

Makale Gönderilme Tarihi / Article Submission Date: 02-02-2020

Makale Kabul Tarihi / Article Acceptance Date: 28-03-2020

Araştırma Makalesi / Research Article



INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND EDUCATION (IJHE),
VOLUME 6, ISSUE 13, P. 207 – 240.

ULUSLARARASI BEŞERİ BİLİMLER VE EĞİTİM DERGİSİ (IJHE), CİLT 6,
SAYI 13, S. 207 – 240.

Uluslararası Askerî Örgütlerdeki Kültürel Farklılıkların Liderlik Üzerindeki Etkileri

Alparslan ÖZKAN¹

Özet

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle birçok ülke çok uluslu organizasyonların içerisinde yer alma eğilimi göstermektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren organizasyonlara sıklıkla rastlanan örgütsel yapılar ise askerî örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. NATO ve BM bünyesinde bulunan uluslararası askerî örgütler, yapısı gereği ortak bir askerî kültüre sahip olsalar da farklı milletlere ait kültürel farklılıkların yaşandığı koşullarda görevlerini sürdürmektedirler. Farklı ülkelerde, coğrafi bölgelerde ve karargâh ve askerî birlik gibi ortamlarda, barışı destekleme ve insanî yardım benzeri yaşamsal riskler de içeren operasyonlarda yer alan kültürel farklılığa sahip askerler, ortak bir örgütsel amaç doğrultusunda birlikte hareket etmekteye çalışmaktadırlar. Söz konusu uluslararası askerî örgütler sahip oldukları ortak askerî kültürün de yardımıyla, görev alanlarında gerçekleştirdikleri liderlik uygulamalarıyla çok uluslu ortamlardaki kültürel farklılıkları başarıyla yönetebilmektedir. Diğer çok uluslu organizasyonlardan farklı olarak ortak paylaşımların daha fazla yaşanması, uluslararası askerî örgütlerde “kültürler arası bir köprü” oluşturarak, farklılıkları en aza indirme konusunda bir avantaj sağlamaktadır. Bu çalışmada, uluslararası askerî örgütlerdeki kültürel farklılıklar ve söz konusu farklılıkların liderlik uygulamalarına etkileri daha önce yapılan bilimsel araştırmalar ışığında ele alınacak ve uluslararası askerî örgütlerde görev yapan veya yapacak olan bireylere dikkat edilmesi gereken önemli hususlarda önerilerde bulunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kültürel Farklılıklar, Uluslararası Askerî Örgütler, Liderlik, Çok Uluslu Organizasyonlar.

The Effects of Cultural Diversities on Leadership in International Military Organizations

Abstract

Today, with the influence of globalization, many countries tend to take part in multinational organizations. Organizational structures, which are frequently encountered in organizations operating in the international area, appear as military organizations. Although international military organizations within NATO and the UN have a common military culture due to their nature, they carry out their duties under conditions in which cultural

¹ Doktora Öğrencisi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, E-posta: aozkan1977@gmail.com.

diversities belonging to different nations are experienced. In different countries, geographical regions and environments such as headquarters and military unions, soldiers with cultural diversities who take part in operations involving life risks such as peace support and humanitarian aid try to act together for a common organizational purpose. These international military organizations can successfully manage cultural diversities in multinational environments with the help of their common military culture and leadership practices in their fields of duty. Unlike other multinational organizations, more common sharing provides an advantage in minimizing differences by creating a "cross-cultural bridge" in international military organizations. In this study, cultural diversities in international military organizations and the effects of these diversities on leadership practices will be handled in the light of previous scientific researches and suggestions will be made to the individuals who still work or will work in international military organizations.

Key Words: Culture, Cultural Diversities, International Military Organizations, Leadership, Multinational Organizations.

Giriş

Birçok ülkenin askerî personeli, belirlenen seçim esasları dâhilinde uluslararası askerî örgütlerde ve özellikle de Kuzey Atlantik Anlaşması Örgütü (NATO) komuta yapısındaki karargâhlarda iki veya üç yıl süreyle görev yapmaktadırlar. Söz konusu kadrolarda Türkiye Cumhuriyeti'ni temsilen görev yapan Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) personeli de farklı kültürlerde eğitim almış, farklı askerî eğitime ve anlayışlara sahip, farklı ana dilleri kullanan birçok yabancı subay ve astsubay ile aynı ortamlarda çalışma fırsatı bulmaktadır. Farklı ülkelere mensup askerî personel, bu görevleri esnasında yabancı ülke vatandaşı mesai arkadaşları ile birçok ortak karargâh çalışmasında görev almakta, uyumlu ve koordineli bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla sözlü ve yazılı çeşitli ilişkilerde bulunmaktadır. Askerî personel içinde, bu ilişkilerin yurt dışı görevinin ilk döneminde daha mesafeli, devamında ise daha samimi ve sıcak bir şekilde ilerlediği yönünde genel bir kanaat bulunmaktadır. Bu dönemde yaşanan birbirini tanıma, farklı kültürlerin özelliklerini öğrenme, hangi özelliklerin, prensiplerin ön planda olduğunun farkına varma gibi süreçler gerek sözlü görüşmelerde gerekse görev dönüş raporlarında ortaya konulmaktadır. Askerî personelin beraber çalıştığı yabancı ülke silahlı kuvvetlerine mensup mesai arkadaşları ile onların karakteristik temel özelliklerini ve prensiplerini, görev başlangıcında tanımış olarak ilişki kurmaya başlamalarının, görevdeki verimliliği ve başarıyı artıracığı düşünülmektedir. Bu özelliğin uluslararası askerî örgütlerde görev alan tüm personele kazandırılması ile özellikle lider kadrolarda görev yapacak personelin temsil yeteneğinin artacağı, ilişkilerin daha kolay kurulacağı ve NATO çatısı altında birlikte çalışabilirlik adına olumlu bir etkiye sebep olacağı değerlendirilmektedir.

Uluslararası Askerî Örgütlerdeki Kültürel Farklılıklar

Konuyu detaylı olarak incelemeyen önce, çalışmada sıklıkla değinilecek kavramları tanımlamak yerinde olacaktır. Uluslararası örgütler, uluslararası askerî örgütler ve çok uluslu

karargahlar ya da askerî organizasyonlar bu kavramlardan sayılabilir. Uluslararası örgütler, üyelerinin ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyet gösteren, iki ya da daha fazla bağımsız devlete mensup (hükümete ait ya da hükümet dışı) üyelere oluşan ve bunların aralarında bir anlaşma ile kurulmuş bulunan devamlı ve formel yapılar olarak tanımlanmaktadır (Archer, 2001, s. 33). Örneğin, Birleşmiş Milletler (BM), NATO, Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Avrupa Birliği (AB) uluslararası örgütler arasında sayılabilir. Bu örgütlerin yapıları ve yönetim şekilleri farklı olabilir. Uluslararası bir savunma ve güvenlik örgütü olan NATO'nun sivil ve askerî olmak üzere iki ayrı yapısı bulunmaktadır. NATO, üye ülkelerin ortak savunma yeteneklerini geliştirmek, toprak bütünlüklerini, siyasi bağımsızlıklarını ve güvenliklerini korumak amacıyla 4 Nisan 1949 tarihinde kurulmuştur.

Diğer taraftan, çok uluslu organizasyonlar ya da firmalar, birçok yabancı ülkede direkt olarak yatırımları olan ve katma değer üreten faaliyetlere sahip teşebbüsler olarak tanımlanmaktadır (Dunning ve Lundan, 2008, p. 3). Kâr amacı güden çok uluslu sivil organizasyonlar ve işletmeler için yapılan bu tanımlama, askerî alana da uyarlanabilir. Örneğin, uluslararası bir örgüt olan NATO'da savunma ve güvenlik anlayışı hâkim olduğundan dolayı, askerî veya sivil yapıya bağlı, Avrupa, Amerika ve az da olsa Asya kıtasındaki farklı ülkelerde karargâh şeklinde faaliyet gösteren çok uluslu alt birimler bulunmaktadır. Bu karargâhlar çok uluslu bir yapıda olup, NATO üyesi farklı ülke mensubu sivil ve asker çalışanlardan oluşmaktadır. Söz konusu alt birimler, görev maksadına göre çok uluslu karargâh veya çok uluslu askerî organizasyon olarak tanımlanabilir. Benzer şekilde, BM veya AB tarafından üye veya destek veren ülkelerin katılımıyla teşkil edilen ve dünyanın farklı bölgelerinde barışı destekleme veya barış koruma amacıyla faaliyet gösteren çok uluslu askerî karargâh veya organizasyonlar da bulunmaktadır. Çalışmada bu tür örgütler de çok uluslu karargâh veya çok uluslu askerî organizasyon olarak adlandırılacaktır.

Bununla birlikte, 21'inci yüzyıl başlangıcında ABD'de yaşanan 11 Eylül 2001 terör saldırıları sonrası kurulan ve NATO liderliğinde Afganistan'da icra edilen Uluslararası Güvenlik Destek Gücü (ISAF) harekâtı sonrasında, giderek önem kazanan askerî alandaki çok uluslu operasyonlar ve barışı destekleme harekâtı artık tüm dünyada kaçınılmaz bir hale gelmiştir (Elron, Shamir ve Ben-Ari, 1999, s. 74-76). Küreselleşen dünyada birçok uluslararası sivil organizasyon gibi NATO, BM ve AB bünyesindeki uluslararası askerî organizasyonlar da kendilerini bu çok uluslu ortamın içerisinde bulmuştur. Uluslararası alanda faaliyet gösteren her organizasyon başarılı olabilmek için, kültürel farklılıklara sahip çalışanları uyum içerisinde bir hedefe yöneltme sorunu ile uğraşmak, uluslararası bir yaklaşımla insan

kaynakları yönetimi uygulamalarını tasarlamak ve organizasyonda ortak varsayım, düşünce, görüş ve değer yargılarından oluşan örgütsel bir kültür oluşturmak durumundadır (Bingöl, 2014, s. 614; Ülgen ve Mirze, 2014, s. 293). Birçok organizasyon için de bu sorunlar hayati önem taşımaktadır.

Kültürlerarası farklılıklar, ayrı kültürlerde yaşayan insanların benzer konu ya da olaylar karşısında farklı düşünme, farklı değerlendirme, farklı kavrama ve farklı davranış sergilemelerine sebep olmaktadır (Sargut, 2015). Uluslararası bir kurumdaki kültürel farklılığı ve bu farklılıklardan kaynaklanan kültürel yetenekleri büyük bir sinerji yaratarak organizasyonun hedeflerine yönelmek söz konusu olduğunda, kurumdaki çalışanların ya da liderlerin ön yargıları ile başa çıkmaya da hazır olmak gerekmektedir (Şeşen, 2014, s. 617). Bu sorunla başa çıkma görevi lider personelin üzerine düşmektedir. Ancak buradaki en büyük problem kurallar veya prosedürleri uygulamak değildir. Asıl problem, liderin uluslararası bir organizasyonda çalışmaya yeni başlayan her bireye yardımcı olması veya onlara uygun ortamı sağlamakla birlikte farklı kültür, uyruk (ülke), etnik köken, ırk, dil ve dine sahip tüm çalışanlara saygı ve tolerans gösterebilmesidir (Johnson ve Redmond, 2000; Sargut, 2015).

