

GELECEĞİN ASKERİ LİDERLİĞİNE DAİR DEĞERLENDİRMELER

Unsal SİĞRİ*

Özet

İnsanlığın var oluşundan beri süregelen bir olgu olarak liderlik, en küçük gruplarda ortaya çıkabildiği gibi, en büyük kurumlarda da temel ve dinamik bir öge olabilmektedir. Stratejik ortamda meydana gelen hızlı değişimler dikkate alındığında, liderlik yapmak hem önemli hem de zordur. Askeri ve sivil liderler, birkaç yıl öncesine kadar hayal bile edilmesi zor olan yeni güçlüklerle karşı karşıyadır. Bu çalışma; liderlik kavramını, geçmişten günümüze ana hatlarıyla liderlik teorilerini incelemekte ve ardından askeri liderlik kavramını ele alarak, değişen ve gelişen dünyada askeri liderin gelecekte sahip olması gereken nitelikler üzerinde durmaktadır.

Askeri liderlik, temel esaslarıyla genel liderlik teorileri ve yaklaşımlarına benzer bir nitelik taşımaktadır. Barış zamanında Silahlı Kuvvetler genellikle iyi bir idarecilik ve yöneticilikle ayakta kalabilirken; savaş zamanında ordu bütün kademelerde yetkin bir liderliğe ihtiyaç duyacaktır. Savaş esnasında taktik ve stratejik seviyede duyulan bu ihtiyaç uzun bir eğitim ve etkili askeri liderler gerektirmektedir. Bu bağlamda önümüzdeki yüzyıla damgasını vuracak askeri liderliğin sahip olması gereken nitelik ve vasıflar konusunda çeşitli arayışlar devam etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik Teorileri, Askeri Lider, Askeri Liderlik, Değişim.

Abstract

Leadership is a concept that originates from the beginning of the world and appears in all size of the institutions. Changes in strategic environment make civilian and military leadership more important and also difficult. In this study; leadership, leadership theories and military leadership have been described briefly. The characteristics of military leadership in this changing world are also the topics evaluated in this study.

Military leadership looks like the leadership concept in the management literature, in the peace time, effective management approaches will be enough, but in the war time, the only thing that will be valid to manage Armed Forces effectively will be effective leadership

* Dr.Topçu Bnb., Kara Harp Akademisi, KOMKARSU öğrenimi Müdavimi, 20'nci Zırhlı Tugay Komutanlığı-ŞANLIURFA.

approaches. This issue emphasizes the search for defining the characteristics of the military leadership in the future.

Keywords: *Leader, Leadership, Leadership Theories, Military Leader, Military Leadership, Change.*

Giriş: Liderlik Tanımı ve Kuramları

İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal varlıklardır. Herhangi bir amaçla birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturdukları bir grupta, insanların doğası gereği bir liderin peşinden gitme ya da grubu peşinden sürükleme güdüsü yatmaktadır. Liderlik, grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür. Bu statünün tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihin her devresinde ve toplumlarda oluşan her grupta mutlaka bir lider etrafında toplanılmıştır. Son yüzyılda değişen şartlara bağlı olarak, liderlikle ilgili yapılan tanımlarda da farklılıklar göze çarpmaktadır. "Liderlik" ile ilgili son dönemlerde yapılan tanımlardan bazıları derlenerek aşağıda verilmiştir:

> Liderlik, resmi veya resmi olmayan yollardan ortaya çıkarak belli hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme kabiliyetidir.¹

> Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.²

> Çevrelerini pozitif yönde etkileyebilen, yeni ilerleme yollarını çizebilen ve böylece insan gelişimine değer kalabilen kişilerin tüm alanlarda vizyonu doğrultusunda sürdürdüğü faaliyetlerdir.³

> Sonuçları itibarıyla yararlı sosyal amaçlar belirlemeyi sağlayan ve bu amaçların başarılması sonucunda hem liderin hem de astlarının tatmin olduğu bir inandırma sürecidir.⁴

> Verimlilik, kârlılık, yaratıcılık, yenilik ve hizmet sağlamak gibi belirli maksatlara ulaşmak için; grup veya örgüt içerisindeki bireylerin sahip olduğu soyut kaynaklarla, örgütün somut veya dolaylı kaynaklarının etkileşim içine sokulduğu süreçtir.⁵

> Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan insanları destekleme ve onlara güven verme kabiliyetidir.⁶

> Örgütün başarısı ve etkinliğini sağlamak için, liderin astları etkileme ve motive edebilme yeteneğidir.⁷

¹ Northouse, Peter G.. **Leadership**, Sage Publications, California, 1997, s.3.

² Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.411.

³ Safty, Adel. "Liderliğin Geleceği". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.68-77.

⁴ Heifetz, A. Ronald. **Leadership Without Easy Answers**, Harvard University Press, London-England, 1998, s.17.

⁵ Blake, Mc Consee. **Leadership Dilemmas**. Grid Solutions, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 1991, s.3.

⁶ Dubrin, Andrew J.. **Leadership**, Prentice Hall, Houghton Mifflin Company, 1995, s.2.

"GELECEĞİN ASKERİ LİDERLİĞİNE DAİR DEĞERLENDİRMELER

> İhtiyaçların anlaşılması, üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümünü içermektedir.⁸

> İnsanların kendi başlarına bırakıldıklarında yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını başarmaları için onları daha çok çalışmaya iten güçlü bir yetenektir.⁹

> Belirli bir durumda, anda ve koşullar altındaki bir grubun; örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmasına yardımcı olan, bireylerinin uygulanan liderlik türünden hoşnutluğunu sağlayan bir etkileme sürecidir.¹⁰

Yazarlar liderliğin değişik tanımlarını yapmışlardır. Liderlik teorilerinin araştırılmasında Stogdill bu kavramı tanımlarken, "ne kadar kişi varsa o sayıda liderlik tanımı vardır" demiştir.¹¹ Liderlikle ilgili olarak yapılan tüm tanımların da teyit ettiği gibi, birey ve grup süreçlerinin örgütsel hedeflere ulaşmasında ve kurumun etkililiğinin artmasında liderliğin esas faktör olduğu vurgulanmaktadır. Yirminci yüzyılın başlarından itibaren tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesi ve liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen liderlik halen bir kara kutu gibidir. Bu çerçevede liderlik çalışmaları son zamanlarda daha çok lider özellikleri ve becerileri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Liderler, grubun hedefleriyle ilgili düşünceleri ve hedefleri gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar yönünden birbirlerinden farklı özellik ve davranışlar gösterirler. Bilim adamlarınca liderlik davranış şekillerini belirlemek amacıyla birçok çalışma yapılmış, buna bağlı olarak bir takım "liderlik teorileri" ve bunların içerisinden birbirine benzerleri kapsayan "liderlik yaklaşımları" ortaya çıkmıştır. Günümüzde liderlik, kurumların ihtiyaç duydukları en önemli araçlardan birisidir. Liderlik yaklaşımlarının, lidere yön gösteren birçok yanı vardır. Bu yön gösterme, bazen liderin hazır çözüm paketi oluşturmasını, bazen ise dolaylı bir şekilde kurumun iç ve dış çevreye uyumundan haberdar olmasını sağlamaktadır.

Özellikler yaklaşımını (traits approach) savunan liderlik teorisyenleri, bir lideri lider olmayanlardan ayırt eden özellikleri "kişisel özellikler" içerisinde aramışlardır. 1950'ler öncesinde liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, araştırmaların daha çok, etkin olan ve olmayan liderleri tespit etmekte kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamayı amaç edindiği görülmektedir. Bu yaklaşım, 1800'lerin sonu ile 1940'lar arasındaki dönemde egemen olmuş bir

⁷ House, Robert J.. "A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 1999, s. 184.

⁸ Yukl, Gary. **Leadership in Organizations**, (5.Basım), Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.7.

⁹ Johnson, Gregory G.. "21nci Yüzyılda NATO: Liderlik Sayesinde Krizden Dönüşüme". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004,5.38-51.

¹⁰ Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**, (Çev.: Vedat Üner), Rota Yay. Yap. Tanıtım Ticaret Ltd.Ş., İstanbul, 1993, s. 17.

