

Ankara Üniversitesi
SBF Dergisi,
Cilt 67, No. 1, 2012, s. 205-235

BARIŞ GÜCÜ OPERASYONLARINDA KULLANILAN KÜLTÜRLERARASI BÜTÜNLEŞTİRME YÖNTEMLERİNİN KÜLTÜREL BOYUTLAR BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: UNIFIL ÖRNEĞİ

Doç. Dr. Ünsal Sığı
Kara Harp Okulu

Mustafa Kemal Topcu
Kara Harp Okulu

• • •

Özet

Bu çalışmanın amacı, Barış Gücü Operasyonlarının kültürel yönlerinin ve etkilerinin Birleşmiş Milletler Lübnan Geçici Kuvveti (United Nations Interim Force in Lebanon-UNIFIL) kapsamındaki Türk unsurları bağlamında incelenmesidir. Çalışmada, UNIFIL Çok Uluslu Barış Gücü Operasyonuna katılım sağlayan Türk askerinin kültürel farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların çözümünde kullandığı bütünleştirme yöntemleri kültürel boyutlar bağlamında ele alınmıştır. Araştırmada Türkiye’de ve Lübnan’da uygulanan anketler ile mülakatlardan elde edilen veriler birlikte değerlendirilmiştir. Türk milli kültürünün Hofstede’nin kültürel boyutları bağlamında toplulukçu, dışıl, güç mesafesi fazla ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olduğu yönündeki önceki tespitler, bu çalışmadaki kültürel bütünleştirme mekanizmalarının algılanması ve tercih edilmesi kapsamındaki sonuçlarla da genel olarak uyumluluk göstermiştir. Kültürel bütünleştirme mekanizmaları kapsamında; yoğun uluslararası işbirliği gerektiren görevlerde etkin ve ortak yönetim kültürü oluşturabilmenin en önemli adımı olarak “kültürel farklılıkların bilincine varmak” ve “kendii kültürünün yanında, diğer kültürleri de anlamak” konusu ön plana çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Barış gücü operasyonu (BGO), UNIFIL, kültür, kültürel farklılık, kültürlerarası bütünleştirme yöntemleri, yönetim, Türkiye

A Study on Cross-Cultural Integration Mechanisms Employed in Peacekeeping Operations within the Context of Cultural Dimensions: The UNIFIL Case

Abstract

The purpose of the study is to examine cultural dimensions and interactions of peacekeeping operations within the context of Turkish contingent contributing to United Nations Interim Force in Lebanon (UNIFIL). In this study, integration mechanisms employed by Turkish contingent contributing to UNIFIL multinational peacekeeping operation in order to solve cross-cultural problems are discussed conceptually within the context of cultural dimensions. The research is based on quantitative data collected by questionnaires and qualitative data gathered via interviews conducted both in Lebanon and Turkey. The results of the perceptions of the participants on the cultural integrating mechanisms generally supported the previous studies of determining Turkish culture with high power distance, strong uncertainty avoidance, slightly feminine and collective with regard to Hofstede’s cultural dimensions. Within the context of cultural integrations mechanisms, “awareness of the cultural diversities” by means of “trying to understand other cultures besides one’s own culture” is emphasized in the study as the best way of creating an effective joint management culture in multi-cultural environments that require intensive international cooperation.

Keywords: Peacekeeping operation (PKO), UNIFIL, culture, cultural diversity, intercultural integration mechanisms, management, Turkey

Barış Gücü Operasyonlarında Kullanılan Kültürlerarası Bütünleştirme Yöntemlerinin Kültürel Boyutlar Bağlamında İncelenmesi: UNIFIL Örneği

Giriş

Geleneksel tehditler günümüzde azalma eğiliminde iken, ortaya çıkan yeni tehdit algıları farklı görev alanlarını da beraberinde getirmektedir. Soğuk Savaş sonrası dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak uluslararası barış gücü operasyonlarının (BGO) sayısında artış olmuştur. Bu kapsamda Birleşmiş Milletler (BM); insan hakları, kamu güvenliği, seçimler, kamu kurumlarının ıslahı ve silahsızlanma gibi alanlarda gözlem ve yardım faaliyetlerini (BM, 2007), ihtiyaçtan doğan plansız (*ad hoc*) BM barış gücü operasyonları kapsamında icra etmeye başlamıştır (Keskin, 1998: 174).

Tehdit algısındaki değişimler ile birlikte ülkeler, 1998'den beri artmaya başlayan savunma harcamalarının ana nedenlerinden birisi olarak da kabul edilen BGO'lara daha fazla iştirak etmek zorunluluğu hissetmiştir. BGO'ların konvansiyonel görevler ile benzerlikleri bulunsa da, bugünün askerî arenasında daha yaygın kullanılmaya başlanmıştır. Tehdit algısındaki ve iş birliği yapma gerekliliği anlayışındaki gelişmelere paralel olarak, birçok ülke BGO'lara lojistik destek ve insani yardım sağlama maksadıyla katılım sağlamaktadır.

Dünyanın sorunlu bölgelerine askerî ve sivil kapsamda müşterek yardım sağlanması konusunun doğasına bakıldığında; yardımın uluslararası olma özelliği, daha az kaynakla daha fazlasını yapma ihtiyacı ve ülkeler arası işbirliğinin millî sınırların ötesinde geliştirilmesi gibi konular ön plana çıkmaktadır (Soeters vd., 2006, 2007). Askerî ve sivil uluslararası örgütler, sadece coğrafi olarak değil kültürel olarak da operasyon bölgelerine taşınmaktadır. Bu sebeple de görevlerin çoğunu oluşturan “barışı destekleme”

görevlerinde, personel farklı kültürlerle uyum sağlayabilmek için özel yeteneklere ve yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. Bunlar sağlanamadığında; kıt kaynakların paylaşımı, çalışma grubu içindeki kültürlerarası farklılıklar ve yerel kültürle uyumsuzluklar gibi nedenlerle önemli anlaşmazlıklar baş gösterebilmektedir.

Hızla değişen dünyada farklı kültürlerden olan insanların birbirleriyle etkileşimleri artmakta ve -aslında bir zenginlik olarak sayılabilecek- “kültürel farklılıklar” bazı zamanlarda ve bazı kişi ve kurumlarca, kişisel ve örgütsel bağlamda aşılması gereken bir engel olarak görülmektedir. Aslında anılan kültürel farklılıklar iyi yönetildiği takdirde, farklılaşmanın avantajlarından yararlanmak mümkün olabilmektedir. Bu yüzden kültürlerarası farklılaşma konusu sürekli olarak araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Özellikle Doğu’daki kalkınma hamleleri Batı’yı kültürel farklılıkları çalışmaya itmektir (Sargut, 1994:330). Ayrıca, ulusal sınırları aşan hükümet dışı kuruluşlar gibi yapılanmaların karar vericileri de farklı ülkelerden geldiğinden, tek bir ulusal kültüre dayanmamaktadır (Hofstede vd., 2010).

BGO’ların temel ilkesi de benzer şekilde kültürlerarası iletişim ve işbirliğine dayanmaktadır. Bu tür yapılanmalar ulusal sınırları aştıkları anda kültürlerarası farklılıkların bir konusu haline gelmektedir. Hofstede ve arkadaşlarına (2010) göre, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası gibi kuruluşların baskın tek bir kültüre sahip olmaları zaten mümkün görünmemektedir. Rubinstein (1993) de BGO’larda hem farklı kültürler arasında hem de yerel halk ile kurulan ilişkilerde kültürden kaynaklanan problemlerle karşılaşılmasının doğal olduğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda; baskın ve ev sahibi bir kültüre –doğası gereği- sahip olmayan uluslararası kuruluşlar, temel özelliklerini taşıdığı çok kültürlülüğü bir zenginlik olarak görebilmek ve çok kültürlülüğün kaynaklanacak olası kültürlerarası farklılıkları etkili olarak yönetebilmek durumundadır. Ayrıca savaş alanında vazife almaya yönelik eğitilen askerlerin barışı koruma gibi farklı bir konseptte görev yapması da problemlerin doğmasına neden olmaktadır. Öte yandan hem farklı örgütsel kültürlerin hem de farklı ulusal kültürlerin bir araya gelmesinden durum daha da karmaşık hâle gelmektedir (Rubinstein, 1993: 30). Bu konuda bazı araştırmacılar kendi ülke askerleri için durumu anlaşılır pozisyona taşımak için çeşitli çalışmalar yapmıştır (Soeters vd. 2006, 2007; Varoğlu ve Bıçaksız, 2005). Bu çalışmanın temel motivasyonu da bu tespitlerden kaynaklanmaktadır. Böylelikle, çalışmada uluslararası kültürel farklılıkların etkin olarak yönetilmesini esas alan “kültürlerarası bütünleştirme yöntemleri” ve Birleşmiş Milletler Lübnan Geçici Kuvveti (*United Nations Interim Force in Lebanon – UNIFIL*) kapsamındaki Türk askerinin bu yöntemleri algılayışı ele alınmıştır.

Bu kapsamda araştırma sorusu, “çok kültürlü ortamlarda kültürel farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların daha etkili bir şekilde çözümlenmesi için ortaya konabilecek bütünleştirici yöntemlerin incelenmesi”dir. Bu araştırma sorusu kapsamında UNIFIL örneğinin incelenmesinin bir nedeni; Türkiye’nin NATO şemsiyesi altında katılım sağladığı BGO’ları inceleyen çalışmaların (örneğin, Soeters vd., 2006; Soeters vd., 2007; Varoğlu vd., 2005; Soeters vd., 2007; Yapar, 2001) varlığına karşın BM operasyonlarına katılımı ele alan çalışmalara rastlanmamasıdır. Görevin gerekleri ve kapsamı açısından farklı bir ortam sunan BM BGO’larda kültürel etkileşim de farklılıklar da sergilemektedir. Juvan ve Vuga’nın (2011) bulgularına göre de BM görevleri ile NATO görevleri katılımcı personelin motivasyon değerleri açısından farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, Sargut (1994) tarafından da belirtildiği üzere, kültürlerarası araştırmaların yapılması artık bir gereklilik hâline gelmiştir.

Öte yandan, Türkiye’nin uluslararası/çok uluslu BGO’lara katılımı artarken, askerî kurumların BGO’lardaki kültürlerarası etkileşimlerini inceleyen çalışmaların yeterince olmadığı, var olanların ise sadece NATO operasyonlarını konu edindiği dikkati çekmektedir. Bu sebeple UNIFIL örneğinde BM BGO bağlamında yapılan bu araştırmanın literatüre kazandırılmasıyla hem araştırmacılara, hem katılım sağlayacak personele, hem de uygulamacılara farklı bir bakış açısı sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu maksatla çalışmanın ilk kısmında UNIFIL’in tarihsel sürecine yer verilmiştir. UNIFIL, Türkiye’nin BM çatısı altında mavi bere ile Orta Doğu’da birlik halinde katılım sağladığı ilk görev olması sebebiyle de diğer operasyonlardan farklılık göstermektedir. Yine bu kısımda Türk askerinin BGO deneyimlerine de değinilmiştir. Devamında, bütünleştirme yöntemlerinin kültürel boyutlar bağlamında çözümlenmesi söz konusu olduğu için Hofstede (1980)’nin kültürel boyutları, bu kapsamda Türk kültürü ve Türk askerî kültürü açıklanmaya çalışılmıştır. Nihayet araştırma bulguları tartışılarak müteakip çalışmalar için bazı önerilerde bulunulmuştur.

