



**LİDERLİK KURAMLARI ÇERÇEVESİNDE**

**SOĞUK SAVAŞ SONRASI BM'DE**

**LİDERLİK SORUNU:**

**KOFİ ANNAN YILLARI, 1996-2007**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Murat ÖZALP**

**Eskişehir 2019**

**LİDERLİK KURAMLARI ÇERÇEVESİNDE SOĞUK SAVAŞ SONRASI  
BM'DE LİDERLİK SORUNU: KOFİ ANNAN YILLARI, 1996-2007**

**Murat ÖZALP**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Nejat DOĞAN**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ağustos 2019**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Murat ÖZALP**'ın “**Liderlik Kuramları Çerçevesinde Soğuk Savaş Sonrası BM’de Liderlik Sorunu: Kofi Annan Yılları, 1996-2007**” başlıklı tezi 22 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Uluslararası İlişkiler** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

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

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Gürsel GÜR

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Metin TÜRKMEN

İmza

*Nejat Doğan*  
*Gürsel Gür*  
*Metin Türkmen*

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

### LİDERLİK KURAMLARI ÇERÇEVESİNDE SOĞUK SAVAŞ SONRASI BM'DE LİDERLİK SORUNU: KOFİ ANNAN YILLARI, 1996-2007

**Murat ÖZALP**

**Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2019**

**Danışman: Prof. Dr. Nejat DOĞAN**

Uluslararası barış ve güvenliğin sağlanması amacıyla İkinci Dünya Savaşı sonrasında kurulan Birleşmiş Milletler, Genel Kurul, Güvenlik Konseyi, Ekonomik ve Sosyal Konsey, Vesayet Konseyi, Uluslararası Adalet Divanı ve Genel Sekreterlik olmak üzere altı temel organdan oluşmaktadır. Birleşmiş Milletler'in görünen yüzü olan genel sekreter ise örgütün lideri konumundadır.

Genel sekreter her ne kadar lider olarak görülse de, Birleşmiş Milletler sistemindeki sorunlar genel sekreterin hareket alanını daraltmakta ve onu bağımlı bir lider haline getirmektedir. Bu çalışmanın hipotezi de bu yöndedir; Kofi Annan her ne kadar liderlik vasıflarına sahip olmuş olsa da sistem sorunları yüzünden en gerektiği anda BM'ye liderlik edememiş, gerekli müdahaleleri yapamamıştır.

Bu çalışma 1996 ve 2007 tarihleri arasında iki dönem Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği görevini yürütmüş olan Kofi Annan'ın nasıl bir liderlik sergilediğini ortaya koyma amacındadır. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde geleneksel ve modern liderlik kuramları incelenmiştir.

Toplamda üç bölümden oluşan bu çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmış, bu açıdan birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde birleşmiş milletler örgütünün yapısına dair bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise Kofi Annan'ın sergilediği liderlik ve bunun etkileri, BM'nin müdahale ettiği uluslararası krizler çerçevesinde ele alınmıştır; bu da tezin sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Birleşmiş Milletler, Liderlik, Kofi Annan*

**ABSTRACT**  
**THE LEADERSHIP ISSUE IN THE UN AFTER THE COLD WAR IN THE**  
**FRAMEWORK OF LEADERSHIP THEORIES: KOFI ANNAN YEARS,**  
**1996-2007**

**Murat ÖZALP**

**International Relations Department**

**Anadolu University, Social Science Institute, August 2019**

**Advisor: Prof. Dr. Nejat DOĞAN**

The United Nations, which was established in the aftermath of the Second World War in order to ensure international peace and security, consist of six main bodies: the General Assembly, the Security Council, the Economic and Social Council, Trusteeship Council, the International Court of Justice and the Secretary-General. The secretary-general, who is the public face of the United Nations, is the bureaucratic leader of the organization.

Although the Secretary General is seen as a leader, the problems in the United Nations system narrow the scope of the Secretary General's movement and make him a dependent leader. The hypothesis of this study is in this direction, too. Although Kofi Annan had leadership qualities, due to the system problems he was unable to lead the UN at the most necessary times and could not make the necessary interventions.

This study's aim is demonstrating what kind of a leadership was displayed by Kofi Annan, who had served as the Secretary General of the United Nations for two terms between 1996 and 2007. In this context, in the first part of the study, traditional and modern leadership theories are examined.

The literature review method was used in this study consisting of three sections in total. In this respect, primary and secondary sources were utilized.

The second part of the study provides information on the structure of the United Nations' organization. In the third chapter, Kofi Annan's leadership and its effects are discussed within the framework of international crises intervened by the UN and this constitutes the limitations of the thesis.

**Keywords:** *United Nations, Leadership, Kofi Annan*

## ÖNSÖZ

Uluslararası barış ve güvenliği sağlamak için, İkinci Dünya Savaşı'nın önüne geçemeyen Milletler Cemiyeti'nin yerine kurulan Birleşmiş Milletler uluslararası ilişkiler kapsamında ulus üstü aktörlerin en başında gelmektedir. Çeşitli organlardan meydana gelen bu uluslararası örgütün yönetimi ve idaresi Genel Sekreterliğe aittir. Yakın geçmişe bakacak olursak BM çerçevesinde döneminde ve hatta sonrasında adını en çok zikrettiğimiz genel sekreter ise Kofi Annan olmuştur. Yaşamının son anına kadar uluslararası arenada aktif yer alan ve kurduğu vakıfla büyük insani yardımlar yapan Annan genel sekreterlik döneminde de uluslararası çatışmaların barışçıl çözümü için büyük çaba sarf etmiştir. Fakat tüm bunlara ve Annan'ın karakterinde var olan liderlik vasıflarına rağmen BM sistemi Annan'ın bir noktaya kadar liderlik etmesine müsaade etmiştir. Zaman zaman büyük eleştirilere konu olmuş olsa da Annan uluslararası toplum tarafından takdir edilen bir genel sekreter olmuştur.

Bu bağlamda yazmış olduğum bu tez için beni teşvik eden, araştırma ve tez yazım sürecinde yardımlarını esirgemeyen, kişiliği ve akademik yönüyle örnek aldığım, değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Nejat DOĞAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmasında kıymetli fikir, görüş ve yapıcı eleştirileriyle çalışmama katkı sağlayan değerli hocalarım; Dr. Öğr. Üyesi Gürsel GÜR ve Dr. Öğr. Üyesi Metin TÜRKMEN'e de teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak, bu sürecin en başından beri arkamda duran, maddi manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Miraç ÖZALP'a canı gönülden teşekkür eder, bu çalışmayı da onunla geçecek zamanlardan çaldığım için biricik kızım Miray ÖZALP'a atfederim.

Murat ÖZALP

Eskişehir - 2019

....../....../2019

### ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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



Murat ÖZALP

## İÇİNDEKİLER

### JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                        | III |
| ABSTRACT .....                                    | IV  |
| ÖNSÖZ .....                                       | V   |
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ ..... | VI  |
| İÇİNDEKİLER .....                                 | VII |
| TABLolar DİZİNİ.....                              | X   |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....              | XI  |
| GİRİŞ.....                                        | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. LİDERLİK VE LİDERLİK KURAMLARI.....                 | 5  |
| 1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI .....                  | 5  |
| 1.2. LİDERLİK KAVRAMININ TARİHÇESİ .....               | 6  |
| 1.3. LİDERLİK KURAMLARI.....                           | 8  |
| 1.3.1. Büyük Adam teorisi .....                        | 9  |
| 1.3.2. Özellikler yaklaşımı .....                      | 10 |
| 1.3.3. Davranışsal yaklaşım .....                      | 12 |
| 1.3.4. Durumsal liderlik yaklaşımı .....               | 13 |
| 1.3.4.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik teorisi .....    | 14 |
| 1.3.4.2. House'un Yol-Amaç yaklaşımı.....              | 15 |
| 1.3.4.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme yaklaşımı..... | 16 |
| 1.3.5. Güncel liderlik yaklaşımları .....              | 17 |
| 1.3.5.1. Karizmatik liderlik.....                      | 17 |
| 1.3.5.2. Dönüşümcü liderlik.....                       | 19 |
| 1.3.5.3. Etkileşimci liderlik.....                     | 19 |
| 1.4. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI .....                   | 20 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1.4.1. Yasal güç .....                                    | 21 |
| 1.4.2. Uzmanlık gücü .....                                | 22 |
| 1.4.3. Karizmatik güç.....                                | 22 |
| 1.5. LİDERLİK TARZLARI .....                              | 23 |
| 1.5.1. Otokratik liderlik .....                           | 24 |
| 1.5.2. Demokratik liderlik.....                           | 25 |
| 1.5.3. Vizyoner liderlik.....                             | 26 |
| 1.5.4. Stratejik liderlik.....                            | 26 |
| 1.5.5. Toplumsal liderlik .....                           | 27 |
| 1.6. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK .....                        | 27 |
| 1.6.1. Lider ve yönetici arasındaki benzerlikler.....     | 27 |
| 1.6.2. Lider ve yönetici arasındaki farklar.....          | 28 |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM</b>                                       |    |
| 2. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER ÖRGÜTÜ VE SİSTEMİNİN OLUŞMASI..... | 32 |
| 2.1. MİLLETLER CEMİYETİ .....                             | 32 |
| 2.2. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER VE YAPISI .....                  | 34 |
| 2.2.1. Atlantik Bildirisi.....                            | 34 |
| 2.2.2. Birleşmiş Milletler Şartı.....                     | 36 |
| 2.2.3. Birleşmiş Milletler'in Ana Organları .....         | 39 |
| 2.2.3.1. Genel Kurul.....                                 | 39 |
| 2.2.3.2. Güvenlik Konseyi.....                            | 41 |
| 2.2.3.3. Ekonomik ve Sosyal Konsey .....                  | 43 |
| 2.2.3.4. Vesayet Konseyi.....                             | 43 |
| 2.2.3.5. Uluslararası Adalet Divanı.....                  | 44 |
| 2.2.3.6. Genel Sekreterlik .....                          | 45 |
| 2.2.3.6.1. Genel sekreterliğe bağlı birim ve bürolar..... | 45 |
| 2.2.3.6.2. BM Genel Sekreterlik seçimi .....              | 46 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3.6.3. Genel sekreterin görev ve sorumlulukları..... | 48 |
| 2.3. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER’DE LİDERLİK OLGUSU.....         | 49 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 3. BM: KOFİ ANNAN DÖNEMİ.....                               | 52 |
| 3.1. KOFİ ATTA ANNAN’IN HAYATINA DAİR.....                  | 52 |
| 3.2. KOFİ ANNAN’IN BİRLEŞMİŞ MİLLETLER’DE İLK YILLARI ..... | 53 |
| 3.3. GENEL SEKRETERLİKTE İLK DÖNEM (1996–2001) .....        | 55 |
| 3.3.1. Demokratik Kongo Cumhuriyeti.....                    | 55 |
| 3.3.2. Doğu Timor .....                                     | 57 |
| 3.3.3. Sierra Leone .....                                   | 58 |
| 3.4. GENEL SEKRETERLİKTE İKİNCİ DÖNEM (2001–2007).....      | 59 |
| 3.4.1. Afganistan .....                                     | 60 |
| 3.4.2. Darfur Krizi .....                                   | 62 |
| 3.4.3. Bush Doktrini ve BM’ye etkisi.....                   | 64 |
| 3.4.4. Yugoslavya’nın dağılması ve Bosna-Hersek .....       | 66 |
| 3.4.5. Kosova Savaşı.....                                   | 68 |
| 3.4.6. Irak .....                                           | 71 |
| 3.4.7. Kıbrıs .....                                         | 74 |
| 3.4.8. Bin Yıl Raporu .....                                 | 76 |
| 3.4.9. Brahimi Raporu .....                                 | 78 |
| 3.5. BİR LİDER OLARAK KOFİ ANNAN.....                       | 81 |
| SONUÇ .....                                                 | 88 |
| KAYNAKÇA .....                                              | 93 |
| ÖZGEÇMİŞ                                                    |    |

## **TABLÖLAR DİZİNİ**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Liderlik Düşüncelerinin Tarihsel Gelişimi..... | 8  |
| <b>Tablo 1.2.</b> Yol-Amaç yaklaşımında liderlik süreci.....     | 16 |
| <b>Tablo 1.3.</b> Yönetici ve lider karşılaştırması .....        | 30 |
| <b>Tablo 1.4.</b> Yönetici ve lider karşılaştırması .....        | 30 |
| <b>Tablo 2.1.</b> BM Genel Sekreterleri.....                     | 51 |



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

|          |                                                      |
|----------|------------------------------------------------------|
| AB       | : Avrupa Birliği                                     |
| ABD      | : Amerika Birleşik Devletleri                        |
| AGİT     | : Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı             |
| BM       | : Birleşmiş Milletler                                |
| BMGK     | : Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi               |
| CIA      | : Central Information Agency                         |
| DKC      | : Demokratik Kongo Cumhuriyeti                       |
| ECOWAS   | : Batı Afrika Devletleri Ekonomik Topluluğu          |
| ESK      | : Ekonomik ve Sosyal Konsey                          |
| FRETILIN | : Doğu Timor Devrimci Cephesi                        |
| ILO      | : Uluslararası Çalışma Örgütü                        |
| INTERFET | : Doğu Timor Uluslararası Gücü                       |
| KFOR     | : Kosova Barış Gücü                                  |
| KKTC     | : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti                      |
| KLA      | : Kosova Kurtuluş Ordusu                             |
| MC       | : Milletler Cemiyeti                                 |
| MONUC    | : Demokratik Kongo Cumhuriyeti İstikrar Misyonu      |
| NATO     | : Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü                   |
| OAU      | : Afrika Birliği Teşkilatı                           |
| RUF      | : Devrimci Birleşik Cephe                            |
| SADC     | : Güney Afrika Kalkınma Topluluğu                    |
| SSCB     | : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği             |
| UAD      | : Uluslararası Adalet Divanı                         |
| UNAMET   | : Birleşmiş Milletler Doğu Timor Misyonu             |
| UNEF     | : Birleşmiş Milletler Acil Durum Gücü                |
| UNESCO   | : Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü |
| UNFICYP  | : Birleşmiş Milletler Kıbrıs Barış Gücü              |
| UNHCR    | : Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği  |
| UNICEF   | : Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu          |
| UNMIBH   | : Birleşmiş Milletler Bosna- Hersek Misyonu          |
| UNMIK    | : Birleşmiş Milletler Kosova Geçici Yönetim Misyonu  |
| UNMISSET | : Birleşmiş Milletler Doğu Timor Destek Misyonu      |

UNMOP : Birleşmiş Milletler Prevlaka Gözlem Misyonu  
UNPROFOR : Birleşmiş Milletler Koruma Gücü  
UNTAET : Birleşmiş Milletler Doğu Timor Geçici Yönetim Misyonu  
WHO : Dünya Sağlık Örgütü



## GİRİŞ

Liderlik geçmişten günümüze, kapsamı ve anlamı devamlı değişen ve gelişen bir kavram olmuştur. Kavramsal farklılaşmanın temel sebepleri başta toplumsal hayatın karmaşıklaşması ve buna bağlı olarak düzeni sağlayacak yeni kontrol mekanizmalarının ve bu mekanizmaların başında yer alacak kişilerin de eskiye nazaran farklı özelliklere sahip kişiler olmasının beklenmesidir. Modern toplumda kontrol mekanizmalarının meşruiyet kaynaklarının temelden sarsılarak değişmesi ve her alanda artan rasyonelleşme ve bürokratik yapının ön plana çıkması liderlik kavramının da içeriğini kökten sarsarak değiştirmiştir. Liderlik kavramının anlaşılmasında karmaşa oluşturan “yöneticilik” kavramı ise kurumsal yapı içerisinde hizmetlerin düzenli bir şekilde sağlanmasını ve dağıtılmasını temin eden kişi olarak tanımlanabilir. Yöneticilik kavramında kişi ya da kişisel özellikler değil bulunulan konum ön plana çıkmaktadır. Bu şekilde yöneticilik, liderlik karşısında daha nötr ve daha az anlam yüklü bir kavram olarak düşünülebilir. Günümüzün kurumsal yapısında ekonomik, hukuki, siyasi, eğitim vb. her alandaki kurumsal değişimler neticede kurumsal yapının bir arada tutulmasını amaç edinen yönetsel aygıtlara da yansiyarak eskisinden farklı yeni bir yöneticilik anlayışı ve yönetici kavramını ortaya çıkarmıştır.

Liderlik ve yöneticilik her ne kadar yakın kavramlar olsa da, bu iki kavram aynı şeyi ifade etmemektedir. Lider taşıdığı kendine has nitelikleri ile bireyleri etkileyebilen ve odaklanmış olduğu hedefler doğrultusunda misyon ve vizyon belirleyebilirken; yönetici bulunduğu makama başkası tarafından getirilmiş ve başkaları tarafından belirlenmiş hedefler uğruna çalışan kimsedir. Dolayısıyla lider esnektir, reformisttir, yaratıcıdır, cesurdur ve geleceğe yön verir, yönetici ise belirli bir çizgide sürekli aynı görevi yerine getirendir. Ayrıca yöneticinin iyi bir lider olması şart değildir, ancak liderin iyi bir yönetici olması beklenir.

Bu doğrultuda çalışma, tüm dünyada liderlik ve yöneticilik kavramlarının üst düzeyde simgesel karşılığını bulduğu Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği kurumunun başında bir dönem yer alan ve yaptığı çalışmalardan dolayı diğer genel sekreterlerden belirgin bir şekilde farklılaşan Kofi Annan’ın kişisel özelliklerinin ve görev süresi içerisindeki faaliyetlerinin liderlik ve yöneticilik kuramları çerçevesinde incelenmesini amaçlamaktadır.

Günümüzde iyi bir yönetim, temel yönetim becerilerine ek olarak liderlik becerileri de gerektirmektedir. Aslında liderlik, her yöneticinin etkili bir yönetici olmak

için edinmesi gereken kilit kalitedir. Bir yönetici bir organizasyonu başarılı kılmak için mükemmel bir strateji geliştirebilir, ancak bu stratejiyi ileriye taşıyabilmek için liderlik niteliklerine ihtiyacı vardır. Böylece lider daha büyük, daha geniş ve daha önemli bir rol üstlenmiş durumdadır. Genel yönetim anlayışında hal böyleyken, mevzu Birleşmiş Milletler gibi ulus üstü komplike bir yapı olunca varsayımlar değişmektedir. Karmaşık yapı, kurumsal yapının başında bulunan kişiler için iyi bir yönetici ya da iyi bir lider olmak konusunda kişisel bazı çatışmaları da ortaya çıkarabilmektedir. Lider olmak arzusunda olan bir yönetici, bazı durumlarda içinde bulunduğu kurumsal yapının etkisinde ve baskısında kalarak liderlik özelliğinin gerektirdiği kararları alamayabilir ve gereken uygulamaları devreye sokamayabilir. Bu çatışma örneğin BM sisteminin başında bulunan bir kişi için radikal kararlar alarak bir farklılık oluşturmaya bir noktaya kadar izin vermesi şeklinde görülebilir. Bu durumun ortaya çıkması aynı zamanda eleştirel bir bakış açısından karmaşık bir sistemin eseri olarak da okunabilir. Sistemin bir lidere değil yöneticiye ihtiyacı vardır. Lider, çoğu durumda sistemi aşan ve sistem karşısında radikal kararlar alabildiği ölçüde lider olabilecektir. Çalışmamızın temel iddiası işte tam da bu noktada bu çatışmayı ortaya çıkaran yönetsel sistemin ve tarihsel süreçlerin gözden geçirilerek tüm dünyada kurumsal yapıların en üst simgesel temsillerinden birisi olan BM ve onun ön plana çıkan temsilcilerinden birisi olan Kofi Annan açısından liderlik ve yöneticilik kavramlarının uluslararası ilişkiler açısından kritiğini yapmaktır.

Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa, Çin ve Rusya'nın veto yetkisi sayesinde çok daha fazla söz sahibi olduğu BM sistemi, iki kutuplu dünyanın hegemonyan güçleri tarafından kendi emelleri doğrultusunda kullanılmış, adeta diğer devletlere bir söz hakkı tanınmamıştır. BM dünyanın farklı bölgelerindeki birçok barış ihlali durumlarına etkili müdahalede bulunamamış, büyük güçlerin etki alanından çıkamamıştır. Böyle bir sistem içerisinde örgüte liderlik etmek de muhakkak zorlu olacaktır. Örgütün kuruluş amacına yönelik olarak hedeflerinin çok gerisinde kalmış olması ve etkinliğinin azalması reform tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Bu reformlar ise özellikle Güvenlik Konseyi ve konseyin daimi üyelerinin yetkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu durum tartışmasız Genel Sekreterliği de etkilemektedir.

Örgütsel davranış uzmanı, liderlik ve psikoloji düşünürü Bernard M. Bass (1990), liderlik çalışmalarının çok eski bir sanat olduğunu savunmuştur. Ayrıca Çin, Mısır, Yunanistan, Avustralya, Fiji, Yeni Gine, Kongo ve başka bölgelerdeki çeşitli

antropolojik araştırmalardan aktarıldığı üzere liderliğin evrensel bir insan olgusu olduğunu gözlemlemiştir. Daha önceki zamanlarda liderlik devlet başkanı, askeri komutan, şef veya kral gibi anlamlarda kullanılmıştır. Modern yönetim düşüncesinin öncüsü sayılabilecek Peter Drucker (1993) da liderlik çalışmalarının çok eski zamanlardan kalma olduğunu belirtmiş; Antik Yunan’da bulunan düşünürlerin liderlik hakkında günümüzde bilinen her şeyi bildiklerini hatta liderlik üzerine çıkan en son kitaplarda bile Aeschylus’un yazdıklarından pek farklı bir şeyin dile getirilmediğini ifade etmiştir.

Günümüzde politik olsun olmasın, devlet dairelerinde, özel sektörlerde, sosyal gruplarda, şirketlerde, sivil toplum kuruluşlarında, askeriyede yahut okullarda neredeyse herkes liderlik kavramını ve etkilerini tecrübe etmektedir. Grup ne kadar büyük olursa liderlik ortamının da o kadar karmaşık olması beklenir. Bu nedenle, birçok insan bu denli karmaşık organizasyonların liderlerinin daha başarılı olmak için neler yaptığı ile ilgilenmektedir. Yönetimsel çalışmalar yazarı Samuel Certo (2000) liderliğin her zaman örgütsel başarı için ön koşul olduğunu dile getirmiş ve bugün gelişmiş iletişim teknolojisi ve uluslararası ticaretin artmasıyla sağlanan kapasite göz önüne alındığında, liderliğin çok daha önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bu çalışma uluslararası aktörlerin başında gelen Birleşmiş Milletler örgütünün idari makamı olan Genel Sekreterlik görevini 1996 ve 2007 tarihleri arasında yürütmüş olan Kofi Annan’ın nasıl bir liderlik sergilediğini ortaya koyma amacındadır. Bu doğrultuda Birleşmiş Milletler’in Kofi Annan döneminde müdahale ettiğı krizler incelenerek Kofi Annan’ın liderliğinin değerlendirilmesi bu çalışmayı özgün kılmaktadır. Bu sayede de literatüre katkı yapılması hedeflenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan kavramsal çerçevede liderlik kavramı ele alınmıştır. 20. yüzyılın başından itibaren kronolojik olarak, Özellikler yaklaşımı, Davranışsal liderlik, Durumsal liderlik, Karizmatik yaklaşım, Dönüşümcü liderlik ve Stratejik liderlik yaklaşımları liderlik çalışmalarına yön vermiştir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde ortaya çıkan Otokratik liderlik, Demokratik liderlik, Karizmatik liderlik olmak üzere çeşitli liderlik tarzları literatürde yer bulmaktadır.

İkinci bölümde Birleşmiş Milletler’in genel yapısı ve özelliklerine değinilmiştir. Genel Kurul, Güvenlik Konseyi, Ekonomik ve Sosyal Konsey, Vesayet Konseyi ve Uluslararası Adalet Divanı’nın yanında Birleşmiş Milletler’in yönetici pozisyonunda bulunan Genel Sekreterlik ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Uluslararası barış ve güvenlik ortamının oluşturulması amacıyla Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'ne büyük önem verilse de uluslararası siyasette kuruluşun temsilcisi Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'dir. Kuruluşun en üst düzey personeli olan genel sekreter, kuruluşu uluslararası her alanda temsil etmektedir. Bu göreviyle de Birleşmiş Milletler'de lider konumundadır. Fakat genel sekreterin hareket alanının Güvenlik Konseyi daimi üyeleri tarafından sınırlandırılıyor olması tartışma konusudur. Genel olarak BM reform tartışmaları altında Genel Sekreterlik makamı da gerek seçim sistemi gerek de sorumluluklarını yerine getirebilme bağlamında eleştirilmektedir. BM'deki bu sistem sorunları genel sekreterin kişisel ve liderlik vasıflarını gölgede bırakmaktadır. Somali ve Ruanda'da yaşananlar, Yugoslavya'nın dağılması ve Bosna'daki çatışmalar, Sudan krizi, Irak ve Arap Baharı BM'nin etki etme gücünün sorgulanmasına sebep olmuştur. Tüm bu yaşananlar göstermektedir ki dünya üzerinde önemli ölçüde etki alanları bulunan Güvenlik Konseyi üyeleri, kendi çıkarları ile çatıştığı yerde BM'nin çalışmalarını engelleyebilmektedir. Bu da barış getirme ve barışı koruma amacıyla kurulan bu kurumun hedeflerinin çok uzağında kaldığı kanaatinin oluşmasına sebep olmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Kofi Annan'ın Birleşmiş Milletler Genel Sekreterlik dönemi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu inceleme kapsamında Kofi Annan'ın nasıl bir liderlik sergilediği tartışılmıştır. Bunun daha iyi anlaşılabilmesi için Kofi Annan'ın hayatına dair bilgiler verilmiştir. Bunun yanında iki dönem Genel Sekreterlik görevini yürüten Kofi Annan'ın birinci döneminde Birleşmiş Milletler'in müdahale ettiği Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nde ortaya çıkan olaylar, Doğu Timor ve Sierra Leone çatışmalarının üzerinde durulmuştur. İkinci döneminde de Afganistan müdahalesi, Darfur krizi, Eski Yugoslavya'nın dağılması ve Bosna-Hersek çatışması, Kosova savaşı, Irak krizi ve Kıbrıs sorunu incelenmiştir. Bunlarla beraber bizzat Annan tarafından düzenlenen Bin Yıl Raporu ve Brahimi Raporu Kofi Annan'ın liderlik dönemi altında incelenmiştir.

Kofi Annan'ın liderliğinin Genel Sekreterlik görevini yürüttüğü dönem içerisinde bahsi geçen uluslararası krizler bağlamında incelenmesi çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışma literatür taraması yöntemiyle yapılmıştır. Bu bağlamda birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. LİDERLİK VE LİDERLİK KURAMLARI

#### 1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

İnsanları belirli bir amaca ulaştırmak için; bu amaç uğruna onların duyacakları arzu ve ihtiyaçlar ile elde edecekleri menfaatlerin neler olabileceğini saptamak, sonrasında ise tüm bu insanları bir grup çevresinde bir araya getirerek, isteklerini, güçlerini ve enerjilerini birleştirmek gerekir. Tüm bunların gerçekleşmesi için ise bir lidere ihtiyaç vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 203-204).

Liderlik kelimesinin kökeni üzerine konuşmak gerekirse; kelimenin kökeninin çok eskilere dayandığı fakat gerçek etimolojisinin modern olduğunu savunan görüşler vardır. Kelimenin kökünün *lead* kelimesinin eski İngilizce'deki karşılığı olan ileriye götürmek anlamındaki *lædan* ve *leader* kelimelerine karşılık gelen, öncülük eden anlamındaki *lædere* olduğu belirtilmiştir (Kelly, 2014, s. 1).

Liderlik olgusuyla ilgili kaynaklarda, lider ve liderlik kavramları çeşitli tanımlarla ele alınmaktadır. Katz ve Kahn (1978) liderliği, "Belirli bir konumda bulunan kişinin, bir sistemdeki mevcut dinamikleri devam ettirmeye ilişkin etkilemeleri" şeklinde resmi bir yaklaşımla ele almıştır (Katz ve Kahn, 1978'den aktaran Osborn vd., 2002, s. 804). Bahsedilen tanımda liderlik belirli bir konumda olan ve çevresindekileri etkileyen kimse şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik kavramı yapısı ve boyutları bakımından oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir. Bass (1981)'e göre liderlik; bir topluluk üzerine odaklanma süreci, karakteristik bir nitelik, adapte etmeyi sağlayan bir ikna kabiliyeti, bir güç ilişkisi, hedefe ulaşmada kullanılan bir araç ve bir oluşumun başlangıcı olarak birden fazla şekilde ifade edilebilir (Bass, 1981'den aktaran Shrivastava ve Nachman, 1989, s. 52). "Zor zamanların adamı", "iletişim yaratan adam" gibi tanımlar da liderlik kavramını açıklamak için kullanılmıştır (Handy, 1995, s. 52). Liderlik kavramıyla ilgili ortaya çıkan tanımlar incelenip ortak bir görüş belirlenmeye çalışılırsa, liderlik; "Bir topluluğu belirli hedefler etrafında bir araya getirebilme ve bu hedeflere ulaşmak için onları motive edebilecek bilgi ve kabiliyetlerin toplamıdır" şeklinde tanımlanabilir (Özkalp vd., 2013, s. 16).

Sonuç olarak liderlik geçmişten günümüze, kapsamı ve anlamı devamlı değişen ve gelişen bir kavram olmuştur. Bu değişim ve gelişimlerin meydana gelmesinin temel nedenlerinden biri toplumsal ve kültürel değişimlerdir. Bireylerin hayatlarını büyük

ölçüde etkileyen toplumsal ve kültürel değişimler; bireylerin sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki değişimlerine bağlıdır. İhtiyaçlar toplumsal değişimleri ortaya çıkaran en önemli faktördür. Toplumsal hayatta hızla değişen ihtiyaç faktörüne bağlı olarak bireyleri bir arada tutacak olan liderin özellikleri de değişime uğramıştır (Özkan, 2016, s. 616).

## **1.2. Liderlik Kavramının Tarihçesi**

Liderlik tarih boyunca var olan bir kavram olmakla birlikte sadece insanlara özgü değil, birçok hayvan türünde de görülmektedir. Sosyoloji bilimindeki birçok araştırmaya göre liderlik, tüm canlıların sosyal içgüdüleriyle var olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Tüm canlı türleri, varlıklarını güven duygusuyla sürdürebilmek ve temel gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla geçmişten günümüze gruplar halinde yaşamlarını devam ettirmektedirler. Hayvanlar dürtüleri ve genlere bağlı mirasları nedeniyle belirli sosyal faaliyetlerde bulunabilirler. Fakat insanlar yaratılış itibari ile daha ileri sosyal içgüdülere ve daha komplike bir beyne sahip olmalarından dolayı meydana gelen gelişmiş düşünme kabiliyetleri nedeniyle daha uyumlu ve daha geniş bir sosyal faaliyet çerçevesine sahiptirler. İnsanlık var olmaya başladığında lider ve liderlik kavramları insanlarda ve hayvanlarda yakın özellikler gösterirken, medeniyetin gelişmesiyle bu kavramlar insanlık adına farklılık göstermeye ve ilerleme kaydetmeye başlamıştır (Onay, 2018, s. 4).

Modern kuramların yaygınlaşmasıyla beraber çeşitli liderlik tanımları yapılmıştır. Bu tanımlar, genel olarak liderin içinde bulunduğu duruma göre çeşitli özellikler taşıması gerektiğinin altını çizmiştir. Liderlik ilk dönemlerde Tanrı tarafından bahsedilen ve doğuştan gelen bir armağan olarak algılanmıştır. Yani ilk zamanlarda liderlik kavramı tartışılırken, liderin nitelikleri üzerinde pek durulmamış, inanç ve efsanelerle birlikte anılmıştır. Efsanelere konu olmuş kahramanlar liderlik kavramı ile özdeşleştirilmiştir. Prometheus'un hikâyesi ve Oğuz Kağan Destanı bu anlamda örnek teşkil edebilir. İlerleyen dönemlerde ise liderin tutum ve davranışlarına yoğunlaşmış ve liderliğin geliştirilebilir ve değiştirilebilir bir kavram olduğu anlaşılmıştır (Özkan, 2016, s. 617).

Tarihte liderliğe ait ilk yazılı kaynak ise M.Ö. 2300'lerde Mısır'da firavun Ptahhotep ile karşımıza çıkmaktadır (Bass, 1990, s. 4). Antik çağda liderlik, genellikle toplumun büyük bir kesimine hitap eden kişilerle birlikte anılmıştır. Ayrıca, liderler

antik çağda zaman zaman farklı mitolojik tanrılarla da özdeşleştirilmiştir. Örneğin; liderlerin iletişim becerisi tanrı Hermes, strateji geliştirebilme yeteneği Athena ve güç olgusu Zeus ile ilişkilendirilmiştir (Hatch, Kostera ve Kozminski, 2005, s. 78). Mısır ve Antik Çin’de de tanrı-lider anlayışına rastlanmaktadır. Birçok kaynakta bilim insanlarının da liderlik kavramından çokça bahsettiği görülmektedir. Diğer yandan lider olmanın en önemli niteliği olan “her şeyden önce zarar verme” ilkesinin temeli ise Hipokrat’a dayanmaktadır (Cohen, 2010’dan aktaran Şahne, 2015, s. 110). Liderliğe ilişkin tanımlamalara Homeros’un *İlyada* ve *Odysseia* adlı eserlerinde de yer verilmiştir. Platon ise liderlikten “*çevreyi dolaşarak yönetmek*” şeklinde bahsetmiştir. Ksenophon’un *Cyropaedia* adlı eseri ise liderlik kavramının sistemli bir şekilde geçtiği ilk kitap sayılır. Bir diğer eseri olan *Anabasis*’de (On binlerin Dönüşü) de lider olma ile ilgili önemli bilgilere yer verilmiştir (Cohen, 2010’dan aktaran Şahne, 2015, s. 110). Liderin niteliklerinden Julius Ceasar ise M.Ö. 58-52 yıllarında Roma Meclisi önünde bahsetmiştir (Tassel ve Poe-Howfield, 2010, s. 62). Lider sözcüğünün ilk defa 1300’lü yıllarda kullanıldığı düşünülmektedir ve 19. yüzyılın başlarında, İngiliz Paramentosu’nda liderlik kavramından bahsedilen yazılar da bulunmuştur (Akbaba ve Erenler, 2008, s. 22). İlkçağ ve Ortaçağ’da genellikle güç ve iktidarın bir simgesi olarak görülen liderlik kavramı, aydınlanma çağıyla birlikte demokratik sistemin gelişmesiyle beraber sadece ülke yönetimi ile değil tüm örgüt yönetimleri ile ilişkilendirilmiş ve 20. asırda daha çok konuşulmaya başlanmıştır (Tabak vd., 2012, s. 100).

Görüldüğü üzere liderlik kavramı insanlık tarihiyle birlikte büyük bir gelişim kaydetmiştir ve dünyada birçok liderlik örneği bulunmaktadır. Bu örneklerden bazıları; Hint Milli Hareketinin lideri Mohandas Karamchand Gandhi (Çetin ve Beceren, 2007, s. 127), savaşçı bir komutan olan ve büyük fetihler gerçekleştiren Büyük İskender (Strauss, 2013, s. 80), İslam dininin lideri olan Hz. Muhammed (Evkuran, 2006, s. 51), yönetimi meslek olarak adlandıran ilk insan olan Farabi (Kars, 2006, s. 21), bilime olan ilgisi ve saygısı ile bilinen ve şairlik yönü de gelişmiş olan Fatih Sultan Mehmet (Kuşat, 2003, s. 137), Avrupa Hun Devleti’ne en parlak dönemini yaşatan Attila (Ahmetbeyoğlu, 2012, s. 301) ve Türk Milleti’nin kurtuluşunu sağlayan Mustafa Kemal Atatürk’tür (Aslan, 2008, s. 241).

### 1.3. Liderlik Kuramları

Bilim insanları yıllardır araştırılan ve üzerinde her dönem konuşulan bir olgu olan liderlik; insanların ait olma içgüdüsüne bağlı olarak, insanlığın var oluşu ve toplu halde hayat sürmesiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Geçmişten günümüze yapılan araştırmalarda insanlığın içinde bulunduğu zamana, duruma ve şartlara göre farklı liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Çünkü toplumların değişmesi ve gelişmesi insanları da etkilemekte ve buna bağlı olarak eski liderlik çeşitleri geçerliliğini kaybetmekte ve yeni liderlik çeşitleri ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü üzere insanlık var oldukça kendine bir lider seçmiştir ancak seçilen liderin kapsamı ve algılanma biçimi zamana ve şartlara göre değişkenlik göstermiştir (Buluç, 1998, s. 1206).

İlk çağlardan günümüze dek liderlerin insanları nasıl etkilediği konusunda incelemeler yapılmıştır. Bu incelemeler liderliğin kavranmasını ve liderlik sürecinin anlaşılmasına katkı sağlamayı amaçlamıştır. Bu araştırmalar, art arda gelişme göstererek birbirinin eksiklerini tamamlayarak daha iyiye gitmiştir. Tüm incelemeler sonucunda liderliğin insanlığı nasıl etki altına aldığı konusunda farklı sonuçlara varılmıştır, nitekim hangi liderlik türünün en iyi olduğu konusunda ortak ve net bir sonuca ulaşılamamış; fakat zaman ve şartların değişmesiyle, lider davranışlarının insanlar üzerindeki tesirinin de değiştiği kabul edilmiştir (Başaran, 1998, s. 47; Bolat vd., 2008, s. 172). Günümüzdeki kimi kaynaklarda liderlik yaklaşımlarının ‘Büyük Adam’ teorisi ile başladığı ifade edilse de, bu teoriye yer vermeyen kaynaklar da bulunmaktadır. Bu çalışmada ilk adım olarak Büyük-Adam teorisinden bahsedilecektir.

