

Liderlik Profili Analizi ve Dış Politika: Turgut Özal ve Recep Tayyip Erdoğan

Ömer AK

ÖZET

Liderlik Profili Analizi (LPA), liderlerin dış politika oluşum sürecine etkilerini analiz etmek amacıyla geliştirilmiş yöntemler arasında en yaygın olarak kullanılan yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmalarının gelişimi, Dış Politika Analizi (DPA) yaklaşımının gelişimiyle paralellik göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada öncelikle dış politika kavramı incelenmiş, daha sonra ise DPA yaklaşımının gelişimine kısaca göz atılarak, dış politikada liderlerin rolüne ilişkin çalışmaların öneminin daha net ortaya koyulması amaçlanmıştır.

DPA yaklaşımı kısaca ele alındıktan sonra, Margaret G. Hermann tarafından geliştirilmiş olan LPA ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yöntemin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, Turgut Özal ve Recep Tayyip Erdoğan'ın liderlik profilleri üzerine örnek bir çalışma okuyucuya sunulmuştur. Bu örnek çalışma, LPA'nın bir DPA yöntemi olarak liderlerin dış politika üzerindeki etkilerinin analiz edilmesinde ne kadar kullanışlı bir analiz yöntemi olduğu konusunda okuyucuya fikir vermesi amacıyla çalışmaya dâhil edilmiştir.

GİRİŞ: DIŞ POLİTİKA ANALİZİ YAKLAŞIMI

Dış politika, devletlerin dış ortama ilişkin olarak ürettiği karar, davranış ve hedeflerin tamamıdır ve "bir devletin karar alıcılarının, diğer devletler veya diğer uluslararası birimlere doğru geliştirdiği bir strateji veya planlı hareketler yöntemi" olarak tanımlanmaktadır.¹ Karar alıcılar bu strateji ve hareketleri geliştirirken sadece ulusal ve uluslararası ortamlardan gelen baskı, destek, talep ve benzeri girdileri değil, aynı zamanda kendi dünya görüşlerini, ulusal çıkar anlayışlarını, hedeflerini ve algılamalarını da dikkate alırlar.² Sonuçta ortaya çıkan politikalar ne sadece karar alıcıların, ne devlet sisteminin ne de uluslararası ortamın bir ürünüdür. Dolayısıyla dış politika kararlarının kişisel, ulusal ve uluslararası düzeydeki faktörleri kapsayan geniş bir çerçevede doğrultusunda alınmakta olduğu söylenebilir.³

Dış politikanın oluşturulmasına etki eden faktörlere ilişkin farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Örneğin James Rosenau birey, rol, hükümet, toplum ve sistem üzerinden bir sınıflandırma yaparken⁴, Laura Neack dış politika analizinde birey, devlet ve sistem düzeylerini kullanmaktadır.⁵ Michael Clarke ve Brian White ise, bütün bu faktörleri bir araya

¹ Jack C. Plano ve Roy Olton, *The International Relations Dictionary*, Essex: Longman 1988, s. 6.

² Ramazan Gözen, "Türkiye'nin 1. Körfez Savaşı Politikası: Aktif Politika ve Sonuçları", *Türk Dış Politikasında Gelenek ve Değişim*, İhsan Dağı (ed.), Ankara: Siyasal Kitabevi 1998, s. 179.

³ Mustafa Aydın, "Uluslararası İlişkilerde Yaklaşım, Teori ve Analiz", *SBF Dergisi*, 1996, c. 51, sy. 1-4, s. 97.

⁴ James N. Rosenau, *The Scientific Study of Foreign Policy*, 2. baskı, New York: Nichols Pub. Co. 1980, s. 54.

⁵ Laura Neack, *The New Foreign Policy: U.S. and Comparative Foreign Policy in the 21st Century*, Lanham: Rowman and Littlefield Publishers 2002, s. 37-181.

getiren çalışmalarında, “Dış Politika Sistemleri Yaklaşımı” adını verdikleri yeni bir model oluşturarak, dış politika “çıkı”larının farklı “girdi” ve “süreç”ler doğrultusunda oluştuğunu belirtmektedir. Buna göre dış politikaya yönelik talepler, siyasi ve uluslararası sistemin yapısı doğrultusunda şekillenerek karmaşık bir süreç sonucunda karar alıcılar tarafından dış politika “çıkı”larına dönüştürülmektedir.⁶

