasındaki mücadelenin sonucu olarak kurtuluşu sunar. İnsanların temel istek ve ihtiyaçlarından doğar ve başarısız reformların ardından yaşanan büyük sıkıntıların sonucunda büyür. Teoride eşitlikçi olsa da pratikte öyle olmayabilir. Sahip olduğu insancıl değerler genelde tüm sınıflar tarafından taşınır ve bu durum devrimcilerin en güçlü olduğu alanlardan biridir. Bununla birlikte zayıflıkları mücadeledeki zalimlik ve sorumsuzluklarından kaynaklanır; bu da korku ve devrim karşıtlığını besler (Burns, 1978, s. 202).

2.3.2.4.Kahraman liderlik

Dördüncü dönüşümcü liderlik türü kahraman liderliktir (*Heroic Leadership*). Max Weber'in otorite kaynaklarından karizmatik liderlik ile çok yakın bir ilişki içinde olan bu liderlik türünde lider, sahip olduğu yetenekleri veya deneyiminden çok kendi kişisel özelliklerinden dolayı, destek elde eder. Bununla birlikte bu durum sadece liderin bazı ayırt edici özelliklere sahip olmasıyla gerçekleşmez: "lider ve takipçileri arasında, çatışmayı ortadan kaldıran bir ilişki bulunur. Kahraman liderler takipçilerinin çatışmalarını farklı kanallara aktararak onların rahatlamasını sağlar ve iç ve dış çatışmalara sembolik bir çözüm sunarlar (Burns, 1978, s. 243-244)".

Kahraman liderler genelde büyük bir kriz içerisindeki toplumlarda ortaya çıkma eğilimindedirler. Bu gibi toplumlarda "mevcut çatışma çözümü mekanizmaları geçerliliğini yitirmiş, gelenekler, yerleşik otorite ve meşruiyeti sağlayan kanallar büyük baskı altındadır. Toplumda büyük bir ötekileşme ve kutuplaşma bulunur (Burns, 1978, s. 244)". Uzun süredir var olan kurum ve yapılar işlevsiz kalır ve değiştirilmesi gerektiği fikri yayılır. Süreç belli bir noktadan sonra sürdürülemez hale gelir ve o noktada bir lider veya lider grubu mevcut otoriteye karşı savaş bayrağını açar.

Kahraman liderlik özellikle geçiş dönemlerinde olan veya kalkınmakta olan toplumlarda hayati bir rol oynar. “Bu gibi durumlarda idolleşmiş olan bu liderlerin ve takipçilerinin birbirlerine ihtiyaçları vardır. Aralarındaki ilişki genelde sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi güçlü ihtiyaçlarla motive edilir (Burns, 1978, s. 246)”. Toplumlar, içinde bulundukları çalkantılı dönemlerden kaynaklanan sıkıntılarını, onları bu durumdan kurtarabilecek olan ‘kahramana’ yansıtırlar ve bir nevi sorumluluklarından kurtulmuş olurlar.

Kahraman liderler toplumun yürüyen bir sembolüdür. Amerikalı filozof Eric Hoffer’a göre toplum, “zor anlarında bu liderin etrafında birleşerek kendi öz benliğinden uzaklaşır, kişisel sorumluluklarını bireysellikten kolektif bir yapıya devreder ve ‘özgürlüğe karşı özgürleşir’”. Ona göre sorumluluğa karşı özgürlük, baskıya karşı özgürlükten daha caziptir (Hoffer, 1951, s. 30).

Kahraman liderlikte karizma gibi bir diğer özellik de ideolojidir. Liderler bu iki özelliğin birine daha eğilimli olabilir; bununla birlikte en başarılı kahraman liderler her iki özelliği de dengeli bir şekilde kullanabilenlerdir.

Tablo 2.3 Dönüşümcü liderliğin alt türlerinin karşılaştırması⁴

	Entelektüel Liderlik	Reformcu Liderlik	Devrimci Liderlik	Kahraman Liderlik
Ana dönüşümcülük kaynağı	Sahip olduğu bilgi düzeyi	Sahip olduğu güç	Temel istek ve ihtiyaçlar	Kişisel karizma
Mevcut düzen ve yapılarla olan ilişkileri	Düzen içi veya karşıtı olabilir	Genellikle düzenin içindendir	Genellikle mevcut düzenin karşıtıdır	Düzen içi veya karşıtı olabilir
Düzenle ilgili hamleleri	Yapı ve sistemlerin düşünsel temelini hazırlar	Var olan yapıları düzeltmeye çalışır	Eski yapıları yıkarak yenisini oluşturur	Çökmekte olan yapıları kurtarır

⁴ Tablo tarafımdan oluşturulmuştur.

2.3.3. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderliğin tespiti için kullanılan yöntemler

Dönüşümcü liderliğin tespiti için kullanılan en yaygın test, Bruce J. Avolio ve Bernard M. Bass'ın öncülüğünde geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Anketi'dir (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Daha çok MLQ şeklindeki kısaltmasıyla tanınan bu testin günümüzde farklı durumlarda kullanılmak üzere geliştirilmiş olan MLQ-360, MLQ-Rater Form, MLQ-Self, TMLQ ve "MLQ Actual vs. Ought" gibi farklı türleri bulunmaktadır. Bass, MLQ modeli kullanılarak yapılan ölçümlerin, dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderliğe göre daha etkili olduğunu kanıtladığını belirtmektedir (Bass & Riggio, 2006, s. 9).

MLQ testinin çeşitli bölümleri bulunmaktadır. Bu bölümler şunlardır (Bass & Riggio, 2006, s. 7-9):

1. Dönüşümcü Liderlik Ölçekleri: İdeal Etki (*Idealized Influence*), İlham Verici Motivasyon (*Inspirational Motivation*), Zihinsel Teşvik (*Intellectual Stimulation*), Bireysel Düzeyde İlgi (*Individualized Consideration*) olarak dört farklı ögeye ayrılır.
2. Tam Kapsamlı Liderlik (FRL): Etkileşimsel ve Pasif/Kaçıngan Davranış Ölçeklerinden oluşur.
 - Etkileşimsel Liderlik Ölçekleri: Koşulsal Ödül (*Contingent Reward*), İstisnai Yönetim (*Management-by-Exception*) olarak iki farklı ögeye ayrılır.
 - Pasif/Kaçıngan Davranış Ölçekleri: Laissez-Faire Liderlik (*Laissez-Faire Leadership*).

Dönüşümcü liderliğin tespiti için her ne kadar en yaygın kullanılan yöntem MLQ olsa da, bu yöntem her zaman kullanılamayabilir. Faydalı diğer yöntemler arasında günlüklerin analizi, mülakat, gözlem, vaka analizi gibi teknikler bulunduğu gibi, MLQ dışında geliştirilmiş diğer modeller de bulunmaktadır. Bu modeller şunlardır (Bass & Riggio, 2006, s. 29-30):

- Podsakoff, MacKenzie, Moorman, ve Fetter tarafından geliştirilen Liderlik Davranışları Envanteri – TLI (*Leadership Behavior Inventory*),

- Warner Burke tarafından 1994 yılında geliştirilen Liderlik Değerlendirme Envanteri – LAI (*Leadership Assessment Inventory*),
- Dönüşümcü Liderlik Envanteri – TLQ (*Transformational Leadership Inventory*),
- Carless, Wearing, and Mann tarafından geliştirilen Küresel Dönüşümcü Liderlik Ölçeği – GTL (*Global Transformational Leadership Scale*),
- Behling and McFillen tarafından geliştirilen Takipçi Düşünce Anketi ve Takipçi Davranış Özellikleri Anketi (*Follower Belief Questionnaire / the Attributes of Leader Behavior Questionnaire*),
- Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen Liderlik Uygulamaları Envanteri – LPI (*Leadership Practices Inventory*),
- Sashkin tarafından geliştirilen Liderlik Davranışı Anketi – LBQ (*Leadership Behavior Questionnaire*).

Dönüşümcü liderlikle ilgili geliştirilmiş modeller, genellikle halen yaşayan liderler ve çevresindekiler üzerinde uygulanabilecek yöntemlerdir. Yine hayatını kaybetmiş liderler hakkında yapılan çalışmalar esnasında liderlerin kendileriyle herhangi bir mülakat veya röportaj yapılamaz. Bu nedenle tezde incelenecek kişiler hakkında yapılan çalışmalar ancak biyografi/otobiyografiler, hatıratlar, vaka incelemesi, onlar hakkında uzmanlaşmış kişi ve kurumlarla yapılacak görüşmeler ve akademik çalışmalar gibi kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilebilir. Tezin uygulama bölümünde yukarıda belirtilen herhangi bir model kullanılmamıştır.

2.3.4. Dönüşümcü liderliğe yöneltilen eleştiriler

Dönüşümcü liderlerin takipçileriyle liderlerle müşterek bir ilişkisi olması gerekliken, pratikte bu durum farklı bir hal alabilir. Lider ve takipçilerinin arasında genelde ‘güç’ açısından asimetric bir ilişki bulunur. Sayıca çok olan takipçiler, sayıca az olan liderlere bağıdırlar ve karşılığında liderler bu güçleri yoluyla toplumu iyi yönde değiştirmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderlerin daha önce benimsemiş oldukları rollerinden sapmaları halinde, takipçilerinin onları eski hale getirmeleri veya karar alma mekanizmalarından el çektirmeleri için kamuoyu oluşturma, baskı gruplarını kullanma veya oy ile cezalandırma gibi farklı yöntemleri bulunabilir. Bununla birlikte, her siyasi alan için bu durum geçerli olmayabilir: dönüşümcü liderler sadece demokrasi

standartlarının en ileri seviyede olduğu ÷lkelerde bulunmazlar. Takipçilerinin liderleri karşısındaki güç kaynaklarının tükenmesi halinde, aralarındaki ortak faydaya ve geliştirmeye dayanan hiyerarşi çarpık bir hal alır. “Eğer güç yozlaştırıyorsa, aynı şey güçsüzlük için de söylenebilir (Tourish, 2013, s. 5)”.

Kuramın yöneliminde de benzer bir problemin olduğu iddia edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin ‘lidere’ gereğinden fazla önem verdiği, birey, grup veya kurumsal gelişimin görmezden gelindiği öne sür÷lmektedir (Díaz-Sáenz, 2011, s. 307).

Dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olan karizma, en çok eleştirilen kavramlardan biridir. Karizmatik liderler diğerk liderlere göre takipçilerini bireysel özellikleriyle daha rahat manip÷le edebilirler. Asimetrik güç ilişkisinin yaratabileceği bir diğerk sorun da, Hitler veya Stalin gibi sahte dönüşümcülerin ellerindeki imkânları kullanarak takipçilerini kandırma olasılıklarının yüksek olmasıdır. Önceki bölümlerde her dönüşümcü liderlik özelliğı gösteren kişinin gerçekten öyle olmayabileceğı belirtilmişse de, asıl sorun takipçilerin bunu geç olmadan fark edip fark edemeyeceklerinden kaynaklanmaktadır.

Hem iç hem de dış politikada var olan bir düzeni önemli ölçüde reforme etmek veya tümünden kaldırarak yeniden kurmak basit bir iş değildir. Yoğun oranda gayret, şevk, adanmışlık ve sabır gerektiren bu süreç, genel konular hakkında gerçekleştirilen etkileşimlerin aksine çok daha fazla güç ve otorite gerektirir. Böyle durumlarda liderlik pozisyonunda bulunan kişi veya gruplar doğal olarak daha fazlasını talep etme eğilimindedirler. Sonuçta hiçbir sahte dönüşümcü, kendisini bu kategorinin içinde tanımlamaz. İsteddiği kadar bencil, istediğı kadar hatalı olsun; bu kişiler de en iyi seçeneğinin kendi seçeneklerini olduğunu düşünürler. Dönüşümcü liderlik temelinde diğerk tüm liderlik teorilerine de getirilen eleştirilerden bir diğerk de tam olarak bu noktada seslendirilmektedir: “güçlü ve vizyoner liderliğinin faydalı, sağlıklı ve mantıklı yöntem olduğunu düşünen (Tourish, 2013, s. 7)” tüm liderler – ki bunlara sahteler de dâhil – amaçlarını gerçekleştirmek adına daha fazla güç elde etmeye çalışırlar. Sonuçların veya amaçların her zaman kendine has olmayabileceğı ihtimali ortadayken, istedikleri kadar iyi olsunlar veya görünsünler, dönüşümcü veya etkileşimsel herhangi bir liderliğe bu kadar güç verilmemesi gerektiğı düşünülmektedir. Çünkü “dönüşümcü liderlik hem teoride hem de pratikte otoriter liderlik oluşturma potansiyeline sahiptir (Tourish, 2013, s. 37)”.

Yaşanabilecek sorunlar her zaman liderden takipçilere doğru oluşmayabilir: liderler kendilerini de kandırabilirler. Dönüşüm için harcanan yoğun enerji ve emek, liderin algısını değiştirerek onun amaçlarla ilgili vizyonunu etkileyebilir ve onun hatalardan dönmesini zorlaştırabilir. Bir liderin gerçeklikle olan bağının kopması, onun hem kendisine hem de takipçilerine istemeden de olsa zarar vermesine yol açabilir. Böyle bir durumda “vizyon bir engel haline gelir (Conger, 1990, s. 45)”.

Liderin kendisini kandırması, dolaylı olarak takipçileri yoluyla da gerçekleşebilir. Örneğin siyasi oluşumlar veya grup liderliğinde yaşanabilecek ‘groupthink’ (grubun içerisinde konsensüs oluşturma eğilimi), liderlerin kendisindeki yönetim yetenekleriyle ilgili yanlış fikirler edinmesiyle sonuçlanabilir. Grubun tamamıyla uyumlu olmak adına en önemli anlarda dahi sessiz kalabilen veya kendisini bir şekilde lider ile aynı düşünceye yerleştirmek isteyen takipçiler, dönüşüm döngüsünü bozabilirler. Kısacası, tam bir uyum düşünüldüğü kadar olumlu değildir.

İnsanların kendilerine karşı öz-yeterlilik ön yargısı (*self-efficacy bias*) bulunduğu (Tourish, 2013, s. 82) çevrelerindeki kişilerin onlara karşı sessiz kalmamaları, yapıcı eleştiriler sunabilmeleri gerekmektedir. Liderlerin elindeki güç arttıkça, kendi kararlarına olan güvenleri de aynı oranda artacak, tavsiye ve eleştirilere karşı daha az şevk duymaya başlayacaklardır (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011). Fakat dönüşümcü liderliğin hem takipçileri hem de liderleri yükseltme amacı, yapıcı eleştirilerin olmadığı durumlarda gerçekleşemez.

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik kavramlarında yönetme gücünü elinde bulunduran bir kişi veya grubun (*power-wielder*) lider olarak adlandırılmaları için eylemlerinde ahlak ve etik kavramlarının bulunması gerektiği, ahlaka karşı nötr (*amoral*) veya ahlakdışı (*immoral*) kişi ve grupların lider olarak sayılamayacakları belirtilmektedir. Yine ahlak ve etik ile ilgili olumlu bir sonuç alınması istenen tüm durumlarda, özellikle reformcu liderlik gerçekleştirilirken liderlerin bu sonuca ulaşmak için herhangi bir ‘ahlakdışı’ yola başvurmamaları düşüncesi baskındır. Bu kavramların uygulamadaki özneliliği, özellikle uluslararası ilişkiler disiplini için bir problem kaynağıdır. Neyin ahlaki, neyin ise ahlakdışı olarak adlandırılacağı sorusu güncelliğini korumaktadır. Bunun tespitindeki sübjektiflik ise düşünüldüğünden daha büyük bir sorun olarak ortaya çıkabilir. Uluslararası ilişkiler çerçevesinden bakıldığında, gücü elinde bulunduran bir karar alıcının gerçek anlamda bir lider olup olmadığını

belirleyecek kesin ölçütlerin bulunmayışı, anarşik bir yapısı olan uluslararası sistemde ülkeler arasında meşruiyet krizlerini doğurma riskini ortaya çıkarmaktadır.

Bir ülkedeki liderin etkileşimsel liderlik veya dönüşümcü liderlik kategorisine giremeyecek seviyede ‘tiranlaşması’ hangi ölçütlere dayanmaktadır? Bu ölçütler kim tarafından belirlenmekte ve kim tarafından uygulanmaktadır? Uluslararası yapı anarşik olduğuna ve bu sistemi düzenli bir hale getirmeye en yakın olan aktörlerin büyük güçler ve onların oluşturduğu BM Güvenlik Konseyi olduğuna göre, sahte dönüşümcüleri belirleme yetkisi yalnızca onlara mı ait olmalıdır? Uluslararası Hukuk henüz bu sorunu çözme konusunda yeterli yol kat edememiştir.

Ahlak ve etik kavramlarıyla ilgili akla gelen bu eleştirinin uluslararası ilişkiler disiplini için bir diğer önemli özelliği, merkez-çevre ilişkileri ve insani müdahaleyle ilgilidir. İç politikanın düzenli yapısının aksine, birçok farklı güce sahip aktörün bulunduğu, bu aktörlerin de üzerinde üst bir otorite bulunmayan uluslararası sistemdeki politika düzeyinde, politikaları yönlendiren birey ve grupların dönüşümcü liderlik özelliklerinin tespiti iç politikadaki tespit şekliyle tamamen aynı ölçütler kullanılarak gerçekleştirilemez. Sahte dönüşümcü olduğu bariz olmasına rağmen, büyük güçler tarafından meşru bir lider olarak adlandırılan yöneticiler ne ölçüde meşru olarak kabul edilebilirler? Eğer bu kişiler birer tiran ise, onlarla diplomatik ilişkilerin sürdürülmesi merkez ülkeleri açısından ahlaki midir? Bu ilişkilerin sınırları ne kadar olmalıdır? Uygulama bölümünde bu sorunun olumsuz sonuçlarına bir sahte dönüşümcü olan Pol Pot’un incelenmesi esnasında detaylı bir şekilde değinilecektir.

Bass’ın sahte dönüşümcülük tanımı, Burns’ün liderlik düşüncesindeki açıkları bir nebze oranda kapatıyor olsa da, sahteliğin tespit edilmesi ve bu tip liderlerle ilişkilerin ahlaki boyutu günümüzde olduğu gibi gelecekte de soru işaretleri oluşturmaya devam edecektir.

Dönüşümcü liderlik çalışmaları, yukarıda bahsi geçen eleştiri ve değerlendirmeleri dikkate alarak çalışmalarını sürdürmeli ve kuramlarını geliştirmelidir. Etik ve kendine haslık üzerine yoğunlaşan bu eleştirilerin kaynağı, dönüşümcü liderliğin şu ana dek genel olarak sadece karizmatik otorite ile ilişkilendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik otorite tipinde güç kullanma meşruiyetinin tamamen kişisel özelliklere bahsedilmiş olması, bu durumun geçiciliği, istikrarsızlığı ve denetlenmeden uzaklığını

ön plana taşımaktadır. Meşruiyetlerini karizmalarından alan dönüşümcü liderlerin bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlik gerçekleştirmek gibi bir zorunlulukları bulunmaz; çünkü bu düşünceye göre onlar hâlihazırda bir meşruiyet kaynağına sahiptirler. Bu kaynağın meşruluğunu sorgulamak, kaynağın öznel yapısından dolayı güçtür. Ayrıca bu durum, sahte dönüşümcülük tehlikesini teşvik etmektedir. İşte bu sebeplerden tezde Weber'e ek bir tip olan işlevsel otorite geliştirilmiştir. Etik ve kendine haslıkla ilgili sorunlar, ancak otorite kaynağını kendi dönüşümcülüğünden alan ve bu süreç tamamlandığında meşruiyetini kaybeden bir liderlik anlayışıyla çözülebilir.

Dönüşümcü liderlik araştırmalarıyla ilgili bir diğer eleştiri de onun tespit edilme metodolojisine yönelmektedir. Çalışmaların en çok MLQ testi olmak üzere çok büyük oranda nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirildiği ve alanda nitel çalışma eksikliği bulunduğu belirtilmektedir (Díaz-Sáenz, 2011, s. 308). Tez, lider incelemeleri bölümünde nitel araştırma yöntemleri kullandığından literatürdeki bu eksikliği azaltma yolunda bir adım atmıştır. Yine de, nitel araştırma yöntemlerinin de sosyal bilimlerin diğer tüm alanlarındaki göreceli öznelleşme sorunundan mustarip olduğu söylenebilir. Araştırma konusu olan kişilerin hayatlarının özellikle ilk yılları hakkındaki bilgiler eksik ve taraflı olabilir, bu kişiyle ilgili objektif gerçekleri sunmaktan ziyade bilginin alındığı kaynağın bakış açısını sunma eğiliminde yazılmış veya aktarılmış olabilirler. Yine, otobiyografiler de kişilerin kendi kendilerini tanıtmalarından kaynaklı bir öznellik sunabilir ve biyografiler bu kişilerden pek hoşlanmayan bireyler tarafından kaleme alınmış olabilir. Bu tarz sorunların engellenmesinin en iyi yolu, çalışılan kaynak sayısının artırılması ve farklı görüşlerin incelenerek bir birleşim oluşturulmasıdır.

3. UYGULAMA: ÖRNEK LİDER VE VAKALAR YOLUYLA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK/İŞLEVSEL OTORİTE DURUMLARININ TESPİTİ

Bu bölümde, dönemlerinde dış politikaya önemli etkileri bulunmuş olan Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve ilk Cumhurbaşkanı Mustafa Kemal Atatürk ile 1953-1961 yılları arasında BM Genel Sekreterliği görevinde bulunmuş olan Dag Hammarskjöld'ün liderlik özellikleri ve dış politika eylemleri, etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik bölümlerindeki kuramsal ve kavramsal çerçeve ışığında incelenecektir. Ayrıca sahte dönüşümcülük ve işlevsel otoritenin yokluğu durumlarına da 1976-1979 yıllarında

Kamboçya'nın liderliğini yapmış olan Pol Pot'un incelenmesi yoluyla değinilecektir. Liderler doğum tarihlerine göre kronolojik şekilde sıralanmıştır.

3.1. Mustafa Kemal Atatürk

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve ilk Cumhurbaşkanı olan Mustafa Kemal Atatürk (Selanik, 1881 –İstanbul, 1938) 20. yüzyıla damgasını vuran önemli liderler arasındadır. Kendisinin kişisel, askeri ve siyasi alanlarda sahip olduğu başarılarının ilk iki bölümde bahsi geçen liderlik tanımları ve kavramlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya çıkarabileceği varsayılmaktadır.

3.1.1. Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özellikleri

Halil İnalcık tarafından “Bir büyük askeri deha, emperyalist dünyaya meydan okuyan milliyetçi bir lider, 600 yıllık bir saltanatı tarihe gömen bir ihtilalci ve yeni bir devletin kurucusu (İnalcık, 2008, s. 55)” olarak betimlenen Atatürk, önceki bölümde belirtilmiş olan, ‘takipçilerinin güvenlerini dürüstlük ve adanmışlıklarını koruyarak, adil olarak ve onları güçlendirmek yoluyla onlara olan inançlarını göstererek kazanma’ yöntemini başarıyla gerçekleştirmiş bir liderdir.

Takipçileri, Atatürk'e geçmişte gerçekleştirdiklerinin bilincinde ve gelecekte daha iyi bir noktaya taşınacaklarının hissiyle güvenmişlerdir. Muharebelerde birçok kez ön cepheye gelişi ve hatta Çanakkale Savaşı esnasında göğsündeki saate isabet eden şarapnel parçası, askerlerinin (o anki takipçileri) adanmışlıklarını perçinleyen bir etmendir. Yine barış döneminde icraatları yerinde teftişi, reform ve devrimlerin ilk uygulayıcısı olması (Örneğin Yeni Alfabe ve Şapka Kanunu) ve değişikliklerdeki öncü rolü kendisi ve eylemlerine olan güveni artırmıştır. Dönüşümün liderleriyle başladığını gören takipçiler, bu sürecin herkes için adil olduğunu ve onları güçlendirmek için gerçekleştirildiğini düşünerek liderlerini sahiplenmişlerdir. Bu sahiplenme duygusu, vefatının ardından onlarca yıl geçmiş olmasına rağmen halen hem yurt içinde hem de yurt dışında hissedilmektedir.