**Tablo 1.1.** *Liderlik Düşüncelerinin Tarihsel Gelişimi (Higgs, 2002, s. 197)*

| Dönem    | Hâkim Okul                   | Baskın Fikirler                                                                                          | Anahtar Referanslar                           |
|----------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1920’ler | Özellikler Yaklaşımı         | Liderlik; iyi liderlerin ayırt edici özellikleri belirlenerek anlaşılabilir                              | •Max Weber (1947)                             |
| 1950’lar | Davranışsal Liderlik Teorisi | Liderin etkinliği, uygun davranışların belirlenmesiyle açıklanabilir ve geliştirilebilir                 | •Tannenbaum & Schmidt (1958)                  |
| 1960’ler | Durumsal Liderlik Teorisi    | Liderlik şartlar ve çevreye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlik tarzı duruma göre icra edilmelidir | •Fiedler (1967)<br>•Hersey & Blanchard (1969) |

**Tablo 1.2. (Devam) Liderlik Düşüncelerinin Tarihsel Gelişimi (Higgs, 2002, s. 197)**

| Dönem    | Hâkim Okul                                                                  | Baskın Fikirler                                                                                                                                                                                                                | Anahtar Referanslar                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1970'ler | Karizmatik Yaklaşım                                                         | Liderlik, liderlerin karizmatik davranışları ve örgütleri dönüştürme yetenekleriyle ilgilidir                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• House (1976)</li><li>• Burns (1978)</li><li>• Conger &amp; Kanungo (1988)</li><li>• Bryman (1992)</li></ul>                                                                                         |
| 1980'lar | Yeni Liderlik/Neo Karizmatik Okulu                                          | Liderlik ve yönetim iki ayrı kavramdır. Liderlik, karizmaya ek olarak bir takım özellik ve davranışları da kapsayan dönüşümsel bir odak da gerektirmektedir                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bass (1985)</li><li>• Avolio &amp; Bass (1995;1997)</li><li>• Conger &amp; Kanungo (1988)</li><li>• Shamir (1992)</li><li>• Bennis (1985)</li><li>• Alimo-Mecalf (1995)</li></ul>                   |
| 1990'lar | Gelişmekte Olan Yaklaşımlar<br>a) Stratejik Liderlik<br>b) Değişen Liderlik | a) Liderlik, stratejik karar almanın yöneticiler tarafından incelenmesi ile anlaşılabilir.<br>b) Liderlik kesinlikle değişim yönetimi ile bağlantılıdır. Lider davranışları değişim sunma çalışmaları bağlamında anlaşılabilir | a) Finhelstein & Hambrick(1996)<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Hambrick &amp; Brandon (1998)</li></ul> b) Kotter (1994)<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Higgs &amp; Rowland (2000)</li><li>• Conner (1999)</li></ul> |

### 1.3.1. Büyük Adam teorisi

Büyük Adam teorisi 19. yüzyılda Thomas Carlyle tarafından ortaya atılmıştır. Thomas Carlyle birçok kahramanı kıyaslayarak, liderliğin doğuştan geldiğini, sonradan lider olunamayacağını ileri sürmüş ve yalnızca kahramanlık gücüne sahip erkeklerin liderlik yapabileceğini dile getirmiştir. Liderlerin uygun ortam oluştuğunda büyük başarılar göstererek tarihe yön vereceklerini savunmuştur (Khan, Nawaz ve Khan, 2016, s. 1). Bahsi geçen dönemde bu düşünce fazlasıyla ilgi görmüş, dönemin ileri gelen düşünürleri Büyük Adam yaklaşımının büyük kitlelere ve onların geleceğine ışık tutan liderleri ifade ettiğini belirtmişlerdir (Bass, 1990. s. 38). Ancak yaklaşımı onaylamayan bilim insanları da olmuştur. Örneğin, İngiliz düşünür Herbert Spencer 1860 yılında Thomas Carlyle'ın bahsettiği kahramanların yalnızca dönemlerinin ve sosyal imkânların sonucu olduğunu iddia ederek bu teoriyi reddetmiştir. Zamanla Büyük Adam teorisinin desteklediği liderlerin, devletler ve toplumlara karşı kötü ve yıkıcı tutumlarının meydana gelmesi bu yaklaşımın öneminin kaybetmesine sebep olmuştur (Onay, 2018, s. 14).

Bass ayrıca birçok tarihçinin; Musa olmadan Yahudilerin Mısır'dan çıkamayacağını ve Winston Churchill olmasaydı İngilizlerin 1940'ta pes etmiş olacağını düşündüğünü dile getirmiştir. Bunların yanı sıra Bass; Lee Lacocca, Douglas MacArthur, John F. Kennedy ve Martin Luther King gibi büyük liderlerin başarılarına aşina olanların Büyük Adam teorisini daha çok benimsediğini gözlemlemiştir (Bass, 1990, s. 37). Böyle bir düşünce, toplumdaki insanların çoğunu, kendilerini yönetecek bir kahramanın gelmesi için her şeyi Tanrı'ya bırakmaya yöneltmiştir. Büyük Adam teorisi; liderlerin doğuştan üstün olduğunu savunan geleneksel liderlik görüşü ile uyumuş, fakat insanların lider olmayı öğrenebileceği hususunda yanılmakla kalmamış; lider ile liderlik edilen arasındaki ilişkiyi ve çevre faktörünü göz önünde bulundurmada başarısız olmuştur.

### **1.3.2. Özellikler yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı incelendiğinde Büyük Adam teorisinin geliştirilmiş hali olduğu görülmektedir. Pek çok kaynakta Büyük Adam yaklaşımının üzerinde durulmamış, Özellikler yaklaşımı ilk liderlik kuramı olarak kabul edilmiştir. Benzerlikleri nedeniyle aynı yaklaşımın devamı gibi nitelendirilebilir olsalar da aralarında farklılıklar mevcuttur. Büyük Adam yaklaşımından bahsedildiği zamanda devlet idaresi, askeri durumlar ve toplumsal olaylar temelinde yaklaşım biçimlendirilmiştir. Ayrıca Büyük Adam teorisinde büyük icraatlar gerçekleştirmenin liderin kaderi olduğu inancı vardır. Özellikler yaklaşımında ise liderleri; ilk olarak normal bireylerden, sonra ise diğer liderlerden farklı kılan özellikleri ve bu özelliklerin liderlik sürecindeki etkisini saptamak esastır (Dereli, 1976, s. 191; Tutar, 2016, s. 73)

1930'lardan 1950'lere kadar kaynaklarda genel olarak onaylanmış ilk yaklaşımlardan olan Özellikler yaklaşımı lideri baz alarak fiziksel özelliklerini ve karakterini ele almış, "lider olunmaz, lider doğulur" savını benimsemiştir (Çelik ve Sümbül, 2008, s. 51). Bu yaklaşım; liderde bulunan nitelikleri, liderliğin tesirini ortaya koyan temel faktör olarak benimsemekte ve liderlerin kültürel, duygusal ve kişisel özelliklerinin yanı sıra fiziksel özelliklerini de saptamaya çalışmıştır (Koçel, 2010, s. 575). Bu çalışmalar doğrultusunda liderde bulunması gereken fiziksel özellikler; boy, kilo, kuvvet, yaş, bedenlen olgunluk, sağlıkta iyilik hali ve yakışıklılıktır. Kişisel özellikleri ise; zekâ, hitabet becerisi, kişilerarası iyi ilişkiler, iletişim becerisi, güvenilir olma, girişimcilik, risk alma, cesaret ve özgüvendir (Eren, 2010, s. 441).

20. yüzyıl boyunca bilim insanları tarafında ilgi gören liderlik araştırmaları sonucunda elde edilen ilk sistematik yaklaşım Özellikler yaklaşımıdır. 20. yüzyıl boyunca araştırmalara konu olmakla birlikte, bu yaklaşıma yönelik geçerli bir genel değerlendirmeyi 1948-1974 yıllarında Ralf M. Stogdill yapmıştır (Northouse, 2004, s. 15). Stogdill yapmış olduğu ilk araştırmasında farklı topluluklardaki bireylerin nasıl lider olduklarıyla alakalı önemli liderlik nitelikleri saptamıştır. Aynı zamanda çalışmasında kişinin bazı kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğinden dolayı tek başına lider olamayacağını belirtmiştir. Stogdill 1974 senesinde yaptığı diğer çalışmayla ilk çalışmasını kıyaslamış ve ilk araştırmada liderliğin genel itibarıyla kişisel özelliklerle değil, durumsal etkenlerle saptandığına işaret ederken, ikinci araştırmada kişilik ve durumsal etkenlerin birlikte ele alınmasının liderlikte belirleyici rol oynadığı kanısına varmıştır (Northouse, 2013, s. 19).

Özellikler yaklaşımında cevabı bulunmaya çalışılan temel soru; ‘Kim ya da hangi niteliklere sahip olan kişiler liderdir?’ olmuştur. Bu kapsamda pek çok inceleme yapılmış ve iyi bir liderde bulunması gereken nitelikler ortaya konulmuştur. Özellikler yaklaşımının altındaki ana düşünce, etkili liderlerin bazı benzer nitelikleri paylaştığıdır. Bireyin bir toplulukta lider olarak öne çıkmasındaki en büyük etki, o topluluk üyelerinden farklı bazı niteliklere sahip olmasıdır. Etkili liderlerin sahip oldukları ve onları topluluktan ayıran nitelikler üç gruba ayrılmıştır. Bunlar; yönetim yeteneği, kişilik özellikleri ve fiziksel görünümüdür.

Stogdill, Özellikler yaklaşımıyla ilgili çalışmalar sonucunda liderlik özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir (Stogdill, 1974, s. 73-82);

- Sorumluluk alabilen ve buna istekli,
- Görevleri başarabilen,
- Hedeflerine ulaşmaya odaklanmış,
- Problemlerin çözümünde yaratıcı teknikler kullanan ve risk alabilen,
- Gerektiğinde inisiyatif kullanabilen,
- Kendine güvenen,
- Verdiği kararların her türlü sonucuna hazır olan,
- Stresle baş edebilen,
- Gerektiğinde ortaya çıkan pürüzleri tolere edebilen,
- İnsanları etkisi altına alabilen,
- Amaç için sosyal sistemleri geliştirebilen.

Fakat bu yaklaşımın liderlerin belirlenmesinde yetersiz olduğu görülmüştür. Topluluk içerisinde bu niteliklere yeterince sahip olanlar liderlik konumuna erişemezken, etkin bir şekilde liderlik edenlerin ise bu niteliklere sahip olmadıkları görülmüştür. Bunun üzerine liderlik hususunda başka bir kuram olan Davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Ertürk, 1998, s. 135).

### **1.3.3. Davranışsal yaklaşım**

Araştırmacılar, 1940'ların bitimine doğru liderliğe gözlemlenebilen etkinlikler olarak bakmışlar ve Özellikler yaklaşımından beklenen sonuçlar elde edilemeyince liderliğe yönelik farklı bir yaklaşım arayışına girmişlerdir. Özellikler yaklaşımı liderlerle diğer insanlar arasındaki farkları bulmada ve etkin liderliği açıklamada yetersiz kalınca, bilim insanları liderin kişisel niteliklerinden ziyade, davranışlarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bu yaklaşımı savunanların, liderin kişilik özellikleri yerine davranışlarını belirlemeye çalışmasının sebebi; davranışların daha rahat gözlemlenebilir olmasıdır (Güney, 2012, s. 371).

Davranışsal yaklaşımın ana hedefi, tutum ve davranışların etkili liderlikle nasıl veya ne biçimde kullanılacağını belirlemek ve liderin istenilen derecede etkili olması için ne yapması gerektiği sorusuna cevap bulmaktır. Bilim insanlarının tezleri doğrultusunda etkili bir lider ile etkili olmayan bir liderin tutumlarının birbirinden farklı olduğu ve etkili liderlerin tutumlarının şartlar ne olursa olsun değişmediği ileri sürülmüştür (Keçecioğlu, 2003, s. 157).

Davranışsal yaklaşım, liderleri diğer insanlardan ayıran temel davranış farklılıklarını baz almaktadır. Burada tümdengelim düşüncesiyle, davranış ve uygulamalardan yola çıkılarak lider tanınmaya çalışılmaktadır. Bir başka deyişle Özellikler yaklaşımı lideri biçim açısından tanımaya ve farklı yönlerini belirleyerek davranışlarını belirlemeye çalışmış ancak Davranışsal yaklaşım ise liderlerin benzer davranışlarını saptayarak liderlerin farklı kişisel özelliklerini bulmaya çalışmaktadır (Fındıkçı, 2013, s. 69). Liderin etkililiğini, nasıl davrandığıyla açıklamaya çalışan Davranışsal yaklaşım; liderin özelliklerinden ziyade ortaya koyduğu tutum ve davranışlarına odaklanır. Liderin başarılı olması, gösterdiği davranışların insanlar tarafından benimsenmesi ve destek bulmasıyla ilgilidir. Etkin bir liderin farkı, özellikleri değil sergilediği davranışlardır. Yetki verme, haberleşme, amaçları belirleme,

planlama ve kontrol gibi eylemler ise liderin etkinliğini ölçmede değerlendirilen faktörlerdir (Koçel, 2010, s. 577).

Davranışsal liderliği savunan yönetim bilimcilerin kuramın gelişmesine öncülük eden ve kuram içerisinde temel teşkil eden başlıca çalışmaları şöyle sıralanabilir (Aslan, 2013, s. 119);

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- McGregor'un X ve Y Teorileri
- Likert'in Sistem 4 Modeli

#### **1.3.4. Durumsal liderlik yaklaşımı**

Özellikler ve Davranışsal liderlik yaklaşımlarının en büyük dezavantajı, daima kabul gören bir gerçekliğe ulaşmayı hedefleyerek durumsal etkenlerin yol açacağı değişiklikleri göz ardı etmek olmuştur. Durumsal yaklaşım ise; bu dezavantajı ortadan kaldırarak, bir liderin etkililiğinin liderlik türünü değişen şartlara göre şekillendirebilmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Çakar ve Arbak, 2003, s. 84). 1960 ile 1980 yılları arasında gündemde olan Durumsal liderlik yaklaşımına göre liderlik, içinde bulunulan zamana ve şartlara göre değişen idari bir davranıştır. Bir diğer ifadeyle; toplum içerisinde genel kabul görmüş bir liderlik davranışı yoktur; liderlik, çalışma şartlarının parametrelerine göre şekil alır. Bu nedenle Durumsal liderlik yaklaşımı en iyi diye tanımlanabilecek bir liderlik tutumunun olmadığını savunur ve bu da Durumsal liderlik ile Davranışsal yaklaşım arasında ki en büyük farktır (Erkutlu, 2014, s. 12).

Liderin karakteri yerine örgüt kültürü veya örgüt iklimi üzerine odaklanan Durumsallık yaklaşımı, her örgütün kendisine has özellikleri olduğu için daha fazla tutulmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre; şartlar herhangi birine zaruri görevleri başarması için müsaade ediyorsa, bu herhangi bir şahıs bu koşullarda lider olabilir (Shetty, 1978, s. 236).

Bu doğrultuda belli şartlarda en ideal liderlik türünün nasıl olacağı incelenmiş ve bunun sonucunda iş ile takipçinin niteliği, tecrübeleri ve topluluğun görevi gibi pek çok bağımlı değişkenin liderin etkililiğinde önemli rol oynadığı görülmüştür. Liderliğin; içinde olunan zaman, çevre ve şartlara göre biçimlenen bir akış olduğunu kabul eden

durumsallık yaklaşımlarını, Fiedler'in Durumsallık Teorisi, House'un Yol Amaç Teorisi ve Vroom ile Yetton'un Karar Verme Modeli gibi araştırmalar temsil eder (Büyükbeşe, 2012, s. 14).

#### **1.3.4.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik teorisi**

Liderlikte durumsallık yaklaşımını ilk kez dile getiren bilim insanı Fred Fiedler'dir. Bu yaklaşım, liderin şartların uygun olma durumuna göre ortaya çıkabileceğini savunmuştur (Çelik, 1999, s. 20). Fiedler'in durumsallık yaklaşımı bireyin belirli bir toplulukta başarılı bir lider olabilmesinin tek şartının kişisel yeteneklere ve topluluktaki bireylerle iyi iletişim içinde olmasına bağlı olmadığını savunmaktadır (Erdoğan, 1991, s. 340). Liderin; astları ile olan ilişkisi, görev çerçevesinin belli olması ve mevkisinin vermiş olduğu yetki alanındaki değişimler lider davranışlarını değiştirmekte ve buna göre liderin tutumu bazen işe dönük (örgüt amacını esas alan otoriter tutum), bazen de iş görene dönük (çalışanın istek ve ihtiyaçlarına önem veren tutum) olmaktadır (Eren, 2010, s. 457). Fiedler'in kuramının özünde, grup performansının liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu tezi vardır (Zel, 2011, s. 143).

Fiedler' in bu yaklaşımına göre, lider karşılaşılabileceği farklı şartlarda gereken davranış şeklini sergilediğinde, bu durum iş yapanları motive ederek etkili ve başarılı olmalarına yol açabilmektedir. Fiedler liderlik hakkında yaptığı çalışmanın ilk basamağında liderlik çeşitlerini tanımlamış ve gruplandırmıştır. Liderlik şekilleri, hem kendi içindeki hem de çevredeki değişimler karşısında liderin ihtiyaçlar hiyerarşisine göre sergilediği tutumların tamamını kapsar. Fiedler, LPC (*least preferred co-worker*: en az tercih edilen iş arkadaşı) adlı kendi geliştirdiği anket ile gerçekleştirdiği araştırma ışığında yukarıda da bahsedildiği gibi insan odaklı ve görev odaklı olmak üzere iki çeşit liderlik şekli ortaya koymuştur. Ancak bahsedilen bu iki liderlik şekli farklı yönleri temsil ediyor olsa da, bir liderde bu liderlik şekillerinden yalnızca birinin baskın olması kabul edilebilir değildir (Erkutlu, 2014, s. 55). Durum ne olursa olsun yalnızca tek bir liderlik biçimini sergileyen lider, sürekli değişim gösteren şartlar karşısında başarısız olacaktır.

Çalışanlar ile yapılan LPC anketi sonuçlarına göre, iş arkadaşlarını olumlu nitelikleriyle değerlendirenler insan odaklı; iş arkadaşlarını olumsuz nitelikleriyle değerlendiren çalışanlar ise görev odaklı liderler olarak gruplandırılabilir. Fiedler'in

gerçekleştirdiği araştırma neticesinde ortaya çıkan liderlik nitelikleri birbirinden farklı olsa da, tümüyle bir liderlik şekline sahip liderlerle karşılaşmak mümkün değildir (Keçecioğlu, 2003, s. 173).

#### **1.3.4.2. House'un Yol-Amaç yaklaşımı**

Robert House tarafından ortaya atılan ve oldukça ilgi görmüş olan bu durumsal liderlik yaklaşımının amacı, motivasyona odaklanarak çalışan performans ve memnuniyetini artırmaktır (House ve Mitchell, 1975, s. 1). Çalışanlar; sonuca ulaşmada kendilerini yeterli görür, emeklerinin boşa çıkmayacağını bilir ve aldıkları ücretten tatmin olurlarsa, daha iyi motive olacaktırlar (Northouse, 2013, s. 137). House Yol-Amaç yaklaşımını motivasyon yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımından faydalananarak geliştirmiştir. Yöneticilik konumundan liderliğe geçmek için çalışanların gereksinimleri ile topluluk hedeflerini birleştirmek, iş ile çalışan uyumunu sağlamak ve çalışanların başarıma gücünü yüksek tutmak gerekmektedir (Ekici, 2006, s. 211).

Belirli bir sorumluluğu yerine getirebilmek amacıyla, hitap ettiği kitleye bilgi, destek, yol gösterme ve gerekli tüm kaynakları sağlamak Yol-Amaç yaklaşımında liderin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların hedeflerini gerçekleştirmesinde liderin sorumluluğu, rehberlik etmek ve çalışanların hedefleriyle topluluğun hedefleri arasındaki uyumu gerçekleştirmektir. House'un Yol-Amaç yaklaşımı, liderin mevcut durumu çözümleyerek, doğrudan destekleyici, katılımcı ve yönlendirici davranışlar sergilemesi tezine dayanmaktadır (Güney, 2000, s. 160-161). Liderin başarısı çoğunlukla bu amacı gerçekleştirme becerisine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Yol-Amaç yaklaşımı aslında lider tarafından sergilenen davranışların, çalışanların motivasyon ve başarı düzeyleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. House, kişinin belli ihtiyaçlarını karşılayacağı ve bu ihtiyaçların karşılanma ihtimalinin yüksek olduğunu düşündüğü davranışları sergileyeceğini savunmaktadır. Buna göre çalışan davranışını etkileyen iki faktör; beklenti ve önemdir (Koçel, 2010, s. 588).

*Beklenti:* Kişinin bazı davranışlar sonucu bazı hedeflere ulaşacağına olan inancı

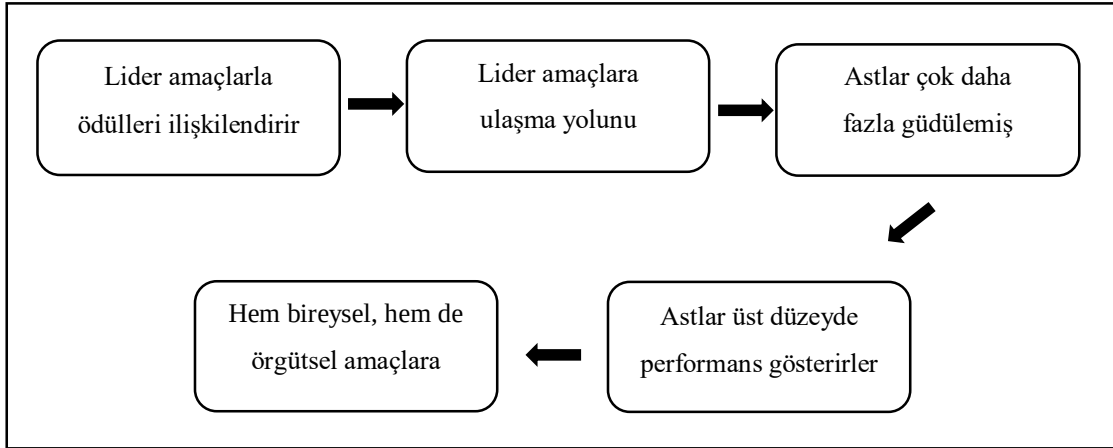
*Önem:* Kişinin bu hedeflere verdiği değer

Lider de grup üyelerini iki mevzuda motive edebilecektir;

*Yol:* Liderin, çalışanların beklentilerini etkileme durumu

*Amaç:* Liderin, çalışanların hedefe verdiği önemi etkileme durumu

**Tablo 1.2.** Yol-Amaç yaklaşımında liderlik süreci (Erçetin, 2000, s. 47)



Yukarıdaki tabloda Yol-Amaç yaklaşımında liderlik süreci anlatılmıştır. Bu yaklaşıma göre çalışanların motivasyon, performans ve memnuniyetlerini etkileyen 4 farklı liderlik tarzı bulunmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013, s. 26-27);

- Otokratik (*directive*) lider: Yetki tamamen kendisinde olan lider yapıyı harekete geçirir. Çalışanların fikirlerine başvurulmaz.
- Destekleyici (*supportive*) lider: Lider yetkilerini paylaşma eğilimindedir ve karar almadan önce çalışanların fikirlerine başvurur.
- Katılımcı (*participative*) lider: Çalışanlar karar alma süreçlerine katılırlar. Lider çalışanların görüşlerine değer verir.
- Başarı odaklı (*achievement-oriented*) lider: Başarıya ulaşmak için çalışanlara hedefler koyan lider, onlara bazı serbestlikler tanır ve çalışanlardan en yüksek performansı almak için onları ödüllendirir.

Yol-Amaç kuramına göre aynı lider farklı durumlarda bahsedilen liderlik türlerinden herhangi birini sergileyebilir fakat buna karar verirken çalışanları ve işin yapısını göz önünde bulundurmalıdır (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2011, 136-138)

#### **1.3.4.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme yaklaşımı**

Bir liderin en önemli görevinin karar vermek olduğunu savunan yaklaşım 1973 senesinde Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım liderin karar alma süreci üzerine odaklanmıştır. Yaklaşım, temel olarak toplumsal sorunların nasıl analiz edileceğini saptamaya ve farklı durumsal faktörlerle liderin karar alma şekilleri arasındaki bağı incelemeye çalışmaktadır (Serikan, 2012, s. 54). Burada

liderin yapması gereken, alternatif görüşleri de değerlendirerek karar alma sürecine olabildiğince fazla sayıda çalışanın katılmasını sağlamaktır (Güney, 2015, s. 402).

Vroom ve Yetton'un karar verme yaklaşımında liderin çalışanların kararlarına hangi şartlarda ne düzeyde dâhil olacağından bahsedilmektedir. Karar verme basamağında beş çeşit liderlik türü belirlenmiştir. Bunlar (Chemers, 2014, s. 49-50);

- Otokratik (autocratic) I
- Otokratik (autocratic) II
- Danışmacı (consultive) I
- Danışmacı (consultive) II
- Grup (group)

Vroom ve Yetton'a göre bir kararın etkinliği ise; kararın niteliği, kabul edilebilirliği ve vaktiyle ölçülür (Zel, 2001, s. 131-132).

### **1.3.5. Güncel liderlik yaklaşımları**

1980'li yıllara gelindiğinde dünyada pek çok konuda değişimler gerçekleşmeye başlamıştır. Küreselleşmenin temellerinin atılması, ekonomik şartların giderek güçleşmesi ve rekabetin de günbegün artması sonucu, kuruluşlar için değişim kaçınılmaz olmuştur. Bu dönemde; arz-talep dengesi, müşterinin bilinçlilik düzeyi, yönetim ve organizasyon alanı bu değişimden nasibini almıştır. Tüm bu değişim ve klasik liderlik teorilerinin de uzun süredir tartışılmakta olduğu gerçeği, liderlik yaklaşımlarında da yeni perspektiflere yönelik çalışmaları kaçınılmaz kılmıştır. Bu süreçte klasik liderlik teorileri reddedilmemiş, aksine yeni yaklaşımların ortaya çıkmasında geliştirici olmuşlardır (Sayılı & Baytok, 2014, s. 111).

Bass ve Burns'ün araştırmaları modern yaklaşımlar olarak bilinen liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma ilişkin kaynaklar tarandığında karşımıza yaygın olarak üç yaklaşım çıkmaktadır. Bunlar; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliktir.

#### **1.3.5.1. Karizmatik liderlik**

Bilim insanları karizmatik liderlik yaklaşımının ilk kez Max Weber tarafından öne sürüldüğünü varsayarlar. Weber otorite tipleri ile birlikte liderlik anlayışını da dile getirmiştir. Weber bunu yaparken “meşruiyet” olgusuna vurgu yapmıştır. Weber'e göre

yasal otorite, geleneksel otorite ve karizmatik otorite olmak üzere 3 farklı otorite vardır ve meşru otorite dayanağını bunlardan alır (Weber, 1995, s. 315-316).

Weber; “tanrısal armağan” şeklinde tanımlanan karizma olgusunu ve liderin kabul görmesini, kurallar, yasalar ve mevkisinden kaynaklanan bir güç olarak değil de kişinin bireysel niteliklerinden ve gösterdiği başarımdan kaynaklanan bir güç olarak görmüştür. Weber’in karizmatik liderlik yaklaşımı incelendiğinde, karizmatik liderlerin bulunduğu toplulukların lider odaklı oldukları kabul edilmiştir. Lider odaklı bu toplulukta örgütsel basamaklar ise bir lider ve bu lidere olağandışı bir güç sağlayan astlardan meydana gelir. Weber’e göre eğer astlar liderin liderlik gücüne olan inançlarını yitirir ve liderin olağandışı güçleri ortadan kalkarsa, liderlik mevkisi meşruiyetini kaybedebilir (Kılınç, 1997, s. 32).

Karizmatik liderlik yaklaşımında, “karizma” denen olgu liderin kişisel bir niteliğidir. Karizmatik özellikleri bünyesinde barındıran bir liderin çalışanları üzerinde etki edebilme gücü, karizmatik gücü olmayan bir lidere kıyasla çok daha fazladır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 326).

Bu konuya dair en geniş araştırma Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu iki araştırmacıya göre, karizmatik liderler; çevresel duyarlılık sahibi, statükoculuğa ve geleneksel düşünceye karşı, bakış açısını geniş tutabilen, güvenilir ve tecrübe sahibi liderlerdir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, 748). Conger ve Kanungo karizma olgusunun atıfsal bir durum olduğunu ileri sürmüş ve liderlik kalitesini, kişiler üzerindeki etkisi ve kişilerin bu etkiyi kabul ederek karizma olgusunu liderlerine atfetmesi şeklinde dile getirmişlerdir (Akçakaya, 2010, s. 259).

Karizmatik liderler; aralarında güçlü etkileşim bulunan takipçileri olan, öngörülerini takip edilen, çalışanlarını motive ederek başarımlarını en üst düzeylere çıkarabilen, ileri görüşlü olan ve vizyon sahibi liderlerdir. Karizmatik lider, takipçilerince esin kaynağı olarak kabul edilir ve bu durum, lideri bir rol model yaptığı için ileriye dönük amaçlara erişmede yeni bakış açıları kazandırır. Takipçiler, rol model olarak saydıkları liderin hedef ve değer yargılarını kendi hedef ve değer yargıları olarak kabul ederler ve bu uğurda çalışırlar. Bu ise karizmatik liderin izleyicilerini etki altına alma gücünün bir göstergesidir. Karizmatik lider kararları tek başına alır ve her sözü emir niteliğindedir. Takipçileriyle arasında her zaman bir mesafe bulunmasına rağmen emirleri hızla uygulanır (Ünal ve Yıldızbaş, 2016, s. 341).

#### **1.3.5.2. Dönüşümcü liderlik**

Dönüşümcü liderlik yeniliğe her daim açık ve gruba pozitif yönlü yenilik kazandıran bir liderlik çeşididir. Hem hitap ettiği kitleyi hem de kurumu yenilik uğruna isteklendirir. Burns ve Bass'ın temellerini attığı dönüşümcü liderlik anlayışına göre; lider, takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve hedeflerini hesaba katarak değişim ve yenilik yaparak, grubun performansını en üst seviyelere ulaştıran kişidir (Luthans, 1995, s.357). Bu tarz liderler, hitap ettikleri topluluğun kendilerine bağımlı olmasını değil; onların özgür, eleştirel fikirler üretebilen ve bu sayede topluluğa yararı dokunabilecek reformist bireyler olmasını dilerler. Dönüşümcü liderler; çalışanlarının özlük ve benlik duygusunu güçlendirir, topluluğun amaçları için çalışanları güdüler ve topluluk hedeflerini gerçekleştirmenin daha büyük bir amaç olduğuna inandırarak çalışanlarının görevlerini daha çok benimsemelerini sağlarlar (Erçetin, 2000, s. 58).

Burns; *Leadership* adlı eserindeki politik liderler üzerine olan incelemesinde, liderliği dönüştürme kavramını öne sürmüş, sonrasında ise kavram toplumsal psikolojide de kendisine yer edinmiştir. Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderlik, "liderin ve astlarının birbirlerine daha üst seviyede moral ve güdülenme kazandırdıkları bir akıştır". Ayrıca dönüşümcü lider, topluluğun ve bireylerin hayatında büyük farklar yaratır; algı ve değer yargılarını tekrardan şekillendirerek bireylerin beklentilerini değiştirir. Bass ise Burns'ün tezini genişleterek, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birlikte uygulanabileceğini savunurken; Burns etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin biçimleri gereği asla birlikte uygulanamayacağını ifade etmiştir (Onay, 2018, s. 22-23).

#### **1.3.5.3. Etkileşimci liderlik**

1978 senesinde James MacGregor Burns tarafınca ortaya atılan etkileşimci liderlik yaklaşımı 1980'li yıllarda Bernard Bass tarafından daha da geliştirilmiş ve hala da üzerinde en fazla çalışmanın yapıldığı liderlik türlerinden biri olmuştur. Etkileşimci liderler, astların geçmişten beri gelen çalışmalarının daha etkili olmasını sağlamak ya da iyileştirmek amacıyla görevlendirme yolunu tercih etmektedirler. Bu yaklaşımda liderler, yetkilerini astlarını ödüllendirme, daha fazla çalışmaları için maddiyat ve mevki vaat etme şeklinde kullanırlar. Örgüt üyelerinin yaratıcı ve reformist taraflarıyla daha az ilgilenirler (Eren, 2002, s. 456-457). Bass ise etkileşimci liderin, çalışanından ne beklediğini açıkça belirteceğini ve hedeflere ulaşıldığında çalışanın nasıl mükâfatlandırılacağını göstereceğini ifade etmiştir (Bass, 1985, s. 12).

Etkileşimci liderlik mevcut konu ve problemleri çözmeye odaklanır. Etkileşimci bir lider karşılıklı iletişimi önemli gördüğü için her daim içinde bulunulan koşulları ve bu koşullarda astların isteklerini doğru biçimde anlamaya çalışır. Sonuç olarak her zaman bireyleri motive eden iletişimler kurarak astlarını etkilemeyi başarır, çünkü liderin isteklerini gerçekleştirmek astlara da menfaat sağlayacaktır.

#### **1.4. Liderliğin Güç Kaynakları**

Toplumsal ilişkilerde, iletişim ve etkileşimin var olduğu her mekân ve zamanda varlığını hissettiren güç kavramı için Russel şu ifadeleri kullanmıştır; “Enerji nasıl fizik biliminin temel kavramı ise, güç de sosyal bilimlerin temel kavramlarından bir tanesidir.” (Russel, 1990, s. 12). Topluluktaki bireylerden birinin ötekine olan bağımlılığı güç kavramını oluşturur. Bu güç toplumsal ve örgütsel mekânlarda, birlikte yaşamak durumunda kalan bireylerin aralarındaki ilişkilerinden doğar. Güç, bir bireyin, diğerlerini arzu ettiği şekilde etkisi altına alabilmesi ve onlar üzerinde arzuladığı şekilde değişimler gerçekleştirmesidir. Bir başka ifadeyle güç, bireyin gerçekleşmesini istediği şeyleri etkisi altına aldığı insanlara yaptırabilme becerisidir (Salancik ve Pfeffer, 1977, s. 4). Bu gücün var olabilmesi için değişime istekli olan kişinin diğerlerini harekete geçirmesi ve etkilenen kişilerin de bu yönde değişim göstermesi gerekmektedir. Burada önemli olan husus liderin elinde olan gücü hedefleri doğrultusunda kullanabilmesi ve beklenen değişimleri hayata geçirebilmesidir (Bağcı ve Bursalı, 2011, s. 9-10).

Güç olgusunun çağrışımları toplumun her kesiminde farklılık gösterir ve varlığı herkes tarafından önemsenen bir değerdir. Bu sebeple güç kaynaklarının ne olduğu, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Robbins’e (1996) göre güç kaynağını insandan ve örgütten alarak beslenir. Kaynağının insandan alan güç; bireyin fiziksel görünüşüyle, sembolik ve yaratıcı yanlarını içine alan davranışlarıyla alakalıdır. Kaynağını örgütten alan güç ise; bireyin içinde bulunduğu topluluktan beslenen güçtür. Toplumun dinamikleri bu gücün temellerini oluşturur. Bireyin örgüt içindeki konumu ise diğer insanlarla ilişkileri ve kaynaklara kolay ulaşabilmesiyle ilgilidir (Taş, 2017, s. 143-144).

Bu alanda önemli çalışmaları bulunan French ve Raven (1968, s. 259) güç kaynaklarını; yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak beş gruba ayırmıştır. Bunun yanı sıra Raven bilgiye dayalı gücü de

yöneticinin sahip olabileceği güç kaynaklarından saymıştır (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998, s. 308).

- Yasal güç: Bireyin, diğerlerinin davranış sınırlarını belirleme yetkisinin olduğunu düşünmesidir.
- Ödüllendirme gücü: Kişinin, diğer kişilerin ödüllendirilmesini desteklemesidir.
- Zorlayıcı güç: Bireyin ceza verme tehdidi olanağıyla meydana gelir.
- Uzmanlık gücü: Bireyin diğerleri arasında herhangi bir konuda yetkin konumda olmasıyla oluşur.
- Karizmatik güç: Bireyin davranış ve tutumlarının başkaları tarafından model alınıp benimsenmesiyle oluşur.
- Bilgiye dayalı güç: Bir kişinin toplumun diğer kesimindeki insanlarda bulunmayan ve kullanılma gereksinimi olan bilgiyi elinde bulundurmasıyla ortaya çıkar.

Güç kaynaklarının türleriyle ilgili kaynaklarda birçok gruplandırma bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmada BM örgütünün yapısı ve sistemi gereği yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynaklarının üzerinde durulacaktır.

#### **1.4.1. Yasal güç**

Yasal güç, liderin örgüt içindeki mevkisinden dolayı elinde olan güçtür. Örgütte yer alan kişilerin liderlerinin yetkileri ışığında verdiği sorumlulukları yapması biçiminde işleyiş gösterir. Bu güç şeklinde liderin üst merteye olması sebebiyle, yerine getirilmesini istediği görevler yapılmadığında kişilere yaptırım uygulayabileceği düşüncesi hâkimdir (Koçel, 2010, s. 556). Genellikle yöneticiler için lazım olan yasal güç, liderlik hiyerarşisi için de önem arz eder. Bir liderin olduğu, sonradan tayin edildiği ya da seçildiği bir makama erişmek; o mevkide zaten var olan yasal güçleri de elinde bulundurmasına sebep olmaktadır. Elinde bulunan bu yasal güç liderin etkin olmasını sağlayan güçtür (Fındıkçı, 2013, s. 207).

Güç kaynağı liderin otoritesini yasal güce bağlamasıyla ortaya çıkar. Yasal güç kaynağı, meşru bir sisteme sahip olmakla beraber, astların bunu onaylamasını da kapsamaktadır. Liderin yasal gücünü kullanması olağandır, ancak gücün uygulanmasında mekân ve koşullara uymayan orantısızlık bazı problemlerin meydana

gelmesine sebep olabilmektedir. Sonuç olarak yasal gücün astlarla liderler arasında denge noktasını koruması gerekmektedir (Gençer, 2017, s. 52).

#### **1.4.2. Uzmanlık gücü**

Liderin herhangi bir konudaki bilgi, eğitim, birikim ve deneyimlerine bağlı uzmanlığından kaynaklanan güç şeklidir. Lider astlarını uzman olduğu konuda uygun şekilde yönlendirebilir. Bu nedenle de örgütte daha çok benimsenir ve saygı görür (Koçel, 2010, s. 557). Liderin uzmanlığına duyulan inanç, astların lidere olan tavırlarında da daha pozitif ve sadık olmalarını sağlamaktadır. Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu yasal güç ve otoritenin kendi çabasıyla elde ettiği uzmanlık gücüyle liderlik etmesidir (Fındıkçı, 2013, s. 208).

Deneyim ve bilgiyle orantısı bulunan uzmanlık gücü, lidere astları yönetme ve etkileme imkânı vermektedir. Lider kendisinde var olan bilgi, beceri, tecrübe ve uzmanlığıyla örgütün düşüncesinde pozitif bir görünüm oluşturmakta ve bu durum, liderin taleplerin sorgulanmadan yerine getirilmesine yol açmaktadır. Liderin uzmanlığını ve yapabilirliğini en iyi biçimde ifade etmesini sağlayan bu güç, kitleleri etkilemede önemli bir kaynaktır. Bireyin örgüt içerisinde lider olarak kabul edilmesinde temsil ettiği kitle ve topluluğun onu bilgi sahibi, alanında uzman, işinde başarılı görmesi önem arz etmektedir (Gençer, 2017, s. 56). Diğer taraftan, her alanda uzman olunamayacağını bilmek, uzmanlığı ihtiyaç doğrultusunda adilce kullanmak, aşırıya kaçıp sadece çok dar tek bir alan ile yetinmemek gibi tavsiyelere de önem vermek icap etmektedir (Barutçugil, 2014, s. 60-61).