¹¹ Stoner, James A.F.; Freeman R. Edward. **Management**, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1992, s.476

yaklaşımıdır.¹² Çıkış noktası, "liderler doğar mı yoksa sonradan mı bu özelliği kazanırlar?" sorusuna verilen "liderler doğar" yanıtıdır. Bu yaklaşıma göre, lideri üstün yapan özellikler sonradan edinilmemekte, doğuştan kazanılmaktadır. Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda, liderin kişisel özelliklerindeki olağanüstü yetenek ve güçler, enerji, ileri görüşlülük, sezgi, kararlarda isabet ve karşı konulamaz ikna kabiliyetleri ön planda tutulmuştur.¹³

Özellikler yaklaşımı günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Özellikler teorisinin liderliği açıklamadaki başarısızlığı; grup ihtiyaçlarının dikkate alınmaması, özelliklerin göreceli olması nedeniyle öneminin tam olarak açıklanmasında başarısız olunması, durumsal faktörlerin göz ardı edilmesi ve bu özelliklerin olayların sonucuna tesirinin tam olarak tespit edilememesi şeklinde sıralanabilecek dört sebebe bağlanabilir.¹⁴ Bu nedenle bütün liderleri kapsayan belirgin ve üzerinde uzlaşmış bir dizi özellik ortaya konamamış ve neticede "davranışsal yaklaşım" ortaya çıkmıştır.

Kişisel özellik ve niteliklerin lideri belirleme konusundaki yetersizliğini gören bilim adamları, etkili liderleri tespit etmek için kurumunu zor şartlarda başarıya sürükleyen başarılı liderlerin belirgin ve farklı davranışlarını incelemeye başlamışlardır. **Davranışsal yaklaşım** (behavioral approach), kritik lider davranışlarının tespit edilebilmesi ve eğitimle geliştirilebilmesi düşüncesini taşımaktadır. Liderliği açıklamaya çalışan bu teorisin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, kişisel özelliklerden çok, sergilenen liderlik davranışlarında saklı olduğudur, inceleme konusu yapılan bu davranışlara; liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki kullanım tarzı, planlama, takip ve kontrol tarzı örnek olarak verilebilir.

Davranışsal liderlik kuramlarını daha iyi anlamak için özellikler kuramından farklı olan yönlerini ele almak gerekir. Özellikler kuramı liderin "ne olduğunu" açıklamaya çalışırken, davranışsal kuram ise liderin "ne yaptığı" ve "nasıl yaptığı" sorularına cevap aramaktadır.¹⁵ Diğer bir deyişle davranışsal liderlik teorisi, liderin etkinliğinin, doğuştan gelen bir takım özelliklerden ziyade, davranışları ile ortaya çıktığını savunmasına rağmen, farklı durumlar da ortaya çıkabileceğinden "durumsallık yaklaşımları" belirlemiştir.

Liderlik konusunda geliştirilen "özellikler yaklaşımı" ve "davranışsal yaklaşım" genel olarak liderlerde olması gereken özelliklerin ve davranış kalıplarının belirlenmesinde yetersiz kalmıştır. Bu sebeple 1950'lerden sonra liderlik üzerine araştırma yapanlar, daha önceki çalışmalardan farklı olarak çevresel etkenleri ve takipçileri de çalışmalarına dâhil etmişlerdir. Bu kapsamda, etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve nasıl davrandığı konusuna ilave olarak durumsal faktörler de eskilerin üzerine eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır. Çünkü bir liderin başarısı, liderin karşılaştığı durumlarda var olan

¹² Nahavandi, Afsaneh. **The Art and Science of Leadership**, (2.Basım), Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.28.

¹³ Yukl, a.g.e., s.12.

¹⁴ Robbins, Stephen P.. **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1986, s.349.

¹⁵ Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayınları, 2000, s.521.

faktörlere bağlıdır.¹⁶ **Durumsallık yaklaşımı** (contingency approach) etkin liderliğin; kişilik, görev, güç, tavırlar ve algıların karışımı sonucu gerçekleştiğini öngörmektedir.

Önceki teoriler bazı liderlik davranış ve özellikleri tarif etmiş, fakat hangi durumda hangi davranışın etkili olacağını söylememiştir. Mevcut koşulları dikkate alarak liderliği açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımı; liderliğin etkilendiği koşulları, amaç, astların yetenek ve beklentileri, kurumun özellikleri ve liderin kişiliği ve tecrübeleri olarak tarif etmiştir.¹⁷ Durumsal yaklaşıma göre, her davranış kalıbı farklı şartlarda değişik etki yapabilir. Bir liderlik tarzı bazı ortamlarda performansı artırırken, farklı şartlarda ise düşürebilir. Bu kapsamda etkili liderlik, kişiler ve durumlar arasındaki farklara uyum sağlayabilme esnekliği ile doğru orantılıdır.

Askeri Liderlik

Liderlik kavramı, Silahlı Kuvvetler için eskiden olduğundan daha önemli hale gelmiştir. Hem barış ortamında, hem de muharebede başarının temel unsuru askeri liderliktir. Askeri liderlik ile ilgili çalışmaların mazisi ilk çağlardaki topluluklara kadar uzanmaktadır. Askeri liderlik, bazı farklılıklara rağmen günümüzde geçerli olan genel liderlik yaklaşımlarından ayrı düşünülmemelidir. Askeri liderlik; vazifenin niteliği, tehdit ve çalışma ortamı, çalışanların eğitimi, mevzuat ve hizmet odaklılık gibi unsurlar açısından kendine özgü dinamikler taşımaktadır. Askeri liderlikte; şeref, yurt sevgisi ve vazife bilinci gibi manevi motivasyon kaynakları; maddi motivasyon kaynaklarına göre daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Askeri kurumlardaki liderlik, "komutanlık" kavramının altında toplanabilir. Çünkü üstlenilen "vatanı korumak ve kollamak" vazifesinin ifa edilebilmesi, ancak savaşta "zaferi kazanmak" barışta ise "zaferi kazanmaya hazır olmak" ile mümkündür. Bunu başarmak için birliklerin etkin olarak sevk ve idare edilmesi gerektiğinden dolayı, her komutan aynı zamanda lider olmak zorundadır. Komutan, profesyonel bir sevk ve idarecidir ve sevk ve idareyi hem bilim, hem de sanat yönüyle bilir ve uygular. Askeri liderliği diğer yönetimlerden ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir (Necioğlu,1991):¹⁸

> Askeri liderlik, vatanın çıkarlarını korumak amacıyla savaşmak ve bu savaşı kazanmak için yapılır. Bunun için her zaman savaşa hazır olmak gereklidir. Askeri liderliğin başarısız olması, savaşı kaybetmek anlamına gelir. Bu durum ise ülkenin yaşamsal çıkarlarını zedeler ve felaketsel sebepler olur.

> Yönetilen kişiler özel kanun ve kurallara tabidir ve silahlanmıştır. Özel kanun ve kurallar, yönetimin sonuçlarından sadece komutanı sorumlu tutar. Başarısızlığın bedelini komutan şahsen öder. Diğer yönetimlerde sorumluluklar dağıtılabilirken, askerlikte dağıtılamaz.

¹⁶ Scanlan, B. ; Keys.B.. **Management and Organizational Behavior**, John Wiley & Sons Inc., London, 1983.

¹⁷ Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yay. Dağ A Ş., İstanbul, 2001, s.476.

¹⁸ **Necioğlu, Safer Ayhan.** "Komutanlık Öğrenilebilir mi?", **Hava Harp Okulu Konferansı, İstanbul, 22 Mart 1991.**

> Savaş yapmak için en az iki taraf gerekli olduğuna göre, karşı tarafta da aynı özellikleri taşıyan bir güç vardır. Bu sebeple savaşta insanlar ve diğer tüm değerler hayati tehlike altındadır. Liderlik bu şartlar altında yapılacaktır.