Atatürk'ün liderlik özellikleri hakkında yapılan farklı çalışmalar, yukarıdaki varsayımı destekler niteliktedir. Levent Eraslan, “*Liderlikte Post-Modern Bir*

Paradigma: Dönüşümcü Liderlik” başlıklı makalesinde, Atatürk’ün dönüşümcü liderliğin tüm karakteristik özelliklerini taşıdığını belirtmekte ve şu örnekleri vermektedir:

Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcı olma, karizmatik etkiye sahip olma, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcisi olma, duygusal dayanıklılık, cesur olma, risk alma, güçlendirme, esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve özgüven sahibi olma, ekip çalışmasına önem verme ve yaşam boyu öğrenme (Eraslan, 2004, s. 1).

Britanyalı yazar Patrick Balfour Kinross’un 1964 yılında tamamladığı *“Atatürk – Bir Ulusun Yeniden Doğuşu”* başlıklı eseri, Atatürk hakkında gerçekleştirilen çalışmalar arasında önemli bir yere sahiptir. Bir lider araştırılırken farklı bakış açılarını göz önünde bulundurmak gerekli olduğundan, objektif bir perspektif sunan yerli ve özellikle yabancı kişilerin çalışmalarına değinmek faydalı olmaktadır.

Kinross’a göre Atatürk “yaptığını gösteriş için değil, milletini ve kendisini tatmin için” yapar, “iktidarı, yalnızca millete en yararlı olan şey, kendi zihninde tasarlayıp kararlaştırdığı biçimde sağlamak için isterdi (Kinross, 1999, s. 14)”. O, devleti değiştirmek ve toplumu dönüştürmek amacındaydı. Patrimonyal bir sistemle sürdürülmeye çalışılan ve çok uzun bir süredir köhnemiş kurumların ıslahat edilmesi dışında başka bir hamle gerçekleştirilmeyen bir yapıyı düzenlemek amacıyla değildi. Artık bu kesik yara bandıyla kapanamayacak bir büyüklükteydi. O, devlet sistemi gibi makro bir düzlemin yanı sıra toplumu geriye götüren mikro düzlemdeki tüm eski kuralları da ortadan kaldırmanın gerekliliğine inanıyordu.

Atatürk’ün liderliği hakkında kendi dönemindeki yabancı devlet adamları tarafından çeşitli yorumlar yapılmıştır. Örneğin, kariyerine belediye başkanlığı, parti liderliği, farklı bakanlıklar ve başbakanlık gibi bürokrasinin çeşitli kademelerini sığdırmış olan Fransız devlet adamı Edouard Herriot, 8 Haziran 1933 tarihinde gerçekleştirdiği Türkiye ziyareti ve temasları esnasında, Atatürk, dönemin reformlarının hızı ve Cumhuriyet’in hedefleri karşısındaki şaşkınlığını ve takdirini gizleyememiştir. Basına verdiği demecini “Ben Gazi’nin hayranıyım (Uyar, 2012, s. 3)” şeklinde bitirmiş olması, bu durumun bir delili niteliğindedir. Yine, Türkiye ziyareti esnasında Atatürk ile gerçekleştirdiği görüşmesi sonrasında Havas Ajansı muhabirine aşağıdaki demeci vermiştir:

Cumhurbaşkanı olarak Gazi Mustafa Kemal ile mülakatların en faydalısını ve en dikkate değer olanını yapmakla övünüyorum. Ciddiyeti ve zekâsının genişliği bende derin bir izlenim bıraktı. Asker, kelimenin bütün kuvvetli manasıyla bir hükümet adamı olmuştur. Gazi'nin eseri, çeşitleri içindeki yekpareliği ve ile şayan-ı hayrettir. O, Türkiye'ye gerçek bir Cumhuriyet verdi. Sathi görüşler ve iftiralar O'nun eserinin başarısını örtemez! (Uyar, 2012, s. 6).

Harriot'un 29 Ekim 1933 yılında Atatürk hakkındaki "Atatürk gibi, milletiyle kaynaşan, onun için didinen, acı çeken ve birçok güçlülere rağmen onu asıl alinyazısını gerçekleştirmeye yönelten bir öndere tarihte pek az rastlanır (Tünay, 1985)" vecizesi ise dönüşümcü liderliğin temel özellikleri olan takipçilerini yüceltme, onlarla bir olma, yönetilerek yönetme unsurlarının varlığı ortaya konmaktadır.

Birinci Dünya Savaşı'nın ardından dağılan Avusturya-Macaristan İmparatorluğunun güney Slav milletlerini, Sırları, Karadağlıları ve Makedonları birleştiren ve Balkanlarda Sırlar önderliğinde yeni bir dengenin ortaya çıkmasına yol açan Yugoslavya'nın Kralı Alexandre, İstanbul'a resmi bir ziyaret gerçekleştirmiştir. Bu ziyaret esnasında Gazi'ye "bir kahraman karşısında duyulan hayranlıkla bağlanmış ve ileride bir savaş çıkacak olursa onun emirlerine birer er gibi boyun eğeceğini (Kinross, 1999, s. 531)" bildirmiştir. Bu, Atatürk'ün karizmatik liderlik özelliklerini gösteren bir örnektir.

Yine Kinross'a göre, İran Şahı Rıza Pehlevi, "Gazi'nin asker ve devlet adamı olarak kişiliğine karşı, aralarındaki yaradılış ayrılığını geride bırakan özel bir hayranlık besliyordu (Kinross, 1999, s. 532)". Atatürk'ün İran liderine karşı dış politikadaki dönüşümcü liderlik özelliklerini kanıtladığı bir olay, Türk-İran sınırının belirlenmesi sürecinde meydana geldi. Sınır düzenlenirken iki taraf için de stratejik bir nokta olarak kabul edilen bir dağ, tarafları gererek görüşmelerin sonuçsuz kalması riskini ortaya çıkarmıştı. Bu noktada Atatürk, o an İran'da bulunan Dışişleri Bakanı Tevfik Rüştü'ye, İran Şahı'nın hakemliğini istemesi talimatını verdi. Bu hamleden dolayı şaşkınlığını gizleyemeyen Şah, "beni ilgilendiren tek şey var, o da Türkiye ile olan dostluk bağlarımız (Kinross, 1999, s. 532)" diyerek sorunun Türkiye lehinde çözülmesi taraftarı oldu. Atatürk'ün talimatı sayesinde hem yaşanan sorun barışçıl bir şekilde çözüldü, hem Türkiye kazançlı çıktı, hem de kararı veren taraf İran olduğu için bu ülkenin de itibarı korundu. Böyle bir yaklaşım günümüzde onlarca ülke arasında devam eden sınır krizlerini dostluk içerisinde çözme potansiyeline sahiptir.

Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koyan bir gerçek de 'Egemenlik, kayıtsız şartsız milletindir' vecizesinde saklıdır. Atatürk, "hareketlerine meşruluk kazandıran temel prensip olarak, daima milli egemenlik prensibini öne sürmüştür (İnalcık, 2008, s. 65)". Son birkaç yüzyılını mutlakıyetle geçiren bir toplumu gerçek sahibi kılmak, her ne kadar halk için faydalı olsa da kolay değildir. Çok uzun süren gelenek ve alışkanlıkların kırılması zor olduğundan halk için getirilecek yeniliklerin denenmesi, halkın tepkisine yol açabilecektir. Bu noktada dönüşümcü bir liderin pes etmemesi ve halkının seviyesini yükseltmesi, bir diğer deyişle onların 'gözlerini açması' şarttır. İhtiyaçlar hiyerarşisindeki en taban seviyelerde bulunan bir halkı bu piramidin üst basamaklarına taşımak gerekmektedir. Ancak bu yolla yeni jenerasyonlar egemenliğin sahibi olma hürriyetinin sorumluluklarının bilincinde olurlar ve başarılı bir liderlik zinciri oluşur. Bu durumun farkında olan Atatürk, egemenliği herhangi bir ön koşul olmadan millete teslim etmenin yanı sıra, bu kavramı koruyabilecek bir neslin oluşturulması için en üst seviyede önem ve çabayı sergilemiştir. Tevhid-i Tedrisat Kanunu, müfredatta modernleşme, yurtdışına öğrenciler gönderilmesi, dil ve tarih ile ilgili kurumların açılması ve alfabenin değiştirilerek okuma-yazma seferberliği ilan edilmesi, toplumu olumlu yönde değiştirmeye yönelik eylemler arasında sayılabilir.

Hem iç hem de dış politika bireylerin başarılı bir dönüşümüne bağlıdır: bireyleri zayıf olan bir ülkenin makroekonomisinin güçlü olması beklenemez. Makroekonomisi zayıf olan bir devletin de dış politikada aktif bir rol alması mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında toplumu ayırmsız bir şekilde ileri götürmenin aslında uluslararası politikayı ne denli etkilediği görülebilir.

Atatürk, toplumu bir bütün olarak gören bir liderdir. Ona göre dini, cinsel ve ırksal ayrımlar, bir üst kimlik olan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlığında birleştirilmelidir. Bu kimliğe ülkenin içerisinde bulunan herkes sahip olur ve bu yolla eskinin reaya gibi ikinci sınıf konumları geçersiz kılır. Bir toplum düşünüldüğünde onu birbirinden ayıran unsurlardan birinin cinsiyet ve toplumsal cinsiyet rolleri olduğu ortaya çıkar. Aşağıdaki sözü, kadın-erkek eşitliğine verdiği önemi ortaya koymaktadır:

Milletimiz kuvvetli bir millet olmaya azmetmiştir. Bugünün gereklerinden biri de kadınlarımızın her hususta yükselmelerini temindir. Bu sebeple kadınlarımız da âlim ve teknik bilgi sahibi olacaklar ve erkeklerin geçtikleri bütün eğitim kademelerinden

geçeceklerdir. Sonra kadınlar toplum hayatında erkeklerle beraber yürüyerek birbirinin yardımcısı ve koruyucusu olacaklardır (ATAM, 1997).

Mustafa Kemal, toplumu sadece erkeklerin güçlendirilmesiyle dönüştüremeyeceğine inanan, kadınların dışarıda bırakılmasıyla sadece kadınların değil aynı zamanda erkeklerin de zarar göreceğini düşünen bir liderdi. Kastamonu’nda gerçekleştirdiği konuşmasında bunu açıkça dile getirmiştir:

Mümkün müdür ki bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı kaldıkça, diğer yarısı semalara yükselsin? Şüphe yok ki ilerleme adımları, dediğim gibi iki cins tarafından beraber arkadaşça atılmalı ve ilerleme ve yenilik alanında birlikte yol alınmalıdır (Tümerdem, 1986).

Atatürk’ün devrimci liderlik yönünün bir diğer özelliği de değişimde hızı verdiği önemlidir. İncalcık’a göre Türk devleti, 1839 Tanzimat Fermanı’ndan bu yana gelenekler ve modern zorunluluklar arasında bir uzlaşmayı sağlamak adına çeşitli yollar denemişti (İncalcık, 2008, s. 132). Bununla birlikte hem iç hem dış koşullar, bu kadar uzun süre geçmiş olmasına rağmen tam bir dönüşümün önünü tıkamaktaydı.

Atatürk, böyle bir uzun ön hazırlık döneminin ortaya çıkarttığı koşullar içerisinde, modernleşmeye yönelik eğitim kurumlarında yetişen, uzun yıllar süren istibdat döneminin zararlarının bilincinde ve kaybedilecek zaman olmadığını düşünmekteydi. Nitekim kararları her zaman hızlı bir dönüşümü yeğlemekteydi. Türkiye’de modernleşme süreci doğal bir şekilde yaşanmamıştı: Türk tarihinde bir Fransız İhtilali yoktu ve geleneksel otorite kurumlarına karşı örgütlenme zayıftı. Dönüşümün süratle tamamlanması gerektiğine inanan Atatürk, siyasal yönetimi boyunca bu yönde hareket etti.

Örneğin, Atatürk alfabe değişikliği kararını verdiğinde, kendisine 5 ila 10 yıl arasında bir hazırlık döneminin gerektiği söylendiyse de, o böyle bir zamanın bulunmasının imkânsızlığını dile getirmiştir. Alfabe değişikliğine dair düşünce ve eylemler Atatürk’ten önce de bulunuyor hatta deneniyordu; bununla birlikte o ana kadar başarılamamıştı. Kendisinden önce Enver Paşa, “Enveriye” olarak adlandırılan bir reform ortaya koymak istediye de, yaşanan Dünya Savaşı buna mâni olmuştu. Atatürk’e göre böyle bir şeyin yaşanması mümkündü. Nitekim Büyük Ekonomik Buhran, Avrupa’da Faşizmin yükselişi ve yeni bir dünya savaşının yaşanması, Atatürk’ü haklı çıkarmaktadır.

Mustafa Kemal, siyasi kariyerindeki hedefleri asker kökenli olmasının vermiş olduğu yetenek ve deneyimleri kullanarak gerçekleştirecekti. Kinross'a göre Kurtuluş Savaşı'ndan sonra yeni bir savaş verilecekti: bu kez maddi değil manevi silahlarla yapılan bir savaş. Bu mücadelenin öncesinde de gevşemek için vakit yoktu (Kinross, 1999, s. 444).

Atatürk, hız ve dönüşüme verdiği önem ve dogmatizmle olan mücadelesi yönüyle, kendi düşüncelerinin çağa ayak uyduramayan dogmalara dönüşebilmesi ve bu dogmaların kullanılarak halkın duygularının istismar edilmesi tehlikesine de dikkati çekmiştir. Döneminde gerçekleştirilen çok partili sisteme geçiş için iki denemenin başarılı olamamış olması, tek partili sistemin onun yaşamında ve sonrasında da sürekli olarak sürdürülmesi gerektiğine dair bir niyetin belirtisi değildi. Aksine, Halil İncelik'a göre Atatürk, "kendisinden sonra aynı yetkilere sahip bir devlet reisinin gelmemesini kesin olarak amaçlıyordu. Kendisi, bu açıdan, Roma'da cumhuriyetten dikta rejimine nasıl geçildiğini bizzat anlatmıştır (İncelik, 2008, s. 66)". Bu bağlamda Atatürk'ün kendisinden sonra da düşüncelerinin çağa ayak uydurmasını ve dinamik olması gerektiğini savunduğu ve takipçilerini bu yönde uyardığı söylenebilir. 1924 yılında Samsun İstiklal Ticaret Okulu'nda öğretmenlere yapmış olduğu konuşma bu yöndedir:

Dünyada her şey için; uygarlık için, hayat için, başarı için en hakiki mürşit ilimdir; fendir. İlim ve fennin dışında rehber aramak dikkatsizliktir, bilgisizliktir, yanlışlıktır. Yalnız ilmin ve fennin yaşadığımız her dakikadaki devrelerinin olgunlaşmasını kavramak ve yükselişini zamanla izlemek şarttır.

Vatandaşlar, herhangi bir kişiyi istediğiniz gibi sevebilirsiniz. Kardeşiniz gibi, arkadaşınız gibi, babanız gibi, çocuğunuz gibi, sevgiliniz gibi sevebilirsiniz. Fakat bu sevgi sizi, millî varlığınızı bütün sevgilerinize rağmen herhangi bir kişiye, herhangi bir sevdiğinize vermeğe yöneltmemelidir. Bunun tersine hareket kadar büyük hata olamaz. Bir millet için, bir millet varlığı, bir millet şerefi ve onuru, bir millet büyüklüğü için bu kadar büyük bir yanlış olamaz. Ben ait olduğum büyük milletimin böyle bir hatayı artık beklemeyeceğine tam güvene sahip olmakla huzurlu ve rahatım (ATAM, 2014).

Atatürk, hem iç hem de dış politikada gerçekleştirdiği hamleleri bir son olarak görmemekteydi. O, geleceğe değiştirilemez bir ideoloji değil, başlatmış olduğu bir süreci devam ettirecek takipçiler bırakma amacı gütmekteydi. Bu takipçiler, Atatürk'ün düşüncelerini geliştirerek kendi dönemlerindeki eksiklikleri ve boşlukları tespit etmeli ve "ülkeyi yeni alanlarda daha ileriye götürmelilerdi (Kinross, 1999, s. 575)".

Atatürk'ün kişisel dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanı sıra dış politika eylemlerinin de incelenmesi, dönüşümcü liderliğinin etki ve sonuçlarının daha rahat tespit edilmesini sağlayacaktır. Tabii ki tezin uygulama bölümünün amacı dönüşümcü liderlik ve işlevsel otorite tespiti olduğundan, odak noktası bu çerçevede kalacak ve detaylı bir Türk dış politikası anlatımı gerçekleştirilmeyecektir.

3.1.2. Atatürk'ün dış politikaya yönelik dönüşümcü düşünce yapısı ve eylemleri

Atatürk, dış politika ve iç politika eylemlerini, ülkenin eski kabuğunu kırarak, “Avrupa’nın Hasta Adamı konumundan bağımsız, laik ve modern bir devlet oluşturma (Erdenir, 2008)” yolunda gerçekleştirdi. Aşağıda bu temel hedeflerin en önemlileri açıklanacaktır:

Atatürk, dış politikada hem yumuşak güç hem de sert gücü kullandı. Kurtuluş Savaşı esnasında ortak bir düşman karşısında daha rahat bir şekilde konsolide edilebilmiş olan farklı düşünce sistemleri, savaş sonunda hem iç hem de dış politikada gerçekleştirilen değişikliklere karşı belirli oranlarda tepki göstermeye başladılarsa da Atatürk, bu tepkileri “iletişim yetenekleri ve etkileşimsel liderlik özelliklerinin birleşimiyle dindirmeyi ve elverişli bir ilham kaynağı olmayı (Erdenir, 2008)” başardı.

Atatürk, dış politikada rasyonel ve pragmatik bir yaklaşımı benimsedi. Uluslararası ilişkilerde dostların değil, çıkar uyuşmasının temel alındığı göz önünde bulundurulduğunda, politikaların ideallere sahip fakat hayalciliğe düşmeyen, sonuç odaklı ve işlev bazlı bir temele dayandırılmasının özellikle dünya savaşları arasındaki istikrarsız dönem için faydalı olduğu görülebilir. Rasyonel ve pragmatik yaklaşım kendisini hem ikili hem de çok taraflı ilişkilerde göstermiştir. Bu noktada Atatürk'ün dış politika düşüncelerinin pozitivizm, realpolitik ve yararcılık (*utilitarianism*) düşüncelerinin bir nevi karışımı olduğu söylenebilir.

Bu noktada bahsi geçen üç kavramı kısaca açıklamak gerekmektedir. Bunlardan ilki olan pozitivizm, en kısa haliyle doğru bilginin kaynağının yalnızca deneysel bilgiler olduğunu savunan, bilimi ve nesnelliği temel alan ve fizikötesi açıklamaları reddeden bir düşünce sistemidir (Düşünbil, 2017). Pozitivizm hem felsefeyi hem de bilimin birçok alanını etkilediği gibi dış politikaya yönelik bakış açılarını da açıklama

amacındadır. Öyle ki, Uluslararası İlişkiler disiplininde kuramlar pozitivist ve post-pozitivist olarak ayrılmışlardır.

İkinci kavram olan realpolitik, siyasetin ahlak veya ilkelerden ziyade ülkenin ihtiyaçlarıyla karar verilen pratik politikalarla belirlenmesidir (Cambridge Dictionary). Üçüncü kavram olan yararcılık ise, Jeremy Bentham ve John Stuart Mill'in geliştirdikleri, en iyi eylemin en çok kişiye en fazla yarar sunan eylem olduğunu savunan bir düşünce sistemidir.

Üç kavramın her biri, tek başlarına değerlendirildiklerinde dönüşümcülük için yeterli değildir. Örneğin, realpolitik tamamen çıkar odaklıdır ve herhangi bir ahlaki ilke içermez. Yararcılık için yegâne ölçüt eylemin sonucunun azami fayda, bir diğer deyişle mutluluk sağlamasıdır. pozitivist salt olarak yaklaşıldığında dönüşümcü liderliğin tam olarak anlaşılması mümkün olmayabilir. Özellikle Pozitivizme göre İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki kendini aşmışlığın neye göre değerlendirileceği konusunda soru işaretleri ortaya çıkabilir.

İşte böyle bir noktada, birbirinden farklı üç düşünce sistemini en uygun koşullar için kullanabilme becerisini göstermek, dönüşümcü liderliğin getirdiği bir özelliktir.

İç siyaset ve dış siyasetin birbirinden bağımsız olmadığı bir gerçektir. Nitekim devletler bu iki enstrümanı birbirlerini desteklemesi ve güçlendirmesi amacıyla kullanırlar. Atatürk, siyasetin doğasında duygusallığın yerinin olmadığını bilincinde olan bir lider olduğundan, aklındaki ideallerin her zaman ve her koşulda gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığını bilmekteydi. Dış politika açısından bakıldığında, bu durum kendisini ortak çıkarların maksimize edildiği Türk-Sovyet ilişkilerinde göstermektedir. Yine başka bir örnek de Kurtuluş Savaşı esnasında belli bir döneme değin Saltanat ve özellikle Hilafet kurumuyla olan ilişkileridir. Atatürk, ülkenin geleceği için çok kritik olan bu dönemde gelecek ideallerini duygusal bir dışavurumla ortaya atmanın zararlarının bilincinde olarak, dönem politikasını buna göre inşa etmiştir. Halil İncik'a göre "Mustafa Kemal'in yeni Mecliste, hala makam-ı hilafeti kurtarma politikasını sürdürmesi, Anadolu halkını ve Hindistan'da Müslüman hilafet liderlerini yanında tutmak için zorunlu gördüğü bir taktikten ibaretti (İncik, 2008, s. 42)". Çünkü özellikle Hindistan içerisindeki protestolar İngiliz İmparatorluğu'nun elini kolunu bağlıyor ve Hintli Müslümanların düzenlediği "Angora Fund" gibi yardım

kampanyaları Kurtuluş Savaşı'na mail destek sağlıyordu. Hâlihazırda istikbalini İngiliz himayesine bağlamış olan, Sevr Antlaşmasının onur kırıcı koşulların kabul etmiş İstanbul Hükümetinin tehdit ve manipölasyonları karşısında, realpolitikün uygulanması kısa bir bakış açısıyla her ne kadar dönüştürücü liderliğin idealleriyle çelişmiyor gibi görünse de, uzun vadede ulusun güçlendirilmesi için gerekli bir adım olmasından dolayı bunun önemi anlaşılacaktır.

Bir diğer düşünce olan pozitivism, dış politikada gerçekçi kararlar alınmasını sağlayan bir görüş sistemidir. Atatürk, pozitif bilim düşüncesinin, “Türk insanının sosyal ilişkilerinde, toplum ve kâinat anlayışında kılavuz olmasını, geleneğin yerini aklın almasını (İnalçık, 2008, s. 61)” istiyordu. “Planlarında ileriye gören ama uygulamalarında deneyci olan (Kinross, 1999, s. 444)” Mustafa Kemal'in pozitivist siyaset anlayışına Halifelik'in kaldırılması örnek olarak verilebilir.