#### **1.4.3. Karizmatik güç**

Yukarda bahsi geçen liderlik güç kaynaklarından yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç, liderin konumu gereği kazandığı kaynaklar iken; uzmanlık gücü ve karizmatik güç liderin kendi şahsi niteliklerinden doğar. Bu sebeple burada unvan ve makamdan ziyade liderin nitelikleri ön plandadır. Astları tarafından saygı duyulan ve rol model olarak alınan liderin talepleri içtenlikle yerine getirilir (Güney, 2015, s. 66).

Karizmatik güç, liderde var olan karakteristik özellikleri ile astlarını etkisi altına alma gücünü belirtir. Lidere olan hayranlık duygusunun boyutu ya da astların lideri rol model olarak görme seviyeleri arttıkça liderin karizmatik gücü de büyür. Karizmatik güç sahibi lider; karakteri, insanlarla iletişimde kullandığı konuşma tarzı ve dış

görünüŖü sebebiyle astları üzerinde hayranlık bırakarak, onları etkisi altına alabilme yeteneğine sahiptir (Bakan ve BüyükbeŖe, 2010, s. 76).

Kişisel etkileyicilik yaygın olmasına karşın tartışılan bir konudur. Kimi insanlar güçlü ve reformist bir yapıya veya olağanüstü bir beceriye sahip olmalarından dolayı insanlar üzerinde etkileyici olabilirler. Karizmatik güç, kişisel otoritenin kabul görmesinde önemli bir yere sahiptir. Karizmatik güce sahip olan lider kişisel güçte ulaşılabilir en üst seviyededir ve astlarınca genellikle hatası olmayan, ahlaklı, saygın ve bilgi bir kişi olarak görölmektedir (Rudolph ve Peluchette, 1993, s. 12).

### **1.5. Liderlik Tarzları**

Toplumsal olarak başarıya ulaşabilmede, liderler tarafından benimsenen liderlik tarzı önemli bir faktördür. Çünkü liderlik tarzı, toplumsal hedeflere erişebilmede oluşan problemlerin ortadan kaldırılmasında, liderlerin astların motivasyonunu baz alarak belirlediği davranış şekilleridir (Hicks ve Gullert, 1981, s. 234).

Liderlerin benimseyeceği liderlik tarzları üzerinde etkili olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu sebeple her şartta uygulanabilir olan geçerli bir liderlik tarzının olması mümkün değildir ve her liderlik tarzının uygulandığı mekân ve şartlar birbirinden farklıdır. Burada önemli olan liderlik tarzları üzerinde etkili olan etmenleri doğru şekilde saptamak ve bu etmenleri dikkate alarak bir liderlik tarzı benimsemek ve bunu etkili bir biçimde hayata geçirebilmektir (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 51).

Kaynaklara konu olan pek çok liderlik tarzı vardır. Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan değişime adapte olma gereksinimi, kullanılabilecek en uygun liderlik tarzının hangisi olduğu konusunda tartışmalara sebep olmuştur. Liderlik tarzı farklı toplumlarda farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Batı liderlik tarzı doğudan farklıdır. Farklı kültürler farklı zamanlarda farklı liderlik tarzlarını doğurmuştur (Akşit, 2010, s. 109-110). Literatürde üzerinde durulan liderlik tarzları Ŗu şekilde listelenebilir;

- Otokratik liderlik
- Demokratik liderlik
- Hizmetkâr liderlik
- Laissez-faire liderlik
- Vizyoner liderlik
- Stratejik liderlik
- Hümanist liderlik

- Toplumsal liderlik
- Askeri liderlik
- Akademik liderlik

Bu liderlik türlerinin birçoğu direk işletmelerle ve daha küçük gruplarla ilgili olduğundan, Birleşmiş Milletler'in ele alındığı bu çalışmada bu liderlik tarzlarının hepsi detaylı bir şekilde incelenmeyecektir.

#### **1.5.1. Otokratik liderlik**

Otokratik, bir diğer adı ile otoriter liderlik kavramını ele almadan önce “otorite” olgusunu ne olduğunu kavramak gerekmektedir. Otorite birçok şekilde ifade edilebilir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Baktır, 2004, s. 23);

- Emir verebilme gücü, bir konuda karar alma ve yargılama gücünü kullanma,
- Statü veya sahip olunan bilgiden kaynaklanan güç,
- Yönetim bölümünde olan bireylerin yasa ve emirleri yerine getirme gücüne sahip olması.

Otokratik lider amaçları belirler ve çalışanların bu amaçları hayata geçirebilmeleri için gerekli talimatları verir. Bridge tarafından otoriter lider şu şekilde tanımlanmıştır (Bridge, 2003, s. 29);

- Güç ve karar verme yetkisini merkeze alır,
- Astlarını etkili bir şekilde idare etmek için ödül ve ceza metotları kullanır,
- Astlarının fikirlerine önem vermez,
- Otokratik liderin yönetimi altında bulunanların moral ve motivasyonları düşüktür.

Otoriter ya da otokratik lider şeklinde tanımlanan bu liderlik stiline, tüm güç yalnızca liderin elindedir. Otokratik liderlik; astlar ile lider arasında tek taraflı iletişimin olması ve astların liderin işlerinden bihaber olmaları sebebiyle çoğunlukla olumsuz bir liderlik tipi olarak görülür. Toplulukta bütün kararlar lider tarafından alındığı için kararlar çok hızlı verilir, astların karar alma süreçlerine dahil edilmesi söz konusu değildir (Newstrom ve Davis, 1993, s. 227).

Çalışanlar liderin gücünden çekinmektedir ancak bu stilin en büyük artısı, lider açısından kuvvetli bir motivasyon sağlamasıdır. Otoriter liderlikte astların herhangi bir

konuda yeteneğinin bulunmaması gibi bir problem söz konusu değildir. Çünkü lider, yapılması gereken bütün direktifleri astlarına verir. Otoriter liderliğin en büyük olumsuz yanı, liderin aşırı despot yönetiminden dolayı astlarda meydana gelen motivasyon düşüklüğü, psikolojik doyumsuzluk, moralsizlik ve astlar arası çatışmadır (Kılınç, 2012, s. 105). Emir ve direktiflerinin sorgulanmadan yerine getirilmesini isteyen bir liderin var olduğu bu liderlik tarzının başarıyı yakalaması için, liderin kendisinin şahsi nitelikleri ile sevilip sayılan ve mevkisinde kabul görmüş biri olması gerekir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011, s. 105).

### **1.5.2. Demokratik liderlik**

Demokratik (katılımcı) liderlik modelinde lider, astlara yol gösterir ve önderlik eder, toplulukta karar verme sürecine astların aktif katılımını sağlar ve bunu destekler. Olağanüstü durumlar dışında, topluluk hedeflerini birlikte alınan kararlara göre şekillendirir. Demokratik lider; planlama, karar alma ve örgütleme çalışmalarında topluluğun tüm üyelerinin aktif katılımını ister (Şafaklı, 2005, s. 143). Üyeler kendi aldıkları kararların sonuçlarını da üstlenirler ve bu şekilde alınan kararlar daha doğru olur. Demokratik lider, astlarına daha ılımlı davranır, onlara önem verir ve çoğunlukla ödül sistemini kullanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Demokratik/katılımcı liderlik tarzını benimseyen liderler, ellerinde bulundurdıkları yetkileri topluluk üyeleri ile paylaşırlar. Lider, astlarını icraatlarından haberdar eder, düşüncelerini ifade etmeleri ve kendisine tavsiyede bulunmalarını ister. Yapılacak işlere yönelik planları yaparken grup üyeleri ile birlikte çalışır. Yani bu tarz liderler, topluluk üyelerini etkisi altına almak için güç kullanmaktansa bilgi birikimi ve iletişim becerisini kullanır. En önemli niteliği ise, çalışmaların lider olmadan da hayata geçirilebiliyor olmasıdır; fakat karar verilirken liderin olması mutlaktır (Ekici, 2006, s. 62). Demokratik liderler topluluk üyeleri tarafından kabul görür ve sevilirler.

Burada üzerinde durulması gereken temel husus, liderin katılımcı davranırken, astları tarafından önemsiz veya pasif olarak görülmesine engel olabilmektir. Demokratik liderin hedefi astları tümüyle özgür bırakmak değil, onların görüş ve taleplerine kıymet vererek hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaktır. Bu ise lidere duyulan güveni artıracaktır (Akşit, 2010, s. 110).

### 1.5.3. Vizyoner liderlik

Vizyon, kelime anlamı olarak fikir demektir. Vizyon geliştirme ise; geleceği öngörebilme, gelecekle ilgili varsayımlarda bulunma ve bu varsayımlar ışığında topluluğun temel amaçlarını ve yöntemlerini belirlemektir (Çetin, 1996, s. 173). Vizyoner lider, belirlediği hedeflerin topluluk üyeleri tarafından içselleştirilmesini sağlar ve topluluklarını yalnızca içinde bulundukları durumu baz alarak değil, ileriye dönük reformları da düşünerek idare ederler (Akdemir, 2003, s. 146). Bu tarz liderler; gerçekleştirmek istedikleri amaçlar uğruna çalışanlarını sistemli bir biçimde iş görmeye ikna eder ve toplumsal amaçlara erişmek için farkındalık yaratırlar (Genç, 2004, s. 151).

Vizyoner liderlik bireyleri ortak hedeflere yöneltmekte ve onlara konuyu en geniş hatlarıyla göstermektedir. Topluluğun ilerde nereye varacağını göstermekte ancak o hedefe nasıl ulaşacağını söylememektedir; bireyleri reform yapma, tecrübe edinme ve oluşabilecek olumsuz sonuçları göze almada serbest bırakmaktadır. Genel çerçeveye hâkim olmak bireylerin geleceği görebilmelerini sağlamaktır. Tüm bireylerin ortak amaçları gerçekleştirmek uğruna çalıştığı düşüncesi örgüte olan bağlılığı ve inancı pekiştirir (Barutçugil, 2014, s. 85-86).

### 1.5.4. Stratejik liderlik

Pearce ve Robinson'a (2007) göre değişimi benimsemek ve değişimleri yakalamak için stratejiler belirlerken topluluk içinde gerekli ilişkiler kurarak liderlik yapmak stratejik liderlik durumudur (Pearce ve Robinson, 2007'den aktaran Besler, 2004, s. 18). Stratejik liderlik; planlı reformların önem arz ettiği konularda yeniliği görebilmek, tasarlamak, geçiş aşamasında kolaylık sağlamak ve bireylerin iyi oldukları yanlarını güçlendirmektir. Çok boyutlu olmayı gerektiren stratejik liderlik, örgütü tamamıyla reform döngüsünün içine katabilme gücüne sahiptir (Barutçugil, 2014, s. 92).

Stratejik liderlik, bütünleştirmeyi esas alan bir yapıya sahiptir. Bu bütünleştirme, topluluk içinde önceden var olan hedefler dâhilinde uygulanmaktadır ve örgütün gerçekleştirmek istediklerine erişebilmesine yardım etmektedir (Dinçer, Hacıoğlu ve Şeremet, 2014, s. 340-341). Aktif bir stratejik lider ise geç olmadan cesur kararlar alma eğilimdedir ve tüm örgütü etkileyen bu kararların bütün yükümlülüğünü üstüne alırken risk almaktan korkmaz (Eren, 2002, s. 442).

### **1.5.5. Toplumsal liderlik**

Toplumsal liderlik, liderin taleplerini yerine getiren örgütün bahsi geçen yaptırımları gönüllü olarak gerçekleştirmesi ve liderin baskı uygulamadan liderliğin olumlu yönlerini göstermesidir. Toplumun çok arzulamadığı, haberdar olmadığı, korktuğu, çekimser baktığı farklı konulardaki tutumunu; liderin karizma, iletişim becerisi, bilgi ve birikimi sayesinde kabul etme durumudur toplumsal liderlik.

Toplumun onaylamadığı bir durumu herkesin nezdinde kabul edilir bir noktaya ulaştırması, o kişinin liderlik konumuna eriştiğinin en büyük kanıtıdır. Bu tarz liderlik daha çok tüm toplumu ilgilendiren daha geniş alanlarda karşımıza çıkar (Fındıkcı, 2013, s. 264-265).

### **1.6. Liderlik ve Yöneticilik**

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri bir yönetici midir, yoksa bir lider mi? Keza Kofi Annan için sadece bir yönetici mi demek gerekir, yoksa lider mi? Bu sorulara cevap verebilmek için liderlik ve yöneticilik kavramları üzerinde durmak gerek. Lider ve yönetici kavramları ele alındığında, her ikisinin de ait olduğu topluluktaki insanları belirledikleri hedefleri hayata geçirmek için idare etme ve yönlendirme çabası içinde olduğu görülmektedir. Fakat liderliğin yönetim için mühim bir araç olduğu söylenebilir (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 46). Lider ve yönetici, çoğunlukla karıştırılan ve birbirini yerine kullanılan iki kavramdır. Kaynaklarda lider ve yönetici terimlerini aynı anlamda kullananların yanı sıra, birbirlerine benzer olduğunu ancak eş anlamlı olmadığını iddia eden araştırmacılar da vardır (Genç, 2013, s. 22). Bazı araştırmacılar lider ve yönetici terimlerini ayırmadan aynı anlamda kullanırken bazı araştırmacılar iki terimi birbirinden farklı tutmuşlardır.

Massie ve Douglas ise yönetici terimini liderliği de içine alacak biçimde kullanmış; yöneticiliğin liderlikten daha geniş bir anlamı olduğunu ve daha büyük etki alanını kapsadığını ifade etmiştir (Massie ve Douglas, 1992'den aktaran Taştan ve Gül, 2013, s. 44). Bir diğer ifadeyle liderliğin, birey ve davranışlarla sınırlı kaldığı, fakat yöneticiliğin liderliği de içine alan faaliyetlerin tümü sayıldığı ifade edilmiştir (Güney, 2012, s. 40).

#### **1.6.1. Lider ve yönetici arasındaki benzerlikler**

Kuruluşlarda yöneticiler ile liderlerin sorumluluk ve yetkilerinin önemi bazı topluluk üyelerince eşit sayılmakta ve bu da liderlik kavramının yöneticilik ile

karıştırılmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple bu iki terim sık sık benzer terimler olarak algılanabilmektedir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014, s. 131).

Liderlik ve yöneticiliğin ortak noktası; ikisinin de dâhil oldukları grup ya da topluluktaki bireyleri belirlenmiş olan hedeflere erişebilmek için idare etme gayreti içinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005, s. 3). Bu sebepten ötürü yöneticinin başarıya ulaşabilmesi için liderlik özelliklerini de kendinde barındırması gerekmektedir. Günümüzde bu iki kavramı aynı anda ifade eden “lider yönetici” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu lider yöneticiler topluluk hedeflerini hayata geçirirken, astların beklenti ve çabalarını da göz önünde bulundururlar (Korkut, 1992, s. 159). Lider yöneticilik, sonradan kazanılabilen, bilime dayalı ve estetik yönleri olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel düşünme yerine ortak karar alma; kişi değil grup; direktif verme değil önderlik etme; yöneticilik değil liderlik; sonuç değil süreç merkezlik ve çok değil azimli çalışma önemlidir. Lider yöneticilik; hedef belirleyip uygulayabilen, ulaşılacak istenen hedefin tüm yönlerini gösterebilen ve bu hedef için gerekli adımları belirleyebilen kişidir (Özer, 2008, s. 5).

#### **1.6.2. Lider ve yönetici arasındaki farklar**

Lider taşıdığı kendine has nitelikleri ile bireyleri etkileyebilen ve odaklanmış olduğu hedefler doğrultusunda misyon ve vizyon belirleyebilirken; yönetici ise bulunduğu makama başkası tarafından getirilmiş ve başkaları tarafından belirlenmiş hedefler uğruna çalışan kimsedir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014, s. 132). Zaleznik (1977) liderler ve yöneticiler arasındaki farkları şu şekilde sıralamıştır; lider esnektir, reformisttir, yaratıcıdır, geleceğe yön verir ve cesurdur, yönetici ise belirli bir çizgide sürekli aynı görevi yerine getirendir. Ayrıca yöneticinin iyi bir lider olması gerekmez ancak liderin iyi bir yönetici olması şarttır. Abraham Zaleznik yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıkları; “kişilik farklılıkları, amaca yönelik davranışlar sergileme, iş anlayışı, başkalarıyla iletişim, kendilik bilinci” biçiminde beş sınıfa ayırmıştır (Zaleznik, 1977’den aktaran Aslan, 2013, s. 30-31).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar birçok araştırmacı tarafından çok farklı biçimlerde ortaya koyulmuştur. Bu genel kabul görmüş farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2010, s. 573-574);

- Liderlik topluluk üyelerini etkisi altına alarak onları harekete geçirebilmedir, yöneticilik ise eğitim sonucu elde edinilen kariyer uygulamasıdır.

- Liderlik hedeflerin ve uygulanacak çalışmaların belirlenmesi ile ilgilidir, yöneticilik ise daha önceden belirlenmiş olan amaçlara götürecekt çalışmaların etkili bir biçimde hayata geçirilmesi ile ilgilidir.
- Liderlik için oluşturulmuş bir örgüt yapısı gerekmez ancak yöneticilik için oluşturulmuş bir örgüt yapısı zorunludur.
- Liderin önceden belirlenmiş bir görev tanımı bulunmaz, yöneticinin ise belirlenmiş görev tanımı bulunur.
- Liderin bireyleri tesiri altına almada faydalandığı araç; onlara karşı tutum ve davranışları, bireysel nitelikleri, bireye vaat ettiği gelecek ve güven iken, yöneticinin bireyleri tesiri altına alma aracı ise makamına verilmiş olan yetkilerle sınırlıdır.
- Liderlik fark yaratabilme gücüdür, yöneticilik ise belirlenmiş olan amaçlara erişme işidir.
- Liderlik bireyleri içten güdüleyebilme ile inanç yönü baskın olan bir durum, yöneticilik ise bilim ve mantık yönü baskın olan bir iştir.
- Lider doğru işi gerçekleştiren kişidir, yönetici ise işleri doğru şekilde gerçekleştiren kişidir.
- Liderlik grubun dış çevresinde gerçekleşen yapı ve dinamiklerle alakalıdır, yöneticilik ise iç dinamiklerle alakalıdır.

Yukarıdaki nitelikler liderlik ve yöneticilik olgularının farklı yönlerini açıklamaktadır. Ancak burada önemli olan husus, tüm yöneticilerin lider olamayacağı gibi tüm liderlerin de yönetici olamayacağıdır. Çünkü bir topluluğun yöneticilere verdiği haklar, onları daha başarılı ya da etkin bir lider olacaklarının güvencesini vermez (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014, s. 132-133). Görüldüğü üzere liderlik ve yöneticilik arasındaki farklara dair birçok bakış açısı bulunmaktadır. Yukarıda liste halinde verilmiş görüşlerin yanında, bazı yaklaşımlar da aşağıdaki tablolarda verilecektir.

**Tablo 1.3.** *Yönetici ve lider karşılaştırması (Erkutlu, 2014, s. 5)*

| <b>YÖNETİCİ</b>                       | <b>LİDER</b>                       |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| İdarecidir                            | Yenilikçidir                       |
| Tekrarcıdır                           | Kendine özgüdür                    |
| Devam ettiricidir                     | Geliştiricidir                     |
| Sistem ve yapılar üzerinde durur      | İnsanları merkeze alır             |
| Denetime güvenir                      | Dürüştür, doğrulara güvenir        |
| Kısa vadeli düşünür                   | Uzun vadeli perspektifle görür     |
| Nasıl ve ne zaman sorularını kullanır | Neden ve niçin sorularını kullanır |
| Klasik anlamda iyi bir askerdir       | Kendisidir                         |
| Düşünceleri doğrudur                  | Doğru düşünür                      |
| Mevcut durumu kabul eder              | Mevcut duruma yenilik getirir      |

**Tablo 1.4.** *Yönetici ve lider karşılaştırması (Chitale, Mohanty ve Dubey, 2012’den aktaran Onay, 2018, s. 12)*

| <b>YÖNETİCİ</b>             | <b>LİDER</b>                  |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Emir ve kumanda             | Önderlik ve tavsiye           |
| Otorite gücü                | Güven ve iyi niyet            |
| Korku yaratır               | İstek doğurur                 |
| Hata ve yanlışları bulur    | Sorunları çözer               |
| Her şeyi bildiğini varsayar | Danışır, tavsiye dinler       |
| İşi sıradanlaştırır         | İşi daha keyifli hale getirir |
| “Ben” dilini kullanır       | “Biz” dilini kullanır         |

Sonuç olarak lider ile yönetici aynı kişi değildir. Yönetici, belirlenmiş amaçlara ulaşmak adına eldeki kaynakları bir uyum içinde kullanan ve makamından aldığı güç ile yöneten kişi iken, lider bir amaç uğruna insanları bir araya getirebilen ve bu uğurda onları harekete geçirebilen kişidir (Ekici, 2006, s. 53). Lider gücünü kendi özelliklerinden alırken yönetici bunu resmi kanallarla edinmektedir. Yani yöneticinin bir grubu etki altına alabilmesi için o pozisyona atanması gerekir; fakat lider gayri resmi

bir şekilde de ortaya çıkabilir. Bu sebeple çok büyük yetkilere sahipken bile insanları etkileyemeyen yöneticilerin olmasına karşın, hiçbir resmi yetkiye sahip olmayan fakat çok sayıda insanı etki altına alabilen liderlerin varlığı aşikârdır (Aslan, 2013, s. 28). Bu da aslında şunu göstermektedir ki, liderlik konumundaki kişiler liderliğin verdiği güçle insanlara istediklerini yaptırdığından dolayı lider olmanın yanında aynı zamanda bir yöneticidirler, fakat her yöneticinin lider olma durumu kesinlikle söz konusu değildir. Liderlerin talepleri içtenlikle yerine getirilirken, yöneticilerinki hiyerarşiden kaynaklanan zorunluluktan yerine getirilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER ÖRGÜTÜ VE SİSTEMİNİN OLUŞMASI

#### 2.1. Milletler Cemiyeti

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sonucu değişen uluslararası dengeleri düzeltmek amacıyla bazı uluslararası örgütler kurulmuştur. 1918’de I. Dünya Savaşı’nın sona ermesiyle Milletler Cemiyeti (Cemiyet-i Akvam), II. Dünya Savaşı’nın ardından da 1945’te Birleşmiş Milletler örgütü kurulmuştur. Her iki oluşum da ‘dünya barışını korumak’ hedefiyle ortaya çıkmıştır (Uluslan, 2008, s. 238).

On dokuzuncu ve yirminci yüzyıllarda küreselleşmeye başlayan dünyada, devletlerarası ilişkilerde ülke çıkarlarını korumak önem kazanmıştır. Birinci Dünya Savaşı bitiminde savaşın galibi olan ülkeler, korumak istedikleri çıkarlarını sürekli kılmak ve bu durumu hukuki dayanakları olan antlaşmalarla sağlamlaştırmak istemişlerdir (Altınar, 2014, s. 1). Ancak ilerleyen savaş teknolojisi sonucu savaşın getirdiği yıkımlar büyümüş ve uluslararası platformlarda savaşın doğru bir dış siyaset aracı olmadığı kanısı yaygınlaşmıştır. Bu ise Amerikan Başkanı Wilson’un uluslararası barışı sürekli kılmak için Milletler Cemiyeti’ni kurmasına zemin hazırlamıştır (Birdişli, 2010, s. 173). Wilson’un tarihi ilkelerinden on dördüncü ilke kurulacak milletler cemiyeti ile ilgilidir ve Wilson bu önemli daveti şu şekilde ifade etmiştir; “Büyük ve küçük devletlerin politik bağımsızlık ve toprak bütünlüklerini garanti etmek amacıyla, belirli sözleşmeler esası üzerinde ulusların genel bir birlikteliği oluşturulmalıdır.” (Bennett, 1995’ten aktaran Kıran, 2008, s. 21).

Bahsi geçen ilke haricinde Wilson ilkeleri Amerika Birleşik Devletleri’nin savaş hedefleri ile ilgili olmuştur. Bunlar; şeffaf diplomasi şartı, denizlerde sefer serbestliği, liberal ticaret, ulusların self-determinasyon hakkı ve koloniler konusundaki hak taleplerinin tarafsızca belirlenmesidir. Wilson ilkelerinden herhangi birinin ihlalinin savaş sebebi olarak görüleceği kabul edilmiştir. Böylece müttefik kuvvetler, kendi barış planlarının destekçisi olarak gördükleri ortak bir güvenlik planının yapılmasını kabul etmişlerdir (Kıran, 2008, s. 21).

Müttefik kuvvetlerin Milletler Cemiyetinin kurulması yönünde hemfikir olmasının ardından, Amerika Birleşik Devletleri, Fransa ve Büyük Britanya’dan, içlerinde hukukçu, diplomat, tarihçi ve çeşitli alanlardaki profesörlerin bulunduğu komisyonlar kurularak çalışmalara başlanmıştır. Milletler Cemiyeti’nin kuruluş

amacının yer aldığı ilk taslağı hazırlatan Wilson, ateşkesin ardından, konferans için Paris'e gitmiştir (Kıran, 2008, s. 21). Bu doğrultuda 18 Ocak 1919'da Paris Barış Konferansı 32 devletin katılımıyla toplanmıştır. Dünya barışı fikrini savunan yalnızca Wilson iken İngiltere ve Fransa gibi ittifak devletleri, itilaf devletlerinin güçlenip kendilerine başkaldırmalarını önlemek istemişlerdir. Şubat 1919'da Milletler Cemiyeti'nin kurulmasının ardından Wilson Amerika'ya dönmüş ve ABD cemiyete üye olmamıştır. Sonrasında İngiltere ve Fransa hegemonyasında genel ilkeleri belirlenen antlaşmaların detayları komisyona gönderilerek Almanya ile Versay antlaşması için görüşmeler başlatılmıştır. Konferansa katılan galip ve mağlup devletler arasında imzalanan antlaşmaların ilk maddelerinde Milletler Cemiyetinin kuruluşu ve amaçlarına yer verilmiştir. Yenilen devletlere ağır barış koşulları dayatılmıştır. Bununla birlikte kurulmak istenen yeni dünya düzeni, Milletler Cemiyetinin onaylatılmasıyla sağlamlaştırılmak istenmiş, bu sayede barışın geleceği ümit edilmiştir (Altınar, 2014, s. 2).

Milletler Cemiyetine üye ülkeler cemiyetin kuruluş ilkelerini kendi çıkarları doğrultusunda yorumlayıp uygulamışlardır. Müttefik kuvvetler Wilson'un "Yenen devletler yenilen devletlerden toprak ve savaş tazminatı almayacak." ilkesini manda ve himaye anlayışı şeklinde yorumlayarak sömürgeciliğin önünü açarken, "silahsızlanma ve karşılıklı güvence verme" ilkesini ise işgale sebep olacak şekilde uygulayarak güçsüz ülkeler üzerindeki baskıyı arttırmıştır. Bu uygulamalar müttefik kuvvetler arasında çıkar çatışmalarına sebep olmuş ve Cemiyet kuruluş amacından uzaklaşmıştır (Boztaş, 2014, s. 166)

Milletler Cemiyeti gerçek manada "küresel" bir kimlik kazanamamıştır. Milletler cemiyetinin kuruluşunda başlangıçta beş büyük devlet daimî üye olarak bulunmuştur ancak ilerleyen süreçte daimi üye sayısı arttırılmıştır. Bu cemiyete Amerika Birleşik Devletleri üye olmamış, diğer bazı önemli devletler de ilk başta üye olup sonrasında üyelikten ayrılmıştır. Bu giriş-çıkışlar Milletler Cemiyeti Kurulunun üye sayısında istikrarsızlıklara sebep olmuştur. Sonuç olarak Kurulda üç daimî üye kalmıştır ve bununla birlikte daimî üyelik önemini yitirmiştir. Toplamda da on altı devletin cemiyetten ayrılması cemiyetin işlevselliğini zayıflatmıştır. Milletler Cemiyeti'nde kararların bütün üyelerin oybirliğiyle alınması kararlaştırılmış; bu sebeple de ortak bir karara varmak güç olmuştur. Cemiyete üye bütün ülkeler eşittir ve oy birliği ile alınan kararları uygulamak zorunlu değil tavsiye niteliğindedir. Genel sekreter cemiyette idari

yönetici konumundadır. Toplumsal sorunlar Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) yüklenmiştir; bu sebeple toplumsal sorunlar Milletler Cemiyetinin odağı dışında kalmıştır. İnsan haklarından evrensel boyutta bahsedilmesi için II. Dünya Savaşının bitmesi beklenmiştir.

Milletler Cemiyetinin çalışmalarını genel olarak özetlemek gerekirse; Milletler Cemiyetinin gelişmemiş ve gelişmekte olan devletler arasındaki bazı politik uyuşmazlıkların çözümünde başarı elde ettiği görülmüştür. Ancak daha büyük problemlerin çözümünde Cemiyet başarısız olmuştur. Aslında Milletler Cemiyetinin önleyemediği saldırı ve savaşların sorumlusu, cemiyet değil demokratik ülkelerin çıkarları söz konusu olduğunda üstlerine düşen görevleri yerine getirmemeleridir. Kuruluşundan itibaren mutlak barışı savunan Cemiyet tüm bu sorumsuzluk ve gelişmeler sonucunda yeni bir savaşın önüne geçememiş ve II. Dünya Savaşı vuku bulmuştur (Sur, 2012, s. 2536).

## **2.2. Birleşmiş Milletler ve Yapısı**

Birleşmiş Milletler Örgütü, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından kurulan bir örgüttür. Birinci Dünya Savaşı'nın ardından ortaya çıkan Milletler Cemiyeti, İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasının önüne geçememiş barış ve güvenliğin sağlanmasında başarılı olamamış ve bu sebeple geçerliliğini kaybetmiştir. Ayrıca, İkinci Dünya Savaşı'nın neticesinde savaşı kazanan devletler çıkarlarını ve güvenliklerini tehdit edecek yeni devletlerin ortaya çıkmasının önüne geçmek ve uluslararası devamlılığı korumak amacıyla çeşitli faaliyetler yürütmüşlerdir (Çalık, 2015, s. 1092). Bu faaliyetler Amerikan Başkanı Roosevelt ve İngiltere Başbakanı Churchill'in görüşmelerine ön ayak olmuştur ve görüşmelerin sonucunda Birleşmiş Milletler söylemi, Atlantik Bildirisi ile ilk defa ortaya atılmıştır. Bu bildirinin yayınlanmasıyla ABD II. Dünya Savaşındaki tarafsızlığını terk etmiştir (Karabulut, 2015, s. 45).

### **2.2.1. Atlantik Bildirisi**

Müttefikler, II. Dünya Savaşı sırasında, savaşın yürütülmesini sağlamak ve zafere ulaşabilmek için alınacak önlemleri saptamak maksadıyla, çeşitli toplantılar yapmış olup, bu toplantılardan ilki, Başkan Franklin D. Roosevelt ile Birleşik Krallık Başbakanı Winston Churchill arasında olmuştur. Atlantik Bildirisi adıyla 14 Ağustos 1941'de yayınlanan bu toplantı sekiz maddeden oluşmaktadır (Altınar, 2014, s. 2-3);

- Savaşın ardından toprak elde edilmeyecektir,

- Toprak değişikliği söz konusu halkın rızası olmadan gerçekleşmeyecektir,
- Ulusların self-determinasyon hakları olacaktır,
- Uluslararası ortaklık daha da ileriye taşınacaktır,
- Temel kaynaklar eşit şekilde paylaşılacaktır,
- İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşılayamama ve can güvenliği korkusundan kurtarılacaktır,
- Denizlerde ticaret serbestliği esas olacaktır,
- Mihver devletlerin silahları ellerinden alınacak ve savaşın ardından tamamen silahsızlanma politikası izlenecektir.

İdealist bir yaklaşımla ileride barışı sağlayabileceği öngörülen Atlantik Bildirisinin ilkeleri kabul edilmiş ve savaş kazanılana kadar işbirliği içinde olunacağına dair anlaşılmıştır. Bu bildiri sonraki yıllarda Birleşmiş Milletler' in ortaya çıkmasında etkili olmuş ve Birleşmiş Milletler Bildirisi 26 devlet tarafından 1942'de imzalanmıştır (Armaoğlu, 2014, s. 196).

İngiltere, ABD, Çin Cumhuriyeti ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği 1943 yılında Moskova'da bir araya gelerek uluslararası bir oluşumun zorunluluğunu vurgulayan bir bildiri yayınlamışlardır. Bu oluşum barış isteyen egemen ölkelerin eşitliğini esas almış ve uluslararası barışın sağlanması ve muhafazası için tüm devletlere açık olmuştur. Egemen ölkelerin eşitliğini öne çıkaran bu bildiride, Milletler Cemiyeti'nde olduğu gibi egemen ölkelerin mevcut durumu koruma altına alınmaya çalışılmıştır. 1943 yılının Aralık ayında toplanan Tahran konferansında, insanlara yapılan zulüm, baskı ve her türlü kötü muameleyle baş etmek için demokratik ölkelerin ortak hareket edeceği öne çıkarılmıştır (Altınar, 2014, s. 3).

1944 yılında Güvenlik Konseyi daimî devletlerden olan Çin, ABD, İngiltere ve SSCB Amerika Birleşik Devletleri'nde toplanarak örgütün genel hatlarını şekillendirmişlerdir. Birleşmiş Milletler şartı bu tarihten bir yıl sonra San Francisco'da ABD, Çin, Fransa, İngiltere ve Sovyetler Birliği öncülüğünde, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu kurucu üye konumundaki 50 ölkenin temsilcileri tarafından imzalanmıştır. Bu sayı Polonya'nın da katılımıyla 51'e ulaşmıştır. 24 Ekim 1945'te Birleşmiş Milletler örgütü resmi olarak kurulmuştur (Karabulut, 2015, s. 45). 70 maddeden oluşan Uluslararası Adalet Divanı Statüsü'nün ekli olduğu Birleşmiş Milletler şartı 111 maddeden ve 19 kısımdan meydana gelmektedir (alık, 2015, s. 1093).

### 2.2.2. Birleşmiş Milletler Şartı

Birleşmiş Milletler Şartı BM'yi kuran 1945 tarihli antlaşmadır. ABD'nin San Francisco şehrinde 51 kurucu devletin 50'si tarafından (Polonya hariç) 26 Haziran 1945'te imzalanmıştır. Güvenlik Konseyi'nin beş daimi üyesi ve imzacı devletlerin çoğunluğu tarafından onaylandıktan sonra 24 Ekim 1945'te yürürlüğe girmiştir.

Birleşmiş Milletler Şartı' nın;

Birinci bölümünde hedefler ve ilkelerden bahsedilmektedir. Bunlar genel olarak; evrensel barış ortamını sağlamak, barışın bozulmasına neden olacak eylemlerin bastırılmasına yönelik önemler almak ve bunları adalet ve uluslararası hukuka aykırı olamayacak şekilde gerçekleştirmek, dünya barışını kuvvetlendirmek amacıyla saygı üzerine kurulu ilişkiler kurmak ve bunları yaparken halkların hak eşitliğini ve self-determinasyonunu gözetmek, ırk, dil, cinsiyet ya da din ayrımı yapmaksızın insanların karşılaştığı toplumsal, kültürel ve ekonomik problemlerini, insan haklarını ve temel özgürlüklerini gözeterek işbirliği içinde çözüme ulaştırmaktır.

İkinci bölümde üyelik şartlarından bahsedilmektedir. Antlaşmanın şartlarını onaylayan ve bu şartları uygulama konusunda kararlı ve istekli olduklarını örgüte kanıtlayan barış yanlısı devletler Birleşmiş Milletler'e katılabilir. Üyelik ve üyelikten çıkarılma Güvenlik Konseyi'nin tavsiyesi ve Genel Kurulun onayı ile gerçekleşir.

Üçüncü bölümde Birleşmiş Milletler'in ana organlarından bahsedilmektedir. Bunlar; Genel Kurulu, Güvenlik Konseyi, Ekonomik ve Sosyal Konsey, Vesayet Konseyi, Uluslararası Adalet Divanı ve Genel Sekreterlik'tir.

Dördüncü bölümde Birleşmiş Milletler Genel Kurulunun yetki ve sorumluluklarına değinilmektedir. Bu bölümde Genel Kurul'un barış ortamını bozacak durumları tartışarak Güvenlik Konseyi'ne görüş bildirip, Konseyin dikkatini bu konu üzerine toplayabileceğinden bahsedilmektedir. Burada önemli olan bir diğer nokta, Güvenlik Konseyi'nin üzerinde durduğu bir konuda Konseyden talep gelmediği sürece Genel Kurul'un fikir belirtme hakkına sahip olmadığıdır.

Beşinci bölümde Güvenlik Konseyi'nin görev ve sorumluluklarından bahsedilmektedir. Birleşmiş Milletler'in 15 üyesi Güvenlik Konseyi'ni oluşturur. Güvenlik Konseyi'nin daimi üyeleri Çin Halk Cumhuriyeti, Fransa, Rusya Federasyonu, Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Krallığı ile Amerika Birleşik Devletleri'dir. Genel Kurul, üyelerinin evrensel barışa ve örgüte katkılarını gözeterek ve adaletli bir coğrafi dağılımı benimseyerek, iki yıllık dönemler şeklinde, Birleşmiş

Milletler'deki on üyesini Güvenlik Konseyi'ne geçici üye olarak dâhil eder. Sonraki üç bölümde uyuşmazlıkların çözümünden, barış ortamını bozulmasına sebep olacak faktörlerden ve alınacak önlemlerden bahsedilmektedir.

Dokuzuncu bölümde ekonomik ve sosyal işbirliği konusu ele alınmaktadır. Birleşmiş Milletler'in sağladığı bu işbirliği yaşam kalitesinin artırılmasını, sınıf farkı gözetmeksizin istihdamı, toplumsal konularda iyileşme şartlarını, kültür ve eğitim konusunda uluslararası ortaklığa gidilerek toplumsal, ekonomik, sağlık alanlarındaki sorunların çözümünü, hiçbir ayırım yapılmadan temel insan hak ve özgürlüklerine saygı duyulmasını kolaylaştıracaktır.

Onuncu bölümde Ekonomik ve Sosyal Konseyin içeriğinden ve sorumluluklarından bahsedilmektedir. Bu konsey çeşitli alanlarda uluslararası problemlere dair incelemeler yaparak sonuçlarını raporlayabilir veya raporların hazırlanması için ilgili kurumları harekete geçirebilir.