Valerie M. Hudson, dış politika kararlarını etkileyen faktörlere yönelik detaylı bir yaklaşım geliştirerek, bunları özelden genele şu şekilde sınıflandırmıştır: Bilişsel süreçler, liderin kişiliği, küçük grup dinamikleri, kurumsal süreçler, bürokratik politikalar, kültür, iç siyasi uyumsuzluklar, ulusal/millî özellikler ve uluslararası sistem.⁷

Diğer taraftan, Snyder, Bruck ve Sapin, DPA’yı bir yöntem olarak ilk ortaya koyan yazarlar olarak kabul edilmektedir. Snyder ve diğerlerine göre karar alıcılar iki boyutlu bir ortamın (iç ve dış) etkisi altında çalışmaktadır ve dolayısıyla birbiriyle ilgisi olmayan içsel ve dışsal faktörler, karar alıcıların eylemlerinde birbiriyle ilgili hale gelmektedir.⁸ Snyder ve diğerlerinin DPA açısından yaptıkları en önemli katkı, ulus-devlet düzeyinin altına bakmaları ve dış politika çıktılarını yerine karar alma sürecine odaklanarak, kararların arkasındaki faktörlere dikkat çekmiş olmalarıdır.⁹

Rosenau ise “Pre-theories and Theories of Foreign Policy (Dış Politika Ön-Teorileri ve Teorileri)” isimli çalışmasıyla, disipline “Aktör-Spesifik” kavramının kazandırılmasını sağlamıştır. Buna göre, dış politikanın net ve tam olarak anlaşılabilmesi için birçok farklı analiz düzeyinde elde edilen bulguların bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir.¹⁰

DPA açısından temel öneme sahip olan üçüncü eser, Sprout’lar tarafından ortaya koyulmuştur.¹¹ Sprout’lara göre dış politikanın açıklanabilmesi için dış politika kararlarını veren birey ve grupların “psikolojik ortamlarının” (psycho-milieu) incelenmesi gerekmektedir.¹² Psikolojik ortam bu bağlamda, uluslararası ortamın söz konusu karar vericilerce nasıl algılandığı ve yorumlandığıdır.¹³

⁶ Michael Clarke ve Brian White (der.), *Understanding Foreign Policy: The Foreign Policy Systems Approach*, Aldershot: Edward Elgar Publishing 1989, s. 28-29.

⁷ Valerie M. Hudson, “The History and Evolution of Foreign Policy Analysis”, *Foreign Policy: Theories, Actors, Cases*, Steve Smith, Amelia Hadfield ve Tim Dunne (ed.), London: Oxford University Press 2008, s. 16.

⁸ R. C. Snyder, H. W. Bruck ve B. Sapin (haz.), *Decision-Making as an Approach to the Study of International Politics*, *Foreign Policy Analysis Project Series No. 3*, New Jersey: Princeton University Press 1954, s. 53.

⁹ Valerie M. Hudson, *Foreign Policy Analysis: Classic and Contemporary Theory*, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers Inc. 2007, s. 15.

¹⁰ James N. Rosenau, “Pre-theories and Theories of Foreign Policy”, *Approaches in Comparative and International Politics*, R. B. Farrell (ed.), Evanston IL: Northwestern University Press 1966, s. 118. Bu makale daha sonra Rosenau, *The Scientific Study of Foreign Policy* içinde yayınlanmıştır.

¹¹ Harold Sprout ve Margaret Sprout, *Man-Milieu Relationship Hypotheses in the Context of International Politics*, Princeton NJ: Princeton University Press 1956.

¹² Harold Sprout ve Margaret Sprout, *The Ecological Perspective on Human Affairs*, Princeton NJ: Princeton University Press 1965, s. 256.

¹³ Valerie M. Hudson, “Foreign Policy Analysis: Actor-Specific Theory and the Ground of International Relations”, *Foreign Policy Analysis*, 2005, c. 1, sy. 1, s. 6-7.

Sprout'lar tarafından karar alıcıların psikolojik ortamlarına dikkat çekilmesinin ardından, dış politika karar alıcılarının “zihni” üzerindeki çalışmaların sayısında artış yaşanmıştır. Bu yaklaşımlar, karar alıcının zihninin, tabula rasa (yazısız levha) olmadığını; aksine kültür, tarih, coğrafya, ekonomi, siyasi kurumlar, ideoloji ve demografi gibi faktörler doğrultusunda kendisine has inanç, tutum, değer, deneyim ve duygularla şekillendiğini vurgulamıştır.¹⁴

Bu üç çalışmanın en önemli mesajı, karar alma sürecinin ve bu süreçte rol alan insanların özelliklerinin, dış politika kararlarının anlaşılabilmesi açısından hayati öneme sahip olduğudur. Bu çalışmaların ardından, özellikle 1974 ve 1993 yılları arasında yoğunlaşan ve ikinci kuşak olarak adlandırılabilir DPA yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar temel olarak “**gruplar ve karar alma süreçleri**”, “**karşılaştırmalı dış politika**” ve “**karar alıcının psikolojik ve sosyal çevresi**” olarak gruplandırılabilir.¹⁵ Bu yaklaşımların sırasıyla Snyder ve diğerleri, Rosenau ve Sproutlar tarafından atılmış olan temeller üzerine inşa edildiği söylenebilir.