Atatürk'e göre Halifelik, Türk ulus devletinin ve bu devletin mensuplarının çıkarlarına ters düşmekteydi. Son iki yüz yıldır toprak kaybeden ve Endüstri Devrimi'ni tam olarak yakalayamamış bir ülkenin hayalcilikten son derece uzak, somut ve delillerle ispatlanmış politikalara ihtiyacı vardı. Hilafet kurumu ise Cumhuriyeti doğrudan içinde bulunmadığı veya bulunmaması gereken sorunlarla yüzleştirme ve istismar edilme risklerini taşımaktaydı. Oysa “Cumhuriyet her çeşit saldırıya karşı korunmalı, öğretim ve eğitim birliği kurulmalı ve dinin politikaya ait edilmesi önlenmeliydi (Kinross, 1999, s. 452)”. İşte, sadece salt açıdan bakıldığında dönüştürücü liderlik ile ilgisinin anlaşılması kolay olmayan pozitivism düşüncesi takipçilerin çıkarlarının savunulması için kullanıldığında dönüştürücü liderliğin temel taşlarından biri olabilmektedir.

Atatürk'ün siyasi yaşamını etkileyen bir diğer düşünce de yararcılıktır. Atatürk dönemi hem iç hem de dış politikada izlenen politikalara bakıldığında, her bireyin eşit olarak kabul edildiği yeni bir ulus-devlet sisteminde, mümkün olduğunca fazla bireyin faydalanacağı makro eylemlerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Ona göre “milletler gam ve keder bilmemelidir. Şeflerin vazifesi, hayatı neşe ve şevkle karşılamak hususunda milletlerine yol göstermektir (Atatürk, 1937, s. 1)”. Bununla birlikte, mutluluğa erişmenin yolunun sadece bir kişiye muhtaçlıktan geçtiği düşüncesi doğru değildir.

Bir dönüşümcü lider, yaptıkları için herhangi bir karşılık beklememelidir. Gazi, şu şekilde devam etmektedir:

Yaşamda tam zevk ve mutluluk, ancak gelecek kuşakların şerefi, varlığı, mutluluğu için çalışmakta bulunabilir. Bir insan böyle hareket ederken, Benden sonra gelecekler acaba böyle bir ruhla çalıştığını fark edecekler mi? diye bile düşünmemelidir. Hatta en mutlu olanlar, hizmetlerinin bütün kuşaklarca gizli kalmasını tercih edecek karakterde bulunanlardır (ATAM, 2016).

Atatürk, sahte dönüşümcülük tehlikesine de dikkati çeken biridir. O, yaşadığı dönemde birçok devletin demokrasiyi terk ederek, sadece popülist söylemlerle kendi iktidarlarını güçlendirme çabası içinde olduğunu görmekteydi. Yine de, bu liderlerin halkları tarafından cezalandırılacağını öngörmekteydi. Ona göre Mussolini, günün birinde halkı tarafından asılacaktı (Kinross, 1999, s. 530). Yine ‘bir seyyar tenekeciye’ benzettiği Hitler hakkında, Kavgam’ı okuduktan sonra “dilinin yabaniliği ve delice düşünceleri karşısında midесinin bulandığını (Kinross, 1999, s. 530)” belirtmişti. Ona göre liderlik halk için yapılı ve bundan bir şey beklenmezdi:

Bahçesinde çiçek yetiştiren adam, çiçekten bir şey bekler mi? ...Bir adam ki, memleketin ve milletin mutluluğunu düşünmekten daha çok kendini düşünür, o adamın değeri ikinci derecededir. Esas değeri kendine veren ve bağlı olduğu millet ve memleketi ancak kişiliği ile ayakta gören adamlar, milletlerinin mutluluğuna hizmet etmiş sayılmazlar (ATAM, 2016).

Atatürk’ün dış politikada gerçekleştirdiği bazı dönüşümcü hamleler aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

3.1.2.1. Kapitülasyonların kaldırılması

Atatürk, yeni Cumhuriyetin eski düzenin ekonomik ve adli prangalarından kurtarılması gerektiğini savunmaktaydı. Son üç yüz yıldır büyük güçlere çeşitli sebeplerle verilmiş olan ayrıcalıkların -yani kapitülasyonların- kaldırılması, iç politikayı etkilediği kadar dış politikayı da etkileyen bir unsurdur. Kapitülasyonun çözümü zor olan ve tek taraflı feshi mümkün olmayan bir konu olduğu, o dönemde bahsi geçen büyük güçlerin dünyanın büyük bir bölümünü sömürgeleştirdikleri, yine nispeten bağımsız kalmayı başarabilen Çin gibi devletlere karşı da özellikle Boxer İsyanından sonra ne denli bir baskı oluşturdıkları unutulmamalıdır.

Bu ayrıcalıkların sonlandırılmasına yönelik süreç hâlihazırda II. Meşrutiyet'in ilanından itibaren sürmekteydi. 1908-1914 arasında yapılan görüşmeler, her zaman diğer tüm devletlerin de ayrıcalıklarını sonlandırması koşuluna bağlanıyordu ve bunun aynı anda gerçekleşmesi imkânsız olduğundan başarısızlıkla sonuçlanmaktaydı. 1914 yılına gelindiğinde Avrupalı güçlerin birbirleriyle savaşmasından faydalanmak isteyen dönemin hükümeti, ilk olarak hem İtilaf hem de İttifak devletleriyle savaşa girme/tarafsız kalma konularında müzakerelere başlamıştı. Bu müzakereler esnasında devletler her ne kadar “iktisadi ve mali kapitülasyonların kaldırılmaları konusunda nispeten uzlaşmacı tavır sergiliyor olsalar da, adli kapitülasyonların kaldırılmasına kesin olarak karşı olduklarını (Arslan, 2008, s. 264)” dile getiriyorlardı.

Görüşmelerin sonuçsuz kalması üzerine Hükümet, 1 Ekim 1914 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere kapitülasyonları tek taraflı olarak feshettiğini açıkladı. (Arslan, 2008, s. 261). Osmanlı İmparatorluğu'na hem ilişkilerinin iyi olduğu Almanya, hem de ilerleyen aylarda karşı cephesinde bulunacağı İtilaf devletleri tarafından büyük bir tepki gösterildiyse de, Avrupa'nın kendi içindeki çalkantılı durumu ve Osmanlı'nın savaşa girmesi konunun tartışılmasını savaş sonrasına bıraktı.

Osmanlı İmparatorluğu'nun savaşı kaybetmesi, tek taraflı feshi geçersiz kıldı ve kapitülasyonların çok daha ağır bir rejimle uygulanmasının önünü açtı. Türk Kurtuluş Savaşı'nın cephede kazanılmasının ardından bile büyük güçler kapitülasyonlar konusunda direndiler. Bununla birlikte, Mustafa Kemal önderliğindeki Milli Mücadele kadrosunun tavizsiz politikaları ve savaş yorgunu itilaf devletlerinin bu konuda yeni bir savaşı göze alamaması sayesinde kapitülasyonlar kaldırıldı. Bu, yüzyıllarca süren zararlı bir geleneğin ve toplumun ekonomik dönüşümüne karşılık gelmektedir ve azami mutluluk ve yararı gözetilen bir hamledir.

3.1.2.2. Dış politikada büyük güçlerle eşit olarak konumlanma

Atatürk, her ne kadar büyük savaşlar sonucunda her anlamda yıpranmış olsa da, Türkiye ile herhangi bir devletin arasında asimetrik bir ilişkinin bulunmasının taraftarı değildi. Nitekim o dönemdeki dönüşüm sürecini 1935 yılında CHP'nin 4. Büyük Kurultay'ında şu şekilde özetlemektedir:

Uçurum kenarında yıkık bir ülke... türlü düşmanlarla kanlı boğuşmalar... yıllarca süren savaş..., ondan sonra, içerde ve dışarda saygı ile tanılan yeni vatan, yeni sosyete, yeni devlet ve bunları başarmak için arasız, devrimler... işte, Türk genel devriminin bir kısa diyemi... (Ataturk Today, 2007)

Atatürk, başarıya erişilerek uluslararası sistemde eşit ve saygın bir konuma ulaşmayı iki parolayla açıklamaktaydı. Bunlardan ilki ‘Ya İstiklal ya Ölüm!’, diğeri ise “muasır medeniyetler seviyesine erişmek ve üzerine çıkmak” cümleleridir.

Egemen devletlerin eşitliğini savunan parola, ‘Ya İstiklal ya Ölüm!’ cümlesidir. Atatürk’e göre yeni Cumhuriyet ile dünyanın kalanı arasında herhangi bir farklılık olması kabul edilemezdi. Milli Mücadele döneminde gerçekleştirilen Erzurum ve Sivas Kongrelerinde manda ve himaye düşüncelerinin reddi, bağımsızlıkçı olduğu kadar eşitlikçi bir iradeyi ortaya koymaktadır. Tabii ki bu düşüncenin geniş kitlelerce benimsenmesi kolay olmamıştır. Uzun süren savaşlar ve yenilgilerin ardından özellikle aydınlar arasında dönemin galip devletlerinin birinin (genel olarak İngiltere ve Amerika) hamiliği altında yaşamı sürdürme düşüncesi yaygındı.

Milli Mücadele’nin bir diğer ayağı da, düşünsel ve kavramsal alanlarda gerçekleşmiştir. Atatürk, nasıl kapitülasyon olarak adlandırılan ekonomik ve adli prangalara karşysa, diplomatik ve siyasi engel ve sınırlamaları da reddetmekteydi. Atatürk, Nutuk’ta bu durumu şu şekilde açıklamaktadır:

Üç türlü karar ortaya atılmıştır. Birincisi, İngiliz himâyesini istemek, İkincisi, Amerikan mandasını istemek ...Üçüncü karar, bölgesel kurtuluş çarelerine başvurmaktır. ...Efendiler, ben bu kararların hiçbirinde isabet görmedim. Çünkü bu kararların dayandığı bütün deliller ve mantıklar çürüktü, temelsizdi. ... bu durum karşısında bir tek karar vardı. O da milli hâkimiyete dayanan, kayıtsız şartsız, bağımsız yeni bir Türk devleti kurmak! (Atatürk, Nutuk, 1927).

Manda ve himayenin reddedilmesini müteakip istiklalin de sağlanmasıyla birlikte ikinci aşama olan muasır medeniyetler seviyesine ulaşma ve onların üzerine çıkma hedefi yürürlüğe girdi. Bunun uluslararası ilişkiler açısından anlamı, mücadele ile kazanılan egemenlik ve bağımsızlığın sürdürülebilmesi ve uluslararası toplum ve sistem içerisinde eşit ve saygın bir konumun elde edilmesi için, dönemin büyük güçlerinin teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel seviyelerinin tespit edilmesi, bunların yakalanması için çabalanması ve aşılması için çalışmalar yürütülmesidir.

Post-kolonyal dönemde devletlerin bağımsızlıklarını kazanmaları ve hatta BM Vesayet Konseyinin bile bir “danışma organına” dönüştürülmüş olması, Atatürk’ün yaşadığı dönemdeki devletlerarası ilişkileri yansıtmamaktadır. Atatürk’ün Türkiye Cumhuriyeti’ni yönettiği dönemde Afrika’dan Hint Yarımadasına birçok bölge Birinci Dünya Savaşı’nın galip devletleriyle asimetrik bir ilişkiye sahipti. Bu toplumların egemenlikleri farklı ülkelerin ellerinde bulunmaktaydı. Aynı zamanda, her ne kadar savaşla bağımsızlığını ve egemenliğini korumuş olsa da, Türkiye Cumhuriyeti’nin böyle bir ortamda fiili eşitliği sağlayabilmesinin tek bir koşulu, ulusun her açıdan güçlendirilmesi ve ileriye taşınmasıydı. Atatürk, bu çaba için şu sözleri söylemektedir:

Beş altı yıl içinde kendimizi kurtarmışsak; bu düşüncemizdeki değişmedendir. Artık duramayız. Mutlaka ileri gideceğiz. Geriye ise hiç gidemeyiz. Çünkü ileri gitmeye mecburuz. Millet açıkça bilmelidir. Medeniyet öyle bir kuvvetli ateştir ki ona ilgisiz olanları yakar ve yok eder. İçinde bulunduğumuz medeniyet ailesinde hak ettiğimiz yeri bulacak ve onu koruyacak ve yayacağız. Huzur, mutluluk ve insanlık bundadır (ATAM, 2014).

3.1.2.3. Eylemlerin zamana yayılması

Atatürk’ün dış politika stratejilerinden biri, yeni bir gerçekliğin bulunduğunu kabul etme, bunu ortaya koyma, yayma ve diğer aktörlerden de bu ekseninde hareket etmelerini beklemeydi. Dönüşümcü liderlik bölümünde de belirtildiği üzere, dönüşümcü eylemler uzun vadeli toplumsal çıkarı savunur ve etkileri kalıcı olur. Atatürk de politikalarını bu şekilde oluşturmaktaydı.

Birçok İmparatorluğun yıkılmasına neden olan 1. Dünya Savaşı, Osmanlı İmparatorluğunu da tarihten sildi. Savaş sonucunda Ortadoğu coğrafyasında birçok yeni devlet çıkmıştı. Yine son 100 yıldır Balkanlarda sürekli olarak yaşanan toprak kayıpları, Osmanlı’nın çıktığı yerlerde birçok yeni devletin kurulmasıyla sonuçlandı. Trablusgarp Savaşı ile başlayan ve Büyük Taarruz ile biten 11 yıllık sürekli askeri mücadele hali, Türkiye’ye büyük bir demografik ve ekonomik yük bıraktı. Bu noktada Anadolu topraklarının İtilaf Devletleri’nin işgalinden büyük zorluklarla kurtarılması, yeni Cumhuriyetin hayalci politikalara dalmaması gerekliliğini ortaya koyuyordu. Artık yeni Türk ulus devletinin sınırları, Osmanlı İmparatorluğu’nun 1911 veya 1876 sınırlarıyla değil, Kurtuluş Savaşı esnasında belirlenmiş olan Misak-ı Milli ile tespit edilecektir.

Atatürk, Misak-ı Milli sınırlarına (buna bazı durumlarda Batı Trakya da eklenebilir) ulaşmak için yasal yollardan mücadele ederek, günün koşullarını savaş öncesi durum ile karıştırmamıştır. Nitekim Lozan Anlaşması ile Mondros Ateşkes Anlaşması'nın imzalandığı esnada kontrol edilmeyen topraklar ve aynı zamanda daha önce elden çıkmış olan Mısır ve Sudan (Madde 17) gibi ülkeler ile Kıbrıs (Madde 20) gibi bölgeler üzerindeki tüm hak talepleri geri çekildi (Lozan Antlaşması, 1923).

Lozan Anlaşması'nın imzalanması sürecinin zorluğu, Türkiye dışındaki imzacı devletler incelenerek rahatlıkla anlaşılabilir:

- Türkiye'ye karşı yoğun talepleri bulunan işgal güçleri: Birleşik Krallık, Fransa, İtalya, Yunanistan
- Diğer ülkeler: Japonya, Romanya, Bulgaristan, Portekiz, Belçika ve Yugoslavya

Bu denli muhalefet karşısında gücü sınırlı olan Türk heyetinin tüm taleplerini ikinci görüşmelerde de kabul ettirebilmesi mümkün olmadı. Irak ve Suriye sınırları ile Boğazların durumu karşısında gerçekleştirilecek eylemler zamana bırakıldı. Yaşanan bazı iç gelişmelerin bir sonucu olarak Misak-ı Milli'nin amaçlarının gerçekleştirilmesi zorlaşmış olsa da, doğru anların beklenmesi yoluyla Boğazlar sorunu Montrö Boğazlar Sözleşmesi'yle, Suriye ile olan sınırlar ve Hatay meselesi ise İkinci Dünya Savaşı öncesinde çözülebilmiştir.

Eylemlerin zamana yayılması kavramından, yapılanların bilerek yavaşlatıldığı anlamı çıkarılmamalıdır. Aksine, Atatürk birçok kez zamanın azlığından veya geç kalınmışlıktan şikâyet etmiştir. Üstteki bölümlerde de belirtildiği üzere Atatürk için hız çok önemliydi. Bununla birlikte, iç politikada yapılan devrimlerin dinamizminin dış politikada kendisini aynı süratte göstermesi zordur. Burada Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve askeri güçlerinin yanı sıra uluslararası arenanın çalkantılı yapısı ve özellikle Büyük Buhran sonrası Türkiye de dâhil olmak üzere dünyanın tamamını vuran ekonomik sıkıntılar, dış politikada eylemlerin zamana yayılmasını ortaya çıkaran faktörler arasındadır.

3.1.2.4. Ülkelerle gerçekleştirilen ikili ilişkiler

Atatürk, ülkelerle gerçekleştirilen ikili ilişkilerde karşılıklı olarak birbirlerinin iç işlerine karışmama, tarihi sorunları politik çıkar aksini gerektirmedikçe gündeme

getirmeme, düşmanlıklar yerine ortak çıkarlar üzerinden hareket etme gibi hedefleri gerçekleştirme çabasına gitmiştir. Bu politikanın uluslararası arenaya en büyük yansıması “yurtta barış, dünyada barış” cümlesidir. Bu cümlenin dış politikayla ilgili daha derin anlamları olduğu ileri sürülebilir. İlk olarak akla, karşılıklılık gelmektedir. Devletler, barışçıl bir düzene sahip olmak istiyorlarsa kendileri de barışçıl olmalıdırlar. Bu düşünceye göre Türkiye’ye karşı düşmanca bir tavır içerisinde bulunan devletin, Türkiye’den aynı nitelikte karşılık görmemesi beklenemez. Dünyadaki barış, ülkedeki huzura, güvenliğe ve karşılıklı iyi ilişkilere bağlanmıştır. “Türkiye’nin başkasının bir toprağında gözü yoktur, ama kendi toprağından da bir karışını bile feda edemez (Kinross, 1999, s. 528)”.

İkili ilişkilerde dönüşümcülüğe en iyi örnek Türk-Yunan ilişkileridir. 1821 Yunan İsyanı’ndan Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşuna dek süren yaklaşık yüz yıllık süre boyunca zaman zaman savaflara varan açık düşmanlık ilişkisi, Atatürk’ün çabalarıyla yerini dostluğa çevirmiştir. Daha önce bu iki ülkenin barış içerisinde yaşayabileceği konusu dahi şüpheliyken, Balkan Antantı içerisinde askeri ittifak kurmaya dek ilerleyen ilişkiler Atatürk’ün yaşamı boyunca bu şekilde devam etmiştir. Yine Nüfus Mübadelesi gibi kilit sorunlar çatışmayla değil, uluslararası örgütlerin kullanımı yoluyla çözülmüştür.

Atatürk döneminde ülkelerle izlenen ikili ilişkilerdeki temel ilke içişlerine karışmamadır. Bir Osmanlı bakiyesi olan Türkiye Cumhuriyeti, Misak-ı Milli sınırları dışındaki bölgelere karşı herhangi bir emperyal amaç gütmemektedir; bununla birlikte Türkiye de, Osmanlı İmparatorluğunun yıkılmasına neden olan sahneleri tekrar yaşamak istememektedir. Ülke içerisindeki tüm vatandaşların Türk üst kimliğiyle sahiplenilmesi, ülkenin iç işlerine karışılmama talebinin bir yansımasıdır. Türkiye’ye karşı hiçbir devletin emperyal amaçlarla yaklaşmaması istenmektedir. Bu, dönüşümcü liderliğin etiklik ilkesini destekleyen bir görüştür.

Atatürk, daha önce de bahsi geçen rasyonel ve pragmatik bakış açısının ışığında bu dış politika misyonunu sürdürdü. Eski düşmanlara gösterilen sıcaklık, dış politikadaki buzların eriyerek sorunların çözülmesine ön ayak olunmasını sağlayan büyük bir dönüşümcülük örneğidir. Atatürk’ün Anzak askerleri hakkında söylediği sözler ve hatta İzmir’in geri alınması esnasında Yunan bayrağının üstünden geçmeyişi,

lokal sorunlara değinmenin ötesinde ‘Yurtta Barış, Dünyada Barış’ ilkesini takip eden büyük bir atılımdır.

3.1.2.5. Çok taraflı ilişkiler: anlaşmalar ve örgütler

Atatürk’ün uluslararası örgütlere ve ittifaklara bakış açısı yararcı bir çerçevede olmuştur. O dönemdeki genel uluslararası örgüt yapısı, günümüzdeki kompleks ve katılımı bir nevi zorunlu olan doğasının aksine henüz emekleme aşamasındaydı. Bu da Türkiye’nin bu örgütlere ilk olarak şüpheyle bakmasına yol açtı. Bu durumun, herhangi bir örgüte girmenin bir askeri ittifak içerisinde olma şeklinde algılanması ve bu durumun da I. Dünya Savaşı’nda felaketle sonuçlanmasıyla yakından ilgisi vardır. Atatürk, devrimleriyle meşgul olan, kalkınma hamlesini gerçekleştirmeye çalışan Türkiye’nin mümkün olduğunca tarafsız kalmasının yanlısıydı. Bununla birlikte İki Dünya Savaşı arasındaki koşullar bunu bir noktadan sonra imkânsız hale getirmekteydi. Atatürk, uluslararası koşulların zorunluluğu nedeniyle “1930’lardan sonra ise ülke çıkarları için ve tamamen güvenliğe dayalı bazı ittifakların içerisinde olunmasına” sıcak baktı (Yakut, 2014, s. 63).

Bu ittifak anlaşmalarından ilki, 1934 yılında Türkiye, Romanya, Yunanistan ve Yugoslavya arasında oluşturulan Balkan Antantıdır. Bu pakt ile Türkiye, Avrupa’daki revizyonist güçler olan Almanya ve İtalya’ya karşı bir savunma havuzu oluşturma ve çıkabilecek bir savaş sınırlarından uzakta tutmak istiyordu. İkincisi ise, Türkiye, İran, Irak ve Afganistan arasında 1937 yılında imzalanan Sadabat Paktıdır.

Atatürk, Milletler Cemiyeti’nin üyelik sisteminde de bir değişime yol açtı. O döneme dek ülkelerin bireysel başvurularının kabulü şeklinde gerçekleştirilen üyelik, Atatürk’ün arzusuyla örgütün daveti yoluyla gerçekleşti. Bu davet, Milletler Cemiyeti Genel Kurulu tarafından 1932 yılının Temmuz ayında yapılan olağanüstü toplantıyla ve İspanya’nın önerisiyle yapıldı ve Türkiye yine aynı ay içerisinde daveti kabul etti. Bunun ardından Genel Kurul Türkiye’nin üyelik sürecini tamamlamıştır (Yakut, 2014, s. 88) Bu olayın, uluslararası örgütlerin yapısında da bir dönüşüme yol açtığı söylenebilir.

Atatürk, bazı sorunların tüm dünya halklarının ortak problemi olduğunu ve birlikte çözülmesi gerektiğini düşünen ve bu yolda gelecekte bir birleşme sürecini

öngören bir liderdi. Ona göre, milletlerin mutluluğunu ve huzuru birbirine bağlıydı. Bu, 1937 yılında Ulus gazetesinde çıkmış bir yazısında görülebilir:

Milletleri yöneten adamlar, doğal olarak evvelâ ve evvelâ kendi milletinin varlığının ve mutluluğunun yaratıcısı olmak isterler. Fakat, aynı zamanda bütün milletler için aynı şeyi istemek gerekir. Bütün dünya olayları bize bunu açıktan açığa kanıtlar. En uzakta zannettiğimiz bir olayın bize bir gün temas etmeyeceğini bilemeyiz. Bunun için insanlığın hepsini bir vücut ve bir milleti bunun bir organı saymak gerekir. Bir vücudun parmağının ucundaki acıdan diğer bütün organlar etkilenir (Atatürk, 1937, s. 1)

3.1.3. Atatürk ve işlevsel otorite

Atatürk, hem dönüşümcü liderliğin hem de etkileşimsel liderliğin özelliklerini yansıtan bir liderdir. Burns'ün tanımladığı kategoriler arasında etkileşimsel liderliğin alt başlıkları olan parti ve yürütme liderliğinin yanı sıra dönüşümcü liderlik alt başlıklarından entelektüel liderlik, devrimci liderlik ve kahraman liderlik kategorileri de Atatürk'ü incelerken kullanılabilecek unsurlar arasındadır. Bu nedenle Atatürk, liderlik ve otorite tipleri arasında oluşturduğu bağlantılar yoluyla işlevsel otorite için net ve açık bir örnektir.

