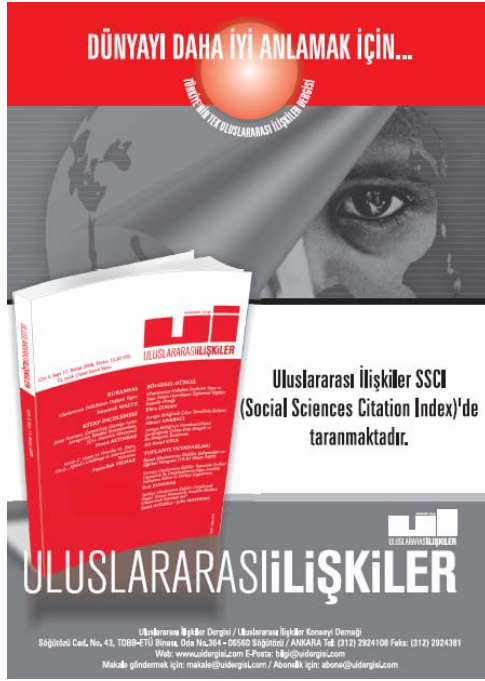


Yayın ilkeleri, izinler ve abonelik hakkında ayrıntılı bilgi:

E-mail: bilgi@uidergisi.com

Web: www.uidergisi.com



Barış Gücü Operasyonlarında Türkiye-Hollanda Buluşması

Joseph Soeters, Erhan Tanercan, Kadir Varoğlu ve Ünsal Sığı

Bu makaleye atıf için: Soeters, Joseph et al., “Barış Gücü Operasyonlarında Türkiye-Hollanda Buluşması”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 3, Sayı 11 (Güz 2006), s. 71-102.

Bu makalenin tüm hakları Uluslararası İlişkiler Konseyi Derneği'ne aittir. Önceden yazılı izin alınmadan hiç bir iletişim, kopyalama ya da yayın sistemi kullanılarak yeniden yayımlanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz, satılamaz veya herhangi bir şekilde kamunun ücretli/ücretsiz kullanımına sunulamaz. Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

Aksi belirtilmediği sürece *Uluslararası İlişkiler*'de yayınlanan yazılarda belirtilen fikirler yalnızca yazarına/yazarlarına aittir. UİK Derneğini, editörleri ve diğer yazarları bağlamaz.

Uluslararası İlişkiler Konseyi Derneği | Uluslararası İlişkiler Dergisi

Söğütözü Cad. No. 43, TOBB-ETÜ Binası, Oda No. 364, 06560 Söğütözü | ANKARA

Tel: (312) 2924108 | Faks: (312) 2924325 | Web: www.uidergisi.com | E- Posta: bilgi@uidergisi.com

Bariş Gücü Operasyonlarında Türkiye-Hollanda Buluşması*

Joseph SOETERS, Erhan TANERCAN, Kadir VAROĞLU ve Ünsal SİĞRİ**

ÖZET

Bu makale, Türk ve Hollanda Silahlı Kuvvetleri arasındaki işbirliğini -sırasıyla Koso-va'da (KFOR, 1999-2000) ve Kabil'de (ISAF, 2002-2003) icra edilen iki "barışı koruma görevi" esnasında- incelemektedir. Makale hazırlanırken, literatür taramasına ilaveten her iki tarafın subay ve astsubaylarıyla yapılan mülakatlar temel alınmıştır. Makalede, her iki hareket bölgesindeki halkla askerler arasında yaşanan etkileşimin yanı sıra, iki ülkenin Silahlı Kuvvetleri personeli arasındaki işbirliği de incelenmektedir. İş yapma tarz ve yöntemleri arasındaki farklılıklar analiz edildiğinde, "Kültürler Arası Askeri İşbirliği" ve "Müslüman Ülkelerdeki Bariş Koruma Faaliyetleri" açısından bazı önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Her ülkenin askeri birlikleri, özellikle kültürel olarak farklı yerlerde konuşlanmaları durumunda, diğer ülkelerin askerleri ile birlikte çalışmanın kültürler arası boyutuna hazırlıklı olmalıdırlar. Buna ilaveten, yerel halkın gönüllünü kazanmak için Sivil-Asker İşbirliği faaliyet alanının genişletilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler : Bariş Koruma, Bariş Gücü, Uluslararası Askeri İşbirliği, Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK), Hollanda Silahlı Kuvvetleri (RNLA), Yerel Halk.

Turkish-Dutch Encounters in Peace Operations

ABSTRACT

This article examines cooperation between the Dutch and the Turkish armed forces during two peacekeeping missions, respectively in Kosovo (KFOR, 1999-2000) and Kabul (ISAF, 2002-2003). It is based on a literature survey and interviews with officers and NCOs of both sides. The article deals with the collaboration between the two armed forces as well as the interaction with the local populations in both areas of operation. Differences in style and modes of operation are analysed, leading to some thoughts for reflection with respect to intercultural military cooperation and peacekeeping in Muslim countries. It is argued that commanders at all levels should be prepared for the intercultural dimension of working with military from other nations, especially if they are deployed in areas that are culturally distant from their own. In addition, it is stressed that the scope of CIMIC-activities may be expanded.

Keywords: Peacekeeping, International Military Co-operation, Turkish Armed Forces, Netherlands Armed Forces, Local Population

* Bu makalenin İngilizce orijinali, *International Peacekeeping*, Cilt 11, No 2, Yaz 2004, s. 354-368'de yayınlanmıştır. Makalenin Felemenkçe'ye çevirisi *Military Spectator*, JRG 173, 3, 2004, s. 129-144'de Almanca çevirisi ise *Berliner Debatte Initial*, Cilt 15, No 5/6, 2004, s. 121-131'de yayınlanmıştır. Yazarlar, bu çalışmada değerli yardımlarından dolayı Dr. S. A. Wasti (Sabancı Üniversitesi, İstanbul) ve tavsiyeleri için Prof. Dr. G. Teitler, Bnb. M. Bos-Bakx, Dr. P. Olsthoorn (Hollanda Kralliyet Askeri Akademisi), Dr. N. Wasti (ODTÜ, Ankara) ve J. Schwerzel'e (Free University, Amsterdam) teşekkür ederler.

** Joseph SOETERS, Tilburg Üniversitesi, Hollanda Askeri Akademisi; Erhan TANERCAN - Hollanda Askeri Akademisi Breda; Kadir VAROĞLU, Kara Harp Okulu ve Başkent Üniversitesi; Ünsal SİĞRİ, Kara Harp Okulu, Ankara. İletişim adresi: Prof. Dr. Kadir Varoğlu, Başkent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Eskişehir Yolu 20. km. Bağlıca Kampüsü, 06530 Bağlıca Ankara. E-mail: kvaroglu@baskent.edu.tr

Bir elin nesi var, iki elin sesi var.

Türk Atasözü

Dünyanın sorunlu bölgelerine müşterek askeri yardım sağlanması konusunun doğasına bakıldığında; “askeri yardımın uluslar arası olma özelliği” ve “daha az kaynakla daha fazlasını yapma ihtiyacı”, ülkeler arası işbirliğinin milli sınırların ötesinde geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) ve Hollanda Kraliyet Ordusu (RNLA) birlikleri; Kosova (KFOR) ve Afganistan (ISAF) da olmak üzere her iki bölgedeki “barışı koruma görevlerinde” işbirliği yapmıştır. Kosova’daki işbirliği (1999-2000), takviyeli bir Türk Bölüğünün (Türk Bölük Timi), bir Hollanda Taburunun bünyesine katılması şeklinde olmuştur. Türk Bölük Timinin sorumluluk alanı, Hollanda taburunun operasyon bölgesi içindeki bir “Türk köyü” olan Mamuşa ve civarı olarak tespit edilmiştir. Kabil’deki işbirliğinde ise, Hollanda Silahlı Kuvvetleri personeli, Türkiye’nin Uluslararası Güvenlik Yardım Kuvveti [*International Security Assistance Force (ISAF)*] operasyonunda komutayı elde bulundurduğu 2002 yılından 2003 yılı başına kadar, Türk personelin emir komutası altında çalışmışlardır.

Bu çalışma, Türk Silahlı Kuvvetleri ile Hollanda Silahlı Kuvvetleri arasındaki işbirliğinin kültürel boyutlarını incelemektedir. Makale hazırlanırken, literatürdeki yazılı dokümanların yanı sıra, 2003 yılı Ocak ayında, 12 Hollandalı subay ve astsubay ve 10 Türk subayı ile yapılan mülakatlar esas alınmıştır. Mülakat yapılanlardan birisi dışında tamamı, iki operasyondan en az birinde, diğer ülke personeli ile birlikte çalışmışlardır. Mülakatların Türkiye safhası makalenin Türk ve Hollandalı yazarları tarafından; Hollanda safhası ise makalenin Hollandalı yazarları tarafından icra edilmiş ve her bir mülakat ortalama olarak 1,5 saat sürmüştür. Mülakatların teyp kaydı yapılmış ve bu kayıtlardan, her bir görüşmenin yazılı özetleri çıkarılmıştır. Türk personelin mülakatları Türkiye’de, Hollandalı personelin mülakatları ise Hollanda’da icra edilmiştir. Buna ilave olarak, Kabil’de bulunan bir Türk diplomat ile, elektronik posta yoluyla mülakat yapılmıştır.

Her iki operasyon esnasında Türk-Hollanda işbirliği sonucunda ortaya çıkan fırsat ve zorluklar da dikkate alınarak, mülakatlar “uluslararası askeri işbirliğinin doğasına” odaklanmıştır. Mülakatları takiben, bir “yapılandırılmış başlıklar listesi” oluşturulmuştur. Anılan başlıklar sırasıyla; görevin hazırlık aşaması, görevin yapısı, kültürler arası işbirliği,

kritik olaylar, yerel halkla ilişkiler ve son olarak görevin etkililiği şeklinde tespit edilmiştir. Mülakatlar, iki ülke Silahlı Kuvvetlerince icra edilen görevlerdeki "karşılıklı işbirliğine" ve "kültürel farklılıklara" odaklanmaktadır. Ayrıca mülakatlar, "her iki bölgedeki yerel halkla ilişkilerde hangi Silahlı Kuvvetlerin daha etkili olduğu" sorusuna işaret eden "görevin etkililiğine" odaklanmıştır.

Elde edilen sonuçlar, her iki ülke askerlerinin "iş yapma tarzları" arasında dikkat çekici farklılıklar bulunduğuna işaret etmektedir. Anılan farklılıklara yol açan nedenlerin temelinde, ülkelerin sahip oldukları kültürel özellikler ve birbirlerine göre olan kültürel farklılıkları yatmaktadır. Bu bağlamda kültürün tanımı ve işlevlerine dair bazı saptamalarda bulunmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kültür ve İşlevi

Antropolog ve sosyologlar kültür kavramını çok uzun zamandır incelemektedirler. Kültür teriminin yaklaşık olarak 200 farklı tanımı olduğu bilinmektedir. Kültürün en iyi nasıl tanımlanabileceği ve bu tanım içinde hangi özelliklerin vurgulanması gerektiği konusunda çok farklı görüşler ortaya konmuştur. Anılan tanımlardan bazıları; "geleneksel fikirler ve bunlara bağlı olan değerler", "öğrenilmiş davranışların bir bütün olarak nesilden nesle aktarılması", "paylaşılan semboller ve anlamlar", "bir grubun davranışlarında önceden tahmin edilebilir ve belirli farklılıklara yol açan deneyimler", "davranışları bir sisteme oturtan fikir, uygulama, norm ve anlamlar bütünü", "kendini oluşturan parçalar üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip olan bir üst düzen", "birbirleriyle ilişki içinde ve birbirlerine karmaşık bir biçimde bağlı olan parçalardan oluşmuş sistem" ve "insanlardaki bilişsel programlama veya yazılım" olarak sayılabilir.¹ Yine bütün bu tanımların birleştiği ortak nokta, "kültürün insana dair her şeyi içeren geniş bir yapıya sahip olduğudur".

Karşılaştırmalı araştırmalar, öğrenilmiş davranış ve değer sistemlerini temsil eden kültürün, toplumdan topluma değiştiğini göstermektedir.² Simgeleri içeren ve paylaşılan bir anlam sistemi olarak kültür, insanlara dünyayı anlamada gerek duydukları kategori ve modelleri sağlar ve her aşamada insanları yönlendirir. Bu kategori ve modellerin

¹ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture*, Part III: Papers of the Peabody Museum of Harvard University, Cambridge, MA, Harvard, 1952; (Akt.) Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Kültürel Psikoloji*, Yapı ve Kredi Yayınları, İstanbul, 1998.