Organizasyonlardaki kültürel farklılığın olumlu ve olumsuz etkileri, yaş, hizmet süresi, cinsiyet gibi etkenleri içeren “demografik etkiler” ve etnisite, ırk ve dil gibi etkenleri kapsayan “kültürel etkiler” olarak sınıflandırılabilir (Pfeffer, 1985). Bu konuda öne çıkan bir görüşe göre demografik etkilerin bulunduğu organizasyonların artan iletişim ve koordinasyon problemleriyle karşılaştıkları ve örgütsel performanslarının düşük seviyede olduğu öne sürülmektedir (Elron vd., 1999, s. 75).

Hofstede ilk olarak 1980 yılında ortaya koyduğu, millî kültürleri ve bunların özelliklerini yansıtan çalışmasını daha sonra yaklaşık elli ülke ve üç ayrı bölge üzerinde farklı uygulama alanları bulacak şekilde genişletmiştir (Hofstede, 1980). Hofstede’ye göre uluslara ait karakteristik özellikler, kendisinin Bireycilik-Toplulukçuluk, Güç Mesafesi, Erillik-Dişilik, Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun Dönem Uyumu olarak belirlediği beş temel kültürel değişken üzerinden tanımlanabilmektedir. Tablo 1’de konuya ilişkin kültürel boyutlar ve temel sorunlar görülmektedir.

Tablo 1: Hofstede’nin Kültürel Boyutları (1980)

Kültürel Boyut		Temel Sorunlar
Bireycilik	(Individualism)- Toplulukçuluk	Birey ve gruplar arasındaki ilişkiler

(Collectivism)	
Güç Mesafesi (Power Distance)	Eşitsizlik (Human Inequality)
Erillik (Masculinity) - Dişilik (Femininity)	Cinsiyet ve duygusal rollerde bölünme
Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)	Toplumun belirsizliği ele alma meselesi
Uzun Dönem Uyum (Long-Term Orientation)	Hayatın odak noktası ve yönünün seçimindeki tercihler, gelecek ya da bugün

Bu tabloda bireycilik, mesai ve iş ortamıyla ilgili olarak bireylerin kişisel boş zaman ve özel hayat alanına ilişkin algılarının nisbi önemini belirlemektedir. Güç mesafesi organizasyon içinde kabul gören ve tecrübe edilen hiyerarşik mesafeleri ortaya koyarken, erillik / dişilik boyutu ise bireylerin kariyer, rekabet ve yüksek maaş eğilimleri ile sosyal ilişkiler ve yaşam kalitesi eğilimleri arasındaki algı farklılıklarını ön plana çıkarmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunda bilinmeyen durumlar nedeniyle yaşanan stresler karşısındaki uyum kabiliyeti ve kurallara oryantasyon söz konusu iken uzun dönem uyumu boyutunda bireyler tarafından geleneklere verilen önem ve sabit fikirler algısı ortaya konmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Örneğin, sivil havacılık sektöründe de uluslararası alanda rekabet avantajı sağlamak ve müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için farklı kültürel özelliklere sahip yabancı pilotlar istihdam edilebilmektedir. Bir araştırmada, Güney Kore'nin Asiana hava yolu işletmesine ait ticari bir yolcu uçağının 2013 yılında yapmış olduğu bir kaza incelenmiş ve özellikle bu kazaya sebep olan pilotların kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların uçuş emniyetine etkileri üzerinde durulmuştur (Çoban ve Aydoğdu, 2017, s. 68). Söz konusu çalışmada Çoban ve Aydoğdu (2017), pilotların özellikle millî ve örgüt kültürleri gereği otomasyona bağımlı olmaları, ancak pilotların meslekî veya millî kültürlerinin olumsuz bir boyutu olan "bireyciliği" öne plana çıkararak uçuş el kitabı prosedürlerine tam olarak uymamaları ve kültürlerarası iletişim hataları gibi önemli kültürel faktörler nedeniyle kazanın gerçekleşmiş olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Diğer taraftan, kültür hipotezine eleştirel bir bakış açısı getiren çalışmada, ulusların kültürel farklılıklarının sadece inançlar, kültürel değerler ve tavırlardan etkilenmediği, Kuzey ve

Güney Kore, ABD ve Latin Amerika ülkeleri ile Doğu Asya ülkeleri ve Çin arasındaki farklılıklarda olduğu gibi, bu ülkelerde yer alan farklı kurumlardan ve bunların kurumsal geçmişlerinden kaynaklandığı ileri sürülerek ülkelerin tarihindeki köklü ve etkin organizasyonların önemi vurgulanmaktadır (Acemoğlu ve Robinson, 2013, s. 65). Kültürlerarası araştırmalarda yöntem sorununu benzer şekilde eleştirel olarak ele alan Sargut (2015) çalışmasında, emik yaklaşımın belirli bir kültür üzerine odaklandığını ve daha içsel olduğunu, etik yaklaşımın ise eş zamanlı olarak kültürlerin tümünü veya birçoğunu inceleyerek daha geniş, sistematik ve karşılaştırmalı bir yaklaşım izlediğini ve daha evrensel olduğunu belirtmektedir (Sargut, 2015, s. 85-88; Şahin, 2011a, s. 159).

Benzer şekilde kültürel farklılık etkisi uluslararası askerî örgütler veya çok uluslu karargâhlarda da söz konusudur. Artan çok uluslu barışı destekleme operasyonları nedeniyle bu durum, geçmişe nazaran daha da önem kazanmaktadır. Hofstede'nin (2001) özel sektörde yaptığı çalışma, askerî alanda görülen millî kültürel farklılıkların çok uluslu şirketlerde gözlemlenen farklılıklara benzer olduğunu ortaya koymaktadır (Soeters, 1997). Bununla birlikte Soeters (1997), benzerliklerin yanında çok uluslu askerî organizasyonların bir askerî kültüre sahip olduğu ve bunun da özel sektöre göre daha fazla kolektif, daha hiyerarşik ve daha az gelir-maaş etkisi gözetilen bir kültür olduğunu da ileri sürmüştür. Sonuç olarak, çok uluslu karargâhlarda ya da uluslararası askerî örgütlerde görev yapan farklı ülkelere mensup askerî personelin, sahip oldukları ortak askerî kültürün sağladığı kolektif hareket edebilme ve dayanışma (Elron vd. s. 87) nedeniyle özel sektör çalışanlarına göre daha az sorunla uğraşmakta olduğu ve birbiriyle daha uyumlu bir şekilde faaliyet gösterdiği söylenebilir.

Ancak sivil hayatta olduğu gibi askerî alanda da benzer kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin ABD, İngiltere ve Kanada'nın Anglosakson kültürünü, Fransa, İtalya, İspanya ve Portekiz'in Latin kültürünü (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004) oluşturmakta olduğu, ayrıca Almanya, Belçika ve Hollanda'nın da dâhil olduğu bir karma Cermen (Germanic) kültürün de NATO'da mevcut olduğu ileri sürülebilir (Northouse, 2013, s. 392-393.). Bunlara ek olarak, NATO'ya 1999 yılından itibaren üye olan ülkelere bir kısmının da benzer şekilde Slav veya Doğu Avrupa kültürünü yansıttıkları söylenebilir. Bu kapsamda, Barış İçin Ortaklık (BİO) üyesi olan Finlandiya ve İsveç'in, NATO üyesi Danimarka ve Norveç ile birlikte İskandinav (Nordic) bir kültür kümesi teşkil ettiği (House vd., 2004) hususu, daha sonraki çalışmayla da teyit edilmiştir (Soeters ve Meulen, 2007). Diğer taraftan yapılan çalışmalar göstermiştir ki NATO üyesi ülkeler, BİO üyesi ülkelere göre kültürel olarak daha fazla homojenlik sergilemektedir (Soeters, Poponet ve Page, 2006). Bu

homojenliğin, yarım asırdan daha fazla süredir beraber çalışan ve sağlam temelleri olan bir örgüt kültürüne sahip NATO ile onun kuruluş yapısında yer alan çok uluslu askerî organizasyonların tecrübelerinden kaynaklandığı ifade edilebilir. Diğer taraftan, çok uluslu askerî organizasyonlarla ilgili yapılan bir çalışmada, genellikle çok uluslu askeri operasyonlarda yer alan bir ülkenin baskın veya lider karakter olarak öne çıktığı, diğer ülke silahlı kuvvetlerinin de bu durumu açık veya örtülü olarak kabullendiği, çok uluslu askeri organizasyonda görev alan ve nispeten daha küçük ya da uluslararası tecrübesi daha az olan ülke silahlı kuvvetlerinin ise lider ülke kültürünü içselleştirerek asimile olabildiği ileri sürülmektedir (Tresch, 2009, s. 116). Benzer şekilde, NATO üyesi ülkeleri ve icra edilen çok uluslu operasyonları inceleyen bir çalışmada da NATO bünyesinde geliştirilen ortak doktrin, konsept ve uygulamalarla üye ülke silahlı kuvvetlerinin uluslararasılığı (internationalization) giderek bir kültür olarak içselleştirdiği, örgüt içerisinde birbirini yakından tanıma fırsatı bulan ülkelerin karşılıklı askerî iş birliği faaliyetlerini daha da genişleterek uluslar ötesi (transnational) bir ağ oluşturduğu ileri sürülmektedir (King, 2010, s. 53). Çok uluslu barış gücü operasyonlarına katılan asker ve sivil 46 personel üzerinde, nitel araştırma yöntemleriyle son dönemde yapılan bir çalışmada ise etkin bir yönetim kültürü oluşturabilmek için kültürel farklılıkları tolere edip onlara saygı göstermenin, kültürlerarası entegrasyon ve iş birliğini artırarak uluslararası askerî örgütlerde “hibrid bir kültür” oluşturmanın gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Şen, 2019, s. 20-21)

Bununla birlikte, NATO'nun ortak bir kültür oluşturmadaki olumlu etkisi, tatbikat, eğitim ve ortak etkinliklerle birlikte çalışabilirliği (interoperability) artırması nedeniyle, iki NATO üyesi ülkenin birlikte yürüttüğü uluslararası bir operasyonda, örneğin BİO üyesi bir ülke olan Gürcistan ile NATO üyesi başka bir ülke arasında yürütülen ortak askerî bir faaliyetten çok daha az sorunla karşılaşılacağı belirtilmektedir (Soeters ve Tresch, 2010, s. 275). NATO'da yaşanan 70 yıllık ortak bir geçmiş ve tecrübe sonucunda oluşturulan örgüt kültürü sayesinde, birçok konuda benzer şekilde düşünen üye ülkelerin, bu uluslararası askerî örgütün sağladığı rekabet avantajlarını (Porter, 1990) diğer ülkelere karşı uluslararası alanda sürdürdükleri söylenebilir.