On birinci bölümde bağımsız olmayan bölgelerle ilgili bildirilerden bahsedilmektedir. Birleşmiş Milletler üyeleri yönetimlerini kendi gerçekleştiremeyen bölgelerin idaresini gerçekleştirmektedir. Bu yönetimi gerçekleştirirken bölgede yaşayan halkın menfaatlerini ön planda tutmaları gerekmektedir. Kabul edilen bu antlaşma ile sorumluluğunu aldıkları ülkelerin yaşam standartlarını her anlamda en üst seviyeye ulaştırmayı kendilerine bir görev bilirler. Bu görevi gerçekleştirirken halkın toplumsal, ekonomik, politik bakımdan gelişmesini, eğitim ve sağlık konularında iyileşmelerini, kendilerini yönetebilecek konuma gelmelerini ve evrensel barışın pekişmesini amaçlarlar.

On ikinci ve on üçüncü bölümlerde uluslararası vesayet sistemini tanıtarak Birleşmiş Milletler içinde oluşturulan Vesayet Konseyinin yetki ve sorumluluklarından bahsedilmektedir.

On dördüncü bölümde Uluslararası Adalet Divanının görev ve sorumluluklarından bahsedilir. Uluslararası Adalet Divanından çıkan kararlar Birleşmiş Milletler'e üye taraflar için bağlayıcı niteliktedir. Taraflardan biri Uluslararası Adalet Divanından çıkan karara uymazsa diğer taraf Güvenlik Konseyi'ne bu durumu bildirebilir. Konsey gerekli prosedürü uygular. Ayrıca Uluslararası Adalet Divanı'na Birleşmiş Milletler'e üyelik şartı aranmadan da üye olunabilir.

On beşinci bölümde Sekreterliğin görev ve sorumlulukları ele alınmaktadır. Birleşmiş Milletler organlarından gelen görevleri yerine getirmesi ve sahip olduğu

mevkiye uygun hareket etmesi beklenen genel sekreter, Antlaşma'da Teşkilatın 'baş yöneticisi' olarak tanımlanır. BM Antlaşmasının verdiği söz konusu yetkiler genel sekretere büyük ölçüde hareket serbestliği sağlamaktadır. Birleşmiş Milletler organlarının oturumlarına katılım, dünya liderleri, hükümet yetkilileri ve sivil toplum ve özel sektör temsilcileri ile fikir alışverişinde bulunma; üye ülke halkları ile teması kaybetmemek ve örgütün gündeminde yer alan çok sayıdaki uluslararası mesele hakkında bilgi almak amacıyla dünya turuna çıkma gibi işler de genel sekreterin sorumlulukları arasındadır. Genel sekreter, her yıl örgütün çalışmalarını değerlendiren ve gelecekteki planların taslağını çizen bir rapor yayınlar. Genel sekreterin üstlendiği en önemli görevlerden biri de, uluslararası anlaşmazlıkların çıkmasını, tırmanmasını da yayılmasını önlemek için bağımsız, tarafsız ve birleştirici konumunu kullanarak "iyi niyet" faaliyetlerinde bulunmaktır.

On altıncı bölümde Birleşmiş Milletler Antlaşmasının genelini kapsayan çeşitli hükümler ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Bu maddelerden biri Birleşmiş Milletler'e üye ülkelerin yapmış olduğu başka uluslararası anlaşmalar ile Birleşmiş Milletler Antlaşması arasında herhangi bir anlaşmazlık çıkarsa Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın geçerli olacağıdır.

On yedinci bölümde geçici güvenlik tedbirlerinden bahsedilmektedir.

On sekizinci bölümde de değişiklikler ele alınmaktadır. Birleşmiş Milletler Antlaşmasının maddelerinde değişiklik yapmak oldukça zordur. Şöyle ki bir değişikliğin gerçekleşmesi için yapılan toplantıda üye ülkelerin üçte ikisi ve Güvenlik Konseyi'nin daimi beş üyesi tarafından onaylanması gerekmektedir.

On dokuzuncu bölümde ise onay ve imzalama ile ilgili hükümler karara bağlanmıştır. Birleşmiş Milletler Antlaşması, Çin Halk Cumhuriyeti, Fransa, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği, Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Krallığı, Amerika Birleşik Devletleri ve imzacı devletlerin büyük kısmının kabul belgelerinin iletilmesinden sonra yürürlüğe girecektir. Sonrasında Amerika Birleşik Devletleri kabul belgelerinin iletilmesine dair bir tutanak hazırlayarak, bir nüshasını imzacı devletlere gönderir. İmzacı devletler kabul belgelerinin kendilerine ulaştığı tarihten itibaren Birleşmiş Milletler'in asil üyesi sayılacaklardır (BM Antlaşması, 1945, s. 3-30).

Sonuç olarak; Birleşmiş Milletler Antlaşması'nda kuruluşun amacı, iki dünya savaşının yorgunluğunu bünyesinde barındıran ülkelere, ileride doğabilecek çatışmaları önleme ve ülkeler arasında mali ve toplumsal ilişkileri güçlendirme noktasında öncü

olmaktır. Ayrıca Milletler Cemiyetinin de ana hedefi olan mutlak barış ve güvenliğin korunmasını da kendine amaç edinmiştir. Birleşmiş Milletler tarafından Güvenlik Konseyi'ne verilen ana sorumluluk uyuşmazlıkların ve çatışmaların, savaş ve yıkım olmadan çözüme ulaşmasını sağlamaktır. Küresel bir oluşum olarak kurulan ve şu an 193 bağımsız ülkeyi üyesi olarak barındıran Birleşmiş Milletler, tüm dünya ülkeleriyle alakalı birçok konuda işlevsel olan bir topluluktur. Altmış beş yıldan fazla süren iniş ve çıkışlara rağmen, Birleşmiş Milletler bildiğimiz dünyayı yeniden şekillendirmede önemli bir rol oynamıştır (Mingst ve Karns, 2012, s. 1)

Birleşmiş Milletler tutuculukla yenilik arasında bir denge kurarak faaliyetlerini yürütür. Birleşmiş Milletler, kendinden önce yine aynı amaçla kurulan Milletler Cemiyeti'nin eksiklerini tamamlamayı amaçlamış ve Milletler Cemiyetiyle aynı temeller üzerine kurulmuştur. Birleşmiş Milletler'in Genel Merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nin New York şehrinde yer almaktadır. Oluşumun bazı işlevlerini gerçekleştirememesinin, Birleşmiş Milletler yapısından kaynaklandığı dile getirilmektedir. Ancak oluşumun kaldırılmasından çok baştan yapılandırılmasının evrensel barış için daha yararlı olacağı savunulmaktadır (Ağır ve Aksu, 2017, s. 46).

### **2.2.3. Birleşmiş Milletler'in Ana Organları**

Antlaşma ile Birleşmiş Milletler'in 6 ana organı oluşturulmuştur; Genel Kurul, Güvenlik Konseyi, Ekonomik ve Sosyal Konsey, Vesayet Konseyi, Uluslararası Adalet Divanı ve Genel Sekreterlik. Ayrıca 15 ihtisas kuruluşu ve pek çok birimi, Birleşmiş Milletler ailesi içinde barındırmaktadır (The United Nations Today, 2016).

#### **2.2.3.1. Genel Kurul**

Birleşmiş Milletler'in en temel ve en geniş paylaşım organı olan Genel Kurul, 193 üye ülkeyi barındırmaktadır (Karabulut, 2015, s. 46). Kurula üye her ülkenin en fazla 5 temsilcisi bulunmaktadır ve her ülkenin oyu eşittir. Güvenlik Konseyi'nin yetki alanında olmayan tüm konularda Genel Kurul görev alır. Güvenlik Konseyi'nin karşısında Genel Kurulun almış olduğu kararlar öneri niteliği taşırken, Konsey dışındaki birimlere yönelik kararlar ise uygulama zorunluluğu içermektedir (Çalık, 2015, s. 1097). Her senenin dokuzuncu ayının en az bir iş günü olan ilk haftasından sonraki üçüncü Salı günü Genel Kurul oturumları başlar. Genel Kurul başkanının seçimi oturumların başlamasına en az 3 ay varken başlar. Bu seçime 21 as başkan ve 6 ana komitenin oturum başkanları katılır. Kurul Başkanı, coğrafi eşitliğin sağlanması

amacıyla 5 bölgeden (Afrika, Asya, Doğu Avrupa, Latin Amerika ve Karayipler, Batı Avrupa ve diğer devletler) sırayla her yıl seçilir. Genel Kurul özel oturumla da toplanabilir. Bu oturumlar Birleşmiş Milletler üyelerinin ya da Güvenlik Konseyi'nin çoğunluğunun talebi üzerine genel sekreterin çağrısıyla gerçekleştirilir. Genel Kurulda karar alınabilmesi için, gerçekleştirilen oturumlara üyelerin büyük kısmının katılması ve oy kullanması gerekir. Önemli olduğu düşünülen mali, evrensel barış ve güvenliğin sağlanması, temel birimlere üye seçimi gibi konularda karara varmak için Kurul oylarında üçte ikilik çoğunluk aranır. Seçim el kaldırma, isim okuma ve imzalı olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilebilir. Genel Kurul'dan çıkan kararlar dünya kamuoyunda önemli bir yere sahiptir ancak hükümetlerce bir zorunluluğu yoktur. Birleşmiş Milletler'in bir yıllık çalışma planındaki öncelik verilecek konular, Genel Kurul üyelerinin büyük kısmının onayına bağlıdır (Kılıç, 2014, s. 19). Genel Kurul'un Antlaşma'da belirtilen yetki ve sorumluluklar şöyle sıralanabilir (The United Nations Today, 2016);

- Ülkelerin silah üretiminin ve silah alışverişlerinin kontrolünü sağlayarak evrensel barış ve güvenlik ortamının korunmasına dair tavsiye kararları vermek,
- Güvenlik Konseyi'nde verilen kararlar dışındaki evrensel barışı hedefleyen konularda toplantılar düzenlemek,
- Güvenlik Konseyi'nde verilen kararlar dışındaki Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın alanı olan ve Birleşmiş Milletler birimlerinin yetki ve sorumluluklarını içinde barındıran mevzularda toplantılar düzenlemek,
- Uluslararası politik ortaklık, uluslararası adalet sisteminin geliştirilmesi ve düzenlenmesi, hiçbir ayırım gözetmeksizin temel insan hak ve özgürlüklerinin uygulanması ve tüm insanları kapsayan konularda evrensel ortaklığın gerçekleştirilmesi için faaliyetlerde bulunmak,
- Köken ayrımı gözetmeksizin milletlerarasındaki iyi ilişkileri zedeleyecek problemlerin barış ortamında halledilmesini sağlamak,
- Birleşmiş Milletler'in tüm organlarından gelecek raporları değerlendirmeye almak,
- Güvenlik Konseyi'nin geçici üyelerini ve Vesayet Konseyi'nin gerekli olması durumundaki ek üyelerini, Ekonomik ve Sosyal Konsey üyelerini seçmek, Güvenlik Konseyi ile beraber Uluslararası Adalet Divanı yargıçlarını seçmek ve Güvenlik Konseyi'nin önerileri çizgisinde genel sekreteri göreve atamak.

Kasım 1950 tarihinde Genel Kurul'un aldığı Barış için Birlik kararınca, Güvenlik Konseyi'nin evrensel barışı bozacak tehdit ve saldırı gibi temel konularda üyeleri arasında oybirliğini elde edemediğinde sorumluluklarını yerine getiremeyeceğinden dolayı Genel Kurul harekete geçebilir. Genel Kurul; evrensel barışın tehlikeye gireceği durum ve gelişmeler söz konusu olduğunda tüm üye devletlere ortak tedbirler almaları noktasında öneride bulunmak ve gerektiği takdirde silahlı güçleri devreye sokarak küresel barış ve güvenliği korumak, bozulan barış ortamını yeniden oluşturmak ile sorumludur (The United Nations Today, 2016).

#### **2.2.3.2. Güvenlik Konseyi**

İkinci Dünya Savaşı sırasında Mihver Devletler karşısında güçlü konumda olan ve savaş bittikten sonra küresel örgütlenmeye önderlik eden Müttefik Devletler, icra ve siyasi alanda Birleşmiş Milletler'in en yetkili yürütme organı olarak Güvenlik Konseyi'ni tasarlamışlardır. Tasarlanan bu sistem Birleşmiş Milletler'in temel hedefi olan küresel barış ve güvenlik ortamının oluşturulmasına yardım edecek ve hâkimiyeti güçlü devletlerin elinde olacaktır. Güçlü devletler arasında savaş esnasında görülen ortaklığın sürdürülmesi herhangi bir uyuşmazlığın çıkmasına da engel olacaktır. Ancak bu devletlerin ortaklığı sürdürememeleri durumunda ise çözüm yolu bulunması imkânsız olacaktır (Bennett ve Oliver, 2015'den aktaran Ağır ve Aksu, 2017, s. 47).

Güvenlik Konseyi'nde 15 üye vardır ve bu üyelerin 5'i daimi, 10 tanesi ise geçici üyelerdir. Daimi üyeler Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa, Rusya Federasyonu ve Çin'dir. Coğrafi bölgelerin dengesi gözetilerek, Güvenlik Konseyi'nin 10 geçici üyesi iki yılda bir seçilmektedir (Birdişli, 2010, s. 174). Toplamda 15 üyesi bulunan Güvenlik Konseyi'ndeki her ülkenin Konseyde bir temsilcisi vardır ve daimi üyelerin veto hakkı haricinde tüm temsilcilerin oyu birdir. Güvenlik Konseyi'nde bir kararın alınabilmesi için en az 15 üyeden 9'unun kabul etmesi gerekir. Temel konularda karar alınmasında en az bir daimi üyenin oyu aranırken usule yönelik konularda geçici üyelerin oyları da yeterlidir. Güvenlik Konseyi'nin kararlarını veto yetkisi sadece 5 daimi üyeye aittir. Herhangi bir konu hakkında daimi üyelerden birinin veto hakkını kullanması, konuyla ilgili karara varılmasına engel olmaktadır. 2018-2020 döneminin Güvenlik Konseyi geçici üyeleri şu ülkelerdir: Kuveyt, Ekvator Ginesi, Fildişi Sahili, Peru, Polonya, Almanya, Belçika, Güney Afrika, Dominik Cumhuriyeti ve Endonezya (<http-1>). Amerika Birleşik Devletleri'nin New York kentindeki

Birleşmiş Milletler binasında, Güvenlik Konseyi olağan ve olağandışı gündemlerle bir araya gelir. Güvenlik Konseyi, Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği'ne seçilecek adayları ve Adalet Divana seçilecek hâkimleri belirleyerek Genel Kurula öneride bulunur. Birleşmiş Milletler bünyesinde barış kuvvetlerinin kurulmasına Genel Kurul karar verirken bunun için birliklerin oluşturulmasından ve gönderilmesinden Güvenlik Konseyi yükümlüdür. Oluşturulan birlikler diğer askerlerle karıştırılmayacak şekilde donatılır. Genellikle ağır silah ve cephane bulundurmayan Birleşmiş Milletler Barış Kuvvetleri yalnızca askeri personellerden değil, sivil polisler, seçim gözlemcileri, sabit ve geçici uzmanlar ve sivil yöneticilerden oluşur (Birdişli, 2010, s. 174).

Güvenlik Konseyi'nin Birleşmiş Milletler Antlaşması'nda oluşturulan yetki ve sorumluluklar şu şekildedir (The United Nations Today, 2016);

- Birleşmiş Milletler temel ilke ve hedefleri doğrultusunda evrensel barış ve güvenliği sağlar ve korur,
- Silah üretiminin ve alışverişinin kontrolünü sağlar,
- Taraflar arasındaki uyuşmazlıkların barış esas alınarak ortadan kaldırılması için görüşmeler düzenler,
- Uluslararası çatışmalara neden olabilecek problemleri araştırır ve bu uyuşmazlıkların giderilmesi için önerilerde bulunur,
- Direkt şiddet barındırmayan ekonomik, askeri ambargo, seyahat yasağı gibi yaptırımlarla Güvenlik Konseyi'nin kararlarını pekiştirerek, konsey kararlarına uyulması için Birleşmiş Milletler üyelerine çağrıda bulunur,
- Güvenlik Konseyi'nin evrensel barış ve güvenlik ortamının oluşturulmasında kullandığı en mühim araç olan yaptırım seçeneği, halkı değil, durumdan sorumlu tarafları cezalandırmayı amaçlar,
- Evrensel barış ve güvenliği gerçekleştirmek ve mevcut durumu korumak için baskı uygulamaya ve zor kullanmaya onay verir,
- Yerel uyuşmazlıkların bölgesel uygulamalar ışığında barışı sağlayacak yöntemlerle sonuçlanmasına özendirip, bunun Birleşmiş Milletler sorumluluğu altında gerçekleşmesini sağlar.

Güvenlik Konseyi'ni oluşturan organik yapı içinde daimi komiteler ve bir problemi ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulmuş işlevsel komiteler (Ad-Hoc)

bulunmaktadır. Daimi komiteyi; barışı koruma komitesi, yaptırım komitesi, antiterör ve silahların yayılmasının önlenmesi komitesi, danışma alt komitesi, askeri karargâh personeli komitesi ve uluslararası mahkemeler oluşturmaktadır. Ad-Hoc komiteler ise; uzmanlar komitesi, yeni üyelerin kabulü komitesi, karargâh dışındaki Konsey toplantıları komitesi gibi komitelerdir (http-2).

#### **2.2.3.3. Ekonomik ve Sosyal Konsey**

Genel Kurul kararınca 3 senelik aralıklarla seçilen 54 üyesi bulunan Ekonomik ve Sosyal Konsey, ekonomi, eğitim, sağlık, sosyal ve kültür gibi alanlarda çıkabilecek evrensel problemlerin çözümü için incelemelerde bulunup, faaliyetler yapılması adına tüm üye ülkelere önerilerde bulunabilir (Karabulut, 2015, s. 47). Ayrıca Ekonomik ve Sosyal Konsey görev sahasına giren konularda sözleşme projesi hazırlayıp Genel Kurul'a gönderebilmekte ve milletlerarası konferanslar yapabilmektedir. Ekonomik ve Sosyal Konsey, yetki alanı içindeki konular ile ilgili WHO, ILO, UNESCO, UNICEF gibi uluslararası düzeydeki yapılardan araştırma raporları almakta ve BM Kalkınma Programı, BM Çevre Programı gibi Birleşmiş Milletler programlarını düzenlemektedir. Konsey bu görevlerinin yanında oluşturduğu uzmanlık kurumlarını BM'ye bağlayıcı sözleşmeler yapma, ilişkilerin devamlılığını sağlama ve uzmanlık kurumlarının ele aldığı tüm konularla ilgili üye devletlere öneriler sunmak ile görevlidir. Konsey görev alanına giren bazı problemleri çözmeye yönelik, üye devletlerin temsilcilerinden, uzman kişilerden ya da kendi adlarına çalışan kişilerden oluşan komiteler oluşturabilir. Olağan durumlarda altı ayda bir toplanan konsey, bütün üyelerin bulunduğu bu toplantılarda karar alır (Çalık, 2015, s. 1110).

#### **2.2.3.4. Vesayet Konseyi**

Vesayet Konseyi, kendi yönetimini gerçekleştiremeyen 11 bölgesel yerin yönetiminin 7 üye ülke tarafından Birleşmiş Milletler adına gözetim ve denetiminin sağlanması için oluşturulmuştur. 7 üye ülkenin bu bölgeleri denetleme amacı; bu yerlerin kendilerinin yönetebilecek konuma gelmelerine yardımcı olmaktır (Karabulut, 2015, s. 48). Birleşmiş Milletler Antlaşması'nda Vesayet Konseyi'ne şu görevler verilmiştir (The United Nations Today, 2016);

- Başka bir ülkenin hâkimiyeti altına giren halkların ekonomik, sosyal, siyasi ve eğitim alanındaki gelişmelerini içeren, yönetim biriminin hazırladığı raporları incelemek,

- Başka bir ülkenin hâkimiyeti altına giren halklardan dilekçe kabul etmek ve bölgeyle ilgili özel sorumluluklar almak.

Sonuç olarak zamanla Vesayet Konseyinin denetimindeki yerler ya bağımsızlığına kavuşmuş ya da başka devletlere dâhil olmuştur. Vesayet Konseyi görevinin sona ermesiyle gerek görülmesi halinde danışılacak bir yapıya dönüşmüştür ve üye sayısı, Güvenlik Konseyi'nin 5 daimi üyesine indirilmiştir (Ağır ve Aksu, 2017, s. 49).

### **2.2.3.5. Uluslararası Adalet Divanı**

Uluslararası Adalet Divanı, Birleşmiş Milletler'in başlıca yargı organı olan ve problemleri çözmede kullanılan uluslararası bir mahkemedir. Uluslararası Adalet Divanı'nın merkezi Hollanda'nın Lahey kentindedir. Bu divan 15 hâkimden oluşmaktadır. Genel Kurul ve Güvenlik Konseyi tarafından birlikte seçilen hâkimlerin yetki süreleri dokuz yıldır. Dokuz yıl için seçilen divan üyeleri yeniden seçilebilirler; bununla birlikte, ilk seçimde seçilen yargıçlardan beşinin görev süreleri üç yıl, beşininki ise altı yıl sonunda bitecektir. Belirtilen üç ve altı yıllık başlangıç dönemlerinin sonunda görev süreleri bitecek olan yargıçlar, ilk seçimin tamamlanmasından hemen sonra genel sekreter tarafından ad çekme yöntemi ile belirlenecektir (Uluslararası Adalet Divanı Statüsü, md. 13).

Divanda bir ülkeden birden fazla hâkim bulunamaz. Yargıçlar değişik ülkelerden seçilir, böylece dünyadaki değişik hukuk sistemlerinin temsil edilmesi amaçlanır (Kılıç, 2014, s. 26). Divan, antlaşmaların tefsiri, devletler hukukunu ilgilendiren her konu, milletlerarası bir taahhüdün çiğnenmesi, taahhütlerin bozulmasından dolayı doğacak tazminatın şekil ve miktarının tespiti gibi devletler arası ihtilaflı hususlarda yargılama yapmaktadır. Birleşmiş Milletler'in WHO, ILO, UNESCO, UNICEF gibi özel kuruluşlarına hukuk danışmanlığı hizmeti de veren Adalet Divanı, ülkeler arasındaki hukuki uyuşmazlıkların çözüme ulaştırılmasını sağlamaktadır. Adalet Divanı, Birleşmiş Milletler'e üye ülkelerin dışında, tüzüğünü onaylayan bütün ülkelere açıktır. Ancak bireysel başvurulara ve uluslararası kuruluşların üyeliğine kapalıdır. Adalet Divanı, danışıldığı takdirde Genel Kurula ve Güvenlik Konseyi'ne hukuki fikrini bildirebilir (Karabulut, 2015, s. 48).

Uluslararası Adalet Divanı, tüzüğü gereğince uyuşmazlıkları asli (şekli kaynaklar) olarak uluslararası antlaşmalar (md. 38/1/a), uluslararası teamüller (örf ve adet kuralları) (md. 38/1/b) ve tamamlayıcı bir işleve sahip olan hukukun genel ilkelerine (md. 38/1/c)

başvurarak sonuçlandırır. Bu kaynakların yanı sıra Divan'ın başvurduğu yardımcı kaynaklar ise içtihat ve doktrinlerdir (Uluslararası Adalet Divanı Statüsü, md. 38).

#### **2.2.3.6. Genel Sekreterlik**

Genel Sekreterlik makamının ilk sahibi Trygve Lie'nin 9 Nisan 1953'te halefi Dag Hammarskjöld'ü New York Idlewild havaalanından alırken genel sekreterliğe dair yaptığı tarif şuydu; “*Dünya üzerindeki en imkânsız meslek*” (Tharoor, 2007, s. 33).

Uluslararası memurlardan oluşan ve teşkilatın günlük işlerini yürüten Genel Sekreterlik, Birleşmiş Milletler'in ana organlarına hizmet eder ve bu organların talep ettiği plan ve programları uygular. Genel Sekreterlik BM'nin genel merkezi olan New York'ta bulunmaktadır. BM Şartı'nın 97. Maddesine göre Genel Sekreterlik bir genel sekreter ve örgütün gerek duyabileceği memurlardan oluşmaktadır. Genel Sekreterlik personelinin görev tanımı ise BM Şartı'nın 100. Maddesinde verilmiştir. Buna göre “Genel sekreter ve memurlar, görevlerini yerine getirirken, herhangi bir hükümetten ya da örgüt dışındaki herhangi bir makamdan ne talimat isterler ne de talimat alırlar, sadece örgüte karşı sorumludurlar”. Aynı maddenin 2. fıkrasında ise BM'ye üye devletlere genel sekreter ve memurlara uluslararası görevlerinden dolayı etki etmeme ve sorumluluklarından dolayı saygı gösterme yükümlülüğü getirilmiştir. Bu düzenleme genel sekreter ve memurlara uluslararası düzeyde saygınlık ve görev bakımından özerklik tanımıştır (Erdağ, 2014, s. 110).

##### **2.2.3.6.1. Genel sekreterliğe bağlı birim ve bürolar**

BM Genel Sekreterliği bürokratik teşkilatlanma açısından Genel Sekreter İcra Ofisi, 8 daire ve diğer birimlerden oluşmaktadır. Genel sekretere bağlı olarak her bir dairenin yöneticisi bir genel sekreter yardımcısı görev yapmaktadır.

##### **Genel Sekreter İcra Ofisi**

Genel Sekreter İcra Ofisi, BM Genel Sekreteri'nin özel kalem müdürlüğü görevini yürütmektedir. Genel Sekreterlik İcra Ofisi, genel sekreter ve kıdemli danışmanlarından oluşmaktadır. Ayrıca bu teşkilatta bir Genel Sekreter Baş Yardımcısı (Deputy Secretary-General), genel sekreterin başkanlığını yürüttüğü ve teşkilatın üst düzey yöneticilerinden oluşan siyaset belirleme ve planlama konusunda ortak çalışma yürüten Üst Yönetim Grubu (Senior Management Group) ve uluslararası sorun alanları ile anlaşmazlık bölgeleri konularında genel sekreter adına arabuluculuk ve diplomasi

faaliyetlerini yürütmekle görevli genel sekreter tarafından atanmış Özel Temsilciler yer almaktadır (Erdağ, 2014, s. 111). Genel Sekreterliğe Bağlı Daireler ise şunlardır;

- Siyasi İşler Dairesi
- Barışı Koruma Harekâtları Dairesi
- Saha Destek Dairesi
- Ekonomik ve Sosyal İşler Dairesi
- Genel Kurul ve Konferans Yönetimi Dairesi
- Kamusal İletişim Dairesi
- Güvenlik Dairesi
- Yönetim Dairesi

Genel Sekreterliğe Bağlı Bürolar ise şöyle listelenebilir;

- İç Gözetim Bürosu
- Hukuk İşleri Bürosu
- Silahsızlandırma İşleri Bürosu
- İnsani İşler Koordinasyon Ofisi (United Nations, 2014)

#### **2.2.3.6.2. BM genel sekreterlik seçimi**

Birimin lideri konumunda bulunan genel sekreter, Güvenlik Konseyi'nin önerisiyle Genel Kurul tarafından 5 yıllığına seçilip en fazla iki dönem görev alabilir. Aslında bir genel sekreterin 3. kez tekrar seçilmesi için yazılı kurallara göre bir engel bulunmamaktadır ancak BM tarihinde hiçbir genel sekreterin iki dönemden fazla görev yapmamış olması bu konuda bir teamülün oluşmasını sağlamıştır. Öncelikle genel sekreter adayının Güvenlik Konseyi'nin 5 daimi üyesinden birinin vatandaşı olmaması gerekmektedir. Geleneksel olarak, Genel Sekreterlik beş bölgesel grup tarafından paylaşılmıştır; Batı Avrupa ve diğerleri, Doğu Avrupa, Latin Amerika ile Karayipler, Asya-Pasifik ve Afrika.

Bir adayın genel sekreter olarak seçilmesi için daimi üyelerden veto almadan Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin en az 9 üyesinin oyunu alması gerekmektedir. Hintli milletvekili ve Genel Sekreterlik adaylığı Amerikan vetosu ile düşürülen eski BM diplomatı Shashi Tharoor bu durumla ilgili şu açıklamayı yapmıştır: “Beş daimi üye veto etme gibi büyük bir güce sahip. Çoğunluğun kabul ettiği fakat veto yiyen bir aday suda ölmüş gibidir” (Lynch, 2014).

Güvenlik Konseyi'nin tavsiyesinden sonra, Birleşmiş Milletler Genel Kurulunun çoğunluk oyu ile genel sekreter seçilmiş olur. Süreç resmi bir seçim olarak adlandırılrsa da, bu seçim BM'de bir sonraki Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'ni seçme ve atama prosedürü olarak bilinmektedir. Çünkü Genel Kurul, Güvenlik Konseyi tarafından önerilen kişiyi seçip tayin etmeyi asla reddetmediğinden, Birleşmiş Milletler'in bir sonraki genel sekreterini belirleyen Güvenlik Konseyi'nin seçimidir. Bununla ilgili tek tüzük BM şartının 97. Maddesidir; "Genel sekreter, Güvenlik Konseyi'nin tavsiyesi üzerine Genel Kurul tarafından atanır". 1946 yılında Genel Kurul, tartışmalara sebep olmaması adına Güvenlik Konseyi'nin Kurula sadece bir adayı önermesinin uygun olduğunu belirtmiştir (BM, 1946). Bu tek adayın belirlenmesi de şu şekilde olmaktadır, mevcut genel sekreterin görev süresinin sona ermesinden birkaç ay önce, Güvenlik Konseyi üyeleri arasında gizli oylama yapılır. Oylar, belirli bir adayı desteklemek (encourage) ya da seçilmesini engellemek (discourage) için kullanılır. Bir diğer tercih ise çekimser (no opinion) ifadesini kullanmaktır (Wisnumurti, 1996, s. 17). Daimi üyelerin oyları, diğer üyelerin oylarıyla karıştırılır, dolayısıyla herhangi bir veto ortaya çıkmamıştır. Bu ilk sonuçlara göre adaylar çekilebilir ve yeni adaylar adaylıklarını koyabilirler. Muhtemel bir kazanan ortaya çıkana kadar ilave oylama turları yapılır. Bir sonraki oylama turu, eğer varsa, vetoları ortaya çıkarır. Daimi üyeler kırmızı kâğıda, diğer üyeler ise beyaz kâğıda oy kullanır. Eğer daimi bir üye *discourage* oyu verdiyse bu veto anlamına gelir ve oylama bir aday veto almadan seçilene kadar devam eder. Güvenlik Konseyi daha sonra adayı Genel Kurul'a tavsiye etmek için oy kullanır. 1996 yılından bu yana, genel sekreterin oy birliği ile önerilmesi ön görülmektedir (Security Council Practices, 2016-2017, s. 224). Son aşamada, Genel Kurul önerilen adayı resmen genel sekreter olarak atar. Güvenlik Konseyi tarafından önerilen hiçbir aday Genel Kurul tarafından reddedilmemiştir. Ancak, Genel Kurul'da olumsuz oy kullanma durumu, Güvenlik Konseyi müzakerelerini askıya alır.

Genel sekreter seçme süreci genellikle papalık seçimine benzetilir. Çünkü oylama, küçük bir grup ülke ile sınırlandırılmış, gizli tutuluyor, birden fazla turdan geçiyor ve kolayca kilitlenebiliyor. Papalıkta olduğu gibi siyah ya da beyaz duman yapmak için ateş yakılmamasına rağmen, oy pusulası kâğıtları kırmızı ve beyaz kâğıtlara basılmıştır. Oylama gizli olsa da, diplomatlar her zaman sonuçları gazetecilere sızdırmıştır (Sengupta, 2016; Israelyan, 2003, s. 206-207). Ayrıca Fransa'nın baskıları sonucu genel sekreter adayının kesinlikle Fransızca da konuşabilmesi beklenmektedir (Deen, 2013).

### **2.2.3.6.3. Genel sekreterin görev ve sorumlulukları**

Genel sekreter'in görev ve sorumlulukları BM Şartı'nın 15. bölümünde belirtilmiştir. Ekonomik ve Sosyal Konsey ve diğer Birleşmiş Milletler organlarından gelen görevleri yerine getirmesi ve sahip olduğu mevkiye uygun hareket etmesi beklenen genel sekreter, antlaşmada örgütün 'baş yöneticisi' olarak tanımlanır. Antlaşma, genel sekretere, uluslararası barış ve güvenlik için tehdit oluşturduğuna inandığı konuları Güvenlik Konseyi'ne götürme yetkisini verir. Genel sekreterden Birleşmiş Milletler'in değerlerini ve ahlaki otoritesini en üst seviyede tutması, üye ülkelerle ihtilafa düşme riskine rağmen barış adına konuşması ve hareket etmesi beklenir (BM Şartı, md. 15).

Genel sekreterin görevleri Birleşmiş Milletler'in ele aldığı barış kuvvetlerinin operasyonlarını yönetme, uluslararası uyuşmazlıklarda arabuluculuk yapma, mali ve toplumsal eğilimleri denetleme, insan hakları ve yenilenebilir kalkınma gibi faaliyetleri de kapsayacak kadar geniştir. Dünya basınına Birleşmiş Milletler'in faaliyetleri konusunda bilgi veren de Genel Sekreterliktir. Genel sekreter dünya gündemi hakkında evrensel konferanslar verir, konuşmaları yorumlar ve belgeleri Birleşmiş Milletler'in resmi dillerine tercüme eder (Karabulut, 2015, s. 48-49).

Genel sekreterin asıl görevleri; çalışanların tayinini gerçekleştirmek, bütçeyi belirlemek, Birleşmiş Milletler'i temsil etmek ve idare etmektir. Genel sekreter aynı zamanda örgüt personellerini değerlendiren ve ilerideki önceliklerin planını içeren bir rapor sunar. Genel sekreter ayrıca uluslararası uyuşmazlıkların meydana gelmesinin, geniş alana dağılmasının önüne geçmek için bağımsız, objektif ve birleştirici rolünü kullanarak "iyi niyet" çalışmaları da yürütür (Ağır ve Aksu, 2017, s. 47). Genel Sekreterlik gibi yüksek bir pozisyonun bir meslek olduğunu da unutmamak gerekir. Peki, bu mesleğin kazancına değinecek olursak, bir genel sekreter 1997 yılından beri yıllık 227 bin 253 dolar almaktadır. Genel sekreter yıllık maaşına ek olarak, bireysel ayrımlar için ayrı bir bütçe, ücretsiz konut ve özel güvenlik hizmeti alır.

Yaklaşık 50.000 çalışanı olan Genel Sekreterlik normal bütçeye bağlı olarak çalışır. BM Şartının 101. Maddesine göre Genel Sekreterlik memurları BM Genel Kurulu tarafından belirlenen kurallar doğrultusunda BM Genel Sekreteri tarafından atanmaktadır. Gerçekleştirecekleri faaliyetler için sadece Birleşmiş Milletler'e karşı sorumlu olan uluslararası memurlar, üst düzey personel ve genel sekreter herhangi bir hükümet ya da merciden yönerge almayacaklarına dair yemin ederler. Birleşmiş

Milletler Antlaşmasına göre her ülke genel sekreter ve çalışanlarının antlaşmada değinilen görevlerine saygı göstermekle ve onları etkileyecek davranışlardan kaçınmakla sorumludur (The United Nations Today, 2016).

Sonuç olarak genel sekreter Birleşmiş Milletler'in değerlerini ve ahlaki otoritesini en üst düzeyde tutmalı, Birleşmiş Milletler organlarının toplantılarına katılmalı ve dünya liderleri, devlet yetkilileri, sivil toplum ve özel sektör temsilcileriyle fikir alışverişinde bulunmalıdır. Ne olursa olsun barışı savunmalıdır (The United Nations Today, 2016). Birleşmiş Milletler Antlaşması'yla genel sekretere verilen yetkiler, ona büyük bir hareket özgürlüğü sağlar. Genel Sekreterlik parlamenter sistemlerdeki gibi yasalara değil antlaşmalara tabiidir ve tek bir ülkeye değil tüm üye uluslara hizmet etmektedir. Birleşmiş Milletler'de gerçek manada tek evrensel kuruluş Genel Sekreterliktir. Genel Kurul ve diğer birimlerdeki üyeler kendi ülkelerinin menfaatlerini savunurlarken Genel Sekreterlik tüm ülkelerin görüşlerini temsil eder, bir ortaklık ve uyum peşindedir (Onaran, s. 320). Genel sekreterin yetkileri yazılı olarak bu şekilde ifade edilmiştir, fakat genel sekreter yetkilerini ne derece kullanabiliyor ya da ne kadar serbest hareket edebiliyor? Bu soruların cevabı önemlidir, çünkü BM'de sistem sorunları ve reform ihtiyaçları genel sekretere sınırlı bir hareket alanı bırakmış ve onun etkili bir liderlik sergilemesine engel olmuştur. Bu yüzdendir ki bazıları BM Genel Sekreterliği'ni "prestijde yüksek ancak gerçek gücü düşük olan bir iş" şeklinde tanımlamışlardır (Lynch, 2014).

### **2.3. Birleşmiş Milletler'de Liderlik Olgusu**

İnsanlar; toplu halde hayat süren ve sosyal özellikleri olan canlılardır. Bunun için bir araya getirdikleri toplulukları idare edecek ve topluluk amaçlarını gerçekleştirecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. İnsanlar kendi istek ve gereksinimlerine ulaşabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir topluluğa ait olmayı gerekli görür ayrıca toplu halde yaşamının daha güvenli olduğunu düşünürler. Bir arada yaşayan insanları belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve onları etki altına almak her bireyde bulunmayan, ayrı kabiliyetler gerektiren bir niteliktir (Eraslan, 2004, s. 1).

Örgütlerin etkili bir lideri olmadan, sadece var olan sistemi devam ettirmek veya tehditleri en aza indirgeyerek örgütsel çalışmaları sürdürmeyi hedefleyen idare anlayışına göre karşı karşıya kalınan gelişim ortamında uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmeleri olanaksızdır. Başarılı bir lider örgütün gereksinimlerine ve şartlara göre

farklı liderlik modellerini hayata geçirebilen kişidir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014, s. 133). Günümüz örgütleri var oldukları toplumun beklentileriyle uyumlu ve analitik düşünme yeteneği olan liderlerle işbirliği yapmalıdırlar (Kırkpınar ve İşcan, 2018, s. 66).

Günümüzde liderlik, topluluklarda ve örgütlerde geçmiş zamanlarda olduğundan çok daha önemli bir hal almış ve insanlar tarafından kabul görmüştür. Ulusal menfaatler ise gereksinimler ve amaçlar ışığında ifade edilmeye çalışılmış ve uluslararası ilişkilerde devletlerin tutumları bir faaliyet aracı olarak açıklanmıştır. Günümüz çağında uluslararası alanın başat aktörleri devletler, başrolde olan örgütlerden de en önemlisi uluslararası bir kuruluş olan Birleşmiş Milletlerdir (Birdişli, 2010, s. 173). Peki, bu örgütün lideri kimdir diye soracak olursak; bu soruya genel sekreter cevabını vermek yanlış olmayacaktır. Genel sekreter BM'nin yüzü, temsilcisi ve yöneticisi konumundadır.