“Liderlik ve Dış Politika” çalışmaları, “karar alıcının psikolojik ve sosyal çevresi” olarak gruplandırılan çalışmalar kapsamında değerlendirilmektedir.

LİDERLİK VE DIŞ POLİTİKA ÇALIŞMALARININ GELİŞİMİ

Liderlik çalışmaları genellikle çeşitli liderlik tipleri ve bu liderlik tiplerinin özellikleri üzerine odaklanmaktadır. Liderlik tipi kısaca, “liderlerin görevlerini gerçekleştirirken izledikleri davranış kalıpları ve çevrelerindeki kişilerle (seçmenler, danışmanlar veya diğer liderler) ilişkilerinde sergiledikleri tutumlar” olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle liderlik tipi, “liderin eylemlerini ve ilişkilerini yapılandırmakta kullandığı tutumlar, normlar, kurallar ve ilkeler bütünü” olarak kabul edilebilir.¹⁶

DPA'nın sistematik bir yaklaşım olarak ortaya çıkışından önce liderlere ilişkin çalışmalar daha çok izlenimlere dayanan nitel çalışmalar olmuştur.¹⁷ DPA ile birlikte ortaya çıkmaya başlayan liderlik çalışmaları incelendiğinde, nitel, ideografik (kavramsal) ve psiko-biyografik analizlerin yerini nicel ve nomotetik yöntemlere bıraktığı gözlenmektedir.¹⁸

¹⁴ Hudson, “The History and Evolution of Foreign Policy Analysis”, s. 20.

¹⁵ Hudson, “The History and Evolution of Foreign Policy Analysis”, s. 16-26.

¹⁶ Bu tanım, Blema S. Steinberg, “Indira Gandhi: The Relationship between Personality Profile and Leadership Style”, *Political Psychology*, 2005, c. 26, sy. 5, s. 755- 789 ve Margaret G. Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton*, Jerrold M. Post (ed.), Michigan: The University of Michigan Press 2003, s. 181 kullanılarak oluşturulmuştur.

¹⁷ Steinberg, “Indira Gandhi: The Relationship between Personality Profile and Leadership Style”, s. 755.

¹⁸ Dean Keith Simonton, “Personality and Politics”, *Handbook of Personality: Theory and Research*, L. A. Pervin (ed.), New York: Guilford 1980 s. 670-92.

Bu konuda geçmişte de çeşitli çalışmalar¹⁹ gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, liderlerin kişisel özellikleri, ilk olarak Leites²⁰ tarafından ortaya koyulan ve Alexander George²¹, Ole R. Holsti²² ve Stephen Walker²³ tarafından geliştirilen “Operasyonel Kod” yöntemi kullanılarak sistematik bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Bu yöntemde göre, bir karar alıcının bilişsel şeması ya da inanç sistemi iki farklı bileşen kullanılarak somutlaştırılabilir. Bunlardan ilki, karar alıcının içinde bulunduğu siyasi evrene ilişkin yaklaşımdır ve beş soruya yanıtları incelenerek tespit edilebilir: (i)Siyasi yaşamın en temel özelliği uyum mu yoksa uyuşmazlık mıdır? (ii)Kişinin kendi değer ve hedeflerine ulaşması mümkün müdür? (iii)Siyasi gelecek tahmin edilebilir mi? (iv)Kişinin kendisi ve “öteki”nin tarihsel gelişim üzerindeki kontrol gücü ne kadardır? (v)İnsani ilişkilerde ve tarihsel gelişim üzerinde şansın rolü nedir?²⁴

Operasyonel kod yaklaşımının ikinci bileşeni ise, karar alıcının kendisini siyasi evrende nasıl tanımladığıdır. Bunun tespit edilebilmesi için karar alıcıya ilişkin şu sorulara yanıt aranmalıdır: (i)Siyasi eylem için hedeflerin seçilmesinde en iyi yaklaşım nedir? (ii)Eylem hedefleri en etkin şekilde nasıl takip edilebilir? (iii)Siyasi eylemin riskleri nasıl hesaplanır, kontrol edilir ve kabul edilir? (iv)Çıkarları geliştirmek için en iyi zamanlama nedir? (v)Çıkarların geliştirilebilmesi için farklı yöntemlerin faydası ve rolü nedir?²⁵