Uluslararası Askerî Örgütlerdeki Liderlik Uygulamaları

Uluslararası askerî örgütlerdeki liderlik uygulamalarıyla ilgili konulara değinmeden önce liderlik ve yönetici kavramlarından söz etmek ve farklarını kısaca ortaya koymak faydalı olacaktır. Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte birbiriyle aynı özelliklere sahip değildir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek,

yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelmekle birlikte, bilgi, yetenek, deneyim, planlama, akılcı kararlar verme ve etkili iletişim becerilerinin yöneticiliğin temel nitelikleri olduğu ifade edilmektedir (Uğur ve Uğur, 2014, s. 128). Liderlik ise etkilemek, takip edilecek yolu ve yönü seçmek, grubun davranışlarını ve görüşlerini belirli bir istikamete veya ortak bir hedefe yönlendirme sürecidir (Northouse, 2013, s. 5). Liderlerin çalışanların içindeki cevheri tespit ederek onların bu yönlerinden kuruma fayda sağlamayı başarabilen bireyler olduğu ifade edilebilir (Tabak ve Sığırı, 2014, s. 380). Yönetici ve lider arasındaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar (Koçel, 2011, s. 573-574). Bir yöneticinin aynı zamanda lider olabilmesi için üzerinde, diğerlerinden farklı ve astlarını etkileyebilecek, onları ve organizasyonu başarıya ulaştırabilecek özellikleri barındırması gerektiği söylenebilir.

Liderlik ile ilgili şimdiye kadar birçok teorik ve deneysel model ortaya konmuş ve araştırmacılar tarafından durum, davranış, güç, karizma, bilgi ve fonksiyon gibi farklı faktörleri dikkate alan çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiştir (Toor ve Ofori, 2008, s. 65-66). Ancak en fazla ilgi gören modern liderlik teorilerinden birisinin de Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik teorisi olduğu ileri sürülebilir (Wajdi, 2017, s. 80-81). Bu teori, uluslararası literatürde Transformasyonel/Transaksiyonel liderlik teorisi olarak da anılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik kavramına en önemli katkıyı Amerikalı siyasi liderleri inceleyen James McGregor Burns (1978) yapmıştır. Dönüştürücü liderlik sürecinin başlangıç aşamasında lider, astların yapılan işin sonuçlarını daha önemli ve değerli algılamasını sağlar. İkinci aşamada, dönüştürücü lider astlarını kendi çıkarlarından ziyade organizasyonun başarısı için harcadıkları çabayı artırmaya teşvik eder. Son aşamada liderin astların ihtiyaçlarını değiştirmede ve artırmada etkili olduğu kabul edilir (Koh, Steers ve Terborg, 1995). Dönüştürücü liderlik süreci hem astların hem de liderin dönüşümü ile sonuçlanır. Lider bir tür moral dönüşümü sağlayan aracı konumuna gelirken (Krishnan, 2005, s. 14) astlar yalnızca kişisel hedefleri kovalayan bireylerden örgütsel hedefler peşindeki bireylere (Spoelstra, 2009, s. 4-5), diğer bir ifade ile birer lidere dönüşür (Krishnan, 2005, s. 14).

Bass (1990), dönüştürücü liderliğin dört alt boyutunu tanımlamıştır; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek (Karip, 1998, s. 447). İdealleştirilmiş etki boyutu astlarda lidere karşı takdir, saygı ve güven duygularına sebep olan davranıştır. Bu boyutta astların ihtiyaçlarını liderin ihtiyaçlarının üzerinde görme, yüksek seviyede etik ve ahlaki faaliyetler söz konusudur. Telkinle güdülemede lider ile astlar arasında takım ruhu oluşturmaya yönelik motivasyon artırıcı davranışlar, yapılan işe ve göreve bir anlam yükleyen

ve adeta astları yoğun bir mücadeleye sevk eden, coşku yaratan ilişkiler söz konusudur. Entelektüel uyarım boyutunda yeni fikirler, yaratıcı düşünceler ve işlerin yürütülmesine ilişkin astların yeni yaklaşımlar geliştirmeleri konusunda lider tarafından teşvik edilmesi mevcuttur. Bireysel destek boyutunda ise dikkatli birer dinleyici olan, astlarının başarılarına özel önem veren, onlarla yakından ilgilenen ve iletişim becerileri çok yüksek seviyede olan liderler sözkonusudur (Karip, 1998, s. 447-448).

Etkileşimci liderlik, lider ile astlar arasındaki “koşullu ödül temelli takas” (Omar, Zainal, Omar ve Khairudin, 2009, s. 197) ilişkisine dayanır. Dönüştürücü liderlerin tersine, etkileşimci liderler koşullu ödül temelli takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanır. Bu anlamda etkileşimci liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar göstermektedir (Koh vd., 1995). Etkileşimci liderler astlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astların neler elde edeceğini açıklarlar (Hartog, Van Muijen ve Kopman, 1997, s. 24). Ayrıca astların göreve odaklanabilmesi için onlara yapıcı geri bildirimde bulunur ve görevin tamamlanması durumunda övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağlarlar. Etkileşimci liderlik uygulamalarında, lider ve çalışanlar arasında “başarı-ödül ve başarısızlık-ceza” şeklinde sözlü veya örtük olarak anlaşılmalı bir durum olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda çalışanlar iş rollerini ve lider ile organizasyonun kendilerinden neler beklediğini anlarlar ve beklentileri karşılayabilecekleri, ortak olarak değer verilen sonuçları elde edebilecekleri konusunda bir özgüven geliştirirler (Omar vd., 2009). Etkileşimci liderliğin üç boyutu tanımlanmıştır; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012, s. 20; Northhouse, 2013, s. 195-196).

Koşullu ödüllendirme boyutunda astlara hedef gösteren, performanslara göre ödül belirleyen, gerekli kaynakları sağlayan ve belirlenen performans hedeflerine ulaşıldığında ödül veren liderler bulunmaktadır. İstisnalarla yönetim boyutu aktif ve pasif olmak üzere iki çeşittir. Aktif olan boyutta astların performansları yakından takip edilir ve daha çok astların yapacağı hataların takibi yapılır. Pasif boyutta ise problemlerden ancak kendilerine bilgi verildiğinde haberi olan ve genellikle büyük sorunlar ortaya çıkana kadar müdahale etmekte başarısız olan liderler bulunmaktadır. Serbest bırakıcı liderlikte ise genellikle liderler sorumluluktan kaçır, karar veremez, ihtiyaç olduğunda ona ulaşmak zordur ve astların isteklerine karşılık vermede başarısızdır (Çetin vd., 2012).

Ankara'daki ilköğretim okullarında çalışan 659 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarına sahip müdür ve

idarecilerle çalışmaktan hiç memnun olmadıkları, okula ve birbirlerine yönelik ekstra çaba, katkı, sorumluluk alma ve yardım etme davranışlarının daha düşük seviyede gözlemlendiği, buna karşılık koşullu ödüllendirme davranışını ise olumlu buldukları, ekstra rol alma davranışını artırdığı ve müdür-öğretmen ilişkisini de pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur (Çetin vd., 2012, s. 22-24). Yapılan çalışmada (Çetin vd. 2012), dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen müdürlerle çalışan öğretmenlerin hem okullarına hem öğretmen arkadaşlarına hem de müdürlerine karşı daha yüksek seviyede bir bağlılık duydukları anlaşılmıştır. Diğer yandan etkileşimci liderlik davranışının ise öğretmenlerin okula ve birbirlerine yönelik fazla çaba gösterme eğilimlerini olumsuz etkilediği ve bağlılıklarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çok uluslu askerî organizasyonlarda, yukarıda açıklanan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tiplerinin her ikisiyle de karşılaşılmaktadır (Masakowski, 2008, s. 54-55; Smolarek, 2016, s. 194-195). Bu liderlik davranışlarından dönüştürücü liderlik davranışının, organizasyon açısından daha olumlu etkilerde bulunduğu, astları, birbirine yardım etme ve ekstra çaba davranışı göstermeye sevk ettiği ve örgütsel başarıya daha fazla katkıda sağladığı söylenebilir.

Çok uluslu askerî ortamlardaki liderlik sözkonusu olduğunda diğer eğitimlerin yanında farklı kültürlerin özelliklerini tanımayı hedefleyen “kültürler arası eğitimin” gerekliliği önem kazanmaktadır (Ruffa ve Soeters, 2014, s. 224-225). Bununla beraber, birlikte yaşamı zorlaştıran olumsuzlukları ortadan kaldırmanın, farklı toplumsal kültüre sahip bireylerin karşılıklı iletişim ve etkileşim içerisinde olması, birbirlerine saygılı olması ve ön yargılı davranışlardan uzaklaşarak birbirlerini daha iyi anlamaya çalışması ile mümkün olabileceği öngörülmektedir (Özdemir, 2011, s. 34). Benzer şekilde, uluslararası askerî organizasyonlardaki liderler de insana saygı ve adalet duygularının yüksek seviyede olduğu bir çalışma ortamı yaratabilmeli ve her çalışanın kültürel farklılıklarına saygılı olma ve kültürlerarası iletişim becerilerini geliştiren bir eğitimle bu ortamı destekleyebilmelidir. Örneğin İspanya’da yapılan bir çalışmada, Erasmus değişim programlarında eğitim alan 30 İngiliz üniversite öğrencisi üzerinde yapılan anket sonucunda, öğrencilerin önceki yurtdışı tecrübeleri, yabancı dil seviyeleri ve ev sahibi üniversitelerin sağladığı koşullarda bazı farklılıklar bulunmasına rağmen, kültürlerarası iletişimin ve çok kültürlü çalışma ortamının eğitime pozitif yönde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gutierrez, Duran ve Beltran, 2015, s.73). Bununla birlikte, uluslararası örgütlerdeki farklı kültürlere sahip bireylere farklı iletişim modelleri (samimi, mesafeli, durumsal yaklaşım vb.) ile sosyal bir bağ kurmanın

çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel başarıya katkı sağlayabileceği ileri sürülmektedir (Sargut, 2015, s. 165).

Diğer yandan, Kanada Silahlı Kuvvetlerinde yapılan bir çalışmada daha hiyerarşik bir yapıya sahip olan uluslararası askerî organizasyonlardaki kültürler arası eğitimde, aynı zamanda tepe noktasındaki liderlerin “kültürler arası rekabet” ortamını da inisiyatif olarak oluşturmalarının ve desteklemelerinin uygun olacağı ifade edilmiş (Selmeski, 2007, s. 12) ve söz konusu rekabet ortamının etnisite, cinsiyet ve din bakımından giderek farklılaşan askerî organizasyonların faaliyetlerini yürütebilmeleri için bir ihtiyaç olduğu ileri sürülmüştür (Winslaw, Heinecken ve Soeters, 2006, s. 299). Aksi takdirde liderlerin bu konuda resmi açıklamaları olmazsa, kültürler arası eğitim sadece yeni bir kavram olarak ortaya konmuş, uygulanması güç ve kalıcı olmayan bir eğitim olarak kalabilir ve bu nedenle uluslararası askerî örgütlerde çalışanlar için inandırıcılığını kaybedebilir.