Atatürk, doğuştan gelen ve liderliğini perçinleyen özelliklere sahip olsa da, bu durum Büyük Adam Teorisi'nde öne sürüldüğü üzere kendisine meşruiyet kaynağını sunan yegâne etmen değildir. Nitekim bir insan doğuştan gelen cevherini işleyemezse potansiyelini kullanamaz. Aynı zamanda bu potansiyelini kullanabilmesi için uygun bir ortam ve şans faktörleri de önemlidir.

Atatürk, gençlik yıllarından itibaren askeri bürokrasinin bir parçası olmuştur. Kamuoyu tanınırlığı kazanması ve etki alanını geliştirmesi, doğuştan gelen yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilmesi ve bu eğitimin sonucunda elde etmiş olduğu meşru kurumsal yapıyı doğru bir biçimde kullanabilmesiyle gerçekleşmiştir. Bu açıdan ona meşruiyetini ilk kazandıran öge yasal otoritedir. Bununla birlikte Atatürk, yasal otoritenin ona çizmiş olduğu sınırların ötesinde aldığı inisiyatifler yoluyla daha üst bir noktaya ulaşarak Weber'in tabiriyle 'büyü bozumunu' gerçekleştirdi.

Atatürk, yasal otoriteden gelen meşruiyetini bürokrasinin tamamına yansıtmaya çabasında bulunarak geleneksel otoriteyi kırma yönünde politikalar izledi. İncalcık'a göre Atatürk, "patrimonyal kişinin otoritesi üzerine kurulu bir onur ve mevki anlayışı

yerine, kurallar ve yasalar üstüne dayalı bir onur anlayışı getirmiştir. Meşruluk kaynağı artık kişi değildir (İnalçık, 2008, s. 81)”.

Atatürk, bürokratik yapılar ile olan ilişkisinin yanı sıra devrimci bir liderdir. Bu durumu hem iç hem de dış siyasette gerçekleştirdiği hamleler yoluyla görmek mümkündür. Bu devrimciliği, ona bürokratik yetkinin üzerinde bir meşruiyet kazandırmaktadır. Özellikle Kurtuluş Savaşı’nın başlangıcında 9. Ordu Müfettişliği ve askerlik görevlerinden istifasının ardından elindeki meşru gücün sıfırlanması esnasında kişisel karizması ön plana çıkmıştır. Meşruiyetini karizmatik otoriteden aldığı bu dönemde sahip olduğu özellikleri sayesinde Erzurum Kongresi öncesinde tutuklanmamış, Milli Mücadele döneminde İstanbul Hükümeti tarafından hakkında verilen idam kararı uygulanmamış, liderliğini sürdürmüştür. Bu durum, ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini aşmışlığın bir örneğidir.

Karizmatik ve yasal otoritelerin birlikte bulunduğu bu vakada denge ve döngünün doğru tespiti, ortaya yeni bir otorite tipinin konulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu otorite tipinde her iki meşruiyet kaynağı da birbirinden beslenmektedir: karizmatik otoritesi bulunmayan bir Mustafa Kemal askeri bürokraside yükselmeyebilir; askeri bürokraside yükselmeyen bir Mustafa Kemal ise kişisel özelliklerini geniş kitlelere kanıtlayabileceği bir alan bulamayabilir ve dönemin karmaşık yapısı içerisinde kaybolabilirdi. Bu iki otorite de dengeli ve geçişli bir döngü oluşturmuş ve ortaya bu iki tipin de kalıplarına sığmayacak yeni bir gerçeklik koymuştur. İşte bu gerçeklik, bir liderin meşruiyetini hem yasal kurumlardan, hem de kişisel karizmasından aldığı işlevsel otoritedir.

Atatürk, ülke yönetimine geçişi ve ardından bu noktada kalmayı başarabilmesini kolay bir şekilde gerçekleştirmemiştir. Her daim karşısında ikna etmesi gereken, farklı düşüncelere sahip çeşitli muhalif yapılar bulunmaktaydı. Bu yapılar arasında siyasal yaşamını meşru bir şekilde sürdürebilmesi, dönüştürücü liderliğini devam ettirebilmesiyle paraleldir. Bu yolda hem karizmatik liderlik özelliklerini, hem de yasal otoritesini kullanan Atatürk, gücünü ve hükmetme yetisini dönüştürücülüğünden almıştır.

Kurtuluş Savaşı esnasındaki başkomutanlık tartışmaları, işlevsel otorite tespiti için iyi bir örnektir. Savaşın en kritik dönemlerinden birinde yaşanan bu tartışmalar

sonucunda tüm yetkinin tek elde toplanmasına onay verilen başkomutanlık oylaması, Atatürk için geçmişten gelen iki, geleceğe yönelik de bir özelliği ortaya koyuyordu. Bu yetkinin ona sunulması, yasal otoritesinden kaynaklanan bir güven duygusunun sonucuydu. Yine bu yetkinin farklı bir komutana değil fakat ona sunulması, karizmatik otoritenin ona kazandırdığı bir etmendi. Geçmişten gelen bu iki özelliğin birleşmesiyle yeni bir yetki edinen Mustafa Kemal, bu noktadan itibaren meşruiyetini yeni bir düzleme taşımıştı. Başkomutanlığı ve sonrasında elde edeceği tüm yetki ve unvanlar, geçmişten gelen özelliklerini dengeli ve bir döngü içerisinde sürdürebilmesine bağlıydı.

Sadece karizmatik otorite yoluyla meşruiyet kazanmak, bu meşruiyetin denetiminin bulunmaması anlamına gelir. Yine yalnızca yasal otorite kaynaklarını kullanmak, sınırların dışına çıkılarak değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesini engeller. Bununla birlikte ikisinin de kullanılarak ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ‘kendini aşmışlığın’ başarılması, geleceğe yönelik kaygıları ortadan kaldırır ve aynı zamanda monotonluğu sonlandırır. Kemal Atatürk, meşruiyetini işlevselliğinden alan bir dönüşümcü liderdir.

Tablo 3.1 *Mustafa Kemal Atatürk örneğinde dönüşümcü liderlik⁵*

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	MUSTAFA KEMAL ATATÜRK
Takipçilerle belirli bir amaç için birleşirler	Kurtuluş Savaşı
Takipçileri geliştirirler	İnkılaplar
Eylemleri yenilikçidir	• İran Şahı ile sınırların düzenlenmesine yönelik yenilikçi politika • Yunanistan ile olan problemlerin Milletler Cemiyeti’ne aktarılması
Çok yönlüdür	• Askeri eğitim almıştır • Fransızcadan çevirileri bulunmaktadır • Geometri ile ilgilenerek kitap yazmıştır
Eylemlerin etkisi kalıcıdır	Cumhuriyet ve “Egemenlik kayıtsız şartsız milletindir” ilkesi
Etiklik ve kendine haslık bulunur	“Yurtta sulh, cihanda sulh” ilkesine yönelik barışçıl dış politika izlenmesi

⁵ Tablo tarafımdan oluşturulmuştur.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde kendini aşmışlık seviyesindedir	İdam fermanına karşı mücadelelerini sürdürmesi
İşlevsel Otorite durumu	Hem karizmatik hem de yasal otoriteye sahiptir.
Statükoyu dönüştürme amacındadır	Daha önce savaşılmış olan devletlerle ilişkiler pozitif bir noktaya dönüştürülmüştür.
Geçerli dönüşümcü liderlik alt türleri	• Entelektüel liderlik • Devrimci liderlik • Kahraman liderlik
Geçerli etkileşimsel liderlik alt türleri	• Parti liderliği • Yürütme liderliği

3.2. Dag Hammarskjöld

Tam adıyla Dag Hjalmar Agne Carl Hammarskjöld, 1905 yılında İsveç'in Jönköping kentinde doğdu ve 1961 yılında günümüzde Zambiya'ya ait olan Ndola'da şüpheli bir helikopter kazasında hayatını kaybetti. 1953 yılının Nisan ayından vefatına kadar üstlendiği BM Genel Sekreterliği görevi, BM tarihinin en başarılı genel sekreterliğidir. Bu bölümde kendisinin hayatı, düşünceleri ve eylemleri, dönüşümcü liderlik ve işlevsel otorite çerçevesiyle incelenecektir.

Dag Hammarskjöld, baba tarafında birçok diplomat, asker ve politikacı, anne tarafında ise birçok entelektüel barındıran bir aileye ve önemli bir kültürel mirasa sahipti. Valilik, diplomatlık ve başbakanlık gibi görevlerde bulunan babası, onun için iyi bir rol modeldi.

Dag, çok yönlü bir eğitim aldı. Dilbilim, Fransız Edebiyatı, Tarih ve Hukuk bölümlerinde kendisini geliştirerek lisans diplomasına sahip olmuş ve yine üç yıl kadar İktisat dalı hakkında çalışmalar gerçekleştirerek Master eşdeğeri bir diploma daha elde etti (Lipsey, 2013, s. 36). Ardından doktora tezini de yine İktisat üzerine yaptı (Henley & Melber, 2011, s. 9).

Hammarskjöld, BM Genel Sekreterliği ile taçlanan profesyonel kariyerine ilk olarak işsizlik hakkında kurulmuş bir hükümet komitesinin sekreteri olarak başladı. 1930-1934 yılları arasında gerçekleştirdiği bu görevinin ardından, eşzamanlı olarak Maliye Bakanlığı'nda Müsteşar Yardımcılığı ve İsveç Ulusal Bankası'nda Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. Bu iki işin tek bir kişiye verilmesi İsveç tarihinde bir ilktir (Cordier & Foote, 2013).

1945 yılında Kabine danışmanlığı, 1947 yılında ise Dışışleri Bakanlığı'nda müsteşarlık görevlerinin ardından 1951'den itibaren ülkesini BM nezdinde temsil etmeye başladı. 7 Nisan 1953 tarihinde ise Güvenlik Konseyi'nin tavsiyesi üzerine Genel Kurul tarafından oybirliği ile Genel Sekreterliğe seçildi (Cordier & Foote, 2013).

Güvenlik Konseyi adaylığını tartışırken onun bu durumdan haberi yoktu. Hatta bu teklifi 1 Nisan 1953 yılında duyduğu için bir 1 Nisan şakası zannetmişti. Konsey tarafından ona gönderilmiş olan teklifi büyük bir şaşkınlıkla karşılamış ve "güçlü bir kişisel yetersizlik duygusuyla, adaylığı kabul etmekte tereddüt ediyorum, ama bana yüklenen bu görevi üstlenmeyi reddedebileceğimi düşünmüyorum (Cordier & Foote, 2013) " diyerek kabul etti. Yine 1957 yılında oybirliğiyle ikinci dönemine seçildi.

BM Genel Sekreterliği dışında gerçekleştirdiği bir diğer önemli diplomasi görevi de 1947 yılında ülkesini Marshall Planı ve Avrupa Ekonomik İşbirliği Konferansı bünyesinde temsil etmiş olmasıdır. Bu görev boyunca Avrupa devletlerinin mali yardımları azami ölçüde elde etmeleri ve aynı zamanda egemenlik ve bağımsızlıklarını korumaları için çalışmıştır.

Genel sekreterliği boyunca BM Şartı'nın en önemli amacı olan savaşı önlemenin yanı sıra çeşitli sorumluluklar da üstlendi. İsrail ve Arap devletleri arasındaki çatışma durumunun sonlandırılması ve barış sürecinin başlatılabilmesi için Birleşmiş Milletler Acil Durum Gücü'nün (UNEF) kurulması, Süveyş Kanalı sorununun çözülmesi, Çin Halk Cumhuriyeti'nin elindeki Amerikan savaş esirlerinin serbest bırakılması ve hayatına mal olan Kongo iç savaşının durdurulması çalışmaları, onun en büyük eserleri arasındadır. Öyle ki, Acil Durum Gücü'nün başarısı kendisine vefatının ardından Nobel Barış Ödülü'nün verilmesini sağladı (The Nobel Foundation, 2014).

3.2.1. Hammarskjöld'ün düşünce yapısı ve dönüşümcü kişisel özellikleri

Dag Hammarskjöld, hem manevi hem de dünyevi açıdan çok yönlü bir bireydi. Hayatı boyunca yazmış olduğu güncelerin, denemelerin ve şiirlerin toplanmış olduğu *Markings (Orişinal adı Vägmarken)* başlıklı kitabı, onun iç dünyasını ve ruhani yönünü açıkça yansıtan bir eserdir. Bu eser, aslında yaşamı esnasında sadece bir el yazması koleksiyonundan ibaretti; toplanarak kitaplaştırılması onun vefatından sonra gerçekleşti.

Yoğun ve derin ruhsal ve felsefi tarafına rağmen Hammarskjöld yaşamında sadece “manevi arayışta olan bir kimse” olarak bilinmek istemiyordu. "O bir ağaçtı ve meyveleriyle yargılanmak istiyordu; ağaçlığından ya da ışığa olan cazibesinden değil. Bu ağacın meyvesi ise dünyada adil bir barışın geliştirilmesi ile ekonomik ve sosyal gelişmenin teşvik edilmesi idi (Lipsey, 2013, s. xv)". Bu yönüyle o, hem yaşamında hem de vefatının ardından dünya çapında takdir gördü. Manevi tarafı ise vefatının ardından basılan Markings ile gün yüzüne çıktı ve dünyevi başarıları kadar saygı ve değer elde etti. Hammarskjöld'ü diğerlerinden ayıran da tam olarak budur: o sadece çok başarılı bir diplomat ve devlet adamı veya üstün manevi değerlere sahip bir ruhani lider değildir. O, bunların her ikisine de sahip olan ve iç ve dış dünyasının pozitif unsurlarını bir diğeri için kullanmayı bilen bir bireydir. Bu gerçek de onu tam bir dönüşümcü lider kılmaktadır.

Markings'den Hammarskjöld'ün gelişen ve değişen iç dünyası ile ilgili bazı ipuçları elde edilebilir. Hammarskjöld, eğitim aldığı 1920'li yıllarda yoğun bir keşfetme ve özgür olma isteğinin yanı sıra saf ve temiz bir insan olabilmenin de peşindeydi. Bu iki birbirinden farklı düşünce yapısının ailesinin geçmişi ve Hristiyan ahlak sisteminin bir nevi birleşimi olduğu söylenebilir. O bu yıllarda ‘bilinmeyen bir yere’ (Hammarskjöld, 1964, s. 1) doğru ilerliyordu. Amacı henüz belli değildi fakat motivasyonu sonsuzdu. “Hayat sadece fatihine teslim olurdu (Hammarskjöld, 1964, s. 3)” . “Bir insan sonraki adımını atmadan önce toprağın gücünü asla denememeliydi. Sadece gözlerini ufuk çizgisine sabitleyebilenler gerçek yolunu bulabilirdi (Hammarskjöld, 1964, s. 3)”.

1930'lu yıllar Markings'de bulunmamaktadır. 1941-42 yılları arasında yazdıklarıyla onun artık hedefini daha açık bir şekilde tespit ettiği görülmektedir. Bir eylem adamı olarak O teorisini ötesine geçmek istiyordu ve artık bunu başaracak konuma sahipti. Halen tam olarak saf ve temiz olduğunu düşünmüyordu; fakat kendi iç sesini dinleme ve kendisini tanıma yoluyla hem bireysel sıkıntılarını aşabileceğini hem de başkalarını daha iyi anlayabileceğine inanıyordu. “Bir insan kendi iç sesini daha içtenlikle dinledikçe dışarıdaki sesleri daha iyi duyabilecekti (Hammarskjöld, 1964, s. 8)”.

Bu dönemde Hammarskjöld, dönüşüme kendisinden başladı. İçindeki bencilliği fark etmişti ve bunu ortadan kaldırmanın onu gerekli olgunluğa eristireceğini

düşünmekteydi. Bencilliği kendisinden uzaklaştırarak diğer dönüşümcü liderler gibi 'yönetilerek yönetilecekti'. Bunu gerçekleştirmek için kullandığı en önemli enstrüman ruhsal arayış süreci ve çabasıydı.

Bu yıllarda bazen içine düştüğü karamsarlığı dönemin koşullarında da aramak mantıklı olacaktır. 1940'lar İkinci Dünya Savaşı'nın yaşandığı ve tüm dünyanın bir karmaşa altında olduğu yıllardır. Yine 1940 yılında çok sevdiği annesinin vefatı onu derinden etkileyen bir diğer etmendir. Bu yıllardaki görüşlerine göre bir insanın kendisi tarafından önüne koyulan tüm engel ve tuzaklar 'ölümü kabul ederek' aşılabildi (Hammar skjöld, 1964, s. 7).

40'lı yılların ikinci yarısı Hammar skjöld için daha karamsar bir hal aldı. İşinin rutinliği ve şahit olduğu olumsuzluklar onu bu noktaya taşıdı. Bununla birlikte 1950'li yıllarla ilgili yazılar, onun gençliğinden itibaren aradığı sosyal amaca sonunda eriştiğini düşündüğünü ortaya koymaktadır. BM Genel Sekreterliği rolü dünyaya hizmet etmek ve kendisini gerçekleştirmek için en büyük adımdı. Yaptığı iş onun maneviyatını besliyor ve tatmin ediyordu. Karamsarlık duygusu yerini adanmışlığa bırakıyordu.

Hammar skjöld'ün iç hayatıyla ilgili ipuçları toplandıkça, onun çalışkan mizacının altında yalnız ve varoluşsal sorgulamalar yapan biri olduğu ortaya çıkmaktadır. Hayatı boyunca arkadaşları ve hatta dostları olan biri olmasına rağmen yalnızlıkla ilgili düşünceleri açıktır. Henüz 28 yaşındayken yazdığı mektup bunu kanıtlamaktadır:

Varoluş, hepimiz için kuşkusuz yaşlandıkça artan bir ürperti kazanıyor. 'Kendi yoluna gitmek' demek artık her zamankinden çok daha fazla bu yolda yalnız gitmek anlamına geliyor... Tabii ki, sürüyle birlikte koşabilir ve onların arasında sıcaklık bulabiliriz; fakat bu daha önemli olan şeyden ödün vermeden yapılabilir mi? (Lipsey, 2013, s. 33).

Hammar skjöld, yalnızlığı varoluşun bir gerçeği olarak kabul etmekte ve aynı zamanda yaşamın gerçeklerini açığa kavuşturmada bir liman olarak görmekteydi. Zaman zaman tek başına gerçekleştirdiği doğa yürüyüşleri ve dağcılık faaliyetleri ile yaşam ve metafizik kavramlarıyla ilgili sorgulamalarda bulunuyor ve sahip olduğu Tanrı inancını doğanın güzellikleriyle perçinliyordu. Onun yalnızlığı, dünya sorumluluklarından çekilmesine yol açan bir acı kaynağı olmaktan ziyade onu olgunlaştıran, hem kendisinde hem de çevresindeki dönüşümü tetikleyen bir basamak olmuştur.

Markings'in incelenmesi Hammarskjöld'ün iş hayatında her ne kadar çok başarılı ve güçlü bir duruşa sahip olsa da, iç dünyasında yaşadığı yalnızlığı, arayışı ve melankoliyi tespit etme açısından faydalı bir uğraştır. Bu inceleme sonucunda Hammarskjöld'ün tüm bu problemlere rağmen pes etmediği, sıkıntılarından dersler çıkarttığı ve dönüşüme kendisinden başlayarak çevresine yaydığı görülmektedir.

Hammarskjöld siyaset mesleğindeki acımasızlıklardan da yakınmaktaydı. Hatıratlarında bireylere karşı kötü yorumlar içeren bölümler bulmak çok zordur; bununla birlikte genel olarak siyasetin kötü doğası onu rahatsız etmekteydi. Arkadaşı Bo Beskow'a yazdığı mektupta “ilerleyen medeniyete rağmen yalan söyleme sanatında bir gerileme göremediğini (Lipsey, 2013, s. 11)” belirtiyor ve üzülmüyordu. Yine de arkadaşının dürüst karakterini överek bu özelliğin galip geleceğini düşünüyordu. “Kısır fakat süslü çiçekler gibi olan yalanların aksine dürüstlük bir çimen parçasıydı ve üzerine her ne kadar basılırsa basılsın gücünü ve yeşilliğini korumaya devam edecekti. Kendisini de bu çimen parçasının içerisinde görmekteydi (Lipsey, 2013, s. 11)”. Ayrıca çalıştığı kişilerin ona ihanet etmesi veya onu ahmak yerine koyuyor olması gibi vesveseleri sürekli olarak akılda tutmak faydalı değildi; aksine böyle bir durumda o kendisini bir ahmak yerine koymuş olduğunu düşünmekteydi.

‘Çimenin parçası’ olan Hammarskjöld, diplomasi kariyerinde de bu şekilde davrandı. Ona göre diplomasi sadece diplomatların yetenek ve iradesinden kaynaklanan ve onların karakterlerinden bağımsız olan bir süreç değildir. Başarı aynı zamanda bu süreç içinde bulunanların dürüstlüğüne ve sabrına da bağlıdır. Bu da barışın sağlanması gibi büyük hedeflerin ancak adanmışlık, inanç, yetenek, etik değerlere bağlılık ve sabır ile birlikte ve uzun vadeli çalışarak gerçekleştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Hammarskjöld'ün bu düşüncesi, dönüşümcü liderliğin bir diğer özelliğidir.

“Bir insan yaşamı içinde iki kez insanlığa tarif olunmaz acılar getiren savaş felaketinden gelecek kuşakları korumaya” yönelik kurulmuş olan BM'nin bu amacı konusunda tutkulu olan Hammarskjöld, Eyvind Johnson'a yazdığı bir mektupta barışın ve aklın gelişimine katkıda bulunmak isteyen birinin temel gereksinimlerinin kısaca “iç huzurunu kaybetmeden farkındalığını en üst düzeye çıkarmak ve kendi kişiliğini kaybetmeden diğerlerinin gözleriyle ve onların kişiliğiyle görebilmek (Lipsey, 2013, s. 5)” olduğunu belirtmektedir.

Bulunduğu konum onu dünyanın önemli problemleri arasında bir arabulucu olma rolüne yerleştiriyordu. Taraflar arasında tarafsız kalmaya çalışan birinin, herkesin gözünde antipatik görülme riski bulunur. Böyle bir rolü başarıyla sürdürebilmek, her zaman kesin ve büyük sonuçların elde edilmesiyle kanıtlanamaz. Ona göre elde edilen bir kazanımın boyutunu ölçmeye gerek yoktu. “Her ne kadar küçük olursa olsun, doğru olanı yapmak (Lipsey, 2013, s. 13)” onun felsefesi idi. Büyük savaşlar ve anlaşmazlıkların bulunduğu uluslararası arenada en küçük bir pozitif dönüşümü sağlayabilmenin kıymetinin farkındaydı. Bu durum hakkında şöyle demektedir:

İnsanlık ve insan topluluklarının gelişmesi açısından baktığımızda, burada yapmaya çalıştığımız şeyin, kısa vaktimizde, küçük bir katkıda bulunarak bizi sonunda ‘neşenin büyük ve üzüntünün küçük olduğu’ bir güne götürecektir bir gelişmeye doğru ilerleme olduğunu görürüz. Bununla birlikte, bu sözcüklere çok daha kişisel ve samimi bir şekilde de bakabilirsiniz. Onları yüzeysel olarak yorumlamanın mümkün olduğu gibi aynı zamanda yaşamla olan ilişkimizi kurma yolunun kalbine giden bir anlamda yorumlamak da mümkündür. Ve sonunda şunu diyebilirim ki, yerine getirilmiş ve harcanan emeğe değmiş bir görevle yaşadığımız gün neşe büyüktür ve o gün üzüntüyü küçük olarak betimleyebiliriz (Cordier ve Foote, 2013).