Liderler olmadıkça, kurumların bir insan ve makine yığınınından pek farkı kalmayacaktır. Liderlik, bir kurumda ve üyelerinde var olan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran nihai bir etken olarak rol oynar ve potansiyeli gerçeğe dönüştürür.¹⁹ Bugün askeri liderlik bir "kuvvet çarpanı" olarak ifade edilmektedir. Liderlik bütün manevra, ateş gücü ve korunma faktörlerinin en uygun şekilde bir arada senkronize bir tarzda sevk ve idaresini öngörmektedir.²⁰

Askeri liderlik kavramı yeni bir yaklaşım olmayıp, günümüzde ve genel olarak kullanılan yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilen, askeri lider ve astların bir kuruluş içinde etkileşimde bulunduğu bir süreçtir. Etkileşimin kaynağında; otorite, sorumluluk, emir-komuta zinciri gibi hususlar temel değişkenlerdir. Askeri liderlik ile hedeflenen, güvenlik hizmetinin verilmesi esnasında etkili lider davranışlarının sergilenmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Bu düşünceden hareketle askeri liderlik; vazifenin yerine getirilmesi için, bir liderin liderlik gereklerini uygulamak suretiyle astlarını etkilenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Askeri lider ise, vazifenin başarılmasında, astlarını etkileyebilen kişidir.²¹

Günümüzde askeri liderlik; muharebe koşulları, barış durumu ve barışı koruma operasyonları şeklinde üç farklı ortam bağlamında incelenebilmektedir. Muharebe koşullarında, lider-ast etkileşimi üst düzeyde olurken; barış zamanında, insan kaynakları yönetimi, idari faaliyetlerin düzenlenmesi ve rutin eğitimler ön planda olmakta; barışı koruma operasyonlarında ise yerel halk ve kurumlarla ilişkiler ön plana çıkmaktadır.

Barış zamanında bir ordunun, tepeden aşağıya uzanan hiyerarşik bir yapı içinde, iyi yönetilmeye ve nitelikli yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu yapının en üst noktada iyi bir yöneticilikle bütünleşmesi, başarılı olabilmesi için yeterlidir. Ancak savaş zamanında gereken salt yöneticilik değil, aynı zamanda her düzeydeki liderlik davranışlarıdır. Çünkü barış koşulları savaş koşullarına nazaran çok farklıdır. Barış koşullarında en önemli görev, iyi bir eğitimle savaş koşullarına hazır hale gelmektir. Bu eğitimin her aşaması ve en küçük ayrıntısı bile talimname ve yönergelerde çok detaylı olarak anlatılmıştır. Amirler bu süreci uygulamakla, astlar ise buna uymakla yükümlüdürler. Kuralların dışında hareket edenlerin ise nasıl cezalandırılacakları bellidir. Bu sebeple herkes görevle ilgili olarak üzerine düşen sorumluluğun gereğini yerine getirmekle görevini yapmış olmaktadır.

Barış ortamının belirgin ve açık koşullarına karşın, savaş ortamında durum çok farklı bir hal almaktadır. Muharebe koşullarında; emir-komuta zincirinin sağlanması, iletişimin sürekliliği, karşılıklı güven, karar alma, sorumluluk, cesaret, örnek olma ve bağlılık, askeri liderliğin ve askeri liderin

¹⁹ Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1984, s.141.

²⁰ **KKT 100-5: Harekat** (Sevk ve Muharebe), K.K.Basimevi Basılı Evrak Depo Müdürlüğü, Ankara, 1998, s.2-3.

²¹ **KHO Liderlik Geliştirme ve Değerlendirme Yönergesi**, Kara Harp Okulu Basimevi, Ankara, 1995.

önemli özellikleridir. Aslında savaş zamanında ne zaman ve nasıl hareket edileceği de talimnamelerle açıklanmıştır. Fakat buradaki en önemli fark, şartların ve durumun barış zamanı gibi komutanlarca ya da eğitimi planlayanlarca belirlenmemesi, muharebe sahasının bütün koşullarının kontrolsüz bir şekilde birbirini etkileyerek şartları sürekli ve çok hızlı bir şekilde değiştirmesidir. Bu durum ise doğru karar vermeyi oldukça güçleştirmektedir. Savaş şartlarında verilecek bir karar, insanların hayatını ve daha da önemlisi bir milletin geleceğini etkileyebilecektir. Bu kararların sorumluluğu da komutan pozisyonundaki askeri liderlere aittir. Bu sebeple savaş sırasında gerekli olan husus sadece askerlerin iyi yönetilmesi değil, aynı zamanda onlara etkili liderlik edilmesidir. Askerler, ancak liderlik özelliğine sahip olan kişilerin fikir olarak arkasında, beden olarak da önünde olurlar.

Askeri liderlik yaklaşımlarındaki farklılıklar, sadece içinde yaşanılan durumda değil, aynı zamanda bulunulan kademelerin seviyesinde de kendini göstermektedir, içinde yaşanılan durumun özelliklerinin yanı sıra, farklı düzeylerdeki komutanların liderlik uygulamaları da harekât alanları açısından farklılaşmakta, liderlik ihtiyaçları ve biçimleri de değişebilmektedir. Stratejik düzey ile operasyonel/taktik düzeyde kullanılan liderlik tarzları farklı olmakta, operasyonel/taktik düzey doğrudan liderliğe daha yakın bir şekilde ve onun kaynak ihtiyaçlarını anında gidermeye çalışmaktadır. Liderlik ilkeleri açısından, farklı düzeydeki askeri liderler aynı prensipleri paylaşmasına rağmen, operasyon alanı ve diğer makro kavramlar liderlik ihtiyaçları ve biçimleri değişebilmekte ve bu husus, prensiplerin verimlilik ve etkililik açısından nasıl kullanılacağını belirlemekte ve birbirinden farklılaşabilmektedir.

Askeri Liderliği Etkileyen Değişim Boyutları

Dünyada yaşanan büyük değişimler, bazen, belli dönemlerde iz bırakan çalışmalardan kolaylıkla anlaşılabilir. Soğuk Savaşın bitimi ile birlikte, Huntington'un "Medeniyetler Savaşı" kitabında, büyük dinlerin egemen olduğu medeniyetler arasındaki savaşların gelmekte olduğu öne sürülmüştü. Yine Fukuyama "Tarihin Sonu" isimli kitabında tek kutbu kalan dünyanın, siyasi tarihinin de sonuna geldiğini iddia ediyordu. Aynı tarihlerde Alvin Toffler'ın "Üçüncü Medeniyet" kitabında, üçüncü medeniyetten kastedilen, tarımla başlayan birinci medeniyetin, yerini 300 yıl süren sanayi devrimine bırakmış olmasıydı. Berlin Duvarının yıkılması, bilgisayar ve teknoloji alanındaki diğer birtakım gelişmelerle birlikte, sanayi devrimi yerini "bilgi devrimine" yani "üçüncü medeniyete" bırakmakta idi. Paul Kennedy'nin yazdığı "21 nci Yüzyıl" isimli kitap ise, 21 nci yüzyıla damgasını vuracak olan esas unsurun, bilgiyi yönetenler ile yönetemeyenler arasındaki farklılıkta olacağını ifade ediyordu.

Her medeniyet dönemi, kendi medeniyetinin savaş ve askerlik felsefesini, tekniklerini, yöntemlerini ve teknolojisini de beraberinde getirmektedir. Tarım medeniyetinin orduları farklı bir felsefe ile yönetilmekte ve farklı teknikler, teknolojiler uygulamakta idi. Zaman içerisinde tarım medeniyeti yerini endüstri medeniyetine bırakmıştır. Buharlı makine ile başlayan ve dünyayı kapsayan endüstri devrimi, askeri felsefeyi, yönetimi ve teknolojiyi de etkilemiştir. Bunun bir sonucu olarak İkinci Dünya Savaşı sonrasında, iki kutuplu

nükleer tehdide karşı oluşturulan askeri düşünce egemen olmuştur. Ancak Berlin Duvarının yıkılışı ile başlayan yeni dönemin askerlik ihtiyaçlarına uygun olarak, kitle orduları yerini üçüncü medeniyetin askeri düşüncesine, yönetimine ve teknolojisine bırakmıştır. Bu dönemde askerin temel görevinde de büyük değişiklikler olmuş, askerden beklenen görevler de çeşitlenmiştir. Bu dönemin en önemli özelliği, internet ve bilgisayar ve benzeri teknolojiyi etkin bir şekilde kullanan askeri liderliğin ön plana çıkmasıdır. Bu dönemde; çok amaçlı, çabuk, esnek ve aynı zamanda güçlü, küçük sayıda fakat her bakımdan donanımlı orduların başarılı olacağı görülmektedir.