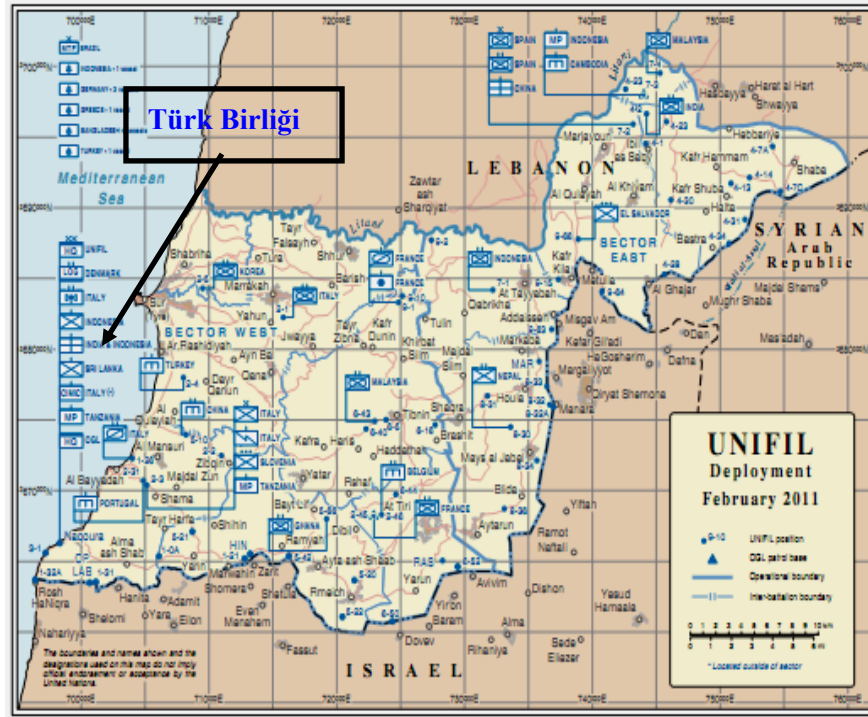
1. Tarihi Arka Plan: UNIFIL ve Türk Askerinin BGO Deneyimi

İsrail, 11 Mart 1978 tarihinde kendisine Filistin Kurtuluş Örgütüncü düzenlenen saldırıların Lübnan’dan yönlendirildiği gerekçesiyle, 14 Mart 1978 gecesi Sur kenti hariç Lübnan’ın güney kesimini işgal etmiştir. Lübnan’ın müracaatı üzerine, BM askerî faaliyetlerine son vermesi ve Lübnan topraklarını terk etmesi için İsrail’i uyarmıştır. 19 Mart 1978 tarihinde gözlem, uluslararası barış ve güvenliğin tesisi ve Lübnan hükümetine yardım maksadıyla kurulan UNIFIL, 23 Mart 1978 tarihinde görevine başlamıştır.

Özellikle Lübnan'ın güneyinde istikrarı sağlamak için UNIFIL görevini başarıyla yerine getirmiştir. Ancak İsrail 1982 yılında Beyrut'a kadar olan bölgeyi tekrar işgal etmiş ve BM Güvenlik Konseyi (BMGK) kararlarına rağmen bölgeyi tam anlamıyla terk etmemiştir. Ancak 25 Mayıs 2000 tarihinde tek taraflı aldığı karar ile işgale son vermiş ve BM'nin belirlediği Mavi Hat¹ diye anılan hattın gerisine çekilmiştir. Bu dönemde UNIFIL devriye görevine devam etmiş, yerel halka insani yardımlarda bulunmuş ve mayınlarla patlamamış mühimmatın temizliğini yapmıştır.

Hizbullah'ın 12 Temmuz 2006 tarihinde Lübnan sınırından İsrail Savunma Kuvvetlerine ve Zerit kentine ateş açması sonucunda, İsrail UNIFIL harekât alanı içerisinde ve dışarısında sayısız hedefi karadan ve havadan bombalamıştır. BMGK, 11 Ağustos 2006 tarihinde Hizbullah'a ve İsrail'e ateşkes çağrısında bulunmuş ve BM Güvenlik Konseyi, Lübnan'ın güneyinde sivillere sağlanan yardımların güvenliğini sağlamak ve ülkeye geri dönen mültecilerin emniyetini almak maksadıyla, Lübnan Silahlı Kuvvetlerine destek ve eşlik etmek için UNIFIL kuvvetini artırma kararı vermiştir. Böylelikle, UNIFIL'in mevcudu 15,000 askere çıkarılmış ve harekâtın bir parçası olarak deniz görev gücü teşkil edilmiştir. Görevlerine devam eden Gana ve Hindistan taburlarının yanı sıra Fransa, İtalya ve İspanya'nın taburları 15 Eylül 2006 tarihinde görevlerine başlamıştır. 31 Mayıs 2011 tarihi itibarıyla UNIFIL'de görev yapan askerî personel sayısı 11,832'dir. Hâlihazırda bölgede görev yapan birliklerinin durumu Şekil-1'de yer almaktadır.

¹Mavi Hat, 2000 yılında İsrail askerlerinin çekildiği hattın belirlenmesi için tesis edilmiştir. Hâlen Lübnan-İsrail arasında belirleyici ileri hat olarak kullanılmaktadır.



Şekil 1 UNIFIL Birlikleri (2011 Şubat itibarıyla)

Kaynak: <http://un.org>, Erişim Tarihi: 17 Temmuz 2011.

1.1 Türkiye'nin BGO Deneyimleri

Orta Doğu'da tarihsel süreçte icra edilen altı BGO'dan, Türkiye iki tanesine gözlemci ile katılmıştır. Türkiye'nin Orta Doğu'da gözlemci ile katılım sağladığı ilk BGO, İran-İrak savaşını takiben faaliyetleri gözlem amacıyla 1988-1991 yılları arasında görev yapan BM İran-İrak Askerî Gözlemci Grubu (UNIIMOG – *United Nations Iran - Iraq Military Observer Group*), ikincisi ise 1991-2003 yılları arasında Irak-Kuveyt sınır güvenliğini denetleyen BM Irak-Kuveyt Gözlem Misyonu (UNIKOM – *United Nations Iraq - Kuwait Observation Mission*)'dur. Bunların haricinde Türkiye BM Doğu Timor Destek Görevi (UNMISSET), BM Bosna-Hersek Görevi ve El Halil'deki Uluslararası Geçici Mevcudiyetine (TIPH) gözlemci görevlendirmiştir.

2010 yılı sonu itibarıyla 475 asker ile BGO'lara iştirak eden Türkiye (BM, 2010:80), hâlihazırda UNIFIL'in yanı sıra UNMIS (BM Sudan Misyonu – UN Mission in Sudan)'e de destek vermektedir. Geçmiş BGO'lar açısından bakıldığında; Türkiye, 04 Ağustos 1993-20 Aralık 1995 tarihleri arasında 1400 kişiden oluşan alay seviyesinde bir görev kuvveti ile Bosna-Hersek'te BM

Koruma Kuvvetine (UNPROFOR) iştirak etmiştir (www.tsk.tr, Erişim Tarihi: 25 Aralık 2009).

Türkiye'nin BGO deneyimleri BM ile sınırlı kalmamış, NATO ve AB şapkası altında da farklı görevlerde bulunmuştur. Örneğin, Makedonya'daki Essential Harvest, Amber Fox, Allied Harmony, Concordia ve Proxima Harekâtına; Arnavutluk'taki ALBA Harekâtına; Deny Flight/Deliberate Force/Joint Guardian Harekâtı; Sharp Guard Harekâtına; NATO Uygulama/İstikrar Kuvvetine (IFOR/SFOR) değişik seviyelerde kara, deniz ve hava gücü unsurları ile katılım sağlanmıştır (www.tsk.tr, Erişim Tarihi: 25 Aralık 2009). Hâlihazırda Türkiye'nin iştirak ettiği operasyonlar; ALTHEA Harekâtı (Bosna Hersek), KFOR Harekâtı (Kosova) ve Uluslararası Güvenlik Yardım Kuvveti Harekâtı (Afganistan)dır (www.tsk.tr, Erişim Tarihi: 25 Aralık 2009).

1.2 UNIFIL'deki Türk Unsurları

1978 yılında başlayan UNIFIL'e Türk askerinin katılımı, uluslararası veya çok uluslu BGO kapsamında, Afganistan'da devam eden Uluslararası Güvenlik Yardım Kuvveti (*International Security Assistance Force* – ISAF)'tan sonraki en büyük ikinci barışı koruma operasyonudur. Lübnan'a asker gönderme kararı, Türkiye tarafından da can kaybı olasılığı, İran ve Suriye ile ilişkilerin bozulması ihtimali, Lübnan'da iç savaşın yanı sıra çıkar çatışmalarının da devam etmesi, Arap dünyasında artan itibarın zarar görmesi gibi muhtemel risklerin (Orhan, 2006; Kemal, 2006) farkında olunarak alınmıştır.

Türk askeri UNIFIL'e hem kara unsurlarının (sivil personel ile takviyeli istihkâm birliği), hem de ortalama 2-3 gemiden müteşekkil deniz unsurlarının oluşturduğu, yaklaşık 500 personel (rotasyonlarla personel sayısı 350-750 arasında değişim göstermekte) ile destek sağlamıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisi asker gönderme yetkisini, Anayasa'nın 92'nci maddesi uyarınca, 5 Eylül 2006 tarih ve 880 sayılı kararı ile Hükümete vermiştir. Bu kararda Türk askerinin görev tanımı, bölgedeki militan veya muhaliflerle mücadele ya da onları silahsızlandırma gibi faaliyetleri kapsam dışında bırakan millî kısıtlamalar çerçevesinde yapılmıştır.² Barış gücüne birlik vermek isteyen ülkeler katılım şartlarını da belirtecek şekilde BM Genel Sekreterliğine teklifte bulunduğundan (Yapar, 2001: 53), BM de bu kısıtlamaları göz önünde bulundurarak Türk birliğine uygun bir görev vermiştir.

²UNIFIL aynı zamanda, keşif görevi verilen Türk Deniz Kuvvetlerinin ilk BM tecrübesidir.

BM ve diğer uluslararası veya çok uluslu örgütlerin şemsiyesi altında BGO'na katılan Türk askerinin, her zaman için temel faaliyetleri sosyal projeler ile alt ve üst yapı inşa ve onarımı olmuştur. UNIFIL'e tahsis edilen Türk birliği de lojistik destek, istihkâm inşaat ve insani yardım faaliyetlerini icra edecek askerî ve sivil unsurlardan teşkil edilmiştir. Hizbullah'ın silahsızlandırılması ve sınır devriyesi gibi vazifeler, Türk askerlerinin görev tanımları dışında bırakılmıştır. Yürürlükteki angajman kuralları ve millî kısıtlar, Türk askerlerine silah kullanma yetkisini, sadece nefsi müdafaa maksadıyla tanımaktadır.³

UNIFIL harekâtındaki esas risk unsurları, hem düşman hareketlerinden hem de dost ateşlerinden kaynaklanan zayıflar, bölge ülkeleri ile ilişkilere olabilecek muhtemel zarar ve ülke içi muhalefettir. Ancak, Türkiye'nin UNIFIL'e katkısı; BM Güvenlik Geçici üyeliğini kazanmasına, bölgesel ve küresel konularda daha fazla pazarlık gücüne sahip olmasına, yakın çevresinde daha etkin rol oynamaya başlamasına ve bölgedeki karar verme süreçlerine aktif olarak katılmasına olumlu katkıda bulunmuştur.

Bunlarla birlikte, uluslararası kamuoyu Türkiye'nin Lübnan'a asker göndermesine destek vermiştir. UNIFIL Harekâtına katılım kararı alınmadan önce, Lübnan gazetelerinde defalarca Türkiye'ye katılım çağrısı yapılmıştır. Lebanon Daily Star Gazetesi (2009), İsrail-Arap konularında insancıl merkezli Avrupa yaklaşımının önemini belirten haberlere geniş yer vermiş ve Türkiye'nin UNIFIL'e fazla sayıda askerle katkısına değinmiştir. Washington Post'ta Cody (2006) makalesinde, BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın Müslüman askerleri UNIFIL'de görev almaya davet ettiği vurgulanmıştır. Bangladeş, Malezya ve Endonezya bu daveti kabul etmeye derhal hazır olmalarına rağmen, İsrail bu ülkelerin UNIFIL'e asker göndermelerini İsrail'le ilişkileri olmaması nedeniyle istememiştir (Akşam Gazetesi, 2006).

Türkiye'nin katılım kararından önce, Türk askerleri hakkında ulusal ve uluslararası gazetelerde bazı olumsuz kanaatler de yayımlanmıştır. Türk basınında, UNIFIL kararının arkasında İsrail çıkarlarının yattığı (Kemal, 2006; Üstündağ ve Balcı, 2006; Laçiner, 2006) ve yine Türk askerlerinin UNIFIL'e gönderilme kararının sadece Hizbullah'ın ortadan kaldırılması ve İsrail'in güvenliğine katkıda bulunulmasını sağlamak şeklinde algılandığı (Kaynak ve Gürses, 2007: 107) yönünde bazı yazılar kaleme alınmıştır.