Tüm olumsuzluklarına rağmen hayata karşı asla pes etmemek gerektiğine inanmaktaydı. Ona göre "hayata karşı açık olmak başkalarının yaşam koşullarını kavramayı (Hammarskjöld, 1964, s. 8)" sağlar. Gerekli olan ise "duygusal rahatsızlık entelektüel bir biçimde idrak edilene dek bu sorunla mücadele etmek ve ardından buna göre hareket etmektir" (Hammarskjöld, 1964, s. 8). Nitekim BM Genel Sekreterliği esnasında yüzleştiği büyük uluslararası krizleri bu yolla çözüme çabasına girmiştir.

Markings başlıklı çalışmasında dönüşümcü liderlerin takipçilerini yüceltme özelliğine uyan vecizeler de bulunmaktadır. Hammarskjöld’e göre “Düz yol, bir kişinin ruhunu kurtarmak için başkaları adına yaşamaktır. Geniş yol ise, bir kişinin öz saygısını korumak için başkaları adına yaşamaktır (Hammarskjöld, 1964, s. 9)”. Yine ona göre “iyilik çok basit bir şeydir: her zaman başkaları için yaşamak ve asla kendi çıkarını aramamak (Hammarskjöld, 1964, s. 74)”. Ayrıca “Kendinizden korkmayın, bireyselliğinizi dolu dolu yaşayın - ama başkalarının iyiliği için (Hammarskjöld, 1964, s. 43)” demektedir.

Hammar skjöld, niyet her ne olursa olsun tüm eylemlerin etik çerçevede gerçekleşmesi gerektiğini tüm kalbiyle savunan bir liderdi. Aşağıdaki sözü, bu durumu açıklayıcı niteliktedir:

"Tamamen hayvanlaşmadan içinizdeki hayvanla, tüm gerçek hakkınızı kaybetmeden yalanlarla ve tüm zihniyetinizi kaybetmeden zulümle oynayamazsınız. Bahçesini düzenli tutmak isteyen biri, yabancı otlara yer ayırmaz (Hammar skjöld, 1964, s. 9)".

Bu sözden kendisinin sıkı bir Makyavelizm karşıtı olduğu öne sürülebilir. Kendine haslık dönüştürücü liderliğin özelliklerinden biri, tüm eylemlerin (iç veya dış politika olması fark etmez) etik bir çerçevede gerçekleştirilmesidir. Bu liderlik türü iyi sonuçlar elde etmek için zararlı olarak kabul edilebilecek yolların kullanımını reddeder. Hammar skjöld bu açıdan da dönüştürücü liderlik sınıflandırmasına uymaktadır.

Hammar skjöld sanatla çok yoğun derecede ilgilenen bir liderdi. Edebiyatın her türüyle ilgilendiği gibi, kendisi de şiir yazan ve başka eserleri İsveççeye çeviren bir entelektüel dönüştürücü liderdi. Ayrıca profesyonel bir fotoğrafçıydı. Örneğin, Genel Sekreterliği döneminde günde 20 saate varan çalışma hayatına rağmen, Everest Dağıyla ilgili bir makale yayınlamış ve bu yazısını kendi çektiği fotoğraflarla süslemiştir. Yine Kongo Krizi esnasında Perse'nin *Chronique* ve Djuna Barnes'in *The Antiphon* adlı eserlerini anadiline çevirmiştir. Ona bunca ek işi nasıl yaptığını soran bir gazetecinin bu sorusundan kaçındıysa da BM görevi boyunca onunla çalışmış olan Brian Urquhart'a göre tüm bu uğraşlar onun için bir ek görev değil, yaşamının bir parçasıydı (Urquhart, 2011, s. 13). Tahsillerinden biri edebiyat olan Hammar skjöld, hayatının bir bölümünü tamamen edebi eserlere ayırıyordu. Bu çalışmaları da onu Nobel Edebiyat Ödülünü veren kurulun üyesi haline getirdi.

Markings'in yayınlanması Hammar skjöld'ün bilinmeyen iç yönlerini tüm dünyaya sundu. Fakat herkes bu bilgileri hoşnutlukla karşılamadı. Eylemlerinde akılcı olan bir bireyin iç dünyasının '13. Yüzyıldan kalma bir Keşişten farksız' olarak görülmesi birçok eleştiriyi de beraberinde getirdi. Öyle ki, bu eleştiriler onun hakkında "Mesih ile ilgili rüyası onu gerçeklikten tamamen koparmadan önce ölmüş olması iyi oldu (The New York Times, 1964, s. 10)" şeklinde düşünülmesine kadar vardı. Ayrıca kitabın sınırlayıcı olan bir diğer yönü de gerçek kişiler ve olaylar hakkında herhangi bir net bilgi sunmuyor oluşudur. Bu denli önemli görevleri üstlenmiş bir kişinin kariyerinde deneyimlediklerini daha açık bir şekilde aktarmasının beklenmesi mantıksız değildir.

Bu incelemeden şu sonuca varılabilir: Hammarskjöld gerçekten de ruhani meselelere dalmış bir kişiydi ve arınmışlık, sadelik, gerçeklik, ölüm ve fedakârlık kavramlarıyla yoğun ölçüde ilgilenmekteydi. Bu tarz düşünceler insanı tehlikeli bir noktaya taşıma riskine sahiptir: öyle ki, arınmışlık duygusuna yönelik takıntı, bir kişiyi çevresindeki herkes ve her şeyi kirli olarak görmesine ve dünyayı arındırmak için onları yok etme isteğine sahip olmaya itebilir. Sonuçta Hitler, ülkesini kendisine göre ‘temizlemek’ için bir Soykırıma girişti. Bununla birlikte Hammarskjöld etik olmayan eylemleri hiçbir zaman gerçekleştirmeyen ve hiçbir bir manevi düşüncesini fanatikleştirmeyen ve bu düşüncelerin iş hayatında gözünü kapatmasına izin vermeyen bir bireydir. Aksine, daha önce de bahsi geçtiği üzere ruhaniliği onun kendisini geliştirmesine yardımcı oldu ve dönüşümcü liderlik yolunda önünü açtı.

Tabii ki bu Hammarskjöld’e has bir durumdur ve onun dışında herhangi birinin aynı yoldan geçerek olumlu bir sonuç alabileceği anlamına gelmemektedir. Bu yönden bakıldığında eleştirilere hak verilebilir; fakat tezde daha önce belirtildiği üzere her liderin dönüşümcülüğe erişme serüveni farklı ve özgündür. Bir kişinin olumlu veya olumsuz olan yaşam hikâyesinin onu dönüşümcü bir lider haline getirmiş olması, bu hamleleri gerçekleştiren herkesin onunla aynı sonuca ulaşacağı anlamına gelmez. Hammarskjöld örneğinin tezin bu savını kanıtlayıcı nitelikte olduğu söylenebilir.

3.2.2. Hammarskjöld’ün dönüşümcü eylemleri

Bu bölümde BM Genel Sekreterliğine seçilmesinin ardından Hammarskjöld’ün gerçekleştirdiği dönüşümcü politik eylemlere çeşitli örnekler verilecektir. Örneklerin kariyerinin yalnızca bu basamağından seçilmiş olmasının sebebi, dönüşümcü liderliğin bir uluslararası örgüt şemsiyesi altında, herhangi bir ülkeye bağlılık bulunmadan ve bu ülkenin halkının çıkarlarının gözetilmesi gerekmeden de gerçekleştirilebileceği savının doğruluğunu test etmektir.

3.2.2.1. Çin Halk Cumhuriyeti ile rehine diplomasisi

Hammarskjöld’ün Genel Sekreterliği döneminde Çin Halk Cumhuriyeti (Çin anakarasını yöneten devlet – ÇHC) BM’nin bir üyesi değildi. Çin’in meşru hükümetinin, İç Savaş’ı kaybederek Formoza adasına (Tayvan) kaçan Kuomintang

hükümeti ve onun 1926'dan beri lideri olan Chiang Kai-shek olduğu savunulmaktaydı. Milliyetçi Çin (ÇC) olarak adlandırılan bu ülkenin 1949'dan itibaren sadece Tayvan adasında hüküm sürmüş ve ana karada herhangi bir gücü bulunmamış olmasına rağmen, o dönemde halen meşru devlet olarak kabul edilmesinin siyasi sebepleri bulunmaktadır. Kuomintang, 1911 yılında Qing hanedanının devrilmesiyle Çin Cumhuriyeti'ni kuran Sun Yat-sen'in kurduğu bir siyasi partidir. Bu parti 1911 yılından Çin iç savaşının sonlandığı 1949'a dek bahsi geçen devletin yönetim kadrosunu oluşturmuştur. Bununla birlikte, İkinci Dünya Savaşı boyunca büyük ölçüde yıpranan Chiang Kai-shek önderliğindeki bu yapı, iç savaşta Mao Zedong önderliğindeki komünist güçlere yenilerek çekilmek zorunda kaldı.

ABD önderliğindeki Batı Bloku ülkeleri Çin anakarasını ele geçiren Komünist Parti'yi ve ÇHC'yi meşru güç olarak kabul etmedi ve Kuomintang ile olan ilişkilerini sürdürdü. Bu hükümet tarafından yönetilen ÇC'nin BM ve Güvenlik Konseyi üyeliği 1971 yılına kadar devam etti. Bu, ABD ve diğer Batı Bloku ülkelerinin ÇHC ile herhangi bir ilişkisi olmaması anlamına geliyordu.

Kore Savaşı döneminde Birleşmiş Milletler bu açığı kullanarak Kore Cumhuriyeti (Güney Kore) lehine savaşa müdahil oldu. Bu gelişme ise ÇHC ile BM'nin ilişkilerini neredeyse düşmanlık statüsüne çevirdi. Ayrıca Batı Bloku üyelerinin ÇHC ile herhangi resmi bir ilişkisinin olmaması, savaş esirlerinin değişimi konusunda da sorun yaratıyordu.

Hammarşkjöld, ÇHC ile yaşanan sorunların çözülmesi taraftarıydı. Kore Savaşı esnasında Çin'in esir aldığı ABD'li pilotların serbest bırakılması için aracılık yapma kararı aldı. Bununla birlikte BM Güvenlik Konseyi veya Genel Sekreteri'nin ÇHC üzerinde herhangi bir gücü bulunmamaktaydı. Bu sebepten Hammarşkjöld, riskli olsa da bireysel inisiyatifini kullandı. Çin Başbakanı Zhou Enlai'ye telgraf göndererek kendisiyle Pekin'de bizzat görüşme talebinde bulundu. Bu durumu BM'ye üye olabilmek ve uluslararası sistemin bir parçası haline gelebilmek için bir fırsat olarak değerlendiren ÇHC, teklifi altı gün sonra kabul etti (Cordier & Foote, 2013).

30 Aralık 1954 ile 13 Ocak 1955 arasında Pekin'de temaslarda bulunan Hammarşkjöld'ün çabaları sayesinde, Kore'deki Birleşmiş Milletler Komutanlığı bünyesinde görev yapmış olan Amerikalı pilotlar aynı yıl içerisinde serbest

bırakılmıştır. Bu durum Hammarskjöld'ün Enlai ile oluşturduğu kişisel bağın bir sonucudur. 29 Temmuz 1955 günü, aldığı yüzlerce doğum günü mesajlarından biri Zhou Enlai'den gelmekteydi. Mesajda doğum günüyle ilgili bir tebrik yazısının yanı sıra pilotların bir bölümünün Çin mahkemeleri tarafından serbest bırakıldığı da belirtilmekteydi. BM Genel Sekreteri'nin bu diplomatik başarısı, bireysel karizmasını yansıtmış ve ayrıca BM'nin aktif diplomasi yapabileceğini ortaya koymuştur. Nitekim medya artık “Dag’a bırakın! (Wallenstein, 2011, s. 16)” demeye başlamıştır. Bu, Genel Sekreter'in kişisel bir diplomatik başarısıdır.

3.2.2.2. Ortadoğu sorunları ve BM Acil Durum Gücü

1956 yılında Mısır lideri Cemal Abdülnasır, 1869'da Kanal'ın inşaatını tamamlayan ve o tarihten beri kanalın yönetimine sahip olan Süveyş Kanalı Şirketi'ni millileştirdiğini duyurdu. Bu hamlesinin ardından ülkesi, İsrail, Birleşik Krallık ve Fransa tarafından işgal edilmeye başlandı (Department of Peacekeeping Operations, 2003).

İsrail'in kurulmasından beri Arap ülkeleri ve İsrail arasında bir çatışma hali vardı. Bu durum 1949'da İsrail'in savaşı kazanmasının ardından ateşkes durumuna çevrildiyse de, o dönemde Filistin'in Gazze bölgesi Mısır, Batı Şeria bölgesi ise Ürdün tarafından kontrol edilmekte ve özellikle Gazze'deki Filistinli direnişçiler İsrail ile çatışmalara devam etmekteydi. Bu çatışmalar hâlihazırda zayıf olan ateşkes ortamını iyice tehdit altına sokmaktaydı. Yine bu dönemde Mısır'da gerçekleşen Hür Subaylar İhtilali ile Mısır “anti-emperyalist” bir çizgide konumlanmaya başlamıştı. Yeni hükümet Sovyetler Birliği'nin de desteğini almaktaydı.

1956 yılının Temmuz ayına gelindiğinde ABD hükümeti, Nil üzerinde inşa edilen Aswan Barajı'na verdiği maddi desteği çekme kararı aldı. Bunun üzerine, Başkan Abdülnasır barajın maliyetlerinin karşılanması adına Süveyş Kanalı'nı millileştirmiştir. Bu hamlenin üzerine ilk olarak Birleşik Krallık ve Fransa, ardından da Mısır, BM Güvenlik Konseyi'ni toplantıya çağırdı ve diğer tarafın BM ve uluslararası ticaret kurallarına aykırı eylemler gerçekleştirdiğini öne sürdü (Department of Peacekeeping Operations, 2003).

Hammarşkjöld'ün gerçekleştirdiği birçok kapalı toplantı ve görüşme yoluyla tarafları ikna ettiği altı madde, Güvenlik Konseyi'nin oybirliğiyle kabul edildi (Cordier & Foote, 2013). Konsey'in 118 sayılı kararı olan, barışı koruma ve çatışmaları önleme amacındaki maddeler şunlardır:

1. “Kanal herhangi bir açık veya gizli bir ayrımcılık yapılmadan serbest ve geçişe açık olacaktır - bu hem siyasi hem de teknik hususları kapsar;
2. Mısır'ın egemenliğine saygı gösterilmelidir;
3. Kanal'ın işletilmesi, herhangi bir ülkenin siyasetinden yalıtılmalıdır;
4. Kanal'dan geçiş vergileri ve ücretlerinin düzenlenmesi Mısır ve Kanal'ın kullanıcıları arasında anlaşma yoluyla kararlaştırılmalıdır
5. Ücretlerin adil bir oranı kalkınmaya tahsis edilmelidir;
6. Anlaşmazlık halinde, Süveyş Kanalı Şirketi ile Mısır Hükümeti arasında çözüme kavuşturulamamış durumlar uygun referans şartları ve verilmesi gereken meblağların ödenmesi için uygun hükümler içeren bir arabuluculuk ile çözülmelidir.”

Bahsi geçen maddeler Konsey tarafından kabul edilmiş olsa da İsrail, Birleşik Krallık ve Fransa'nın ortak saldırısı yüzünden uygulanamadı. ABD ve Sovyetler Birliği'nin Güvenlik Konseyi içindeki yeni karar tasarımları da Birleşik Krallık ve Fransa tarafından veto edildi. Konsey'in çalışamaz duruma getirilmesi BM'nin mevcut yapısıyla duruma müdahale edemeyeceğini ortaya koydu. Aynı zaman diliminde saldırıdan dolayı büyük bir üzüntü içinde olan Hammarşkjöld, Genel Sekreterlik görevine devam etmek için bazı ilkeler belirleyerek bunlara uyulmaması halinde istifa edeceğini belirtti:

BM Şartı'nın ilkeleri, somutlaşmış olduğu Örgüt'ten çok daha büyüktür ve koruması gereken amaçlar herhangi bir devletin veya halkın politikalarından çok daha saygındır. Örgüt'ün bir görevlisi olarak Genel Sekreter, Üye Devletler arasındaki ihtilaflarda kamuya açık duruşlardan, eylemde bulunması çatışmanın çözümüne yardımcı olamayacağı sürece kaçınarak yararlılığını sürdürme görevine sahiptir. Bununla birlikte, Genel Sekreter'den talep edilen sağduyu ve tarafsızlık, bir çıkar politikasına dönüşemez. Genel Sekreter aynı zamanda Şart'ın ilkelerinin bir hizmetçisi olmalı ve onun için doğruyu ve yanlış Şart'ın amaçları belirlemelidir. O, bunu temsil etmelidir. Bir Genel Sekreter, insani zaafı ve fikir farklılıklarının sınırları dahilinde, tüm Üye Devletlerin Şart'ın Maddelerini gözetme taahhütlerini yerine getirmesinin dışında başka herhangi bir varsayım üzerinde hizmet edemez.... Üye Devletlerin Genel Sekreter'in görevlerinin burada belirtilenlerden başka bir yolla Örgüt'e daha iyi hizmet edeceğine dair bir görüşleri olması halinde, bu düşünceye göre hareket etme hakları da açıktır (UNSC, 1956).

Genel Sekreter'in yoğun çabaları üzerine BM Genel Kurulu tekrar faaliyete geçti. Kurul tarafından ateşkese yönelik bir karar alındıysa da, bu kararın kalıcılığını sağlayacak bir oluşumun eksikliği fark edildi. Kanada Başbakanı Lester Pearson'un tavsiyeleri ile Genel Kurul'a yeni bir karar taslağı getirildi ve kabul edilerek BM Acil Durum Gücü'nün (UNEF) temelleri atıldı. UNEF'in yapısı ise Kasım ayı içerisinde Genel Sekreter tarafından belirlendi. "Uluslararası barış ve güvenliğin korunması için Birleşmiş Milletler'in kullanılması fikri başlangıçta Başbakan Pearson'dan gelmişse de bu fikir Genel Sekreter Dag Hammarskjöld sayesinde pratik bir gerçek haline dönüştü (Department of Peacekeeping Operations, 2003)".

UNEF, barışın korunamadığı ve çatışmanın çıktığı durumlarda ateşkesin sağlanması ve sürdürülmesi için kullanılacaktı. Bu yolla Birleşmiş Milletler, Güvenlik Konseyi seçeneği tıkanmış olsa da Genel Kurul yoluyla yetkilendirdiği bu gücü BM Antlaşması'nın çatışmayla ilgili hükümlerinin uygulanması adına kullanabilecekti.

UNEF sayesinde saldırgan güçler ateşkese kabul etmişler, belirli oranda geri çekilmişler ve BM güçlerinin çekildikleri bölgelere yerleşmesine izin vermek durumunda kalmışlardır. Ayrıca Acil Durum Gücü Süveyş Kanalı'nın sağlıklı bir şekilde trafiğe açılmasını sağlamış ve uluslararası ticaret rejimini tehdit eden bu durumu bertaraf etmiştir.

Hammarskjöld'ün gerçeğe dönüştürdüğü BM Acil Durum Gücü, barışı koruma ve insani müdahale kavramlarını ortaya attı ve güvenliği dönüştürdü. UNEF I'nı ardından BM farklı isimlerle birçok alanda barışı koruma misyonlarına girişti. Ayrıca bu plan, Başbakan Pearson'a Nobel Barış Ödülü verilmesini sağladı.

3.2.2.3. Afrika ziyareti ve Kongo İç Savaşı

1959 yılında Hammarskjöld bir Afrika ziyareti kararı aldı. Bu ziyaret esnasında 21 farklı Afrika ülkesine giderek temaslarda bulundu ve sorunları yerinde tespit etti. O dönemde Afrika'daki problemleri dünya kamuoyunda daha düşük bir gündem konusuydu. Gözler genelde bloklar arası çekişmelerdeydi. Bu ziyaretıyla BM Genel Sekreteri, Afrika kıtasına tekrar dünyanın ilgisini çekerek BM'nin dekolonizasyon sürecindeki rolünü daha aktif bir noktaya taşıdı.

Hammarşkjöld'ün dönüşümcü liderliğinin ön plana çıktığı anlardan biri olan bu ziyaret, Afrika'nın hiç kolonize edilmemiş olan ülkesi Liberya'dan başladı. Bu gezide Genel Sekreter bölgedeki BM personelinin tamamının ülke ve görev tanımıyla ilgili yorum ve fikirlerini dinleyerek her birine hem mesleği hem de ülkenin durumuyla ilgili zorlukları ve sıkıntılı alanları sordu. O dönemde bölgede çalışan BM görevlisi Donald R. Hanson'a göre bu sohbetler kesinlikle 'hoşbeş' için yapılmamıştı. Hammarşkjöld elde ettiği tüm bilgileri değerlendirmeye alıyor ve uygulamada da kullanıyordu. Personeliyle yaptığı bu beyin fırtınasının ardından Liberya lideri William Tubman ile görüşmüş ve öğrendiği bilgiler sayesinde Başkan'a "yapıcı tavsiyeler, destek ve eleştiriler sunmuştu (Hanson, 2011, s. 24)". Bu, Genel Sekreterlik rolünün ülkelerle ilgili meselelerde aktif olarak kullanılmaya başlandığı anlardan biridir. Hammarşkjöld, bu politikayı ziyareti boyunca gittiği diğer ülkelerde de aynı şekilde sürdürdü.

Ziyaretlerin sonucunda Afrika'daki eski Vesayet bölgeleri ve yeni bağımsız devletlerin ekonomik sıkıntıları hakkında detaylı bilgi edinen Genel Sekreter, Ekonomik ve Sosyal Konsey, Güvenlik Konseyi ve Genel Kurul'u faaliyete geçirerek Afrika'nın ekonomik ve teknik yardım programlarının yayılmasını sağladı.

1960 yılına gelindiğinde Afrika'da dekolonizasyonun ortaya çıkardığı yeni siyasi krizler yaşanmaya başladı. Uzun Belçika yönetiminin ardından bağımsızlığını ilan etmiş olan Kongo, yeni bağımsız bir devletin hazırlıksızlığını ve bölünmüşlüğüne yaşıyordu. Teknik ve ekonomik yetersizlikler, eski sömürge sahibi devletin gayri resmi cezalandırma yöntemleri (farklı siyasi tarafları destekleyerek karışıklığı körükleme, ekonomik ve teknik konulardaki desteğini çekme vb.), sömürge döneminde oluşmuş veya bu dönemin öncesinden kalan etnik, dini ve mezhepsel problemlerin gün yüzüne çıkışı gibi sorunlar bu yeni devleti boğuyordu.

Yerüstü ve yeraltı kaynaklar bakımından Afrika'nın en zengin alanlarından biri olan Kongo, Soğuk Savaş döneminde özel öneme sahip olan ve askeri envanterin sürdürülebilirliği için kilit hammaddelere de ev sahipliği yapmaktaydı. Bu gerçek de Kongo'yu büyük devletlerin ilgi odağı yapan bir diğer unsurdur.