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri milletlerarası uyuşmazlıkların barışa dayanan çözümü için faal olarak çalışarak, milletlerarası uyuşmazlıkların ortadan kaldırılmak için kurulan Birleşmiş Milletler'in tüm güçlerinin idaresini gerçekleştirir. Milletlerarası barış ve güvenlik ortamının korunması amacıyla açık oturumlar ve raporlar hazırlayarak, milletlerarası ortaklığı güçlendirmek için uluslararası siyasette etkin rol oynamaya çalışır (Duran, 2002, s. 126; Birdişli, 2010, s. 174).

1945'teki yapısını koruyan Birleşmiş Milletler'in dünyada meydana gelen gelişmelerle beraber, milletlerarası uyuşmazlıklara müdahale biçimleri de değişmiştir. Bu değişimlerden en mühimi Soğuk Savaş zamanında alınan Barış İçin Birlik Kararı ve Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin daimi üyelerin veto yetkisi sebebiyle etkili olamadığı zamanlarda Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun dâhil olmasıdır. Soğuk Savaştan sonraki zamanlarda ise BM'nin en çok başvurduğu yol olan Birleşmiş Milletler Barış Gücü ile alakalı değişiklikler de meydana gelmiştir.

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'nin barış ve güvenlik ortamının oluşturulması ve korunması adına yürütülen çalışmalarda başarılı olabilmesi için bir liderde bulunması gereken tüm özelliklere sahip olması ve bunları etkin bir biçimde kullanması gerekmektedir. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri, değişen zaman ve şartlara göre bulundurduğu nitelikleri yenilemesi, geliştirmesi beklenen üst düzey bir liderdir. Ayrıca BM Genel Sekreteri'nden taraflar arasında ayrım yapmaması, iletişim becerilerini etkili kullanabilmesi ve Birleşmiş Milletler'e bağlı diğer birimlerin uyumlu çalışabilmesi için

gerekli mekân ve şartları oluşturabilmesi beklenir. Devletlerarası barış ve güvenliğin sağlanması amacıyla kurulan BM'nin kurulduğu tarihten itibaren genel sekreterlik görevini yapmış başarılı liderleri bulunmaktadır. Kuruluşundan bu yana Trygve Lie, Dag Hammarskjöld, U Thant, Kurt Waldheim, Javier Pérez de Cuéllar, Boutros Boutros-Ghali, Kofi Annan, Ban Ki-moon genel sekreterlik yapmış olup; şu an Genel Sekreter Antonio Guterres görev başındadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde Kofi Annan'ın genel sekreterliği dönemi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

**Tablo 2.1. BM Genel Sekreterleri (http-3)**

|           | <b>Genel Sekreter</b>      | <b>Görev Tarihleri</b>           | <b>Ülke</b> | <b>Ayrılma Nedeni</b>                                |
|-----------|----------------------------|----------------------------------|-------------|------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> | Trygve Lie                 | 1 Şubat 1946 –<br>10 Kasım 1952  | Norveç      | İstifa                                               |
| <b>2.</b> | Dag<br>Hammarskjöld        | 10 Nisan 1953 –<br>18 Eylül 1961 | İsveç       | Vefat                                                |
| <b>3.</b> | U Thant                    | 30 Kasım 1961–<br>31 Aralık 1971 | Myanmar     | Görev süresi<br>doldu.                               |
| <b>4.</b> | Kurt Waldheim              | 1 Ocak 1972 –<br>31 Aralık 1981  | Avusturya   | Çin görev<br>süresinin<br>uzatılmasını veto<br>etti. |
| <b>5.</b> | Javier Pérez de<br>Cuéllar | 1 Ocak 1982 –<br>31 Aralık 1991  | Peru        | Görev süresi<br>doldu.                               |
| <b>6.</b> | Boutros Boutros-<br>Ghali  | 1 Ocak 1992 –<br>31 Aralık 1996  | Mısır       | ABD ikinci dönem<br>için adaylığını<br>veto etti.    |
| <b>7.</b> | Kofi Annan                 | 1 Ocak 1997 –<br>31 Aralık 2006  | Gana        | Görev süresi<br>doldu.                               |
| <b>8.</b> | Ban Ki-moon                | 1 Ocak 2007 –<br>31 Aralık 2016  | Güney Kore  | Görev süresi<br>doldu.                               |
| <b>9.</b> | Antonio Guterres           | 1 Ocak 2017 –                    | Portekiz    | Devam ediyor.                                        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BM: KOFİ ANNAN DÖNEMİ

13 Aralık 1996 tarihinde Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği'ne seçilen ve bu görevi 1 Ocak 2007 tarihine kadar yürütmüş olan Kofi Annan'ı ve liderlik tarzını daha iyi anlayabilmek için geçmişini ve BM Genel Sekreterliği'nden önce nasıl bir kariyere sahip olduğunu bilmek yerinde olacaktır. Annan, bir Afrikalı olarak iyi eğitim almış olması ve bir Avrupalı ile evli olması nedeniyle genel sekreterlik için gayet uygun bir profil oluşturmuştur. Richard Holbrooke, Annan'ın bu niteliklerini şu şekilde dile getirmiştir;

“Eğer bir bilgisayardan mükemmel bir genel sekreter yaratması istense şunun gibi bir şey olurdu: Afrika asıllı, Avrupa ve Amerika'da eğitim görmüş, Birleşmiş Milletler sisteminin çeşitli kademelerinde görev almış, bir Avrupalı ile evli, karizma sahibi ve serinkanlı...” (Holbrooke, 2004, s. 59).

#### 3.1. Kofi Atta Annan'ın Hayatına Dair

Kofi Annan 8 Nisan 1938 yılında Gana'da (*The Gold Coast*) yer alan *Aşanti* aşiretinin başkenti Kumasi kentinde ikiz bir kız kardeş ile dünyaya gelmiştir. Seçkin bir ailede dünyaya gelen Annan ikiz kız kardeşinin yanında 3 büyük kız kardeşe ve kendinden küçük bir erkek kardeşe sahiptir (Meisler, 2007, s. 10). Gana'da modern eğitimden faydalanabilen sayılı insanlardan biri olan babası, Henry Reginald Annan, *Fante* etnik grubunun lideriydi ve *Aşanti* eyaletinin yönetimine seçilmişti. Bir liderin hüküm vermesi, önderlik etmesi ve anlaşmazlıkları sonlandırması geleneksel bir durumdu ve Annan babasının bu liderlik sorumluluklarını yerine getirişini izleyerek büyümüştür. Henry Annan, bir uyuşmazlığın her iki tarafını bir araya getirir, tartışmalarını dinler ve çözüm önerileri sunar. Bu yüzden bölgede saygın bir adam olan Henry Annan önde gelen yerel liderler tarafından sık sık ziyaret edilirdi. Böyle bir çevre ise Annan'ın erken yaşlarda bilgelik kazanmasına yardımcı olmuştur (Koestler-Grack, 2007, s. 6).

Kofi Annan lise eğitimi için 1954'ten 1957'ye kadar, ki bu dönemde Gana İngiliz yönetiminden bağımsızlık kazanmaya yönelik radikal değişiklikler geçiriyordu, *Mfantsipim Methodist* yatılı okuluna gitmiştir. Annan'ın ilk liderlik eylemi yatılı okuldaki şartları iyileştirmek adına bir açlık grevinde öğrencilere önderlik etmesi

olmuştur. Okul yönetimi ile yaptığı müzakereler sonuç vermiş ve yemekhane koşulları iyileştirilmiştir (Koestler-Grack, 2007, s. 18).

1958 yılında lise öğrenimini başarı ile tamamladıktan sonra Kumasi'deki Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'ne kaydolan Annan, ikinci yılında Gana ulusal öğrenciler birliğinde başkan yardımcısı olarak görev yapmıştır. Bu pozisyon onu Ford Vakfı'ndan insanlar ile tanışacağı Afrika öğrenci liderleri konferansına götürmüştür. Otomobil yapımcısı olan Henry ve Edsel Ford'un bağışlarıyla 1936 yılında kurulan, barışı, insan refahını ve çevre korumayı destekleyen bu vakıf, öğrencilerin Amerika Birleşik Devletleri'nde okuyabilmesi için burs kazanabilecekleri bir Yabancı Öğrenci Liderliği projesi düzenlemekteydi. Kofi Annan'ın konuşma becerisi ve komuta liderliği vakıf sorumlularını etkilemiş ve Annan 1961 yılında Ekonomi bölümünden lisans derecesi alacağı Minnesota'da bulunan *Macalester College*'de okuma şansını elde etmiştir. Annan 1961 ve 1962 yıllarında ise İsviçre'de Cenevre'de bulunan *Institut Universit   des Hautes Etudes Internationales* 'de uluslararası ilişkiler alanında lisansüst   eğitimini almıştır (Koestler-Grack, 2007, s. 19-20; The Economist, 2005, s. 1).

### **3.2. Kofi Annan'ın Birleşmiş Milletler'de İlk Yılları**

Annan'ın Birleşmiş Milletler kariyeri, Cenevre'de Dünya Sağlık Örgütü'ne (WHO) idari ve bütçe görevlisi olarak girmesiyle 1962 yılında başlamıştır. Dünya Sağlık Örgütü'ndeki üç yılından sonra Annan, Afrika Ekonomik Komisyonu için Etiyopya'da görev yapmak üzere terfi almıştır. 1974 yılında Mısır-İsmailiye'de personel sorumlusu olarak BM Acil Gücü'nde çalışmış, Kasım 1974'te ise BM'den istifa ederek ülkesinin gelişimine doğrudan katkı sağlamak için Gana'ya geri dönmüş ve Gana Turizm Geliştirme şirketinin yöneticisi olmuştur. Ancak, o zamanlar Gana'nın içinde bulunduğu siyasi istikrarsızlık Annan'ın Cenevre'de bulunan Mülteciler Yüksek Komiserliği'nde görev yapmak üzere 1976 yılında BM'ye geri dönmesine sebep olmuştur. Annan 1987'den 1990'a kadar insan kaynakları yönetimi için genel sekreter yardımcısı ve BM koordinatörü olarak görev yapmıştır. Bu süreçte uluslararası dikkati üzerine çekmeyi başaran Annan, 1990-1992 yılları arasında program planlama, bütçe ve finans ile alakalı genel sekreter yardımcılığı yapmıştır. Ocak 1991'de dönemin BM Genel Sekreteri, 2 Ağustos 1990 yılında Irak tarafından yapılan Kuveyt işgali esnasında Irak ve Kuveyt'te bulunan 900'den fazla uluslararası personel ve yabancı uyruklu rehinenin ülkesine dönebilmesini sağlamak için Annan'ı görevlendirmiştir. Annan'ın

rehinelerin serbest bırakılması hususunda eski Irak devlet başkanı Saddam Hüseyin’le yaptığı başarılı müzakereler BM için olağanüstü bir zafer olmuş ve bu durum Annan’a ilerde çokça faydasını göreceği uluslararası tanınırlık kazandırmıştır. Annan 1992 ve 1993 yıllarında barışı koruma operasyonları için genel sekreter yardımcısı olarak görev yapmış ve 1993 ile 1995 yılları arasında barışı koruma operasyonlarında genel sekreter vekilliğine yükselmiştir. Bu süre zarfında tüm dünyadaki BM operasyonlarında görev yapan yaklaşık 70.000 askeri ve sivil personelin idarecisi konumunda olmuştur. 800.000’den fazla Tutsi’nin hayatını kaybettiği 1994 Ruanda katliamına müdahale etmede başarısız olduğu için dünya kamuoyunun Annan’ı sertçe eleştirdiği dönem işte bu zamandır. Annan 1996’ya kadar ise BM Genel Sekreterliği’nin eski Yugoslavya temsilcisi olarak görev yapmıştır (Koestler-Grack, 2007, s. 29-40; [http-4](http://4)).

Güvenlik Konseyi 13 Aralık 1996’da Annan’ın Genel Sekreter Boutros Ghali’nin yerine geçmesini oy birliği ile kararlaştırmış ve dört gün sonra Genel Kurul bu seçimi onaylamıştır. BM Genel Sekreterliği seçimi Güvenlik Konseyi’ndeki beş daimi üyenin veto hakkına tabi bir konudur, fakat Annan’ın güçlü diplomatik ilişkileri ve liderlik tarzı, bu sıkı seçim sürecini tamamlayıp BM’deki en üst pozisyona gelmesini sağlamıştır (Traub, 2007, s. 75). Böylece Kofi Annan, kariyerine BM bünyesinde başlayarak genel sekreterliğe yükselen ilk kişi olmuştur (Meisler, 2007, s. 147). Ayrıca Kofi Annan’ın BM Genel Sekreterliği görevine seçilen ilk siyahi kişi olduğunu söylemek de yerinde olacaktır ([http-5](http://5)).

Tabi ki şunu da atlamamak gerekir; Annan’ın genel sekreterliğe getirilmesi Birleşmiş Milletler’in beş daimi üyesi arasında anlaşmazlığa da neden olmuştur. Genel sekreter seçerken beş daimi üyenin hemfikir olarak karar vermesi gerekmektedir fakat Birleşmiş Milletler yönetiminde daha fazla söz sahibi olmak için kendi desteklediği adayın genel sekreter olmasını isteyen Fransa, Kofi Annan’ın genel sekreter seçilmesine olumlu bakmamıştır (Littlejohns, 1996a, s. 3). Bu süreçte Annan’ın en büyük destekçisi ABD olmuştur. Başkan William Jefferson (Bill) Clinton ve yardımcısı Warren Christopher, ABD politikaları gereği Mısırlı Genel Sekreter Boutros Ghali’nin ikinci kez seçilmesini engelleyerek (Mortimer, 2018) Kofi Annan’ın genel sekreter olmasında büyük rol oynamışlardır (Crossette, 2007). ABD’nin desteğinin yanı sıra, Annan’ın BM bünyesinde vermiş olduğu hizmetler diğer üyelerin de Annan’ın arkasında durmasına sebep olmuş ve anlaşmazlıklara rağmen genel sekreter seçilen Kofi Annan 10 yıl boyunca bu görevi yürütmüştür (Littlejohns, 1996b, s.4). Şu da bilinmelidir ki;

Annan'ın genel sekreter seçilmesi, şüphesiz ABD'nin BM ve Güvenlik Konseyi içindeki etkinliğinin bir kanıtı ve tartışmasız bir başarısıdır (Whitehead, 1997).

### **3.3. Genel Sekreterlikte İlk Dönem (1996–2001)**

Kofi Annan'ın Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği'nde hayli başarılı geçen ilk dönemi prestijini artırmış, zaten duyulmuş olan adı herkesçe bilinir olmuştur (Schlesinger, 2006). Annan'ın, genel sekreterliğe geldiği ilk dönemde Soğuk Savaş zamanından kalma uluslararası çatışma ortamıyla ilgilenmesi gerekmiştir. Yeni çatışma bölgelerinin oluşmasının yanında Soğuk Savaş zamanından kalan çatışmalarda da sıcak hareketlenmeler meydana gelmiştir. Dikkat çeken husus ise bu çatışmaların Soğuk Savaş bitmeden uluslararası gündemde hiç konuşulmamış olmasıdır. Bunda etkili olan husus blok liderlerin politik yaklaşımlarıdır (Barutçu, 2007, s. 77).

Annan, kendisine genel sekreterliğin kapısını aralayan ABD'nin uluslararası sistemde hegemonya kurduğu bir dönemde genel sekreter olmuştur. Soğuk Savaşın tek galibi olarak çıkan ABD'de başa geçen Clinton uluslararası politikada Washington'un etkinliğini artırmayı hedeflemiştir. Tüm dünyaya demokrasi götürmeyi amaçlayan ve bu uğurda NATO'yu kullanan Clinton yönetiminin BM'den beklentisi ise herhangi bir savaş ya da çatışmayı önlemesidir (Judis, 2006, s. 159). Annan'ın selefi Genel Sekreter Butros Gali döneminde BM'nin Somali'deki başarısızlığı ve BM bünyesi altındaki Amerikan askerlerinin can kayıplarının artması ABD'nin BM'ye olan güvenini azaltmış ve uluslararası bir müdahaleye ABD'nin öncülük etmesi gerektiğini savunmaya itmiştir (Judis, 2006, s. 160). Önce Somali, ardından Sırbistan ve Ruanda çatışmaları ve BM'nin bu çatışmalara müdahalede etkisiz kalması, BM'yi ABD karşısında zor duruma düşürmüştür.

#### **3.3.1. Kongo'nun İşgali**

Demokratik Kongo Cumhuriyeti (DKC – eski adıyla Zaire)'nin doğusunda baş gösteren isyancı eylemlerin, iç çatışmaların ve terör eylemlerinin birçok nedeni bulunmaktadır. 1994 Ruanda Soykırımı, 1996 yılında Ruanda'nın desteklediği isyanların başlaması, Ruanda ve Uganda'nın Zaire topraklarının bir kısmını işgal altına alması gibi sebepler iç savaşın başlangıcı olarak gösterilebilir. 1997 yılında Ruanda'nın saldırıları sonucu Zaire'nin iktidarı değişmiş, Uganda ise muhaliflerden yana olmuştur. Ruanda buradaki amacının sınırda kurulan Tutsi mülteci kamplarından gelen saldırıların önüne geçmek olduğunu belirtmiştir (Pape, 2004, s. 211).

Bu nedenler kapsamlı olarak ele alındığında; Avrupa ülkelerinin kışkırtıcı etkisiyle Zaire'nin 'başarısız ülke' konumunda gösterilerek, ülkenin doğusunda bulunan maden rezervlerinin ve Ruanda'nın güvenliğinin bahane edilmesi bölgedeki iç savaşa sebep olarak gösterilebilir. Batı'da söz sahibi olan devletler yıllarca Afrika'da gerçekleştirilen sömürgecilik faaliyetlerinde etkin rol oynadıklarından birçok çıkar elde etmişlerdir. Bu çıkarlar sömürgecilik sonrasında da devam etmiştir. Sömürgeci Batılı ülkeler Afrika'daki menfaatlerini devam ettirmek ve etki altına almak istedikleri bölgeleri kaybetmemek için sistemli olarak bazı ülkelerde kurdukları düzenin devamını sağlamış, Demokratik Kongo Cumhuriyeti gibi ülkelerde ise ekonomik düzensizlik ve iç savaş ortamı oluşturarak istikrarsız ülkeler yaratmışlardır. Kısa zamanda büyüyen çatışmalar neticesinde Ruanda ve Uganda askeri birlikleri Kongo'yu işgal ederek "Birinci Afrika Dünya Savaşı"nı başlatmıştır (Sençerman, 2014, s. 45-46).

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan, Afrika Birliği Teşkilatı (OAU) ve Güney Afrika Kalkınma Topluluğu (SADC)'nın diplomatik çalışmaları neticesinde 1999 Temmuz ayında Lusaka Ateşkes Anlaşması imzalanmıştır. Annan'ın şahsen müdahil olup görüşmeler yapması, genel sekreterin arabuluculuk sorumluluğunun bir göstergesidir. Annan durumsal liderlik yaklaşımı gereği, burada çevre ve aktörlere göre hareket etmiş ve izlediği strateji sonuç vermiş, taraflar arasında bir antlaşma yapılmıştır. Bu süreci yöneten taraf BM nezdinde Annan olmuştur. Kongo, Uganda, Ruanda, Namibya, Angola ve Zimbabwe'nin onayladığı anlaşma çatışmaların sona ermesini ve Kongolu düşman taraflar arasında olumlu bir iletişimin kurulmasını sağlamıştır. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, anlaşmanın gereklerinin uygulanmasını desteklemek için ülkedeki önemli bölgelere ve anlaşmayı onaylayan devletlerin merkezlerine 90 BM askeri haber alma subayını görevlendirmiştir. Kasım ayında, gruplar arasında iletişim kurmak, anlaşma yükümlülüklerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve güvenlik koşullarını gözlemlemek amacıyla BM Demokratik Kongo Cumhuriyeti Misyonu (MONUC) oluşturulmuştur (The United Nations Today, 2016b).

2005'te gerçekleşecek olan ilk demokratik seçimlere yardımcı olmak MONUC'un asıl görevi olmuştur. Bu görevin verilmesinde MONUC'un askeri kuvvetinin olması da etkili olmuştur. Ayrıca BMGK Demokratik Kongo Cumhuriyeti'ndeki insan haklarının gerçekleşmesi ve insani suçların önüne geçilmesi adına MONUC'un Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın 7. bölüm 41. ve 42. Maddelerine binaen güç kullanımına izin vermiştir. BMGK'nın güç kullanımına izin vermesinde, Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi

Annan'ın 1999'daki Sivillerin Korunmasına Yönelik Raporu'nda, soykırıma ve katliama sebep olan çatışmalarda BMGK'nın Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın 7. kısmına binaen müdahale etmesini teklif etmesi de rol oynamıştır. MONUC'un bölgede görevlendirilmesiyle birlikte Kongo Cumhuriyeti'nde büyük siyasi değişimler de gerçekleşmeye başlamıştır. Ülkede birçok araştırma komisyonu oluşturulmuştur. Fakat silahlı çatışmalar bitene kadar üç milyonu aşkın insan hayatını kaybetmiştir. Üç buçuk milyon insan evinden edilmiş ve sığınmacı durumuna düşmüş, tecavüzler ve cinayetler yaşanmıştır. Annan'ın, MONUC'un daha etkin çalışabilmesi amacıyla Birleşmiş Milletler'e üye devletlerden askeri güç isteği ise olumlu karşılanmamış, MONUC'a destek amacıyla 3000 kişilik askeri birlik talebi üye devletlerin yalnızca 200 personel göndermesiyle sonuçlanmıştır. MONUC'un etkinlik gücünün artırılması ise Bosna ve Somali'de gerçekleşen olumsuz sonuçlara benzer bir gidişle karşı karşıya kalma çekincesiyle onaylanmamıştır (Mansson, 2006, s. 504-506).

### 3.3.2. Doğu Timor

Doğu Timor adıyla bilinen bölge XVI. yüzyılda Portekiz'in kolonisi olmuştu. 1960 senesinde, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, Birleşmiş Milletler Sözleşmesi'nin XI. bölümü kapsamında Portekiz Timor'u kendi kendini idare edemeyen yer olarak duyurmuş, 1974 senesinin Nisan ayında meydana gelen Karanfil Devrimi'nin ardından ise Portekiz Doğu Timor için self determinasyon hakkı sürecini başlatmıştır. 1975 senesinde, Timor'da oluşturulan yeni siyasi gruplar arasındaki uyuşmazlıklar çoğalmış ve 1975 senesinin Ağustos ayında bu uyuşmazlıklar yerini silahlı çatışmalara bırakmıştır. Bu çatışmalar neticesinde Portekiz yönetimi Doğu Timor topraklarından çıkarak Atauro adasına yerleşmiştir. Endonezya'daki Soeharto yönetimi Doğu Timor'un içinde bulunduğu durumu güvenlik riski olarak ilan etmiş ve 1975 senesinin sonunda Doğu Timor'a karşı saldırılar başlatmıştır. 7 Aralık 1975'te ise Endonezya Doğu Timor'u tam anlamıyla işgal altına almış, 1976 senesinin Haziran ayında ise Doğu Timor'u bir eyaleti şeklinde kendi yönetimine aldığını resmen ilan etmiştir. Birleşmiş Milletler bu tarz bir toprak bütünleşmesine her zaman karşı durmuştur. Doğu Timor 24 yıl boyunca Endonezya'nın işgali altında kalmıştır. Bu zaman içinde, Doğu Timor direnişi *Fretlin* örgütü ve bu örgütün silahlı kolu olan *Falintil* işgale karşı durmaya devam etmiştir. Endonezya silahlı kuvvetleri; insanlık suçu sayılabilecek zulümlerle kitlesel insan haklarını çiğnemenin sorumlusu olmuştur (Hirst ve Varney, 2005, s. 2-3).

Birleşmiş Milletler'in sömürgeciliği sonlandırmak için yürüttüğü faaliyetler çerçevesinde Portekiz ve Endonezya'yla beraber sürdürdüğü karşılıklı müzakereler, Doğu Timor insanların self determinasyonları konusunda karar alacakları bir halk oylamasına önayak olmuştur. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 1246 sayılı kararı ile ülkede görevlendirilmiş olan 280 polis ve 50 askeri yetkili gözetiminde 30 Ağustos 1999'da yapılan halk oylaması sonuçlarını 4 Eylül 1999 tarihinde bizzat açıklamıştır. Bu strateji ile Annan karizmatik bir profil çizmiş ve sürecin BM kontrolünde olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda kayıtlı olan 450.000 seçmenin % 78,5'i Endonezya yönetimine karşı gelerek bağımsızlık için oy vermiştir (Uğurlu, 2015, s. 39). Seçim sonuçları çatışmaların tekrar alevlenmesine sebep olmuş ve bunun üzerine Batılı devletlerce ambargo uygulanmış ve INTERFET (International Force for East Timor) BM gücü olarak çalışmaya başlamıştır (Foerster, 2004, s. 34).

BM Güvenlik Konseyi Doğu Timor'da geçici bir yönetim kurmuş, BM Doğu Timor Geçici Yönetim Misyonu (UNTAET)'un kurulması 25 Ekim 1999 tarihinde kararlaştırılmıştır. Bu geçici yönetim Güvenlik Konseyi tarafından adaleti sağlamak için de görevlendirilmiştir. 20 Mayıs 2002 tarihinde Doğu Timor bağımsızlığını kazanmış ve UNTAET'in görevi BM Güvenlik Konseyi tarafından sonlandırılmış, BM Doğu Timor Destek Misyonu (UNMIST) 2005'e kadar sürecek çalışmalara başlamıştır (Terzioğlu, 2018, s. 165-166).

Doğu Timor'da çatışmaların sona ermesi için Annan bizzat devreye girmiş, Portekiz ve Avusturalya'nın bölgeye müdahale etmek istememesine karşın Doğu Timor başkanı ile görüşerek konuyu gündemde tutmuştur. Bu diplomasi başarılı olmuş, Endonezya ambargo uygulanabileceği ve kredilerinin kesilebileceği hususunda uyarılmıştır (Traub, 2007, s. 107). Annan'ın makamından aldığı yasal güç ile izlediği politika ve Endonezya'ya karşı uyguladığı strateji bir otokratik liderlik örneği olarak kabul edilebilir. Endonezya'ya uygulanması düşünülen ambargo bir nevi ceza niteliğindedir ve ceza ise otokratik liderin yönetim argümanlarından biridir.

### **3.3.3. Sierra Leone**

1961 yılında bağımsızlığını kazanan Sierra Leone'ye bakacak olursak, yolsuzluklar, askeri darbeler ve etnik mücadeleler sebebiyle yıllarca istikrar sağlanamayan bir ülke görürüz. Sierra Leone'deki çatışmaların temelinde, ülkenin

zengin elmas yatakları üzerinde dönen mücadele yatmaktadır (http-6). Ülkedeki elmas madenlerini ele geçirmek ve hükümeti devirmek isteyen Liberya eski Devlet Başkanı Charles Taylor tarafından desteklenen güçlerin saldırıları ile 1991’de başlayan ve 2002’ye kadar süren iç savaş 100.000’den fazla insanın ölümü ve 2 milyondan fazla insanın göç etmek zorunda kalması ile sonuçlanmıştır. Foday Sankoh liderliğindeki Devrimci Birleşik Cephe (RUF) elmas kaçakçılığı ile ordusunu güçlendirmiş ve milyonlarca dolarlık bu pastayı kimseyle paylaşmak istememiştir. Sierra Leone şu ana dek BM’nin barış için kişi başı en fazla harcama yaptığı ülkedir. Düzen ve silahsızlanmanın sağlanması için 1999 yılında BM tarafından bölgeye gönderilen 6000 barış gücü askeri daha sonra 13000’e çıkarılmıştır. Bunun sonunda 2000 yılında barış antlaşması imzalanmıştır (Weissman, 2004, s. 50). Barış gücünün ülkeden çekilmesinin ardından 2005 yılında Barış İnşa Misyonu UNIOSIL (UN Integrated Office in Sierra Leone) kurulmuş, bu da yerini 2008’de UNIPSIL (UN Integrated Peacebuilding Office in Sierra Leone)’e bırakmıştır. BM Güvenlik Konseyi 2010 yılında ülkeye karşı uygulanan tüm yaptırımları kaldırmıştır (http-7). Daha sonra demokratik seçimlerin yapılabildiği Sierra Leone, Afrika’nın en hızlı büyüyen ekonomisine sahip olmuş fakat kalkınma alanındaki sorunlar tamamen çözülmüş değildir.

BM bu kriz bölgelerindeki çatışmaların sonlandırılmasında büyük çaba sarf etmiştir ve bu çabada elbette Genel Sekreter Kofi Annan’ın da payı büyüktür. Kongo, Doğu Timor ve Sierra Leone’de gelişen bu olayların sona erdirilmesi ve bu bölgelerde barışın sağlanması, müdahalelerin planlanmasında ve bölgedeki kuvvetlerin organizasyonunda stratejik bir liderlik sergileyen Kofi Annan’ın başarısı olarak algılanmaktadır. Fakat BM bölgelerdeki çatışmalarda meydana gelen can kayıplarına engel olamamıştır. Bunun sebebi de Güvenlik Konseyi daimi üyelerinin sahip olduğu veto yetkisinin karar süreçlerini tıkaması yüzünden müdahalelerin gecikmesidir.

### **3.4. Genel Sekreterlikte İkinci Dönem (2001–2007)**

Kofi Annan’ın genel sekreterliğinin ilk döneminde meydana gelen uluslararası çatışmalarda Birleşmiş Milletler’in aktif rol oynaması ve Annan’ın üstlendiği görevleri başarıyla yerine getirmesinin yanında sağlık, insan hakları ve ekonomik kalkınma gibi konularda gösterdiği çabalar ve Birleşmiş Milletler’e Nobel Barış Ödülünü getirmesi tekrar genel sekreter olarak seçilmesinin önünü açmıştır. Soğuk Savaşın sona ermesinin ardından uluslararası alanda büyük değişimlere ve yeni tartışmalara sebep olan olaylar

Kofi Annan'ın ikinci kez genel sekreter seçildiği dönemde meydana gelmiştir. Bu gelişmelerden ilki Birleşmiş Milletler'in en güçlü üyesi konumundaki Amerika Birleşik Devletleri'nde, George Walker Bush'un yönetime gelmesi ve 11 Eylül saldırılarının ardından Birleşmiş Milletler'e karşı tutumunda meydana gelen değişimdir (Schlesinger, 2006).

Soğuk Savaş sonrası tek kutuplu sistemin tek süper gücü olarak duran ABD'nin dış politikasında gerçekleşen bu radikal değişim, BM ve dünya devi olarak görülen ABD'nin sıkça zıt düşmelerine sebep olmuştur. Bu dış politika değişimi Soğuk Savaş sonrası başlamış ve Bush Doktrini ile zirveye çıkmıştır. ABD kendi çıkarları doğrultusunda BM ve diğer uluslararası kuruluşları küçümseme ya da yeri geldiğinde yok sayma eğiliminde olmuştur (Atikkan, 2006, s. 109). ABD'nin BM'ye karşı sergilediği bu tutum, Birleşmiş Milletler örgütünün itibarının azalmasına ve meşruiyetinin sorgulanmasına neden olmuştur.

#### **3.4.1. Afganistan**

Soğuk Savaş zamanından kalan bir diğer çatışma yaşanan bölge ise Afganistan olmuştur. Muhammed Nazibullah liderliğindeki komünist yönetim 1992 senesinde başa geçince, aynı coğrafya ülkelerinden Tacikistan ve Özbekistan bu yönetimi desteklememiş, muhaliflerin yanında yer almıştır. Bu gelişmelerle birlikte 1992 ile 1995 seneleri arasında Afganistan'da yoğun ve yıkıcı çatışmalar meydana gelmiştir. 1998 yılında Taliban yönetimi Afganistan'a hâkim olmuştur. Fakat Taliban yönetiminin ABD'nin daha önceden bölgede bulunan CIA ajanlarını ülkelere geri göndermemesi neticesinde, ABD hükümeti tarafından Afganistan'a ambargo uygulanmıştır. ABD'nin 11 Eylül'de İkiz Kulelere yapılan saldırıdan Usame Bin Ladin liderliğindeki El-Kaide terör örgütünü sorumlu tutması ve bu örgütün Afganistan Taliban rejimi tarafından desteklendiğini açıklaması, ABD tarafından 2001'de Afganistan'a Sürekli Barış Harekâtı'nın düzenlenmesine sebep olmuştur. 11 Eylül saldırısının hemen ardından Bush "*BM kuruluş amacına hizmet mi edecek, yoksa devre dışı mı kalacak?*" diyerek BM Güvenlik Konseyi'ni göreve çağırmıştır (Falk, 2003, s. 596). Aynı gün içinde BMGK 11 Eylül saldırılarını terör saldırısı olarak nitelemiş, bunu ağır bir şekilde kınamış ve bu olayların uluslararası barış ve güvenliği tehdit ettiğini açıklamıştır. BMGK'nın konuya dair aldığı 1368 sayılı karar BM Şartı 51. Madde meşru müdafaaya yer vermesi bakımından önemlidir ki ABD Afganistan müdahalesinin meşruiyetini

buraya dayandırmaktadır (Acet ve Doğan, 2017, s. 60-62). Kofi Annan'ın ikinci genel sekreterliği dönemine denk gelen bu harekât çok büyük tartışmaların yaşanmasına yol açmıştır.

11 Eylül sonrasında ABD ve İngiltere'nin diğer devletlerin desteğiyle gerçekleştirdikleri askeri harekât, başka bir devlete karşı kuvvet kullanma niteliğindedir. Dolayısıyla harekât, kuvvet kullanma yasağının istisnalarını oluşturan BM Antlaşması'nın VII. bölümü çerçevesinde bir yetkilendirmeye veya 51. Madde kapsamında meşru müdafaa hakkına dayanmadığı takdirde kuvvet kullanma yasağının ihlali söz konusu olur (Topal, 2005, s. 241). ABD'nin terörizme karşı savaş adı altında gerçekleştirdiği Afganistan müdahalesi bu bağlamda uluslararası toplumun tepkisine sebep olmuştur. BM Antlaşması kuvvet kullanımını açıkça yasaklamıştır. Antlaşma'nın 2(4) Maddesi konu ile ilgili olarak şöyle der; “Tüm üyeler, uluslararası ilişkilerinde gerek herhangi bir başka devletin toprak bütünlüğüne ya da siyasal bağımsızlığa karşı, gerek Birleşmiş Milletler'in amaçları ile bağdaşmayacak herhangi bir biçimde kuvvet kullanma tehdidine ya da kuvvet kullanılmasına başvurmaktan kaçınırlar.” (BM Antlaşması, 1945).

Afganistan müdahalesinin uluslararası hukuk açısından tartışmaya açık yönleri bulunmaktadır. Meşru müdafaa hakkının işletilmesindeki en önemli kavram silahlı saldırıdır. Müdahalenin uluslararası toplum tarafından genel olarak meşrulaştırılmasının, müdahalenin genel geçer bir meşru müdafaa hakkı doğurduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Bu varsayımın en önemli dayanağı; ABD'nin 11 Eylül sonrasında saldırının sorumlusu olarak ilan ettiği El Kaide ile Taliban arasındaki ilişki hakkında yeterli delili uluslararası kamuoyuna sunamamış olmasıdır. Silahlı saldırının tanımı mevcut kararlarda açık şekilde ifade edilmediğinden, 11 Eylül gibi bir saldırının silahlı saldırı şartını sağlayıp sağlamadığı hususunda tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Müdahalenin uluslararası hukuk kurallarıyla çelişen bir diğer tarafı ise kullanılan kuvvetin boyutunun gereklilik ve orantılık koşullarında noksanlığıdır. Müdahale sonrası Afganistan'daki yönetimin ABD tarafından indirilmesi ve yerine ABD güdümlü bir yönetimin geçmiş olması, bu müdahalenin terörizme karşı kuvvet kullanımından ziyade bir ülkenin egemenliği ve bütünlüğü üzerinde hak iddia etme olduğunu göstermiştir. Bu durum ise hiç bir şekilde uluslararası hukuk ile bağdaşmamaktadır (Saydam, 2010, s. 76).

### 3.4.2. Darfur Krizi

Batı Sudan'da yer alan ve yaklaşık Fransa büyüklüğünde bir bölge olan Darfur'un nüfusu, yabancılar tarafından ayırt edilemeyecek şekilde birbirine benzeyen iki ana etnik gruptan oluşmaktadır. Bir grup göçebe olup çobanlık yapan siyahi Araplardan oluşurken, diğer grup tarımla geçinen siyahi Afrikalılardan (Zurkalar) oluşmaktadır. Çölleşme, doğal afetler ve kaynakların azlığı nedeniyle iki grup yüzyıllardır su ve tarıma elverişli topraklar için savaş halindedir (Traub, 2007, s. 237). Durumu içinden çıkılmaz bir hale getirmek istercesine Sudan Hükümeti'nin Afrikalıları ihmal etmesi ve güç ve kaynakların haksız dağılımı, Afrikalıların hükümete karşı kin duymasına neden olmuştur.

Darfur'daki kriz, Annan'ın BM Genel Sekreterliği'nin ikinci döneminde büyük çatışmalara yol açmıştır. 2003'ün başlarında Afrikalılar, sosyo-ekonomik gelişme, özerklik ve güç paylaşımı konusunda eşitlik uğruna mücadele etmek için Sudan Kurtuluş Hareketi'nin silahlı kanadı olarak Sudan Kurtuluş Ordusunu kurmuştur. 25 Nisan 2003'te Sudan Kurtuluş Ordusu, 1994 yılında kurulan bir başka isyancı grup olan Adalet ve Eşitlik Hareketi'ne katılmış ve Darfur'un başkentindeki El-Fasher havaalanına saldırarak askeri uçak ve helikopterleri imha etmiştir (http-8). Hükümet bu saldırıya bir cevap niteliğinde, Afrikalılara ait köylere saldırmak için Arapları bir araya getirmiş ve silahlandırmıştır. Bu ortak operasyonda, Sudan hükümet uçakları köyleri bombalarken, Cancavid (süvari) adı verilen Araplar da evleri yakıp, kaçanları takip etmiştir. Bu, tam anlamıyla soykırım haline gelen etnik bir temizlik olmuştur. İlk BM raporlarında, yaklaşık 3.000 silahsız sivilin öldürüldüğü, 600.000 kişinin yerinden edilmiş olduğu ve 75.000 mültecinin Çad'a kaçtığı tespit edilmiştir (http-8).