1980'lerde bilgi katlanma hızının 14 yıl olduğu öngörülmüştü, yani dünya kuralları beri üretilen bilgi 14 yılda bir ikiye katlanmakta idi. Bugün bu süre altı yıla inmiş durumdadır. Gelecek bilimci Alvin Toffler'ın da belirttiği gibi bilgiyi diğer güç kaynaklarından ayıran hususlar; tükenmez olması, aynı anda karşılıklı olarak kullanılabilmesi ve en önemlisi zayıfların ve yoksulların da sahip olabileceği bir unsur olmasıdır.²² Bu kapsamda askeri liderliği etkileyen değişim boyutlarını; tehditteki, vazifedeki ve teknolojideki değişimler başlıkları altında incelemek mümkündür.

"Tehditteki değişimler" bağlamında; bir ülkenin kendi topraklarına, rejimine, düzenine, iç ve dış politikalarına veya ilgi alanlarına yönelik olarak, tehlikeli gördüğü ülke veya gruplar "tehdit" kavramı içine girmektedir. Moskosa göre, eskiden tehdit, bir düşmanın ülkeyi işgali iken; Soğuk Savaş döneminde bu tehdit yerini nükleer savaş korkusuna bırakmıştır.²³ Soğuk savaşın sona ermesi tehdit algılamalarındaki değişim açısından bir dönüm noktası sayılabilir. Dandeker (1994)'in²⁴ "yeni zaman" kavramının ilk ve en önemli göstergesi, Soğuk Savaş'ın sona ermesi ve iki süper güç arasındaki iki kutupluluğun belirliliğinden, daha belirsiz bir dünyaya doğru olan değişimdir. Bu çevrede açıkça belirgin bir tehdidin olmadığı ancak çok çeşitli risk ve tehlikenin olduğu da görülmektedir.²⁵

Soğuk Savaş döneminin müteakip "modern sonrası" dönemde tehdit, ne bir ülkenin işgal tehlikesi ne de nükleer tehdit değil, etnik kökenli çatışmalar ve uluslararası terörizm olmuştur.²⁶ Williams(2003)'in 11 Eylül saldırılarından sonrasını betimlemek üzere "post modern sonrası" olarak adlandırdığı dönemde ise, iç tehdit ve anayurt güvenliği üzerine ağırlık verilmiştir. Williams (2003)'a göre; yüksek yoğunluklu askeri harekâtların yapılması olasılığının yanında demokrasilerin terörist saldırılar ile bir tehdit altında olması olasılığı hala vardır ve bu düşünceden temelde anayurt güvenliği ile ilgilenmek durumunda olan ve askeri imkân ve kabiliyetlerin artırılmasına destek veren bir "güvenlik devleti"

²² Toffler, Alvin; Toffler, Heidi. **21. Yüzyılın Şafağında Savaş ve Savaş Karşısı Mücadele**, Sabah Yayınları, İstanbul, s.54.

²³ Moskosa, Charles, "What Ails the All-Volunteer Force: An Institutional Perspective"; Parameters, US Army War College, 00311723, Vol. 31, Issue 2, Summer 2001.

²⁴ Dandeker, Christopher. "New Times for the Military: Some Sociological Remarks on the Changing Role and Structure of the Armed Forces of the Advanced Societies", BJS, 45, 4, 1994, s.637-654.

²⁵ Manigart, Philippe, "Restructring of the Armed Forces", **Military Sociology**, 2002, s.323-343,

²⁶ Moskosa, Charles C.. Toward A Postmodern Military: "The U.S. As a Paradigm", **The Postmodern Military: Armed Forces After The Cold War**, 2000, s.14-31.

kavramı ortaya çıkmaktadır.²⁷ Özetle; düşman tehdidinden nükleer savaşa kadar ve etnik şiddet ve terörizme kadar uzanan asıl tehdidin bir evrimi görülmektedir.

Teknolojideki gelişmeler ve tehditteki değişimler iç içe yaşanmaktadır. Bilginin kontrolü, yarının tüm kurumlarında yer alacak, dünya çapındaki güç mücadelesinin özünü oluşturmaktadır. Bilgi çağının günümüzde savaş kavramına getirdiği ikinci boyut ise, tehdidin niteliğinden çok yönü ile ilgilidir. Çağımızda bilginin kazandığı önem paralelinde; bilgiyi toplayan, işleyen ve yayan altyapı da tehdidin hedefi haline gelmiştir. Böylece "savaş dışı harekât" kavramı ortaya çıkmıştır.²⁸ Örneğin Amerika'da 15 yaşındaki bir çocuğun Savunma Bakanlığının gizli bilgilerine internet yoluyla ulaşması, teknolojideki değişimin tehditteki değişime nasıl etkide bulunduğunu vurgulamaktadır.

Üçüncü milenyumun başında, silahlı çatışmalar halen büyük yıkımların ve çok sayıda insan hayatının zayı olmasının başlıca nedenidir. Görünen odur ki, küreselleşme de bu sorunlara tam olarak çözüm getirememiştir. Zamanımızdaki savaşların sebepleri etnik, din ve medeniyet farklılıkları olarak gözükmemekte fakat bunların ardındaki gerçek sebeplerin jeopolitik ve ekonomik çıkar çatışmaları olduğu da göze çarpmaktadır.

"Vazifedeki değişimler" bağlamında; tehdit konusunda görüldüğü gibi, teknolojideki değişimler ile vazifenin niteliğindeki değişimler de iç içedir. Teknolojideki gelişim paralelinde, savaş kavramı da değişmektedir. İlk olarak, artık savaş eski anlayıştaki gibi bir devlet veya devletler grubu ordularının çarpışması olarak düşünülmemektedir.²⁹ Soğuk Savaş sonrası dönemde, tehditlerin yeniden incelenmesi ile Silahlı Kuvvetlerin vazifesinde oldukça radikal değişimler meydana gelmiş ve var olan vazifelerin arasına yenileri de eklenmiştir. Eskiden büyük orduların görevi, topyekûn bir savaşa hazır olmaları. Son yıllarda ise uluslararası barışın korunması ve insani yardım gibi görevlerle birlikte yelpazenin oldukça farklılaştığı görülmekle birlikte, günümüzde geleneksel savaşın "tamamen imkânsız veya hayal edilemez" olduğu da söylenememektedir.³⁰ Özetlemek gerekirse, son yıllarda Silahlı Kuvvetlerin teşkilat, teçhizat, eğitim ve doktrinine yön veren bloklar arası savaş ve nükleer savaş tehdidi yerini, kısmen terörizme, saldırgan milliyetçiliğe ve etnik savaşlara bırakmıştır.

Silahlı Kuvvetlerin sosyo-kültürel çevresine bakıldığında; bireysel haklar üzerindeki vurgunun artması, geleneksel değerlerin zayıflaması, materyalist değerlerin önem kazanması gibi birçok gösterge farklı bir zaman dilimine girildiğini vurgulamaktadır.³¹ Bu göstergelerin ışığında hareket edildiğinde, askerlerin motive edilmesinin güçleştiği, sivil-asker ilişkilerinin

²⁷ Williams, John Ailen. "Postmodern Silahlı Kuwetlerde Liderlik: Zorluklarla Başa Çıkabilmek". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.13-38.

²⁸ Toffler, Alvin; Toffler, Heidi, a.g.e., s.67.

²⁹ Toffler, Alvin; Toffler, Heidi, a.g.e., s.22.

³⁰ Dandeker, Christopher, "The U.K.: The Overstretched Military", *The Postmodern Military: Armed Forces After The Cold War*, 2000, s.32-50.