Bağımsızlığın ardından ülkedeki ekonominin kontrolünü elinde tutmak isteyen Belçika, 1000 adet Belçikalı subayın 25.000 kişilik siyahi kökenli askerden oluşan bir orduya komuta etmesini istiyordu. Ayrıca Kongo bürokrasisi içerisinde stratejik

konumları Belçikalılar kontrol etmeye devam edecekti. Bu talepler, bölgedeki kaynaklara yoğun ilgisi olan ABD için de uygundu (Schmidt, 2013, s. 58). Bununla birlikte 5 Temmuz 1960 günü yeni devletin ordusunun ‘Afrikalılaşmasını’ reddeden Belçikalı subaylara karşı ordu içinde başkaldırıları başladı ve bu olayların sonucunda Belçika, Kongo’ya askeri müdahalede bulundu. Askeri müdahalenin ardından Kongo Hükümeti, ordunun başına Joseph-Desiré Mobutu’yu getirdi.

Kongo’nun güneyinde bulunan Katanga vilayeti, ülkenin en zengin bölgesiydi. Belçikalı paraşütçüler bu bölgeye inmiş ve onların varlığı ve desteğiyle Katanga vilayeti Kongo’dan bağımsızlığını ilan etmiştir. Bu bölgenin ekonomik sömürüsünün devamı ve NATO dostu bir hükümetin iş başına getirilmesi, ABD Başkanı Eisenhower tarafından desteklenmekteydi. Özellikle bölgedeki uranyum madenlerinin Sovyetler Birliği’nin eline geçmemesi gerektiği düşünülmekteydi (Schmidt, 2013, s. 58-59).

Lumumba hükümetinin Bağlantısızlar hareketine dâhil olması, millileştirme politikaları ve ekonomik dönüşümleri Batılı devletlerin ekonomik ve askeri çıkarlarına uymamaktaydı. Yine Belçika’nın kriz esnasında takındığı emperyalist tutum, Süveyş Krizi esnasında Birleşik Krallık ve Fransa’nın tutumlarına benziyordu (Schmidt, 2013, s. 59-60). Bu gelişmelerin ardından Kongo Cumhurbaşkanı Joseph Kasavubu ve Başbakan Patrice Lumumba Belçika’nın Kongo’yu tekrar sömürgesi haline getirmeye çalıştığına emin olarak Birleşmiş Milletler’den acil olarak yardım istedi.

Aynı ay içerisinde BM’ye bağlı Barış Gücü birlikleri Kongo’ya girerek ateşkesi sağlamaya çalıştı. Kriz hem BM birliklerinin yönetimi, hem de ülkenin ve ayrılıkçı bölgelerin kontrolü bağlamında Batı-Doğu blokları arasında bir çekişmeye döndüğünden çok daha karmaşık bir hal almaya başlamıştı. Başbakan Lumumba’nın ayrılıkçı bölgelerin ülkeye tekrar bağlanmasıyla ilgili BM’ye yönelik taleplerinin reddedilmesinin ardından başbakan bu kez Sovyetler Birliği’nden yardım istedi. Bölgenin uzaklığı ve Sovyet çıkarlarına olan sınırlı etkisi, SSCB’yi bu ölçüde bir müdahalede bulunmaya itti (Schmidt, 2013, s. 62). Yine de, bu müdahale ile birlikte sorun bir vekâlet savaşına dönüşmeye başladı. Sovyetlerden yardım talebinde bulunan Başbakan bir askeri darbeye uzaklaştırıldı ve BM birlikleri bu tip hızlı değişen siyasi koşullar esnasında taraf seçmeye zorlandı.

Ev hapsine alınmış olan başbakan çoğunluğu Afrika ve Asya ülkelerinden olan BM askerleri korumaktaydı. Bu askerler ve ülkeleri, Lumumba'ya sempati besliyorlardı. Ayrıca ABD'de hükümet değişikliği yaşanmaktaydı ve yeni gelecek olan Kennedy yönetiminin de Lumumba'ya sempatiyle yaklaşacağından çekinen Belçika, Kennedy yönetimi devralmadan Başbakan'ı ev hapsinden çıkartarak suikast düzenleme kararı almıştı (Schmidt, 2013, s. 65). Lumumba, gerçekten de düşmanlarının eline verilerek öldürüldü.

ABD ve Belçika başta olmak üzere Batı Bloku üyeleri, bağlantısızlar hareketi ve Doğu Bloku tarafından Afrika'yı tekrar kolonize etmekle suçlanarak imajlarına büyük bir darbe yediler. Yine BM Genel Sekreteri Hammarskjöld, özellikle Sovyetler Birliği tarafından istifaya zorlandı. Hem farklı bir bakış açısına sahip olan hem de bozulan imajı düzeltmek isteyen Kennedy Hükümeti, selefinden farklı bir siyaset izlemeye başladı. Bu politika, ne Lumumba'nın siyasi hareketini ne de Belçika çıkarlarını koşulsuz olarak desteklemekteydi. Üçüncü bir yol olarak Kongo'nun yeni askeri yönetiminin yanında bulunmaya karar verilmişti (Schmidt, 2013, s. 68).

Lumumba'nın destekçileri, Antonie Gizenga önderliğinde tekrar toplandılar. Daha da karmaşık hal alan siyasi yapının bir sonucu olarak ülkenin doğusunu kontrol altına alarak farklı bir hükümet kurdular. Ülke üç büyük parça ve Katanga'nın yanında olup bağımsızlığını ilan eden Güney Kasai bölgesiyle birlikte fiilen dörde bölünmüş durumdaydı. 1960 ve 1961 yılları boyunca Hammarskjöld, bölünmüş ülkenin farklı bölümlerine giderek arabuluculuk rolünde bulundu, hem vekâlet savaşlarının taraflarıyla, hem de onları destekleyen büyük güçlerle masaya oturdu. BM barış güçlerinin ülkede bulunduğu bu 2 yıllık süre zarfında birlikler birçok kez farklı gruplar tarafından saldırıya uğradı ve yine birçok kez hızlı bir şekilde değişen taraflardan birini seçmeye zorlandı. Bu denli büyük sıkıntıların arasında Hammarskjöld, 17 Eylül 1961 günü ayrılıkçı Katanga'nın Başkanı Moise Tshombe ile görüşmek için Ndola kentine doğru giderken şüpheli bir uçak kazasında yaşamını yitirdi.

Bölgedeki suikast ve çıkar çatışmalarının yoğunluğu göz önüne alındığında Genel Sekreter'in de öldürülmüş olma ihtimali hiç de düşük değildir. Nitekim ABD eski Başkanı Truman, "Hammarskjöld, onu öldürdüklerinde bir şeyleri gerçekleştirmek üzereydi. 'Onu öldürdüklerinde' dediğime dikkat edin. (Howard, 2014)" diyerek

şüpheleri artırmıştır. Uçak kazasının yaşandığı 1961 yılından günümüze dek bu soru çeşitli vesilelerle farklı dönemlerde tekrar gün yüzüne çıkmıştır.

3.2.2.4. BM'deki diğer faaliyetleri

Hammarşkjöld, Genel Sekreterliği döneminde BM'de birçok ilki gerçekleştirdi. Ona göre Birleşmiş Milletler, "yeni iletişim biçimleri, yeni müzakere yöntemleri ve uzlaşma için yeni tekniklerin geliştiği, bu sayede Kurumun gücü ve saygınlığının arttığı (Cordier & Foote, 2013)" bir ortama dönüşmeliydi. Bu düşünce yapısıyla 1955 ve 1958 yıllarında İsviçre'nin Cenevre kentinde atom enerjisinin barışçıl kullanımı hakkında BM bünyesinde uluslararası konferansların toplanmasını sağladı. Vefatından önce yaptığı çalışmalar sayesinde 1962 yılında bilim ve teknolojinin dünyanın daha az gelişmiş bölgelerinin lehine kullanılması temalı bir konferans daha toplandı (Henley & Melber, 2011, s. 11). Bu etkinlikler dönemin siyasi koşullarının tartışılmadığı, blok siyaseti güdülmeyen ve tüm odak noktasının teknik ve bilimsel alanlarda olmasının hedeflendiği konferanslardır. Bu sayede BM tarafsız olan rolünü daha açık bir şekilde kullanabilmiş ve insan hayatını geliştirmeye yoğunlaşabilmiştir.

Hammarşkjöld, az gelişmiş ülkelerin kalkınması için gerekli olan bilgi ve materyalin bu ülkelere sağlanabilmesi ve bu yolla dünyanın daha huzurlu ve barış dolu bir noktaya taşınmasını gerçekleştirebilecek tek yapının Birleşmiş Milletler olduğunu savunmaktaydı. 1954 yılında bir basın toplantısında şu açıklamayı yaptı:

Bunun bir BM faaliyeti ve gerçekten önemli olduğunu hissetmemin nedeni, daha gelişmiş ülkelere sunulabilecek olan teknik bilgi ve benzeri unsurların aktarılmasını Birleşmiş Milletler'den başka yapabilecek bir enstrüman olmadığını düşünmemden kaynaklanmaktadır. Uzun vadede bu süreç Birleşmiş Milletler tarafından gerçekleştirildiği ölçüde herhangi bir ulusal hükümet tarafından izlenemez. Aynı işi yapabilecek başka bir uluslararası örgüt veya örgüt grubu da yoktur (Cordier ve Foote, 2013).

Açıklamasına uygun düşen faaliyetlerinden biri, 1958 yılında Fransa'dan bağımsızlığını kazanan ilk devlet olan Gine'nin bu bağımsızlığı nedeniyle Fransa tarafından cezalandırılarak tüm teknik desteğinin çekilmesinin ardından yaşandı. Genel Sekreter, Gine lideri Sekou Touré ile görüşerek BM ve Gine arasındaki işbirliğini artıracak ve ülkeye ekonomik ve teknik destek sağlayabilecek yollar hakkında görüş alışverişi yaptı (Cordier & Foote, 2013). Dekolonizasyon sürecinde BM'nin yeni

bağımsız devletleri yalnız bırakmaması, bu ülkelerin ve halkların geleceğe olan umutlarını artırmıştır.

Günümüzde birçok alanda aktif olarak faaliyet gösteren ve uluslararası kamuoyu farkındalığı yüksek olan BM'nin aksine 1950'li yıllardaki BM, Milletler Cemiyeti'nin başarısızlığının ardından yeni kurulan ve kendisini uluslararası arenada kanıtlama çabasında olan bir uluslararası örgüttü. Soğuk Savaş ve onun sığağa dönüşmüş noktalarından biri olan Kore Savaşı, nükleer silahlardaki artış ve uluslararası kamplaşma gibi zorluklar BM'nin faaliyet alanını sınırlamaktaydı. İşte böyle bir koşul altında Hammarskjöld, yukarıdaki açıklama ve benzerlerini sürekli olarak tekrarlamakta, basın aracılığıyla dünya kamuoyu ile iletişim kurmakta ve BM'nin dünya üzerindeki rolünü genişletmeye çalışmaktaydı.

Yine Hammarskjöld, dünya barışına giden yolun bireylerin kendilerini dönüştürmeleriyle başlayacağına inanmaktaydı. 1953 yılı sona ererken gerçekleştirdiği bir basın bülteninde bu durumu dile getirmiştir:

Barış için çalışmalarımız her birimizin özel dünyasında başlamalıdır. İnsanlara korku olmadan bir dünya inşa etmek için biz de korkusuz olmak zorundayız. Bir adalet dünyası oluşturmak için biz de adil olmalıyız. Eğer kendi zihninizde özgür değilsek özgürlüğe nasıl kavuşabiliriz? Fedakârlığa hazır değilsek başkalarından bunu nasıl isteyebiliriz? ...Bir barış dünyası inşa etme şansının verildiği bir kuşak olarak geleceğe karşı görevlerimizi ölçebilmek için gerekli olan güç, bağımsızlık, amaç birliği ve muhakeme eşitliğine yalnızca herkesin çıkarına yönelik olan gerçek bir teslimiyet ile varabiliriz (UN Press Release, 1953).

Ona göre barışı korumanın bir diğer yolu da Güvenlik Konseyi üyelerinin daha sık bir araya gelmesiydi. Barış ve güvenlikle ilgili konuları kapalı toplantılar yoluyla derinlemesine tartışmaları sayesinde bu ülkeler aralarında yaşadıkları sorunları resmi olmayan yöntemlerle çözmeye çalışacaklar, en azından bu sayede temel diyalog sürecini başlatarak iletişim kanallarını oluşturacaklardı. Konsey üyelerinin bu şekilde gerçekleştirdikleri daha yakın temas sonradan 'önleyici diplomasi' olarak adlandırılacaktır (Cordier & Foote, 2013). Özel diplomasi veya sessiz diplomasi olarak da adlandırılan bu kavram sayesinde Birleşmiş Milletler ve Genel Sekreterlik, devletlerin aralarındaki problemleri çözmelerine yardımcı olan birer arabulucuya dönüşüyor ve BM için barışın korunması adına yeni bir görev ve fırsat alanı oluşmuş oluyordu.

Hammar skjöld BM yapısını geliştirmeye verdiği önem kadar personeline de değer veriyordu. Kendisinin Genel Sekreterlikte alışan tüm personeli ziyaret ettiği ve onlarla fikir alışverişi yaptığı belirtilmektedir (Hanson, 2011, s. 25). Etkileşimsel grup liderliğinin ötesine taşınan bu durum onun takipçileriyle ilgilenen tam bir dönüşümcü lider olduğunu ortaya koymaktadır.

Siyasi konuların yanı sıra bir sanat hayranı olan Hammar skjöld, sahip olduğu bireysel özelliklerini Birleşmiş Milletler’e taşıdı. Onun sayesinde BM binaları (makam odasından başlayarak) birçok ünlü sanatçının sanat eserleriyle doldu, Genel Kurul salonunda hareket edebilir bir orkestra sahnesi oluşturuldu ve her yıl BM Günü’nde konserler verildi. Bu konserler, o döneme dek dünya çapında en büyük izleyiciye sahip olan etkinlikler olarak tarihe geçti (Urquhart, 2011, s. 14). Öyle ki Hammar skjöld, bu konserlerde icra edilecek müzikle dahi ilgilenmekteydi (Smith, 2011, s. 16). Bu etkinliğin BM’nin dünya çapındaki tanınırlığını arttırarak bir nevi yumuşak güç ögesine dönüştüğu ve BM kamu diplomasisi adına başarılı bir hamle olduğu söylenebilir.

Hammar skjöld’ün BM ana binasıyla ilgili yaptığı bir diğer dönüşüm de Genel Kurul lobisinin küçük bir bölümünü kullanarak açtırdığı Meditasyon Odası’dır. Vefatından sonra Markings ile ortaya ıkmiş olan iç yaşamının vefatından önceki bir dışavurumu olan bu odayı yoğun bir anlam ve düşünce ile ortaya koymuştur. Bu oda, tüm inançlara ve görüşlere eşit mesafedeydi: tek amacı bu denli sıkıntılı bir dünya düzeninde BM personelinin stresten ve kötü düşüncelerden arınarak dinginliğini koruyabilmesi ve iç sesini dinleyebilmesiydi.

Hammar skjöld ikinci defa Genel Sekreter olarak seçildiğinde Danimarka Dışışleri Bakanı Jens Otto Krag tarafından yapılan konuşma, takipçileri tarafından Hammar skjöld’ün dönüşümcü liderliğinin takdir edilişinin bir göstergesidir:

Sayın Dag Hammar skjöld, her zaman en zor ve tartışmalı meselelerle uğraşarak ve sık sık ayak basılmamış yollardan giderek hiçbirinin ortada görünmediği çözümle bulmayı başardı. Ama dahası şu ki; bunları gerçekleştirirken hayranlığımızı, saygımızı ve bir insan tarafından nadiren elde edilen ve siyaset alanında kesinlikle benzersiz olan bir evrensel güveni elde etti. Yüksek kişisel nitelikleri, dost canlılığı, en karmaşık kördüğümlele uğraşırken gösterdiği sabrı ve savaşın ortasında bile sahip olduğu dingin mizah yeteneği aklımızda tuttuğu konuma katkıda bulundu (Gray, 1987, s. 48).

3.2.3. Hammarskjöld ve işlevsel otorite

Hammarskjöld bireysel düşüncelerini işine karıştırmayı kesinlikle reddeden bir liderdi. İsveç içindeki ve BM'deki kariyerinde bu görüş ona hep hâkim oldu. Devlet kurumlarında ve hatta partili hükümet yetkilileriyle çalışırken dahi siyasi tarafsızlığını koruma çabasındaydı ve bu nedenle herhangi bir siyasi partiye üye olmadı. 1956 yılında Moskova'da basına verdiği bir röportajda "çok çeşitli politik felsefeleri ve bakış açılarını temsil eden 76 milletin hizmetkârı olduğum için kendimi sıradan politikacılardan biraz farklı olarak görüyorum. Bu elbette ki tamamen tarafsız olduğum ve kendi bakış açım olmadığı anlamına gelmez (Lipsey, 2013, s. 69)" dedi. Bu açıdan bakıldığında kendisi tipik bir yasal otorite örneği sergilemektedir.

Bununla birlikte, Hammarskjöld'ün kariyeri aynı zamanda birçok kilit anda bireysel inisiyatifini kullanan bir bireyin hikâyesidir. Onun yerinde başkası olsaydı aynı sonucun alınamayacağı birçok farklı olayın yaşanmış olması, Hammarskjöld'ün karizmatik otoritesinin bir delili niteliğindedir. BM Genel Sekreterliği boyunca gerçekleştirdiği hamleler onu etkileşimsel liderlik pratiklerinin ötesine taşıyarak tam bir dönüşümcü lider kılmaktadır.

Görüldüğü üzere Hammarskjöld, hem yasal hem de karizmatik otoritenin özelliklerine aynı anda sahip olan bir liderdir. Yaşamı boyunca kendisini tanıma ve bilerek ya da bilmeyerek Maslow'un piramidinde üst basamaklara tırmanma yolunda ilerleyen Hammarskjöld, özellikle BM Genel Sekreterliği döneminde kendisini gerçekleştirmeyi başarmış ve adanmışlık seviyesine erişerek yetkisini çevresindeki sorunları olumlu yönde dönüştürmek amacıyla kullanmıştır. Bu da, kendisini Genel Sekreterliği boyunca işlevsel otoriteye sahip kılmaktadır.

Hammarskjöld yine birçok dönüşümcü lider gibi hem etkileşimsel hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini bünyesinde bir arada bulunduran bir liderdir. Ayrıca bu türlerin birden fazla alt türüne de uyan bir karakteristiği bulunmaktadır. Burns'ün dönüşümcü liderliğinin en çok entelektüel ve reformcu liderlik alt başlıkları kendisine uymaktadır.

Gerçekleştirdiği tüm siyasi ve siyaset dışı aktivitelerle Hammarskjöld, "Genel Sekreterlik görevini ve BM'nin kendisini dünya meselelerinde büyük bir etkileyici haline dönüştürmüştür (Smith, 2011, s. 17)".

Tablo 3.2 *Dag Hammarskjöld örneğinde dönüştürücü liderlik*⁶

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	DAG HAMMARSKJÖLD
Takipçilerle belirli bir amaç için birleşirler	
Takipçileri geliştirirler	BM personelinin çalışma koşullarıyla bireysel olarak ilgilenmesi
Eylemleri yenilikçidir	• BM Acil Durum Gücü'nün oluşturulması • Önleyici diplomasi kavramının oluşturulması • BM'nin siyasetüstü ve tarafsız yapısını geliştiren teknoloji ve bilimle ilgili konferanslar yapılması • BM Günü ve etkinliklerinin oluşturulması
Çok yönlüdür	• Dilbilim, edebiyat, hukuk, tarih ve iktisat alanlarından mezun olması • Yazar, şair, çevirmen ve dağcı olması
Eylemlerin etkisi kalıcıdır	BM Acil Durum Gücü'nün isim değiştirerek halen mevcudiyetini koruması
Etiklik ve kendine haslık bulunur	Dünyaya hizmet etme güdüsü ve ahlaki liderlik anlayışı
İhtiyaçlar hiyerarşisinde kendini aşmışlık seviyesindedir	• SSCB'den tehditler almış olmasına rağmen görevini kararlılıkla sürdürmüş olması • Can tehlikesi bulunmasına rağmen Afrika'da saha ziyaretleri yapması
Statükoyu dönüştürme amacındadır	Bireysel inisiyatif alıp BM nezdinde tanınmayan Çin Halk Cumhuriyeti ile ABD arasındaki pilot krizini sonlandırması
İşlevsel otorite durumu	Hem karizmatik hem de yasal otoriteye sahiptir
Geçerli dönüştürücü liderlik alt türleri	• Entelektüel liderlik • Reformcu liderlik
Geçerli etkileşimsel liderlik alt türleri	• Grup liderliği • Yürütme liderliği

⁶ Tablo tarafimca oluşturulmuştur.

3.3. Sahte Dönüşümcülüğe örnek olarak Pol Pot (Saloth Sar)

Bu bölümde, Burns'ün liderlik tanımına aykırı olan, dönüşümcü liderliğin çeşitli özelliklerini kendisinde toplamış olsa da eylemleri ve sonuçları bağlamında sahte dönüşümcülüğün tanımlarına uyan Kamboçyalı Pol Pot incelenecektir. Bu bölümün amacı, kuramsal bölümde değinilen dönüşümcü liderliğin farklı türlerinin, özellikleri her ne kadar benziyor olsa da etik amaçlardan sapılması halinde olumsuz bir noktaya dönüşebileceğinin örneklerle kanıtlanmasıdır.

3.3.1. Pol Pot'un yaşamı ve siyasi düşünceleri

Gerçek adı Saloth Sar olan Pol Pot, 1925 yılında o dönemde Fransız sömürgesi olan Kamboçya'da dünyaya geldi. İlköğretiminde Katolik okulunda okudu ve ortaöğretimini yeni açılmış bir okulda tamamladı. Bu eğitimi döneminde futbol, basketbol ve keman çalma gibi farklı hobiler edinen Sar, ortalama bir öğrenci olarak bilinmekteydi.

Lise hayatında İkinci Dünya Savaşı'nın politik ortamı değiştiren etkilerine şahit oldu. Kamboçya kolonisinin sahibi Fransa, Almanya tarafından işgal edilmişti. Yükselen güç Japonya, Çin, Mançurya, Çinhindi ve Güneydoğu Asya'yı kontrolü altına almıştı. Kamboçya'daki Fransız yetkililer, idari kontrolün kendilerinde kalmaları koşuluyla Japon kuvvetlerinin Kamboçya'ya girişine onay vermişlerdi. Bu karmaşa ve Fransız zayıflığı esnasında Kamboçya milliyetçiliğinde bir uyanış yaşanması doğaldır.

Savaşın sonlarına doğru Fransa'nın Alman işgalcileri ülkesinden atması ve savaşın seyrinin Mihver devletlerinin aleyhine dönmesi, Kamboçya'daki Fransız idarecileri Japonlara karşı cesaretlendirdi. Yeni Fransız yönetiminin Japon İmparatorluğu'na karşı mücadele etme sözü vermesi üzerine Japon kuvvetleri ülkedeki Fransızları hapse attılar ve Çinhindi ülkelerine bağımsızlık ilan etmeleri konusunda baskı uyguladılar. Bu çağrıya uyan yeni Kral Sihanouk Kamboçya'nın bağımsızlığını ilan etti. Bu süreç Japonya'nın teslim olmasıyla sona erdi (Chandler, 1999, s. 37).

Saloth Sar, 1949'da ülkesinden Fransa'ya yükseköğretim için burslu olarak gönderilen ilk yüz kişinin arasına seçildi ve Paris'e taşındı. Bu durum onu Kamboçya

içerisinde hâlihazırda bulunduğundan daha seçkin bir konuma ve yeni bir sınıfa taşıyordu.