² Raymond Williams, *The Long Revolution*, Middlesex, Penguin Books, 1984.

yardımla, insanlar yaşamın karmaşası içinde yollarını bulmaya çalışırlar.³ Kültürün bu işlevini, "bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası" olarak tanımlamak mümkündür.

Bireyin yaşamını kolaylaştırmada kültürün en büyük katkısı, zaman zaman anlaşılması olanaksız olan fiziksel gerçeği, "yaşanılarak anlaşılır bir gerçeğe" dönüştürmesidir. Bu sürecin ne denli karmaşık olduğu anlaşıldığında, süreci kolaylaştıran kültür ögesinin, bireye yaptığı katkı da küçümsenemez. Eğer kültürün simgeleri olmasa, her insanın işe baştan başlayıp bir yığın simgeyi yeniden oluşturmaya çalışması umutsuz bir çaba olurdu.⁴

Kültür üzerinde yoğunlaşarak kişi-çevre ilişkilerini inceleyen bir yaklaşım, kültürü "anlamın kaynağı" olarak ele almaktadır. Gerçekten de kültürel ortam, gözlemlenen davranışlara ve bunların nedensel bağlantılarına, bu davranışların altında yatan dinamikleri ortaya çıkartabilecek değerli anlamlar yükler. Bu nedenle aynı davranış, farklı ortamlarda, farklı anlamlar ifade edebilir. Örneğin Azuma, bir Japon ailesinde, yemeğini yemeyi reddeden bir çocuğa annesinin "Pekâlâ, öyleyse yemek zorunda değilsin" diye verdiği tipik cevabın anlamını incelemiştir. Azuma, Amerikalı meslektaşlarının bunu, "annenin çocuğun o yemeği yemek zorunda olmadığını belirtmek" (bunun yerine başka bir şey yiyebileceği) anlamına geldiği şeklinde yorumladıklarını belirtiyordu. Oysa Azuma'nın belirttiğine göre, bunu söyleyen anneler çocuğun o yemeği yemesini en çok isteyen annelerdir. Bu yüzden anne büyük bir tehdit kullanıp "benim söylediklerimi yapmak zorunda değilsin" yani "birbirimize çok yakınız, ancak şimdi sen kendi bildiğini yapmak istiyorsun, ben de aramızdaki bağı çözeceğim. Senin ne yaptığınla ilgilenmeyeceğim. Sen artık benim bir parçam değilsin" demek istemektedir. Açıkça görülüyor ki aynı sözcükler, Japon anneler ve Amerikalı araştırmacılar için çok farklı anlamlar ifade etmektedir.⁵

Kültür, Silahlı Kuvvetler için de önemli bir kavramdır. Tüm askeri kurumların öncelikle kendi toplumsal kültürlerinin ve sonrasında evrensel kültürün bir parçası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Her örgütte olduğu gibi askeri kurumlar da içinde buldukları kültürel ortamdan et-

³ Wendy Grisworld, "The Devil's Techniques: The Cultural Legimation and Social Change, *American Sociological Review*, 48, Ekim 1983.

⁴ Williams, *The Long Revolution*.

⁵ H. Azuma, *Why Study Child Development In Japan?*, 1986; (Akt.)Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Kültürel Psikoloji*, Yapı ve Kredi Yayınları, İstanbul, 1998.

kilenirler ve ortamı etkilerler. Bunun yanı sıra, Silahlı Kuvvetler de her örgütte olduğu gibi, kurumu diğerlerinden farklılaştıran kendine ait bir “askerlik kültürü” yaratmaktadır. Mülakat sonuçlarına geçmeden önce, Türk ve Hollanda Silahlı Kuvvetleri ile ilgili olarak karşılaştırmalı bir bakış açısı sunmak ve Türk Askerlik Kültürüne değinmek faydalı olacaktır.

Türk ve Hollanda Silahlı Kuvvetleri

Türkiye, bölgesinde ve Avrupa’da gerek nitelik ve gerekse nicelik olarak güçlü bir orduya sahiptir. Bu nedenle Türkiye, tarihsel olarak askeri yapı ve kültüre yatkınlık sergilemektedir. Osmanlılara ve daha öncesine bakarak Türkiye’de askerliğin önemli bir gelenek kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Türk Silahlı Kuvvetleri’nin Türkiye’deki saygınlığı çok fazladır. 1990 yılında halkın sadece yüzde % 50’sinin politik sisteme inancı varken, Silahlı Kuvvetlere duyulan güven % 92 civarında belirlenmiştir. On üç yıl sonra bu oranın hemen hiç değişmemiş ve % 88 oranında gerçekleşmiş olduğu görülmektedir.⁶ İç ve dış tehditlere karşı çıkan en önemli kurum, Türk ordusudur. Bu da Türk ordusunu “en güvenilir” kurum konumuna sokan unsurların başında gelmektedir. Türk ordusu bu bilinçle, 1980’den beri yapılan kamuoyu yoklamalarında sürekli olarak “en güvenilir kurum” olma özelliğini muhafaza etmektedir.

Hollanda’da Silahlı Kuvvetlere duyulan “güven” geleneksel olarak çok daha azdır. Türk Ordusu, Hollanda Ordusundan çok daha büyüktür ve doğal olarak ülkenin mali kaynaklarından daha fazla pay almaktadır. Hollanda’da neredeyse hiç olmayan iç ve dış tehdit, Türkiye’de her zaman hissedilmiştir. Türkiye’nin jeopolitik konumu ve etrafını çevreleyen “sıkıntılı ülkelerle” komşu olması, ordunun Türk toplumu içindeki önemini daha iyi açıklamaktadır.

Bunların ötesinde, Türk Silahlı Kuvvetleri, Hollanda’da hiçbir şekilde tahayyül edilemeyecek şekilde politik alanda baskındır. 1960, 1971 ve 1980 yıllarında yapılan askeri müdahaleler, askeri kurumların İspanya ve Yunanistan’daki gibi siyasi olarak baskın olduğu zaman ve durumlarda meydana gelmiştir.⁷ Son askeri müdahalenin etkilerinin

⁶ M. Heper and A. Güney, “The Military and the Consolidation of Democracy: The Recent Turkish Experience”, *Armed Forces and Society*, Cilt. 26, No 4, 2000, s. 635–57, esp. s. 646. Bu tip bir araştırma her iki yılda bir yapılmaktadır, bkz., *The Values of Turkish Society*, TESEV, Report 35-03, İstanbul, 2003.

⁷ Heper ve Güney, “The Military and Democracy in the Third Turkish Republic”, *Armed Forces and Society*, Cilt 22, No 4, 1996, s. 619–42; K. Yesilkagit, *Policy Change under Military Rule. The Politics of Clergy-training Colleges in Turkey*, Leiden, Leiden University Press, 2001.

yok olmasına tekabül eden 1983 yılından bu yana, ordunun politik arenadaki etkinliğinden daha az söz edilir olmuştur. O dönemde kurulan önemli bir kurum olarak görülen Milli Güvenlik Kurumu (MGK) ise, ilk başlarda asker üyelerinin çoğunluk teşkil ettiği bir yapıda iken, son düzenlemelerle birlikte sivil üyelerinin çoğunlukta olduğu yeni bir yapıya kavuşturulmuştur. MGK'nın her zaman gözettiği güvenlik konularının başında laiklik karşıtı "siyasal akımlar" gelmektedir.⁸ Türk Silahlı Kuvvetleri laik ve batı yönelimli bir ordu olarak, bir taraftan din ve geleneğin birlikte var olmasına izin vermekte, diğer taraftan da laik, çağdaş devlet yapısına yönelmiş görünmektedir.⁹

Hollanda'da "profesyonel ordu" sistemi mevcuttur. Hollanda'nın aksine Türkiye'de zorunlu askerlik hizmeti yürürlükte olmakla birlikte¹⁰, TSK bünyesine gittikçe artan profesyonel asker ile birlikte TSK'nin "kısmen profesyonel bir ordu" olduğunu söylemek mümkündür. Türk Silahlı Kuvvetleri, her bakımdan kendi kendine yeterlidir. TSK; kendi sağlık kuruluşlarını, okullarını ve diğer sosyal tesislerini işletir ve personeli de bu hizmetlerden yararlanır. Zorunlu askerliğin kaldırılmasıyla, Hollanda ordusu bu tür imkanları terk ederken, bunun yerine muvazzaf personeline daha yüksek maaş vermeyi tercih etmiştir. Buna ek olarak, mesleğin yaşam biçimi olması hala Türk subayları ve astsubayları için oldukça önemliyken, bu konu Hollanda Silahlı Kuvvetleri'nde yavaş yavaş yok olmaktadır.¹¹

Türk Ordusu, Osmanlı İmparatorluğu geleneğinden ve Mustafa Kemal Atatürk'ün askeri dehasından gelen "modern savaşçı geleneği" ile övünmektedir. En yakın dönemdeki örnek olan Kore Savaşı'nda Türk askeri dayanıklılığını; hiçbir savaş esirinin ölmemesi, hiçbirinin düşmana konuşmaması ve iltica etmemesi ile göstermiştir.¹² Geçtiğimiz 20 yılda ülkenin güneydoğusundaki ayrılıkçı terör hareketine karşı ya-

⁸ M. Heper ve A. Güney, a.g.m. 2000; Yesilkagit, a.g.e.; S. Kinzer, *Crescent and Star: Turkey between Two Worlds*, New York, Farrar, Strauss and Giroux, 2001, s. 96.

⁹ E. Özbudun ve E. Fuat Keyman, 'Cultural Globalization in Turkey: Actors, Discourses and Strategies', P.L. Berger and S.P. Huntington (eds.), *Many Globalizations. Cultural Diversity in the Contemporary World*, Oxford, Oxford University Press, 2002, s. 296-319.

¹⁰ A. Varoğlu and A. Bıçaksız, "Volunteering for Risk: the Culture of Turkish Armed Forces", J. van der Meulen and J. Soeters (eds.), "Counting Casualties", special issue of *Armed Forces and Society*, Spring 2005.

¹¹ Bu durum Türk işgörenler için çok önemlidir; bkz örneğin. S.A. Wasti, 'Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case', *International Journal of Human Resources Management*, Cilt 9, No 4, 1998, s. 609-31.

¹² T.R. Fehrenbach, *This Kind of War: A Study in Unpreparedness*, Basingstoke, Macmillan, 1963, ch.33.

pılan terörle mücadele faaliyetlerinde 5000'den fazla asker ya da polis güvenlik görevlisi şehit olmuştur. Fakat bu kayıplar, Silahlı Kuvvetlere muvazzaf personel temininde ve zorunlu askerlik uygulamasında herhangi bir olumsuz etki yaratmamıştır.

Zorunlu askerlik uygulamasının olduğu zamanlarla kıyaslandığında, Hollandalı gençlerin bugün de geçmişteki gibi Silahlı Kuvvetlere katılma hevesleri azdır. UNPROFOR görevi esnasında Bosna'da görev yapan Hollandalı askerlerin "bu onların savaşı, bizim değil; bırakalım kendi kendilerine savaşsınlar" şeklinde dile getirdikleri düşünceler¹³ Türk askeri tarafından asla kabul edilemez bir yaklaşımdır. Aslında Hollandalılar askeri çözümlere pek de inanmamakta ve savaşa çok sıcak bakmamaktadırlar. Yakın geçmişte yaşananlar da bu genellemeyi desteklemektedir.¹⁴

Türk Askerlik Kültürü

Yukarıda belirtilen hususların tümü, Silahlı Kuvvetlerin dış katmanda kolaylıkla görülen açık unsurlarıdır. Anılan özelliklerin yanı sıra alt katmanda yer alan, ülkelerin "askerlik kültürleri" de önemli birikimlerdir. Kültür insana ait tüm maddi ve manevi unsurları içeren bir olgudur, temelde insana ait bir faaliyet alanı olan askerlik de kültürün bir unsurudur. Kültür-insan ilişkisi, askerlik-insan ilişkisinde birleşmektedir. Günün teknik gelişmelerinden yararlanılarak silah, araç ve gereçlerin yapılması, bunları kullanma becerisi kazanılması, taktik ve stratejiyi belirleyecek ve uygulayacak düzeyde bir bilgi ve deney birikimine sahip olunabilmesi, ancak bütün bunlara uygun bir kültür ortamında mümkün olabilir. Kültür askerliğin de temel dayanaklarından ve en önemli kaynaklarından birisidir. Askerliğin düşünceye ve uygulamaya dayalı bütün alanları, mevcut kültür ortamından etkilenmektedir. Ayrıca askerlikle ilgili konularda elde edilecek sonuçlar ve ulaşılabilecek başarılar da askerliğe uygun kültür değerleri ile sınırlı kalmakta ve bu değerlere bağımlı bir düzey gösterebilmektedir.¹⁵

Silahlı Kuvvetleri daha iyi anlayabilmek için öncelikle kurumun doğuşuna bakmak gerekmektedir. Huntington'a göre herhangi bir toplu-

¹³ A. Vogelaar ve diğerleri., *Leiderschap in crisisomstandigheden [Leadership in crisis situations]*, Lahey, Staatsdrukkerij en Uitgeverij, 1997.