Margaret G. Hermann ise, operasyonel kod çerçevesini içerik analizi yöntemiyle bir arada kullanarak, liderlerin inanç ve motivasyonlarını, karar alma tarzlarını ve kişilerarası iletişim stillerini karşılaştırmıştır.²⁶ Elde ettiği bilgileri kullanarak liderlerin kişilik özelliklerine ilişkin genel bir resim ortaya koyan Hermann, dış politika yönelimlerini kullanarak liderleri iki farklı üst gruba ve sekiz farklı alt gruba ayırmıştır.

Günümüzde çok sayıda farklı araştırmacı tarafından çeşitli gerek başkanlık sistemine (Bkz, Barber (1992)²⁷; George (1988)²⁸; George & George (1998)²⁹; Greenstein (1994,

¹⁹ Harold D. Lasswell, *Psychopathology and Politics*, Chicago: University of Chicago Press 1930; Joseph de Rivera, *The Psychological Dimension of Foreign Policy*, Ohio: Charles E. Merrill Publishing 1968.

²⁰ N. Leites, *The Operational Code of the Politburo*, New York: McGraw-Hill 1951.

²¹ Alexander L. George, “The Operational Code: A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision Making”, *International Studies Quarterly*, 1969, sy. 23, s. 190-222.

²² Ole R. Holsti, *The Operational Code as an Approach to the Analysis of Belief Systems. Final Report to the National Science Foundation, Grant No. SOC 75-15368*, Durham, NC: Duke University 1977.

²³ Stephen Walker, “The Motivational Foundations of Political Belief Systems: A Reanalysis of the Operational Code Construct”, *International Studies Quarterly*, 1983, sy: 27, s. 179-201.

²⁴ George, “*The Operational Code: A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision Making*”.

²⁵ George, “*The Operational Code: A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision Making*”.

²⁶ Margaret G. Hermann, “Leader Personality and Foreign Policy Behaviour”, *Comparing Foreign Policies: Theories, Findings and Methods*, James N. Rosenau (ed.), New York: Sage-Halsted 1974; Margaret G. Hermann, (ed.), *A Psychological Examination of Political Leaders*, New York: The Free Press 1977.

²⁷ J.D. Barber, *Presidential character: Predicting performance in the White House*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1992.

²⁸ Alexander L. George, “Presidential Management Styles and Models”, *The Domestic Sources of American Foreign Policy: Insights and Evidence*, C. W. Kegley Jr. ve E. R. Wittkopf (eds.), New York: St. Martin's Press 1988, s. 107-126.

1995)³⁰; Hermann & Preston (1995)³¹) gerekse de parlamenter sistemlere ilişkin olarak (Kaarbo (1997) ve Kaarbo & Hermann (1998)³²) ve farklı yöntemler kullanılarak çok sayıda liderlik çalışmaları yürütülmektedir. Bu çalışmalar neticesinde birçok yeni liderlik tipolojisi ve liderlik tanımı geliştirilmiştir.

Bu dönemde ayrıca liderlerin dış politika algılamaları, araştırma gündeminin önemli bir parçasını oluşturmuştur. Özellikle Robert Jervis³³ ve Richard Cottam'ın³⁴ çalışmaları bu alanda önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu iki çalışmanın ortak özelliği, yanlış algılamaların dış politikadaki olası etkilerini ortaya koymaya çalışmalarıdır.³⁵ Louis Halle algılamının önemini, “bir ulusun dış politikası, dış dünyaya yönelik olarak değil, dış politikayı hazırlayan insanların zihinlerindeki ‘dış dünya algılaması’na yönelik olarak belirlenmektedir” sözleriyle ortaya koymuştur.³⁶

Bu algılamaların tespit edilebilmesi için psikoloji biliminden yardım almak kaçınılmaz bir duruma gelmiştir.³⁷ Dolayısıyla psikolojik ve bilişsel çalışmaların, DPA'daki yeri ve öneminde ciddi bir artış yaşanmıştır. Psikolojik etkenler; karar alıcıların algılama çerçeveleri, biliş kapasiteleri ve enformasyon işlemlerinin niteliğiyle yakından bağlantılıdır.³⁸ Bu nedenle söz konusu faktörlerin değerlendirilmesine ilişkin olarak sayısız çalışma ve farklı yöntem geliştirilmiştir.³⁹

²⁹ Alexander L. George ve J. L. George, *Presidential Personality and Performance*, Boulder: Westview Press 1998.