Saloth Sar, her ne kadar yabancı karşıtı ve ülkesini dışarıya tamamen kapatmak isteyen bir kişi olsa da, fikirleri genel itibarıyla nefret ettiği yabancı düşünürlerden yoğun olarak etkilendi. Burjuva olsunlar veya olmasınlar, bu düşünürler onun düşünsel hayatında dönüşümler yaşattı. Özellikle Paris'te eğitim alırken Batı siyasal sistemiyle ilgili kavramlar ve siyaset felsefesiyle ilgili okumalar yapmış, yine Batı kökenli bir düşünce olan Marksizm ile burada tanışmıştı. Yaşadığı entelektüel değişim onu 1952 Paris Komünist Partisi'ne üye yapmıştır (Chandler, 1999, s. 20).

Fransa'dan döndükten sonra Vietnam ve Çin'deki Komünist hareket ile ilgilenmeye başladı. 1965 yılında Çin'i ziyaretinin kendisini fikrîsel anlamda yoğun olarak değiştiren olaylardan biri olduğu belirtilmektedir. Ziyareti Kültür Devrimi'nin arifesine rastladığı için Çin ve Komünist Parti içerisindeki karışıklıklar, oyunlar ve entrikalar paranoyasını artırmış olabilir. Kültür Devrimi esnasındaki rolüyle tanınan önemli bir figür olan Kang Sheng ile bu gezide samimi bir arkadaş olması yoluyla da Parti içi 'düşmanların' ortadan kaldırılmasıyla ilgili fikirleri benimsediği öne sürülmüştür (Chandler, 1999, s. 21).

Saloth Sar'ın gelecekte Pol Pot adıyla yapacağı katliamların gençliğinde çevresi tarafından tahmin edilip edilemeyeceği sorusu, Kamboçya tarihi konusunda uzman olan ABD'li tarihçi David P. Chandler tarafından araştırılmıştır. Chandler, Pol Pot'un eğitim döneminde arkadaşı olan kişilere ve akrabalarına onun nasıl bir kişiliğe sahip olduğunu sormuştur:

Kardeşlerine göre Saloth Sar, mülayim ve ılımlı bir çocuktur. Ergenlik dönemindeki okul arkadaşları kendisini sıradan bir öğrenci olarak tanımlamakta fakat herhangi olumsuz bir yönünü görmemekteydi. Öğretmen olduğu dönemde öğrencileri tarafından sakin, kendinden emin, yumuşak huylu, dürüst ve ikna edici biri olarak betimlenmekteydi (Chandler, 1999, s. 19).

Bu bilgiler, onun hakkında dikkat çekici veya olumsuz bir özellik ortaya koymamaktadır. Bu da, sahte dönüşümcü kişilerin iktidar sahibi olmalarından önce veya sonra gerçek yüzlerinin takipçileri tarafından tespit edilmesinin kesin olmadığını göstermektedir. Bir sahte dönüşümcü kişi, çok uzun yıllar boyunca dönüşümcü lider olarak adlandırılabilir.

Pol Pot'un yaşamı ve özellikle eēitim hayatı, siyasi düşünceleri ve iktidardayken ger ekleştirdikleriyle ironik bir zıtlık göstermektedir. Eēitiminin ( ok küçük bir bölümü hariç) neredeyse tamamı Fransızcayla ve Fransız etkisinin bariz olduēu yerlerde yaşanmış, döneminde ülkesinde nadir olan y ksek ēretimi tamamlamış ve hatta bunu yabancı bir ülkede gerçekleştirmişti.  okk lt rl l ē  yerinde tatmış ve bundan faydalanmıştı. Entelektüel kapasitesini sürekli olarak arttırmanın peşindeydi ve ziyaret ettiēi farklı ülkelerden çeşitli fikir akımlarını hafızasında toplamakta ve birleştirerek yeni bir sentez oluşturmaktaydı. Mesleēi, entelektüel kapasite ve bilgi gerektiren  ēretmenlikti. Ailesi yoluyla saray ve hanedan ile ilişkileri vardı. Aldıēı eēitim itibarıyla ülkesinin en üst sosyal sınıfına erişimi açıktı ve doēumundan itibaren de sıkıntılı bir ekonomik sınıfta olmamıştı.

Tüm bu gerçekliklerin aksine Pol Pot  okk lt rl l ē n düşmanı, büyük bir yabancı karşıtı ve radikal bir ırk ıydı. Kraliyet ailesi, küçük ve büyük burjuva, entelektüeller, yurtdışını ziyaret etmiş olanlar, okuma yazma bilenler ve hatta eli nasır tutmamış insanlar onun düşmanıydı. Ülkesini bu insanlardan 'kurtarmak', kendi kendine yeten ve dış dünyaya tamamen kapanmış bir ilkel komünal sistem oluşturmak istiyordu. Gerçekten de bu vakadaki ironik durum, Pol Pot'un ülkesini kendisi gibi olanlardan temizlemek istemesidir.

Pol Pot'un düşüncelerinin dönüşümcü özellikler sergilediēi ve sonuçları itibarıyla aklındaki dönüşümü gerçekleştirme serüveninde önemli bir yol kat ettiēi reddedilemez bir gerçektir. Bununla birlikte Pol Pot  rneēi her dönüşümün olumlu olmadıēını ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan her kişinin takipçileri için faydalı işler yapmayabileceēini açıkça ortaya koymaktadır. İşte Burns ve Bass, bu sebeplerden dönüşümcü liderlik ile ilgili tartışmalarında etik ve kendine has liderlik kavramlarına vurgu yapmıştır.

3.3.2. Kamboçya'ya dönüşü ve iç savaş

Saloth Sar 1953 yılında eēitimini tamamlayarak ülkesine döndü. D n ş nden bir yıl önce Kral Sihanouk, Fransa'nın desteēiyle Meclis'i feshetmişti. Bu durum, Kamboçyalı genç entelektüeller arasında hanedana karşı bir nefret doēurdu. Sar, Meclis'in feshinin ardından Kral aleyhine bir yazı yayınlamıştı (Chandler, 1999, s. 232).

Ülkeye dönüşünün ardından bir süreliğine komünist olmayan alternatifleri deneyen Sar, beklediğini bulamamasının ardından o dönemde halen Vietnamlılar tarafından kontrol edilen Çinhindi Komünist Partisi'ne üye oldu. Bu süre zarfında Fransa Kamboçya'yı bağımsız bir ülke haline dönüştürse de Fransız birlikleri ülkede konuşlanmaya devam etmekteydi.

Kamboçya'nın komşusu Vietnam'da Fransa'ya karşı bir direniş başlamıştı. Ülkenin kuzeyini komünist güçler ele geçirmiş ve 1. Fransa-Vietnam Savaşını başlatmışlardı. Bu süre zarfında Kral Sihanouk tahtını bırakarak yeni bir siyasi hareket oluşturdu ve seçimlere girdi. Onun siyasi hareketine karşı Komünistler ve Demokratlar birlikte hareket ettilerse de şaibeli olan seçimin sonucunda yenildiler (Chandler, 1999, s. 233). Bu olay, Vietnam'daki savaşla beraber Sar'ı düşünsel anlamda radikalleştiren olaylardan bir diğeridir.

1956 yılında Sar başkent Phnom Penh'de özel bir okulda öğretmenliğe başladı. Mesleğini icra ederken aynı zamanda rejime karşı direnişçi faaliyetlere de adım attı ve zamanla tanınırlığını ve parti içi otoritesini güçlendirdi. Tabii ki bu durum kendisinin düşmanları tarafından da bilinmesine yol açtı ve 1963 yılında kenti terk etmek durumunda kaldı (Chandler, 1999, s. 233).

1967 yılına gelindiğinde Kamboçya kırsalında ekonomik koşullara karşı bir isyan patlak verdi ve Sihanouk bu isyanı kanlı bir şekilde bastırdı. Bu süre zarfında bazen Amerikalılarla, bazen Vietnamlı komünist güçlerle işbirliği yapan Sihanouk, ülkesinde ise antikomünist tutumunu sürdürmekteydi.

Bununla birlikte Sihanouk 1970 yılında Sovyetler Birliği gezisindeyken Meclis tarafından yönetimden atıldı ve Çin'e geçerek mücadelesini sürdürme kararı alarak ülkenin meşru yöneticisi olmaya devam ettiğini ileri sürdü. Bu noktada Saloth Sar, Çin'de bulunan Sihanouk'a Komünist Parti'nin desteğini önerdi ve Sihanouk da bunu kabul etti. O noktadan itibaren çatı oluşumun adı "Birleşik Cephe" olarak adlandırıldı (Chandler, 1999, s. 235).

1968'den itibaren başlayan çatışmalar Sihanouk'un görevden alınması ve yeni bir ittifak kurmasıyla yerini kanlı bir iç savaşa bıraktı. Beş yıl boyunca süren çatışmalar esnasında Komünist Parti'nin silahlı gücü olan Kızıl Kmerler, Sihanouk'u desteklediklerini belirterek kırsalda da yoğun bir desteğe sahip oldular.

1970'e gelindiğinde Saloth Sar, ismini değiştirerek Pol Pot oldu ve partideki unvanı 'Bir Numaralı Kardeş' olarak belirlendi. Artık gittikçe büyüyen bir isyan dalgasının lideri haline geldi.

3.3.3. Kızıl Kmerlerin ülke yönetimini ele geçirmesi ve 'Demokratik Kamboçya'

1975 yılının Nisan ayına gelindiğinde, Kamboçya'da beş yıl süren savaş hali Amerikan yanlısı hükümetin kaçması ve Kızıl Kmerlerin başkent Phnom Penh'i ele geçirmesiyle sona erdi. Şehirde hâlihazırda savaş bölgelerinden kaçan bir milyonu aşkın dâhili sığınmacı bulunuyordu. Karmaşa halinin sona ermesini dileyen halk, Kızıl Kmerler hakkında da fazla bilgiye sahip olmadıklarından, bu örgütün kenti ele geçirmesinin ardından herhangi bir direniş göstermediler. Bununla birlikte, ülke için asıl felaket yeni başlıyordu.

Bir hafta içerisinde Phnom Penh, Battambang ve diğer kentlerde yaşayan bireyler tarımla uğraşmaları için zorunlu olarak kırsal bölgeye sürölmeye başlandı. Henüz ilk ay içerisinde bu yolculuğa gücü ve sağlık koşulları yetmeyen binlerce insanın öldüğü, fakat Kmerlerin ölümleri azaltmak adına hiçbir şey yapmadıkları belirtilmektedir (Chandler, 1999, s. 15). Kamboçya halkı ikiye ayrılmıştı: kırsalda yaşayanlar "asıl halk", kentlerde yaşayıp kırsala zorla gönderilenler ise "yeni halk" olarak adlandırılmaktaydı. Bu kişilerin yeni halk olarak adlandırılmasının sebebi, Kızıl Kmerlerin 'devrimine' katılmamış olmalarıydı. Onlar bir nevi 'ganimet' idiler.

Halkın tamamının kırsal bölgeye zorla sürölmesinin ardından Pol Pot, Kamboçya'yı baştan aşağı değiştiren bir sosyal dönüşüm programını yürürlüğe koydu. Program şunları içermekteydi:

Para, piyasalar ve özel mülkiyet kaldırıldı. Okullar, üniversiteler ve Budist manastırları kapatıldı. Basın ve yayın yasaklandı; posta sistemi kapatıldı; hareket özgürlüğü, bilgi alışverişi, kişisel bakım ve boş zaman aktiviteleri kısıtlandı. Programa uymamanın cezası ağırdı ve tekrarlanan suçlar sert koşullar altında hapis veya ölümlle sonuçlanacaktı. Herkese onlar için devrimci örgüt tarafından belirlenen görevleri yerine getirmeleri emredildi. Eski şehir sakinleri için bu görevler nadiren onların eğitim veya becerileriyle ilgiliydi. Aksine, bu kişilerin neredeyse tamamı köylü haline geldi ve hepsi aynı siyah pamuklu giysileri giymek zorunda bırakıldı (Chandler, 1999, s. 15).

İçeride bunlar olurken dünyanın kalanı Kamboçya'yı halen Birleşik Cephe tarafından yönetilen bir ülke olarak görmeyi tercih etmekteydi. Özellikle 1972 yılından itibaren örgütün gerçek yöneticileri Kızıl Kmerler ve doğal olarak Pol Pot olmasına rağmen, uluslararası kamuoyunun tepkisini çekmemek adına görünen yüzün Kral Sihanouk olmasına izin verildi.

1976 yılına gelindiğinde artık gerçek yüz ülkenin adının ve anayasasının değiştirilmesiyle açığa çıksa da uluslararası toplumun tepkisinin çekilmemesi adına çeşitli hamleler gerçekleştirildi. Bunlardan ilki ülkenin adının Demokratik Kamboçya olarak benimsenmesidir. Yapılan anayasada sosyalizm ve komünizme dair herhangi bir ibare geçmemiş ve genel seçimlerin yapılacağı duyurulmuştur. Dışarıdan nispeten normal bir rejim değişikliği ve kurucu iradenin ülkeyi dönüştürmesi süreci olarak görülebilecek bu faaliyetlerde ise tamamen farklıdır: 'yeni halk' oy kullanma hakkına sahip değildi ve 'asıl halk' da sadece örgüt tarafından belirlenen adayları seçebilme kabiliyetine sahipti. Seçimler sonucunda da neredeyse 'hayalet' olan, toplum tarafından bilinmeyen Pol Pot başbakan olarak seçildi (Chandler, 1999, s. 16). Bu noktadan itibaren Kızıl Kmerler, iktidarı güç yoluyla kaybedecekleri döneme dek denge ve denetlemeden yoksun ve tamamen özgür olacaktı.

Hem ülkesinin vatandaşları hem de dünya kamuoyu Pol Pot'un kim olduğunu bilmiyordu. Öyle ki, siyasi analistlerin dahi Pot'un gerçek kimliğini ortaya çıkarması bir yıl sürdü (Chandler, 1999, s. 22). Bunun gerçek sebebi Pol Pot isminin aslında bir rumuz olmasıdır. Tıpkı Lenin ve Stalin örneklerinde olduğu gibi, o da farklı bir isim seçmiştir. Bununla birlikte onun örneğinde bu isim değişikliğinin diğer devrimcilerin seçimlerinden farklı bir motivasyona sahip olduğu da söylenebilir. Daha önce de belirtildiği üzere, Pol Pot'un uygulamak istediği siyasi düşünce sistemiyle kendi geçmişi tam bir zıtlık içeriyordu. O, ismini değiştirerek gerçek kimliği olan Saloth Sar'dan ve onun temsil ettiği ve Pot'un nefret ettiği tüm özelliklerden kurtulmak istemiş olabilir. Bu yönüyle Pol Pot'un soykırımının ilk kurbanı kendi gerçekliği, yani Saloth Sar'dır.

Pol Pot'un radikal fikirlerinin ölümcül sonuçlarından yönettiği örgütün üyeleri de kaçamayacaktı. Pol Pot örneğinde diğer her konuda olduğu gibi paranoya da aşırı uçlardaydı. Sağlık sorunlarını göstererek 1977'de başbakanlıktan istifasının ardından çok büyük bir bölümü sadık takipçilerinden oluşan yaklaşık 14.000 kişi onun

emirleriyle (kod adı S-21) hapsedildi, işkenceye maruz kaldı ve çoğu öldürüldü (Chandler, 1999, s. 17). Bu kişilerin bazıları Vietnam yanlısı olmak, bazıları CIA ajanı olmak, bazılarıysa “bir numaralı kardeşe” ihanet gibi suçlarla itham edildiler.

Pol Pot, anayasaya yerleştirmedığı Marksist-Leninist ideallerle ilgili ilk itirafını Mao’nun vefatının ardından yapılan törende gerçekleştirdi. Fakat o anda dahi Parti’nin varlığını gizlemeyi sürdürdü (Chandler, 1999, s. 236).

Dışarıya karşı sürdürülen bu oyunun perde arkası çok kanlı olmaya devam etti. Ülkede yüzbinlerce kişi kısa bir süre zarfında öldürüldü. “Ölüm Tarlaları” olarak adlandırılan alanlarda etnik kökeni Kamboçyalı olmayanlar, entelektüeller, parti üyesi olmayan ve eğitim sahibi olanlar, yabancı dil bilenler, yabancı ülkeleri ziyaret etmiş olanlar, birçok din adamı ve farklı dinlere mensup kişiler, tarımla uğraşmayı başaramayan ‘ekonomik sabotajcılar’, burjuva olarak nitelendirilen insanlar ve farklı siyasi görüşe sahip olanlar katledildiler. İnsanlığa karşı işlenen bu suçun sonucunda Kamboçya nüfusunun yaklaşık yüzde yirmi beşi hayatını kaybetti (Etcheson, 2005, s. 119).

1976 ile 1979 yılları arasında süren ‘Demokratik Kamboçya’ rejimi, etik amaç ve yöntemlerden sapılarak gerçekleştirilmeye çalışılan bir dönüşümün ne denli tehlikeli ve ölümcül bir hal alabileceğinin kanıtı niteliğindedir.

3.3.4. Vietnam ile savaş ve sonrası

1978 yılına gelindiğinde Vietnam Demokratik Kamboçya’ya bir askeri taarruz düzenledi. Bu taarruzun ardından bir yıl süren savaşın sonucunda Kızıl Kmerler kaybederek iktidarı terk etmek durumunda kaldılar. Fakat bu durum, Pol Pot’un yakalanarak adalete teslim edilmesini sağlamamıştır. Tayland sınırına kaçan Pol Pot, ‘direnişine’ bu bölgede uzun yıllar boyunca devam etti. 1998 yılının Nisan ayında ise hayatını kaybetti.

Vietnam’ın askeri müdahalesi sonucunda iktidarı kaybeden Pol Pot’un 1998’e kadar yaşamasının ve uluslararası mahkemelerce yargılanmamasının çeşitli sebepleri bulunmaktaydı. Pol Pot, Soğuk Savaş boyunca sürekli olarak değişen bağlılık ve ittifak ilişkilerini başarıyla kullanmış ve ülkesi içerisindeki siyasi dengeleri de aynı başarıyla manipüle edebilmiş biriydi. Nasıl iktidara gelmeden önce Sovyetler Birliği-Çin-

Vietnam ve Sihanouk'un taraftarları arasında mekik dokuyarak en pragmatik seçimler yaptıysa, iktidarı ele geçirmesi ve hatta kaybetmesinin ardından da pragmatik ve stratejik seçimler yapmaya devam etti. Tabii ki büyük güçlerin hamlelerinin de etkisi büyüktür.

Aslında rejiminin bitişi de sürekli olarak değişen uluslararası ilişkilerin bir sonucuuydu. 1960'lı yılların sonlarından itibaren iki büyük sosyalist devlet olan SSCB ve ÇHC'nin ilişkilerinde bir bozulma seyri başlamış ve 1970'ler boyunca bu durum Kissinger-Nixon yönetimindeki ABD dış politikası tarafından da tespit edilerek ABD çıkarları çizgisinde kullanılmıştır. 1970'lerin sonunda Hinde'deki yeni düzende Vietnam Savaşı sonuçlanmış ve ABD müttefiki olan Güney Vietnam savaşı kaybetmişti. Bu sonuç, SSCB tarafından yoğun olarak desteklenen Kuzey Vietnam'ı ve doğal olarak SSCB'yi bölgede en aktif taraf haline getiriyordu. Yeni düzene karşı bir bariyer oluşturmak isteyen Çin, Kamboçya'daki Kızıl Kmerleri destekliyordu. Bu, iki ülke arasındaki barış durumunu sürdürülemez kılarak savaşı tetiklemiştir.

Savaşı kaybetmiş ve rejimi yıkılmış olmasına rağmen sürgündeki Pol Pot ve Demokratik Kamboçya rejimi, Çin Halk Cumhuriyeti liderliğinde uluslararası tanınırlık ve destek elde etmeye devam etti. ABD bu konuda sessiz kalıyor ve Pol Pot'un gerçekleştirdiği soykırıma rağmen ona karşı herhangi bir müdahalede bulunma ihtiyacı duymuyordu. En üzücü olan nokta da, Birleşmiş Milletler'in sürgündeki Demokratik Kamboçya hükümetini Kamboçya'nın meşru yöneticileri olarak tanımaya devam etmesiydi.

Pol Pot, iktidarı kaybettiği süreden vefatına dek verdiği çeşitli röportajlarda ve yaptığı görüşmelerde Kamboçya'daki katliamların bilincinde olduğunu, fakat bunları planlamadığını ve sorumlu olmadığını belirtmiştir. Bununla birlikte, bir devletin en üst kademesindeki kişinin, yaşanan iyi veya kötü herhangi bir eylemden dolayı en üst derecede sorumluluğu olduğu açıktır. Gerçekleştirilmiş bir soykırımın lider tarafından bizzat eline silah olarak uygulanması, alt kademelere emir vererek onlara uygulatması veya bunları yapan kişileri o konumlara ataması arasında herhangi bir fark bulunamaz. Zaten yaşanan kötülüklerden hiçbir suretle sorumluluk kabul etmemek, sahte dönüşümcülüğün tipik bir özelliğidir. Daha önce de bahsi geçtiği üzere eylemlerinin sorumluluğunu kabul etmeyen bir lider, Weber'in tabiriyle 'politik çocuktur'.

Pol Pot, hem iç hem de dış politikada sahte bir dönüşümcüydü. Gerçekleştirmek istediklerini kendi halkından gizlediği gibi siyasi çizgisini ve hatta partisini dünya kamuoyundan da saklamıştır. İktidarı kaybedişinden vefatına kadar geçen süre boyunca çeşitli zamanlarda istifa ettiğini ve hatta partisini feshettiğini açıklamış olsa da hem kendisi, hem partisi, hem de partiye bağlı birlikleri her zaman güçlerini korumaya devam etmiştir. Tüm yapılanlar uluslararası arenada gerçekleştirilen bir tiyatrodan ibarettir.

Sahip olduğu yok edici idealizm, takipçilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik değildi ve dünya gerçekliklerinden kopuktu. Korkutucu olan asıl nokta, başlattığı soykırımı durduran olayın dünya kamuoyundan gelen tepkiler, BM Güvenlik Konseyi veya büyük güçlerin birleşerek gerçekleştirdiği bir saldırı değil, tamamen Soğuk Savaş dengeleri ve bundan kaynaklanan bir savaştır. Bu da, uluslararası sistemde insani müdahale ve uluslararası hukuk kavramlarının gelişiminin o dönemde büyük bir zaafiyet içinde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Aradan geçen uzun yıllara rağmen birçok katliamın ve kanlı savaşın yaşanmış olması, sahte dönüşümcülerin tespiti ve onlara karşı uluslararası arenada verilen mücadelelerin gücü ve samimiyetini sorgular niteliktedir. Hammarskjöld tarafından BM Güvenlik Konseyi engeli aşılarak oluşturulan BM Acil Durum Gücü örneğinin bir noktaya kadar başarılı olsa da her katliam ve soykırımı durduramadığı ve gelecekteki problemlerin çözümü adına BM yapısında da bir dönüşümün gerekliliği açıktır.

Pol Pot, işlevsel otoritenin dönüşümcü liderlik açısından önemini de ortaya koyan bir liderdir. Dönüşümcü liderliği Weber'in otorite tiplerinden karizmatik otoriteyle bağdaştırarak yasal otoriteyi görmezden gelen düşüncenin tehlikesi, Pol Pot örneğinde görülmektedir. İşlevsel Otorite, dönüşümcülük devam ettikçe süren bir otoritedir; fakat sadece bu durumdan ibaret değildir. Bu otoritenin içerisinde oranları farklı olsa da hem yasal hem de karizmatik otoriteyi barındırmakta ve bu iki otorite tipi birbirini dengelemekte ve denetlemektedir. Bürokratik yapıların bulunmadığı bir karizmatik otoritenin uluslararası sistemde oluşturduğu tehlike, Pol Pot'un yıkıcı örneğinde kendisini göstermektedir.