¹⁴ Bkz. J. Soeters, "The Dutch Military and the Use of Violence", *Netherlands Journal of Social Sciences*, Cilt 37, No 1, 2001. s. 24-37.

¹⁵ Suat İlhan, "Askerlik", *Türk Kültürü Dergisi*, Sayı 130, Ağustos 1973.

mun askeri kurumları iki güç tarafından şekillenir: Bunlardan birincisi toplumun güvenliğine yönelik tehditlerden kaynaklanan işlevsel zorunluluk, ikincisi ise toplumda öncü durumdaki toplumsal güçlerin, ideolojilerin ve kurumların yol açtığı toplumsal zorunluluktur. Toplumsal değerleri yansıtan askeri kurumlar, askeri işlevlerini yapmada yetersiz kalabilirler. Öte yandan sadece işlevsel zorunluluğun şekillendirdiği askeri kurumları toplum çerçevesinde sınırlandırmak da imkansız olabilir. Bu iki gücün karşılıklı etkileşimi, sivil-asker ilişkileri meselesinin özünü oluşturmaktadır.¹⁶

Tarihçi Albert Lybyer'in deyişiyle, "Osmanlı İmparatorluğu her şey olmadan önce bir ordu idi. Tüm yönetim kurumlarını, bir ordu kuruluşunda kendisini güçlendirdi, topraklarını savundu ve imparatorluğu genişletti."¹⁷ Bu kapsamda Huntington'un toplumların sonradan orduları yarattığı yönündeki savının Türk ordusu için pek geçerli olmayacağı düşünülmektedir. Türk Ordusu, Türk Milleti kadar eski bir geçmişin sahibidir. Türkler tarih sahnesine çıkmalarından bu yana "Ordu-Millet" karakterinde görülmektedir. Çünkü ilk Türk anayurdu olan bozkırlar, Türkler için Ordu-Millet karakterini almayı zorunlu kılmıştır. Türkler son araştırmaların meydana koyduğu gibi daha M.Ö. 1500'lerde Batı Sibirya'daki yurtlarında tamamen askeri bir teşkilatlanma içindeydiler. İlk Türk devletleri, sosyal ve hukuki bakımdan, askeri önceliklere göre gelişmişti. Daha başlangıçtan itibaren Türk topluluklarındaki her öge askeri yönden değerlendirilmiş ve askeri amaçlar için düzenlenmiştir.

Silahlı Kuvvetlerin yukarıda belirtilen doğuş hikayesinin yanı sıra oluşumundan günümüze kadar taşıdıkları "askerlik kültürleri" de önemli öğelerdir. Bu kapsamda "Türk Askerlik Kültürü" derin bir birikime dayanmaktadır. Askerlik, genel kültür yapısına göre şekil aldığı, genel kültür yapısına da şekil verdiği için bir kültür unsurudur. Askerlik kültürü de; askeri bilgi ve deney birikimi ile bunlara dayanan dayanan düşünce gücü ve davranış özelliği olarak tanımlanabilir. Hiç kimse ve hiç bir kurum kendisini yaşadığı kültür ortamından soyutlayamaz. Toplumların bilgi birikiminde ve düşünce yapısında askerlik kurumunun önemli bir yeri ve katkısı vardır. Askeri yapı, sahip olduğu kültür değerleri düzeyinde varlık gösterebilmekte ve toplum değerlerini de sahip olduğu özelliklerle etkileyebilmektedir. Kültürün gelişmesinde

¹⁶ Samuel P. Huntington, (Çev.: K. Uğur Kızılaslan), *Asker ve Devlet*, İstanbul, Salyangoz Yayınları, 2004, s. 5.

¹⁷ Metin Aydoğan, *Yönetim Gelenekleri ve Türkler*, (2 nci Basım), İzmir, Umay Yayınları, 2004.

bu ortamın birimleri olan ailenin, yerleşim çevresinin, eğitim kurumlarının, askerlik ocağının, iş alanının ayrı yeri ve değeri vardır. Türk askerlik kültürünü oluşturan odaklar da bu öğelerdir.¹⁸

Genel bir görüşe göre her toplumda, "ordu ve toplumu birbirinden uzaklaştıran zımni bir ayırımın" mevcut olduğu düşünülmektedir. Ordu bir kurum olarak sorgulanamaz bir şekilde kendini savunmakta ve kişisel davranışları oldukça sınırlayan bir dizi değerleri üyelerine kabul ettirmektedir. Askeri yaşamın gereksinimleriyle, sivil toplumun liberal bakış açısı arasındaki farklılık, bütün dünyanın askeri deneyimleri bakımından oldukça gerilere gider.¹⁹ Fakat, Türkiye'deki durum bir ölçüde farklıdır. Türk Ordusu, Türk Milleti kadar eski bir geçmişin sahibidir, bu husus bizi öteki milletlerden ayıran bazı temel noktalarda kendini belli eder:

Türk Ordusunu diğerlerinden ayıran ilk nokta, geçmişten gelen bir geleneği temsil eden "Ordu-Millet Özelliği"dir. Bu özellik askerlerin kendi kendine çıkardığı bir yakıştırma değildir. Bir toplum düzeni araştırılırken askerlik kültürü ve onun genel kültür içerisindeki yerinin göz ardı edilmesi eksikliğe sebep olabilir. Türk Milletinin ordusu halk, halkı ordudur. Şüphe yoktur ki; Türk vatandaşının en içtenlikle yaptığı yükümlülük askerlik görevidir. O, bu görevi kutsal bilir; ruhi ve bedeni olgunlaşma ve güçlenmenin, iyi ve doğru düşünmenin, iyi yaşamayı öğrenmenin, bir aile reisi veya sorumluluk alma niteliğinin kazanıldığı, özette "adam olmanın yeri ve okulu" olarak "askeri kurumları" bilir.

Bunun içindir ki Türkler, kendi Silâhlı Kuvvetlerini yalnız iç ve dış tehlikelere karşı koruyucu ve kollayıcı olarak değil, Atatürk idealleri ve ilkelerinin garantisi ve çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmanın sembolü olarak da görür, güvenir ve övünürler. Türk Milletini diğer milletlerden ayıran özellikleri içinde en belirgin olanı, onun Silâhlı Kuvvetlerine ve askerlik sanatına gösterdiği sevgisi, saygısı, güveni ve Ordusunun kendisinin bir parçası, özü ve gücü olduğunu bilip onunla kaynaşmış olmasıdır.²⁰ Atatürk de Orduyu tanımlarken "Ordu milletin yaşama ve var olma iradesinin bir şeklidir" der ve orduyu "Türk birliğinin bir ifadesi", "devletin yüce varlığının sarsılmaz temeli" ve "milli disiplin okulu" olarak görür.

¹⁸ Suat İlhan, *Türk Askeri Kültürünün Tarihi Gelişmesi (Kutsal Ocak)*, Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul, 1999.

¹⁹ Richard D. Hooker, JR. "Soldiers of the State: Reconsidering American Civil-Military Relations", *Parameters*, Winter 2003-04, s. 4-18.

²⁰ Suat İlhan, "Askerlik", *Türk Kültürü Dergisi*, Sayı 130, Ağustos 1973.

Türk Ordusunu diğerlerinden ayıran diğer bir nokta; geçmişten gelen geleneğin yanı sıra, günümüzde de Türk kültür ve günlük yaşamında Silahlı Kuvvetler ve Türk toplumu arasında sergilenen işbirliğidir. Türkiye'deki sivil-asker işbirliği alanları; ağaçlandırmadan yangın söndürmeye, toplumsal gelişime destek uygulamalarından deniz kirliliğini önlemeye, okuryazarlık eğitiminden meslek eğitimine kadar çok çeşitli alanları kapsamaktadır.

Türk Ordusunu diğerlerinden ayıran bir diğer nokta; Türk Ordusunun ülke içerisinde sosyo-politik bir rolünün mevcut olmasıdır. Türk Silahlı Kuvvetleri "millete hizmet etmek" ortak amacı için vardır. Türk askeri milletin verdiği görevleri ve onların isteklerini bağlılıkla ve diğer insanları düşünerek yüzyıllardır yerine getirmektedir. İşte bu husus, Türk Ordusunun rolünün sadece anayasal normlar tarafından tanımlanamaması anlamına gelmektedir. Ulusal güvenliğin güvencesi olarak, Türk Ordusu büyük öneme sahip bir sosyo-politik kurum olarak düşünülebilir.²¹

Türkiye'de ordunun sosyo-politik rolünü daha iyi anlayabilmek için, çağdaş gerçekler ve geçmişteki oluşumlar arasında bağlantı kurmak gerekmektedir. Türk ordusunun sahip olduğu politik ve sosyal rolünün kaynakları arasında, Türkiye'nin modernizasyonunun temelinde askeri alandaki değişmelerin mevcut olması yatmaktadır. Tarih boyunca yenilik ve modernleşme hareketleri ilk defa askerler tarafından başlatılmış ve icra edilmiştir. Ordu, yaklaşık iki yüz yıldır Osmanlı'nın ve Türkiye Cumhuriyetinin en önemli yenilikçi unsuru özelliğini korumaktadır.²² Atatürk Türk ordusunun öncü bir kurum olduğunu vurgulamak amacıyla 22 Şubat 1934'te şunu belirtmiştir: "Türk milleti ne zaman bir adım ilerlemek isterse, orduya bakmalıdır. Ulusal ideallerin gerçekleşmesinde ordumuz öncü durumundadır. Türk milleti, senin Ordu bu ideallerin bekçisidir."

Türk Ordusunu diğerlerinden ayıran son nokta ise; bir "sosyal kurum" olarak Ordunun sadece güvenlik işlevini değil, diğer bir çok sosyal işlevi de görmekte olduğu gerçeğidir. Her toplumun varlığını sürdürebilmek ve gelişmek için bazı görevleri yerine getirmesi şarttır. Sosyal kurumlar, sosyal hayatın temel görevlerinin yerine getirilmesini sağlayan esas araçlardır. Genellikle sosyal kurumlar icra ettikleri temel

²¹ Orhan Türkođan, *Osmanlı'dan Günümüze Türk Toplum Yapısı*, İstanbul, Çamlıca Yayınları, 2002.

²² Aydın Taneri, *Türk Devlet Geleneği Dün-Bugün*, İstanbul. Milli Eğitim Basımevi, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No: 2435, 1997.

fonksiyonlara göre sınıflandırılır. Askerlik kurumu ülkenin savunmasını ve güvenliğini sağlama konusuna odaklanmıştır. Ancak askerlik kurumu birden fazla fonksiyonu gerçekleştirmeye yönelmiş görünmektedir.²³ Savunma ve güvenliğin yanında Türk Silahlı Kuvvetlerinin gerçekleştirdiği birçok sosyal işlev de mevcuttur.

Barış Operasyonlarında Türk - Hollanda Askeri İşbirliği

Yapılan görüşmelerde belirtildiği üzere, Türk ve Hollandalı personel, birlikte çalıştıkları operasyonlarda genel olarak işbirliğinin yolunda gittiğini belirtmişlerdir. Bu uyumlu çalışma ortamının, hem iki ülkenin birbirleriyle hem de diğer ülkelerle olan işbirliğinde de geçerli olduğu görülmektedir. Türklerin bu operasyonlara yaklaşımları daha olumludur ve bunu “uluslararası işbirliği uyum içinde devam etmiştir”; “bir-birimizle her şeyi paylaştık, Yunanlılar bile yardım etti” gibi cümleleriyle ifade etmişlerdir. Bu tür bir yaklaşımın temelinde, Türk toplumunda oldukça gelişmiş olan genel görgü kurallarının²⁴ ve ayrıca yapısal ve operasyonel boyutlardaki gelişmişliğinin yanı sıra, TSK'nin tutum ve davranışlarında önemli bir etkisi olduğu değerlendirilen “zengin kültürel birikimin” ve “geleneksel askerlik kültürünün” de önemli bir rolü vardır.²⁵ Bu yaklaşım askeri personelin birbirleriyle iletişim kurmasını oldukça kolaylaştırmaktadır.