Lübnan'daki mevcut barışı koruma perspektifiyle ilişkili olarak, bu ülkede sürekli ateşkesi uygulatmak üzere hangi ülkelerin personel

³Birleşmiş Milletler sözleşmesinin 2 (4) maddesi, kuvvet kullanımı veya tehdidini yasaklarken, 51'inci maddesi şahsi ve birlik halinde nefsi müdafaa imkân tanımaktadır. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Leland L. Goodrich, Edward Hambro ve Anne P. Simons, *Charter of the United Nations*, 3.Baskı, 1969, s. 43–55 ve 342–353.

görevlendirmesi konusunda uzmanlarca bir soru yöneltildiğinde, medya ve politika uzmanları Türk askerlerinin böyle bir görev için biçilmiş kaftan olduğunu belirtmiştir. Müslüman ve Batı yanlısı Türkiye'nin, İsrail ile Hizbullah arasında tampon görevi için en uygun olduğu yönündedir (Christman vd., 2006). Bu argümanlar ışığında UNIFIL'e katılan Türkiye'nin katkıları konusunda öne çıkan hususlardan bazıları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Görev ortamı sadece istihkâm ve insani yardım faaliyetlerine uygundur. Destek faaliyetleri, 20 Ekim 2006 tarihinde, 237 asker ve 24 sivil olmak üzere 261 personelin görev yapmasıyla başlamış, akabinde deniz kuvvetleri unsurlarının da katılımıyla, hâlen hem kara hem de deniz gücüyle katılım devam etmektedir.

- Türk istihkâm inşaat birliğinin konuşlandırıldığı yer (SUR- Al Rasidiyyah) kararının verilmesi kapsamında, risk ve tehdit minimizasyonu açısından çalışma yapılmıştır. Burasının konuş yeri olarak seçilmesinin esas nedenleri arasında, bu harekât alanının diğer yerlere nazaran daha az sayıda muhalif veya militan barındırmasının olduğu düşünülmektedir.

- UNIFIL kapsamında ana ikmal yollarının yenilenmesi ve bakımı, helikopter pisti yapımı ve bakımı, altyapı faaliyetlerinin icra edilmesi, var olan bina ve yapıların rehabilite edilmesi ve yeni yapıların (sığınak dâhil) inşası gibi 221 adet proje tamamlanmıştır.

- Sivil-asker işbirliği faaliyetleri kapsamında 105 adet proje hayata geçirilmiştir.⁴

- İdari ve lojistik bağımlılıktan ziyade, harekât kontrolü ve bilgi mübadelesi söz konusu olduğundan, oldukça az problem ile karşılaşılmıştır.

- Deniz Görev Gücünde göreve bir adet fırkateyn ile başlanmıştır. Türkiye deniz görev gücüne hücumbotlar, korvetler ve destek gemileri ile değişen miktar ve sürelerde destek vermektedir.⁵

⁴27 adet jeneratör ihtiyaç sahibi okul ve belediyelere montajı yapılmış, 14 adet çocuk oyun parkı tesis edilmiş, 13 adet bilgisayar dershanesi (toplam 130 bilgisayarlı) açılmış, 5 dershanede kadın eğitim merkezi kurulmuş, 9 alanda yol bakım onarım çalışması yapılmış, bir caminin bakım ve onarımı tamamlanmış, bir okula konferans, tiyatro salonu düzenlemesi yapılmış, yapılan sağlık taramasında beş binden fazla sivil hasta muayene edilmiştir (Gönül, 2011).

⁵Birlik mevcut ve katılım seviyeleri için Birleşmiş Milletler Geçici Görev Gücü bünyesinde Türk Silahlı Kuvvetlerinin 5 Eylül 2011 tarihinden itibaren bir yıl daha UNIFIL Harekâtına iştirak etmesi hususunda Anayasa'nın 92'nci maddesi uyarınca Hükûmete izin verilmesine dair Başbakanlık tezkeresinin görüşülmesine ait Meclis tutanağına bakılabilir,

<http://www.tbmm.gov.tr/tutanak/donem24/yil1/ham/b00301h.htm>.

• Deniz Görev Gücüne bir Türk Amiralisi altı aylık bir dönem için komuta etmiştir.

• Türkiye, UNIFIL Kuvvet Karargâhında diğer katılımcı ülkeler gibi temsil edilmektedir. Nakura karargâhında üç ve Deniz Görev Gücünde de bir olmak üzere toplam dört karargâh subayı görev yapmaktadır.

• Personel sayısı, katılım seviyesine göre zaman içinde değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın bu kısmına kadar olan bölümde ortama ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Konuyu daha anlaşılır kılabilmek amacıyla tündengelimci bir şekilde BGO'lardan vaka incelemesi yapılacak UNIFIL'e genel bir çerçeve çizilmiştir. Sonraki kısımda da benzer şekilde kültürel bağlama açıklık getirebilmek için Hofstede (1980) tarafından yapılan kültürel boyutlar araştırmasına değinilerek Türk askerî kültürü ele alınmaktadır.

2. Türk Askerî Kültürünün Hofstede'nin Kültür Boyutları Bağlamında Açıklanması ve UNIFIL Operasyonunun Kültürel Bağlamda İncelenmesi

Karşılaştırmalı kültürel araştırmalar, öğrenilmiş davranış ve değer sistemlerini temsil eden kültürün, toplumdaki topluma değiştiğini göstermektedir. Hofstede (1991) tarafından "akıl yazılımı" (*software of the mind*) olarak da tanımlanan ve "zihinsel programlama" (*mental programming*) olarak da görülen kültür, bireylerin davranışının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Simgeleri içeren ve paylaşılan bir anlam sistemi olarak kültür, insanlara dünyayı anlamada gerek duydukları kategori ve modelleri sağlamakta ve her aşamada insanları yönlendirmektedir.

Kültür ve kültürel farklılıklar kavramları, kurum kültürü düzlemine inildiğinde askerî kurumlar için de önemli kavramlardır. "Askerî kültür" veya "askerlik kültürü", askerî kurumlarda savaşın doğasına ait ortak ve temel bir anlayış oluşturulması amacıyla hem deneyimler hem de entelektüel bağlamda sahip olunan kültürel ve profesyonel özelliklerin toplamıdır (Murray, 1999). Askerlik kültürü, askerî organizasyonlarda savaşın doğasının daha iyi anlaşılmasına yardım eden, hem uygulamaya hem de bilime dönük kültürel ve profesyonel özellikleri kapsamaktadır. *Askerlik kültürü, hem savaşın sevk ve idaresini sağlayan, hem de savaş öncesi tüm hazırlıkların etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir yapıda oluşmaktadır. Bu kapsamda, bir ordunun savaşta başarı veya başarısızlığını belli eden tüm faktörler (eğitim, teknolojik donanım, yenilikçilik, taktik, davranışlar, karar süreçleri vb.) aslında bir üst kavram olan askerlik kültürünün alt unsurları olarak görülmelidir. Yani askerlik kültürü, askerî sistemleri başarıya götürmek amacıyla resmin*

tamamının görülebilmesini sağlayabilecek önemli bir işleve sahiptir. Howard (1962)'ın da belirttiği üzere, askerlik mesleği hem asıl amacı olan savaşmak için hem de savaşa hazırlıklı olmak bağlamında tüm askerî, teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelere uyum göstermesi bakımından fiziksel ve zihinsel açıdan çok zor bir meslek olduğundan, bu işlevleri kolaylaştırıcı bir askerlik kültürünün varlığını gerektirmektedir.

Bunlarla birlikte, tüm askerî kurumların öncelikle kendi toplumsal kültürlerinin ve sonrasında evrensel kültürün bir parçası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Her örgütte olduğu gibi askerî kurumlar da içinde buldukları kültürel ortamdan etkilenmekte ve ortamı etkilemektedir. Bunun yanı sıra, askerî kurumlar da her örgütte olduğu gibi, kurumu diğerlerinden farklılaştıran kendine ait bir örgütsel ve profesyonel kültür yaratmaktadır. Millî kültür içerisinde faaliyet gösteren askerî kurumlar, artık eskisinden çok daha yoğun olarak uluslararası ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda, çok kültürlü ortama sadece kendi örgütsel ve profesyonel kültürünü getiren ve kültürel bağlamda bütünleştirici yöntem ve mekanizmalara önem vermeyen kurumlar anlaşmazlıklarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Dünya ekonomisindeki gelişmeler, birbirlerine dil, norm, iş yapma usulleri ve kültür açısından farklı olan ülkeleri ve grupları birbirleriyle iş yapma durumuna getirmiştir. Hızla değişen dünyada farklı kültürlerden olan insanların birbirleriyle etkileşimleri artmakta ve -aslında bir zenginlik olarak sayılabilecek- “kültürel farklılıklar” (*cultural diversities*) bazı zamanlarda ve bazı kişilerce, kişisel ve örgütsel bağlamda aşılması gereken bir engel olarak görülmektedir. Aslında anılan kültürel farklılıklar iyi yönetildiği takdirde, farklılaşmanın avantajlarından yararlanmak mümkün olabilecektir. Bu yüzden kültürlerarası farklılaşma konusu ilgi odağı olmuş ve kültürel farklılaşmaları ortaya koymaya çalışan çeşitli araştırmalar; Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), Hall (1976), Hofstede (1980; 1991; 2001), Hampden-Turner ve Trompenaars (1993), Inglehart (1997), Kashima (1999), Schwartz (1992) vb. tarafından yapılmıştır.

Bir ülkenin millî kültürü farklı boyutlardan ele alınabilmekle birlikte, bu çalışmada Türk kültürü Hofstede (1980; 1991; 2001)'nin aşağıda belirtilen dört kültür değişkeni ile ele alınmıştır. Hofstede çalışmasının, örnekleminin IBM çalışanlarından oluşması ve bazı ülkelerdeki örneklemelerin evreni temsil etme düzeyinde sınırlı kalması da çalışmayla ilgili kısıtları oluşturmaktadır.

NATO ve BM gibi kuruluşların operasyon ortamlarında onların organik bir birimi gibi uyum içerisinde çalışabilen Türk unsurları, aynı zamanda kendini oluşturmak için bir araya gelen küçük grupların kültürlerinden de etkilenmekte (Varoğlu vd., 2005: 557), kısacası askerlik kültürü millî kültür bağlamında şekillenmektedir. Bu kapsamda, millî kültürden beslenen Türk askerî kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Hofstede,

1980; Sargut, 1994; Wasti, 1995; Erdem, 1996; Basım, 2000; Köse vd., 2001; Bodur ve Kabasakal, 2002):

- Kapsamlı planlamayı gerektiren, ilişkilerde resmiyeti geliştiren ve orduda yasal otoriteye vurgu yapan yüksek seviyede “belirsizlikten kaçınma”,
- Merkezî karar vermeye, hiyerarşiye, güçlü liderlere ve bunun karşılığında düşük yetki devrine, üstlere bağımlılığa, rollere ve statüye önemi vurgulayan yüksek seviyede “güç mesafesi”,
- Moral durumunu yükselten ve bağlılığı geliştiren seviyede “toplulukçuluk” ve
- Ordunun yetiştirici rolüne, astların hâlden anlamaya ve liderde alçakgönüllülüğe destek veren az seviyede de olsa “dişillik”.

2.1 Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir topluluktaki bireylerin belirsiz durumlarda duyduğu tedirginliğin derecesi ile bu tür durumlardan; kariyer istikrarı sağlayarak, daha resmî kurallar getirerek, farklı fikir ve davranışlara fırsat tanımayarak ve kesin doğrular ile uzman tecrübelerinin gerçekleşme ihtimalini kabullenerek, uzak kalma çabasının derecesidir (Hofstede, 2000). Hofstede ve arkadaşları (2010) daha sonra bu kavramı “değişik olanın tehlikeli olarak görülmesi” şeklinde özetlemiştir. Türkiye, Hofstede (2001)’nin çalışmasında belirsizlikten kaçınma indeksinde, 76 ülke içerisinde 85 puanla 23-25’inci sırada yer alarak⁶ yüksek belirsizlikten kaçınma örneği sergilemektedir (Sığırı, 2006b). Basım (2000) da asker yöneticiler üzerinde yaptığı görgül çalışmada asker yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek olduğunu bulgulamıştır. Bu özellik, askerî ortamlarda katı kurallar, katıyet, zamanlama, resmiyet ve belirsizlikle baş edilmesine kültürel destek sağlamaktadır (Sığırı, 2006b). Türk askerî sisteminden verilebilecek bir örnek; herhangi bir askerî ortamda komuta zincirinin, iki er kalana kadar, komuta etme hakkının kıdemli olana tanınması nedeniyle devam etmesidir (Varoğlu vd., 2005: 557-563).