Darfur Krizi Kofi Annan'ın kariyerinde başka bir sınav anı olmuş ve Annan'a 1994 Ruanda soykırımını hatırlatmıştır. Ruanda meselesinde, Güvenlik Konseyi üyelerinin çoğu Kigali'de elçiliklere sahipti ve BM yaklaşmakta olan soykırım ve uygulamalar konusunda misyonlarından güncel istihbarat alıyordu. Fakat gerekli müdahaleler zamanında yapılmadığı için uluslararası toplum, BM Genel Sekreterliği'ni harekete geçmemekle suçlamıştı. Annan, Darfur krizinin de Ruanda'da olduğu gibi sonuçlanabileceğini ve tüm dünyanın kendi tepkisini dört gözle beklediğini biliyordu. Traub, Annan'ın, üye devletlerin bir suçlu aradıklarında sadece BM'nin suçlanmayacağını, kendisinin baş günah keçisi olarak gösterileceğinin farkında

olduğunu dile getirmiştir (Traub, 2007, s. 254). Sorumluluğu üstlenip sonuçları kabul etmek Annan'ın toplumsal bir lider olduğunun göstergesi olmuştur.

Krize müdahale etmek için Annan çeşitli girişimlerde bulunmuştur. BM'nin çatışmayı çözme ve insani krizleri hafifletme yollarını belirlemek için Darfur'a İnsani İşler Genel Sekreteri, Acil Yardım Koordinatörü, BM Mülteciler Yüksek Komiserliği, İnsan Hakları Savunucuları Özel Temsilcisi ve Sudan İnsani İşler Özel Elçisi gibi çeşitli özel temsilciler göndermiştir (http-9).

Annan, duruma tam manasıyla hâkim olmak için Darfur bölgesine her biri kendi alanında uzman çeşitli temsilciler göndererek sürece liderlik etmiştir. Darfur krizi sırasında Annan için en büyük sorun Güvenlik Konseyi içindeki fikir ayrılıkları olmuştur. Çin, Rusya, Arap Birliği, Afrika Birliği ve Üçüncü dünya ülkeleri, Sudan için hayati öneme sahip bir karara oy vermemekte diretmişlerdir. Ancak Afrika Birliği, ateşkes anlaşmalarını uygulamak için barış gücü askerlerini Darfur'a göndermeyi kabul etmiştir (Traub, 2007, s. 252). Güvenlik Konseyi'nin aynı görüşte olmayıp farklı tonlardan konuşması, Darfur barış sürecini hep ötelemiştir. Bu nedenle Annan, Sudan ile ilgili güçlü açıklamalar yapamamış çünkü üye ülkelerin desteğinden yoksun kalmıştır. Sudan rejimine karşı neden hiçbir zaman güçlü açıklamalarda bulunamadığını açıklarken Annan şu ifadeleri kullanmıştır;

“Kendim için en kötü bulduğum durum, Sudan’a kuvvet yollayacağımızı söyledikten sonra bunun gerçekleşmemiş olmasıdır. Bu, Konseyi de daha zayıf gösteren bir durumdur. Bazı iddialarda bulunmak, daha sonra Konseyin umutsuzca fikir ayrılığına düşmesi ve Sudanlılar artık hiçbir şeyin olmayacağını biliyorlar.” (Traub, 2007, s. 253)

Darfur barış sürecine kişisel bir katkı niteliğinde, Annan Çad ve Sudanlı liderlerle görüşmek için sıcak bölgeye üç günlük bir ziyaret düzenlemiştir. Bu ziyaret sırasında; yerel liderlerle, yerlerinden edilmiş insanlarla, mültecilerle ve isyancılarla görüşmek Annan’a daha derin durumsal farkındalık kazandırmıştır. Bu ziyaret sonucunda Sudan hükümeti saldırılara son vereceklerine, yerel halkı silahsızlandıracaklarına ve insani yardım örgütlerinin serbest dolaşımına izin vereceklerine söz vermiştir (http-9).

Khartoum’dayken Annan, Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanı Colin Powell’a krizin olası çözümleri konusunda danışmanlık yapmış, bu gezisi ise medya tarafından büyük ilgiyle takip edilmiştir. Annan 6 Temmuz 2004’de Addis Ababa’da katıldığı zirvede, delegelere Darfur krizinin bölge genelinde daha büyük insani felaketlere yol açabileceğini söylemiştir (http-9). Annan’ın Darfur ve Çad ziyareti, genel sekreterin kriz bölgelerindeki insanlarla, BM’nin onların refahı konusunda

endişeleri olduğuna dair sembolik iletişimine bir örnek olmuş ve bu ziyaret ile Annan BM'nin imajını ve ideallerini de güçlendirmiştir.

Annan, çeşitli girişimlerin de gösterdiği gibi Darfur barış sürecine kendini adanmıştır. Annan burada katılımcı liderlik tarzını benimseyerek krize kalıcı bir çözüm bulmak adına birçok dünya lideriyle, Sudanlı isyancı ve yerel liderlerle ve Sudanlı hükümet liderleriyle istişareler yapmıştır. Sorunun ortak bir şekilde anlaşılmasını sağlamak ve sonunda Sudan hükümetinin bu vahşeti durdurma taahhüdünü güvence altına almak istemiştir. Ayrıca uluslararası topluluğun savaş mağdurlarına ve mültecilere insani yardım sağlama taahhüdünü almayı da ummuştur. BM Genel Sekreteri olarak barış ve istikrarı sağlama yönünde güçlü bir arzusu olan Annan'ın görev süresi bitene kadar Darfur'da barış adına büyük ilerlemeler kaydedilmiştir; fakat bu ilerlemeler Konseyin fikir ayrılıklarından ötürü geciken müdahalelerden ötürü Annan'ın eleştirilmesine engel olamamıştır.

Taraflar arasındaki çatışmalar bugün dahi sürüyor. Merkezin tüm anlaşma çabaları 2009'daki barış teşebbüsünde olduğu gibi başarısızlıkla sonuçlanıyor. Batı ülkelerinin başlatmış olduğu "Save Darfur" hareketi ile güçlü bir medya desteğine sahip olan; Çad, Eritre gibi bölgesel güçlerden de askeri yardım alan Zurka grupları da barışmaya yanaşmıyor ve Darfur meselesi çözülüyor. Öte yandan mevcut iktidarın bu aşamada sorunu çözme gücüne sahip olmadığı da düşünülmektedir. Zira Darfur sorununun çözümü yüklü bir ekonomik maliyet gerektirmektedir ve Sudan yıllarca süren iç savaşlar sebebiyle zaten her anlamda sıkıntılı bir vaziyettedir.

### **3.4.3. Bush Doktrini ve BM'ye Etkisi**

Yeni muhafazakârlar diye bilinen Bush hükümetinin önceki başkanlar Wilson, Carter ve Clinton zamanlarında olduğu gibi ABD değerlerinin evrenselliğine olan inancı ve bu değerlerin diğer ülkelere yayılması gerekliliği düşüncesi 11 Eylül saldırıları ile değişmiştir. Daha evvel sıradan denebilecek şekilde ülke çıkarlarını koruyan ABD, 11 Eylül sonrası daha radikal bir politika izlemeye başlamıştır (Jervis, 2005, s. 80). Amerika Birleşik Devletleri başkanı George Bush, 11 Eylül saldırısından sonra 14 Eylül 2001'de The National Cathedral'da yeni güvenlik anlayışının esaslarının da yer aldığı "Bush Doktrini"ni açıklamıştır. Bu konuşmada ABD'nin geniş çaplı terör örgütlerine karşı savaş açtığını ve bu savaşta düşmanın suçsuz insanlara karşı planlanmış, politik amaçlı, şiddet içeren terörizm eylemi içinde olduğu ifade edildikten sonra, teröristler ve

teröristlere lojistik destek sağlayanların arasında ayırım yapılmadan özellikle kitle imha silahlarını bulunduran ve kullananların hedef alınacağı ifade edilmiştir. G. W. Bush ile ortaya çıkan doktrin, ABD'nin uluslararası arenadaki hâkimiyetini ve üstünlüğünü askeri güç ile kuvvetlendiren bir düşüncedir (Yıldız, 2004, s. 131). ABD yurttaşlarının menfaatlerini, her koşulda korumak amacıyla herhangi bir terör riskinin ABD sınırına erişmeden belirleme ve yok etme seçeneğinin kullanılacağı ve bu hususta gerek görüldüğünde yalnız hareket edilerek ülke ve vatandaşlara verilecek zararların önüne geçileceği açıklanmıştır. Önleyici politika olarak da ifade edilebilecek bu yaklaşım, ABD'nin bir saldırı gelmeden dahi tehlikeli gördüğü bir duruma müdahale edebilmesi anlamına gelmektedir (Yıldız, 2004, s. 131). Bush Hükümeti döneminde gündemde olan bu kavram, o dönem ABD'nin içinde olduğu ekonomik zorluklar nedeniyle dış politikada *grand strategy* olarak yer bulamamıştır (Bilican, 2005, s. 63).

Temmuz 1994'te, Clinton Hükümeti zamanında yeni bir Ulusal Güvenlik Stratejisi hazırlanmış ve bu strateji de daha öncekiler gibi askeri açıdan iyileşmeyi, serbest pazar demokrasileri ile anlaşmalar yapıp ilerlemeyi amaçlamıştır. Clinton Hükümeti'nin hazırladığı bu yeni strateji, dünyanın önemli yerlerindeki bölgesel risklerin altını çizmektedir. Ancak meydana gelen bu yeni hal bu yöntemin hayata geçmesine olanak tanımamıştır. ABD'nin yeni duruma uyum sağlaması uzun sürmemiştir ve 11 Eylül olaylarının hemen sonrasında, 30 Eylül 2001 tarihinde duyurulan üç aylık Savunma Gözden Geçirme Raporuna (Quadrennial Defense Review Report-QDR 2001) göre ABD çıkarlarının gözetilmesi dört önemli amacın gerçekleşmesine bağlanmaktadır (Bilican, 2005, s. 63). Bush Doktrini'nin temel aldığı bu dört ana düşünce şu şekilde ifade edilebilir (Efegil, 2008, s. 109; Jervis, 2005, s. 79);

- Ülkelerin dış siyasetlerinde etkili olan ana faktör ülkelerin içişlerinde gerçekleşen olaylardır.
- 11 Eylül terör eylemleri ardından uluslararası politikanın Amerika Birleşik Devletlerince direkt değiştirilmesi şansı oluşmuştur.
- Yeni dönemde meydana gelen büyük risklerle baş edilmesi amacıyla yeni stratejilere gereksinim duyulmaktadır.
- Tüm bu olanların neticesinde dünyada düzenin ve huzurun devamlılığı adına ABD'nin dünya siyasetindeki önderliğinin korunmasına gereksinim vardır.

Bush Doktrini Irak müdahalesi ile hayata geçirilme şansı bulmuştur. Bush Doktrini gereğince Irak'ın ABD ve dünya için risk teşkil etmemesi için Irak'ın yönetim şekli değiştirilmiş ve bu değişim bazıları tarafından diktatör rejiminden demokrasi rejimine geçme olarak görülmüştür. ABD liderliğindeki Irak'a demokrasi getirme uğraşları Büyük Ortadoğu Projesi adıyla yürütülmüştür (Yıldız, 2004, s. 20). Yine Irak'a karşı açılan savaşta ABD tek taraflı bir siyaset yolunu seçmiş ve Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin daimi bir üyesi olmasına karşın Birleşmiş Milletler'i saf dışı ederek, küresel bir anlaşma yapmaktan ziyade ortaklıklar kurmayı seçmiştir (Jervis, 2005, s. 87).

#### **3.4.4. Yugoslavya'nın Dağılması ve Bosna-Hersek**

1973 Petrol Krizi tüm Yugoslavya'yı büyük bir buhran ile karşı karşıya bırakmıştır. %2500'lere varan enflasyon Yugoslav ekonomisini tam bir kaosa sürüklemiştir (Soysal, 1993, s. 182). Birleşmiş Milletler'in kurucu üyelerinden biri olan Yugoslavya Sosyalist Federal Cumhuriyeti, 1991 senesinde Slovenya ve Hırvatistan Cumhuriyetlerinin bağımsızlıklarını ilan etmesiyle beraber dağılma sürecine girmiştir. Her iki ülkede yaşayan Sırlar ise bu duruma karşı çıkmış ve bu durum Hırvatistan ile Sırbistan arasındaki çatışmalara sebep olmuştur. Slovenya'da Sırp nüfuz az olduğu için olaylar bastırılabilmiş fakat Hırvatistan Sırları ülkeyi işgale başlamıştır. Bu olaylar karşısında Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, Yugoslavya'ya silah konusunda kısıtlama getirmiş ve dönemin BM Genel Sekreteri Butros Gali, Avrupa Birliği'nin barış konusundaki çabasına destek olmak amacıyla Kofi Annan'ı kişisel elçi olarak bölgeye atamıştır. Güvenlik Konseyi, 1992 yılında çözüm için gerekli şartları oluşturmak amacıyla başlangıçta Hırvatistan'da olmak üzere Birleşmiş Milletler Koruma Gücünü (UNPROFOR) kurmuştur (Haass, 1999, s. 38).

Bölgede yalnızca insani yardım konusunda görev yapan UNPROFOR'un görevi, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin 04.06.1993 tarihli ve S/RES/836 sayılı karar ile genişletilmiştir. Verilen bu karar ile beraber belirlenen güvenli alanlara düzenlenecek saldırıların önüne geçmek, mütarekeyi gözetmek, Bosnalı Sırp milislerinin ve silahlı sivil örgütlerin geri çekilmelerini sağlamak ve güvenli alandaki mühim stratejik konumların kontrolünü sağlamak UNPROFOR'un yapabileceklerine eklenmiştir. Bunun yanında kararda, güvenli alanlara askeri mühimmat yardımlarının ulaşmasının önüne geçme ve UNPROFOR ve güvenli alanlara saldırılması durumunda örgüte silahlı

müdahale etme yetkisi de verilmiştir. Aynı sayılı karar ile Birleşmiş Milletler'e üye devletlere, UNPROFOR'un görevini yerine getirirken lazım olan tüm takviyenin hava saldırılarıyla yerine getirilmesi görevi de verilmiştir. Belirlenen güvenli alanın güvenliğinin sürdürülmesi hususunda yapılan çalışmaların başında yaşanan çekincenin ardından, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin S/RES/836 sayılı kararında bulunan üye ülkelerin havadan takviyesi ibaresi UNPROFOR'un hem savunulması hem de görevini yerine getirirken desteklenmesi olarak anlaşılmıştır. Yaşanan gelişmelerin ardından Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin hava saldırıları düzenleneceği yerlere Hırvatistan'daki Sırpların askeri mühimmatlarının yer aldığı bölgelerde eklenmiştir (Demirdöğen, 2006, s. 248-249).

Bosna Savaşı ise, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'da yaşanan en büyük mülteci sorununun meydana gelmesine sebep olmuştur. Slovenya ve Hırvatistan'ın ardından Bosna-Hersek de bağımsızlık talebinde bulunmuş, bölgede yaşayan Müslümanların referandum ile bağımsızlık kararı alması ise yine Sırpların muhalefeti ile karşılanmış ve bu şekilde başlayan olaylar 1992 yılında savaş boyutuna ulaşmıştır. Bosna'da BM itibar bakımından çok fazla zarar görmüştür çünkü BM barış gücü talebini anca ateşkes sonrası gönderilebileceği bildirilerek reddedilmiş ve BM müdahale edene kadar binlerce can kaybı olmuş ve yüz binlerce insan evinden edilmiştir (Haus, 2001, s. 168).

"Etnik temizlik" hususunda birçok belgeye ulaşan Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi 1993 senesinde ilk defa savaş suçlarını cezalandırmak amacıyla uluslararası bir mahkeme oluşturmuştur. Bunun yanı sıra bazı alanları savaştan ayrı tutmak amacıyla "güvenli bölge" ilan etmiştir. UNPROFOR, belirlenen güvenli bölgelerin dışında Bosna'ya gelen insani yardımların gerekli yerlere ulaştırılması ve başkent Saraybosna'nın güvenliğinin sağlanması için çalışmıştır. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, Barış gücü komuta kademesinin takviye olarak istediği 35.000 asker yerine yalnızca 7.600 asker göndermiştir. NATO ise Saraybosna'ya yapılan saldırıların önüne geçmek amacıyla 1994 senesinde Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'nin isteği üzerine hava saldırılarının yapılmasına karar vermiştir. Bu gelişmelerin ardından Bosnalı Sırp güçler yaklaşık dört yüz UNPROFOR görevlisini tutuklayarak rehin almıştır (Demirel, 2016, s. 121-122).

Yaklaşık yedi bin silahsız yetişkin ve çocuğun katledildiği Srebrenitsa kentinde yaşanan soykırım İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Avrupa'da yaşanan en büyük

katliam olarak kayıtlara geçmiştir. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan 1999 yılında hazırladığı raporda Srebrenitsa’da yaşanan etnik temizliğe müdahale etmede Birleşmiş Milletler ve üye ülkelerin yanlışlarını kabul etmiştir. Bu kabul ediş Annan’ın demokratik bakış açısını ortaya koymaktadır. Yaşanan bu dramın “sonsuz kadar hafızalardan silinmeyeceğini” ifade etmiştir (Annan, 1999). 1995 senesinde Amerika Birleşik Devletleri’nin Ohio eyaletinin Dayton şehrinde gerçekleşen müzakerelerde Bosna-Hersek, Hırvatistan ve Yugoslavya arasında 230 Birleşmiş Milletler görevlisinin öldüğü üç buçuk yıllık savaşı bitiren Dayton Anlaşması imzalanmıştır. Anlaşma gereklerinin yerine getirildiğinden emin olmak amacıyla Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, NATO önderliğinde altmış bin kişiden oluşan çok milletli Barış Uygulama Gücü’nün kurulması direktifini vermiştir. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi sonraki dönemlerde Birleşmiş Milletler Bosna- Hersek Misyonu (UNMIBH)’nun bir kolu olacak olan Birleşmiş Milletler Uluslararası Polis Gücü’nü oluşturmuştur. Birleşmiş Milletler Uluslararası Polis Gücü’nün görevi yerlerinden edilmiş insanların evlerine geri dönmelerine olanak sağlama, barış ve güvenliği koruma ve resmi kurumların yeniden inşa edilmesini sağlamak olmuştur. Bunun yanında Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi 1996 senesinde Yugoslavya’nın ele geçirmeye çalıştığı Hırvatistan sınırlarındaki önemli bir bölge olan Prevlaka yarımadasının silahlı güçlerden temizlenmesini sağlamak amacıyla Birleşmiş Milletler Prevlaka Gözlem Misyonu’nu (UNMOP) oluşturmuştur. UNMIBH ve UNMOP görevlerini 2002 yılına kadar sürdürmüşlerdir (The United Nations Today, 2016).

#### **3.4.5. Kosova Savaşı**

Kosova’da yaşayan Arnavut kökenli halk 1980’li yıllarda bölgenin Yugoslavya’dan ayrılıp bağımsız bir cumhuriyet olması için talepte bulunmaya başlamıştır. Kosova’nın özerk yapısına 1989 senesinde Sırbistan’ın eski devlet başkanı Slobodan Milosevic son verme kararı almış, Kosova Kurtuluş Ordusu (KLA) 1990’lı yılların sonunda Sırp polis ve sivillere karşı silahlı saldırılar düzenlemeye başlamıştı. Bu ayaklanmaya Kosovalı Arnavutlar tarafından destek gün geçtikçe artarken, gerçekleşen saldırılara Yugoslav/Sırp güvenlik güçleri de sert bir şekilde karşılık vermiştir. Uluslararası topluluk bu uyuşmazlığı ortadan kaldırmak amacıyla 1999 Şubat’ında Rambouillet’de gerçekleştirilen görüşmelerden bir netice elde edilemeyince

NATO 1999 Mart ayında Sırbistan/Yugoslavya'yı hedef alan hava harekâtı başlatmış ve harekât 1999 Haziran ayına kadar sürmüştür (The United Nations Today, 2016).

Genel Sekreter Kofi Annan, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin 10 Haziran 1999'da verdiği 1244 sayılı karar ile savaşın yıkım yarattığı Kosova'da sivillerin geniş çaplı özgürlüğe kavuşabilmesi için Birleşmiş Milletler öncülüğünde geçici bir sivil yönetimin oluşturulmasını istemiştir. Birleşmiş Milletler barış gücü, UNHCR (BM Mülteciler Yüksek Komiserliği), AGİT (Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı) ve AB'yi dört ana amaç için bir araya getiren bu sivil yönetim: insani ihtiyaçların karşılanması, sivil idare, temel insan hakları ve demokratikleşme, yeniden sistematik yapılanma ve ekonomik iyileşme gibi hedeflere odaklanan kararlar almıştır. Alınan bu kararlar, KLA'nın silah bırakmasını, şiddet olaylarının engellenmesini, mültecilerin geri dönüşlerinin sağlanmasını, mayınların tedbirli imhasını ve ülke sınırlarının güvenliğini NATO liderliğindeki Kosova Barış Gücü'nün (KFOR) ve UNMIK gerçekleştireceği yönünde olmuştur. Birleşmiş Milletler tarafından oluşturulan UNMIK, Kosova'da sivillerle yakın ve iyi ilişkiler kurarak sağlık, adalet, eğitim, ekonomi, posta ve temel idari hizmetleri de kapsayacak kadar geniş bir alanda görev yapmıştır. Zamanla UNMIK'in bazı yetkileri Kosova kurumlarına geçmiş olsa da Kosova'yı uluslararası alanda temsil etmiş ve Kosova'nın güvenliğini sağlayarak yönetim yetkisini elinde bulundurmıştır. 1999 senesindeki yoğun şiddet ortamı sebebiyle yurtlarından edilen yüzbinlerce Kosovalı UNMIK ve KFOR 'un yürüttüğü çalışmalar neticesinde yurtlarına dönebilmiştir (Savaş, 2001, s. 108). Pek çok yerel seçimin de gerçekleşmesini sağlayan UNMIK, barınma, beslenme ve giyim gibi temel ihtiyaçların giderilmesi ve mayınların imhası gibi konularda çalışmalarda bulunmuştur (The United Nations Today, 2016).

Tüm yaşananlara rağmen Bosna savaşında olduğu gibi bu süreçte de Batılı devletler NATO'yla iş birliği yaparak Birleşmiş Milletler'i saf dışı bırakma eğiliminde olmuşlardır. Ancak Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan, lider olmanın verdiği sorumluluk duygusuyla ve kararların sonuçlarını üstlenebilmeye, Kosova'da yaşanan yıkım ve şiddeti göz ardı etmeyerek, Birleşmiş Milletler gibi evrensel barışı savunan bir örgütün bu sürece dâhil olması için çalışmalar yürütmüştür. Annan'ın genel sekreter yardımcısı iken Bosnalı Sırlara karşı NATO hava bombardımanının düzenlenmesinde kolaylaştırıcı rol oynadığı da bilinmektedir. Kofi Annan'ın 12 Temmuz 1999 tarihli raporu, UNMIK'in idari yapısını ve görevlerini düzenlemektedir. Annan, raporda ayrıca Kosova sorununda en iyi çözümün 1244 sayılı karar

çerçevesinde bulunabileceğini belirtmekte ve sorunun taraflarına da kararın belirlediği çerçeve içinde kalarak çözüm arama tavsiyesinde bulunmaktadır. Annan, bölgede temasta bulunduğu tüm Kosovalı Arnavut liderlere ve azınlık grup temsilcilerine, hoşgörölü bir toplum yaratmanın ve bunu desteklemenin önemini ısrarla bildirmiştir (Çakır ve Emiroğlu, 2016, s. 675-676).

1995 senesinde kabul edilen Dayton Antlaşması şiddetin ortadan kaldırılması için Bosna'da üç örgüte yetki vererek, hâkim gücün sarsılmasına sebep olmuş ve Birleşmiş Milletler'in Bosna'da söz sahibi olmasının önüne geçmiştir. 1998 senesinde Kofi Annan Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın halkın egemenliğini muhafaza ettiğini ve devletlerin insan hakları ihlallerini kesinlikle onaylamadığını, devletler için egemenliğin otoriteden ziyade yerine getirilmesi gereken bir dizi görev ve sorumluluk anlamına geldiğini ifade etmiştir. Devletlerin insan haklarını yok saymalarının o devletin özel meselesi olarak ele alınamayacağını ve bu durumun uluslararası boyutta değerlendirilmesi gereken önemli bir konu olduğunu açıklamıştır. Kofi Annan'ın Birleşmiş Milletler'in Kosova konusuna dâhil olma isteği başta büyük bir otorite olan Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere Batılı güçlerce hoş karşılanmamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nin asıl korkusu konunun Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'ne taşınması durumunda Çin ve Rusya'nın NATO öncülüğünde yapılan bu askeri müdahale için ret oyu vererek bir sorun çıkarabilecekleri olasılığı olmuştur. Fakat Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi Eylül ayında Kosova programı ile bir araya gelmiş ve soykırım amaçlı katliamların uluslararası barış ve güvenlik adına risk oluşturduğunu belirtmiş, Kosova hususundaki görüşmelerle çözüm üretilmesini ve hayata geçirilmesini tavsiye etmiştir (Traub, 2007, s. 93-94).

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın Kosova'da meydana gelen olaylar yüzünden özür dilediği konuşmasında ifade ettiği ve yukarıda bahsedilen tutum, özellikle gelişmekte olan devletler tarafından eleştirilmiştir. Bunun en önemli nedeni, insan haklarının çiğnenmesinin önüne geçmek için bile olsa Birleşmiş Milletler müdahalelerinin bu ülkelerin özel meselelerine dâhil olmak manasına geleceğidir. Ancak Kofi Annan bu tür konularda sadece ülkelerin izni alındıktan sonra müdahale edilebileceğini ifade ederek gelişmekte olan devletlerin endişelerini ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Kofi Annan'ın tüm uğraşlarına rağmen Kosova hususunda Birleşmiş Milletler dışlanarak, müdahaleler NATO ile gerçekleşmiş ve 1999 senesindeki Rambouillet müzakerelerine Birleşmiş Milletler dâhil edilmemiştir. Yine aynı yıl

NATO'nun gerçekleştirdiği hava harekâtı ile Sırp barış anlaşması imzalamak zorunda kalmışlardır (Traub, 2007, s. 95).

### 3.4.6. Irak

Günümüz Irak'ı, İngiltere'nin I. Dünya Savaşı'ndan sonra Osmanlı İmparatorluğu eyaletleri Musul, Bağdat ve Basra'yı işgal etmesiyle kurulmuştur. İngiltere Irak'ın idaresini tekelinde bulundurmaya istemişse de halkın tepkisiyle karşılaşmaktan çekindiği için bu düşüncüyü bırakarak, Mekke Şerifi Hüseyin Bin Ali'nin oğlu Faysal'ı 23 Ağustos 1921'de Irak'ın ilk kralı olarak duyurmuştur. 3 Ekim 1923'de bağımsız olan Irak, 1932'de Milletler Cemiyeti'ne üye devletlerden biri olmuş, Cumhuriyet rejimine ise 1958'de Tümgeneral Abdülkerim Kasım ve Yüzbaşı Abdülselem Muhammed Arif'in darbesiyle geçilmiş ve General Abdülkerim Kasım Cumhurbaşkanlığı koltuğuna oturmuştur. Ancak 1963 Şubat ayında ise Arap Sosyalist Baas Partisi'nin yaptığı bir ihtilal ile devrilen Kasım'ın yerine Arif devlet başkanı olmuştur. 1963 Kasım ayında ise Arif ve bir grup subay Baas hükümetini yıkmış, Muhammed Arif'in 1966 yılında helikopter kazasında yaşamını yitirmesinden sonra ağabeyi General Abdülrahman Muhammed Arif devlet başkanı olmuş, ancak o da kısa bir dönem sonra 1968'de Baas Partisi tarafından yapılan bir ihtilal ile devrilmiştir. İhtilal sonucunda General Ahmed Hasan El Bekr devlet başkanlığı koltuğuna otururken, başkan yardımcısı 31 yaşındaki Saddam Hüseyin olmuştur. Hasan El-Bekir'in devlet başkanlığından 6 Temmuz 1979 tarihinde istifa etmesiyle Irak'ın 24 yıl boyunca diktatörü olacak Saddam Hüseyin başa geçmiştir. Irak tarihi darbeler ve karşı-darbeler döngüsü ile 1970'lere kadar gelmiştir. Milyonlarca masum insanın katline neden olan ve sekiz sene boyunca devam eden Irak-İran Savaşı'nın sorumlusu olan Saddam Hüseyin dönemi, bu olaylar dışında birçok olaya da sahne olmuştur. Saddam Hüseyin İran Şahının ülkeden kaçmasını ve Humeyni hükümetinin oturtamadığı geçiş dönemini fırsat olarak değerlendirmiştir. Cezayir Anlaşması ile kısmen ateşkese kavuşmuş olan İran-Irak sınırında yeniden kısa süreli sınır çatışmaları meydana gelmiş, fakat bu durumu kendi lehine çeviren Saddam Hüseyin 1980'de saldırılara başlamıştır. Savaş, her iki ülkede de büyük yıkımlara sebep olmuş ve 1988 yılında Birleşmiş Milletlerce kurulan İran-Irak askeri izleme örgütü UNIIMOG gözetiminde kabul edilen ateşkes anlaşmasıyla sona ermiştir (Aydın, Özcan, & Kaptanoğlu, 2007, s. 17-18).

Irak'ın Kuveyt'i 2 Ağustos 1990'da işgal altına almasının ardından Birleşmiş Milletler'in tutumu, BM'nin evrensel barış ve güvenlik ortamının oluşturulması için çeşitli yöntemler kullandığının bir göstergesidir. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, 660 ve 661 sayılı kararlarda bu işgali şiddetle kınamış, Irak'ın bir an önce Kuveyt topraklarını terk etmesini talep etmiş, ticaret ve petrol başta olmak üzere daha pek çok alanda kısıtlamalar koyarak Irak'a geniş çaplı yaptırımlar uygulamıştır. Bu yaptırımların ancak Irak'ın Kuveyt'ten geri çekilmesi halinde kaldırılacağı ifade edilmiştir. Birleşmiş Milletler Genel Kurul'unun 1990 senesinde gerçekleştirdiği görüşmesinde, üye devletlerin çoğunluğu Güvenlik Konseyi'nin Irak konusundaki tutumunu haklı bulmuştur. 29 Kasım 1990'da 678 sayılı kararla Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi Irak'ın 660 sayılı karardaki yükümlülükleri uygulaması için 15 Ocak 1991 tarihini son gün olarak ilan etmiştir. Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın VII. kısmına göre üye ülkelere bölgedeki uluslararası barış ve güvenlik ortamının yeniden kazanılması amacıyla yapılması gereken bütün seçenekleri uygulama gücü verilmiştir. Çok milletli kuvvetler 16 Ocak 1991'de Kuveyt'in bağımsızlığını tekrar vermek için bir araya gelerek Irak'a askeri müdahalede bulunmuştur. Bu kuvvetler Güvenlik Konseyi'nin direktiflerine uyarak, ama Birleşmiş Milletler idaresi ya da boyunduruğu altına girmeden hareket etmişlerdir. Silahlı çatışmalara Irak'ın Kuveyt'ten ayrılması ile 1991 senesi Şubat ayında ara verilmiş, 8 Nisan 1991'de Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin aldığı 687 sayılı karar ile ateşkes maddeleri oluşturulmuş ve her iki ülkeden de sınır dokunulmazlığına özen göstermeleri talep edilmiştir. Birleşmiş Milletler bölgeye gözlemcilerini getirerek savaşın getirdiği yıkım ve zararı onarmak amacıyla çalışmalara başlamış ve başta kimyasal ve biyolojik silahlar olmak üzere Irak'ın bütün kitle imha silahlarının (WMD) ortadan kaldırılmasına karar verilmiştir. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, silahsızlandırılmayı denetlemek amacıyla izin almadan soruşturma yapma gücü verilen Birleşmiş Milletler Özel Komisyonu'nu (UNSCOM) oluşturmuştur. UNSCOM dışında Irak'ta nükleer silah denetimi yapması için Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu'na da görev verilmiştir. Bunun yanında Irak-Kuveyt sınırında 687 sayılı karar ile silahsızlandırılmış bölge oluşturulmuştur. Bu bölgeyi gözlemek için Birleşmiş Milletler Irak-Kuveyt Gözlem Misyonu (UNIKOM) da 689 sayılı kararla kurulmuştur (The United Nations Today, 2016).

Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi 17 Aralık 1995 tarihli 986 sayılı karar ile Iraklılara bir nebze de olsa yardım edecek olan “petrole karşılık gıda” programını

hazırlayarak ekonomik yaptırımların insanlar için getirdiği büyük sıkıntıyı ortadan kaldırmayı hedeflemiştir. Bu program, Irak'ın gıda ve insani erzak almak için yaptığı petrol satışını denetlemiş ve alınan temel gıda maddelerinin ülke içinde orantılı dağıtımını sağlamıştır. Bu program yaklaşık 27 milyon nüfusu olan Irak'ın %60'lık kesiminin tek gıda kaynağı niteliğinde olmuştur ([http-10](#)). 1991 Birinci Körfez Savaşı sonrası oluşturulan bu program 1996-2003 yılları arası dönemde uygulanmış ve ekonomik kısıtlamalar getirilen Irak'ın petrol satışı karşılığında temel gıda ve tıbbi malzemelere erişmesine olanak sağlamıştır. Program dâhilinde Irak'a temel gıda maddelerini ulaştıran şirketin, Birleşmiş Milletler'in o dönemki genel sekreteri Kofi Annan'ın oğlu Kojo Annan'a 150.000 dolar gönderdiği konuşulmuştur. Firmanın rüşvet karşılığı aldığı iddia edilen ihalenin, Kojo Annan'ın firmadan ayrıldıktan sonra kazanıldığı öğrenilmiş olsa da Kojo Annan'a aylık ödeme yapıldığı iddia edilmiştir. Bu olayla ilgili Birleşmiş Milletler tarafından kurulan bağımsız kurul Annan'ın suçunun olmadığını ifade eden bir rapor düzenlemiştir (Barutçu, 2007, s. 96; [http-11](#)).

Olayın bu kadar yankılanması sonucunda Kofi Annan idaresinde Birleşmiş Milletler çatısında bir idari aksaklık oluştuğuyla ilgili düşünceler güçlenmiştir. Tepki çeken olaya Kofi Annan'ın oğluyla beraber Birleşmiş Milletler teşkilatının personelinin de adlarının karışması sebebiyle Kofi Annan'ın Genel Sekreterlik görevinden istifa etmesi konuşulmaya başlanmıştır (Cain, 2004, s. 9). Birleşmiş Milletler'in Kofi Annan'ı aklayan raporu, Kofi Annan'ın dünya kamuoyunda itibarının zedelenmesine engel olamamıştır. Bu süreçte kendini tamamen aklayamayan ve kamuoyu vicdanını rahatlatamayan Kofi Annan'ın bu süreçteki etkili bürokratik liderliği zayıflamıştır ve Birleşmiş Milletler içinde yenilikler yapma konusunda lider olarak üyeleri etkileyebilme ve onları harekete geçirebilme gücü azalmıştır. Bunun yanında Kofi Annan'ın itibarını sarsan olaylardan bir diğeri Irak Savaşı'nın ardından, Kofi Annan'ın Amerika Birleşik Devletleri'nin siyasi adımlarını eleştirmesi neticesinde Amerika Birleşik Devletleri ile Birleşmiş Milletler arasında yaşanan anlaşmazlıklardır (Barutçu, 2007, s. 95-96).

Sonuç olarak Irak'ta meydana gelen sorunlar yalnızca bu ülkeyi değil tüm coğrafyayı hatta dünyayı oldukça alakadar etmektedir. Irak, jeopolitik konumu, tabii kaynakları, kültürel çeşitliliği ile var olan problemleri kolaylıkla siyasi sınır ötesine götürebilmektedir. Ülkenin zengin petrol ve doğalgaz rezervleri de büyük petrol firmaları ile güçlü ülkelerin dikkatini çekmektedir. Her ne kadar oluşan problemlerin çözümünde Birleşmiş Milletler gibi uluslararası örgütler rol oynasa da çatışmalara engel

olamamıştır ve nitekim Amerika Birleşik Devletleri, 11 Eylül 2001 İkiz Kuleler saldırısının ardından yayınladığı Bush Doktrinini dayanak göstererek Irak'ı terör örgütlerine destek vermekle suçlayarak bölgeyi işgal etmiş ve Saddam Hüseyin'i devirmiştir. Irak'a demokrasi getirmek ve kendisine yönelik terör olaylarının önüne geçmek için askeri müdahalede bulunduğunu iddia etse de, Amerika Birleşik Devletleri'nin müdahalesiyle Irakta huzur ve güven ortamı tamamen bozulmuştur. Amerika Birleşik Devletleri kuvvetleri 2011 yılına kadar bölgede bulunmuştur (Aydın, Özcan, ve Kaptanoğlu, 2007, s. 16).

### 3.4.7. Kıbrıs

1571 senesinde Osmanlı İmparatorluğu'nun fethettiği Kıbrıs bundan önce Venedik hâkimiyetindeydi. Kıbrıs'ta birçok farklı medeniyetin hüküm sürmüş olmasından dolayı Suriye, Roma ve Anadolu insanlarından oluşan kozmopolit bir yapısı bulunmaktaydı. Osmanlı hâkimiyetinde 307 sene boyunca kalan Kıbrıs adasının idaresi 1878'de, yönetim hakkı Osmanlı İmparatorluğunda kalmak şartı ile İngiltere'ye verilmiştir. 1878 senesinde Çarlık Rusya'nın Kars ve Artvin'i işgalinin ardından, İngiltere Osmanlı'yı Ruslardan korumak amacıyla Kıbrıs Adasını kiralamak istemiş ve Osmanlı İmparatorluğu bu isteği kabul etmek zorunda kalmıştır. 5 Kasım 1914 tarihinde bir beyanname yayınlanarak Kıbrıs adasının Birleşik Krallığa dâhil olduğu ilan edilmiştir. Yalnız bununla kalmayan İngiltere tüm dünyanın bunu kabul etmesini kolaylaştırmak için 1917 yılında krallık emri yayımlamıştır (Efe, 2005, s. 6).

Kıbrıs sorunu Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda konuşulan konular arasında 1954 senesinde yer bulmuş olsa da öncesinde Yunanistan ve Kıbrıs Rumları bu hususta birçok girişimde bulunmuşlardır. Kıbrıslı Rumlar 1950 senesinde *Enosis* fikriyle self determinasyon haklarını alabilmek için Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği'ne ulaşmışlardır. Büyük devletler adına tehdit oluşturmamak şartıyla Birinci Komite tarafından Kıbrıslı Rumlara self determinasyon hakkı verilmiştir. 16 Ağustos 1954'te Yunanistan Birleşmiş Milletler'e "Birleşmiş Milletler denetiminde self determinasyon hakkının Kıbrıs halkına uygulanması" konusunun IX. Dönem Genel Kurul toplantılarında konuşulması için istekte bulunmuştur. Kıbrıs Cumhuriyeti kurulmasının hemen ardından 1960 senesinde Birleşmiş Milletler'e girmiştir. 1964 senesinde Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin verdiği 186 sayılı karar ile gündeme gelmiş, o

dönemden beri Kıbrıs Adasındaki iki toplum liderleri arasındaki müzakereler de devam etmiştir (Duran, 2008, s. 120).