Her iki ülke ordusu da “barışı koruma operasyonları” konusunda oldukça tecrübelidir ve her iki operasyondaki faaliyetlerinin sonuçlarının çok iyi olduğunu değerlendirmektedirler. Bununla birlikte, her iki ülke de özellikle lojistik ve tıbbi bakım gibi destek birlik ve ünitelerinin sayılarının ve niteliğinin, operasyonel birliklere göre daha fazla olması konusunda birbirlerine benzediklerini belirtmişlerdir. Uluslararası işbirliği faaliyetlerindeki ülkelerin Silahlı Kuvvetleri, birbirleri ile “karşılıklı bağımlılık” ilişkisi içindedir. Karşılıklı bağımlılığın temelinde “amaç” ve/veya “kaynakların” paylaşımı yatmaktadır. Araştırmalar sonucunda, en yüksek başarı düzeyinin “her iki tür bağımlılığın” da olduğu durumda; en düşük başarının ise “amaç bağımlılığının” olma-

²³ M. Cihat Özönder, Nihat Nirun, *Türk Sosyo-Kültür Yapısı İçinde Adetler, Örfler, Görenekler, Gelenekler*, İstanbul, 1985.

²⁴ S.F. Paşa, H. Kabasakal and M. Bodur, “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, *Applied Psychology: an International Review*, Cilt 50, No 4, 2001, s. 559-89 .

²⁵ D.B. Ralston, *Importing the European Army. The Introduction of European Military Techniques and Institutions into the Extra-European World, 1600-1914*, Chicago, University of Chicago Press, 1990, ch. 3. Kültürel boyutlar için, bkz. J. Soeters, “Value orientations in military academies: a 13-country study”, *Armed Forces and Society*, Cilt 24, No 1, 1997, s. 7-32.

yıp sadece “kaynak bağımlılığının” bulunduğu durumda gerçekleştiğini göstermiştir. Bu aslında çok sık rastlanabilen bir çıkar çatışması durumudur. Anılan ilişki, ülkelerin çıkarlarının birbirlerinin çıkarlarıyla olumlu ve/veya olumsuz ilişki içinde veya ilişkisiz olması durumunu etkilemekte ve bu durum da neticede verimliliğe etkiye bulunmaktadır.²⁶ Uluslararası operasyonlara katılan ülke orduları, “kaynak bağımlılığını” mümkün olduğunca aza indirme isteğinden ve/veya muhtemelen diğer ülkelerin istenen şekilde hizmet veremeyebileceğini düşündüklerinden kendi destek üniteleri ile çalışmayı tercih etmektedirler.

Mülakat yapılan herkes, uluslararası askeri işbirliği operasyonlarında geliştirilmesi gereken noktalar olduğunu söylemektedir. Öte yandan, hem Hollandalı hem de Türk askerler birbirleri hakkında çok olumlu görüşler bildirmişlerdir. Hollandalılar, Türklerin “profesyonelliğini” ve “disiplinini”, Türkler de Hollandalıların “profesyonelliğini” ve “yardım-severliğini” övmüşlerdir. Bununla birlikte, mülakatlarda yapılan daha derin bir sorgulamanın bulguları, icra edilen barışı koruma operasyonlarını etkileyebilecek düzeyde bazı kültürel farklılıkların varlığını da göstermektedir.

Uluslararası Koordinasyon ve Yakınlaşma

Taraflar organik emir komuta bağlantıları kadar, kendi ulusal emir-komuta bağlantılarını da takip etme eğilimindedirler (bu husus bazen bir zorunluluk olarak önlerine çıkabilmektedir). Bu eğilim, Kosova Mamuşa’da Hollanda komutasındaki Türk birliğinin her yeni ve farklı emir için “Ankara’nın aranması gerekliliğini” belirtmesinden de rahatça anlaşılmaktadır. Birkaç olayda bu durum Hollandalıların verdiği emirlerin yerine getirilmemesine de yol açmıştır. Uygulamada, Türk bölük komutanı ile bağlı olduğu ve ayrı bir bölgede bulunan Türk tabur komutanı arasında haftalık toplantılar yapılırken, asıl emir komutaya sahip olan Hollandalı tabur komutanı ile çok daha seyrek toplantılar yapılmakta idi. Bu durum, yapılan görüşmelerde iki tarafça da olumsuz olarak nitelense de, değişmez bir işleyiş haline gelmiştir. Ancak her iki taraf da karşılıklı iyi ilişkiler geliştirebilmek için daha fazla zaman ve enerji harcamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konu görev süresince önemli bir nokta olarak kalırken, Hollandalıların Türk birliği üzerinde tam bir kontrole mi (*full control*) yoksa sadece taktik bir kontrole mi

²⁶ D.W. Johnson, R.T. Johnson, “Impact of Goal and Resource Interdependence On Problem Solving Success”, *Journal of Social Psychology*, 129, 1989, s. 621-629.

(*tactical control*) sahip oldukları tartışma konusu olmuştur.²⁷ Ancak kendisiyle görüşülen bir Türk personele göre bu durum, bir Türk topçu taburunun bataryalarından birinin bir piyade taburunun emrine verilmesi gibidir ve aslında böyle bir olay Türk Ordusunun kendi içinde de sorun olabilir. Aslında buna benzer problemler dünyadaki diğer tüm uluslararası barış operasyonlarında da "iki başlılık" sorunu olarak ortaya çıkabilmekte ve yanlış anlamalara ve sürtüşmelere yol açabilmektedir.

Elbette hiçbir ordu birbirinin aynısı değildir. Türkler, Azerbaycan gibi kendilerine daha yakın ülkelerin ya da İtalya gibi Akdeniz ülkelerinin askeri personeli ile çalışmanın, kuzey Avrupalılarla çalışmaktan daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. İtalyanların, Almanlar ya da Hollandalılardan daha kolay iletişim kurulabilir, daha sıcak ve esnek bireyler olduklarını düşünmektedirler. Hollandalıların ise özellikle Kabul'deki operasyonlarda gözlemlenen olaylar neticesinde ciddi şekilde "dar görüşlü", diğerlerinin fikirlerine kulak asmayan ve kamp içindeki müşterek sosyal mekanlara uğramaya ve iletişim kurmaya pek da hevesli olmayan kişiler olduklarını belirtilmiştir. Ancak bir Türk personel, "tüm bunlara rağmen, Hollandalılar gerçekten de görevlerinin gerektirdiğini en iyi şekilde yapıyorlar" şeklinde görüş bildirmiştir. Kosova'da yapılan bir gözlem de, Hollandalıların "uluslararası sosyalliklerinin" az olduğunu desteklemektedir. Güneydoğu Avrupa'da yapılan operasyonlar esnasında, Hollanda askeri personelinin performansı üzerine yapılan diğer çalışmalarda da Hollandalılar, kendilerine yönelik "geniş görüşlü dünya vatandaşı" imajları ile çelişkili görülebilecek şekilde, oldukça "dar görüşlü" bulunmuşlardır.²⁸

Hiyerarşi ve Liderlik

Mülakatların çoğunda ortaya çıkan ortak hususlardan biri de, çeşitli rütbelere arasındaki "güç mesafesinin" farklılığıydı. Bazı kültürlerde "gücü az" olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmiştir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Sözelimi böyle bir toplumda; patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmakta-

²⁷ Türk Bölük Komutanının yazdığı mektup bkz. Yzb. I.Z. Eser, R. Abels, M. van Pelt ve P. Jacobs (der.), *Licht boven Oharovac [Light over Oharovac]*, Wezep, 1999. Taktik kontrolün anlamı, görevin sonuçlarını değerlendirme gücü olmaksızın sağlanan geçici emir verme hakkıdır.

²⁸ L. Sion, *Changing from Green to Blue Beret: Dutch Peacekeepers in Bosnia and Kosovo*, Amsterdam, Free University Press, 2004.

dır. Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi oldukça fazladır. Kırk ülkenin yer aldığı araştırmada Hofstede, Türk toplumunu, örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu kültürler arasına katmıştır. Bireyler, insanlar arasındaki güç dağılımındaki farklılıkları kolayca kabullenmektedirler. Güç mesafesinin çok olduğu toplumlarda ünvanlar, statüler ve biçimsellik büyük önem kazanır. Böyle toplumlarda örgütsel hiyerarşi etkilidir. Örgütlerin tasarımına güç mesafesinin yansımaları doğaldır. Türk toplumunda makam ve ünvanların önemi, esnemeyen hiyerarşik yapılar, otoriter yönetim stillerinin temelinde, güç mesafesinin yüksekliği yatar.²⁹

Türk toplumunda “otokratik liderlik tarzı” yaygındır. “Genelde sivil sektörde çalışan Türk işgörenler, işyerinde özerkliğe sahip olmadıklarını düşünmekte ve amirleri ile zıtlasmaktan korkmaktadırlar”.³⁰ Bu durum Türk ordusu için de geçerlidir. Çeşitli Hollandalı katılımcılara göre, Türk ordusundaki “disiplin” çok şiddetlidir. Bazı Hollandalı katılımcılar, Türk astların amirlerine iletilecek hususlarda, amirleri ile kimin konuşması gerektiği konusunda, belirsizlik ile somutlaşan korku dolu bir tavır içinde bulduklarını ifade etmektedir. Hollandalı askerlere göre, Türk subaylar tarafından verilen karargah brifingleri nispeten yüzeyseldir, çünkü Türk subaylar genellikle alternatifleri tartışmaksızın, en yüksek rütbeli komutanın ana fikrine odaklanmaktadırlar.³¹ Kendilerinden daha kıdemli subayların önünde soru sormanın ve konuları sorgulamanın nezaketsizlik olacağını ve aksi bir tutumun, halihazırda var olan uyumu bozucu bir nitelik taşıyacağını düşünmektedirler.

Türk Ordusunda Hollandalı askerler tarafından gözlemlenen bu durumun bazı sakıncaları mevcuttur. Herhangi bir düşünce istisnasız bütün grup üyeleri tarafından kabul edilirse, olumsuz bir davranışı temsil eden “grup yanılığına” (*group think*) neden olabilir. Janis, grup yanılığının oluşmasında; grupta yüksek bağlılık, tehdit eden bir durum içinde bulunma ve yapısal yanlışlıklar olmak üzere üç etkenin rol oynadığını belirtmiştir.³² Etkenlerden en önemlisi, “grup üyelerinin birbirine bağlılığı”dır. Eğer grup üyeleri birbirine çok bağlıysa, üyelerden uyum göstermeleri de o derece fazla beklenir. Üyeler gruplarına fazlasıyla bağlılarsa ve grupları tarafından onaylanmak onlar için çok önemliyse, diğer

²⁹ Selami Sargut, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayınları, Ankara, 1994.

³⁰ Ibid.

³¹ Wasti, a.g.m. s. 620; ayrıca bkz. Paşa, Kabasakal ve Bodur, a.g.m.; H. Kabasakal and M. Bodur, “Arabic Cluster: A Bridge between East and West”, *Journal of World Business*, cilt.37, No.1, 2002, s. 40-54.

³² I.L. Janis, *Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 2nd Ed., 1982.

üyelerin kendilerini etkilemelerine izin verirler. Grup üyelerinin birbirine bağlılığı diğer iki etkenle de birleşirse, grubun "grup yanılışı" oluşturma olasılığı yükselir.

Türklerin, Kosova'daki Hollandalı tabur komutanına ve hem Kosova'yı hem de Afganistan'ı ziyaret etmiş olan Hollandalı generale karşı olan tavırları, "itaatkar" olarak tanımlanabilir. Türk askerlerinin üst rütbeli komutanlar geldiğinde derhal esas duruşa geçmekte ve silahlarını sıkıca vücutlarına yapıştırmakta oldukları, Hollandalı askerler tarafından özellikle dikkat edilen ve anımsanan bir konu olmuştur. Bu husus aslında Türk Ordusunda kabul gören normların birer sonucudur. "Normlar", grup üyelerinin davranışlarını şekillendiren, hareketlerine yön veren kurallar ve standartlardır. Kurum normları, kurumların konuşulmayan ve yazılmayan kurallarıdır. Her kurum, üyelerinin davranışlarının uygunluğunu değerlendirecek kendi norm ve standartlarını geliştirir. Türk Askerlik Kültüründeki normlar; grup üyelerinin, komutanlarına mutlak itaat sergileme, kılık ve kıyafet ve şekil disiplini gibi konularda önemli bir şekilde etkiler.