Özellikle belirsizlik kaygısı, askerî liderleri uzgörüye ve beklenmedik olaylara karşı tedbir almaya zorlamaktadır. Bu nedenle liderler her şeyi önceden ve detaylı bir şekilde tasarlamayı ve planlamayı tercih etmektedir. Sonuç olarak Türk ordusunda liderin güçlü, problem çözücü olması ve riskli durumları azaltması beklenmektedir (Basım 2000; Sığırı, 2006a). Takipçiler açısından ise başarı için güdülenmek, ihtiyaçlardan ziyade güvenlik, aidiyet ve itibar görme ile mümkündür.

⁶Hofstede (2001)’in belirsizlikten kaçınma indeksinde 76 ülke içerisinde 112 puanla ilk sırada Yunanistan, son sırada ise 8 puanla Singapur yer almıştır.

Vatanseverlik duygusu, belirsizlikten kaçınmacı kültürlerin temel özelliğidir ve liderin de buna özel bir değer atfetmesine neden olmaktadır. Bu avantajların yanında bazı olumsuz yönlerden de söz edilebilir. Örneğin, yüksek belirsizlikten kaçınma ortamında, farklı fikirlerin bastırılması ve yeniliğe direnme söz konusudur. Daha da önemlisi, muharebede ve yeni vazife sahalarında yaratıcılığı ve inisiyatifi engelleyebilecek bir yapıdadır (Sığırı, 2006b). Çünkü yürürlükte bulunan belirli kurallar çerçevesinde, herkes kendini emniyette ve huzurlu hissedecektir. Askerî liderlerin bu türden alışkanlıkların üstesinden gelmesi beklenmektedir.

2.2 Güç Mesafesi

“Eşitler arasında diğerlerinden daha eşit” olarak da tanımlanan (Hofstede vd., 2010) güç mesafesi kavramı, örgütlerde daha az güç sahibi olan üyelerin, eşit olmayan güç dağılımını kabullenme derecelerini göstermektedir (Hofstede, 1980). Türkiye, Hofstede (2001)’nin çalışmasında güç mesafesi indeksinde, 66 puanla 76 ülke içerisinde 32-33’üncü sırada yer alan⁷ yüksek seviyede güç mesafesi sergileyen kültüre bir örnektir. Basım (2000) da asker yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada asker yöneticilerin yüksek güç mesafesi eğilimi gösterdiğini ortaya koymuştur. Statü sembollerinin sürekli olarak vurgulanması, üstlerin astlar hakkındaki düşüncesinin önemli sayılması, üstlerle iletişim kurma ve ulaşma güçlüğünün mevcut olması gibi konular da güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların özellikleridir (Sığırı, 2006b). Türk millî kültürü gibi, askerî kültür için de aynı değerlendirme yapılabilir. Bu bulguyu destekleyen görgül bir çalışma (Basım, 2000), Türk ordusunda askerî liderlerin yüksek güç mesafesi eğilimi sergilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, kültürden kaynaklanan yüksek seviyedeki güç mesafesi de örgüt kimliğinin devamlılığına olumlu katkı sağlamaktadır.

Güç mesafesinin seviyesi zaman içinde değişebilmektedir. Düşük seviyede güç mesafesine sahip bir kültür, sosyal sınıf ayrımı ya da örgütsel kıdemlilik gibi güç farklılıklarından daha az rahatsızlık duyarken; yüksek seviyede güç mesafesi bulunan bir kültür, farklı rütbelere sahip kişiler arasında ayrımı kabullenmekte, bireyin sosyal ve örgütsel statüsü hem kişinin davranışlarını hem de diğerlerinin ona karşı davranışlarını etkilemektedir (Hofstede, 1991). Türk ordusunda güç mesafesi; biçimsel bürokrasinin miktarını, merkezileşme derecesini ve karar verme sürecine katılım seviyesini etkilemektedir. Yüksek seviyedeki güç mesafesi ve az da olsa dişillik sergileyen bir yapı ister istemez hiyerarşiye yol açabilmektedir.

⁷Hofstede (2001)’in güç mesafesi indeksinde 76 ülke içerisinde 104 puanla ilk sırada Malezya, son sırada ise 11 puanla Avusturya yer almıştır.

Belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları birbirlerini destekler nitelik taşımaktadır. Basım (2000)'ın çalışması da her iki boyut arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi ulusal kültürle olduğu kadar, kurumsal yapının biçimsellik ve merkezîyetçilik boyutlarıyla da doğrudan ilişkisi olan değişkenlerdir. Türk askerlik kültürü, biçimselliği ve merkezîyetçiliği birbirinin yerine kullanmaktan çok beraber kullanan bir özellik taşımaktadır. Bu özelliği ulusal kültürden gelen yüksek belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesini desteklemektedir. Yine askerî sistemlerde verilen eğitim, yazılı kurallar ve sosyal normlar, bu ulusal kültür özelliklerinin daha da belirgin gözlenmesine neden olmaktadır (Basım, 2000).

Bu özellik, astların liderlerin kararlarını mutlak itaatle neden kabul ettiklerine açıklık getirmektedir. Lider ve takipçileri arasındaki hiyerarşik yapı ve eşitsizlik kısmen de olsa belirgindir ve sonuç olarak yaş ve kıdeme değer verilmektedir. Türk Ordusunda liderlerden savaş şartlarında babacan-otokratik davranış sergilemesi beklenmektedir (Sığırı, 2006b). Yüksek seviyedeki güç mesafesi astların güvenini kazanmayı kolaylaştırmaktadır. Başka bir ifade ile Türk ordusunda liderlere, herkesi tanıyan ve koruyan (kişisel bilgeliğini aktaran gurular olan) aile babası veya sınıftaki öğretmene gösterilen saygıya eş değer davranış gösterilmektedir.

Güç mesafesi, astların gözünde lideri karizmatik ve kahraman bir figür yapmaktadır. Öte yandan güç mesafesi fazla olan kültürlerde lidere olan bağımlılığın da fazla olduğu, duygusal açıdan da lider ile astlar arasında oldukça uzaklık bulunduğu ve karar verme mekanizmalarda iş birliği yapılmadığı bilinmektedir (Rubinstein, 1993: 37). Yüksek güç mesafesinin dezavantajları arasında merkezîleşme olmakla birlikte; astların ne yapacaklarına dair talimat almaları istemesi ve kararların sonucunda ortaya çıkan sorumlulukların yerine getirilmesinde inisiyatifi azaltabilmesi gelmektedir. Askerî liderlerin karşılaşılabileceği en tehlikeli durum, güvenin kaybedilmesi ve takipçilerini korumadığı düşüncesinin oluşmasıdır.

2.3 Bireycilik-Toplulukçuluk

Bireycilik, kişilerin şahıs olarak kendilerini ön planda tuttıkları zaman söz konusu olmaktadır. Bireycilik, bireylerin sadece kendileri ile birinci derece yakınları arasında ve ilişkilerin daha gevşek örüldüğü sosyal ortamlara vurgu yapmaktadır. Toplulukçuluk ise, sosyal ilişkilerin daha yoğun yaşandığı ve kişilerin ait oldukları grupları (akrabalık, etnik ve örgütsel vb.) diğer gruplardan ayırması ile karakterize edilmektedir (Hofstede, 1980). Diğer bir tanımla; “bireycilik”, bir toplumdaki kişilerin arasındaki bağların gevşekliğine, “toplulukçuluk” ise toplumdaki ve grup içindeki kişilerin arasındaki bağların sıklığına işaret etmektedir (Hofstede vd., 2010). Türk kültürü, Hofstede (2001)'nin çalışmasında bireycilik indeksinde, 76 ülke içerisinde 37 puanla

43'üncü sırada yer alarak⁸ önemli bir seviyede toplulukçu bir kültür özelliği sergilemektedir. Hofstede (1980) ve Hampden-Turner ve Trompenaars (1993) tarafından da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Türk kültüründeki bu toplulukçuluk, askerî bağlama gelindiğinde, askerî personelin üniformasıyla bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, gruba ve ortak hedeflere bağlılık, toplulukçu kültürün başlıca katkılarından. Böyle bir kültürde, “ben”den ziyade, “biz”e vurgu yapmak, gruba aitlikten kaynaklanan yetkinin içselleştirilmesi ve grup için fedakârlık yapmak öğretilmektedir. Bireyler grup olarak yönetilmeyi yeğlemektedir. Böylelikle, grup hâlinde davranma ve bireyci olmayan tutumlar, uyum sorunun aşılmasında yardımcı olmaktadır (Sıgri, 2006b).

Toplulukçu yapı, liderliği Türk ordusunda bir kuvvet çarpanı hâline getirmektedir. Lidere sadakat, karşılıklı çıkar değişimi esasına dayalı olmaktan öte, akranlardan kaynaklanan kabullenme ve aracılık etkisinden kaynaklanan etik bir sürecin sonucudur. İtaatsizlik, bireye duyulan saygının kaybedilmesi ve suçluluk duygusunun yerine, utanç verici hissetmek ve kredibilitenin yitilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bireyle grup arasındaki bu ilişki, bireyin grup tarafından kontrol edilme hakkını doğurmaktadır. Uyum ve fikir birliğine olan vurgu, askerî liderlerin ekip ruhunu kolaylıkla tesis etmesine yardımcı olabilmektedir. Ancak, grupça düşünmeye önem verilmesi de, bireysel yaratıcılık ve rekabet üzerinde bazen engel teşkil etmektedir (Sıgri, 2006b). Toplulukçu kültürün bir diğer dezavantajı ise, ilişkilerin görev gereklerinin üzerinde tutulması olabilmektedir (Varoğlu vd., 2005: 557-563).

Toplulukçu kültürde, grubun çıkarı bireylerinkinden daha önemlidir. Grup değerlerine karşı gelmek, toplulukçu özellik taşıyan Türk kültüründe affedilemeyecek bir hata sayılabilmektedir. Birlik ve uyum, bir gruba üye olmanın temel faktörleridir. Gruplar da üyelerini korumakta ve bireylerden sadakat beklemektedir. Bu tür kültürlerde, liderlik fonksiyonu, ekip çalışmasını ve bütünleşmesini destekleyecek örgüt iklimi yaratılmasına neden olmaktadır (Schneider ve Barsoux, 1998: 79).

Türk askerî kültüründe, toplulukçu davranış “sosyal ve örgütsel normlara uyulması” açısından da önemlidir. Örgütsel ortak hedeflere sahip olunması, disiplin ve kurallar, örgütsel normlara uyulması yönünde önemli derecede etkiye sahiptir. Türk askerlerinin uluslararası BGO'na katılma isteklilikleri, örgütsel ve grup normlarına uyulmasına örnek teşkil etmektedir.

⁸Hofstede (2001)'in bireycilik indeksinde 76 ülke içerisinde 91 puanla ilk sırada ABD, son sırada ise 6 puanla Guatemala yer almıştır.