1964'te Kıbrıslı Rumlar ve Türkler arasındaki şiddetin yinelenmesinin önüne geçmek, hukuk ve güvenliği tekrar oluşturmak ve sürdürmek, insanların normal hayata dönmesine yardım etmek amacıyla Birleşmiş Milletler Kıbrıs Barış Gücü (UNFICYP) oluşturulmuştur. Kıbrıs'ta yaşayan Rumların ve Yunan destekçilerin adanın Yunanistan'a katılması için 1974 senesinde gerçekleştirdiği askeri ihtilal ve sonrasında adada yaşayan Türklere uyguladıkları baskı ve zulüm, Türkiye'nin Kıbrıs'a Barış Harekâtı düzenlemesine neden olmuş, bu harekâttan sonra ise ada fiilen ikiye ayrılmıştır. UNFICYP, 16 Ağustos 1974 tarihinden beri Türk ve Kıbrıs Türk Güçleri ile Kıbrıs Ulusal Muhafızlarının arasında serbest bölge sağlayan fiili ateşkesi gözlemektedir. Taraflar arasında siyasi bir uzlaşma sağlanamadığı için UNFICYP'nin Kıbrıs'taki etkinliği sürmektedir (The United Nations Today, 2016).

Kıbrıs adasındaki sorunu 1963 yılında konuşmaya başlayan Birleşmiş Milletler, Türkiye'nin 1974 yılında yaptığı Kıbrıs Barış Harekâtı'na kadar problemin nasıl çözüleceğine yönelik herhangi bir öneride bulunmamış, harekâtın ardından ise çözüme yönelik kararlar almaya başlamıştır. Farklı zaman, mekân ve biçimlerde gerçekleşen ve zaman zaman askıya alınan müzakerelerden iki taraf için ortak bir olumlu sonuca varılamamıştır. Yakın dönemlerde ise problemin çözüme kavuşması için ortaya atılan elle tutulur tek girişim ise Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın planıdır (Duran, 2008, s. 121).

2002 senesinde Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın hazırladığı "Annan Planı" Kıbrıs sorununa dair tartışmalar yaratan bir belge niteliğinde olmuştur. Annan Planı, Kıbrıs adasının bağımsız bir devlet olarak birleştirilmesini öngören bir BM planıdır. Plan, özellikle Kıbrıs adasının İngiliz üsleri bölgesi haricinde kalan kısımlarının bağımsız ve federal nitelikte bir devlet olacak şekilde birleştirilmesini öngörmektedir. Planda yeni kurulacak devletin, iki kurucu devlete ve tek bir uluslararası kişiliğe ve egemenliğe sahip olacağı belirtilmiştir. Planda, Birleşik Kıbrıs Cumhuriyeti Anayasası uygulanmasının Yüksek Mahkeme tarafından denetleneceği ve oluşturulacak düzenin tek taraflı olarak değiştirilemeyeceği dile getirilmiştir (Annan, 2004).

Bu belge toprak, mal değişimi, anayasa, garantörlük, adanın askersizleştirilmesi, Rum göçmenler ve kayıp kişiler konularında düzenlemeler getirmiştir. Kofi Annan, planının adada yapılacak halk oylaması neticesinde onaylanırsa hayata geçeceğini

belirterek, 2003 Mart ayında halk oylaması yapılmasını işaret etmiştir. Yapılan halk oylaması neticesinde Türk kesiminin planı onaylamasına karşın Rum kesimi onaylamadığından dolayı Annan Planı askıya alınmıştır. Kıbrıs sorunu üzerinden bakıldığında Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'nin arabuluculuk çalışmalarında muhataplara sunduğu yeni fikirlerle, muhataplar arasındaki ilişkiyi güçlendirmeye çalıştığı söylenebilir. Bunun yanı sıra Kıbrıs sorunu Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'nin dünyayı yorumlama şeklinin arabuluculuk görevini yerine getirmesinde önemli bir payının olduğunu göstermiştir. Günümüzde halen özel temsilcileri vasıtasıyla, uluslararası pek çok uyuşmazlık durumuna müdahalede eden Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri, arabuluculuk görevinin yanında aynı zamanda liderliğin getirdiği birçok görev ve sorumluluğu da başarıyla gerçekleştirmek durumundadır (Bölükbaşı, 2001, s. 293-296).

Annan Planı ile ilgili en önemli eleştirilerden biri, çözüm metninin kapalı kapılar ardında, şeffaflıktan uzak ve kamuoylarının bilgisinin dışında hazırlanmış olması ve bu nedenle de Kıbrıs Rum tarafını ikna etmekten uzak olduğudur. Kıbrıs sorununu çözen genel sekreter olmak isteyen Annan, her ne kadar sonuca ulaşamamış olsa da, tarafları referanduma götüren ve dolayısıyla barışa en çok yaklaştıran genel sekreter sıfatıyla tarihtekini yerini korumaya devam etmiştir.

#### **3.4.8. Bin Yıl Raporu**

Birleşmiş Milletler 2000 yılında örgüte yönelik eleştiriler sebebiyle kendini yenileme ve geliştirme yoluna gitmiştir. Bin Yıl Raporu bu yenileme ve geliştirme yolundaki adımlardan biri olmuştur. Ulusal hareket ve uluslararası ortaklığı gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan Bin Yıl Kalkınma Hedefleri aşağıdaki gibidir (http-12);

- Açlık ve yoksulluğun en aza indirilmesi,
- Küresel çapta tüm çocukların ilköğretimini almış olması,
- Cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması ve kadınların her alanda katılımının sağlanması,
- Bebek ölümlerinin en aza indirilmesi,
- Anne ölüm oranlarının en aza indirilmesi,
- HIV/AIDS, sıtma ve diğer sağlık sorunları ile mücadele edilmesi,
- Çevresel yenilenebilirliğin gerçekleşmesi,

- Kalkınma için evrensel bir birliktelik oluşturulması.

Dünyada lider konumunda olan devletler 2005 senesinde Birleşmiş Milletler'in New York genel merkezinde Genel Kurul'un Yüksek Düzey Yetkililer Zirvesinde toplanarak Bin Yıl kalkınma hedeflerine erişmede milli düzeyde kat edilen yolu değerlendirmek adına bir araya gelmiştir. Üye ülkeler, 2015 yılına kadar geri kalmış ülkelerde yoksulluğu en aza indirmek, açlığı yok etmek ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için ortak hareket edeceklerini belirtmişlerdir (The United Nations Today, 2016).

2000 senesi Birleşmiş Milletler için de yeni bir başlangıç olmuş, Birleşmiş Milletler sisteminde köklü yeniliklerin gerçekleşmesi için eleştiriler ışığında yeni girişimlerde bulunulmuştur. Bu girişimlerden biri de Kofi Annan'ın hazırladığı Bin Yıl Raporudur. Bu rapor uluslararası problemlerle ilgili saptama ve tavsiyelerde bulunurken, Birleşmiş Milletler'e bir yol haritası çizmeyi amaçlar. Bin Yıl Raporu'nda Kofi Annan, uluslararası uyuşmazlıkların nedenlerinin iyi analiz edilmesi ve bu doğrultuda adımlar atılmasının altını çizerken, bu uyuşmazlıkların 1990'lı yıllardan sonra büyük değişimler yaşadığını ifade etmiştir. Kofi Annan, bugünkü uyuşmazlıkların birçoğunun gelişmemiş ülkelerde meydana geldiğini ve uluslararası uyuşmazlıkların 1990'lı yılların ardından sıcak çatışmalara dönüştüğünü, bu çatışmaların dinsel ve ırksal farklılıklar gibi oldukça ilkel sebeplerden kaynaklandığını ifade etmiştir. Kofi Annan'a göre bu uyuşmazlıkların çözümünün insan haklarının en üst seviyeye getirilmesi, azınlık durumunda olan ırkların haklarının güvence altına alınması ve ülkelerdeki bütün kesimlerin olduğu bir örgütlenmenin gerçekleşmesinden geçmektedir (Annan, 2000).

Bin Yıl Raporunda üzerinde durulan esas konu çatışmalarda insancıl müdahale hususudur. Başta Srebrenitsa ve Ruanda'da meydana gelen soykırımlar Kofi Annan'ın insancıl müdahale hususunda düşüncelerinin gelişmesine ve bu yönde politikalar üretmesine sebep olmuştur. Çünkü Ruanda'da Birleşmiş Milletler kuvvetleri bulunmasına rağmen son derece etkisiz kalmış ve ülkede 800.000 Ruandalı katledilmiştir (Schlesinger, 2006). Egemenlik kuralları gereği gelişmemiş ülkelerin iç sorunlarına karışılmaması gerektiğini onaylamakla birlikte, Kofi Annan Srebrenitsa ve Ruanda'da meydana gelen olayların benzeriyle yeniden karşı karşıya kalındığında nasıl hareket edilmesi gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Birleşmiş Milletler'in bu gibi olaylarda elinden geleni yapması gerektiğini savunan Kofi Annan bir yandan da

egemenlik kuralları gereği bunun bir ikilem olduğunu düşünmektedir (Schlesinger, 2006). Anlaşılacağı gibi Kofi Annan, Kosova’da yaşananların ardından öne sürdüğü fikirleri Birleşmiş Milletler sisteminde ve üye ülkelere onaylatmaya çalışmıştır. Ayrıca Bin Yıl Raporu, 1990’lı yılların ardından uygulanan, Birleşmiş Milletler’in uluslararası silahlı çatışmalara müdahale çeşitlerinden barışı koruma operasyonlarının, asıl amacının değişikliğe uğradığını ifade etmiştir. Değişikliğe uğrayan operasyonların amacının çatışmalara taraf olan ülkelerin isteklerini siyasi yollar ile hayata geçirmelerine yardım etmektir (Annan, 2000). Bu doğrultuda Birleşmiş Milletler, çatışma yaşayan toplumlarla iletişim sağlayarak tarafların topluma adapte olmalarını ve tüm demokratik adımların uygun biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Böyle bir raporun hazırlanması Annan’ın vizyoner kişiliğini gözler önüne sermektedir. İlgili bölümde de dile getirildiği gibi yalnızca içinde bulunduğu durumu baz alarak değil, ileriye dönük reformları da düşünerek hareket eden vizyoner lider, toplumsal amaçlara erişmek için farkındalık yaratır. Görüldüğü üzere Binyıl Raporu Annan’ın vizyoner bir liderlik sergilediğinin göstergesidir.

#### **3.4.9. Brahimi Raporu**

Soğuk Savaş sonrası farklı bölgelerdeki etnik çatışmaların artması barış gücü operasyonlarının da sayısını artırmıştır; bu da gönüllülük esası ile gönderilen uzman ve askeri personel ihtiyacında sorun yaratmıştır (Yılmaz, 2011, s. 150). Soğuk Savaş’ın bitmesinin ardından hem sayısal hem de niteliksel olarak barış kuvvetlerinin değişime uğraması birçok probleme de yol açmıştır. Bosna, Ruanda ve Somali’de yaşanan etnik kıyımlarda ve iç savaşlarda yer alan ancak oldukça etkisiz kalan Birleşmiş Milletler barış kuvvetlerinin bir yenileşme sürecine girmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu hususta Kofi Annan’ın isteğiyle 2000 senesinde gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Barış Operasyonları Üzerine Panel Raporu hazırlanmıştır (Forman, 2005, s. 351). Bu rapor, panel moderatörünün Cezayir Dışişleri Bakanı Lakhdar Brahimi olması sebebiyle Brahimi Raporu adıyla anılmaktadır (Durch vd., 2003, s. XV). Bu raporda etnik çatışmalar, soykırım, AIDS ve HIV gibi bulaşıcı hastalıklar, savaş suçu teşkil edecek silahlar ve yoksulluk 21. yüzyılın uluslararası barış ve refahı için tehdit olarak kabul edilmiştir (Price, 2005, s. 32).

Birleşmiş Milletler’in barışın yeniden oluşturulması çalışmalarında daha etkin yöntemler üretebilmesi amacıyla hazırlanmış olan Brahimi Raporu, Soğuk Savaş

zamanından kalan barışı koruma konusundaki ideoloji ve yöntemlerini bir an önce yenilemesini önermektedir. Son dönemlerde Birleşmiş Milletler barış operasyonlarının tercih edilen çalışma alanlarını, sivil kriz tedbirleri ve sivil kriz idare etme yöntemleri ögeleri olarak, ulus yapılanması ve sivil toplumun katılımının artırılması oluşturmaktadır. Bu sebeple Brahimi Raporu, Barışı Korumadan Sorumlu Daire'nin (Department of Peacekeeping Affairs) reform edilerek barışın yeniden yapılandırılması amacıyla kendi içinde bir bütçe ayırmasını önermektedir. Çünkü BM bünyesinde personel gönderiminde olduğu gibi bütçe konusunda da gönüllülük esas olduğu için örgüt bütçesini aşan bir kaynağa ihtiyaç duyulduğunda bütçe oluşturma hususunda problemler yaşanmaktadır (Yılmaz, 2011, s. 153). Bu bütçe, barışın sağlanması ve ulus yapılanması uğraşları sırasında Hızlı Etki Projeleri (Quick Impact Projects) ve Silahsızlandırma, Terhis ve Tekrar Sivil Toplumla Kaynaşması (Disarmament, Demobilisation and Reintegration (DDR)) amacıyla ilk aşamada kullanıma açılacak ve hemen ulaşılabilir maddi kaynağı hazır bulunduracaktır. Bunun yanında Brahimi Raporu ulus yapılanması amacıyla büyük önem taşıyan ve sivil toplumun iyileştirilmesi yöntemiyle desteğinin sağlanabilmesini gerçekleştirecek olan geniş çaplı demokratik örgütlerin yapılanmasının önemini vurgulamaktadır. Bu sayede inşa edilen demokratik ortam yasaların egemenliğinin muhafaza edilmesi amacıyla sivil polis, insan hakları çalışanı ve sivil toplum kuruluşlarına güvenli ve huzurlu bir alanda sorumluluklarını uygulama olanağı sağlayacaktır. Yaşanan çatışmaların ardından toplumun rehabilitesinin sürmesi ve ulus yapılanmasının başarıya ulaşması, Birleşmiş Milletler'in iyi bir biçimde idaresi, geçici yönetim, sivil, polis ve diğer yasal oluşumları operasyon bölgesinde gerektiği zamanda hazır bulundurmasına bağlıdır. Birleşmiş Milletler'in başarıya ulaşması ise örgütün imkânları ve planlarını öteki kuruluş ve örgütlerle (AB, Afrika Birliği, Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası, vs.) ortak paydada toplayabilmesine ve eşgüdümlü bir biçimde, ülkelerin özel koşulları da dikkate alınarak çalışılmasına bağlıdır (Hürsoy, 2006, s. 203-204).

Annan tarafından hazırlatılan bu raporlarla BM'nin uluslararası politikadaki yeri korunmaya ve kaybedilen itibarı geri kazandırılmaya çalışılmıştır. Raporlar BM üyesi ülkelere desteklenirken, Annan bizatihi müdahale etmek istediği durumlarda ciddi muhalefetle karşılaşmış ve hele ki bu muhalefet BM Güvenlik Konseyi'nde veto yetkisine sahip bir devletten geliyorsa, bu durum Annan'ı çok zorda bırakabilmiştir. Bu

tip karar alma süreçlerinde Annan'ın gayretinin yanında üye devletlerden göreceği destek de belirleyici olmuştur (Traub, 2007, s. 107).

Bu raporlarla birlikte BM için bir reform hareketinin başladığı kabul edilebilir. En çok üstünde durulan konu ise BM Güvenlik Konseyi'nde çokça tartışılan veto hakkından ötürü BMGK'nın yapısı ve daimi üyelikler olmuştur. Japonya, Hindistan, Almanya ve Brezilya'nın Güvenlik Konseyi'ne daimi üyeliği teklif edilmiştir. Bu konuda ABD Japonya'nın Konseye üyeliğini desteklerken, Çin'in bu durumu kesinlikle veto edeceği herkesçe bilinmektedir (Forman, 2005, s. 353). Annan BMGK üye sayısının 15'ten 24'e yükseltilmesini, bu yeni üyelerin veto hakkı verilmeksizin daimi yahut geçici üyeler olabileceğini teklif etmiştir (Annan, 2005). BM'nin uluslararası barış ve güvenliğin garantörü olduğunun altını çizen Annan, sadece BMGK yapısı üzerinde durulmamasının gerektiğini ve BM yönetiminin şeffaflığının BM'ye daha fazla güç katacağını dile getirmiştir (Annan, 2005b). Annan döneminde Güvenlik Konseyi ile alakalı bir ilerleme kaydedilememiş fakat İnsan Hakları Konseyi kurulmuş, üye devletler tarafından yararsız görülen İnsan Hakları Komisyonu kaldırılmıştır (Annan, 2005b). İnsan Hakları Konseyi'nin bağımsızlığı hedeflenerek çalışma sisteminde düzenlemeler yapılmış ve tüm üye devletleri kapsayacak insan hakları raporlarının tutulması istenmiştir (Annan, 2006). Bu süreçte alınan başka bir karar ise savaştan çıkan ülkeleri kalkındırmak amacıyla Barışı Koruma Komisyonu'nun hayata geçirilmesidir (Annan, 2005). Birleşmiş Milletler Sekreteryası ve Genel Sekreter Annan, yetkilerinin ve bağımsızlığının artırılmasıyla genel sekreterin daha etkili olabileceğini ve gereken müdahalelerin zamanında yapılabileceğini savunmuştur (Annan, 2005). Annan tarafından dile getirilen bu reform gereksinimi ve daha demokratik bir BM sistemi için verilen bu çabalar Annan'ın dönüştürücü bir lider olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü lider yeniliğe her daim açık ve gruba pozitif yönlü yenilik kazandıran liderdir. Hem hitap ettiği kitleyi hem de örgütü yenilik uğruna isteklendirir. Annan da genel sekreterlik dönemleri boyunca yenilik yanlısı olmuş ve daha etkili çalışabilen bir BM için çaba harcamıştır.

Son olarak şunu da dile getirmek yerinde olacaktır, tüm bu değişim sürecinde Annan'ın karşısına çıkan sorunlar hep ABD kaynaklı olmuştur. İlk olarak Irak savaşı ile gerilen BM-ABD ilişkileri Annan için sorun teşkil etmiştir. Diğer bir mesele ise bütçe konusunda olmuştur. Bilindiği üzere BM bütçesinin en büyük finansörü ABD'dir ve başta ABD olmak üzere diğer üyeler bu reformlarla alakalı finansal destek için bazı

şartlar koymuş, bu da değişime ket vurmuştur. ABD'nin BM'ye karşı ekonomik gücünü kullandığı ortadadır (Annan, 2006b). Bu değişimler için bir başka engel ise daha önce de bahsedildiği gibi tüm dünya tarafından büyük tepki gösterilen Irak'a karşı uygulanan Petrol İçin Gıda yardım programı olmuştur, keza bu da ABD kaynaklıdır. Bu yardım programı savaş sonrası ambargo altındaki Irak'ın petrol karşılığında gıda ve tıbbi malzeme alabilmesini amaçlamıştı (Price, 2005, s. 32). Fakat bu program ile ortaya atılan skandal, özellikle de Kofi Annan'ın oğlu Kojo Annan'ın adının bu skandala karışması oldukça çarpıcı olmuştur. Her ne kadar Annan komisyon tarafından aklanmış olsa da, bu durum hem kendisinin hem de BM'nin itibarını sarsmış ve reform sürecinde Annan'ın önünde bir engel oluşturmuştur.

### **3.5. Bir Lider Olarak Kofi ANNAN**

8 Nisan 1938'de bir Afrika ülkesi olan Gana'nın Kamasi kentinde doğan Kofi Annan'ın 1962 senesinde Dünya Sağlık Örgütünde yönetim ve mali işlerde yaptığı çalışma Birleşmiş Milletler ailesi içinde aldığı ilk görev olmuştur. Bundan sonraki süreçte Kofi Annan, Afrika İçin Ekonomi Komisyonu, BM Acil Müdahale Gücü ve BM Mülteciler Yüksek Komiserliği gibi birçok alanda çalışma fırsatı bulmuştur. 1990'da Irak Savaşı sebebiyle masum insanların ve uluslararası çalışanların Irak'tan güvenli bir yere gönderilmesi için faaliyetler yürüten Kofi Annan, Genel Sekreter Özel Temsilcisi iken Bosnalı Sırp'lara karşı NATO hava harekâtının başlatılmasında etkili bir liderlik sergilemiştir (Çakır ve Emiroğlu, 2016, s. 679). Kofi Annan, mesleğine Birleşmiş Milletler çatısında başlayarak genel sekreterlik görevine gelen ilk personel olarak 13 Aralık 1996'da Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği'ne seçilmiştir. Annan bir ülkenin dış işleri bakanıyken ya da eski bir başbakanken BM bünyesine girmemiş, aksine sıradan bir memur olarak girdiği BM'de genel sekreterliğe kadar yükselmiştir. Bu onun kişisel özellikleri ve kendi çabası ile elde ettiği bir başarıdır. Bu duruma kuramsal çerçeveden bakacak olursak hem Büyük Adam teorisi hem de Özellikler yaklaşımı Annan'ın yükselişini destekler niteliktedir. Liderliğin doğuştan geldiğini savunan Büyük Adam teorisi ve bu teorinin geliştirilmiş hali olarak kabul edilen Özellikler yaklaşımı liderin kişisel özellikleri üzerinde durmuştur. Annan da kişisel özellikleri ve temasları ile yükselerek BM 7. Genel Sekreteri olmuştur.

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri olarak seçilebilmek için Güvenlik Konseyi beş daimi üyeden herhangi birisinin adayını veto etmemesi gerekir. Kofi Annan'ın genel

sekreter seçilmesine beş daimi üyeden biri olan Fansa, kendi desteklediği adayın genel sekreter olmasını istediği için sıcak bakmamıştır. Ancak anlaşmazlıklara rağmen genel sekreter seçilen Kofi Annan 10 yıl boyunca bu görevi üstlenmiştir.

Kofi Annan'ın genel sekreter seçildikten sonra ilk sıcak çatışma müdahalesi Doğu Timor ve Sierra Leone'deki iç savaşa olmuştur. Kofi Annan bu bölgelerdeki çatışmaları yatıştırmak için etkili girişimlerde bulunmuştur. Bu girişimlerden biri Doğu Timor'da güvenli ve demokratik bir referandum ortamının sağlanması olmuştur ve referandum sonucunda Doğu Timor halkı bağımsızlık yolunu seçmiştir. Bu referandum bizzat Annan tarafından yönetilmiştir. Bölgede kurulan Birleşmiş Milletler Barış Tesisleri gücü UNMIT, 1999 senesinde Portekiz ve Endonezya arasındaki barış antlaşması sonucunda göreve gelmiş fakat yeni seçimlerde bağımsızlık oyu fazla çıkınca çatışmalar tekrardan alevlenmiştir. Bu doğrultuda Kofi Annan'ın önderliğinde Birleşmiş Milletler tarafından bölgeye Birleşmiş Milletler kuvveti olan INTERFET gönderilmiştir. (Terzioğlu, 2018, s. 165). Doğu Timor ve Sierra Leone'de gelişen bu olayların sona erdirilmesi ve bu bölgelere barışı sağlamak için kuvvetlerin yollanması, bu kuvvetlerin organizasyonunda etkili olan Kofi Annan'ın etkin liderlik başarısı olarak görülmektedir.

Birleşmiş Milletler'in esas görevi çatışma ortamlarını yatıştırmada ilk olarak barışçıl yöntemler uygulamaktır. Bu yöntemleri uygulamada liderliğin getirdiği yükümlülükleri, yine liderliğin verdiği güç ile yerine getirmek büyük bir özveri ve yetenek gerektirmektedir. Bunları gerçekleştirebilen lider, bürokratik açıdan etkin bir lider olduğunu göstermiş olur. Kofi Annan daha fazla yıkım olmaması adına krizi yerinden yöneterek ikili görüşmeler ile arabuluculuk yapmış ve stratejik planlar hazırlayarak bu olaylara müdahalede bulunmuştur.

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan, 1999 Temmuz ayında Demokratik Kongo'da yaşanan çatışmaların önüne geçmek için Afrika Birliği Teşkilatı (OAU) ve Güney Afrika Kalkınma Topluluğu (SADC) ile yaptığı diplomatik çalışmalar neticesinde Lusaka Ateşkes Anlaşmasının imzalanmasını sağlamıştır. Ateşkesin ardından 2005'te gerçekleşecek olan ilk demokratik seçimlere yardımcı olmak için MONUC görevlendirilmiştir. MONUC bölgedeki seçimlerin güvenli bir ortamda gerçekleşmesinin yanında insan haklarının gerçekleşmesi ve insani suçların önüne geçilmesi adına bölgede çıkan olaylara Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin onayı ile silahlı müdahalede bulunmuştur. Ancak bu müdahale Birleşmiş Milletler'e üye diğer devletler tarafından desteklenmemiştir. Güvenlik Konseyi'nin böyle bir askeri

müdahaleye onay vermesinin sebebi ise Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın 1999'daki Sivillerin Korunmasına Yönelik Raporu olmuştur. Bu rapor soykırıma ve katliama sebep olan çatışmalarda Birleşmiş Milletler'in askeri müdahalede bulunabileceğinden bahsetmektedir. Kofi Annan'ın bir lider olarak insan kıyımlarına ve soykırımlara karşı tavır sergilemesine rağmen genel sekreterliği döneminde Birleşmiş Milletler Demokratik Kongo'ya müdahalede gecikmiş ve üç milyonu aşkın insan hayatını kaybetmiş, üç buçuk milyon insan evlerinden edilmiş ve sığınmacı olmuştur. Bu durum Demokratik Kongo Cumhuriyetindeki krizi etkin bir şekilde yönetemediğinin göstergesidir. Annan Kongo'ya müdahale için BM Genel Kurulu'ndan 3000 asker talep etmiştir fakat bu talep sıcak karşılanmamış ve sadece 200 asker gönderilmiştir. Bu durum elbette BM'nin sistem sorunsalının bir örneğidir. Böylece BM kuruluş amacına hizmet edememiştir. Annan'ın talebi doğrultusunda bir kararın alınmaması ise Genel Sekreterlik makamının etkinliğinin sorgulanmasına ve genel sekreterin BM çatısı altında yeterince bağımsız olamadığının düşünülmesine sebep olmuştur.

Kofi Annan'ın genel sekreterlik görevinin birinci döneminde sistemin müsaade ettiği ölçüde etkili ve başarılı bir liderlik sergilediği söylenebilir. Ayrıca Annan'ın AIDS, insan hakları ve ekonomik kalkınma gibi konularda gösterdiği çabalar, onun toplumun menfaatlerini, toplumun iyilik haline ulaştırılmasını ve kaynakların daha işlevsel kullanılmasını önemseyen toplumsal bir lider olduğunun göstergesidir. Toplumun birlik ve beraberlik içinde yaşaması adına verdiği tüm bu mücadeleler ve Birleşmiş Milletler'e Nobel Barış Ödülünü getirmesi, Annan'ın ilk 5 yılın bitiminde tekrar genel sekreter olarak seçilmesinin önünü açmıştır.

İkinci kez genel sekreterlik koltuğuna oturan Kofi Annan bu dönemde birçok krizle karşılaşmıştır. Bu krizlerden ilki 2001 yılında gerçekleşen El-Kaide'nin 11 Eylül saldırısıdır. Amerika Birleşik Devletleri yönetimi bu saldırıdan Afganistan'ı sorumlu tutmuş ve o bölgeye Birleşmiş Milletler'den bağımsız bir şekilde, uzun yıllar sürecek olan askeri müdahalelerde bulunmuştur. Amerika Birleşik Devletleri bu şekilde evrensel barışı savunan Birleşmiş Milletler'i saf dışı bırakmıştır. İlk genel sekreterlik döneminde evrensel barışın sağlanması, çatışmaların önüne geçilmesi gibi konularda etkin ve başarılı çalışmalar yürüten Kofi Annan bu konuda oldukça etkisiz kalarak, stratejik planlar yapamamış ve liderliğinin getirdiği yükümlülükleri yerine getirememiştir. Tabi ki bu durumda faturayı sadece Annan'a kesmek haksızlık olacaktır, çünkü BM sistemi

içerisinde daimi üyelerin onaylamadığı bir kararın alınması imkânsızdır. Diğer taraftan ABD'nin BM'ye karşı ekonomik gücünü kullanması da BM'yi zor durumda bırakmıştır.

1990'lı yılların başında Eski Yugoslavya'da iç savaş ve çatışmalar yaşanmasının ardından o zamanki Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri bölge de gözlemler yapması için Kofi Annan'ı kişisel elçi olarak görevlendirmiş ve bölgeye göndermiştir. Annan'ın gözlemleri sonucu Birleşmiş Milletler, asayişin sağlanması amacıyla bölgede Birleşmiş Milletler Koruma Gücünü (UNPROFOR) kurmuştur (The United Nations Today, 2016). 1996 yılında genel sekreterlik görevine gelen Kofi Annan, Birleşmiş Milletler'in Bosna'da yaşanan etnik temizlik ve iç çatışmalara müdahale konusunda etkisiz kaldığını ifade etmiştir. İnsan haklarına ve sivillerin katledilmesine karşı duyarlılığı sebebiyle Bosna'da yaşanan bu olayları 'yıllarca hafızalardan silinemeyecek bir dram' olarak nitelendirmiştir. Lideri konumunda olduğu bir örgütün başarısızlığını kabul etmesi ve böyle bir ifade de bulunması onun hem demokratik hem de objektif bir lider olduğunun göstergesidir.

1990'lı yıllarda Irak'ta tırmanan iç savaş ve çatışma ortamını ve 11 Eylül saldırısının ardından Saddam Hüseyin'in teröre destek verdiğini bahane ederek bu terör örgütlerini ortadan kaldırma amacıyla bölgeye giren Amerika Birleşik Devletleri bu harekâta Bush Doktrininin gereklerini uygulamıştır. 1996-2003 yılları arası dönemde ekonomik kısıtlamalar getirilen Irak'ın petrol satışı karşılığında temel gıda ve tıbbi malzemelere erişmesine olanak sağlayan bir program oluşturulmuştur. Bu program dâhilinde Irak'a temel gıda maddelerini ulaştıran şirket ve Birleşmiş Milletler'in o dönemki Genel Sekreteri Kofi Annan'ın oğlu Kojo Annan arasındaki rüşvet skandalı Birleşmiş Milletler ve Kofi Annan'ın itibar kaybetmesine sebep olmuştur. Zaten Irak Savaşı'nda Birleşmiş Milletler'in geri planda tutulmasından dolayı Amerika Birleşik Devletleri'ni eleştiren Kofi Annan ile ABD arasında gerginlik iyice artmıştır. Irak Savaşı'nda Birleşmiş Milletler'in saf dışı kalması sebebiyle başarısızlıkla suçlanan Annan, bu skandalın ardından eleştirilerin odağında kalmıştır. Bu sebeplerden dolayı BM'de bir reform sürecine gidilmesi konuşulmaya başlanmıştır. Sonuç olarak bu süreçte Annan'ın etkili bürokratik liderliği zayıflamış ve Birleşmiş Milletler içinde yenilikler yapma konusunda lider olarak üyeleri etkileyebilme ve onları harekete geçirebilme gücü azalmıştır.

Osmanlı'dan beri süregelen Kıbrıs sorununa neredeyse hiçbiri Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri kalıcı bir çözüm getirememiştir. Son olarak 2002 yılında Kofi Annan'ın

hazırladığı Annan Planı çözüme yönelik elle tutulur bir girişim olmuştur. Bu planla toprak, mal değişimi, anayasa, garantörlük, adanın askersizleştirilmesi, Rum göçmenler ve kayıp kişiler konularında düzenlemeler getirilmiştir. Planın hayata geçirilmesi için yapılan halk oylamasını Rum kesiminin onaylamamasından dolayı Annan Planı askıya alınmıştır. Kıbrıs sorunu üzerinden bakıldığında Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın arabuluculuk çalışmalarında muhataplara sunduğu yeni fikirlerle, muhataplar arasındaki ilişkiyi güçlendirmeye çalıştığı söylenebilir. Kofi Annan'ın hazırladığı planın uygulanması için halk oylaması yapılması onun demokratik bir lider olduğunu gösterir. Ayrıca mutlak barış ortamının sağlanması için ileriye dönük yeni fikirler üreterek arabuluculuk faaliyetleri yürütmesi ikna kabiliyetine ve iletişim becerisine sahip bir lider olduğunun da kanıtıdır.

2000 yılının yeni bir bin yılın başlangıcı olması sebebiyle Birleşmiş Milletler'de daha iyi bir dünya için ileriye dönük hedefler planlanmıştır. Kofi Annan tarafından hazırlanan bu plan temel olarak; açlık ve yoksulluğun en aza indirilmesi, küresel çapta tüm çocukların ilköğretim eğitimi almış olması, cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması ve kadınların her alana katılımının sağlanması, bebek ve anne ölüm oranlarının en aza indirilmesi, HIV/AIDS, sıtma ve diğer sağlık sorunları ile mücadele edilmesi, çevresel yenilenebilirliğin gerçekleşmesi, kalkınma için evrensel bir birliktelik oluşturulması gibi hedefleri kapsar. Kofi Annan'ın geleceğe dönük bu planı ortaya atması onun vizyoner bir lider olduğunu, içeriğinde insan hak ve onuruna yönelik çalışmalarında bulunması ise onun insan haklarına saygılı ve toplumsal bir lider olduğunun göstergesidir.

Kofi Annan'ın önerisi ile hazırlanan bir başka rapor ise 2000 senesinde hazırlanan Birleşmiş Milletler Barış Operasyonları Üzerine Panel Raporu (Brahimi Raporu)'dur. Raporun konusu barışı koruma güçleridir ve üye ülkelerin barış gücü harekâtlarına sağladıkları destek üzerinde durmaktadır. Objektif bir lider olan Kofi Annan'ın hazırlattığı bu raporda, Birleşmiş Milletler'in gerçekleştirdiği harekâtlarda başarılı sonuçların elde edilmesi için üye ülkelerin bu harekâtlara destek sağlamaları gerektiği ifade edilmektedir ve Birleşmiş Milletler'in olaylara daha etkin çözümler getirebilmesi için Genel Sekreterlik makamının reformize edilmesi ve güçlendirilmesi tavsiye edilmektedir (Annan, 2005).

Kofi Annan Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği görevinin bitmesine yakın, Truman Konferans salonunda bir konuşma yapmıştır. Genel sekreterlik görevini

yürüttüğü 10 yıldaki tecrübelerini aktaran Annan, ilerleyen zamanlarda Annanizm olarak bilinecek fikirlerini dünyaya duyurmuştur. Annan genel sekreter olduğu dönemde dünya politikası ile alakalı beş önemli ders çıkardığını ifade etmiştir (Annan, 2006c);

- Bu beş dersten ilki; günümüz dünyasında bir ülkenin güvenliğinin yalnızca kendi güvenliğinden ibaret olmayıp, diğer ülkelerin güvenliği ile de alakalı olduğudur. Annan günümüz dünyasının BM'nin kurulduğu zamandan çok farklı olduğunu dile getirirken, yeryüzündeki tüm canlıları etkileyen iklim değişikliklerinin gerçekleştiğini, okyanusları aşabilen bulaşıcı hastalıkların olduğunu, kitle imha silahlarına sadece güçlü devletlerin değil aşırı uç grupların da sahip olabildiğini, Asya ve Afrika'daki geri kalmış ülkelerin terörist yuvaları olduğunu belirtmiştir. Devletlerin karşılaşılabileceği bu tehditlerin değişim göstermesi sebebiyle, devletler kendi güvenlikleri için diğer devletlerle ortaklaşa çalışmalıdırlar.
- İkincisi; ülkeler yalnızca diğer ülkelerin güvenliklerinden değil refah seviyelerinden de sorumludurlar. Küresel dayanışma hem gerekli hem de mümkündür, çünkü dayanışma ölçüsü olmadan hiçbir toplum gerçekten istikrarlı olamaz ve kimsenin refahı gerçekten güvence altında olamaz. Annan'a göre kalkınma yolunda esas sorumluluk yoksul ülkelerdeki hükümetler ve insanlara aittir, fakat gelişmiş zengin ülkelere de büyük iş düşmektedir.
- Üçüncüsü güvenlik ve gelişmenin, insan haklarına ve yasaların üstünlüğüne önem verilmesi ile gerçekleşecektir. Annan karşılıklı bağımlılığın artmasına rağmen dünyanın bölünmeye devam ettiğini ve bu bölünmenin sadece ekonomi kaynaklı değil, dinsel ve kültürel bir bölünme olduğunu vurgulamıştır. Tarih boyunca insan hayatı çeşitlilikle zenginleşmiştir. Ortak insanlığımız ve insan onuruna ve insan haklarına olan ortak inancımız yasalarla korunmalıdır. Kısacası, insan hakları ve hukukun üstünlüğü küresel güvenlik ve refah için hayati öneme sahiptir.
- Dördüncüsü hükümetlerin hem iç politikada hem de uluslararası platformdaki hareketlerinden ötürü hesap verebilir olmaları gerektiğidir. Annan'a göre devletlerarasındaki hesap verebilirlik oldukça çarpık bir durumdadır. Dış yardımlara ihtiyaç duyan zayıf ve fakir devletler kolayca hesap vermeye zorlanabilirken, eylemleri diğerleri üzerinde çok daha büyük etkiye sahip olan büyük ve güçlü devletler yalnızca kendi halkları tarafından, kendi iç kurumları aracılığıyla sorgulanmaktadırlar. Bu da böyle güçlü devletlerin insanlarına ve

kurumlarına, küresel görüşleri ve çıkarları göz önünde bulundurma konusunda özel bir sorumluluk vermektedir. Annan bugün BM jargonunda “devlet dışı aktörler” dediğimiz şeyin görüşlerinin de dikkate alınması gerektiğini dile getirmiştir. Annan burada; ticari şirketler, yardım kuruluşları ve baskı grupları, işçi sendikaları, hayır kurumları, üniversiteler ve düşünce kuruluşları - insanların dünyayı düşünmek veya değiştirmek için gönüllü olarak bir araya geldikleri tüm sayısız formları kastetmiştir. Annan; devletlerin artık tek başlarına küresel zorluklarla mücadele edemeyeceklerini, giderek artan bir şekilde, hem küresel stratejileri geliştirmekte hem de bu stratejileri kabul ettiklerinde harekete geçirmede diğer aktörlerin yardımlarını almaları gerektiğini savunmuştur.

- Sonuncusu ise yukarıda bahsedilenlerin hepsinin yalnızca çok taraflı bir yapıda birlikte çalışarak gerçekleştirebileceği ve Harry Truman’ın bize miras bıraktığı Birleşmiş Milletler’in bunların gerçekleşmesi için en ideal yol olduğudur.