Ayrıca liderlerin astları arasında kültürel farkındalığı da tesis etmeleri uyum sürecini hızlandırma konusunda katkıda bulunabilir. Bu durum ancak liderlerin hem sözlerinde hem de davranışlarında ve uygulamalarında kültürel farklılıklara yönelik bir durumsal farkındalık oluşturmasıyla mümkün olabilir (Soeters ve Bos-Bakx, 2003). Bunun için liderlerin organizasyonun ve icra edilen görevin ortak karakterine vurgu yapmaları önem kazanmaktadır. Böylece tüm personelin en üst kademedeki hedefinin bu göreve yönelik ortak bir amaç etrafında buluşmak olduğu belirtilebilir (Tabak ve Sığırı, 2014, s. 379). Ayrıca organizasyonda çalışan veya operasyona dahil olan her bireyin eşit statüye sahip olduğunun da dönüştürücü liderler (Karip, 1998) tarafından hassasiyetle dile getirilmesi de çalışanlarda örgütsel adalet duygusunu pekiştirmek ve örgütsel bağlılığı artırmak açısından büyük önem arz etmektedir (Alamir, Ayoubi, Massoud ve Hallak, 2019, s. 749). Eğer grup içerisinde düşük seviyede oldukları algılanan bir kısım bireyler varsa ve baskın grupların mezizetleri onların geri plana atılmalarına sebep oluyorsa, burada lidere düşen görev bu farkı ortadan kaldırmak ve düşük olanların statülerini artırmak olabilir. Bu liderlik tipi, otoriter ve yardımsever liderlik davranışlarının birleşimi olarak ele alınan (Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 267) babacan-otoriter liderlik tipi ile örtüşmektedir (Sargut, 2012, s. 14). Diğer bir deyişle, lider karar alırken astların saygınlığını gözetmeli, onların utanç verici bir duruma düşmesine ve grup içerisinde adeta kayıp veya silik bir karakter haline gelmesine neden olacak davranışlardan uzak durmalıdır.

Buna ilave olarak uluslararası askeri örgütlerdeki liderlerin, takım ortamını oluşturmak, bireyleri birbiriyle kaynaştırmak ve kültürler arası etkileşimi artırmak için hem mesai

ortamındayken hem de mesai dışında, resmi olmayan çeşitli sosyal faaliyetler ve sportif etkinlikler düzenlemesinin olumlu katkıları sağladığı belirtilmektedir (Sığrı ve Topçu, 2012, 234-235). Yapılan çalışmada (Sığrı ve Topçu, 2012), Birleşmiş Milletler Lübnan Geçici Kuvveti (UNIFIL)'de görevli Türk askerlerinin çok uluslu barış gücü operasyonlarındaki kültürel farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların çözümünde; liderlik, spor müsabakaları, yemek, sosyal faaliyet ve ziyaretler gibi uygulamalarla, diğer ülke ordularıyla olan ortak kültür ve değerlerin öne çıkarılmasını önemli buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, UNIFIL'de yapılan çalışmada ortaya konan hususlara benzer şekilde, mesai dışındaki bu tür sosyal ortamların getirdiği sıcak ilişkiler, uluslararası askerî örgütlerin çalışma ortamlarına taşınabilir, eğer görev yapılan ülke uygun koşullara sahipse, ailelerin de tanışması ve kaynaşması ile ortak paydalarda buluşmak daha kolay hale getirilebilir.

Diğer yandan, farklılıklara yönelik eğitimler ile kültürler arası eğitimler için yapılan toplantıların mümkün olduğunca geniş katılımı uygulanması gerektiği ve bireylerin kültürel farkındalıklarını artırmayı, farklı kültürlerle ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlamayı ve iletişim becerilerini geliştirmeyi amaçladığı ileri sürülmektedir (Aksoy, 2016, s. 49). İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesindeki kültürlerarası iletişim dersi kapsamında Aksoy (2016) yapılan tarafından araştırmada, üniversite öğrencilerinin çoğunun kendisini kültürlerarası duyarlılığın kabul etme basamağında algıladığı ve uyum sağlama basamağına geçme konusunda çekimser kaldığı ortaya konmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar kültürlerarası farkındalığa sahip olmakla birlikte bu kültürel farklılıklara uyum sağlayabilme konusunda güçlükler yaşayabilmektedir.

Benzer şekilde, bu kültürlerarası eğitim uygulamalarının çok uluslu askerî organizasyonlardaki farklı kültürlerle sahip bireyler arasında somut iş birliği, pozitif ayrımcılık, askerî bir operasyon maksadıyla görev bölgesine intikal öncesi yapılan eğitimlere (pre-deployment training) kadar yaygınlaştırılmasının fayda sağlayacağı söylenebilir. Örneğin çok uluslu askerî organizasyonlarla ilgili yapılan başka bir araştırmada, bir Batı ülkesinde yürütülen kültürler arası eğitim programı eğer Müslüman katılımcıların yemek alışkanlıklarını ve dini tatillerini göz ardı ediyorsa, o programın tam olarak fayda sağlamayacağı ifade edilmektedir (Winslaw vd., 2006, s. 308). Bu eğitimlerde elde edilen kazanımların günlük hayatta da kullanılmasına gayret edilmesi ve görev için intikal öncesindeki tüm eğitim safhasında bu grupların birlikte zaman geçirerek birbirini daha yakından tanımalarını sağlayacak ortamlar temin edilmesi önem arz etmektedir. Uluslararası askerî örgütlerde veya

çok kültürlü çalışma ortamlarında bu koşulların oluşturulmasında ana sorumluluğun liderlerin omuzlarında olduğu ileri sürülebilir.

Çok uluslu askerî ortamlarda takım ruhunun ve ortak bir anlayışın oluşturulmasından bahsederken önemli bir hususun da belirtilmesi uygun olabilir. Çok kültürlü çalışma ortamlarındaki liderlerin karşılaştığı ikilemlerden birisi de yönetim tarzının ne zaman merkeziyetçi (otoriter), ne zaman ademimerkeziyetçi (serbest bırakıcı) olacaktır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998, s. 184). Diğer bir ifadeyle, uluslararası örgütlerdeki liderler, çalışanların sahip olduğu kültürel farklılıkları da göz önünde bulundurarak, hangi yönetim şeklini, hangi bireylere uygulamalıdır? Bu durumda, Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) yöneticilere ortak bir noktada uzlaşmayı ve kurum içerisinde sıkı koordinasyonda bulunmayı önermektedir. Uluslararası örgütlerdeki bireylerin pek çok farklı kültürel özelliğe sahip olması, aynı zamanda diğer kültürlerle karşılıklı olarak paylaşılacak pek çok unsurları olduğunu da göstermektedir. Böylece, paylaşılarak artan kültürel öğelerin, uluslararası örgütlerde ortak anlayışı ve takım ruhunu oluşturmayı daha da kolaylaştıracağı söylenebilir.

Benzer şekilde, uluslararası askerî örgütlerde de bu yaklaşım söz konusu olabilir. Örneğin, yurt dışı görevde bulunmuş farklı ülkelere mensup askerî personel ile yazar arasında 2011-2014 yılları arasında yapılan resmi olmayan ortamlardaki görüşmelerde, NATO'da görev yapan lider kadrolardaki personelin, özellikle ana dili İngilizce olan personele daha fazla önem verdiği, daha serbest bırakıcı veya ademimerkeziyetçi davrandığı, bu bireylerin inisiyatif kullanmasına izin verdiği, genellikle önemli gördüğü kritik karargâh çalışmalarında ve görevlerde ana sorumluluğu bu ülkelere (ABD, İngiltere, Kanada vb.) mensup personele verdiği yaygın olarak ifade edilmiştir. Söz konusu görevlendirmelerdeki ülke tercihlerinin, Hofstede'nin (1980) çalışmasında ortaya koyduğu ulusal kültürel boyutlardan güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma özellikleri bakımından, yapılan bilimsel araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir (Erkenekli, 2014; Hofstede vd., 2010; House vd., 2004; Soeters, 1997). Aslında yapılan uygulama başlangıçta isabetli gibi görünse de diğer ülke mensubu personelin kendisini geri planda hissetmesine ve istisnalar olsa bile görev almak için gönüllü olarak girişimde bulunmamalarına sebep olabilmektedir. Böyle bir ortamda, gerek uluslararası askerî örgütlerde çalışma tecrübesi fazla olan, gerekse ana dili avantajına sahip olan personelin merkezini oluşturduğu bir ekip oluşturmak, yeni katılan ve daha tecrübesiz personeli ise bu ekip ortamında usta-çırak usulüyle yetiştirmek ve görev süresindeki ilk yıl sonunda tek başına bir çalışma grubunda inisiyatif sahibi ve ana

sorumlu olabilecek seviyeye getirmeyi hedeflemek organizasyon açısından daha faydalı bir hareket tarzı olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda, uluslararası askerî örgütlerde bu yöntemi uygulayan liderlerin; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarının etkili şekilde kullanıldığı “dönüştürücü liderlik” davranışını sergilediği söylenebilir.

Söz konusu liderlik davranışında özellikle telkinle güdüleme ve bireysel destek alt boyutlarına ait örnekler, özellikle tehlike, kriz, kaos ve belirsizlik ortamlarını içinde barındıran uluslararası askerî örgütlerde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır (Vogelaar, Van Den Berg ve Kolditz, 2010, s. 124). Çok uluslu askerî organizasyonlar içerisindeki başarılı, aktif ve dinamik olan birlik, şube veya birimleri yöneten bireylerin de ağırlıklı olarak yukarıdaki liderlik davranışlarını benimseyen dönüştürücü liderler olduğu ve yürütülen faaliyetler esnasında astlarına teşvik edici davranarak onlara sürekli olarak güven telkin ettikleri söylenebilir.

NATO ve BM tarafından Afrika, Balkanlar ve farklı bölgelerde yapılan operasyonlarda katılımcı üye ülke askerleri farklı zorluklarla ve dramatik durumlarla karşılaşabilmektedir (Soeters, Van Fenema ve Beeres, 2010, s. 3). Bu yaşanan zorluklar hem operatif birlikler arasında hem de çok uluslu karargâhlarda geçerli olabilmektedir. 1998 yılında Belçika ile ilgili hazırlanan resmi bir inceleme raporunda, askerî personelin Somali’de ırkçılık, yabancı düşmanlığı ve cinsiyet konusunda şiddet içeren faaliyetlerde buldukları ortaya konmuş ve bu hataların çözümüne yönelik öneriler sunulmuştur (Winslaw vd., 2006). Bu önerilerin başında da askerî personele çeşitli farklılıklara (cinsiyet, kültür, etnik köken, ırk) yönelik eğitim verilmesi ve personelin bilgilendirilmesi gerektiği gelmektedir. Belçika Savunma Bakanlığınca bu rapor bir genel emir haline getirilerek tüm askerî personelin herhangi bir şekilde ırkçılık ve yabancı düşmanlığı davranışı sergilememesi istenmiş, bu davranışların askerî etik kurallarına uymadığı, bu tür davranışlara hiç bir şekilde tolerans gösterilemeyeceği gibi önemli hususlar vurgulanmış ve benzer durumların yaşanması halinde silahlı kuvvetlerin itibarının da büyük zarar göreceği belirtilmiştir (Winslaw vd., 2006, s. 305).