Hollanda ordusunda artık var olmayan, ancak örneğin İngiliz ordusunda halen geçerli olan rütbeye ait ayrımlar; -bir tarafta subay çadırları ve kolaylık tesisleri ile diğer tarafta ise rütbesiz diğer askerlerin tesisleri şeklinde kendini gösteren bir tarzda- halen Türk Ordusunda görülebilmektedir. Hollandalı bir katılımcı ifadesinde, "İnsanlar gerçekten de Türk subaylarına saygı duyuyorlar" demektedir. Madalyonun diğer yüzünde ise, bu tavırların tüm taraflarca cazip bulunup - bulunmadığı sorusu vardır. Türkiye'deki sivil şirketlerde yapılan araştırmalar, pek çok astın otokratik bir liderlik tarzı ile karşı karşıya bulunduğunu, ancak demokratik bir yönetim tarzına sahip olmayı tercih ettiğini ortaya koymaktadır.³³

Buna karşın Hollanda Silahlı Kuvvetleri'nde, diğer Hollandalı sivil çalışma örgütlerinde olduğu gibi, "danışma ve uzlaşmaya" oldukça önem verilmektedir. Onlara göre bir karar alma sürecinde ve işlerin nasıl yapılacağı konusunda herkese söz hakkı verilmelidir.³⁴ İki uluslu askeri işbirliği üzerine yapılan başka bir çalışmada, Hollanda Ordusunda alınan ka-

³³ Türk işgörenlerin proaktif davranma konusundaki eksiklikleri özel sektörde yapılan görgül çalışmalarda da kendisini göstermektedir.. Sonuçta, Türk örgütlerinde babacan yönetim tarzı belirginleşmektedir. Bkz. Z. Aycan ve diğerleri, "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-country Study", *Applied Psychology: An International Review*, Cilt 49, No 1, 2000, s. 192-221.

³⁴ Wasti, a.g.m. s. 620; Kabasakal and Bodur a.g.m., s. 47.

rarların “bir eylemin değil, sadece gelecekteki tartışmaların başlangıcı” olduğu sonucunu ortaya koymuştur.³⁵ Hollandalı ast rütbedeki komutanların “güçlendirilmiş eylemleri”, Türkler tarafından her zaman olumlu olarak karşılanmamıştır. ISAF bağlamında şu olay anlatılmaktadır:

ISAF karargahındaki bir Türk Harekat ve Eğitim Subayı, görevdeki bir Hollandalı takım komutanından, takımının patlamamış bir mühimmat bulduğu ve mühimmatın uygun bir şekilde derhal imhasının istendiği yönünde rapor aldı. Türk yüzbaşı durumu değerlendirdi ve mühimmatın terkedilmiş bir alanda bulunmasından dolayı yakın bir tehlikenin olmadığı sonucuna vardı. Buna rağmen Hollandalı takım komutanı sürveyan (EOD-Explosive Ordnance Disposal) talebinde ısrar etti ve mühimmat imha edilinceye kadar bölgeyi terk etmeyi reddetti. Türk subayı, takım komutanının ısrarından dolayı, sadece uyumlu ilişkileri korumak için bir sürveyan timini yine de bölgeye gönderdi. Buna karşın tim varınca dek, pek çok çocuk bölgedeki askeri hareketlilik nedeniyle ilgileri uyandırdığından, arazideki diğer patlayıcıları kurcalamaya başlamıştı. Türk harekat ve eğitim subayının davranışının altında yatan nedenlerden önemli birinin, teröre karşı tecrübeleri nedeniyle Türk subaylarının bu türden olaylara oldukça aşına olmaları gösterilmektedir.

Hollandalı bir subay ile daha kıdemli bir Türk subayı arasında geçen bu olay, doktrinde ve emir-komuta yapısında iki Silahlı Kuvvetler arasındaki farklılıkları sergilemektedir. Türk Silahlı Kuvvetlerinde emirler, ancak en kıdemli subay tarafından verildiğinde kağıda dökülmektedir. Anlatılan örnek olaydaki durumun Türk yüzbaşı için ne kadar rahatsızlık yarattığı düşünülebilir. Ayrıca emirlerin icrası sadece, en yüksek rütbeli subayın bizzat kendisi tarafından verilmesiyle yerine getirilir (“insanlar yemek yemeyi veya sigara içmeyi bekliyor olsalar bile”). Bu açıdan bakıldığında, Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki merkezîyetçi liderlik tarzı, ABD ordusundaki liderliğe nazaran daha “babacan” özellikler taşısa da, Türk ordusundaki yönetim ve liderlik sistemi Amerikan ordusuna, Hollanda ordusuna olduğundan daha yakın bir özellik sergilemektedir.³⁶ Hollandalılar için, Türk askerlerinin komutanlarına karşı “güçlü yönelimi” bazen karmaşaya yol açmaktadır. Örneğin, yol engellerinin kararlaştır-

³⁵ A. van Iterson, “Rules of Action in Dutch Work Organizations”, *Netherlands Journal of Social Sciences*, Cilt 37, No 1, 2000, s. 176-87.

³⁶ Bu ifade Alman-Hollanda askeri işbirliği konusunda uzmanlaşan bir Alman subayı tarafından ortaya konmuştur. Bkz. J. Soeters and R. Moelker, “German-Dutch Cooperation in the Heat of Kabul”, G. Kümmel and S. Collmer (der.), *Soldat-Militar-Politik-Gesellschaft: Facetten militärbezogener sozialwissenschaftlicher Forschung*, Baden-Baden, Nomos Verlag, 2003, s. 63-75.

tırılması gibi operasyonel konulardaki düzenlemelerin Hollandalı komutanların emriyle Türk askerlerinin katılımıyla müştereken yapılması gereken durumlarda, Türk askerlerince komuta katından kesin bir emir beklenirken, emri yerine getirmek için "beklenen" belirgin işaret bir türlü gelmediğinden, uygulanamadığı durumlar görülmektedir.

Buna karşılık, Hollanda Silahlı Kuvvetleri'nde hedeflere yönelik düşünmenin ve inisiyatif almanın ön planda olduğu "görev tipi emirler" (*mission command*) ağırlıktadır. Buna ilave olarak, Hollanda ordusunda karar verme yetkisinin adem-i merkeziyetçi bir yapıda küçük birlik komutanlarına verilmesi hususu da vurgulanmaktadır. Farklı emir komuta tarzlarının uluslararası barışı koruma operasyonlarında anlaşmazlık konusu olmaya aday olması hususu aslında uluslararası işletmelerin gündeminde olan bir konudur.³⁷ Aslında; "yanlış yapma korkusu ile mutlak itaat etmek" veya "herşeyi bildiği düşüncesiyle bütün kararları kendi başına almak" gibi her iki uç yöntem, ne Türkler ne de Hollandalılar tarafından tamamiyle benimsenen yöntemler olmuştur.³⁸

Mesleki Uzmanlığın Yeterince Tanınmaması

Mülakat yapılan bazı Türk askerlerinin "mesleki uzmanlığın yeterince tanınmaması" noktasından hareketle, bu konuda belirli bir rahatsızlık duyduğu söylenebilir. Çünkü Türkler batılı askerlerce ciddiye alındıkları hissini -bu bağlamda özellikle Alman askerlerden bahsedilmektedir- her zaman duyamamışlardır. Mayınla karşılaşan Hollanda takımının hemen bölgeye sürveyan gönderilmesi ve tahrip edilene kadar görevin durdurulması talebi ve bunun karşılığında gerekli işaretlemelerin yapılarak, sonradan tahrip edilmek üzere göreve devam edilmesi olayı, sadece rütbedeki farklılıktan değil aynı zamanda ilgili konudaki "tecrübe farklılıkları" ile de ilgilidir. Görüşülen Türkler Kabil'de karşılaştıkları durumlarla ilgili olarak, teröre karşı faaliyetlerde sahip olunan operasyonel tecrübelerine devamlı başvurduklarını belirtmişlerdir. Hollandalılar, birçok diğer batılı ordu gibi, böyle bir tecrübeye sahip değildir. Görüşülen bir Türk askeri, Kabil'deki kışla yakınından geçen

³⁷ J. Soeters and M. Bos-Bakx, "Cross-cultural Issues in Peacekeeping Operations", A. Adler ve Th. Britt (der.), *The Psychology of the Peacekeeper. Lessons from the Field*, New York, Greenwood, 2003, s. 283-98. ABD ordusu hakkında, bkz. R.R. Caniglia, "US and British Approaches to Force Protection", *Military Review*, Temmuz-Ağustos 2001, s. 73-81. Türk örgütlerindeki babacan tarz hakkında bkz. Paşa, Kabasakal ve Bodur, a.g.m.; Kabasakal ve Bodur, a.g.m.

³⁸ B.L. Kirkman and D.L. Shapiro, "The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness", *Academy of Management Review*, Cilt 22, No 3, 1997, s. 730-57.

Celalabat yolu üzerinde, “rasgele kontrol noktaları kurma önerisini” bir Alman komutanın kabul etmemesine çok üzüldüğünü belirtmiştir. Bu yol teröristlerin kışlaya yaklaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Türk subayı bu önerisini, teröre karşı kullanılan metotlardaki tecrübesine dayandırmıştır. Türk subayının bu düşüncesi önemsiz olarak görülmüş ve gerektiğinden daha fazla risk alındığı yargısına varılmıştır. Bu olay Türk subayınca, “Benim deneyimime değer vermiyorlar” şeklinde anlandırılmıştır. Örneğin, “terörist grupların içeriye sızmaları” istihbaratı, Türkler tarafından çok önemli olarak değerlendirilmesine rağmen, bazı zamanlarda batılı komutanlarca gerektiği değeri görmemiştir.

Batılı Silahlı Kuvvetler personeli ile Müslüman topluluklar arasında, Kosova ve Afganistan’da yerel halkla ilişkiler konusunda da kendini belli eden çok büyük kültürel farklılıklar vardır. Anılan farklılıklar TSK personeli ile yerel halk arasında çok yüksek seviyede yaşanmamıştır. Harekat ve Eğitim Subayı olan bir Alman subay, bir Bosnalı’nın cenazesini Priştine’ye nakletme zamanını “Cuma günü Cuma namazı vakti” olarak belirlediği ve naklin planlandığı sektörden sorumlu olan Türk komutana bu bilgi verilmediği için, çok ciddi olaylara neden olmuştur. Türk komutan, ilk defa bu olayı bölgesindeki kargaşa ile karşı karşıya geldiği zaman duymuştur. Bu olay, Alman subayının “kültürel cehalet” ile ve Türk subayının Alman subayının statü ve deneyimini tanımaması ile suçlanmasına sebebiyet veren ciddi bir tartışmaya yol açmıştır. Alman tugay komutanının müdahalesi ile “özür dilemeksizin, Türk komutanın haklı olduğunun bildirilmesi yeterli görülerek” bu olay çözülebilmiştir. Anlaşmazlıklarda, daha yüksek statülü veya kıdemli üçüncü bir dış grubun müdahalesi Türk iş organizasyonlarında da sıkça rastlanan olağan bir durumdur.³⁹ Yine, Türk subayların ISAF operasyonu için komuta değişikliğine hazırlanmaları istendiğinde İngilizler tarafından iki hafta “bekletilmeleri” ve “bölgelerinde tutulmaları” ciddiye alınmadıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Anılan olaylarda, grubun geneline ilişkin yaygın inanışlar olan “kalıp yargıların” etkisi görülmektedir. Muhtemelen–bazı başka örneklerle de desteklendiği üzere–bazı batılı ülkelerin askerlerinin, diğer ülke askerlerine karşı kalıp yargıları mevcuttur. Kalıp yargıların sonuçlarından biri de “ay-

³⁹ Hollandada da kendini yöneten takımlar ile ilgili belirsizlikler, hatta performans sorunları dikkatlere sunulmaktadır. Bu konuda bir özet için bkz. A. Sinclair, “The Tyranny of a Team Ideology”, *Organization Studies*, Cilt 13, No 4, s. 611–26. Öte yandan, babacan yönetim tarzı yanında takımların bütünleştirilmesi Türkiyedeki örgütlerde çok önemsenmektedir. Wasti, a.g.m. s. 622; Pasa ve diğerleri, a.g.m., s. 575.

rımcılık"tır. Ayrımcılık yapıldığında bir insan belli bir grubun üyesi olduğu için hak ettiğini alamamaktadır. Araştırmalar, kalıp yargıların ayrımcılığa yol açtığı durumlarda, karşıdaki tarafın bir bireyi değil de, bir kategoriye değerlendirdikleri yanılığını yaşadıklarını belirtmektedir.⁴⁰

Yemek, Alkol ve Diğerlerine Davranışlar

Batılı Silahlı Kuvvetler tarafından Müslümanların domuz eti yemediği, alkol almadığı veya alsalar bile çok az aldıkları bilinen bir durumdur. Resmi olarak bu durum Türk Silahlı Kuvvetleri ile işbirliğinde çok açık belirlenmiştir. Ancak mutfaklardaki "ara sıra olan hatalarla" domuz eti kullanıldığına ilişkin Türk tarafından verilmiş raporlar vardır. Bu olaylar - özellikle Alman askerleri tarafından - "eğlence konusu" olarak değerlendirildiğinde, Türk tarafında incinmeye sebep olmaktadır.