Annan bu veda konuşmasında genel sekreter olmasında en fazla paya sahip ülke olan ABD’nin BM içindeki gücüne değinmeyi de ihmal etmemiştir. Başkan Truman’ın da dediği gibi büyük devletlerin sorumluluğu hükmetmek değil dünya halklarına hizmet etmektir. Annan ABD olmadan hiçbir kurumun daha fazlasını başaramayacağını, fakat ABD için içinde olduğunda limitlerin gökyüzünde olduğunu dile getirmiştir. Annan uluslararası ilişkilerin geleceği için gerekli gördüğü şu beş kavramın altını çizmiştir; kolektif sorumluluk, küresel dayanışma, hukukun üstünlüğü, karşılıklı hesap verilebilirlik, çok taraflılık (Annan, 2006c). Annan konuşmasının sonunda ise BM sisteminin hem Amerikalılar hem de dünyadaki tüm insanlar için ne kadar önemli ve gerekli olduğunu anlatmaya çalışmıştır (Annan, 2006d).

## SONUÇ

Birinci Dünya Savaşı'nın ardından ortaya çıkan Milletler Cemiyeti, İkinci Dünya Savaşı'nın önüne geçemediğinden barış ve güvenliğin sağlanmasında başarılı olamamış, geçerliliğini kaybetmiştir. Bu sebeple İkinci Dünya Savaşı'nın ardından büyük devletler tarafından Birleşmiş Milletler kurulmuştur. Birleşmiş Milletler 6 temel organdan oluşmaktadır. Bunlar; Genel Kurul, Güvenlik Konseyi, Ekonomik ve Sosyal Konsey, Vesayet Konseyi, Uluslararası Adalet Divanı ve Genel Sekreterlik'tir.

Uluslararası barış ve güvenlik ortamının oluşturulması amacıyla Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'ne büyük önem verilse de uluslararası siyasette kuruluşun temsilcisi Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'dir. BM genel sekreterleri İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden itibaren uluslararası sorunların çözümünde önemli rol oynamışlardır. BM genel sekreterlerinin üstlendiği bu bir nevi arabuluculuk görevinde kişisel özellikleri ve liderlik vasıfları etkili olmuştur. BM'nin kuruluş antlaşmasına göre örgütün en üst yöneticisi olarak genel sekreter uluslararası diplomatlardan oluşan personelin ve mali kaynakların yönetilmesinden sorumludur ve uluslararası anlaşmazlıkların çözümünde etkili rol oynamaktadır. Bu nedenle bir genel sekreterin güçlü liderlik vasıflarına ve sorunların çözümünde tarafları müzakere için ikna edebilme yeteneğine sahip olması beklenmektedir.

Kuruluşun en üst düzey personeli olan Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri kuruluşu uluslararası her alanda temsil etmektedir. Bu göreviyle de Birleşmiş Milletler'de lider konumundadır. Genel sekreter Birleşmiş Milletler gibi evrensel bir örgütte başarılı olmak için liderliğin getirdiği birçok yetkiyi etkin bir şekilde kullanmalı ve bir liderde bulunması gereken nitelikleri taşımalıdır. Etkili bir lider olabilmek için; sorumluluk alabilen ve buna istekli, görevleri başarabilen, hedeflerine ulaşmaya odaklanmış, problemlerin çözümünde yaratıcı teknikler kullanan ve risk alabilen, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen, kendine güvenen, verdiği kararların her türlü sonucuna hazır, stresle baş edebilen, gerektiğinde ortaya çıkan pürüzleri tolere edebilen, amaç için sosyal sistemler geliştirebilen bir donanıma sahip olmak gerekmektedir. Birleşmiş Milletler gibi küresel bir örgütte lider olmak ise; ileri görüşlü olmayı, krizlere hızlı ve etkin çözümler üretebilmeyi, kriz anında soğukkanlı olabilmeyi, tüm sosyal, ekonomik ve kültürel sorunlara duyarlı olabilmeyi, olaylarda tarafsız kalabilmeyi ve kitleleri etkileyebilecek kadar etkili iletişim becerilerini kullanabilmeyi ve ikna kabiliyetine sahip olmayı gerektirir.

Bu bağlamda düşünülduğünde, genel sekreterin kişilik ve liderlik özelliklerinin BM faaliyetlerine yön verdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu zamana dek görev yapmış genel sekreterler içinde özellikle Kofi Annan döneminde barışı koruma, kuvvet kullanımı ve kurumsal reform tartışmaları gibi önemli konularda BM mesafe kat etmiştir. Keza Kıbrıs sorunun çözümüne yönelik olarak da Annan'ın kendi ismi ile anılan plan, 1950'li yıllardan günümüze kadar olan dönemde sorunun çözümüne ilişkin ortaya atılan en somut adımlardan biri olmuştur. Diğer taraftan özellikle Soğuk Savaş sonrası dönemde dile getirilen BM'de reform gereksinimi konusunda da Kofi Annan genel sekreterliği dönemde üye devletler üzerinde nispeten etkili olmuş ve reform çalışmalarındaki girişimciliği ile ön plana çıkmıştır. Annan özellikle Genel Sekreterlik ile ilgili reform çalışmaları ile makamın etkinliğinin artırılmasını hedeflemiştir. Ayrıca Annan, sadece Afrikalı bir genel sekreterin yapabileceği şekilde Afrika'da yönetim eksikliğinin çözülmesi, yoksulluğun önlenmesi ve HIV/AIDS benzeri salgın hastalıkların önlenmesi konularında da aktif rol oynamıştır.

BM Şartı'nın 99. Maddesine göre genel sekreterin uluslararası barış ve güvenliği tehdit eden konularda Güvenlik Konseyi'nin dikkatini çekme yetkisi vardır. Örgütün faaliyetleri hakkında Genel Kurul'a yıllık rapor sunmaktan sorumlu olan genel sekreter, bu raporları sunarken görüş ve önerilerini üye devletlere karşı dile getirebilmektedir. Bu ise genel sekreterin rolünü ve etkisini önemli ölçüde artırmaktadır. Fakat Güvenlik Konseyi ve veto sistemi bu etkinliği sınırlandırmaktadır. BM'nin gerek örgütsel olarak gerekse BM Genel Sekreteri'nin kişisel olarak etkinliği BM üyelerinin özellikle de Güvenlik Konseyi'nin daimi üyelerinin rızası ve onayı ile orantılıdır. Çünkü Güvenlik Konseyi'nin daimi üyelerinin onay vermediği bir hususta BM'nin ya da BM Genel Sekreteri'nin etkin olması mümkün değildir. Her şeye rağmen bu sınırlı hareket alanı içinde BM Genel Sekreteri'nin gündem belirleyebiliyor olması elini kuvvetli kılmaktadır. Diğer taraftan gündem belirlemenin yanında karar taslaklarını hazırlamak da genel sekreterin görev tanımı içinde yer alsa da söz konusu kararların özellikle Güvenlik Konseyi daimi üyelerin çıkarları ile çatışması durumunda yapılabilecek pek bir şey yoktur.

Birleşmiş Milletler sistemi içerisinde herhangi bir konuda karar alınabilmesi için Güvenlik Konseyi 5 daimi üyesinin hemfikir olması gerekmektedir, yani veto edilmemesi gerekmektedir. Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği seçiminde de aynı durum söz konusudur. Her ne kadar genel sekreter seçimi Güvenlik Konseyi'nin

tavsiyesi üzerine Genel Kurul tarafından yapılıyor olsa da, bu seçimde belirleyici olanın Güvenlik Konseyi daimi üyelerinin olduğu ortadadır. Genel sekreter seçimi ile ilgili Tharoor şu açıklamayı yapmıştır;

“Adayın vizyonunun önemli olduğuna inanıyorum ve bu yüzden benimkini açıklamakta zorlandım. Fakat günün sonunda genel sekreterlik yarışı ne vizyon ile ilgilidir ne de en uygun özgeçmiş ya da dil becerileri ya da yönetim becerileri ya da kişisel karizma ile ilgilidir. Bu politik bir iştir ve genel sekreteri seçme kararı da esas itibarı ile 5 daimi üye tarafından alınan politik bir karar olacaktır (Lynch, 2014)”.

Bu veto hakkı ve genel sekreter seçiminin de vetoya tabi olması, genel sekreterin bağımsızlığına gölge düşürerek onun kendi menfaatlerini düşünen bir çalışan olduğunun düşünülmesine sebep olmaktadır. Buna verilebilecek diğer bir örnek ise Birleşmiş Milletler faaliyetlerine en büyük ekonomik desteğin Amerika Birleşik Devletleri tarafından sağlanıyor olması sebebiyle verilen kararların da Amerika Birleşik Devletleri menfaatlerini gözeterek şekilde olmasıdır. Tüm bu teamüllere rağmen Kofi Annan’ın çoğu durumda örgütün sağladığı olanaklarla yetkilerini en etkin şekilde kullanabilmek için üstün bir çaba sarf ettiği söylenebilir. Birleşmiş Milletler’in kuruluşundan itibaren bu çabayı genel sekreterler içinde en çok gösteren kişi Kofi Annan olmuştur.

Annan’ın eleştirileri ve reform tartışmaları ağırlıklı olarak Güvenlik Konseyi’nin yapısı ve özellikle de daimi üyelerin veto yetkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. 11 Eylül saldırıları ve sonrasında Ortadoğu’da yaşanan krizler ile Arap Baharı süreci uluslararası barış ve güvenliğin tesis edilmesi konusunda BM’nin önemini artırmıştır. Ruanda’da 1 milyona yakın insanın katledilmesi, Somali iç savaşı, Darfur Krizi, bir tarafta Arap baharı sonrası yaşanan insanlık dramları ve diğer tarafta Rusya’nın Kırım’ı ilhak etmesi gibi durumlarda BM kendisinden bekleneni gerçekleştirememiştir. Hele BM’nin Ruanda’da izlediği politika kabul edilir cinsten değildir. Olaylardan önce Ruanda’da görevli BM komutanlarının genel sekreterliğe katliam uyarısında bulunması ve önlem alınmasının gerekli olduğunu iletmesine rağmen genel sekreterliğin olaylara müdahale yerine gözlem yapma görevini vermesi ve katliam sırasında Ruanda’da bulunan BM askeri sayısının 10 Belçika askerinin öldüğü bahanesi 240’a düşürülmesi BM’yi zor durumda bırakmıştır. BM’ye yöneltilen eleştirilerin başında Güvenlik Konseyi’nin karar alamaması ve dünya siyasetinin beş daimi üye tarafından belirlenmesi gelmektedir.

Daimi üyelerin yetkileri ile ilgili yapılacak bir düzenleme karar alma süreçlerinin yanı sıra genel sekreterlik seçimini de etkileyecektir. BM şartında yapılacak bir düzenleme ile genel sekreter seçiminde Güvenlik Konseyi’nin tavsiyesi ortadan

kaldırılabilir ve başvuruların direk Genel Kurula yapılması ile birlikte 2/3 oy çokluğu ile genel sekreter seçimi yapılabilir. Böylelikle hem BM içinde Güvenlik Konseyi'nin ve daimi üyelerin etkisi nispeten azaltılmış olur hem de üye devletlerin eşit oy hakkına sahip olduğu bir seçim sistemi ile BM'nin demokratikleşmesine katkı sağlanabilir.

Genel Sekreterlik ile ilgili eleştirilen bir diğer mevzu ise genel sekreterlerin 5 yıldan sonra ikinci kez seçilebilmesidir. Buradaki eleştiri genel sekreterin ikinci kez seçilebilmek için ilk döneminde özellikle büyük devletlere, yani Güvenlik Konseyi daimi üyelerine, taviz vermesidir. Genel Sekreterliğin etkinliğini artırmak için, genel sekreterin görev süresi 5 yıldan daha uzun ama sadece bir dönem şeklinde tasarlanabilir.

Bürokratik bir lider olarak genel sekreterin örgüte karşı açık ve hesap verebilir olması ve kaynakları etkin bir şekilde kullanması beklenmektedir. Uluslararası güvenliğe ilişkin konularda da genel sekreter dünya kamuoyunun dikkatini çekmek ve barış ve istikrar sağlayacak adımların atılması hususunda ortak bir güvenlik anlayışı yaratmaktan sorumlu sayılır. Fakat üye devletlerin, özellikle de Güvenlik Konseyi daimi üyelerinin uluslararası güvenliğin sağlanması ve bu amaçla alınacak tedbirler konusunda kendi çıkarlarına göre hareket etmesi karar alma süreçlerini tıkamakta, bu da genel sekreterin siyasi alanda zayıf bir profil çizmesine sebep olmaktadır. Kişisel özellikleri ile ön plana çıkan Kofi Annan gibi bir genel sekreterin döneminde reform ve BM'nin faaliyetleri ile ilgili önemli adımlar atılmış olsa da, devletlerin çıkarları söz konusu olduğunda genel sekreterin siyasi rolü nispeten azalmaktadır.

Sonuç olarak uluslararası arenada güçlü ülkelerin hâlen baskın olduğunu göz önünde bulundurursak, genel sekreterin sorumluluklarını yerine getirememesinin yanında Birleşmiş Milletler'in tarafsızlığının tartışılması durumunda evrensel birlikteliğin simgesi olan kuruluşun saygınlığı azalmaktadır. Bunun sonucunda genel sekreterlik makamının da yüksek bir uluslararası personelden ileriye gidemediğini söylemek mümkündür. Fakat doğal olarak makama gelen her genel sekreter kendi ürettiği politikalar sonucunda genel sekreterlik algısında bazı değişikliklere sebep olmuştur. Kofi Annan da hem yürüttüğü politikalar hem de Birleşmiş Milletler ideolojisine kattığı değer ile Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri olarak devletlerarası ilişkilerde fark yaratmıştır.

Kofi Annan'ın genel sekreterlik görevinde bulunduğu 10 yıl boyunca Birleşmiş Milletler'in başarılı ve başarısız olduğu pek çok olay yaşanmıştır. Ancak genel olarak bakıldığında Birleşmiş Milletler'in ve Kofi Annan'ın etkinliğini zayıflatan iki önemli

konu bulunmaktadır. Bunlar 11 Eylül Saldırısı ve Irak Savaşı'dır. Çünkü her iki olayda da Amerika Birleşik Devletleri, askeri ve ekonomik gücü sebebiyle müdahalelerde Birleşmiş Milletler'den bağımsız hareket etmiştir ve Birleşmiş Milletler'in geri planda kalmasına sebep olmuştur. Ayrıca Irak Savaşı zamanında bölgeye yardım götüren firma ile Kofi Annan'ın oğlunun adının rüşvet olaylarına karışması Kofi Annan'ın liderliğin sorgulanmasına ve Birleşmiş Milletler'in itibar kaybetmesine sebep olmuştur.

Kofi Annan genel sekreterliği döneminde Bin Yıl Raporu adı altında geleceğe dönük bazı hedefler belirleyerek ileri görüşlü vizyoner bir lider olduğunu göstermiştir. Bu raporda belirlediği hedefler tüm dünyadaki ekonomik, sosyal, kültürel, eğitim, sağlık ve çevresel konulardaki tüm problemleri çözmeye yöneliktir.

Döneminde yaşadığı tüm krizlere ve olumsuzluklara rağmen Kofi Annan, geleceğe dair mantıklı planlar yapabilen vizyoner, güçlü devletlerin baskısına rağmen savunduğu düşüncelerin peşinden giden kararlı, kriz anlarında yaptığı etkin planlarla stratejik, insan haklarına verdiği önemle demokratik ve bir döneme damgasını vurmuş karizmatik bir lider olarak anılmaktadır. Genel sekreterlik dönemi sonrasında *Kofi Annan Vakfı*'nı kurarak insanlığa yararlı olmaya devam etmeye çalışan Annan buna ek olarak, BM'de üst düzey liderlik sergilemiş, görev süresi boyunca dünya ekonomisi, güvenlik, istikrar, küresel ısınma, kirlilik, etnik soykırım, nüfus artışı, kentleşme, doğal kaynakların tükenmesi ve dünya çapında istikrarsızlığa neden olan köktendinci hareketler gibi küresel problemlerle ilgilenmiştir.

## KAYNAKÇA

- Acet, G. S. ve Doğan, F. (2017). 11 Eylül Olayları Sonrası ABD-Afganistan İlişkileri: İstiladan İşbirliğine. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economic Research)*, 17 (33), 59-76.
- Ağır, O. ve Aksu, Z. (2017). Birleşmiş Milletler'in Suriye Krizine Yönelik Politikalarının Değerlendirilmesi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4 (9), 43-55.
- Ahmetbeyoğlu, A. (2012). Attila'nın Oğlu Dengizik'in Devleti İhya Mücadelesi. *Tarih İncelemeleri Dergisi*, XXVII (2), 301-314.
- Akbaba, A. ve Erenler E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri İşletme Performansı İlişkisi. *Anatoli: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim Yöneticilik*. (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Altınır, B. (2014). Birleşmiş Milletler: Amacı, Gelişimi, Etkinliği, Uluslararası Güvenliğe Katkısı Geleceği. *Avrasya Sosyal Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-9.
- Annan, K. A. (1999). Secretary-General Presents His Annual Report To General Assembly. <https://www.un.org/press/en/1999/19990920.sgsm7136.html> (Erişim tarihi: 30.06.2019)
- (2000). We The People The Role of The United Nations In The 21st. Century. [https://www.un.org/en/events/pastevents/we\\_the\\_peoples.shtml](https://www.un.org/en/events/pastevents/we_the_peoples.shtml) (Erişim tarihi: 08.04.2019)
- (2004). BM Kapsamlı Çözüm Planı (Annan Planı). [http://www.mfa.gov.tr/bm-kapsamli-cozum-plani-\\_annan-plani\\_.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/bm-kapsamli-cozum-plani-_annan-plani_.tr.mfa) (Erişim tarihi: 30.06.2019)
- (2005). In Larger Freedom: Decision Time At The UN. <https://www.foreignaffairs.com/articles/2005-05-01/larger-freedom-decision-time-un> (Erişim tarihi: 08.04.2019)

- (2005b). United We Stand. *Wall Street Journal* (24.06.2005)  
<https://www.un.org/sg/en/content/sg/articles/2005-06-24/united-we-stand> (Erişim tarihi: 08.04.2019)
- (2006). Wise Council. *Wall Street Journal* (20.03.2006)  
<https://www.un.org/sg/en/content/sg/articles/2006-03-20/wise-council> (Erişim tarihi: 08.04.2019)
- (2006b). A Moment Of Truth For The United Nations. *Financial Times* (12.06.2006) <https://www.un.org/sg/en/content/sg/articles/2006-06-12/moment-truth-united-nations> (Erişim tarihi: 08.04.2019)
- (2006c). Truman Library Speech (11 December 2006)  
<https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2006-12-11/truman-library-speech-annan-says-un-remains-best-tool-achieve-key> (Erişim tarihi: 08.04.2019)
- (2006d). What I Have Learned”, *Washington Post* (11.12.2006)  
<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/10/AR2006121000768.html?noredirect=on> (Erişim tarihi: 08.04.2019)

Armaoğlu, F. (2014). *20. YY Siyasi Tarihi 1914-1995*. İstanbul: Akım Yayınevi.

Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Aslan, T. (2008). Siyasi, Sosyal Kültürel Açından Atatürk’ün Liderliği Üzerine Bir Deneme. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (2), 241-261.

Atikkan, Z. (2006). *11 Eylül Amerika’yı Nasıl Değiştirdi? Amerikan Cinneti*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Aydın, M., Özcan, N. A. ve Kaptanoğlu, N. (2007). *Riskler Fırsatlar Kavşağında Irak’ın Geleceğı Türkiye*. Ankara: TEPAV.

Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 9-22.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik Güncel Konular Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baktır, M. (2004). Hz. Peygamberin Otoritesinin Dayanakları. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 23-29.
- Barutçu, H. (2007). *Uluslararası Çatışmaların Çözümünde Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri’nin Rolü Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Olarak Kofi Annan’ın Uluslararası Çatışmalara Yaklaşımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. (3rd Ed.). New York: The Free Press.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. (2.Baskı). Ankara: Aydan Yayınevi.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta.
- Bilican, N. (2005). Pentagon’un Yeni Yol Haritası Türkiye’nin Ulusal Güvenlik Politikalarına Etkileri. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 1 (1), 60-69.
- Birdişli, F. (2010). Birleşmiş Milletler (BM)’in Uluslararası Sorunları Önleyebilme Yeteneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (11), 172-182.
- BM Antlaşması (1945). <https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/3-30.pdf> (Erişim tarihi: 01.02.2019)

- BM. (1946). Resolutions Adopted on the Reports of the Fifth Committee  
[https://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/11\(I\)](https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/11(I)) (Erişim tarihi: 17.07.2019)
- Bolat, T., Seymen O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boztaş, A. (2014). Wilson İlkeleri'nin Türk Dış Politikasına Yansımaları: Realist Pragmatist Bir Perspektif. *Akademik Bakış*, 7 (14), 163-176.
- Bölükbaşı, S. (2001). Kıbrıs Uyuşmazlığı Birleşmiş Milletler: 1954-1996 Arası Barışçı Çözumsuzlük. F. Sönmezoğlu (Ed.), *Türk Dış Politikasının Analizi* içinde (s. 281-307). İstanbul: Der Yayınları.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205-1213.
- Büyükbeşe, T. (2012). *Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cain, K. L. (2004). The Real Reason Kofi Annan Must Go. *Wall Street Journal* (20.12), New York.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. (8th ed.). NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Chemers, M. (2014). *An Integrative Theory of Leadership*. New York: Psychology Press.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. ve Pitsis, T. (2011). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Crossette, B. (2007). Kofi Annan: Visionary and Victim. <https://www.americamagazine.org/issue/599/article/kofi-annan-visionary-and-victim> (Erişim tarihi: 05.04.2019)

- Çakar, U ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Çakır, M. F. ve Emiroğlu, H. (2016). Kosova'nın Bağımsızlaşması Sürecinde Birleşmiş Milletler Genel Sekreter Raporlarının Rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (43), 672-680.
- Çalık, T. (2015). Birleşmiş Milletler Organlarının İnsan Hakları ile İlişkisi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Özel Sayı*, 2, 1091-1134.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çetin, C. (1996). Vizyon Geliştirme. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (1-2), 173-181.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 110-132.
- Deen, T. (2013). *U.N., Fluent in Anglo-French, Seeks to Go Multilingual*. Inter Press Service (13 May) <http://www.ipsnews.net/2013/05/u-n-fluent-in-anglo-french-seeks-to-go-multilingual/> (Erişim tarihi: 17.07. 2019).
- Demirdöğen, Ü. D. (2006). Birleşmiş Milletler Barışı Koruma Operasyonları Güç Kullanma Olgusu (1946-1996). *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 236-257.
- Demirel, N. (2016). Birleşmiş Milletler Güvenlik Bölge Uygulaması. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan Toplum Bilimleri Dergisi*, (8), 111-132.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü. ve Şeremet, M. (2014). Sağlık Kurumlarında Yönetim Stratejik Liderlik. P. A. Gürel ve R. Yılmaz (Ed.), *Liderlik Çağdaş Boyutları* içinde. İstanbul: Derin Yayınları.
- Drucker, P. (1993). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Duran, H. (2002). Birleşmiş Milletler Barışın Korunması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 123-138.

- Duran, H. (2008). BM AB Çerçevesinde Kıbrıs Konusuna Genel Bir Bakış. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 119-139.
- Durch, W. J., Holt, V. K., Earle, C. R. ve Shanahan, M. K. (2003). *The Brahimi Report and the Future of UN Peace Operations*. Washington: The Henry L. Stimson Center.
- Efe, S. (2005). *Girne'den Yol Bağlamak Anadolu'ya*. Ankara: Sim Matbaacılık.
- Efegil, E. (2008). Bush Doktrini Dünya Güvenliğine Etkileri. *Türkiye Araştırmaları*, (8), 103-122.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramları Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, (162), [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm) (Erişim tarihi: 17.03.2019).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdağ, R. (2014). Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği: BM Genel Sekreterliği'nin Birimleri, Bürokratik ve Siyasi Rolü. N. Doğan, C. Çakmak ve H.K. Aslan (Ed.), *Birleşmiş Milletler: BM Sistemi ve Reformu* içinde (s. 109-129). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim İşletme Politikası*. (6. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi*. (12. Basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramları Yeni Bakış Açılırları*. (1. Baskı). Ankara: Efil Yayınevi.
- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Evkuran, M. (2006). Peygamber, Karizma Siyasal Otorite. *İslâmî İlimler Dergisi*, 1 (1), 51-67.

- Falk, R. A. (2003). What Future for The UN Charter System Of War Prevention. *The American Journal of International Law*, 97 (3), 590-598.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa.
- Foerster, G. G. (2004). East Timor Beter Than Never. F. Weissman (Ed.), *In The Shadow Of Just Wars* içinde (s. 25-42). London: Medecins Sans Frontieres.
- Forman, J. M. (2005). Can Reform Save The United Nations? Opportunities For Creating An Effective Multilateral Body For The Twenty-First Century. *American Foreign Policy Interests*, (27), 349-363.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1968). The Bases of social Power. D. Cartwright and A. Zander (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory* içinde (s. 259-269). New York: Harper & Row.
- Genç, N. (2004). *Yönetim Organizasyon, Çağdaş Sistemler yaklaşımlar*. (1. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2013). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Organizasyon*. (3. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gençer, Y. (2017). *Siyasal İletişim Yönetiminde Mustafa Kemal Atatürk'ün Lider İmajı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2000). *Yönetim Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Haass, R. N. (1999). *The Use Of American Military Force In The Post-Cold War World*. Washington D.C: Brookings Institution Pres.
- Haus, C. (2001). *International Conflict Resolution*. New York: Continuum.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim: Şirketler Nasıl Yönetiliyor? Gelecekte Nasıl Yönetilecek?* (Çev: S. Hatay). İstanbul: İlgi Yayınları (Modern Yönetim Dizisi).

- Hatch, M. J., Kostera, M. ve Kozminski, A. K. (2005). *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
- Hicks, H. G. ve Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori Davranış*, (Çev: B. Baykal). İstanbul: İ. T. A. İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Higgs, M. (2002). Do Leaders Need Emotional Intelligence? A Study of The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership of Change. *International Journal of Organisational Behaviour*, 5 (6), 195-212.
- Hirst, M. ve Varney, H. (2005). Justice Abandoned? An Assessment of the Serious Crimes Process in East Timor. *International Center for Transitional Justice*, June, 1-16.
- Holbrooke, R. C. (2004). Kofi Annan: Problem Solver. *Time* (26 April), 163 (17), <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,993966,00.html> (Erişim tarihi: 05.04.2019)
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Washington University.
- Hürsoy, S. (2006). Birleşmiş Milletler Barış Operasyonlarının Yeniden Yapılandırılması Çerçevesinde Avrupa Birliği Türkiye'nin Sivil Katkıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (1), 201-222.
- Israelyan, V. (2003). *On the Battlefield Of the Cold War*. Pennsylvania: State University Press.
- Jervis, R. (2005). *American Foreign Policy In A New Era*. Abingdon: Taylor & Francis Group.
- Judis, J. B. (2006). *The Folly Of Empire What Gerorge W. Bush Could Learn From Theodore Roosevelt and Woodrow Wilson*. New York: Oxford University Press.
- Karabulut, B. (2015). Birleşmiş Milletler'in Küresel Güvenlikteki Rolü Çevre Güvenliği Bağlamında Karadeniz Havzasındaki Faaliyetleri. *Karadeniz Araştırmaları*, (48), 43-58.
- Kars, Z. (2006). Farabi'de İnsan-Devlet İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 21-37.

- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kelly, R. (2014). The Root of Leadership. <http://www.leadershipissues.org/the-root-of-leadership/> (Erişim tarihi: 04.03.2019).
- Khan, Z. A., Nawaz, A. ve Khan, İ. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Kılıç, Y. (2014). *Birleşmiş Milletler Barış Operasyonları Soğuk Savaş Sonrası Dönemde Birleşmiş Milletler Barış Operasyonlarının Değişiminin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, M. (2012). *Etkin Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1997). Ekip (Takım) Toplantılarında Oynanabilecek Rol İşlevler. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 31-59.
- Kıran, A. (2008). Milletler Cemiyeti Önlenebilen Savaş. *GAU J. Soc. & Appl. Sci*, 3 (6), 19-36.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Hacettepe Sağlık Dergisi*, 21 (1), 65-85.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Basım). İstanbul: Beta Yay.
- Koestler-Grack, R. A. (2007). *Modern Peacemakers: Kofi Annan Guiding the United Nations*. New York: Chelsea House Publishers.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25 (1), 159-174.
- Kuşat, A. (2003). Fatih Sultan Mehmet'in Kişiliği Fetihteki Rolü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 131-148.
- Littlejohns, M. (1996a). UN Votes 14-1 For Annan. *Financial Times* (13.12), Londra.
- Littlejohns, M. (1996b). Kofi Annan Picked As First Career Official To Head UN. *Financial Times* (14.12.), Londra.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw-Hill Inc.

- Lynch, C. (2014). The Race for U.N. Secretary-General Is Rigged. *Foreign Policy* (November 14, 2014). <https://foreignpolicy.com/2014/11/14/the-race-for-u-n-secretary-general-is-rigged/> (Erişim tarihi: 28.07.2019).
- Mansson, K. (2006). Use Of Force and Civilian Protection: Peace Operations In The Congo. *International Peacekeeping*, 12 (4), 503-520.
- Meisler, S. (2007). *Kofi Annan: A Man of Peace in a World of War*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Mingst, K. A. ve Karns, M. P. (2012). *The United Nations In The 21st Century*. Colorado: Westview Press.
- Mortimer, E. (2018). Kofi Annan 1938-2018. <https://www.una.org.uk/news/kofi-annan-1938-2018> (Erişim tarihi: 04.04.2019).
- Newstrom, W. J. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. USA: Mc Graw Hill Inc
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, (3rd Ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2013). *Liderlik: Kuram Uygulamalar*. (Çev: C. şimşek). (6. Baskı). İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Onaran, O. (tarih yok). *Birleşmiş Milletler Sekreterliği*. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/400/4343.pdf> (Erişim tarihi: 12.02.2019)
- Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. ve Jauch, L. R. (2002). Toward a Contextual Theory of Leadership, *The Leadership Quarterly*, (13), 797-837.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Ekin Basım Yayın.
- Özkalp, E., Varoğlu, D., Kirel, A. Ç. ve Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Pape, M. L. (2004). Democratic Republic of Kongo Victims of No Importance. F. Weissman (Ed.), *In the Shadow of Just Wars* içinde (s. 209-227). London: Medecins Sans Frontieres.
- Price, S. (2005). Knives Out For Kofi Annan. *New African*, (436), 32.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and Measuring A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.
- Rudolph, H. R. ve Peluchette, J. V. (1993). The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer?. *Journal of Applied Business Research*, 9 (3), 12–20.
- Russell, B. (1990). *İktidar*. (Çev: M. Ergin). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power - And How They Hold on to It: A Strategic Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, 5 (3), 3-21.
- Sarioğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.
- Savaş, H. (2001). Dünyü Bugünüyle Kosova Sorunu-II. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 25 (1), 101-111.
- Saydam, M. (2010). ABD'nin Uluslararası Hukuk Çıkmazı: Afganistan Müdahalesi. *ORSAM (Ortadoğu Analiz)*, 2 (19-20), 68-76.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Schlesinger, S. (2006). Annan at the End: Grading the Secretary-General. <https://www.foreignaffairs.com/reviews/review-essay/2006-11-01/annan-end-grading-secretary-general> (Erişim tarihi: 04.04.2019).
- Security Council Practices. (2016-2017). Repertoire of the Practice of the Security Council.

[https://www.un.org/securitycouncil/sites/www.un.org.securitycouncil/files/part\\_vi\\_final\\_for\\_webposting.pdf](https://www.un.org/securitycouncil/sites/www.un.org.securitycouncil/files/part_vi_final_for_webposting.pdf) (Erişim tarihi: 17.07.2019).

Senerman, . (2014). Demokratik Kongo Cumhuriyeti Doğusundaki İ Çatışmalara evresel Güvenlik Perspektifinden Bir Bakış. *Bariş Araştırmaları Çatışma zmleri Dergisi*, 2 (2), 44-67.

Sengupta, S. (2016). *Secrecy Reigns as U.N. Seeks a New Secretary General*. New York Times (21 July). <https://www.nytimes.com/2016/07/22/world/americas/united-nations-secretary-general.html> (Erişim tarihi: 17.07.2019).

Serikan, C. (2012). *Liderlik Motivasyon Geleneksel Güncel Yaklaşımlar*. (3. Basım). Ankara: Nobel Yayın.

Shetty, Y. K. (1978). *Leadership and Organization Character*. Cambridge: Cambridge Press.

Shrivastava, P. ve Nachman, S. A. (1989). Strategic Leadership Partners. *Strategic Management Journal* Special Issue: *Strategic Leaders and Leadership*, (10), 51-66.

Soysal, İ. (1993). Günümüzde Balkanlar Türkiye'nin Tutumu, Kronoloji Genel Bilgiler (1989-1992). E. Manisalı ve H. İnalçık (Ed.), *Balkanlar içinde*. İstanbül: Eren Yayıncılık.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Strauss, B. (2013). *Tarihe Yön Veren Büyük Komutanlar: İskender, Hannibal Sezar'ın Liderlik Dehası*. (ev: . H. Yolsal). İstanbül: Say Yayınları.

Sur, M. (2012). Birleşmiş Milletler rgtnn Gelişimi Geleceği. *Uluslararası Hukuku Adaleti Yeniden Düşünmek'* te (24-25 Eylül) sunulan bildiri (s. 2535-2550). İstanbül: T.C. Kültür niversitesi.

şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri zerine Bir alışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 132-143.

şahne, B. S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin nemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, 109-115.

- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik Geçerlik Çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4), 89-106.
- Tassel, J. V. ve Poe-Howfield, L. (2010). *Managing Electronic Media*. USA: Focal Press/Elsevier.
- Taş, S. (2017). Teknik Öğretmenlerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(27), 141-164.
- Taştan, N. ve Gül, H. (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Terzioğlu, S. S. (2018). Uluslararası Hukuk Açısından Kosova Uzman Daireleri. *Ankara Barosu Dergisi*, (1), 148-189.
- Thakur, R. (2006). *The United Nations, Peace and Security: From Collective Security to the Responsibility to Protect*. New York: Cambridge University Press.
- Tharoor, S. (2007). The Most Impossible Job. S. Chesterman (Ed.), *Secretary or General?* içinde (33-46). New York: Cambridge University Press.
- The Economist (2005). *Profile: Kofi Annan* (01.04). London. <https://www.economist.com/unknown/2005/04/01/profile-kofi-annan> (Erişim tarihi: 05.04.2019)
- The United Nations Today. (2016) <http://www.unicankara.org.tr/today/1.html> (Erişim tarihi: 07.02.2019)
- The United Nations Today (2016b). <http://www.unicankara.org.tr/today/2.html#2h> (Erişim tarihi: 06.04.2019)
- Topal, A. (2005). *Uluslararası Terörizm ve Terörist Eylemlere Karşı Kuvvet Kullanımı*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Traub, J. (2007). *The Best Intentions: Kofi Annan and the UN in the Era of American World Power*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uğurlu, H. (2015). *Devlet İnşasında Halkla İlişkiler: Birleşmiş Milletler Doğu Timor Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluslan, Ş. (2008). Türkiye'nin Milletler Cemiyeti'ne (Cemiyet-i Akvam) Girişi. *ÇTTAD*, VII (16), 237-258.
- Uluslararası Adalet Divanı Statüsü, (1945).  
[http://www.unicankara.org.tr/doc\\_pdf/adalet\\_divani.pdf](http://www.unicankara.org.tr/doc_pdf/adalet_divani.pdf) (Erişim tarihi: 11.05.2019).
- United Nations (2014). The Secretariat. <https://www.un.org/en/mainbodies-/secretariat/> (Erişim tarihi: 30.07.2019)
- Ünal, Ö. F. ve Yıldızbaş, S. (2016). Karizmatik Liderlik Davranışları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki: Ankara İlinde Orta Öğrenim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(13), 339-365.
- Weber, M. (1995). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*. (Çev: Özer Ozankaya). Ankara: İmge Kitabevi.
- Weissman, F. (2004). Sierra Leone: Peace At Any Price. F. Weissman (Ed.), *In the Shadow of Just Wars* içinde (s. 43-65). London: Medecins Sans Frontieres.
- Whitehead, J. C. (1997). UN Reform Is Real, Despite US Doubts. <https://www.csmonitor.com/1997/0722/072297.opin.opin.3.html> (Erişim tarihi: 06.04.2019).
- Wisnumurti, N. (1996). *The "Wisnumurti Guidelines" for selecting a candidate for Secretary-General*. <https://digitallibrary.un.org/record/230001?ln=en> (Erişim tarihi: 17.07.2019).
- Yıldız, Y. G. (2004). *Oyun İçinde Oyun Büyük Ortadoğu*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yılmaz, M. E. (2011). Etnik Çatışmalar Birleşmiş Milletler Barış Güçleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (25), 143-161.

Yörük, D., Dünder, S. ve Topçu. B. (2011). Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, (1), 103-109.

Zel, U. (2001). *Kişilik Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetişel Açısından Araştırmalar, Teoriler Yorumlar*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. (2011). *Kişilik Liderlik*. (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

### İnternet Kaynakları

- http-1: <https://www.un.org/securitycouncil/content/current-members> (Erişim tarihi: 13.02.2019)
- http-2: <https://www.un.org/securitycouncil/content/committees-working-groups-and-ad-hoc-bodies> (Erişim tarihi: 13.02.2019)
- http-3: <https://www.un.org/sg/en/content/former-secretaries-general> (Erişim tarihi: 30.06.2019)
- http-4: <https://www.kofiannanfoundation.org/kofi-annan/biography/> (Erişim tarihi: 10.04.2019)
- http-5: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/1685132.stm> (Erişim tarihi: 09.03.2019)
- http-6: <http://arsiv.ntv.com.tr/news/5760.asp> (Erişim tarihi: 12.04.2019)
- http-7: <http://www.mfa.gov.tr/sierra-leone-siyasi-gorunumu.tr.mfa> (Erişim tarihi: 10.04.2019)
- http-8: <https://www.globalsecurity.org/military/world/para/darfur.htm> (Erişim tarihi: 11.04.2019)
- http-9: <https://news.un.org/en/story/2004/07/108182-sudan-annan-vows-darfurs-displaced-will-not-have-go-home-unless-safe> (Erişim tarihi: 11.04.2019)
- http-10: [https://www.unicef.org/turkey/pc/\\_gi11.html](https://www.unicef.org/turkey/pc/_gi11.html) (Erişim tarihi: 15.04.2019)
- http-11: [http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2005/03/050329\\_un\\_iraq.shtml](http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2005/03/050329_un_iraq.shtml) (Erişim tarihi: 15.04.2019)
- http-12: <http://www.un.org.tr/includes/files/Binyil02.pdf> (Erişim tarihi: 15.04.2019)

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Murat ÖZALP

Yabancı Dil: İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı: Erzurum / 1988

E-Posta: muratozalp@artvin.edu.tr

### Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2010, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği Anabilim Dalı
- 2011-devam ediyor, Öğretim Görevlisi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Rektörlük Birimleri