³¹ Snider, Don M., Watkins, Gayle L.. "The Future of Army Professionalism: A Need for Renewal and Redefinition", *Parameters*, Güz 2000, s.5-20.

yapısının değiştiği, genelde kurumlara olan güvendedeki azalmanın askeri kurumları da olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.³²

1990'lı yıllardan itibaren hemen her alanda sıkça karşılaştığımız "küreselleşme" sözcüğü, günümüzde sadece ekonomik bir kavram olarak değil, içinde bulunduğumuz uluslararası sistemi tanımlamak içinde kullanılmaktadır. Küreselleşme; günümüz dünyasında yeni ortaya çıkan veya daha belirgin hale gelen çeşitli faktörlerin etkisi sonucunda, insani var oluşun, sosyal, kültürel ve iktisadi açıdan coğrafi sınırların önemini yitirmeye başlaması ile birlikte toplumların da gitgide bunun bilincine varmaları sürecini ifade eden bir kavramdır.³³

Küreselleşmenin askeri boyutuna bakılacak olduğunda; küreselleşmenin yarattığı dinamik ortam içinde ulus devletin egemenlik alanı daralmış, ulusal güvenliğe yönelik tehditler farklılaşmış; terörizm, ayrılıkçı hareketler, etnik ve dini çatışmalar, kitle imha silahlarının yayılması, uluslararası organize suçlar ve siber terörizm gibi "asimetrik tehditler" yeni tehdit parametreleri olarak ortaya çıkmış ve güvenlik algılamalarını değiştirmiş olduğu görülmektedir. Bunlardan biri, ulusal güvenliğin kolektif güvenlik anlaşmaları çerçevesinde sağlanması yönündeki eğilimdir. Öte yandan, yeni durumda ulusal güvenliğin sağlanması insan sayısı bakımından kalabalık ve zorunlu askerliğe dayanan silahlı güçlerin varlığıyla doğrudan doğruya ilişkili görülmemektedir. Bunun yerine mesleğinde profesyonelleşmiş, teknik donanımı güçlü ve hareket kabiliyeti üstün az sayıda askeri gücün, ulusal güvenliği daha etkin olarak sağlayabileceği yönünde görüşler tartışılmaktadır.³⁴

Günümüzde zaferin anahtarı olarak kaba kuvvetin yerini "teknolojik tecrübe" almaktadır.³⁵ "**Teknolojideki gelişmeler**" bağlamında; günümüzde Silahlı Kuvvetlerin bilgi teknolojilerinin nimetlerinden en üst düzeyde faydalanacak şekilde bir yapılanmaya gittikleri görülmektedir. Bu gelişmiş bilgi alt yapısı Silahlı Kuvvetlere birçok avantaj sağladığı gibi, aynı zamanda, harbin hedeflerinden biri haline de gelmiştir. Bilgi çağında askerler, daha çok muharebenin boyutlarının ne olacağıyla ilgilenmektedir. Bilgi çağı, üretim sürecini ve bireylerin* yaşam şeklini değiştirdiği gibi, günümüz harplerini de oldukça köklü biçimde etkilemektedir. Gelişen teknoloji bugün Silahlı Kuvvetlerin tüm sistemlerine yansımıştır. Bu kapsamda geçmişte strateji teknolojiyi belirlerken, birçok düşünür günümüzde teknolojinin stratejiyi belirlediğini tartışır olmuştur. Günümüzde Silahlı Kuvvetlerin güçlü olmasının yolu modern silahlara sahip olmak ve bu silahları yeni doktrinler ışığında kullanabilmekten geçmektedir.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bütün teknolojik yeniliklerle, bazı araştırmacılar "askerlik mesleğinde devrim" (revolution in

³² Van Der Meulen, Jan S.. "The Netherlands: The Final Professionalization of the Military", The Postmodern Military: Armed Forces After The Cold War, 2000, s.101-120.

³³ Güven, Rana. "Gelişmekte Olan Ülkelerin Küreselleşme ile ilgili Sorunları", **Harp Akademileri Bülteni**, İstanbul, Kasım 2004, s.25-39.

³⁴ Süzer, Ahmet. **Profesyonelleşmenin K.K.K.İçinde Uygulanabilirliğinin Analizi**. KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.34. Moskos, a.g.e., 2001.

³⁵ Moskos, a.g.e., 2001.

military affairs-RMA) kavramından söz etmeye başlamışlardır. Bu teknolojik yeniliklerle ortaya çıkan silah sistemlerinin kullanımının kolay olması ve uzmanlık istememesine rağmen; lojistik, doktrin, komuta, kontrol ve koordinasyon anlamında karmaşık bir yapıyı ortaya çıkardığı değerlendirilmektedir. Bu durumda, yüksek eğitime sahip personele ihtiyaç artmış ve bu uzmanları eğitmenin oldukça maliyetli ve uzun sürdüğü anlaşılmıştır. Yeni bilgi teknolojilerinin, bilgiye direk ulaşmayı kolaylaştırması özelliğinden dolayı, geleneksel yapıları değiştirdiği değerlendirilmektedir. Bu durum ise üst kademeyle orta kademe arasındaki hiyerarşiyi azaltmakta böylece muharebe alanındaki lidere ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucunda, insanları kontrol etmeden önce, arada bulunan birçok hiyerarşik basamağın kalktığı göze çarpmaktadır.³⁶

Teknolojik gelişmeler göz önüne alındığında; muharebe sahası boyutlarının genişleyeceği, ilgi ve etki sahasının büyüyeceği, hızla değişen tehdit, silahsızlanma ve silahların kontrolü ile ilgili faaliyetler ve modern bir Silahlı Kuvvetlerin kurularak idamesinin maliyeti gibi faktörlerin; sayısal olarak az, fakat daha etkin bir silahlı kuvvetin geliştirilmesini gerektirecek olduğu, yüksek teknoloji ürünü silah sistemlerinin yoğun olarak kullanılması sonucu çok iyi eğitilmiş insan gücü ihtiyacının ortaya çıkacağı, bunun yanında; profesyonel askerliğin ve eğitimin önem arz edeceği değerlendirilmektedir.³⁷

Geleceğin Askeri Liderliğine Dair Değerlendirmeler

Prof. Dandeker, günümüzün ve geleceğin askeri liderliği konusundaki iki önemli sorunun; eğitilmiş ve kıvrak zekâlı liderlere olan ihtiyaç ve "kontrol diyalektiği" olduğunu vurgulamaktadır. İlk olarak, çevik güçlerin kıvrak beyinlerle nasıl donatılacağı sorunu vardır. Karmaşık operasyon ortamları bir dizi askeri ve askeri olmayan boyut sağlamakta, bu da "asker diplomatların" (Charles Moskos tarafından kullanılan bir terim) askeri ve askeri olmayan değerlendirmeleri komuta hiyerarşisi içinde alt seviyelerle de bağdaştırabilmelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla, Silahlı Kuvvetlerin ne maksatla kullanılabileceğini veya kullanılamayacağını düşünmek ve ona göre danışmanlık hizmeti sağlamak için "bilge askerlere" (Charles Moskos tarafından tanımlanan bir başka rol) ihtiyaç vardır. Askeri liderlik konusundaki ikinci sorun ise; sorumluluğun alt komuta seviyelerine dağıtılması, ancak modern iletişim teknolojilerinin teşvikiyle mikro-yönetime cezbeden sakıncalardan kaçınma ihtiyacıyla ortaya çıkan "kontrol diyalektiğimin etkin olarak yönetilebilmesindeki güçlüklerdir."³⁸

³⁶ Manigart, a.g.e., 2002.

³⁷ Aklar, Yılmaz. **Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Tasarruf Yapılabilecek Alanlar**, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul, 1998.

³⁸ Dandeker, Christopher. "21nci Yüzyıl için Esnek Kuvvetlerin Tasarımı: Liderlikte Karşılaşılabilecek Kritik Zorluklar". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.343-348.

"GELECEĞİN ASKERİ LİDERLİĞİNE DAİR DEĞERLENDİRMELER

Askeri liderlik başlangıcından bugüne oldukça uzun bir yol almıştır. Daha da alması gereken yol hakkında ABD Harp Akademisi öğretim üyesi Albay Raparone şunları söylemektedir.³⁹

"Silahlı Kuvvetler doktrinini geliştirenler liderliğin ne olduğunu karıştırmış gibiler. Liderliği tek yönlü olarak; yani takipçilere olan etkisinden daha ziyade, makam ve rütbe ile özdeşleştirilen bir nitelik olarak tanımlamaktadırlar. Ordu doktrinini; stratejik planlamaya ve icraya ve lineer sebep-sonuç ilişkisine dayalı tavandan-tabana liderlik modelini benimsemektedir. Fakat, pek çok askeri olmayan literatür, tecrübelerine dayanarak böyle bir yaklaşımın gerçek hayatta uygulanmadığını söyler ve normatif açıdan uygulanmamasının daha iyi olacağını izah eder. Kurumun bütününe uyum sağlayacağı çevre giderek taleplerini artırmaktadır. Yüksek çalkantılı ortamlar, değişikliğin yavaş yavaş hiyerarşik yolları izlemesini beklemez, böylelikle hiyerarşik liderliğin yeterliği giderek azalacaktır Çünkü işleri etkin yapmanın usulü dinamik olarak doğrusal değildir."