Benzer şekilde, çok uluslu barışı destekleme operasyonları konusunda son yıllarda yapılan bir başka çalışmada, kültürel farklılıkları birleştirebilecek ve adeta bir köprü görevi görececek hibrit bir çalışma kültürünün oluşturulmasının karşılıklı iyi niyet ve hoşgörüyle mümkün olabileceği ileri sürülmektedir (Sığrı, Varoğlu, Başar ve Varoğlu, 2017, s. 183). Diğer taraftan, Belçika Savunma Bakanlığınca alınan yukarıda belirtilen tedbirler daha sonraki dönemde artırılarak personele eğitim verilmesi, şikâyet etme ve ceza verme gibi daha etkin yöntemlere

dönüştürülse de söz konusu eğitimlere katılımın gönüllülük esasına göre olması nedeniyle sınırlı oranda etkili olabilmektedir. Bununla birlikte, Belçika ordusunda subay ve astsubaylar gönüllü olmaları halinde iki gün süreli kültürler arası iletişim ve üç gün süreli müzakere teknikleri kursu alabilmekte, ancak gönüllülük esasına göre verilen eğitimler, kurslara katılmayan personel nedeniyle istenmeyen durumlarla karşılaşılmasına sebep olabilmektedir (Winslaw vd., 2006, s. 306).

Diğer yandan, bireylerin bir konudaki düşüncelerini etkilemek veya zamanla değiştirmek kolay bir iş değildir. Yeni ortamlar, farklı kültürler ve değişiklik insanlarla karşılaşmak her zaman insanları başlangıçta tedirgin etmiş ve örgütlerde ve toplumsal düzeyde birtakım sorunlara neden olmuştur (Köksalan, 2019, s. 53). Farklılıkların yönetimini incelediği çalışmasında Köksalan (2019), kültürel farklılıkları anlamamanın, uluslararası örgütler açısından modern iş dünyasının sürekli değişen koşullarında işletmelere, Michael E. Porter'ın (1990) ünlü araştırmasında liderliğin rolünü de vurgulayarak ele aldığı uluslararası rekabet avantajlarını sağlayabilecek yegâne fırsatlardan biri olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Hofstede (2001) de yeni bir çalışma ortamına giren bireylerin yavaş yavaş farklı kültürleri anlamaya başlamasını, bir grupta entegre olmaya çalışmasını, diğerlerinin uygulamalarını kabul etmesini ve en azından saygıyla karşılamasını “kültürel etkileşim (acculturation)” safhası ya da bir çeşit alışma dönemi olarak tanımlamıştır. Bu safhada bireyler arasındaki karşılıklı algılar ve değerlendirmeler en iyi şekilde geliştirilmeye çalışılmalıdır (Hofstede, 2001, s. 423).

Örneğin, 1995 yılında kurulan Almanya – Hollanda Kolordusunda kültürel etkileşim teorisi uygulama alanı bulmuştur (Soeters ve Bos-Bakx, 2003). İkinci Dünya Savaşında pek de iyi ilişkiler yaşamamış olan iki ülkenin askerî personelinin aynı çatı altında birleşmesinin bu konuya iyi bir örnek olduğu ifade edilebilir. Soeters ve Bos-Bakx (2003) çalışmalarında, o dönemdeki politik baskılar ve yeni bir ortam olgusunun başlangıçta kolorduda bir başarıya neden olduğunu, bununla birlikte ilk iki yılda tarafların birbiriyle ilgili pek az fikre sahip olduklarını ve birbirlerine alışmalarının da pek o kadar kolay olmayacak gibi görüldüğünü ileri sürmüşlerdir. Daha sonra yaşanan Kosova krizinde sergilenen mükemmel iş birliği ve kolordu karargâhının çalışmalardaki üstün gayretleri her iki tarafı da birbirine yakınlaştırmış ve taraflar birbirini takdir etmeye başlamışlardır. Sonuç olarak, Almanya-Hollanda Kolordusu örneğinde, zaman geçtikçe kültürlerarası iletişimin artacağı varsayımının olumlu sonuç verdiği ve tarafların söz konusu Kosova krizi nedeniyle kurdukları karşılıklı ilişki, harcadıkları yoğun mesai ve ortak çabalarla bu safhayı hep birlikte aştıkları söylenebilir.

Uluslararası Askerî Örgütlerdeki Kültürel Farklılıkların Liderlik Üzerindeki Etkileri

Kültürel farklılıkların liderlik üzerindeki etkileriyle ilgili literatürde yapılan birçok teorik ve uygulamalı araştırma bulunmaktadır (Aktaş ve Sargut, 2011; Das, 2016; Dekker, 2016; Demirel ve Kışman, 2014; Ercan ve Sığı, 2015; Ersoy, 2014; House vd., 2004; Northouse, 2013; Noyan, 2018; Sargut, 2015; Yeşil, 2013). Ancak uluslararası askerî örgütler veya çok uluslu karargâhlar üzerinde yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu alanda, sınırlı sayıda yapılan özgün ve uygulamalı çalışmalardan biri de Çok Uluslu Askerî Eğitim (MULTIMIL) Enstitüsü adı verilen, NATO ve BM gibi uluslararası askerî personelin görev yaptığı organizasyonlara stratejik seviye askerî konularda kurslar vermek amacıyla Batı Avrupa'da kurulmuş olan bir uluslararası eğitim kuruluşunda yapılmıştır (Soeters ve Recht, 2001, s. 424). Hofstede'nin (1994) değerler anketi modülünden istifade edilerek, askerî personele 26 hafta süreyle MULTIMIL Enstitüsünde verilen stratejik seviyedeki beş kursta yer alan, altı ülke mensubu (ABD, İngiltere, İtalya, İspanya, Almanya ve Norveç) 185 üst rütbeli asker ve sivil kursiyere, 2001 yılında biri kurs öncesinde, diğeri ise kurs sonunda uygulanan iki anket çalışmasından elde edilen sonuçlar incelenmiştir (Soeters ve Recht, 2001).

Soeters ve Recht (2001) tarafından yapılan çalışma sonucunda aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmış olup, araştırmada Hofstede'nin (1994) değerler anketindeki beş kültürel boyut ülkeler açısından değerlendirilmiştir. Kurs başlangıcında astlar ve makam sahibi üstler arasındaki güç mesafesinin (power distance) en fazla olduğu ülke İngiltere, en az olduğu ülke ise Norveç olarak ortaya konurken, sıralama ise İngiltere, ABD, Almanya, İtalya, İspanya ve Norveç olarak gerçekleşmiştir. Kurs sonrasındaki ankette ise sıralama İtalya, İngiltere, ABD, Almanya, İspanya ve Norveç olarak gerçekleşmiştir. Burada aynı rütbede bulunan İtalyan subaylardan üçünün kurs esnasında güç mesafesiyle ilgili eğilimlerinde büyük oranda bir değişiklik söz konusu olmuştur. Norveç ise bu konuda en alttaki yerini korumaktadır.

Başlangıçtaki ankette bireysellik algısına ilişkin boyut incelendiğinde en fazla bireysel olarak çalışma eğilimine sahip ülke Norveç, en az olduğu ülke ise İtalya olarak ortaya çıkarken, sıralama ise Norveç, İngiltere, ABD, İspanya, Almanya ve İtalya olarak gerçekleşmiştir. Kurs sonrasındaki sıralama ise Norveç, İngiltere, Almanya, İtalya, İspanya ve ABD olarak gerçekleşmiştir. Burada, ABD'li subayların kurs sürecinde daha kolektif bir çalışma anlayışı edindikleri söylenebilir.

Bireylerin kariyer, rekabet ve yüksek maaş eğilimleri ile sosyal ilişkiler ve yaşam kalitesi eğilimleri arasındaki algı farklılıkları ön plana çıkaran erillik (Masculinity) boyutu

incelendiğinde, değerler sırasıyla ABD, İngiltere, İtalya, Norveç, İspanya ve Almanya olarak gerçekleşmiştir. Kurs sonrasında ise sıralama ABD, Norveç, İngiltere, İtalya, İspanya ve Almanya olarak gerçekleşmiştir. Ancak ABD’li ve Alman subaylar arasında başlangıçtaki maddi ve manevi yaklaşımlardaki anlayış farkı 87 puandan 42 puana düşmüştür. Bu durumun nedeni tam olarak anlaşılmasa da, aradaki fark ülkelerin tazminat veya harcırah ödemelerindeki farklı uygulamalarla açıklanabilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu, kurs başlangıcında sırasıyla İngiltere, Norveç, İspanya, İtalya, Almanya ve ABD olarak gerçekleşmiştir. Kurs sonrasında ise sıralama İspanya, İngiltere, Norveç, İtalya, ABD ve Almanya olarak gerçekleşmiştir. Burada İspanyol subayların belirsizlikten kaçınma anlayışlarında, kurs esnasında belirgin bir iyileşme sözkonusudur.

Son olarak, uzun dönemdeki uyum boyutunda ortaya koyulan geleneklere verilen önem ve sabit fikirler algısında ise kurs başlangıcındaki sıralama İtalya, İspanya, ABD, Norveç, Almanya ve İngiltere olarak gerçekleşmiştir. Kurs sonrasında ise sıralama İtalya, İspanya, ABD, İngiltere, Almanya ve Norveç olarak gerçekleşmiştir. Burada İtalyan subayların geleneksel yaklaşımlarından kurs sonrasında da uzaklaşmadıkları gözlemlenmiştir.

Aynı rütbeye sahip ve benzer şekilde aynı ülkeye mensup askerî personelin anketlere verdiği yanıtlar büyük oranda homojenlik göstermektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, uluslararası kültürel farklılıklar kurs süresince de katılımcıların rütbelerine göre benzerlik göstermiş ve oldukça durağan bir seviyede gerçekleşmiştir.

İngiltere Silahlı Kuvvetleri ile ilgili en fazla güç (ast-üst) mesafesine sahip olduklarına dair öne sürülen tez (Hofstede vd., 2010, s. 59) bu anket sonucunda da ispatlanmıştır. Norveç için de hem başlangıçta hem de kurs sonrasında bu durumun tersi söz konusudur. Bununla birlikte Norveçlilerin bireycilik anlayışı daha önceden Norveç Askerî Akademisinde yapılan bir başka araştırmada (Soeters, 1997) olduğu gibi en yüksek seviyede kendisini göstermiştir. Aynı akademideki çalışmada İtalyan Silahlı Kuvvetlerinin de uzun dönem uyumu ve geleneklere bağlılık konusunda Avrupa’nın en önde gelen geleneksel kurumu olduğu şeklinde ortaya konmuştur. Benzer şekilde, ABD ve Türkiye’de, güvenlik sektöründe görev yapmakta olan 260 Türk ve ABD’li lideri kapsayan başka bir uluslararası çalışmada, söz konusu liderlerin kültürel değerleri arasında farklılıklar bulunmuş ve bu farklılıkların liderlik davranışlarına etkisinin büyük ölçüde millî kültürel alt boyutlardan olan bireycilik-toplulukçuluk ve güç mesafesinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Ercan ve Sığırı, 2015, s. 120-122). Bu kapsamda, birey olarak liderlerin içinde buldukları toplumun ortak değer, inanç ve

varsayımlarından etkilendikleri ve yaşadıkları kültürel çevrenin bir parçası olarak liderlik davranışlarını sergiledikleri söylenebilir (Yeşil, 2013, s. 77-78).