Özellikle İngiliz ve Alman askerlerince alkolün çok fazla tüketilmesi de Türkler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Çünkü, Türkler kısmen bunun subaylığın profesyonelliği ile uyuşmadığını değerlendirmektedirler. Bu, Türk subayların alkol kullanmadığı anlamına gelmez, kullansalar bile bunu ölçülü ve mahremiyet içerisinde yaparlar. Geceleyin diğer ulusların askerlerinin sarhoşlukları tarafından verilen rahatsızlıklar ise Türkler tarafından mazur karşılanmaktadır. Genel olarak, Türklerle yapılan görüşmelerde "bu tip rahatsız edilmelerin" Türk askerlerince ciddi bir konu olarak değerlendirilmediği görülmüştür. Mülakat veren Hollandalılar konu ile ilgili olarak "Türkler nerede olursa olsunlar uyumu başarmaya ve sürdürmeye gayret gösterirler" demektedirler.

Türk askerlerinin "kusurları mazur görme" davranışının altında yatan esas unsurun, sahip olunan "grup bağlılığı" ve "sosyal kimlik" anlayışı olduğu düşünülmektedir. Sosyal kimlik düşüncesinde; bireyin kendisinin kim olduğu ve nasıl bir değerinin olduğu düşüncesi, üyeliğinde bulunduğu grup ile belirlenir. Bir grubun üyesi olmak, kişinin kendisini yeniden tanımlamasına neden olmaktadır.⁴¹ Tajfel'e göre; "gruba ait olma" ve "sosyal kimlik"⁴², "benlik imajını" oluşturmada kişisel kimliğin tamamlayıcı unsurudur. Kişinin benlik imajının bir bölümü onun sosyal unsurları ile şekillendirileceğinden, insanlar "olumlu

⁴⁰ J. Leyens, V. Yzerbyt, G. Schadron, "The Social Judgeability Approach to Stereotypes". W. Stroebe, M. Hewstone (der.), *European Review of Social Psychology*, Cilt 3, Wiley, New York, 1992, s. 91-119.

⁴¹ R.J. Brown, *Group Processes: Dynamics Within and Between Groups*, Oxford, Blackwell, 1988.

⁴² H. Tajfel, J.C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict" W.G.Austin ; S.Worchel, *The Social Psychology of Intergroup Relations*, California, Brooks.Cole., 1979.

bir sosyal kimlik" sahibi olmayı isterler. Olumlu bir sosyal kimlik, bireyin prestijinin artmasına, olumsuz bir sosyal kimlik ise bireyin prestijinin azalmasına sebep olur. Dolayısıyla "benlik imajı süreci" kişi ile grubun arasındaki benzerlikleri abartıp, farklılıkları en aza indirir ve grup içindeki bazı hataların da görmezden gelinmesine sebep olabilir.

2002 yılında ISAF Komutanı olan Türk General Hilmi Akın Zorlu, Ramazan ayı boyunca yerel halkın bulunduğu yerlerde hiçbir şeyin yenilip içilmemesini istemiştir. Ayrıca geçerli bir sebep olmaksızın kadınların sokakta rasgele yerlerde aranmasına izin vermemiştir. Yine bu komutan, sürekli olarak grup komutanları ile toplantılar düzenlemekte ve her defasında ISAF'ın "büyük bir aile" olduğunu vurgulamakta idi. Bu husus Türk toplumundaki aile ilişkileri ile önemli derecede benzer özellikler göstermektedir. Türk generalinin liderlik metodu Türk örgütlerindeki "aileye ait" nitelikler ve sorumluluklarla örtüşen, topluma ait değerlerin açıkça göstergesidir.⁴³

Ölümler Başa Çıkma

KFOR-1 görevi esnasında, Türk birliğinde bir bomba etkisiz hale getirilirken ölümlerle sonuçlanan bir kaza meydana gelmiştir. Olaya şahit olan Hollandalı askerlerden biri, bu olay karşısında aynı Türk askeri birliğinin göreve devam etmesinden hayretle bahsetmektedir. Daha önceden SFOR harekâtı içinde, Hollanda birliğinde de benzer bir olay meydana gelmiş, ancak o durumda aynı birlik geçici olarak aktif olmayan bir görevle görevlendirilmiştir. Görüşülen Hollandalı askerler bu durum karşısında, Türk ordusunda bir askerin hayatını kaybetmesinin, Hollanda ordusuna nazaran görece olarak o kadar da önemli olmadığı kanısına varmışlardır. 1980'ler ve 1990'larda, Türkiye'nin teröre karşı verdiği mücadelede 5000 civarında güvenlik kuvveti personeli kaybının olması, bu kanıyı destekler niteliktedir. Bu konu hakkında Türk askerleri ile görüşüldüğünde, bir kısmının (görüşülen askerlerden biri olayın yakın şahididir) olayı normal olarak gördüğü gözlenmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri, Hollanda Silahlı Kuvvetlerinden sayıca yaklaşık 10 kat daha büyüktür ve her yıl ölen asker oranı, Hollanda standartlarına göre büyük boyuttadır. Kosova'da meydana gelen kazaya yakinen şahit olan Türk askerinin benzer olaylara, Güneydoğu'da yedi defa şahit olduğu belirlenmiştir. Buna rağmen, görüşme esnasında

⁴³ Kabasakal ve Bodur, a.g.e., s. 53.

olaydan oldukça kötü etkilendiği ve olay sebebiyle birkaç gece hiç uyuyamadığı gözlenmiştir. Bunun sebebi incelendiğinde, ölen askerin kendisinin iyi bir arkadaşı olduğu belirlenmiştir. Ancak, Türk Komutanlar bu gibi durumlarda “sakinliği” ve “kontrolü” elden bırakmamak üzere eğitilmişlerdir. Görüşme yapılan Türk askerlerinden bir çoğu, Türk toplumundaki genel bir kurala göre, erkek çocukların yetiştirilmeleri esnasında, duygularını göstermelerinin erkeğe yakışmayacağına öğretildiğini belirtmektedir. Elbette cenaze bütün taburun hazır bulunduğu tamamen askeri bir törenle ile toprağa verilmektedir, ancak bu tören, Türk Ordusu’nda geleneklere göre ve bastırılmış duygularla yapılmaktadır. Tören Hollanda’da icra edilen törenlere nazaran daha kısa bir sürede bitmektedir. Yine de, bu duyguların bastırılması, hiç yaşanmadığı anlamına da gelmemektedir.

Yerel Halka Karşı Tutumlar

Uluslararası askeri işbirliği faaliyetlerinde ülkelerin etkileşimindeki en önemli faktör “iletişim”dir. İletişim biçimi amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynar. İletişimde meydana gelecek aksaklıklar doğrudan kurumun amaçlarının ve verimliliğin zarar görmesine neden olur. Türkler, yerel Müslüman halk ile iletişim kurmada daha başarılı görülmüşlerdir. Şüphesiz ki Türk birlikleri, Kosova ve Afganistan’daki Müslüman toplumlara karşı oldukça hassas tutum ve davranışlara sahiptir. Görüşülen Türk personel; Batılıların yarı çıplak güneşlenmesinin, veya şortla spor yapılmasının, Afganistan’daki insanlar için oldukça kışkırtıcı olduğundan bahsetmektedirler. Türk askerlerinin muhafazakar yapısı ile bağlantılı olarak, Türk kuvvetleri bu gibi durumlara karşı oldukça hassastır ve görüşülen Türk askerlerine göre, saldırılarda “öncelikli hedefin” neden Batılılar olduğu konusunda muhtemel bir sebep olabileceği belirtilmektedir.

Türk Askerlerinin, Kabil-Afganistan ve Mamuşa-Kosova’daki insanlara karşı daha empatik davrandıkları görülmektedir. Türkler, yerel halkla iyi ilişkiler kurmak için bilinçli olarak çaba sarf etmekte ve bu ilişkileri “tarih ve din olguları” üzerine inşa etmektedirler. Türk çocukları, Kosova’nın Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki önemini bilmektedirler ve ayrıca bu çocuklara, Müslümanların küresel bir aileye ait oldukları öğretilmektedir. Bu “aidiyet duygusu”, dayanışma hissini oluşturması sonucunu doğurmaktadır.⁴⁴ Türk Silahlı Kuvvetleri ile Kosova

⁴⁴ Wasti, a.g.m.,s. 615; Paşa, Kabasakal ve Bodur, a.g.m. ,s. 569, s.575; Kabasakal and Bodur, a.g.e., s. 46.

ve Kabil bölgesindeki yerel halkın arasındaki olumlu etkileşimlere örnek olarak Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in, KFOR-1 zamanında, Mamuşa'yı ziyareti gösterilebilir. Cumhurbaşkanı Demirel bu ziyaretinde bölge halkına Türkçe olarak yaptığı konuşmada, Türk insanları ve bölge halkının arasındaki tarihsel bağlara vurgu yapmıştır. Türkiye'nin ISAF'ın komutasını aldığı zaman dilimi içerisinde, Türkiye Başbakanı Bülent Ecevit'in, Afganistan Devlet Başkanı Hamid Karzai'yi Türk - Afgan dostluğunu geliştirmek için ziyareti de diğer bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna karşılık, görev bölgelerindeki yerel yönetimlerle iyi ilişkileri geliştirmek yerine, sadece kendi ülke askerlerini desteklemek için gelen Hollandalı politikacıların algıladıkları ve sergiledikleri roller ile Türk politikacılarının yukarıda belirtilen davranışlar tam bir tezat sergilemektedir.

ISAF Komutanı Tümgeneral Zorlu'nun uygulamalarını sembolize eden "Zorlu Doktrini"nin Kabil'de giderek daha fazla kabul edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, yerel halk ile iyi ilişkiler geliştirmek için bilinçli gayret sarf edilmektedir. Bu durumun kendiliğinden oluştuğu söylenemez. ISAF görevinin birinci bölümü boyunca ISAF kuvvetlerinin, kendilerinin Rus ve Amerikalı olmadıklarına bölge halkını ikna etmeleri gerekmiştir. Türkler de, kendilerinin de Müslüman olduklarına Afganları ikna etmek için, başlangıçta Kur'an'dan ezbere ayetler okumak durumunda kalmışlardır. Ayrıca, Türk askerleri iki halk arasındaki tarihsel bağlara -özellikle Atatürk zamanında Afganistan'a yapılan yardımlardan bahsederek- vurgu yapmaktadırlar. Zorlu doktrininin en önemli boyutu, Sivil-Asker İşbirliği faaliyetleridir.⁴⁵

Hollanda Silahlı Kuvvetleri'nde de sivil-asker işbirliği faaliyetleri bu tür operasyonların önemli bir boyutu haline gelmiştir. Ancak Türkiye'nin bu alanda farklı öncelikleri olduğu görülmektedir. Kosova'da, Hollanda Silahlı Kuvvetlerinin sivil-asker işbirliği faaliyetleri öncelikli olarak toplum düzenini yeniden sağlamak üzerine odaklanmıştır. Bu durum, toplum düzeninin yeniden kurulması için güvenlik sisteminin işletilmesi gibi görevler yapılması ve yerel yönetim ve kamu yönetiminin yeniden sağlanması için iletişim kurulması anlamına gelmektedir. Bundan sonra çabalar, kamu kuruluşlarının yeniden yapılandırılması

⁴⁵ Bu duygunun Müslümanlar arasındaki bir tanımı için bkz. A. Akbar, *Discovering Islam: Making Sense of Muslim History and Society*, Londra, Routledge, 2002. Batılıların Müslüman ülkelerde yaptıkları bazı yanlışlara ilişkin bkz. B. Lewis, *What Went Wrong? Western Impact and Middle Eastern Response*, Londra, Phoenix, 2002.