2.4 Erillik ve Dişillik

Erillik/dişillik boyutu; saldırganlık, rekabet ve materyalizm gibi erillik değerlerine veya yetiştirme, hayat kalitesi ve ilişkiler gibi dişil değerlere karşı önyargılardır (Hofstede, 1980). Erillik özel olarak insanlara gösterilen ilgiden ziyade, saldırganlık ve para vb. kazanma (materyalizm) gibi değerlerin toplulukta baskın olma derecesini göstermektedir. Dişillik ise kişilerarası ilişkiler, diğer kişiler için duyulan kaygılar ve hayat kalitesi gibi değerlerin toplulukta baskın olma derecesidir (Hall ve Hall, 1997). Yine, Hofstede ve arkadaşları (2010)'nın çalışmasında; eril kutupta yer alan insanlar daha çok kazanç sağlamaya ve daha yüksek mevkileri elde etmeye daha yatkın, liyakate önem veren, güçlülerle yüzleşmeye meyilli kişiler olarak tanımlanırken; dişil kutupta yer alan insanların ise çalışanlarıyla daha iyi ilişkiler kurabilen, işbirliğine yatkın ve iş güvencesine daha fazla önem veren kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Türk kültürü Hofstede (2001)'nin çalışmasında erillik indeksinde, 76 ülke içerisinde 45 puanla 43-45'inci sırada yer alarak⁹ kısmen dişil bir özellik sergilemektedir. Bu bağlamda baskın değerleri; diğerlerine değer verme ve görevlerin yerine getirilmesi için astlarını etkilemek zorundaki liderlere duyulan sempati olarak kendini göstermektedir. Materyalizme değer verilmemesi (Sığırı, 2006b); vatan, bayrak ve şeref gibi kavramlara vurgu yapmayı kolaylaştırmaktadır. Sezgilere yer verilmemesi ve fikir birliği aranması, liderin daha uygun kararlar almasına yol açmaktadır. Kısmi cinsiyet eşitliği, vatanı savunma vazifesinin paylaşımına neden olmaktadır. Bunlarla birlikte, dişil kültür özelliklerinin; vasatı norm olarak kabullenme, yavaş ve küçük değişim süreci, maddesel başarı ve ilerlemenin kabul edilmemesi liderlik açısından karşılaşılan bazı engelleri oluşturmaktadır (Varoğlu vd., 2005: 557-563). Diğer bir olumsuz yönü ise kişileri kayırma ve olumsuzlukları örtbas etme gibi davranışları destekleyebilme ihtimalini barındırmasıdır (Sığırı, 2006b).

Sonuçta, daha iyi - daha kötü veya doğru - yanlış şeklindeki bir ulusal kültür ayrımı söz konusu olmamakla birlikte, her ulusal kültürün orduların kültürünü etkilediği görülmektedir. Kısacası, orduların "kurum kültürü" hemen hemen toplumsal kültür ile örtüşmektedir. Diğer bir gerçek de evrensel değerler, ekonomik yönelimler ve teknolojik gelişmelerin etkisinden dolayı her ulusal kültürün özelliklerinin seviyeleri değişmekle birlikte geçici olmasıdır.

⁹Hofstede (2001)'in erillik indeksinde 76 ülke içerisinde 110 puanla ilk sırada Slovakya, son sırada ise 5 puanla İsveç yer almıştır.

2.5 Kültürel Bağlamda UNIFIL

Kültür konusu BGO'lara hem negatif hem de pozitif etkilerde bulunabilmektedir. Her ülkenin kendi kültürel altyapısını iş ortamına getirmesi farklı ve yaratıcı yaklaşımları, paylaşılan normları beraberinde getirirken; ayrıca kısa rotasyon süreleri, dil ve terminoloji kısıtları, ikili veya çoklu komuta yapısı nedeniyle çatışmalara da yol açabilmektedir. Bu çatışmaların temel nedeni; ötekileştirme, diğerlerinin izolasyonu, kültürel olarak kendini üstün görme, benmerkezci yaklaşım, koordinasyon ve kontrol sorunları olarak gözükmektedir.

Türk millî ve askerî kültürünün çalışmada ele alınan Hofstede'nin kültürel boyutları kapsamında örtüşmekte olduğu görülmektedir. Çalışmada, Hofstede'nin kültürel boyutları ve Türk askerî kültürüne etkileri konusundaki tartışmanın ışığında, vaka analizine konu olan UNIFIL barış gücü operasyonu incelenmektedir. Diğer BGO'larda olduğu gibi UNIFIL'de de görevli birlik lideri, tam yetki kullanmakta ve doğrudan Ankara'ya bağlı olarak çalışmaktadır. Bu tarz liderlik personel üzerinde tam kontrol sağlamaktadır. Böylelikle, liderler altı aylık bir rotasyona tabi olsa da otorite boşluğu yaşanmamaktadır. Bu durum muhtemelen astların tam itaati ve devamlılığını da sağlamaktadır.

UNIFIL ve diğer BGO görevlerine seçilen askerler genellikle altı aylık periyotlar için görevlendirilmektedir. Personelin göreve gitmeden önce görevi değişik nedenlerle kabul etmemesi türünden olaylara çok az sayıda, hatta yurt içindeki meslek içi eğitim kurs davetlerinin kabul edilmemesinden bile daha az karşılaşılmaktadır. Bu bilgiye dayanarak, askerlerin yabancı ülkelerde icra edilen operasyonlarda hizmet etmekten çekinmedikleri şeklinde bir sonuca ulaşılmaktadır.

UNIFIL uzmanlarca riskli bir harekât olarak tanımlandığından, Türk ordusunun riski nasıl algıladığına da değinmek faydalı olacaktır. Uzmanlar, Türkiye'ye yönelik terörist saldırıların UNIFIL harekâtında muhtemel tehdit oluşturacağını belirtmiştir. Buna karşın Türk askerleri BGO'da hizmet yapabilmek için genellikle gönüllü olmaktadır. Soeters ve arkadaşları (2007: 310), Türk ve Hollanda Harp Okulu öğrencileri ile orta kademe subayları arasında "ölümü kabullenmeyi" incelemiştir. İki örneklem hedeflenen doğrultuda ölme riskini kabullenmekte anlamlı ve önemli bir farklılık göstermiştir. Türk öğrencilerinin ölümü kabullenme dereceleri yüksek bulunmuştur. Bu durum da, Türk askerinin risk algılama seviyesini yukarılara taşımaktadır.

Mali kazanımlar da tabii ki, bu isteklilikte büyük paya sahiptir. BGO'lar açısından en önemli motivasyon aracının maddî imkânlar sağlanması olduğu araştırmalarda ortaya konmuştur (Demirel, 2006). Öte yandan Hollandalı askerler açısından macera ruhu, kültürel empati ve hazırlık

eğitiminin barış gücü operasyonlarında görev alınmasına neden olarak faktörler olarak tespit edilmiştir (Van Emmerick ve Euwema, 2009).

3. Araştırma-Bulgular

3.1 Katılımcılar

Araştırmaya UNIFIL operasyonunda değişik dönemlerde görev yapan askerî personel katılmıştır. Araştırma kapsamında Şubat-Nisan 2009 tarihleri arasında görev yapmış 400 personele “BGO’lardaki Kültürlerarası Bütünleştirme Yöntemlerini Belirleme Anketi” dağıtılmış, 268 kişi anketi doldurarak geri teslim etmiş, geri dönüş oranı %67 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların demografik yapılarına bakıldığında; kara ve deniz unsurlarından katılımcıların bulunduğu, katılımcıların %95 gibi büyük çoğunluğunun 26-45 yaş aralığında olduğu, yine %80 gibi büyük çoğunluğun lisans ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu, kadın katılımcının %1 düzeyinde kaldığı ve katılımcıların %92 gibi büyük çoğunluğunun orta kademe yönetici ve alt düzey çalışan konumunda olduğu görülebilmektedir. Ayrıca UNIFIL’de önceki dönemlerde görev yapmış personel arasından ulaşılan 18 katılımcı ile yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş, içerik analiziyle nitel verilere ulaşılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın anketle ortaya konmuş olan nicel araştırma yöntemi, mülakattan elde edilen verilerle ortaya konan nitel araştırma yöntemiyle birlikte değerlendirilmiştir.

3.2 Araştırma Sorusu ve Ölçüm Araçları

Bu çalışmanın araştırma sorusu “çok kültürlü ortamlarda kültürel farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların daha etkili bir şekilde çözümlenmesi için ortaya konabilecek bütünleştirici yöntemlerin incelenmesi” şeklinde oluşturulmuştur.

Çalışmanın araştırma kısmı hem mülakatlar ile toplanan nitel veri, hem de “BGO’lardaki Kültürlerarası Bütünleştirme Yöntemlerini Belirleme Anketi” vasıtasıyla elde edilen nicel verilerin analizinden meydana gelmiştir. Araştırmada kapsamı Ek-1’deki sonuçlarda görülebilen 27 soruluk 5’li Likert tipinde “Barış Gücü Görevlerinin Etkinliğini Artırıcı Yaklaşımların Tespiti” anketi yabancı uzmanların da görüşleri alınarak geliştirilmiş, önceden barış gücü görevlerinde bulunmuş pilot örnekleme uygulanmış ve yapılan revizelerle birlikte uygulanmış ve güvenilirlik düzeyi 0,81 Cronbach Alfa gibi iyi bir seviyede tespit edilmiştir. Ayrıca nicel araştırma kapsamında, anketteki hususları destekleyecek şekildeki sorularla içerik analizi yöntemiyle değerlendirme yapılmıştır. Bu sorular arasında; “Farklı ülkelerin özellikleri ile ilgili bilginiz var mı?”, “Görev esnasında bağlılığı artıran faaliyetler nelerdir?”, “Diğer ülkelerle çalışmayı zor buluyor musunuz?”, “Zorluklar baş

edilemeyecek kadar büyük müdür?” ve “Anılan zorluklar nasıl halledilebilir?” soruları mülakatta ön plana çıkan örnek sorular olarak verilebilir.

Bunlarla birlikte, çalışmanın bazı kısıtlarının da mevcut olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır. Bireylerin kendilerini değerlendirdiği ve verinin tamamının aynı anda toplandığı (Podsakoff ve Organ, 1986) anket uygulamalarında sıkça karşılaşılan yaygın metodolojik bir kısıt olan “yöntem varyansı” probleminin (Spector, 1994) ve hassas sorularda sosyal beğenirlik probleminin ortaya çıkmış olması olasılık dâhilindedir. Bu olası hatanın giderilebilmesi maksadıyla literatürde önerildiği şekilde (Spector, 1994), bu çalışmada anketlerden elde edilen nicel veriler, mülakatlardan elde edilen nitel verilerle bütünleştirilerek hem araştırma yöntemi hem de kaynak farklılaştırılmaya çalışılmıştır.

3.3 Bulgular

Çalışma kapsamında uygulanan ankette sorulan sorulardan bir tanesi, Türk personele yöneltilen “UNIFIL’de görev yapan katılımcı ülke birliklerinin günlük faaliyetleri yerine getirmesindeki kültürel farklılığın genel derecesi”ne yönelik sorudur. Bulgular, Türk BGO katılımcılarının yaklaşık %90 oranla UNIFIL’e katılım sağlayan diğer ülke birliklerinden farklılaştığını düşündüğünü göstermektedir. Farklılığın olmadığını düşünenler %10’larda iken, farklılığı vurgulayanların hemen hemen yarısının “az farklılık var”, diğer yarısının ise “çok farklılık var” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Kültürel farklılığın bu kadar yüksek oranda algılanması nedeniyle, kültürel farklılığın yönetimi Türk askeri açısından daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışmanın önceki bölümünde, Türk askerî personelinin %90’ının, kendi iş yapma süreçlerinin ve tarzlarının diğer ülke birliklerinden farklı gördüğü vurgulanmıştır. Bu derece yüksek bir oran, UNIFIL ve diğer BGO’da kültürel farklılığın yönetilmesinde kültürel bütünleştirme yöntemlerinin, Türkiye açısından, önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

“UNIFIL’in etkililiği” konusunda algıya, ankette yer alan “Size göre UNIFIL, BGO olarak tüm yükümlülükleri yerine getiriyor mu?” sorusuyla cevap aranmıştır. Bulgular kapsamında, personelin % 43’ü UNIFIL’i etkili bulurken, %26’sı “oldukça etkili”, %11’i “oldukça etkisiz” ve %20’si “etkisiz” bulmuştur. 2.92’lik bir ortalama ve yaklaşık %60’lık oran ile etkililik ile ilgili araştırma sonucu, kültürel bütünleştirme mekanizmaları yoluyla, UNIFIL’in etkililik seviyesini artırmaya yönelik faaliyetlerin devam edeceği anlaşılmaktadır.