³⁰ F. I. Greenstein, “The Two Leadership Styles of William Jefferson Clinton”, *Political Psychology*, 1994, sy. 15, s. 351–361; F. I. Greenstein, “Political Style and Political Leadership: The Case of Bill Clinton”, *The Clinton Presidency: Campaigning, Governing, and the Psychology of Leadership*, S. A. Renshon (ed.), Boulder: Westview Press 1995, s. 137-147.

³¹ Margaret G. Hermann ve Thomas J. Preston, “Presidents, Advisers, and Foreign Policy: The Effects of Leadership Style on Executive Arrangements”, *Political Psychology*, 1995, sy. 15, s. 75–96.

³² Juliet Kaarbo ve Margaret G. Hermann, “Leadership Styles of Prime Ministers: How Individual Differences Affect the Foreign Policymaking Process”, *Leadership Quarterly*, 1998, c. 9, s. 131–152.

³³ Robert Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, New Jersey: Princeton University Press 1976.

³⁴ Richard Cottam, *Foreign Policy Motivation: A General Theory and a Case Study*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press 1977.

³⁵ Hudson, *The History and Evolution of Foreign Policy Analysis*, s. 21.

³⁶ George, “The Operational Code: A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision Making”, s. 190-191. (Not: Louis Halle, ABD Dışişleri Bakanlığı Eski Danışmanıdır)

³⁷ Jean A. Garrison, “Foreign Policy Analysis in 20/20: A Symposium”, *International Studies Review*, 2003, sy. 5, s. 155.

³⁸ M. J. Shapiro ve G. M. Bonham, “Cognitive Process and Foreign Policy Decision Making”, *International Studies Quarterly*, 1973, c. 17, sy. 2, s. 147.

³⁹ Bunlardan bazıları, **operasyonel kodlar** (George, Holsti, Walker, Young, Walker&Schaffer) **imajlar** (Blanton, Boulding, Cottam) **bilişsel haritalar** (Axelrod, Young), **algılama ve yanlış algılama** (Mesquita, Morrow, Holsti), **motivasyonlar** (Hermann, Winter), **birleştirici karmaşıklık** (Suedfeld, Tetlock), **liderlerin yaşam deneyimleri** (Stewart) ve çeşitli **kişilik davranışları** (Etheredge, Hermann, Schaffer, Weintraub)'dır.

Ayrıntılı bilgi için bkz. Mark Schaffer, “Issues in Assessing Psychological Characteristics At a Distance: An Introduction to the Symposium”, *Political Psychology*, 2000, c. 21, sy. 3, s. 511; Hudson, *Foreign Policy Analysis: Classic and Contemporary Theory*, s. 24.

LİDERLİK VE DIŞ POLİTİKA ÇALIŞMALARINDA YENİ YAKLAŞIMLAR

Liderlerin tutum ve davranışlarındaki değişimin değerlendirilmesi, nispeten yeni bir çalışma alanıdır. Son dönemde ayrıca liderlerin dış politika yönelimlerini değerlendirmeye yönelik daha sistematik araçların geliştirilmesine ağırlık verilmiştir. Gelişen teknoloji, operasyonel kod analizinin yeniden gündeme gelmesini ve içerik analizlerinin bilgisayarlar yordamıyla daha hızlı ve güvenilir şekilde yapılmasını mümkün kılmıştır.

Liderlerin kişiliklerini ölçmeye yönelik çalışmaların en yeni boyutu ise, bilişsel sinirbilimi (*neuroscience*)'nin gündeme gelmesidir. Sinirbilimi, duyguların, acı ve rahatsızlıkların, genetik olarak belirlenen “mutluluk ayar noktası”nın ve insan vücuduna ilişkin diğer faktörlerin karar alma ve dolayısıyla dış politika analizi üzerindeki etkilerinin ele alınabilmesini olanaklı kılmıştır. Bu konuların anlaşılabilmesi, anlaşmaların imzalanmasından refahın daha fakir olan ülkelere yeniden dağıtılmasına kadar çok çeşitli meselelerin daha iyi anlaşılabilmesini de kolaylaştırabilecek hususlar olarak dikkat çekicidir.⁴⁰