Her kurum gibi Silahlı Kuvvetler de dünyada yaşanan ve günümüzün en değişmez gerçeği olan sürekli değişimin etkisi altındadır. Bu değişim; teknolojik, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla geleceğin askeri liderinden önemli taleplerde bulunmaktadır. Bu talepler, çoğunlukla ileri teknoloji ürünü olan savunma sistemlerini anlamak, tasarlamak, işletmek ve bu sistemlerin asıl unsuru olan insana liderlik etmek olarak sıralanabilir. Bu açıdan bakıldığında askeri liderlik; kaynak sağlayarak, amaç ve istikamet göstererek, motive ederek, birliğinin devamlı başarılı olması için, gerekli şartları oluşturarak, doğrudan ya da dolaylı vasıtalarla, başkalarını bir görevi tamamlama konusunda etkileme sürecidir.⁴⁰

Yirmi birinci yüzyılda, dünyamız bilgi çağını yaşamakta ve yeni yönetim arayışlarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Günümüzde ayakta kalabilmek için, Silahlı Kuvvetler yönetim ve teknoloji sahalarında ön planda olmak zorundadırlar. Bilgi çağında daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmek; iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluğa sahip olmak ve daha fazla yönetsel ve kurumsal iş tatmini ve iş heyecanı gerektirmektedir.⁴¹

Silahlı Kuvvetlerde belirlenmiş hedeflere ulaşmak; yaratıcı düşüncenin ışığında ve açık sistem anlayışı içinde, etkili ve verimli çalışmadaki üstün performansı, sabırla, istekle, içtenlikle uygulamayı gerektirmektedir. Askeri liderlik sistemi; insan, yapı ve yöntem boyutlarından oluşan bir bütündür. Bu boyutlardan birinde gerçekleştirilen bir değişim, diğerlerini de etkilemektedir. Bu nedenle, liderliği geliştirmede kurumu tüm boyutları ile ele alan bütüncül bir yaklaşıma gerek vardır. Modern teknoloji, paylaşım, anlaşma, iletişim ve bilgi

³⁹ Raparone, Christopher R. "Military Leadership". Military Review, USA, Ocak-Şubat 2004.

⁴⁰ Büyükanıt, Yaşar. **Teğmen**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1996.

⁴¹ Senge, Peter M.. **Beşinci Disiplin**, (Çev.: Ayşegül İldeniz; Ahmet Doğukan), YKY, İstanbul, 1993, s.156.

toplumu, farklı bir liderlik ve yöneticilik anlayışını ön planda tutmayı öngörmektedir.

Modern harplerin icra edilmesi; liderlik, ekip ruhu ve inisiyatif gibi kavramları ön plana çıkarmıştır. Geleceğin harpleri, tarihteki benzerlerine kıyasla hem hataları daha az bağışlayıcı olacak hem de liderlik becerilerine, yaratıcılığa ve esnekliğe olan ihtiyacı daha çok hissettirecektir. Artık bilgi çağına girilmesi ve teknolojik gelişmelerin artması sonucu muharebe meydanları daha büyümüş ve zamanın önemi daha da artmıştır. Bununla beraber savaşların temposu artmış, başarı için düşmandan daha hızlı hareket etme gereği ve daha hızlı karar vermenin önemi artmıştır. Bu gelişmelerin ışığında "liderlik" savaşların kazanılmasında en önemli hususlardan biri haline gelmiştir. Özellikle alt seviyelerdeki liderlerin önemi daha çok artmış ve liderlik ve komutanlık bütünleşmiştir. Komuta sistemi, liderliğe ve yönetime ait esasları günümüze kadar bünyesinde muhafaza ederek, çeşitli ordularda kendi kültürlerine bağlı kalmak koşuluyla çeşitlilikler göstermektedir.

Prof. Soeters (2004), özellikle günümüzde önem kazanan barış gücü operasyonlarında ki temel liderlik başarısının, farklı kültürden insanların bir araya getirilebilmesinde ve çalıştırılabilmesinde yattığını vurgulamaktadır. Soeters'a göre askeri lider, sorunlar ortaya çıkmasa bile, tehlikenin bilincinde olarak öngörülü, her şeyden önemlisi akılcı ve açık fikirli bir şekilde olayların akışına müdahale etmelidir. Önce düşünen (nişan alan) ya da önce yapan (ateş eden) liderlik tarzlarının her ikisi de değişen duruma göre önemli unsurlardır. Gerginlik ve kriz dönemlerinde liderlerden aynı anda düşünüp harekete geçmeleri ya da en azından birbirleri ile ilişkili bir şekilde harekete etmeleri beklenir. Ancak en önemlisi geleceğin liderlerinden, ileride olabilecek olayları "önceden görebilmelerini" ve müteakiben harekete geçip tekrar bir arada çalışmaya başlama gerekliliği fikrini savunmaları beklenmektedir.⁴²

Silahlı Kuvvetlerde teknolojinin gücü ile insanların gücü büyük bir birleşim oluşturur. Vasıflı, motivasyonu yüksek insanlara yatırım yaparak ve bu insanların en gelişkin teçhizatlarla çalışmasını sağlayarak liderler teknolojik yatırımdan en büyük verimi alırlar. Bu ortamın oluşması ancak iyi eğitim almış astların varlığını ve insan merkezli politikaların uygulanmasını gerektirmektedir.⁴³ Askeri liderler sürekli iyileştirme hareketlerinin başarısı için, takım çalışmasının gelişmesini desteklemelidirler. Çünkü takım çalışması lokomotifin seri hareketlerine yeni bir ivme kazandırır. Bu çalışmalar sonucu elde edilen kendine güven duygusu sürekli gelişmeyi sağlar. Böylece kurumda; kalite, maliyet, hız üstünlüğü ve daha fazla rekabet sağlanacaktır.⁴⁴

Vogelaar (2004), çağımız Silahlı Kuvvetlerinin icra ettiği operasyonların belirsiz bir nitelik taşıdığına dikkat çekerek, bu kaosu alışılmadık açılardan irdeleyerek düzensizliğin içinde belirli biçimler keşfedebilecek ve kaosa entelektüel bir güvenle bakabilecek insanlar yetiştirmek zorunda olduğunu

⁴² Soeters, Joseph. "Küreselleşen Dünyada Halkları Bir Araya Getirmek". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.636-644.

⁴³ Rossen, H.Robert. **İnsan Yönetimi**, (Çev.: Gündüz Bulut), BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.58.

⁴⁴ Aktulga, Doğu. "**Liderlik**" Konferansı Metni, 10 Aralık 2002 tarihinde <http://www.kho.edu.tr> adresinden erişildi, s.3.

vurgulamaktadır. Bu ortamda değişik komuta kademelerdeki komutanların, sadece "kuralları uygulayan" komutanlar olmak yerine "düşünen komutanlar" olmaları gerekmektedir. Vogelaar'a göre bu husus ancak, farklı komuta kademelerinde bulunan komutanların, belirli ilkeler ve bir üst komutanın ana fikri doğrultusunda kendi kararlarını verme özgürlüğüne sahip olmaları ile mümkündür.⁴⁵

Gerçekten de bugün ve geleceği birbirinden ayıran en büyük fark, geleceğin belirsizliği ve değişkenliğidir. Her şey sürekli bir yenilik ve değişim içindedir. Bu hızlı değişim, Silahlı Kuvvetleri de hem iç hem de dış çevresel etkilerin ışığında sürekli olarak etkilemekte ve farklılaştırmaktadır. Geçmişte doğru olarak bilinen ve uygulanan işlemler; zaman içinde modası geçen, eskijen, değiştirilmesi gereken yöntem, teknoloji, uygulama ve gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Bu husus, yeni yönetim gereklilikleri yanında; bütün bu gelişmeleri temelden ve derinden özümseyerek kucaklayabilen, belli bir denge içinde yönetebilecek becerilere sahip liderlere gereksinimi arttıracaktır. Askeri lider, yeni değişimlere hızla ayak uydurmalı, değişimi yönetmeli, ancak bunu kendi kurumundaki esnek uygulamaların ışığında; bütünleştirici, uyumlaştırıcı, olgunlaştırıcı biçimde gerçekleştirmelidir.⁴⁶