Ankette ortaya konan “27 adet kültürel bütünleştirme yöntemi” ile ilgili sorulara verilen cevaplardan “çok önemli” ve “önemli” bulunanların vurgulanmasıyla oluşan sonuçlar kapsamında, en yüksek yüzdeyi %92,5 ile “Eşitlik (karargâhtaki görev yerlerinin ülkelere rotasyonu; BM kaynaklarının

dağılımı vb. konularda)” adlı yöntem alırken, “risklerin paylaşımı (%92)”, “hesap verebilirlik (%90), “eğitim (%89)”, “deneyim (%89)” ve “yüksek seviyeli amaçlar belirleme (%88,1)” onu izleyen yüksek oranda tercih edilen yöntemler olmuştur. “Katılımcı ülkelerin yüksek çeşitliliği (iki ya da üç ülkeden ziyade çok sayıda ülkenin katılımı (%65)” adlı yöntem katılımcılardan en düşük yüzdeyi almıştır. Bu bulgu, Türk kültürünün belirsizliğe karşı toleransının düşük olması ve çok uluslu ortamı kendi kültüründen önemli ölçüde (% 90) farklı olarak görmesi sonucu ile tutarlıdır.

Anketten elde edilen sonuçlar kapsamında, daha önemli görülen ve nispeten daha az önemli görülen kültürel bütünleştirme mekanizmalarının “kültürel boyutlar” bağlamında bazı önemli noktalara da işaret ettiği görülmektedir. Bu kapsamda, ulusal kültürlerin etkisinden çıkılarak, UNIFIL görevi kapsamında ortak bir örgüt kültürünün tesis edilmesi, görevin etkililiğine olumlu katkıda bulunabilecektir. Literatürde örgüt kültürünü oluşturabilmede yardımcı olabilecek maddi öğeler arasında yer alan “paylaşılan sembollerin kullanılması” yönteminin % 68 oranla ve yine örgüt kültürünü oluşturan manevi öğelerden olan “ortak kültür ve değerler”in %80 oranla alt sırada tercih edilmesi, katılımcıların örgüt kültürü ile ilgili algılarının, hazır olarak kazanılan statik bir örgüt kültürü kalıbından daha ziyade, yöneticilerin davranış şekilleriyle geliştirilebilecek ve dinamik bir öğe olarak görüldüğü yönünde olduğunu ortaya koymaktadır.

Yine anketten elde edilen sonuçlarda, en alt düzeyde tercih edilen kültürel bütünleştirme mekanizması olarak %65 ile “göreve katkı veren ülkelerin çokluğu” olarak yer alması, Türk kültürünün yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyini destekler niteliktedir. Çünkü “ne kadar çok ülke demek, o kadar çok farklı tarz ve usul, dolayısıyla her birini anlamak için özel uğraş demektir” görüşü muhtemelen katılımcıların tercihlerinin geri planında yatmaktadır.

Benzer şekilde belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu kapsamında; “dil eğitiminin” (%87), “standartlaştırılmış eğitimlerin” (%82), “müşterek eğitimlerin” (%81), standartlaştırılmış devamlı talimatların” (%84), “resmi bilgi paylaşım faaliyetlerini” (%83) önemli kültürel entegrasyon mekanizmaları olarak görülmüş olmaları da “yüksek belirsizlikten kaçınmanın” doğal bir sonucu olarak, belirsizliği azaltmaya yönelik faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılarca en fazla tercih edilen ilk üç kültürel bütünleştirme mekanizması, Türk kültürünün yüksek güç mesafesi özelliği ile dikkat çekici düzeyde uyumsuz bir özellik taşımaktadır. “Eşitlik” (%92), “riskleri paylaşma ve koordine” (%92) ile “hesap verebilirlik” (%90) mekanizmalarının yüksek düzeyde tercih edilmesi yönündeki algı, yüksek güç mesafesine adeta bir manifesto niteliği taşımaktadır. Bu bulgu, katılımcıların daha eşit düzeyde

işlerin yürütüldüğü, herkesten hesap sorulabildiği ve risklerin hem ast hem de üst kademelerce birlikte paylaşıldığı bir çalışma ortamının tercih edildiğini göstermektedir. Bu husus da klasik ve geleneksel yönetim anlayışları yerine çağdaş ve modern yönetim anlayışlarını da önkoşul olarak getirmektedir. Ancak bunun yanında, “liderlik” konusunun %86 ile üst sıralarda önemli bir kültürel bütünleştirme mekanizması olarak görülmesi de “yüksek güç mesafesi” kapsamında liderliğe ve liderlere verilen öneme işaret etmektedir.

Türk kültürünün ilişkileri iyi tutmaya önem veren, güvenliği ve güvence vermeyi önemseyen yapısıyla bütünleşen “dişil” özelliği; araştırma bulgularında “yerel bölgenin güvenliğini sağlamak gibi üst seviyeli amaçların belirlenmesi” yöntemine verilen yüksek önemle (%88) teyit edilmektedir. Yine, “üst seviyeli amaçların belirlenmesi” (%88), “ülkeler arasında açık işbölümü” (%85), “resmi bilgi paylaşımı” (%83), “görevde bağlılığı artıran faaliyetlerin düzenlenmesi” (%80) gibi bütünleştirme yöntemleri Türk kültürünün “biz” kavramına ve işbirliğine vurgu yapan “toplulukçuluk” özelliği ile uyumlu bir yapı sergilemektedir. Bunun yanı sıra, “barış gücü görevlerindeki bireysel uzmanlık ve deneyimler” mekanizmasının %89 ile beşinci sırada yer alması, ağırlığını hissettiren toplulukçu özelliğin, bireyin ve bireysel uzmanlıkların varlığını ortadan kaldırmayan bir yapıda belirginleştiğini vurgulamaktadır.

Türk kültürünün “dişil” yapısı da ankete verilen cevaplarla uyumlu bir özellik sergilemektedir. Dişil kültürün gözettiği “diğer kişiler için duyulan kaygılar” ve “hayat kalitesi gibi değerler” ile “BG görevlerinin dünya barışını artırma” (%86) ve “küresel zihniyeti oluşturma” (%79) mekanizmaları tarafından desteklenir bir nitelikte görülmektedir.

UNIFIL’de görevini tamamlayarak ülkesine dönen 18 subay ve astsubay ile yapılan görüşmeler neticesinde, Türk unsurlarının yapılanmasında ve personel seçiminde en çok önem verilen hususlardan olan “önceki eğitim ve deneyimlere sahip olma” konusunun, BGO görevlerinin icrasında önemli bir rekabet avantajı sağladığı mülakatlardan elde edilen temel bulgudur. Bu kapsamda, BGO görevlerine hazırlık görevi verilen daimi birliğin komutanı ile bu birliğin BGO kapsamındaki eğitimlerini üstlenen iki numaralı komutanının SFOR, KFOR ve ISAF harekâtında değişik zamanlarda değişik rütbelerde görev yapmış ve NATO’ya akredite olan Türkiye Barış için Ortaklık Eğitim Merkezinde eğitim almış olan kişilerden seçildiği anlaşılmaktadır.

Katılımcılar, yerel askerî birlikler ile nerdeyse hiç iletişim kurulmadığını belirtmiş, gerekli olduğunda, ilişkilerin komuta kanalı ile sadece görevle ilgili konularda yürütüldüğünü vurgulamıştır. Lübnan’da yerel halk ile temas açısından, sürekli ilişkiye girilmemiş, ancak planlı olmayan şekilde karşılaşmalar olmuştur. Esasen askerlik özellikle iş yapma biçimleri ile sosyal bir kurum niteliği taşıdığından vazifesini yerine getirmek için sivil toplum ile iş birliği yapılmaktadır (Siebold, 2001). Ancak Türk askerlik kültüründe lidere

bağlılık ve yüksek güç mesafesi emir komuta zincirine uyulmasını zorunlu bırakmıştır. Nitekim ilişkiler resmi bir formatta merkezî bir yapıda sürdürülmüştür. Bununla birlikte, görev yapılan ortamın ana faktör olduğu da unutulmamalıdır. Başka bir çalışmada tam tersi bir durumun yaşandığı gözlemlenmektedir. Soeters ve arkadaşları (2007:355) tarafından Türk ve Hollandalı askerlerin çalışma şekilleri açısından kültürel boyutlardan kaynaklanan dikkate değer farklılıkları ortaya koyan karşılaştırmalı bir araştırmada; özellikle Türk askeri, yerel Müslüman halkla iletişim konusunda daha başarılı bulunmuştur.

Benzer şekilde, UNIFIL'e katılım sağlayan diğer ülkelerle sadece görev gereği resmi ilişkilerde bulunulmuştur. Nitekim kontrollü bir ortamda faaliyetlerin yürütülmesi için, komuta eden subay tarafından bağlantılar kurulmuş ve ortak karar verme süreci sağlanmıştır. Ayrıca, uluslararası yazışmalarda kullanılan dağıtım planları, ülkeler için değil de birlikler ve komuta seviyeleri için hazırlanmaktadır, böylelikle katılımcı ülke personelinin birbirleriyle temas kurma problemi ortadan kaldırılmaktadır. Ancak, barış gücü birlikleri içerisinde kişisel yetersizliklerden kaynaklanan iletişim problemleri yaşandığı da rapor edilmektedir (Yapar, 2001: 68).

Operasyonların başarısı için, NATO tecrübeleri hem kurallar hem de gözlemler açısından fayda sağlamaktadır. UNIFIL'e katılacak birliğin hazırlık süreci çok kısa olmuş ve özel bir eğitim tasarlanmamış, görev öncesinde genel bir eğitim Türk Barış için Ortaklık Eğitim Merkezinde verilmiştir. Ancak, devamlı talimatların bulunması oryantasyon süresini kısaltmış, personelin süratle göreve intibakı sağlanmıştır. Uluslararası veya çok uluslu bir ortamda görev almak ile yalnızca kültürlerarası etkileşimde bulunulmamakta, görev yapılan misyonun talimat ve standartlarına da uyum gösterilmektedir. Ayrıca, BGO'da edinilen önceki tecrübeler, işbirliği oluşturulmasına yardımcı olmakta ve etkililiği artırmaktadır. Bununla birlikte, UNIFIL karargâhına görevlendirilenlerin, kısıtlı da olsa dil ve terminoloji eğitimi alması gerekmektedir. Başka çalışmalarda da görev öncesi eğitim kapsamında görev yapılacak ülkeye ait bilginin yeterli seviyede verilmediği ifade edilmektedir (örneğin; Demirel, 2006).

Ayrıca, BGO görevleri kapsamında özel bir eğitime ihtiyaç duyulmadığı da katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Çünkü mülakat yapılanların tamamına yakını, görevin bilindiğini, Lübnan'la da Bosna, Kosova ve Afganistan gibi tarihi bağlar olduğunu ifade etmiştir. Mülakatlara göre, Türkiye'nin ve personelin yerel ülke içinde ve ayrıca diğer bütün ülkeler arasında aracılık rolü olduğu vurgulanmıştır. Yine Orduda, herhangi bir problemin çözümünü sağlayan temel unsurun "ortak görev anlayışı" olduğuna vurgu yapılmış ve ortak görev anlayışının tesisinde kurallar ve geleneklerin yol gösterici olduğuna işaret edilmiştir.

UNIFIL askerî bir görev olduğundan, Türk BGO unsurlarının içerisindeki sivil personelin askerî kurallara uymaları beklenmiştir. UNIFIL çerçevesinde birlik bilincinin karargâhta çalışanlar tarafından benimsenmesi doğal karşılanmış, ancak rotasyonlar sebebiyle birlikler için böyle bir bilincin oluşmadığı gözlemlenmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Dünya nüfusunun artmasıyla daralan kaynaklar, ekonomik krizler, teknolojik gelişmeler, dünyanın eko-sistemindeki bozulmalar gibi zorluklar insanlığın “ortak düşmana karşı birleşmesi” yolunda bir motivasyon oluşturmakla birlikte, kültürel işbirliklerinin sağlanmasında halen alınması gereken önemli bir süreç bulunmaktadır. Örneğin, yeni küresel güvenlik ortamında artan tehditler küçük ama çevik, kendine yeterli ve hareketli birliklerin oluşturulması ve idamesini gerektirmektedir. Tehditlerdeki değişimler ülkeleri barış gücü operasyonlarına katılmaya zorlamaktadır. Dünyadaki gelişmelere paralel, Türkiye de barış gücü operasyonlarına daha etkin katılım sağlamak için lojistik destek birliği ve insani yardım tugayının yanı sıra tugay seviyesinde ayrı bir birlik de oluşturmuştur (İbas, 2007). Türkiye artık kendine güvenen, çok kanallı ve dinamik bir dış politika gütmektedir (Aras, 2009). Özellikle yakın çevresindeki gelişmelere duyarlı kalması söz konusu değildir. Bu nedenle BGO'lara ayrı bir önem de vermektedir.