üzerine kaydırılmıştır. Kabil’de de durum bundan farklı olmamıştır. Hollanda ve Türk Orduları barışı koruma hareketi kapsamında benzer yolu izlemişlerdir (silahlara el konulması, düzenin yeniden sağlanması vb.). Ancak buradaki temel farklılık, sosyal etkileşimin kalitesindeki seviyeden ortaya çıkmaktadır. Örneğin Kabil’de görev yapan Türk komutan, bayramlarda, özel günlerde, yerel halkla her çeşit ilişki kurmak yolunda büyük mesafeler almıştır. Bu yaklaşım Türk örgütlerinde ve yönetim yapısında yaygın olan ve aşağıda ayrıntılı olarak belirtilen “babacan liderlik tarzının” benzeridir. Bu tarz liderlik sadece ordu içerisinde değil, bilinçli olarak yerel halk ile olan ilişkide de sergilenmiştir.

Babacan liderler; işgörenlerinin ve onların çocuklarının evlenme merasimlerine katılmak, iş yemeklerinde aynı masayı paylaşmak, onlarla birlikte şarkı söyleyip-dans etmek, futbol turnuvalarında takıma katılmak veya hafta sonu tatillerini personeli ve onların aileleri ile geçirmek gibi sosyal görevlerini tam olarak yerine getirirler. Bu gibi sosyal görevleri yerine getirirken, takipçileri ile olan sosyal mesafe azaltılır ve bir aile büyüğü gibi davranılır.⁴⁶

Türkler Afganistan ve Kosova’da, yüzlerce çocuğu ve genci İslami geleneklere göre sünnet ettirmek için tıbbi olanaklarını kullanmışlardır. Bu uygulama, sağlık yönünden yokluk çeken yerel halk arasında büyük hoşnutsuluk yaratmıştır. Türk subayları bunu en önemli başarılarından biri olarak görürken, yabancı ülkelerin askerleri bu hususun büyük başarı olarak görülmesini bir miktar yadırgamışlardır. Yüksek rütbeli bir KFOR Subayı, Türk Taburu tarafından gerçekleştirilen “altı başarı konusunu” önem sırasına göre listelediğinde; “düzeni sağlamak” ve “sünnet için tıbbi destek vermek” uygulamaları listenin başında yer almıştır. Silahların yok edilmesi, mayın temizleme, genel tıbbi destek sağlanması ve binaların onarılması hususları nispeten daha az önemli bulunmuştur. Bununla birlikte, bu tür olaylara daha az önem atfettiği görülen Hollandalı subaylar, “Sünnet ile birlikte yapılan kutlamalar Türkler için büyük bir olay, ancak bu onların Müslüman olmasından ve Afganistan’a (ve Kosova’ya) farklı yaklaşımlarından dolayıdır ve Türkler sünnet törenlerinin büyük bir başarı olduğunu düşünmüşlerdir” şeklinde genel bir yargıya sahiptirler.

⁴⁶ M. Bollen ve diğerleri (der.), “Civil-military Cooperation: A Marriage of Reason”, special issue of *Netherlands Annual Review of Military Studies*, Cilt 5, 2002. Ayrıca bkz., A. Van Loon, “CIMIC in the Early Phases of the KFOR Mission in Kosovo”, *Netherlands Annual Review of Military Studies*, Cilt 5, 2002, s. 117-28.

Mülakat yapılan Hollandalı subaylardan elde edilen cevaplar uyarınca; bu tür bir dini uygulama, "tarafsız kalma" yükümlülükleri ile çelişmektedir. Bu cevap, dinin daha önemli gözüktüğü Türkiye'nin aksine, son otuz yılda Hollanda'da artan laiklik görüşlerinin etkisi ile ilgili olabilir.⁴⁷ Askerlikle ilgili dini aktivitelerinin değerlendirilmesindeki farklılıklara ek olarak, Türkler ve Hollandalılar arasında bazı başka yaklaşım farkları da mevcuttur. Hollandalılar, Mamuşa'da bir köyde gruplar arasındaki çatışmada tarafları çok çabuk ve Türklerden kısıtlı yardım alarak ayırdıkları için, bu türlü yerel çatışmaların dini bir yönü bulunmamasına rağmen Türkleri eleştirmişlerdir.

Sonuç

Gittikçe artan sayıdaki kültürel araştırmalar, uluslararası görevlere katılan Silahlı Kuvvetlerin yöneticilerine önemli kazançlar getirmektedir. Kültürler arası bir yaklaşım, tek bir kültürün incelenmesinden elde edilenden çok daha geniş bir bakış açısı sunar.⁴⁸ Etkin yönetim anlayışları ve kurumlar oluşturulmak isteniyorsa, kültür etmeni daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Çok uluslu askeri operasyonlardaki deneyimler belirli bir noktaya gelmiştir. Türk-Hollanda askeri işbirliği de azalmayacak gibi gözükmektedir. Münster'deki Alman/Hollanda Kolordusu ve İstanbul'daki NATO Hızlı Konuşlanma Kolordusu arasında gelişen sağlam ortaklık ile oluşan bir işbirliği de ortak uygulamaları pekiştirmektedir. Özellikle katılımcı Silahlı Kuvvetler arasındaki kültürel farklılıklar hesaba katıldığında, uluslararası askeri işbirliğinin kolay bir görev olmadığı ortaya çıkmaktadır. Barışı koruma operasyonlarında kültürler arası yanlış anlamalar, ortaklar arasında sürtüşmelere ve neticesinde düşük etkililiğe neden olabilir. Anılan sürtüşmeler; ortak kuralların uygulanmasında, liderlik tarzlarında, emniyet tedbirlerinde, insan kaynakları uygulamalarında, ikmal süreçlerinde ve hepsinin ötesinde yerel halk ile ilişkileri içeren komuta kontrol düzenlemelerinde aksaklıklara yol açabilmektedir.

Uluslararası operasyonlarda ihtilafların ve çatışmaların görülmesi çok normaldir. Önemli olan husus, uyuşmazlığa giden bir süreçte "çatışmanın analizinin" yapılabilmesidir.⁴⁹ Üçüncü taraflarca yapılacak olan çatışma analizi, onu bu safhaya getiren kaynak ve dinamikleri incelemelidir. Bu analizlerin tarafsız, uzman ve güvenilir üçüncü taraflar-

⁴⁷ Özbudun ve Keyman, a.g.m., s. 297

⁴⁸ M.H. Bornstein, *Cross-Cultural Developmental Psychology*, 1984; (Akt.)Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Kültürel Psikoloji*, Yapı ve Kredi Yayınları, İstanbul,1998.

⁴⁹ David Whetten, Kim Cameron, Mike Woods, *Developing Management Skills For Europe*, Prentice Hall, 2000, s. 335.

la yapılması gereklidir. Bu işi yapacak bir ortak grup, tüm tarafların temsilcileriyle de oluşturulabilir. Buradaki tehlike grup üyelerinin çözüme katkı yapmak yerine kendi kimliklerini ön plana çıkarmalarıdır. Çatışmanın tarafları daha yüksek otoritenin üçüncü taraf olmasını kabul edebilirler. Ancak genelde bundan kaçınılmakta ve arabulucu rolünde bir üçüncü tarafın varlığı tercih edilmektedir. Çatışmalar analiz edilmediğinde "yıkıcı bir sürece" dönüşebilmektedir.

Türk ve Hollandalı subaylarla yapılan tüm mülakatlar, çok uluslu barışı koruma operasyonlarında bu türden zorlukların gözlemlendiğini desteklemiştir. Katılımcılar, alınan bu tür görevlerin öncesinde iyi bir hazırlık yapmanın da önemli olduğu konusunda hemfikirdirler. Uluslararası görevler için seçilen personel kültürel bağlamda; bilinçli, duyarlı, sabırlı, uyumlu ve hoşgörülü olmalıdırlar. Eğer bu tip özellikler yeterince mevcut değilse, anılan hususların kazandırılmasına yönelik eğitimler verilmelidir. Uluslararası bir koalisyonda görevlendirilen personel görevi ile ilgili kültürel özellikler kapsamında bir eğitimden geçirilmelidir. Uygulanan "hazırlanma metotları" şimdilik yeterli gözükmemektedir. İcra edilen görevler sonrası katılımcılar tarafından uzmanlara verilecek olan bilgiler; kültürel farkındalık yaratmaya yönelik tedbirlerin alınmasını kolaylaştıracak ve farklı kültürlerin tepkileri ve davranışlarını anlama fırsatı verecek değerli kazanımlar sağlayacaktır. Kültürel bilgilenme, zamanla iş dünyasında da kendisine yer bulmaktadır. Aynı biçimde psikoterapi birimlerindeki danışmanlar tarafından da kullanılmaktadır.

Bütün batı ordularının gündeminde, Müslüman bölgelerde yaşayan insanlar ile etkileşim kapsamında ortaya çıkan yeni uğraş alanları bulunmaktadır. Geleneksel olarak sivil-asker işbirliği faaliyetleri; sivillerin korunması, kamuya ait tesislerin restorasyonu, bina ve yolların onarımı gibi "donanım desteği" sağlamaktadır. Fakat anılan uygulamalara ilave olarak, yerel halkın gönlünün ve aklının kazanılabilmesi için "örneğin sünnet için imkan sağlama vb. gibi- ev sahibi toplumun kalbini kazanmak amacıyla belirlenen "uygun sosyal politikalar" da uygulanmalıdır. Özellikle, istihbarat toplama ve birliklerin güvenliği açısından sivil-asker işbirliği faaliyetleri önemli faydalar sağlayabilecek niteliktedir. Bu gelişmelerin bir yansıması olarak da batı orduları artan sayıda Müslüman personel temin etmektedir.

Kültürler arası çalışmalar ve eğitimler, uluslararası operasyonlarda görev alan Silahlı Kuvvetlerin olası yanlı yaklaşımını ortadan kaldırma-

cak bir "kontrol mekanizması" görevini görürler. Kültürler arası bakış açısı, diğer kültürlere daha duyarlı olunmasını sağlamaktadır. Kültürel farklılıkların kavranmadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlere yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. "Dar görüşlülük" diye tanımlanabilecek bu yaklaşım, kurumun ve kişinin yalnızca içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak, yani kendi "anlayış setini" (*mindset*) kullanarak başka kültürleri anlamaya çalışmasını ya da yargılamasını kapsamaktadır. Kuşkusuz böylesi yaklaşımlar sağlıklı ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yol açmaktadır. "Dar görüşlülük" tuzacağına düşmüş bir birey veya kurum, farklı kültürden insanların farklı yaşama ve çalışma biçimleri olabileceğini kavrayamamakta, bu farklılıkların ciddi sonuçlar yaratabileceğini de görememektedir. Yönetimdeki birçok çelişki, anlaşmazlık ve çatışmanın temelinde "kültürel dar görüşlülüğü" görmek hiç de şaşırtıcı olmamaktadır.

Uluslararası operasyonlarda taraflardan birisinin kendi kültürel beklentileri karşılanmadığında, karşı tarafla ilgili "basmakalıp düşünce" (*stereotypes*) denilen negatif özellikler yükleyebilir. Basma kalıp düşünceler, tarafları negatif yorumlamalara ve negatif duygu ve davranışa götürür. Diğer bir kültürü anlamamanın, o kültürü kabul etmek ve desteklemek anlamına geldiğini düşünmek bir hatadır. Diğer kültürleri anlamak için yeni anlayış setleri (mikro-kültürler) oluşturmak gereklidir.

Yeni anlayış setleri oluşturmaya zemin hazırlayan unsurlardan biri de "yapıcı çatışmalar" dır. Yapıcı çatışmalar, kültürler arası anlayışı tesis etmede önemli bir unsurdur. Bir yapıcı çatışmadan sonra oluşacak olan "uluslararası mikro-kültür", her iki tarafı da yıkıcı çatışmayı sona erdirmeye, problemleri çözmeye ve ilişki tesis etmeye doğru kaydırabilir ve bundan her iki tarafın da fayda sağladığı görülebilir. Bu konuda başarıyı tesis eden unsurlar; empati, hayal gücü, yenilik, bağlılık ve esnekliktir. Etnosentrik (ben-merkezci) ve düşmanca yaklaşımlar yapıcı çatışmaları tesis etmez. Uluslararası işbirliği faaliyetlerinde etkili olmak için her bir taraf kendi "altın kuralına" dayanmak yerine, kültürel anlayış içeren "platin kurala" dayanılmalıdır. Tjosvold, "ortak amaç"⁵⁰ durumunda kişilerin karşısındaki kişiyi daha olumlu değerlendirdiklerini, onun görüşlerine daha açık olduklarını, onun görüşlerini daha iyi anımsadıklarını ve yeni ve ortak bir çözüm üretmeye daha çok çalış-

⁵⁰ D. Tjosvold, "Effects of Shared Responsibility and Goal Interdependence On Controversy and Decisionmaking Between Departments", *Journal of Social Psychology*, 125, 1988, s. 355-363.

tıklarını göstermiştir. Uluslararası işbirliklerinde “üst düzeyli amaçların belirlenmesi” anılan çıkar çatışmalarının muhtemel olumsuz etkilerini giderme işlevi görecektir.