Geleceğin askeri liderlik anlayışını gerçekleştirmede, başarılı karargâh teşkilatının oluşturulması da önem arz etmektedir. Yaratıcılığı ilke edinmiş, uyarılmadan üretebilen, sorumluluğunu masalardaki evrakla sınırlı görmeyen, sorunlara çözüm bulan, bilgisayarla bütünleşmiş, analitik düşünen bir karargâh teşkilatını gerçekleştirmek için bilgi teknolojisinin verdiği imkânları kullanmak giderek öncelikli olmaktadır. Bilgi teknolojisi tabanlı bu modeller, becerikli etkin karargâh elemanları, yüksek performanslı ekipler, bilgi ağı temelinde birlikte ya da eş zamanlı, paralel çalışabilen bütünleşmiş karargâhları gerekli kılmaktadır.⁴⁷ Geleceğin muharebelerinin karmaşık yapısı ve kullanılan silahların etkileri göz önüne alındığında askeri liderlerin işinin ne denli zor olduğu görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Günümüz dünyasında, alışık olunan kurallar ve düşünme biçimleri belirgin biçimde değişmektedir. Geleceğin lideri, belirsizliklerle yaşamaya alışık olmalıdır. Ancak burada altı çizilmesi gereken nokta; burada kullanılan "belirsizlik" kavramının, liderin kendi değer ve ilkeleri açısından bir belirsizliğe işaret etmediğidir. Belirsizlikten kasıt, bu yeni tip liderin hayata bakışı; kendinden daha farklı olan insanlarla da anlaşabilmesi ve kaynaşabilmesidir. Prof. Kırım, bunca karmaşık bir ortamda, "beşinci seviyedeki liderlik"⁴⁸ olarak

⁴⁵ Vogelaar, Ad. "Her Yönüyle Liderlik: Bir Denge Unsuru". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.501-517.

⁴⁶ Covey, R.Stephen. **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, (Çev.: Gönül Suveren), Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.211.

⁴⁷ ⁴⁷ Marşap, Akın. "Bilgi Toplumu ve Geleceğin Liderlik Anlayışı", 20 Mart 2000 tarihinde <http://www.kho.edu.tr> adresinden erişildi, s. 11.

⁴⁸ Kırım, Arman. "Liderler için Rekabetçi Avantaj Önerisi: Farklılaşma". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.88-103.

adlandırdığı; kişisel alçakgönüllülük, disiplin ve profesyonel iradenin ikilemi karışımını kullanarak büyüklüğü inşa eden liderliğin geçerli olacağını savunmaktadır. Beşinci seviyedeki liderin çalışkanlığını vurgulamak için onları "tören atından" daha ziyade "pulluk atma" benzetmektedir.

Gelişen teknoloji, muharebe alanını karmaşık bir hale getirirken, bu alanın boyutları süratle değişmiş ve söz konusu alandaki birliklerin sürati ise hayal edilemeyecek düzeylere ulaşmıştır. Askeri liderlerin böyle bir ortama ayak uydurabilme, teknolojisi devamlı gelişen harp silah ve araçları, doktrin ve taktiklere göre birlikleri sevk ve idare etme zorunluluğu "askeri liderlik" kavramını ön plana çıkarmıştır. Yıllarca Bosna'da savaşmış olan Orgeneral Rasim Deliç; küçük bir birlikten bir ülkenin en üst seviyedeki askeri kurumuna kadar komuta seviyesi yükseldikçe, görev gereklerinin daha karmaşık hale geldiğini söylemekte ve savaşta astların ölüm korkusunu yenmelerinde ve görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerindeki yegâne unsurun başarılı bir askeri lider ve komutan olduğunu vurgulamaktadır.⁴⁹

Yeni muharebe sahasında; çok iyi eğitime sahip, dayanıklı, bilgili, yeni teknolojiyi kullanabilen ve disiplinli insana olan ihtiyaç artacaktır. Geleceğin askeri liderleri, bilgili, tecrübeli, eğitilmiş olmasının yanında; sıhhatli muhakeme yapabilen, doğru ve zamanında karar verebilen ve elindeki imkân ve vasıtaları zamanında ve yerinde kullanabilen liderler olacaktır. Karar vermede dikkate alınacak faktörlerin sayısı arttıkça komutanların bilgi ihtiyacı da artacaktır. Bunun yanında bilgiye erişmek kadar, etkin olarak kullanmak da önem kazanacaktır.

İçinde bulunduğumuz dönemde, "değişimin hızı" ve "belirsizlik" geçmişe göre son derece artmıştır. "Aynı nehirde iki kez yıkanmanın imkânsızlığını vurgulayan" Heraklitus'un da dediği gibi, her şey bir başka şeye dönüşmekte ve hiç bir şey aynı kalmamaktadır. İşte bu çağda "liderlik" kavramı, yönetim sistemlerinde en çok aranan ve gözlenen olgulardan birisi olmaktadır. Çünkü tüm dünya, yönetim yolculuğunda karşılaşılan fırtınalarla değil, liderin gemiyi limana getirip getirmediğiyle ilgilenmektedir. Anlaşılacağı üzere liderlik, bir şeyin nasıl yapılacağından çok, liderin nasıl davranacağı ile ilgilidir. Askeri liderlikte bu husus, savaşların kazanılması zorunluluğuna işaret etmektedir.

Liderlik yaklaşımları birebir olarak sorunları çözecek formülü üretmekten daha çok, genel bir çerçeve çizmekte ve liderler tarafından kendi kurumunun faaliyet alanı, büyüklüğü, vizyonu ve kültürel değerleri ölçüsünde, ona uyacak bir sistemi oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Liderler ve liderlik tarzı, hem içinde bulunulan koşulların bir ürünüdür; hem de buldukları ortamın özelliklerini belirlerler. Her özel durum farklı tarzda bir lidere ihtiyaç duyarken, her lider de çeşitli durumlarda kendi tarzını seçmelidir. Bazen güç kullanmak, bazen ise proaktif olmak gereklidir. Bazen iyi yönetme becerisi, bazen de bir kurumsal kültür oluşturmaya ihtiyaç duyulabilir. Çok zor durumlarda, gücü eline alabilecek ve radikal değişiklikler yapabilecek güçlü bir lidere ihtiyaç duyulurken, her şeyin iyi organize edildiği bir durumda ise, kurumu düzenli yönetebilecek ve küçük ilerlemeler kaydedebilecek bir lidere ihtiyaç

⁴⁹ Deliç, Rasim. "Savaşta Liderlik". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.227-244.

duyulabilmektedir, içinde bulunduğumuz bu çağ, bir çok konuda olduğu gibi, özellikle yönetim ve liderlik anlayışında da önemli paradigma değişimlerini kaçınılmaz hale getirmiştir.

Aslında askeri liderlerin özelliklerini yeniden keşfetmeye hiç de gerek yoktur. Esasında, tarihe bakıldığında, liderlere özgü temel özelliklerin büyük kısmının her zaman aynı kaldıkları görülmektedir. Sadece uygulama biçimleri, içinde bulunulan koşullara uygun olarak değişiklik göstermiştir. Zaten bir liderin en önemli özelliklerinden birisi de yeni koşullara uyum gösterebilme yeteneğidir. Ünlü gelecek bilimcisi Alvin Toffler, "Yeni Bir Uygarlık Yaratmak" adlı kitabında, insanlığın içinden geçtiği ilk dönem olan tarım döneminde odak noktasının "ne yetiştirildiği" üzerinde olduğunu, sanayi döneminde ise odak noktasının, "ne üretildiği" üzerine kaydığını söylemektedir. Her iki dönemde liderlik, üretmek ve üretimin kolaylaştırılmasını sağlamak üzerine olup, kişinin belli bir hiyerarşi içindeki yeri ile tanımlanır. Bilgi çağındaki lider ise, bilgi bombardımanından anlamlı sonuçlar çıkartacak kişidir. Kritik nokta; artık hiyerarşideki yeri değil, kişinin sadece kendisine ait özel üstünlükleridir.