Türkiye'nin katılım sağladığı barış gücü operasyonlarının sayısındaki artış, “bir ülkenin demokrasi seviyesi ile BM BGO'na katılım seviyesi arasındaki ilişkiyi” açıklamaya çalışan Lebovic (2004)'in çalışması ile de ilintilidir. Sonuçlar soğuk savaş sonrası dönem, BM BGO'nun demokratik katılımlara bağlı olduğu yönündeki önerme açısından güçlü destek oluşturmaktadır. Bir ülkenin demokratik seviyesi, o ülkenin hangi nedenlerle bu tür operasyonlara katılım sağladığını göstermektedir (Lebovic, 2004:910). Ancak, değişik misyonlara katılım sağlayan ülkelere ilişkin BM verileri, bazı gelişmekte olan ülkelerin finansal ve sosyal faydalar nedeniyle katılım seviyesini artırdığını da göstermektedir. Bununla birlikte, BM BGO'ların görev yaptıkları bölgelerde barışa katkıları konusunda olumlu bakış açılarının olduğuna dair çalışmalar da bulunmaktadır (örneğin; Demirel, 2006).

BGO'lara katılan personel, yapısal nedenlerden dolayı klasik muharebe görevlerinin ötesinde müzakereci, arabulucu, istihbarat toplayıcı, gözlemci, kolaylaştırıcı ve yönlendirici gibi sıfatlara sahip olmaktadır (Juvan ve Vuga, 2011). Böylelikle, BGO'lar Türk askerinin farklı görevler almasına da katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu kavramlar üzerinde araştırmalar yapmak ve BGO'larda görev yapacak kişileri bu nitelikleri kazanabilecek şekilde eğitmenin de günümüzde önem kazandığı görülmektedir.

Ayrıca, Türkiye ile BM'nin politik, askerî ve ekonomik boyutlarda UNIFIL misyonu ve diğer BGO faaliyetleri kapsamında karşılıklı çıkar sağlamakta olduğu da ifade edilebilir. Türkiye BM misyonlara katılmakla BGO misyonlarının etkililiğine katkı sağlamakta ve BM'nin gereksinimlerini hafifletmektedir. Öte yandan, bölgesel bir çatışmada Türkiye'nin etkinliğine katkı sağlayan UNIFIL harekâtına katılımı, yakın çevresinde meydana gelen olayda önemli bir rol oynamasını sağlamış ve BM Güvenlik Konseyi geçici üyeliği seçimleri öncesi itibar da kazandırmıştır. Aras'a (2009) göre de BMGK geçici üyeliğine Türkiye'nin seçilmesindeki ana etken Orta Doğu dâhil çatışma bölgelerindeki Türkiye'nin üstlendiği aktif rol olmuştur.

Sargut (1994: 328) tarafından da belirtildiği gibi her kültürün kendine özgü yönetim anlayışı bulunmaktadır. Ancak görev yapmak üzere bir araya gelen kültürel unsurlar bireysel, örgütsel ve ulusal düzeyde kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek durumunda kalmaktadır. Özellikle liderler vazifenin yerine getirilmesi açısından kültürel farklılıkları yönetmek konusunda ehliyet sahibi olmalıdır. Bu kapsamda görev yapılacak yerel kültür ile birlikte vazife alınacak diğer ülke kültürlerinin incelenmesi faydalı olacaktır. Bu kapsamda Hofstede (1980)'nin çalışması bazı kısıtlarına rağmen gerekli verileri sağlayabilecek niteliktedir.

Türk millî kültürünün Hofstede'nin kültürel boyutları bağlamında incelenmesinde; toplulukçu, dışıl, güç mesafesi fazla ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bir kültür olduğu görülmektedir. Anılan kültürel boyutlar, - bulgular bölümünde ayrıntılı olarak tartışıldığı üzere- kültürel bütünleştirme mekanizmalarının katılımcılar tarafından önemli veya nispeten daha az önemli görülmesi kapsamındaki sonuçlarla da uyumlu nitelikler taşımıştır.

Türk askerî kültürün ana kaynağı da ulusal kültür olduğundan Türk ulusal kültürü, askerî kültür değerleri ile birbirine benzemekte ve tamamlamaktadır. Türk ordusunun esasını teşkil eden askerlik mekanizmasından dolayı, "asker ocağının" (askerî kurumların) Türkiye'nin minyatür bir hali olduğu ifade edilebilir. Sığı (2005: 104) tarafından da bu benzerliğe işaret edilerek, Türk millî kültürünün temeli olarak tarihten kaynağını bulan "Ordu-Devlet yapısı" gösterilmektedir. Bu nedenle, Türk millî kültürü özellikleri Türk askerî kültürünün açıklanmasında da kullanılabilir niteliktedir.

Toplulukçu kültürlerde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi fazla miktarda görülmektedir. Bu durum toplulukçu kültürlerdeki liderlere daha farklı misyonlar yüklemekte ve onları daha karizma sahibi kılmaktadır (Sargut, 1994: 327). Nitekim UNIFIL misyonunda da liderin tek söz sahibi olduğu ve hemen hemen yetkilerin tamamını bünyesinde topladığı görülmektedir. Türkiye'nin görev anlayışı açısından diğer katılımcı ülkelere örnek teşkil edecek seviyede olması da lider davranışlarına bağlanabilmektedir.

Ayrıca, Türkiye'nin UNIFIL'deki köprü görevinin Türk personelince kabul edildiği de bir gerçektir. Ancak, BGO'larında yalnız bir kaç ülkenin ağırlığını koyması da görevlerin icrasında hoş karşılanmamaktadır. Sonuçlar, Türk birliğinin hem Lübnan'da hem de bölgede ilişkilerdeki denge sağlayan önemli rolüne inancı kuvvetlendirmiştir. Yine de, sonuçlar birlik personeli arasında, karargâh personelinin katılım seviyesini tam yansıtmadığına ve BM kaynaklarının adilane kullanılmadığına dair bir inancı olduğunu da göstermiştir. Demirel (2006) tarafından da BM çatısı altında yapılan görevlendirmelerin adil olmadığı görüşünün katılımcılar arasında yaygın olduğu ve üst yönetim kademelerine yapılan görevlendirmelerde güçlü adedilen devletlerin etkili olduğu görüşünün hâkim olduğu tespit edilmiştir.

Stres seviyesi, intikalin ilk günlerinde yüksek olabilmekte hatta rotasyon günlerinde bazı çekinceler oluşabilmektedir. Bu kapsamda BGO'larda etkin liderlik güven kaynağıdır ve Türkiye'de kabul edildiği şekliyle bir algı meselesidir. Bu tür BGO'da liderlik, çoğu subayın tarzına ters gelen esnek ve çok uluslu ortamlarda direk komuta etmek yerine müzakere etmek şeklinde tanımlanmaktadır. BGO'da yapılanlar açısından dünyayı değiştirecek kadar inisiyatif mevcut değildir, BGO da artık "sıradan bir iş" şeklinde düşünülmelidir. Mülakat yapılan personelin çoğunun anlayışına göre başarı, personelle problem yaşamak değil, verilen görevi tamamlamaktır. Bir başka ifade ile başarı, vazifeyi yerine getirmektir. Vazife uğruna işbirliği yapılabilir. Dahası bilgi paylaşımı ve arkadaşlığı geliştirmeye de sebep olabilmektedir. Ülkedeki kriterler gibi UNIFIL'de de başarının ölçütü; vazifenin zamanında ve tam yerine getirilmesi ve üst kademeler için huzursuzluk yaratmamasıdır.

BGO'lara katılanların karşılaştığı belli başlı zorluklar; çalışma sürelerinin genellikle altı ay veya daha az olması, ailelerden uzakta bulunması, çalışma ortamında karşıt kuvvet tehdidinin sürekli bulunması olarak belirtilmektedir (Van Emmerick ve Euwema, 2009). Ayrıca muharebe vazifesi almaya yönelik eğitilen askerlerin barışı koruma gibi farklı bir konseptte görev yapması da problemlerin doğmasına neden olmaktadır. Kısacası doğası gereği konvansiyonel görevlerden çok farklı ortamlarda icra edilen BGO'lar katılım sağlayan ülke personelinin hem göreve hem de ortama süratle uyum sağlamasını beklemektedir. Hechanova ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan meta-analitik çalışma sonucunda; kişiler arası iletişim becerileri yüksek olan bireylerin görev çevrelerine daha iyi uyum sağladıkları ortaya konmuştur.

Değişen görev anlayışı, katılım sağlanan ülke ve görevlerdeki farklılıklar ve katılım sağlayan ülkelerdeki farklılıklar kültürlerarası bütünleştirme mekanizmalarının önemini daha anlamlı kılmaktadır. Kültürel farklılıkları anlayışla karşılamak, kendisi ile diğerleri arasındaki kritik farklılıkların farkına

varmaya ve tolere edecek şekilde davranabilmeye bağlıdır. Bu sebeple kültürel farklılıkların kaynakları, giderilebilme yolları ve yönetme araçları konusunda yapılacak araştırmalara giderek daha fazla ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca, BGO'lara katılım sağlayacak personele bireysel, örgütsel ve ulusal seviyelerdeki farklılıkları yönetme konusunda verilmesi uygun olacak meslek içi ve dışı eğitim konuları hakkında da araştırmalar yapılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada; uluslararası işbirliği gerektiren müşterek görevlerde etkin bir yönetim kültürü oluşturabilmenin en önemli adımı olarak “kültürel farklılıkların bilincine varmak” ve bunun temel yolu olarak da “kendi kültürünün yanında, diğer kültürleri de anlamak” ön plana çıkmıştır. Bunu müteakip “kültürel farklılıklara saygı göstermek” de ikinci adımı oluşturmaktadır. Bu saygıyı oluşturmada ilk adım, insanın kendi hayatında, başka kültürden biri gibi davranmak istediği durumları ortaya çıkarmasıdır. Aslında ülkelerin kendi kültürleri içindeki farklılıkları kavramaları da, diğer kültürlerin farklılıklarına saygı göstermeyi kolaylaştıran bir unsurdur. Gerek kültürel bilinç oluşturma, gerekse kültürel farklılıklara saygı gösterme “kültürler ötesi anlayış” geliştirmek için yeterli adımlardır. Bundan sonraki adım ise sinerjiyi yaratacak olan, “kültürel farklılıkları bağdaştırma ve yönetme” sürecidir.

Kaynakça

“Annan: Türkiye, 1100 Kişilik Birlik Yollayacak”, Akşam Gazetesi, 10 Eylül 2006.

Aras, Bülent (2009), “Turkey's Rise in the Greater Middle East: Peace-Building in the Periphery”, *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 11 (1):29-41.

Basım, Nejat (2000), “Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 10 (2):33-52.

Brown, Carl L. (2000), *İmparatorluk Mirası* (İstanbul: İletişim Yayınları) (Çev.:Gül Çağalı Güven).

BM (2007), *United Nations Peacekeeping Operations Principles and Guidelines, Consultation Draft*, <http://pbpu.unlb.org/pbps/library/Capstone%20Doctrine%20-%20Consultation%20Draft.pdf>, (29 Aralık 2009).

Bodur, Muzaffer ve Hayat Kabasakal (2002), “Türkiye Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması”, *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 5-22.