Uluslararası askeri örgütlerle ilgili yapılan bir başka çalışmada, Lübnan'da barışı destekleme amacıyla BM tarafından teşkil edilen UNIFIL askerî hastanesinin lider personelinin kültürel farklılıklardan dolayı yaşadığı sorunlar ele alınmıştır. Söz konusu çalışmada, farklı kültürel özellikler ve ana dile sahip sağlık personelinin birbiriyle ve liderlerle kişisel anlaşmazlıklar yaşadığı, iletişim problemi ve karşılıklı güven eksikliği nedeniyle UNIFIL hastanesinde birçok olumsuz durumla karşılaşıldığı gözlemlenmiştir; insan hayatını ilgilendiren riskli bir görev yeri olan çok uluslu askerî hastanede yaşanan bu sorunların, organizasyonda yüz yüze iletişim, karşılıklı empati kurma, tolerans gösterme, saygılı olma ve sürekli koordinasyonu yaygınlaştıran liderlik davranışlarıyla çözümlenebildiği ifade edilmiştir (Datta ve Khanna, 2017, s. 414).

Diğer yandan, uluslararası örgütlerdeki liderler ve bireyler için kültürler arası farklılıkları yönetmede kullanılan bireysel bir yetenek olarak görülen ve alternatif stratejilerden biri olarak kabul edilen “kültürel zekâ” olgusundan bahsetmek de faydalı olacaktır (Mercan, 2016, s. 32; Şahin, 2011a, s. 170; Yeşil, 2009, s. 100). Kültürel zekâ, çok kültürlü çalışma ortamlarında daha etkin bir şekilde kültürlerarası farklılıkları anlayabilme, bireylerle anlaşabilme, iletişim kurma, olayları ve durumları muhakeme etme ve davranış sergileme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ang vd., 2007, s. 337). Duygusal ve bilişsel zekâ türlerinden ayrılan kültürel zekâyı, ABD’li ve Singapur’lu 764 öğrenci üzerinde; üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere dört alt boyutta inceleyen ve literatürdeki birçok araştırmaya öncülük eden çalışmada Ang ve arkadaşları (2007), kültürel zekânın bireylerin kültürlerarası ortamlardaki performanslarını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Kültürel zekânın, liderlik davranışını etkileyen ve kültüre bağımlı bir zekâ türü olmaktan daha çok, liderlerin kültürlerarası ortamda başarılı olmasını sağlayabilecek bir yetenek olduğu üzerinde durulmuştur (Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003). Diğer bir deyişle, kültürel zekânın uluslararası örgütlerde ve çok kültürlü çalışma ortamlarında görev yapan lider ve bireylerin iş performanslarına olumlu katkıda bulunan bireysel bir yetenek olduğu söylenebilir.

Ayrıca son yıllardaki ulusal literatürde, kültürel zekâ üzerinde genellikle uluslararası askerî örgütlerde, çok uluslu organizasyonlarda ve turizm alanında yapılmış olan araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda; uluslararası askerî bir örgütte çalışan liderlerin sahip olduğu kültürel zekânın, kültürlerarası ortamda örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderden

kaynaklanan iş doyumuyla ilişkili olduğu (Şahin, 2011b, s.84), dokuz farklı ülke mensubunun yer aldığı çok uluslu ve çok kültürlü bir örgütte çalışan bireylerin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde kültürel zekâ ile özyeterliliğin ortak (etkileşimsel) etkisinin olduğu (Şahin ve Gürbüz, 2012, s. 133), eğitim, seyahat ve çalışma maksadıyla sıklıkla yurtdışında bulunan Türkiye’deki iki kamu üniversitesindeki öğrencilerin sahip oldukları kültürel zekânın, bireylerin kültürlerarası görev performanslarını demografik özellikler ile duygusal zekâyâ göre daha fazla olumlu olarak etkilediği (Şahin, Gürbüz, Köksal ve Ercan, 2013, s. 142), turizm ve otelcilik sektöründe çalışan yabancı yöneticilerin kültürel zekâsının kültürlerarası liderlik etkinliğini olumlu yönde etkilediği (Ersoy, 2014, s. 6105), yurtdışındaki çok uluslu askerî bir organizasyonda görev alan askerlerin sahip olduğu kültürel zekânın, bireylerin özyeterlilik ve varolan önceki tecrübeleriyle birlikte işe uyum performanslarını artırdığı (Şahin ve Gürbüz, 2014, s. 394), yine çok uluslu ve çok kültürlü bir askeri organizasyonda altı ay süreyle yurtdışında görevli olan bireylerin, görev başlangıcı ve sonunda yapılan anketlere göre kültürel zekâ alt boyutlarında önemli ölçüde gelişim gösterdiği (Şahin, Gürbüz ve Köksal, 2014, s. 161), turizm alanında faaliyet gösteren seyahat acentalarının yerli ve yabancı yöneticilerinin kültürel zekâ düzeyi ile kültürel farklılıkların yönetilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Kulakoğlu ve Topaloğlu, 2017, s. 107) ve son olarak yine turizm sektöründe çalışan turist rehberlerinin kültürel zekâsının, özyeterlilik ve hizmet sunumu üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu (Yıldırım ve Köroğlu, 2019, s. 342) görülmüştür.

Diğer taraftan kültürel farklılıkları ele alan benzer bir çalışma, 13 ülkenin askerî akademileri üzerinde, Hollanda Kraliyet Akademisinde sosyoloji alanında öğretim görevlisi olan Prof. Dr. Joseph Soeters tarafından 1997 yılında yapılmıştır. Araştırmada, yaşlarının neredeyse tamamı 30’un altında olan ABD, Hollanda, Belçika, Almanya, İngiltere, Danimarka, Norveç, Fransa, İtalya, İspanya, Kanada, Macaristan ve Belarus ülkelerine ait askerî akademilerde öğrenim gören, ortalama 40’ar kişiden oluşan ve yalnızca % 10’unu bayanların oluşturduğu askerî öğrenci ya da kursiyerlere Hofstede’nin (1994) kültürel değerler anketi uygulanmış olup, sonuçlar aşağıda özetlenmiştir (Soeters, 1997, s. 9).

Soeters’ın (1997) yaptığı çalışma sonucunda, güç (ast-üst) mesafesi boyutundaki sıralama İngiltere, Fransa, İtalya, Hollanda, Belçika, Danimarka, İspanya, ABD, Kanada, Almanya, Norveç olarak gerçekleşmiştir.

Bireycilik boyutundaki sıralama Norveç, Fransa, İspanya, ABD, Danimarka, Kanada, Hollanda, İngiltere, Belçika, Almanya ve İtalya, olarak gerçekleşmiştir.

Erillik (Masculinity) yaklaşımı boyutundaki sıralama Kanada, ABD, Danimarka, İngiltere, Norveç, Fransa, Almanya, İtalya, İspanya, Belçika ve Hollanda olarak gerçekleşmiştir.

Belirsizlikten kaçınma boyutundaki sıralama ise İspanya, İtalya, Almanya, Belçika, ABD, Fransa, İngiltere, Danimarka, Hollanda, Norveç ve Kanada olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma sonucunda ülkelerin askerî akademileri arasındaki askerî kültür anlayışlarında da sivil alandaki kültürel farklılıklara benzer şekilde geniş farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu durum sivil alandaki millî kültürel farklılıkların askerî alanda da korunduğunu açık bir şekilde göstermektedir.

Bununla birlikte askerî organizasyonlarda, millî kültürel farklılıklar bulunmasına rağmen meslekten kaynaklanan ortak bir uluslararası askerî kültür de söz konusudur. Bu ortak askerî kültür, organizasyonun hedeflerine ulaşılmasında olumlu bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak askerî organizasyonlarda doğal olarak mevcut olan bürokrasi ve hiyerarşik düzen, kültürel boyutlardan olan güç (ast-üst) mesafesini artıran bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca çalışmada güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının ülkelere göre askerî akademilerde benzer sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Bu sonuçlar aynı zamanda Hofstede'nin (2001) daha önce IBM şirketi çalışanları üzerinde yaptığı çalışma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir.

Soeters'ın çalışmasının (1997) son bölümünde ortaya koyduğu değerlendirme dikkat çekicidir:

Uluslararası askerî organizasyonlara komuta eden askerler, yönetim tarzlarının ve uygulamalarının farklı ülkelere mensup askerler tarafından aynı şekilde anlaşılmadığının bilinciyle hareket etmeli ve bu ihtimalin her zaman varolduğunun farkında olmalıdırlar. Karşılıklı anlayış, eşitlik temelinde oluşturulan ikili ve çoklu ekip çalışması, tüm ülke mensupları için ortak ilgi alanları ve paylaşılan hedefler oluşturmak komutanların ana gayesi olmalıdır. Organizasyon içerisinde karma timler teşkil etmeli, farklı ülke mensuplarından oluşan çalışma grupları ve ağlar oluşturmalıdır. Kendileri bizzat ve belirlediği özel irtibat subayları yardımıyla da bu resmi ve gayri resmi ilişki ağını muhafaza etmeli ve sürekli geliştirmelidir. Ayrıca salt dil probleminin dışında, birlikte faaliyet icra edecek çalışma grupları/ekipler oluştururken ülkelerin kültürel özelliklerinin de mutlaka göz önüne alınması gerekmektedir. Aksi takdirde bu hususlara gerekli önemin verilmemesi çok uluslu askerî organizasyonların çalışmalarının veya operasyonların başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir (Soeters, 1997, s. 30).

Kültürel farklılıkların yaşandığı uluslararası askerî örgütlerde uygun liderlik tarzını uygulayabilmek için bir rehber olarak ulusal kültürel değerlerin dikkate alınması gerekmektedir (Demirel ve Kışman, 2014, s. 701). Bu kapsamda, Soeters ve Recht'in (2001)

yukarıda daha önce belirtilen üst rütbeli kursiyerlere kültürel değerler anketini uyguladığı çalışmasında, aynı zamanda farklı ülkelere mensup katılımcıların liderlik tipleri de ortaya konmaktadır. Bunlar, dört farklı şekilde ve otokratik liderlik, babacan/ikna edici liderlik, danışmacı liderlik ve demokratik liderlik tiplerini yansıtacak tarzda anket soruları içerisinde yer almaktadır. Yukarıda incelenen MULTIMIL kursları esnasında yapılan söz konusu çalışmada, katılımcılar daha çok danışmacı liderlik tipine yönelmişlerdir (Soeters ve Recht, 2001, s. 438). Bu tip liderler öncelikle sorunu tanımlar, muhtemel çözümler için astlara danışır ve sonrasında nihai kararı duyurur (Örücü ve Çoban, 2017, s. 4). Burada lider astlardan aldığı fikirlerin önemini farkındadır ve bu hareket tarzıyla astların aidiyet duygusunu ve organizasyona bağlılığını artırmak hedeflenmektedir (Gonos ve Gallo, 2013, s. 163.)