Algılama ve imajlara ilişkin olarak ise, tehdit ve caydırıcılık koşulları altında algılamanın karar alma üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Ayrıca bazı yazarlar algılamaların, imajların oluşumuna etkileri üzerinde durmuştur. Örneğin Richard Hermann, Sovyet algılamalarına ilişkin stereotipik (basmakalıp) imajların bir tipolojisini geliştirmiştir ve bu çalışmalarını Rus, İslam ve Amerikan imajlarına genişletmiştir.⁴¹

Kültürel ve sosyal farklılıkların liderlerin aldığı kararları nasıl etkilediğine ilişkin çalışmalarda da, 1990 sonrası dönemde artış yaşanmıştır. Bu yaklaşımlar, farklı kültürlerde anlayış ve nedensellik algılamalarının farklı olabileceğini; ayrıca politika oluşturma yapı ve süreçlerinin de kültüre bağlı olarak değişebileceğini; sonuç olarak karşılaştırmalı siyasi sosyalizasyon ve politik öğrenme üzerinde çalışmalar yapılmasının gerekliliğini vurgulamıştır.⁴²

DIŞ POLİTİKA'DA LİDERLİK

Dış politikada alınacak kararların şekillenmesinde liderlerin etki sahibi olabilmesi için öncelikle yetkili karar birimi pozisyonunda bulunmaları gerekmektedir. Aksi takdirde liderin dış politika karar alma mekanizmasında etki sahibi olması ve kararları yönlendirebilmesi mümkün değildir. Liderin karar alma birimi olması durumunda, sahip olduğu liderlik özelliklerinin alınacak karar üzerinde, dolayısıyla da dış politika üzerinde etkisi olması olasılığı daha yüksektir.

⁴⁰ Janice Gross Stein, “Foreign Policy Decision-Making: Rational, Psychological and Neurological Models”, *Foreign Policy: Theories, Actors, Cases*, Steve Smith, Amelia Hadfield ve Tim Dunne (eds.), London: Oxford University Press 2008, s. 109-113.

⁴¹ Richard Hermann, “The Construction of Images in International Relations Theory: American, Russian and Islamic World Views”, *Uluslararası Çalışmalar Derneği 34. Yıllık Konferansı*, Acapulco, Meksika’da Sunulmuş Bildiri, 23-27 Mart 1993.

⁴² Valerie M. Hudson, ve Christopher S. Vore, “Foreign Policy Analysis Yesterday, Today and Tomorrow”, *Mershon International Studies Review*, 1995, sy. 39, s. 227.

Liderin karar alma birimi pozisyonuna gelebilmesi için bazı önkoşullar gereklidir. Liderin öncelikle toplumun sahip olduğu kaynakları istediği amaçlar doğrultusunda seferber edebilme yeteneğine sahip olması gereklidir. İkincisi, dış politika alanında önemli bir sorunla karşılaşıldığında liderin hayati kararlar alabilecek siyasi güce sahip olması gereklidir. Hermann ve diğerleri, bu tip liderliğe “Baskın Liderlik” adını vermektedir.⁴³

Hermann ve diğerlerine göre, liderlerin baskın lider olarak davranış gösterebilecekleri ve dış politikada alınacak olan kararı doğrudan ve tek başına etkileyebilecekleri birtakım durumlar vardır. Bu durumlardan bir ya da daha fazlasının gerçekleşmesi durumunda liderin de baskın lider olması mümkün hale gelmektedir.