- Christman, Daniel, Emile El-Hokayem ve Michael Eisenstadt (2006), "Making the Lebanon Cease Fire Work: Security Requirements and Implications for an International Force", PolicyWatch #1143: Special Forum Report, 30 Ağustos 2006, <https://www.washingtoninstitute.org/templateC05.php?CID=2510> (25 Aralık 2009).
- Cody, Edward (2006), "Italian Troops Land in Southern Lebanon", Washington Post, 03 Eylül 2006, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/09/02/AR2006090200244.html?nav=emailpage> (22 Aralık 2011).
- Daily Star, "Turkey Can Help Longlasting Peace in Lebanon", 14 Eylül 2006, <http://www.dailystar.com.lb> (25 Aralık 2009).
- Demirel, Tufan (2006), "Birleşmiş Milletler Uluslararası Barış Misyonları ve Türk Polis Teşkilatının Etkileşimi (Katkı, Kazanım Ve Karşılaştığı Güçlükler)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Ankara: Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü).
- Erdem, Ferda (1996), *İşletme Kültürü*, (Ankara: Friedrich-Nauman Vakfı Yayını)
- Gönül, Vecdi (2011), "Birleşmiş Milletler Geçici Görev Gücü Bünyesinde Türk Silahlı Kuvvetlerinin 5 Eylül 2011 tarihinden itibaren bir yıl daha UNIFIL Harekâtına iştirak etmesi hususunda Anayasa'nın 92'nci maddesi uyarınca Hükûmete izin verilmesine dair Başbakanlık tezkeresine ilişkin gerekçenin açıklanmasına ilişkin konuşma", <http://www.tbmm.gov.tr/tutanak/donem24/yil1/ham/b00301h.htm>, (17 Temmuz 2011).
- Gürbüz, Sait ve Dursun Bingöl (2007) "Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci- Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2):68-87.
- Hall, Edward T. ve Mildred R. Hall (1997), "Key Concepts: Underlying Structures of Culture", H.W. Lane et al. (eds.) *International Management*, 3. Baskı (Cambridge, MA: Blackwell, Publishers).
- Hechanova, Regina, Terry A. Beehr ve Neil D. Christiansen (2003), "Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-Analytic Review", *Applied Psychology: An International Review*, 52 (2):213-236.
- Hofstede, Geert (1980), *Cultures Consequences* (Beverly Hills, CA: Sage).
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill Book).
- Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences*, 2. Baskı (Thousand Oaks, California: Sage Publications).
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3.Baskı (NY: McGraw Hill).
- Howard, Michael (1962). "The Use and Abuse of Military History," *Journal of the Royal United Services Institute*, Vol:107, January 1962, s. 4–10.

http://www.tsk.tr/4_ULUSLARARASI_ILISKILER/4_6_Turkiyenin_Barisi_Destekleme_Harekatina_Katkilari/konular/Turk_Silahli_%20Kuvvetlerinin_Barisi_Destekleme_Harekatina_Katkilari.htm (25 Aralık 2009).

http://www.tsk.tr/4_ULUSLARARASI_ILISKILER/4_22_BM_Lubnangecicikuvveti/BM_UNIFIL.htm (25 Aralık 2009).

<http://un.org>, (25.12.2009).

İbas, Selahattin (2007), "Contributions of the Turkish Armed Forces to Middle East Peace Operations", UN Policy Watch #1199, 15 Şubat 2007, <http://www.washingtoninstitute.org/templateC05.php?CID=2568> (14 Ekim 2009).

Juvan, Jelena ve Janja Vuga (2011), "What Motivates Slovenian 'Peacekeepers'?", *International Peacekeeping*, 18 (1):96-109.

Kaynak, Mahir ve Emin Gürses (2007), *Yeni Ortadoğu Haritası* (İstanbul: Profil Yayıncılık).

Kemal, İsmail (2006), "Türkiye Asker Göndermeli Mi?" http://www.kibrisgazetesi.com/index.php/cat/2/col/94/art/3935/PageName/lc_Haberler (17 Temmuz 2011).

Keskin, Funda (1998), *Uluslararası Hukukta Kuvvet Kullanma: Savaş, Karışma ve Birleşmiş Milletler* (Ankara: Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları).

Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 220-240.

Laçiner, Sedat (2006), "Lübnan'a Türk Askeri", <http://www.usakgundem.com/yazar/392/l%C3%BCbnana-t%C3%BCrk-askeri.html> (17 Temmuz 2011).

Lebovic, James H. (2004), "Uniting for Peace?: Democracies and United Nations Peace Operations after the Cold War", *Journal of Conflict Resolution*, 48 (6): 910-936.

Murray, Williamson (1999) "Military Culture Matters", *Strategic Review*, 134-151.

Orhan, Oytun (2006), "Türkiye'nin Lübnan'a Asker Göndermesi: Riskler, Fırsatlar", <http://levantwatch.blogspot.com/2006/09/trkiyenin-lbnana-asker-gndermesi.html> (17 Temmuz 2011).

Podsakoff, Philip M. ve Dennis W. Organ (1986), "Self- Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12 (4): 531-544.

Rubinstein, Robert A. (1993), "Cross-Cultural Considerations in Complex Peace Operations", *Negotiation Journal*, 19 (1): 29-49.

Sargut, Selami (1994), "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkiyeminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (1-2): 321-332.

Satana, Nil (2008), "Transformation of the Turkish Military and the Path to Democracy", *Armed Forces & Society*, 34(3): 357-388.

Schneider, Susan ve Jean-Louis Barsoux (1998), *Managing Across Cultures* (NY: Prentice Hall).

- Sığrı, Ünsal (2005), "Ulusal Güvenlik Hizmeti ve Savaşın Sevk ve İdaresi Kapsamında Askerlik Kurumunun ve Subaylık Mesleğinin Analizi: Dünyada ve Türk Toplumunda Askerliğe Bakış", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 1 (2): 95-111.
- Sığrı, Ünsal (2006a), "Geleceğın Askeri Liderliğine Dair Değerlendirmeler", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 2 (3): 95-114.
- Sığrı, Ünsal (2006b), "Türk Askerlik Kültürünün Kültürel Farklılaşma Boyutları ve Yönetim Kültürü Kapsamında Değerlendirilmesi", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 53-73.
- Siebold, Guy L. (2001), "Core Issues and Theory in Military Sociology", *Journal of Political & Military Sociology*, 29 (1): 140-159.
- Soeters, Joseph, Coen E. van den Berg, Kadir Varoğlu ve Ünsal Sığrı (2007), "Accepting Death in the Military: A Turkish-Dutch Comparison", *The International Journal of Intercultural Relations*, 31 (3): 299-315.
- Soeters, Joseph, Erhan Tanercan, Kadir Varoğlu ve Ünsal Sığrı (2007), "Turkish-Dutch Encounters in Peace Operations", *International Peacekeeping*, 11 (2): 354-368.
- Soeters, Joseph, Erhan Tanercan, Kadir Varoğlu ve Ünsal Sığrı (2006), "Barış Gücü Operasyonlarında Türkiye-Hollanda Buluşması", *Uluslararası İlişkiler*, 3 (11): 71-102.
- Spector, Paul E. (1994), "Using Self-Report Questionnaires in OB Research: A Comment on the Use of a Controversial Method", *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5): 385-392.
- Üstündağ, Gülten ve Kerim Balcı (2006), "Gitmek de zor kalmak da!", *Aksiyon*, 611, <http://www.aksiyon.biz/detay.php?id=25080> (17 Temmuz 2011).
- Van Emmerick, J.Hetty ve Martin C. Euwema (2009), "The International Assignments of Peacekeepers: What Drives Them to Seek Future Expatriation?", *Human Resource Management*, 48 (1):135–151.
- Varoğlu, Kadir A. ve Adnan Bıçaksız (2005), "Volunteering for Risk: The Culture of the Turkish Armed Forces", *Armed Forces & Society*, 31 (4):583–598.
- Varoğlu, Kadir A., Ünsal Sığrı ve Erbil Işın (2005), "Part: VIII: The Turkish Military Ethos and Its Compatibility with the National Turkish Culture, Military Missions and Their Implications", Caforio, Giuseppe ve Gerhard Kummel (eds.) *Reconsidered: Aftermath of September 11th*. (Amsterdam: Elsevier Publishing Company): 557-563.
- Wasti, Arzu (1995), "Kültürlerarası Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22 (4), 503-529.
- Yapar, Hakan (2001), "Organizasyonlarda Çatışma ve Liderlik: Barış Gücü Kuvvetlerinde Bir Alan Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Ankara:Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Ek**EK-1:** Barış Gücü Operasyonlarında Kullanılabilecek Kültürlerarası Bütünleştirme Yöntemlerinin Değerlendirilmesine Ait Sonuçlar (n:268)

	Kültürlerarası Bütünleştirme Kapsamında Tanımlanan Yöntemler	Yöntemi “Çok Önemli” ve “Önemli” Bulanların Toplam Yüzdesi
1	Eşitlik (<i>karargâh görevlerinde millî görev pozisyonları arasında işbölümü ve rotasyon, kaynaklardan eşit yararlanma vb.</i>)	92.5
2	Görevdeki riskleri paylaşma ve sorunlar karşısında koordineli çözüm bulmaya çalışma	92.2
3	Hesap verebilirlik (<i>askerlerin sadece kendisini değil, görevin tümünü temsil etmesi, yapılan ve yapılmayan tüm işlerden sorumlu olunması vb.</i>)	90.6
4	Barış Gücüne yeni gelenlere verilen oryantasyon eğitimleri	89.9
5	Barış gücü görevlerindeki bireysel uzmanlık ve daha önceki uluslararası deneyimler	89.1
6	Üst seviyeli amaçlar (<i>uluslararası ve yerel bölgenin güvenlik ve barışı için hizmet etmek vb.</i>)	88.1
7	Görev öncesinde İngilizce veya gerekli diğer dillerin eğitim ve öğretimi	87.7
8	Millî birlik seviyesinde diğer ülkelerin birimleriyle resmi koordinasyon faaliyetleri (<i>taktik seviyede karar verme toplantıları, koordinasyon ve irtibat faaliyetleri vb.</i>)	86.4
9	Liderlik (<i>emir komuta eden liderler tarafından beraber görev yapmanın önemi ve yüceliğinin vurgulanması, liderin rol model olması, resmi ve gayri resmi müştereklik faaliyetlerinin başlatılması vb.</i>)	86.4
10	Müşterek olarak paylaşılan deneyimler (<i>tüm orduların askerlerinin farklı bir coğrafyada “yabancı” niteliğini taşıması, aynı hasımla mücadele ve ortak sorunlarla karşılaşması vb.</i>)	86.2
11	Barış gücü görevlerinin temel yapısı (<i>Dünya barışını sağlamak, Barış Gücü görevinin kendi barışını artırması düşüncesine sahip olmak vb.</i>)	86.2
12	Görev Kuvveti seviyesinde resmi koordinasyon faaliyetleri (<i>Stratejik ve taktik düşünmeye yönelik toplantı ve yazışmalar, faaliyetlerin kuvvet seviyesinde planlanması ve yürütülmesi vb.</i>)	85.4
13	Ülkeler arasında açık işbölümü (<i>coğrafi veya uzmanlık alanlarında makul işbölümleri, farklı ülkelerin çıkarlarını dikkate almak vb.</i>)	84.9
14	Görev esnasında kullanılan standartlaştırılmış devamlı talimatlar	84.4

15	Ordular arasındaki resmi bilgi paylaşımı faaliyetleri (<i>toplantılar, yazışmalar vb.</i>)	83.2
16	Görev esnasında icra edilen standartlaştırılmış eğitimler	82.8
17	Görev esnasında diğer ordularla icra edilen müşterek eğitim ve tatbikatlar	81.6
18	Görev esnasında bağlılığı artıran faaliyetler (<i>yemekler, spor müsabakaları vb.</i>)	80.5
19	Farklı orduların benimseyeceği ortak kültür ve değerler	80.2
20	Küresel zihniyet (<i>farklılıkları kabul etme konusunda müşterek bir BM ve NATO düşünce yapısının varlığı</i>)	79.5
21	Görev öncesinde icra edilecek “kültürel farklılıkların yönetimi” konulu eğitimler (<i>Diğer kültürleri ve orduları daha iyi anlamakla ilgili eğitimler vb.</i>)	77.7
22	Ordular arasındaki gayri resmi bilgi paylaşımı faaliyetleri (<i>sosyal faaliyetler, ziyaretler vb.</i>)	76.8
23	Askerî birliklerin tipik bürokratik yapıları (<i>açık ve sade emirler, hiyerarşik yapı, katı disiplin vb.</i>)	76.5
24	Görev esnasında icra edilen “kültürel farklılıkların yönetimi” konulu eğitimler	75.4
25	Geçici ve sınırlı sürelerde görev yapma (<i>farklı ordularla müşterek çalışmada bulunma süresinin kısıtlı bir zaman için olduğunu düşünme vb.</i>)	70.5
26	Müşterek olarak paylaşılan semboller (<i>BM’in mavi beresi, NATO’nun yıldızı, kendine özgü işaretler, araçlar vb.</i>)	68.1
27	Göreve katkı veren ülkelerin sayısının çokluğu (<i>iki veya üç ülke yerine 8-10 ülkenin birliklerinden oluşması vb.</i>)	65.7