Danışmacı liderler ile dönüştürücü liderlerin karakteristik özellikleri birbirine benzemektedir. Liderin iletişim becerileri, astlarını motive etmesi, fikirlerine değer vermesi ve onlara kendilerini önemli hissettirmesi ve desteklemesi dönüştürücü ve danışmacı liderlerin ortak temel özellikleri olduğu söylenebilir (Karip, 1998, s. 447; Örücü ve Çoban, 2017, s. 4; Özsalmalı, 2005, s. 139). Uluslararası askerî örgütlerdeki liderlik, iki cephede mücadele etmeyi gerektirmektedir. İlk cephe sürekli değişimle ilgilenmek için organizasyona önderlik etmek, ikinci ve daha zor olan cephe ise sürekli değişim ve dönüşümün ortaya çıkardığı problemlerle savaşma gücünü dönüştürücü liderlik becerisiyle organizasyona kazandırmak ve sonunda sağlam bir örgüt kültürünü geliştirmektir (Pearce ve Robinson, 2015, s. 326). Bu bakımdan sonuçlar ele alındığında, çok uluslu bir organizasyonda beraber olan asker ve sivil katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarını benimsediklerini ve bu tip liderlerle çalışmayı daha fazla tercih ettiklerini söylemek mümkün olabilir.

Burada Hofstede'nin (2001) kültür ve liderlik ilişkisi ile ilgili bir tespitini vurgulamakta fayda vardır. Hofstede'ye göre liderlik ve kültür birbirinden ayrılamaz. Bir ülkenin liderlik konusundaki düşünceleri o ülkenin baskın kültürü hakkında bize ipuçları vermektedir (Hofstede, 2001). Siyasi ve askerî tarihteki örnekler incelendiğinde bu tespitin pek de yanlış olmadığı söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

Uluslararası askerî örgütlerde görev alan personelin, farklı kültürlerden oluşan sivil uluslararası firmalarda çalışanlara göre daha avantajlı bir çalışma ortamına sahip olduğu söylenebilir. Bunu sağlayan hiç şüphesiz ki ortak bir askerî kültür anlayışının varlığıdır. Söz konusu askerî ortamda çalışan bireyler genellikle geçici bir süreliğine görev yapmakta ve

özellikle görev başlangıcında çalışma ortamına ve çevreye karşı ortak bir yabancılik ve belirsizlik hissi beslemektedir.

Ancak askerler oluşturdukları kültürler arası eğitimler, ortak tatbikatlar, karargâh çalışmaları, kurdukları çalışma grupları, resmi ve gayri resmi bilgi akışı, çeşitli liderlik ve uyum artırıcı etkinlikler sayesinde bu sorunları sivillere nazaran daha kolay aşabilmektedirler. Uluslararası askerî örgütler arasında en kapsamlı operasyonların yürütüldüğü NATO, büyük çoğunluğu 40 yılı aşan bir süredir birlikte çalışan üye ülke mensuplarının bünyesinde bulunduğu, uzun beraberlikte artık birbirinin kültürel özelliklerini ve farklılıklarını oldukça iyi tanıyan ve ortak bir örgüt kültürüne sahip köklü ve etkin uluslararası bir organizasyon olarak dikkat çekmektedir.

NATO'da gerek planlama ve karar almaya yönelik çalışmaların yürütüldüğü Avrupa Müttefik Kuvvetleri Üst Komutanlığı (SHAPE) gibi çok uluslu askerî karargâhlarda, gerekse operasyonel faaliyetlerin icra edildiği ISAF gibi harekate dönük askerî organizasyonlarda en önemli rol lider personele düşmektedir. Liderlerin kendileri de dahil olmak üzere, iki ya da üç yıllık periyotlarla personel değişimi yaşanan uluslararası askerî örgütlerde, bazıları henüz ilk defa çok uluslu bir ortamda görev yapan ve birbiriyle dil, ırk, din, cinsiyet ve birçok kültürel farklılığı olan çalışanları ortak bir hedefe yöneltmenin, liderlerin pek de kolay olmayan bir görevi olduğu düşünülebilir.

Liderlerin bu zor görevi yerine getirirken, astlarını bireysel olarak iyi tanıyarak, özellikle kültürel özelliklerini daha iyi öğrenerek hareket etmeleri, onları motive edebilmek için dönüştürücü liderlik davranışları sergilemeleri, sahip oldukları kültürel zekâ becerilerini etkin olarak kullanmaları ve gerektiğinde durumsal veya esnek bir yaklaşım göstererek farklı liderlik tarzlarına yönelmeleri uygun olabilir. Liderlerin bunları başarabilmeleri ve kültürel farklılığa sahip personeli aynı hedefe yöneltebilmeleri için uluslararası askerî organizasyonlarda, kurumsal ve ulusal olarak bazı etkinliklere önem ve öncelik verilmesi faydalı olabilir. Örneğin, çok uluslu karargâhlardaki görevlerine yeni katılan personelin oryantasyon eğitimi sürecinde, kültürel farklılıkları işleyen eğitim programlarına yer verilebilir. Zaman ve maliyet faktörleri dikkate alındığında söz konusu eğitimlerin, bu konularda daha önce incelemelerde bulunmuş ve NATO veya BM askerî operasyonları konusunda tecrübeli ve uzman yerli ve yabancı eğitimciler tarafından ev sahibi ülkede verilmesi daha uygun olabilir.

Bununla birlikte, ulusal seviyede de lider personele için kültürel farklılıkları yönetimine ilişkin bazı tedbirler alınabilir. Görev sonrasında edinilen tecrübeler, yeni göreve başlayacak

lider personelle görev öncesinde sözlü ya da yazılı olarak paylaşılabilir, yaşanan örnek olaylar ve varsa alınan dersler ilgili personelce detaylı olarak anlatılabilir. Bu konularda yapılacak bilimsel araştırmalara, anket uygulamalarına, mülakat veya gözlem çalışmalarına millî ve uluslararası askerî örgütlerde kurumsal olarak kolaylık gösterilebilir ve yetkisiz kişilerin çalışmaları kullanılmaları konusunda teminat alınarak söz konusu araştırmaların uluslararası askerî örgütlerde daha fazla yaygınlaştırılması sağlanabilir.

Çok uluslu karargâhlarda, astlarla amirlerin ve liderlerin bir araya gelmelerini kolaylaştıran tedbirler alınabilir, komutana veya lidere danışmanlık yapabilecek olan kültürlerarası iletişim konusunda uzman kadrolar oluşturulabilir. Bu kadrolardaki uzman personel, organizasyondaki kültürel farklılıkları bireylere tanıtmak, kültürler arası iletişimi artırmak ve durumsal farkındalığı sağlamak amacıyla, eğer ev sahibi ülke şartları uygunsa, çalışanların aileleriyle birlikte katılımıyla şehir dışı sosyal, kültürel etkinlikler ve geziler düzenleme konusunda görevlendirilebilir.

Son olarak, kültürel farklılıkların yaşandığı uluslararası askerî örgütlerde, farklı kültürlerden oluşan ülkelerin kaynaklarını, yeteneklerini ve tecrübelerini birleştirerek “kazan-kazan” yöntemiyle hedefe ilerlemenin ve “farklılıkların farkını” ortaya çıkaran liderlik davranışları sergilemenin organizasyondaki uyum sürecini hızlandırabileceği düşünülebilir.

Bu kapsamda, uluslararası askerî örgütlerdeki kültürel farklılıkların liderlik üzerindeki etkilerini inceleyen bu çalışmada, gelecekte yapılacak araştırmalarda yer alabilecek farklı liderlik uygulamaları için teorik bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır. Uluslararası askerî örgütlerdeki kültürel farklılıklardan kaynaklanan çok uluslu liderlik uygulamalarının doğruluğunu ortaya koyabilecek daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Acemoğlu, D., & Robinson, J. A. (2013). *Ulusların düşüşü* (çev. F. R. Velioğlu). İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.

Aksoy, Z. (2016). Kültürlerarası iletişim eğitiminde öğrencilerin kültürlerarası duyarlılık gelişimi öz değerlendirmeleri üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 9(3), 34-53.

- Aktaş, M., & Sargut, A. S. (2011). İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır?: Kuramsal bir çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 145-163.
- Alamir, I., Ayoubi, R., Massoud, H., & Hallak, L. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 749-763.
- Ang, S., Linn, V., Christine, K., Kee, N., Klaus., J. T., Cherly, T., & Chandrasekar, N. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Archer, C. (2001). *International organisation*. London and New York: Routledge.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108181>.
- Çoban, R., & Aydoğdu, T. (2017). Kültürel farklılıkların uçuş emniyetine etkisi ve örnek bir kaza araştırması. 4. *Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi*, İzmir, 59-70.
- Das, N. (2016). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. [Special issue] *International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM)*, 70-85.
- Datta, R., & Khanna, S. (2017). Leadership challenges in multinational medical peacekeeping operations: Lessons from UNIFIL hospital. *Medical Journal Armed Forces India*, 73(4), 414-419.
- Dekker, W. D. (2016). *Global mindset and cross-cultural behavior: Improving leadership effectiveness*, London: Palgrave Macmillan.

- Demirel, H. G., & Kışman, Z. A. (2014). Kùltürler arası liderlik. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 689-705.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Elron, E., Shamir, B., & Ben-Ari, E. (1999). Why don't they fight each other? Cultural diversity and operational unity in multinational forces. *Armed Forces & Society*, 26(1), 73-97. doi: 10.1177/0095327X9902600105.
- Ercan, Ü., & Sıǒrı, Ü. (2015). Kùltürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Erkenekli, M. (2014). Toplumsal kùltür. In Ü. Sıǒrı, & S. Gürbüz (Eds.), *Örgütsel Davranış* (pp. 563-593), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ersoy, A. (2014). The role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness: A qualitative study in the hospitality industry. *E-Journal of Yaşar University*, 9(35) 6099-6108.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157-168.
- Gutierrez, A. G., Duran, M. R., & Beltran, L. F. (2015). Identifying students' intercultural communicative competence at the beginning of their placement: Towards the enhancement of study abroad programmes. *Intercultural Education*. 26(1). 73-85.
- Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Kopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. Retrieved from <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1863878/hartog+Journal+of+Occupational+and+Organizational+Psychology+70%281%29+1997+u.pdf>.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverley Hills, CA: Sage.