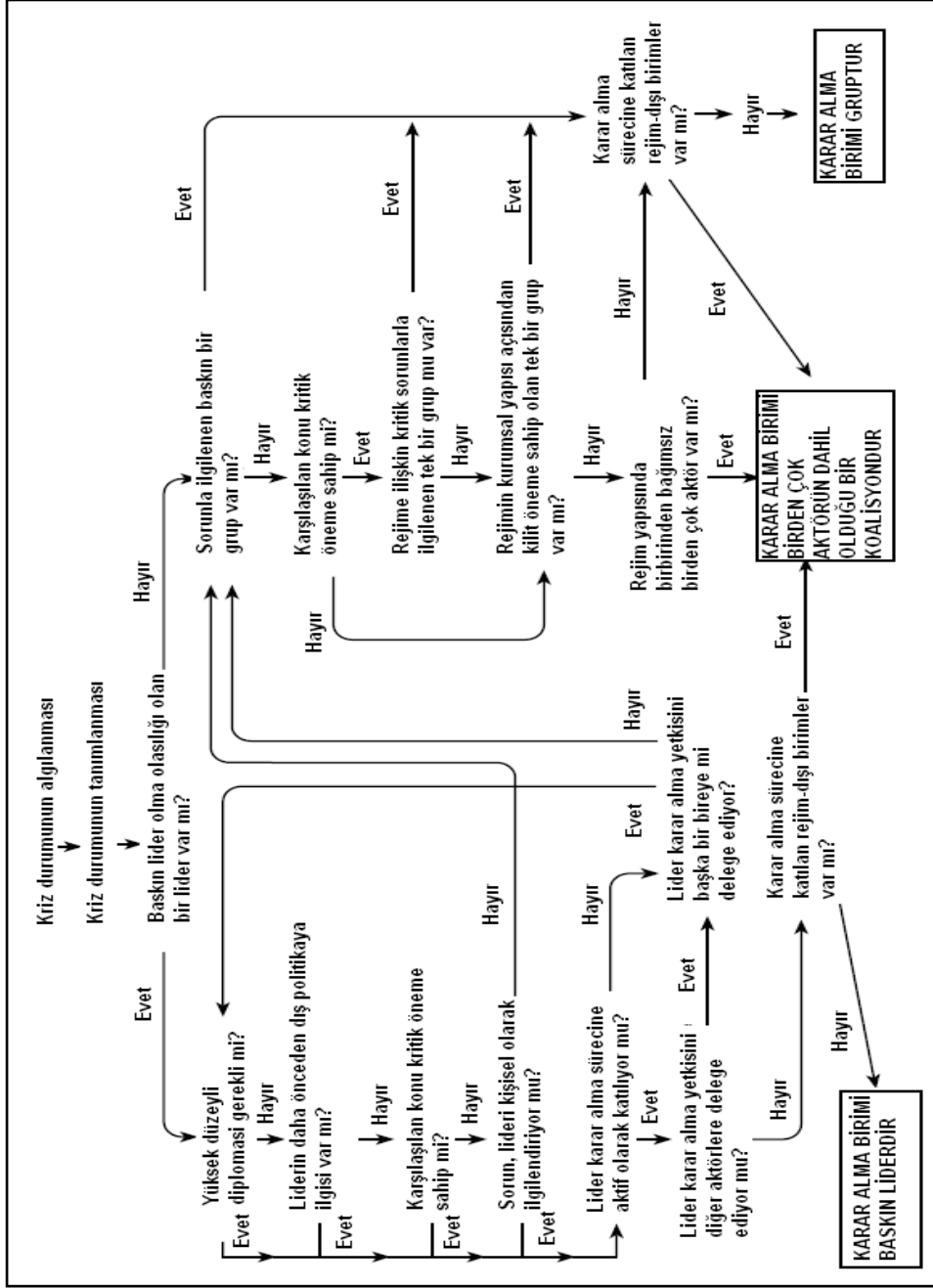
Bu durumlardan birincisi, liderin dış politika ve savunma gibi konulara aktif bir şekilde ilgi duyması ve katılım ortaya koymasıdır. Lider, dış politika ile ilgili konularda alınacak kararları Dışişleri Bakanı’na ya da Bakanlar Kurulu’na bırakıyorsa, dış politika konusunda baskın lider olarak davranış sergilemesi mümkün değildir. İkinci olarak, eğer lider ya da liderlik (lider ve birlikte çalıştığı danışmanlar grubu), ortaya çıkan bir dış politika sorununu bir kriz olarak algılasa ve bu sorunu rejime karşı bir tehdit olarak görürse, bu durumda da liderin baskın lider olarak ön plana çıkma ihtimali yüksektir.

Karşılaşılan dış politika sorununun ya da konusunun yüksek seviyede diplomasi veya protokol gerektirdiği durumlarda da (örneğin resmi devlet ziyareti, zirve toplantısı, uluslararası görüşmeler gibi), lider dış politikada izlenecek tutumla ilgili kararının alınmasında tek başına yetki sahibidir. Son olarak, dış politikada üzerinde durulan konu liderin özel merakı ya da ilgi alanı olduğu durumlarda da lider, baskın lider olarak davranma fırsatını elde etmektedir.

Tablo-1’de bulunan çizelge kullanılarak karar alma biriminin tespit edilebilmesi mümkündür.

⁴³ Margaret G. Hermann, Thomas Preston, Baghat Korany, Timothy M. Shaw, “Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals”, *International Studies Review*, c. 3, sy. 2, s. 84.