Tablo 3.3 *Pol Pot örneğinde sahte dönüşümcülük*⁷

SAHTE DÖNÜŞÜMCÜLÜK	POL POT
Takipçiler lidere bağımlı hale gelirler	Pol Pot'un 'Bir Numaralı Kardeş' ilan edilmesi ve perde arkasından tüm kararları tek başına alması
İstekler ve takipçiler manipüle edilir	• Toplumsal dönüşüm adı altında ilkel komünal düzene geçilmesi • Uluslararası toplumun Kamboçya yönetimi hakkında yanlış bilgilendirilmesi
Eylemler ahlaki açıdan nötr veya ahlak dışıdır	Dönüşümün sağlanması adına toplumun belirli kesimlerinin yok edilmesinin teşvik edilmesi
Statükoyla ilişkiler lider kadrosunun çıkarlarına göre belirlenir	Kral Sihanouk başta olmak üzere Kamboçya yönetimi ve rejimiyle olan ilişkilerin Kızıl Kmerlerin çıkarlarına göre ani değişimler göstermesi

4. SONUÇ

Tezde ilk olarak liderlik, liderliğin gerçekleştirilmesi için gerekli olan güç ile bu güç kullanılarak gerçekleştirilen hükmetme faaliyetinin meşruiyetini sağlayan otorite kaynakları tanımlandı. Liderlik üzerine gerçekleştirilmiş önceki çalışmalara değinildi ve tezin inceleme konusu olan dönüşümcü liderliği ortaya çıkaran süreç işlendi. Yine dönüşümcü liderliği tanımlamada yararlı olan Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi açıklandı ve liderlerin bu ihtiyaçları dönüştürebilme yetileri vurgulandı. Max Weber'in ideal tipleri incelendi ve bunun ardından dönüşümcü liderliğin, Max Weber'in sunmuş olduğu üç ideal tip ile sınırlandırılmayacağı vurgulanarak, dördüncü bir otorite tipi olan İşlevsel Otorite kavramı geliştirildi.

Liderliğin doğuştan gelen yetenek ve özellikler, yaşantı ve deneyimler, eğitim ve aile gibi çeşitli kaynaklardan beslendiği ve liderlerin özellikle psikanaliz gibi farklı yaklaşımlarla da incelenebileceği gösterildi. Bu incelemelerin ardından dönüşümcü liderlik ve onun tamamlayıcısı olan etkileşimsel liderlik kavramları ile bu kavramların politik liderlikle ilgili alt türleri örnekler verilerek açıklandı. Kimlerin dönüşümcü lider olduğu kadar, kimlerin olmadığı sorusunun da üzerinde duruldu ve cevabı sahte dönüşümcülük kavramıyla sunuldu. Dönüşümcü liderliğin tespitiyle ilgili formüllere

⁷ Tablo tarafimca oluşturulmuştur.

dayanan veya dayanmayan farklı yöntemler belirtildi ve ayrıca bu liderlik türüne yöneltlen eleştirilere yer verildi. Dönüşümcü liderlik bölümü ise, genel bir değerlendirme ve uluslararası ilişkiler gözüyle yapılan bir eleştiri ile sonlandırıldı.

Uygulama bölümünde ise, birinci ve ikinci bölümlerde sunulmuş olan kuramsal ve kavramsal çerçeve ışığında, seçilmiş olan liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri, uluslararası ilişkiler dalının bakış açısıyla ve çeşitli örnekler ışığında incelendi ve ayrıca bu liderleri diğerlerinden ayıran özellikler ön plana çıkartıldı. Bunlara ek olarak işlevsel otoritenin, incelemeye konu olan liderlere hangi açılardan uyup hangi açılardan uymadığı da belirtildi. Bu sayede bu yeni otorite tipinin daha rahat bir şekilde anlaşılması amaçlandı.

Yine uygulama bölümünde, tezde belirtilen tanımlara uymayan bir vaka olan Pol Pot'un incelenmesi yoluyla, sahte dönüşümcülük ve işlevsel otoritenin bulunmayışı kavramları detaylandırıldı ve örneklendirildi. Bu tarz kişilerin gerçekte birer lider olmadıkları, sadece yönetme gücünü ellerinde bulunduran kişiler oldukları vurgulandı.

Gelecekte, dönüşümcü liderlere iç siyasette olduğu kadar dış politikada da yoğun bir ihtiyaç olacağı şimdiden açık bir şekilde görülebilmektedir. Küresel ve herkesi ilgilendiren sorunların çözümünün ortak bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğinden, dönüşümcü liderlerin gerek ikili, gerekse çok taraflı ilişkiler ve hatta uluslararası örgüt ve rejimler yoluyla birlikte çalışabilme potansiyelinin üzerinde duruldu. Bu yüzden uygulama bölümündeki liderler farklı alanlardan seçildi ve dönüşümcü liderliğin farklı yapılarda kendine has yöntemlerle yürüyebileceği gösterilmek istendi.

Tezde liderlerin bulundukları konuma erişmek için çeşitli faktörleri bir arada bulundurdıkları ortaya konuldu. Liderler, Büyük Adam kuramında olduğu gibi sadece doğuştan gelen özellikleriyle veya tamamen durumsal/tesadüfi unsurlarla lider olmamaktadırlar. Onlar, doğuştan gelen potansiyellerini geliştirmekte, özellikle çocukluk ve ergenlik dönemlerinde yaşadıkları olaylardan önemli ölçüde etkilenmekte ve doğru zamanlarda doğru hamleleri gerçekleştirmektedirler. Bireyleri lider haline getiren süreç, bu noktaya gelmelerinden çok daha önce başlamakta ve lider olmalarıyla birlikte de sonlanmamaktadır. Dönüşümcü liderlik ve bu liderlikten kaynaklanan işlevsel otorite de tam olarak bunu savunmaktadır: Bireyler, geçmişten gelen bir sürecin sonunda bir lidere dönüşürler, fakat konumlarını korumaları bu noktadan itibaren

atacakları adımlara bağlıdır. Bir kişi zamanla sahte bir dönüşümcü haline gelebilir veya meşruiyetini kaybedebilir. İşte bu nedenle liderin, toplumunu dönüştürme kapasitesinin yanı sıra kendisini de sürekli olarak dinamik tutma ve olumlu yönde dönüştürebilme yetisine önem vermesi gerekir.

Uygulama bölümünde her liderin kendine has bir dönüşümcü liderlik yöntemi ve kaynağı olduğu ortaya kondu. Bu liderlerin bazılarında kişisel karizma ön plana çıkabildiği gibi diğerlerinde kural ve kurumların doğru kullanımının dönüşümcü liderliğe fayda sağladığı görüldü. Her liderin kendine has bir yolu ve yöntemi olduğu gibi, her birinin işlevsel otoritesi de farklı şekillerde meydana gelmektedir.

Yine dönüşümcülükten kaynaklanan İşlevsel otoritenin, bir kişinin görev tanımı ve unvanı her ne olursa olsun, kişisel karizma (yetenekler, deneyim ve zeka da dâhil) ile bürokratik kolaylıkların bir araya geldiği ve kişinin bunları uygun bir şekilde kullanmaya devam ettiği süre boyunca geçerli olduğu da tezde belirtilen bir diğer savdır.

Tez esnasında savunulan bir diğer görüş de, her liderin kişisel gelişim sürecinin farklı kaynaklardan etkilendiği ve kendisine özgü olduğu; bu sürecin psikolojik ve sosyolojik analizler yoluyla incelenebileceği, fakat dönüşümcü liderlikle sonuçlanacak bir gelişim reçetesi yazılmasının mümkün olmamasıdır.

Tezin kuramsal bölümünde belirtilmiş olan etkileşimsel liderliğin ve dönüşümcü liderliğin alt türlerine bakıldığında, birbirlerinden farklı alanlarda gerçekleştirildiği için farklı kategorilere konmuş bu türler arasında keskin hatların bulunmadığı görülmektedir. Bir lider aynı anda genel başkan olduğu partinin yönetiminde parti liderliği, parlamentoda yasama liderliği, halk nezdinde sahip olduğu konumu veya önceki mesleği yoluyla kanaat önderliği gibi etkileşimsel liderlik özelliklerini birlikte barındırabilirler. Aynı zamanda bu liderler etkileşimlerini sadece belirli olaylar üzerinde pazarlık ve takaslar ile sınırlandırmayarak toplumda değişim ve dönüşüm amacına hizmet eden enstrümanlar haline de getirebilirler. Ülkesinin iç ve dış politikasında bazı alanları reforme ederek, bazı alanlarıysa baştan inşa ederek bir nevi devrimci bir lider haline de gelebilirler. Bu sebepten alt türler kuram için önemli olmakla birlikte, liderlerin tek bir kategoriye sıkıştırılmamaları gerekmektedir. Liderler, farklı alt türlere aynı anda sahip olabilecekleri gibi dönüşümcülük işlevlerinin yanı sıra etkileşimsel

liderlik özellikleri de gösterebilirler. Burada önemli olan nokta, toplumsal bir kalkınma ve ilerleme için dönüştürücü liderliğin sürdürülüyor olmasıdır.

Liderlerin uluslararası ilişkiler açısından incelenmeleri sonucunda dönüştürücü liderliğin farklı alanlarda uygulanabileceği savı kanıtlandı. Mustafa Kemal Atatürk, devletin dış politikasını halkının çıkarları bağlamında dönüştüren ve ülkesi temelinde başlayarak uluslararası toplumun çıkarlarını da gözetten yeni bir dış siyaset felsefesini uygulayan bir liderdir. Dönüştürücü liderliğin en çok kahraman ve devrimci liderlik alt türlerini temsil etmektedir. Etkileşimsel liderliğin ise en çok yürütme liderliği bölümüne uymaktadır.

Dag Hammarskjöld ise uluslararası bir yapıya sahip olan Birleşmiş Milletlerin en üst kademesine seçilerek bireyselliğini arka plana koyma yükümlülüğünü üstlenen ve dönüşümü bir uluslararası örgüt temelinde gerçekleştirerek tabana doğru yaymaya çalışan bir liderdir. Etkileşimsel liderlik ve yasal otoritenin baskın olduğu bir kariyere sahip olmasına rağmen getirildiği BM Genel Sekreterliği görevinde karizmatik otorite ve dönüştürücü liderlik özellikleri ön plana çıkmış ve bu iki farklı yolun birleşimiyle işlevsel otoriteye sahip olmuştur. Grup liderliği ve yürütme liderliği gibi etkileşimsel yöntemleri de kullanmış olsa da, bu alt türleri entelektüel ve reformcu liderlik gibi dönüştürücü liderliğin alt türleriyle desteklemiştir.

Bu örnekler, bir liderin dönüştürücü özellikler gösterebilmesi için belirli ve değişmez koşullar olmadığını göstermektedir. Uluslararası ilişkilerde tarafsızlığını korumaya çalışan bir uluslararası örgüt bürokrati olmak veya uluslararası arenada ülkesinin çıkarlarını gözetmeye çalışan bir ülke lideri olmanın dönüştürücülüğü engellemediği ortaya konmaktadır. Vaka incelemeleri, bahsi geçen liderlerin takipçilerinin isteklerini her iki durumda da ihtiyaçlara dönüştürebileceğini belirtmektedir.

Her iki vakanın da ortak noktaları bulunmaktadır. Atatürk ve Hammarskjöld, takipçileri için çalışarak kişisel çıkar gözetmemekte, ‘yönetilerek yönetmekte’ ve takipçilerini ilk konumlarından daha üst bir seviyeye çıkarmaktadırlar. Uluslararası ilişkiler açısından bakıldığında bu kavramlar, dünya barışına hizmeti ve uluslararası sistemin anarşik yapısından doğan ve ülkeleri bencillığe sevk eden sorunların çözümünde rol oynamayı temsil etmektedir.

Atatürk'ün ülkesi bazında 'yurtta sulh, cihanda sulh' ilkesiyle benimsediği barışçıl devlet politikası ve Hammarskjöld'ün BM Şartı'nın ilkeleri temelinde dünya barışını korumak ve çatışmanın çıkması durumunda huzuru tesis etmek için attığı BM Acil Durum Gücü gibi adımlar, günümüzde yaşanan problemleri ve gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel sorunları çözmek için kullanılabilir faydalı örneklerdir. Pol Pot gibi sahte dönüştürücülerin dünya kamuoyunu kandırarak yerel veya uluslararası acılara sebebiyet vermeleri gibi durumlarda, uluslararası toplumca karşılık verilebilecek politikalara ve bu politikaları uygulayabilecek dönüştürücü liderlere ihtiyaç bulunmaktadır.

Özellikle 21. yüzyılın ana sorunları olarak karşımıza çıkan iklim değişikliği, yeni endüstrinin yapısal dönüşümleri, su ve yiyecek sorunları, küresel terör ve mikro milliyetçilik gibi problemler, devletlerin tek başına çözemeyeceği ve konvansiyonel yöntemlerin yeterli olmayacağı yeni alanlardır. Bu sorunlarla başa çıkılabilmesi, etik kurallara uyan ve kendine has olan dönüştürücü liderlerin hem devlet yönetimi, hem de uluslararası/ulusötesi örgütlerin yöneticilik konumlarına gelmeleri, bireysel inisiyatif almaları, 'büyü bozumu' ile makineleşmiş rutin ve köhne kuralları değiştirmeleri ve takipçilerini üst seviyelere çıkartmalarıyla mümkündür. Bu sayede dünya halkları arasındaki anlayış ve işbirliği artabilir, küresel sorunlar küresel bir bakış açısıyla çözülebilir ve liderler çıkarlarını birbirleriyle kazan-kazan stratejisi bağlamında bağdaştırabilir. Ayrıca köhnemiş yapılar ve sistemler dönüştürülerek güçlendirileceğinden uluslararası hukuk ve bu hukuk yapısına bağlı olan yeni rejimler sahte dönüştürücülüğün vereceği zararı asgari seviyeye indirebilir.

Yine işlevsel otorite sayesinde Weber'in oluşturduğu üç ideal tipin "kaçınılmaz" olduğu ileri sürülen sonuçları önlenir. Geleneksel otoritenin günümüz koşullarına uymayan köhnemiş yapıları, karizmatik otoritenin denetimsizliği ve diktatörya tehdidi ve yasal otoritenin bireysel inisiyatifi ortadan kaldıran büyü bozumu, işlevsel otoritenin dönüştürücü liderlikten gelen meşruiyetiyle düzenlenebilir. Gücü meşru kılan bu otorite, liderin takipçileriyle ortak ve yüceltici bir ilişkiye girmesiyle başlar ve iki tarafın karşılıklı aktif katılımlarıyla devam eder. İşlevsel süreç sonlandığında gücün meşruiyeti ortadan kalkar ve dönüştürücülük sona erer. Toplumlar yönetim süreçlerinde işlevsel otoritenin devamına dikkat etmeleri oranında gelişir ve kendilerini 'çarkın dışlılarından farksız' olmaktan veya tebaa haline gelmekten korurlar.

KAYNAKÇA

- Arslan, O. (2008). I. Dünya Savaşı Başında Kapitulasyonların İttihad ve Terakki Yönetimi Tarafından Kaldırılması ve Bu Gelişme Kapsamında Büyük Güçlerin Tepkileri. *Sakarya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 261-278.
- ATAM. (1997). *Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri II*. Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.
- ATAM. (2014). *Kastamonu'da Bir Konuşma*. 05 21, 2018 tarihinde Atatürk Araştırma Merkezi: <http://www.atam.gov.tr/nutuk/benim-kararim> adresinden alındı
- ATAM. (2014). *Samsun Öğretmenleriyle Konuşma*. 05 21, 2018 tarihinde Atatürk Araştırma Merkezi: <http://www.atam.gov.tr/ataturkun-soylev-ve-demecleri/samsun-ogretmenleriyle-konusma> adresinden alındı
- ATAM. (2016). *İnsanlık Ülküsü ve Barış Özlemi*. 06 02, 2018 tarihinde Atatürk Araştırma Merkezi: <http://www.atam.gov.tr/duyurular/insanlik-ulkusu-ve-baris-ozlemi> adresinden alındı
- Ataturk Today. (2007). *Atatürk'ün 4. Kurultay konuşması*. 05 19, 2018 tarihinde Ataturk Today: <https://ataturktoday.com/CHP/1935Ataturk4KurultayKonusmasi.htm> adresinden alındı
- Atatürk, M. K. (1927). *Nutuk*. Ankara.
- Atatürk, M. K. (1937, 03 20). Atatürk, Romanya'lı misafirlere hitap ederken, milli ve insani, yüksek prensiplerine temas ettiler. *Ulus Gazetesi*, 1. <http://gazeteler.ankara.edu.tr/dergiler/64/1648/24427.pdf> adresinden alındı
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 181-217.
- Boje, D. M. (2000). *Transform into Super Leaders: Transformational Leadership*. Ocak 06, 2018 tarihinde NMSU College of Business:

https://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm
adresinden alındı

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cambridge Dictionary. (tarih yok). *English Dictionary*. 05 21, 2018 tarihinde
Cambridge Dictionary:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/realpolitik> adresinden alındı

Chandler, D. P. (1999). *Brother Number One- A Political Biography of Pol Pot*.
Colorado: Westview Press.

Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2),
44-55.

Cordier, W. A., & Foote, W. (2013). *Official biography of Dag Hammarskjöld*. 06 04,
2018 tarihinde Dag Hammarskjöld: The UN Years:
<https://www.un.org/depts/dhl/dag/index.html> adresinden alındı

Department of Peacekeeping Operations. (2003). *UNEF I*. 08 12, 2018 tarihinde FIRST
UNITED NATIONS EMERGENCY FORCE:
<https://peacekeeping.un.org/mission/past/unef1backgr2.html> adresinden alındı

Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational Leadership. A. Bryman, D. Collinson, K.
Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Dü) içinde, *The Sage Handbook of
Leadership* (s. 299-310). London: SAGE.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011, 3 25).
Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work,
Employment and Society*, 25(1), 51-67.

Düşünbil. (2017). *19. yüzyılın iki önemli düşünce akımı: pozitivizm ve bilimcilik*. 05 21,
2018 tarihinde Düşünbil Dergisi: <https://dusunbil.com/19-yuzyilin-iki-onemli-dusunce-akimi-pozitivizm-ve-bilimcilik/> adresinden alındı

Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik.
Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1).

Erdenir, B. (2008). Comparison of Foreign Policy Leadership of Mustafa Kemal
Atatürk and Franklin Delano Roosevelt. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*(72).

- Etcheson, C. (2005). *After the Killing Fields: Lessons from the Cambodian Genocide*. Westport: Greenwood.
- Fröhlich, M. (2008). *Political Ethics and The United Nations - The Political Philosophy of Dag Hammarskjöld*. New York: Routledge.
- Gray, K. R. (1987). The Relationship of Dag Hammarskjöld with the Press. *Development Dialogue*, 1, 33-51.
- Grint, K. (2011). A History of Leadership. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Dü) içinde, *The SAGE Handbook of Leadership* (s. 4-14). London: SAGE.
- Hammarskjöld, D. (1964). *Markings*. New York: Ballantine Books.
- Hanson, D. R. (2011). A Remarkable Person. H. Melber, & M.-L. Henley içinde, *Dag Hammarskjöld Remembered - A Collection of Personal Memories* (s. 24-25). Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation.
- Henley, M.-L., & Melber, H. (2011). *Dag Hammarskjöld Remembered - A Collection of Personal Memories*. New York: Dag Hammarskjöld Foundation.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoffer, E. (1951). *The True Believer: Thoughts on the Nature of Mass Movements*. New York: Harper & Brothers.
- Howard, J. (2014). Spy messages could finally solve mystery of UN chief's death crash. *The Guardian*. 9 15, 2018 tarihinde <https://www.theguardian.com/world/2014/dec/13/spy-messages-solve-mystery-un-chief-death-crash> adresinden alındı
- İnalcık, H. (2008). *Atatürk ve Demokratik Türkiye*. İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Kinross, P. B. (1999). *Atatürk: Bir Milletten Yeniden Doğuşu*. (N. Sander, Çev.) Altın Kitaplar.
- Life & Peace Institute. (2011). New Routes. *Dag Hammarskjöld and United Nations: Vision and Legacy – 50 years later*. Uppsala: Life & Peace Institute.

- Lipsey, R. (2013). *Hammar skjöld – a Life*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Lozan Antlaşması. (1923). 09 10, 2018 tarihinde <http://ua.mfa.gov.tr/detay.aspx?88> adresinden alındı
- Malinowski, B. (1948). *Magic, Science and Religion*. Free Press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Owen, D., & Strong, T. B. (2004). Max Weber's Calling to Knowledge and Action. M. Weber içinde, *The Vocation Lectures* (s. xi-lxii). Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- Schmidt, E. (2013). The Congo Crisis, 1960–1965. E. Schmidt içinde, *Foreign Intervention in Africa - From the Cold War to the War on Terror* (s. 56-77). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shamir, B., & House, R. J. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Smith, A. (2011). Memories of Those Days. H. Melber, & M.-L. Henley içinde, *Dag Hammar skjöld Remembered - A Collection of Personal Memories* (s. 16-17). Uppsala: Dag Hammar skjöld Foundation.
- Stahn, C., & Melber, H. (2014). *Peace Diplomacy, Global Justice and International Agency: Rethinking Human Security and Ethics in the Spirit of Dag Hammar skjöld*. Cambridge: Cambridge University Press.
- The New York Times. (1964, 06 28). *Clues to the Hammar skjöld Riddle; A book by the U.N. Secretary General reveals that beneath the official man was another—a mystic—who no one knew existed*. 08 09, 2018 tarihinde The New York Times. adresinden alındı
- The Nobel Foundation. (2014). *The Nobel Peace Prize 1961*. 06 04, 2018 tarihinde Nobelprize.org: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1961/ adresinden alındı
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of the Transformational Leadership: A Critical Perspective*. Hove: Routledge.

- Tümerdem, Y. (1986, 11). Atatürk ve Çağdaş Türk Kadını. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 3(7), 151-153.
- Tünay, B. (1985, 3). Atatürk ve Liderlik. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 1, 555-571.
- UN Press Release. (1953). *UN Press Release SG/360*. New York: United Nations.
- UNSC. (1956, 10 31). *Security Council Official Records*, 751. United Nations: <http://www.un.org/depts/dhl/dag/docs/spv751ef.pdf> adresinden alındı
- Urquhart, B. (2011). Dag Hammarskjöld - A Leader In Th e Field Of Culture. H. Melber, & M.-L. Henley içinde, *Dag Hammarskjöld Remembered - A Collection of Personal Memories* (s. 13-15). Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation.
- Uyar, H. (2012). Edouard Herriot'nun Atatürk'le Görüşmesi (1933) ve Türk Devrimi Hakkındaki Görüşleri. *Bugünün Bilgileriyle Kemal'in Türkiye'si, La Turquie Kamaliste*. içinde İstanbul: Boyut Yayınları.
- Wallensteen, P. (2011). Leave it to Dag! *New Routes*, 16(2), 17-20.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (T. Parsons, Dü.) New York: Free Press.
- Weber, M. (2004). *The Vocation Lectures*. Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi ve Toplum* (Cilt I). (L. Boyacı, Çev.) İstanbul: Yarı Yayınları.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi ve Toplum* (Cilt II). (L. Boyacı, Çev.) İstanbul: Yarı Yayınları.
- Yakut, K. (2014). Atatürk Dönemi Türk Dış Politikası (1923-1938). M. Erdoğan, K. Yakut, & H. Bağcı içinde, *Türk Dış Politikası - 1* (s. 58-95). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yüksel, A. H. (2015). *Etkili İletişim Teknikleri* (3 b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.