- Hofstede, G. (1994). *Values survey module 1994 manual*. IRIC, University of Tilburg, Maastricht, The Netherlands.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, London: Sage.
- Johnson, R., & Redmond, D. (2000). *Diversity incorporated: Managing people for success in a diverse world*. London: Pearson Education Limited.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108586>
- King, A. (2010). The internationalization of the armed forces. In J. Soeters, P. C. Van Fenema, & R. Beerens (Eds.), *Managing military organizations: Theory and practice* (pp. 42-54). London: Routledge.
- Koçel, T. (2011), İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333. doi: 10.1002/job.4030160404.
- Köksalan, N. (2019). Farklılıkların yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 51-66. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/meric/issue/44918/559221>
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 14-21. Retrieved from http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no1_pages_14-21.pdf
- Kulakoğlu Dilek, N., & Topaloğlu, C. (2017). Kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde kültürel zekânın etkinliği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28 (1), 96-109. DOI: 10.17123/atad.316727 Multinational Military Operations and Intercultural

Factors Multinational Military Operations and Intercultural Factors Multinational Military Operations and Intercultural Factors.

Masakowski, Y. (2008). *Multinational military operations and intercultural factors*, Research and Technology Organisation, NATO. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/303311391_Multinational_Military_Operations_and_Intercultural_Factors.

Mercan, N. (2016). Çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları yönetme sanatı: Kültürel zekâ. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 32-49.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage.

Noyan, A. (2018). Study on the association of the management of differences in multi-cultural organizations and employee performance: An example from the textile sector. *Lectio Socialis*, 2(1), 38-48. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/lectio/issue/34436/363430>

Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., & Khairudin, R. (2009). The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in self-managed work teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 196-206. Retrieved from <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/209/203>

Örücü, E., & Çoban, M. (2017). Kamu ve özel bankalarda uygulanan liderlik tarzlarının kıyaslanması üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 52(2), 1-15.

Özdemir, İ. (2011). Kültürlerarası iletişimin önemi. *Folklor/Edebiyat*, 66(2), 29-38. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fe/issue/26030/274162>

Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49971/640595>

Pearce II, J. A., & Robinson, B. R. (2015). *Stratejik yönetim: Geliştirme, uygulama ve kontrol* (çev. ed. M. Barca). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in Turkish business culture: An ampirical investigation. *International Business Studies*, 37, 264-279.

- Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California Management Review*, 28(1), 67-81.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-91.
- Ruffa, C., & Soeters, J. (2014). Cross-national research in the military: Comparing operational styles. In J. Soeters, P. M. Shields, & S. Rietjens. (Eds.), *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies* (pp. 216-227), New York: Routledge.
- Sargut, A. S., & Aktaş, M. (2012). Kültür, kültürel değerler ve liderlik, In A. Tabak, H. Şeşen, & T. Türköz (Eds.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar* (pp. 1-23), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Selmeski, B. R. (2007). Military cross-cultural competence: Core concepts and individual development. *Armed Forces & Society*, Royal Military College of Canada. 2007(1). 1-42.
- Sığrı, Ü., & Topçu, M. K. (2012). Barış gücü operasyonlarında kullanılan kültürlerarası bütünleştirme yöntemlerinin kültürel boyutlar bağlamında incelenmesi: UNIFIL örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(1), 205-235.
- Sığrı, Ü., Varoğlu, A. K., Başar, U., & Varoğlu, D. (2017). Information sharing in multinational peacekeeping operations. In I. Goldenberg, J. L. Soeters, & W. H. Dean (Eds.), *Information sharing in military operations* (pp. 183-200), Switzerland: Springer.
- Smolarek, M. (2016). Challenges for leading multinational and multicultural military units. *Journal on Baltic Security*, 2(1). 183-196.
- Soeters, J. L. (1997). Value orientations in military academies: A thirteen country study. *Armed Forces and Society*, 24(1), 17-32. doi: 10.1177/0095327X9702400101.
- Soeters, J. L., & Recht, R. (2001). Convergence or divergence in the multinational classroom? Experiences from the military. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(4), 423-440.

- Soeters, J. L., & Bos-Bakx, M. (2003). Cross-cultural issues in peacekeeping operations. In T. W. Britt, & A. B. Adler (Eds.), *The psychology of the peacekeeping: Lessons from the field* (pp. 283-298). Westport: Praeger.
- Soeters, J. L., Poponet C., & Page, J. (2006). Culture's consequences in the military. In T. W. Britt, A. B. Adler, & C. A. Castro (Eds.), *Military life, psychology of serving in peace and combat* (pp. 13-34). Westport: Praeger.
- Soeters, J. L. ve Meulen, J. V. D. (2007). *Cultural diversity in the armed forces. An international comparison*. New York: Routledge.
- Soeters, J. L., Van Fenema, P. C., & Beeres, R. (2010). Introducing military organizations. In J. Soeters, P. C. Van Fenema, & R. Beeres (Eds.), *Managing military organizations: Theory and practice* (pp. 1-14). London: Routledge.
- Soeters, J. L., & Tresch, T. S. (2010). Towards cultural integration in multinational peace operations. *Defence Studies*, 10(1-2), 272-287.
- Spoelstra, S. (2009). Transformational leadership: Scientific concept or management concept. *The Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1-7. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2009.44265525>
- Şahin, F. (2011a), Kültürlerarası liderlik, In A. Tabak, H. Şeşen, & T. Türköz (Eds.), *Liderlikte güncel yaklaşımlar* (pp. 157-191), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, F. (2011b). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2012). Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: Çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 123-140.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., & Ercan, Ü. (2013). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135-144.
- Şahin, F., Gürbüz, S., & Köksal, O. (2014). Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations*, 39 (2014), 152-163.

- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment *International Area Studies Review*, 17(4), 394-413.
- Şen, C. (2019). Çok kültürlü iş ortamlarında entegrasyon mekanizmaları: Uluslararası barış güçleri üzerine nitel bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 18(1), 1-26.
- Şeşen, H. (2014). Örgüt kültürü. In Ü. Sığı, & S. Gürbüz (Eds.), *Örgütsel davranış* (pp. 595-632), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tabak, A., & Sığı, Ü. (2014). Liderlik. In Ü. Sığı, & S. Gürbüz (Eds.), *Örgütsel davranış* (pp. 373-429), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why? *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61-71.
- Tresch, T. S. (2009). Cultural and political challenges in military missions: How officers view multiculturalism in armed forces. In G. Caforio (Ed.), *Advances in military sociology: Essays in honor of Charles C. Moskos* (pp. 111-137), Bingley: Emerald.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture, understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vogelaar, A., Van Den Berg, C., & Kolditz, T. (2010). Leadership in the face of chaos and danger. In J. Soeters, P. C. Van Fenema, & R. Beeres (Eds.), *Managing military organizations: Theory and practice* (pp. 113-125). London: Routledge.
- Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi*, 7(2), 75-84.
- Winslaw, D., Heineken, L., & Soeters, J. L. (2006). Diversity in the armed forces. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the sociology of the military* (pp. 299-310). New York: Kluwer.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zekâ. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(16), 100-131.

- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: Liderlik açısından teorik bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6158/82764>
- Yıldırım, H. U., & Köroğlu, Ö. (2019). Turist rehberlerinin kültürel zekâ düzeyi ve özyeterlilik inançlarının hizmet sunumuna etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(1), 328-347.

Extended Abstract

The military personnel of many countries have been working in international military organizations within the determined election principles and especially in permanent positions abroad for two or three years in the NATO command structure headquarters. Turkish Armed Forces personnel, acting on behalf of the Republic of Turkey, have also been trained on different cultures to find the same way on the multinational environment and get the opportunity to work with many foreign officers and non-commissioned officers that have different mother tongues. During these duties, military personnel from different countries take part in many joint headquarters, work with their colleagues from foreign countries, and have various oral and written relations in order to provide a harmonious and coordinated working in the multinational environment.

International military organizations, which are well-known within NATO, the United Nations (UN) and the European Union (EU), like many other international civil organizations in the globalizing world, have found themselves in this multinational environment. It is generally accepted that every internationally active organization has to deal with the problem of directing culturally diverse personnel to a goal in harmony. The challenging problem of managing cultural diversities is of vital importance for many international organizations. When it comes to addressing cultural diversity in an international organization to the goals of the organization in a positive way, it is also necessary to be ready to deal with the prejudices of the employees or managers in the institution. The task of dealing with this problem falls upon the leader and executive staff.

On the other hand, the recent findings in multicultural military studies have focused on the fact that the leaders commanding international military organizations should act with the awareness that their management styles and practices are not understood in the same way by soldiers from different countries, and should be aware that this possibility always exists. Among these leadership practices, mutual understanding, bilateral and multi-team work created on the basis of equality, creating common interests and shared goals for all country members should be the main aim of the commanders (Soeters, 1997). They should form mixed teams within the organization, and create working groups and networks of members from different countries. They should keep this formal and informal network of relationships and improve it continuously, with the help of their own personal contact officers. In addition to the pure language problem, the cultural characteristics of the countries must be taken into consideration while creating working groups / teams to carry out activities together.

Otherwise, failure to pay due attention to these issues may result in the failure of the work or operations of international military organizations.

Personnel working in international military organizations have a more advantageous working environment than those working in international firms in different civilizations. It is undoubtedly the existence of a common understanding of military culture, which also can be characterized as “A cross-cultural bridge”. In this multicultural military environment, everyone is temporarily present for a certain period of time and, especially at the beginning of the mission, has a common sense of strangeness and uncertainty towards the working environment.

However, the soldiers can overcome these problems more easily than the civilians, thanks to the intercultural trainings they have created, joint exercises, headquarters, working groups, formal and informal information flow, various leadership practices and compliance-enhancing activities.

While carrying out these tasks, the executives of the international military organizations need to know their subordinates well and act with the knowledge of their cultural characteristics, and take on the role of leaders who can demonstrate different leadership behaviors in order to motivate them if necessary.

In order for leaders to achieve these and to direct culturally diverse personnel to the same goal, the following issues must be met and measures taken for them. These measures consist of measures to be taken nationally, both within the institution and by the member countries.

Furthermore, the experiences gained after the duty should be shared with the staff who will start the new job in the form of a return report orally or in writing, and the case studies including lessons learned should be explained in detail by the relevant personnel. Scientific studies and survey applications on these issues should be facilitated institutionally in national and international military organizations, and these researches should be further expanded by providing assurance that unauthorized persons do not use the work.

The measures that facilitate the gathering of subordinates and supervisors and commanders in the headquarters should be taken, and advisory staff who are close to the commander and who can provide consultancy services should be established. An effective network should be established between subordinates and the commander by the experts in these positions who advise the commander.

Additionally, the results of the intercultural training programs should be requested by applying the feedback of the staff who started working after a certain period of time and the application status of the trainings should be investigated.

Finally, an institutional memory should be prepared by the representatives of the national delegations, if any, including case studies and experiences, and every staff coming to the on-the-job training before the start of duty should carefully read the relevant documents.

In this context, this paper examines the new approaches to solve the problem of managing cultural diversities in the international military organizations and gives a scope of developing leadership practices for the future studies. Further ampirical work on cultural diversity in the international military organizations are therefore required in order to verify the results of multinational leadership programs.