Mustafa Kemal Atatürk "Zabit ve Kumandan İle Hasbıhal" adlı eserinde, Mareşal Goltz'un, "iyi bir ordunun meydana gelmesinde önemli olan türlü araçların en etkilisi, hiç kuşkusuz birliğin başındaki komutanın etkinliğidir" sözüne vurgu yaparak, askeri liderin etkinliğin önemine dikkat çekmiştir.⁵⁰ Tannenbaum ve Schmidt etkin liderliği, "Etkin lider ne çok otoriter ne de çok tavizkâr olmalıdır. Etkin lider daha çok durumun gereklerini çabucak görüp en uygun davranış şeklini sergileyen insandır" şeklinde tarif etmiştir. Başka bir deyişle her zaman geçerli tek bir yönetsel liderlik tarzı yoktur. Liderlik durumdan duruma değişkenlik gösterir. Bu bağlamda, Silahlı Kuvvetlerin kendine uygun dinamik ve uyumu kolaylaştıracak esnek bir yapıyı ortaya koymaları gerekmektedir. Bunu sağlamada, post-modern yönetim teknikleri ile bütünleşmiş genel liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç vardır.

Tüm bu gelişmeler kapsamında, günümüz askeri liderinin sahip olması gereken nitelikler konusunda çok şeyler yazmak ve daha birçok sınıflandırmalar yapmak mümkündür. Küreselleşme ve bilgi çağının hızla değişmesi sonucu, Silahlı Kuvvetlerin kendine uygun dinamiklerini hayata geçirecek ve uyumu kolaylaştıracak esnek bir kurum görüntüsünü ortaya koymaları gerekmektedir. Bunu sağlamada, post-modern yönetim teknikleri ile bütünleşmiş, "zamana" ve "zemine" göre değişen askeri liderlik yaklaşımlarına ve anılan yaklaşımların sürekli olarak güncelleştirmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

⁵⁰ Atatürk, Mustafa Kemal. Subay ve Komutan İle Konuşmalar. Harp Akademileri Basımevi, İstanbul, 1989, s.4.

KAYNAKÇA

- 1) Aklar, Yılmaz. **Türk Silahlı Kuvvetlerinde Tasarruf Yapılabilecek Alanlar**, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul, 1998.
- 2) Aktulga, Doğu. "**Liderlik**" Konferansı Metni, Kara Harp Okulu, 10.12.2002. <http://www.kho.edu.tr>.
- 3) Atatürk, Mustafa Kemal. **Subay ve Komutan İle Konuşmalar**. Harp Ak. Basımevi, İstanbul, 1989.
- 4) Blake, Mc Conse. **Leadership Dilemmas**. Grid Solutions, Gulf Publishing Company, Texas, 1991.
- 5) Büyükanıt, Yaşar. **Teğmen**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1996.
- 6) Covey, R.Stephen. **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**,(Çev.: Gönül Suveren), Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.
- 7) Dandeker, Christopher. "The U.K.: The Overstretched Military", **The Postmodern Military: Armed Forces After The Cold War**, 2000.
- 8) Dandeker, Christopher, "New Times for the Military: Some Sociological Remarks on the Changing Role and Structure of the Armed Forces of the Advanced Societies", BJS, 45, 4, 1994.
- 9) Dandeker, Christopher. "21nci Yüzyıl İçin Esnek Kuvvetlerin Tasarımı: Liderlikte Karşılaşılabilecek Kritik Zorluklar". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004.
- 10) Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**, İ.Ü. Yayını, İstanbul 1984.
- 11) Deliç, Rasim. "Savaşta Liderlik". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s. 227-244.
- 12) Dubrin, Andrew J.. **Leadership**, Prentice Hall, Houghton Mifflin Company, 1995.
- 13) Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- 14) Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- 15) Güven, Rana. "Gelişmekte Olan Ülkelerin Küreselleşme İle ilgili Sorunları", **Harp Akademileri Bülteni**, İstanbul, Kasım 2004.
- 16) Heifetz, A. Ronald. **Leadership Without Easy Answers**, Harvard University Press, London-England, 1998.
- 17) House, Robert J.. "A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 1999.
- 18) Johnson, Gregory G.. "21nci Yüzyılda NATO: Liderlik Sayesinde Krizden Dönüşüme". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004.
- 19) **KKT 100-5: Harekat** (Sevk ve Muharebe), K.K.Basımevi Basılı Evrak Depo Müdürlüğü, Ankara, 1998.

- 20) KHO Liderlik Geliştirme ve Değerlendirme Yönergesi, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1995.
- 21) Kırım, Arman. "Liderler için Rekabetçi Avantaj Önerisi: Farklılaşma". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004.
- 22) Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul, 2001.
- 23) Manigart, Philippe. "Restructring of the Armed Forces", **Military Sociology**, 2002.
- 24) Marşap, Akın. "Bilgi Toplumu ve Geleceğin Liderlik Anlayışı",20.03.2000. <http://www.kho.edu.tr>
- 25) Moskos, Charles. "What Ails the All-Volunteer Force: An Institutional Perspective"; **Parameters**: US Army War College, 00311723, Vol. 31, Issue 2, Summer2001.
- 26) Moskos, Charles C.. "Toward A Postmodern Military: "The U.S. As a Paradigm", **The Postmodern Military: Armed Forces After The Cold War**, 2000.
- 27) **Nahavandi, Afsaneh. The Art and Science of Leadership, (2.Basım), Prentice Hail, New Jersey, 2000.**
- 28) **Necioğlu, Safer. "Komutanlık Öğrenilebilir mi?, Hava Harp Okulu Konferansı, 22 Mart 1991.**
- 29) Northouse, Peter G.. **Leadership**, Sage Publications, California, 1997.
- 30) Raparone, Christopher R. "Military Leadership". **Military Review**, USA, Ocak-Şubat2004.
- 31) Robbins, Stephen P.. **Organizational Behavior**, Prentice Hail Inc., New Jersey, 1986.
- 32) Rossen, H.Robert. **İnsan Yönetimi** (Çev.: Gündüz Bulut), BZD Yayıncılık, istanbul, 1999.
- 33) Safty, Adel. "Liderliğin Geleceği". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004.
- 34) Scanlan, B. ; Keys,B.. **Management and Organizational Behavior**, John Wiley & Sons Inc., London, 1983.
- 35) Senge, Peter M.. **Beşinci Disiplin**, (Çev.: Ayşegül ildeniz, Ahmet Doğukan), YKY, istanbul, 1993.
- 36) Soeters, Joseph. "Küreselleşen Dünyada Halkları Bir Araya Getirmek". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004.
- 37) Stoner, James A.F.; Freeman R. Edward. **Management**, Prentice Hail International Inc., New Jersey, 1992.
- 38) Snider, Don M.. VVatkins, Gayle L.. "The Future of Army Professionalism: A Need for Renewal and Redefinition", **Parameters**, Güz 2000.

- 39) Süzer, Ahmet. **Profesyonelleşmenin K.K.K.ıgında Uygulanabilirliğinin Analizi**. KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- 40) Toffler, Alvin; Toffler, Heidi. **21. Yüzyılın Şafağında Savaş ve Savaş Karşıtı Mücadele**, Sabah Yayınları, İstanbul.
- 41) Van Der Meulen, Jan S.. "The Netherlands: The Final Professionalization of the Military", **The Postmodern Military: Armed Forces After The Cold War**, 2000.
- 42) Vogelaar, Ad. "Her Yönüyle Liderlik: Bir Denge Unsuru". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004.
- 43) VVerner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim** (Çev.: Vedat Üner) Rota Yay. Yap. Tanıtım Ticaret Ltd.Ş., İstanbul, 1993.
- 44) VWilliams, John Ailen. "Postmodern Silahlı Kuvvetlerde Liderlik: Zorluklarla Başa Çıkabilmek". **Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004.
- 45) Yukl, Gary. **Leadership in Organizations**, (5.Basım), Prentice Hall, New Jersey, 2002.