Günümüzde değişik isimler altında yüzlerce yönetim tekniği ve çözümleri bulunmakta ve her gün de bunlara yenileri eklenmektedir. Bu yönetim tekniklerinin ne kadar evrensel olduğu ve anılan tekniklerin her yerde, her zaman ve her bir duruma uygulanabilecek çözümler olup-olmadıkları tartışma konusudur. Uluslararasılaşmanın ve globalleşmenin, dünya çapında “ortak ve evrensel bir yönetim kültürü” yaratacağına dair görüşler mevcuttur. Bu bağlamda kültürün dış katmanında görülen “fiziki (maddi)” unsurların tüm dünyada birbirine benzemesine karşın, kültürün alt katmanlarında bulunan ve kolayca görülemeyen “manevi unsurları” hâlâ farklılıklarını korumaktadırlar. Bu husus da bizi dünyada tek ve en iyi bir örgütlenme ve yönetim tarzının olmayacağı gerçeğine götürmektedir.

Uluslararası işbirliği gerektiren müşterek görevlerde etkin bir yönetim kültürü oluşturabilmenin ilk adımı “kültürel farklılıkların bilincine varmak”, yani bir “kültürel bilinç (kültürel farkındalık)” oluşturmaktır. Kültürel bilinci oluşturmanın yolu, kendi kültürünün yanında, diğer kültürleri de anlamaktan geçmektedir. 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.

“Yönetimde tek bir en iyi yol” değil, “birçok iyi yol” mevcuttur, bunların kimileri ötekilere oranla kültürel bakımdan daha uygun ve etkindir. Ancak bunların hepsi de yabancı kültürlerin tepkilerini açıklığa kavuşturmaya istekli ve yetenekli olduklarından, kurum yöneticilerine ilave güç kaynakları sağlarlar.⁵¹ Askeri kurumların yönetimi kapsamında da, her dönemin kültürel ortamına uygun bir askeri yapı oluşturu-

⁵¹ Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, *Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik*, (Çev:Zülfü Dicleli), İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları No 4, 1998, s. 22.

rulması ve bu askeri yapının güncelliği korunarak ihtiyaçlara göre devamlı geliştirilmesi gerekmektedir. Her aşamada askeri gelişme ile kültürel değişmelerinin yakın alışveriş içerisinde olacağı dikkate alınmalı ve iki gelişme arasında uyum aranmalıdır. Kültür yapısına göre şekil alan ve kültür yapısını büyük ölçüde şekillendiren bir alanı, kültür unsurları dışında bırakmak doğru olmayacaktır. Karşılıklı etkileşimi sebebiyle, askerliği “genel kültür alanı” içerisinde bir alt birim olarak değerlendirmeye almak gerekmektedir.

Ordular, sadece coğrafi olarak değil kültürel olarak da operasyon bölgelerine taşınmak zorundadırlar. Bu görevlerin çoğu sivil-asker işbirliği faaliyetlerinin önemli rol oynadığı barışı destekleme görevleridir. Askeri personel farklı kültürlere uyum sağlayabilmek için özel yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Önemle üzerinde durulması gereken husus, uluslararası askeri işbirliğinde “kültürel baskınlığın” (en iyi kültürün) yeri olmadığı ve anılan türde tutumların amaçlara ulaşmada engel teşkil edeceği. Askeri personelin kendi içinde ve yerel halkla arasındaki kültürel farklılıkların büyümesi ve derinleşmesi, karşılıklı güven ve anlayış havasının oluşturulmasını güçleştirecektir.⁵²

⁵² G.R. Jones and J. M. George, “The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork”, *Academy of Management Review*, Cilt 23, No 3, 1998, s. 531-46.

Kaynakça

- Abels, R., M. van Pelt ve P. Jacobs (der.), *Licht boven Oharovac [Light over Oharovac]*, Wezep, 1999.
- Akbar, A., *Discovering Islam, making sense of Muslim history and society*, 2002.
- Aycan, Z. et al., "Impact of culture on human resource management practices; a 10-country study", *Applied Psychology; an International Review*, Cilt 49, No 1, 2000.
- Bollen, M. et al. (der.), "Civil-military Cooperation. A marriage of reason", *Netherlands Annual Review of Military Studies* Cilt 5, 2002.
- Caniglia, R. R., "US and British approaches to force protection", *Military Review*, Temmuz-Ağustos 2001.
- Fherenbach, T. R., *This Kind of War. A Study in Unpreparedness*, Basingstoke, Macmillan. 1963.
- Heper, M. ve A. Güney, "The military and the consolidation of democracy: the recent Turkish experience", *Armed Forces and Society*, Cilt 26, No 4, 2000.
- Iterson, A. van, "Rules of action in Dutch work organizations", *Netherlands Journal of Social Sciences*, Cilt 37, No 1, 2000.
- Jones, G.R. ve J. M. George, "The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management Review*, Cilt 23, No 3, 1998.
- Kabasakal, H. ve M. Bodur, "Arabic cluster: a bridge between East and West", *Journal of World Business*, Cilt 37, No 1, 2002.
- Kinzer, S., *Crescent and Star. Turkey between two worlds*, New York, Farrar, Strauss and Giroux, 2001.
- Kirkman, B. L. ve D. L. Shapiro, "The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness", *Academy of Management Review*, Cilt 22, No 3, 1997.
- Lewis, B., *What went wrong? Western Impact and Middle Eastern Response*, Londra, Phoenix, 2002.
- Outshoorn, E., *Drielandenpunt vol prikkeldraad [Barbed wire on the borders]*, *De Volkskrant*, 29/03/2003.
- Özbudun E. ve E. Fuat Keyman, "Cultural globalization in Turkey, actors, discourses and strategies", P.L. Berger ve S.P. Huntingdon (der.), *Many globalizations. Cultural diversity in the contemporary world*, Oxford, Oxford University Press, 2002.
- Paşa, S. F., H. Kabasakal ve M. Bodur, "Society, organisations and leadership in Turkey", *Applied Psychology: an International Review*, Cilt 50, No 4, 2001.
- Ralston, D. B., *Importing the European Army. The introduction of European military techniques and institutions into the extra-European world, 1600-1914*, Chicago, University of Chicago Press, 1990.
- Sinclair, A., "The tyranny of a team ideology", *Organization Studies*, Cilt 13, No 4.

Sion, L., *Changing from green to blue beret, a tale of two Dutch peacekeeping units*, Amsterdam, Free University Press, 2004.

Soeters, J., "The Dutch military and the use of violence", *Netherlands Journal of Social Sciences*, Cilt 37, No 1, 2001.

_____, "Value orientations in military academies: a thirteen country study", *Armed Forces and Society*, Cilt 24, No 1, 1997.

Soeters, J. ve M. Bos-Bakx, "Cross-cultural issues in peacekeeping operations", A. Adler ve Th. Britt (der.), *The psychology of the peacekeeper. Lessons from the field*, New York, Greenwood, 2003.

The values of the Turkish society, Tesev, Tesev Raporu, İstanbul, 2003.

Varoğlu, A. ve A. Biçaksız, "Semi-voluntary soldiers as a prospect", J. van der Meulen and J. Soeters (der.), *Counting Casualties*, New York, Novascience, 2004.

Vogelaar, A. et al., *Leiderschap in crisisomstandigheden [Leadership in crisis situations]*, Lahey, Staats Drukkerij en Uitgeverij, 1997.

Wasti, S.A., "Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries; the Turkish case", *International Journal of Human Resources Management*, Cilt 9, No 4, 1998.

Yeşilkağıt, K., *Policy change under military rule. The politics of clergy-training colleges in Turkey*, Leiden, Leiden University Press, 2001.

Summary

This article examines how the cooperation between the Royal Netherlands Army and the Turkish army has progressed. It is based on written documentation and 22 interviews during January 2003 with Dutch (12) and Turkish (10) officers and NCOs. All but one of the interviewees had experience of interaction with the other nationality in at least one of the two operations. The interviews were conducted by the Dutch authors of this article and took on average 1.5 hours each. They were taped, and a written summary of each interview was made from the tapes. Dutch personnel were interviewed in the Netherlands; Turkish officers were interviewed in Ankara (organized by the Turkish authors at the army academy). In addition an email-interview with a Turkish diplomat in Kabul was conducted.

The interviews focused on the nature of the international military cooperation during both operations, paying attention to the opportunities and difficulties presented by the Turkish-Dutch cooperation. The interviews followed a structured list of topics, containing respectively: the preparation of the mission, the mission's task and structure, the intercultural cooperation, including possible critical incidents, relations with the local population and, finally, the effectiveness of the mission. The interviews particularly dealt with the cooperation between the two national armed forces in each situation. In addition, the interviews focused on the mission's effectiveness, which in effect addressed the question of whose armed forces were better placed to deal with the local population in both areas. The results show that there are remarkable differences in working style between the armies of both countries. In addition, the Turks seem to be more successful in reaching contact with the local Muslim population. The latter may be beneficial to the protection of their troops. Before dealing with the results, we will first offer a more general introduction to the Turkish armed forces, using the Dutch armed forces as a point of reference.

No two armies are alike: the Turkish pointed out that they find it easier to work with military personnel from nearby Islamic countries, such as Azerbaijan, and with colleagues from Mediterranean countries, such as Italy, than with representatives from northern Europe. They felt that the Italians were more flexible and warmer, and easier to establish contact with than with the Germans or the Dutch. They regarded the Dutch in particular (especially in respect of the situation in Kabul) as highly insular, not particularly interested in the advice of others and not particularly keen to frequent the international bars within the camp. "But apart from this, the Dutch really do their best to show that they are up to the task", said a Turkish respondent. In Kosovo, too, there seems to have been little "international socialising", an observation endorsed by the Dutch. Other studies of the performance of Dutch military personnel during deployment to South-east Europe have also found the Dutch to be somewhat insular, something which would seem to be in conflict with the "self-image" of the Dutch as "cosmopolitan citizens of the world".

Multinational military cooperation is here to stay. Turkish–Dutch military collaboration will not fade away either, because cooperation has begun to develop a firm partnership between the German/Dutch Army Corps in Münster (Germany) and the NATO Rapid Deployable Corps located in Istanbul. International military cooperation is no easy task, especially when the cultural distance between the participating forces seems considerable. In peacekeeping missions intercultural misunderstanding may become causes of friction and limited effectiveness and can permeate the application of the rules of engagement, command and control arrangements including leadership styles, safety regulations, human resources management practices, logistics procedures and –above all–relations with the local population.

All the Turkish and Dutch officers interviewed, endorsed the observation that these difficulties are present in multinational peacekeeping missions. They also agreed that measures should be taken to prepare troops. Officers selected for the command functions should be culturally aware and sensitive, patient, adaptive and tolerant. If those qualities are not yet fully developed, appropriate training must be given. Personnel who are deployed in an international military coalition must have had thorough training in the cultural aspects of their work. Preparation is unlikely to be sufficient, however. It is worth considering ‘cultural debriefings’ part way through deployments, giving cultural experts the opportunity to consider the actual experience of the reactions and behaviour of the ‘other parties’. Interim cultural debriefings, already commonplace in the business world, could take place regularly or on request in similar form as consultations with the Psychotherapy Division.

In the context of interaction with the population in Muslim areas new challenges are emerging for all Western armed forces. Traditionally, CIMIC provides ‘hardware’, such as civilian protection, the restoration of public utilities and the repair of roads and buildings. But it could also include appropriate social policies, such as the provision of facilities for circumcision, to win the hearts and minds of the host societies, which in turn could be significant in operational terms. Especially, the intelligence and the protection of troops could benefit from such expansion of CIMIC-activities. It would also reflect the fact that some Western armed forces employ increasing numbers of military personnel from Muslim backgrounds.

Western armed forces have deployed to areas that are distant not only geographically but also culturally. What is more, those missions are often conducted as peace support actions in which CIMIC activities play a major role. Military personnel need special skills to enable them to cope with different cultures on an equal footing. It is precisely in international military coalitions that cultural superiority has no place and would only be counterproductive. The larger the cultural difference between military personnel and the local population and between personnel themselves, the less likely it is that an atmosphere of mutual understanding and trust will be established.