Şekil 1: Karar Alma Birimi Belirleme Çizelgesi⁴⁴



⁴⁴ Esra Çuhadar-Gürkaynak ve Binnur Özkeçeci-Taner, "Decisionmaking Process Matters: Lessons Learned from Two Turkish Foreign Policy Cases", *Turkish Studies*, c. 5, sy. 2, s. 70'den uyarlanmıştır. Bu tablonun başka bir versiyonu için bkz. Margaret G. Hermann ve Charles F. Hermann, "Who Makes Foreign Policy Decisions and How: An Empirical Inquiry", *International Studies Quarterly*, c. 33, sy. 4 (Aralık 1989), s. 370.

LİDERLİK PROFİLİ ANALİZİ

Yukarıda da belirtildiği gibi liderlik tiplerinin değerlendirilmesinde birçok farklı yöntemin kullanılması mümkündür. Operasyonel Kod ve Liderlik Profili Analizi en yaygın olarak kullanılan yöntemler arasındadır. Ayrıca Thomas Preston⁴⁵ ve Jonathan W. Keller⁴⁶ tarafından geliştirilen modeller de, liderlik tiplerine ilişkin önde gelen çalışmalar olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada, Hermann tarafından geliştirilen ve bugüne kadar Saddam Hüseyin, Tony Blair, Boris Yeltsin ve Fidel Castro gibi çeşitli ülkelerden 122 lider üzerinde uygulanarak geliştirilen ve alınan sonuçlar neticesinde güvenilir sonuçlar vermekte olduğu kabul edilen Liderlik Profili Analizi detaylı olarak incelenecektir. Ayrıca bu analiz yöntemi Turgut Özal ve Recep Tayyip Erdoğan'a uygulanarak sonuçlar değerlendirilecektir.

Siyasi liderleri psikolojik testlerden geçirmek veya onlarla derinlemesine görüşmeler (in-depth interview) gerçekleştirmek çoğunlukla mümkün değildir. Bu nedenle Hermann, liderlerin işbirliği ve yardımı olmaksızın onların liderlik özelliklerini değerlendirmek için en iyi ve uygulanabilir yöntemin, liderlerin konuşmalarını analiz etmek olduğunu belirtmektedir.⁴⁷ “Uzaktan değerlendirme” olarak da adlandırılan bu yaklaşıma göre, liderlerin psikolojik ve kişilik özellikleri, onların sözlü davranışları, yani konuşmaları kullanılarak tespit edilebilir ve değerlendirilebilir. Bu şu anlama gelmektedir: Liderlerin konuşmaları, onların “zihinlerinin” anlaşılabilmesi için son derece önemlidir.⁴⁸

Hermann'a göre liderler genellikle iki tür konuşma yapmaktadır. Bunlardan birincisi, danışmanları veya birlikte çalıştıkları diğer kişiler tarafından hazırlanan konuşmalardır. İkinci grup konuşmalar ise, daha önceden yapılmış bir hazırlığa dayanmayan spontane (doğaçlama) konuşmalardır. Özellikle bu ikinci grup konuşmalar, liderlerin içsel dürtülerini ve eğilimlerini yansıtmaları açısından önemlidir. Spontane konuşmalarda liderler söyledikleri üzerinde daha az kontrol sahibidir ve kendilerini oldukları gibi ifade etmektedirler.⁴⁹

Bugüne kadar gerçekleştirilmiş olan 122 farklı lider analizi neticesinde Hermann, liderlerin sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için en az 100 kelime uzunluğunda olan 50 farklı spontane konuşma metninin yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu sayı arttıkça analizin güvenilirliğinin artacağını belirten Hermann, 50'den az metnin analiz edilmesi halinde ise analizin güvenilirliğinin giderek azalacağını altını çizmektedir.⁵⁰

⁴⁵ Thomas Preston, *The President and His Inner Circle: Leadership Style and the Advisory Process in Foreign Policy Making*, New York: Columbia University Press 2001.

⁴⁶ Jonathan W. Keller, “Constraint Respecters, Constraint Challengers, and Crisis Decision Making in Democracies: A Case Study Analysis of Kennedy versus Reagan”, *Political Psychology*, 2005, c. 26, sy.6, s. 835-867.

⁴⁷ Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 178-179.

⁴⁸ Mark Schafer ve Stephen G. Walker, *Beliefs and Leadership in World Politics: Methods and Applications of Operational Code Analysis*. Hampshire: Palgrave MacMillan, 2006, s. 26.

⁴⁹ Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 179.

⁵⁰ Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 180.

Liderlik Profili Analizi, yedi farklı kişilik değişkeni kullanılarak gerçekleştirilmektedir.⁵¹ Her bir kişilik değişkenini simgeleyen kelimeler, yani göstergeler belirlenerek hepsi için birer kod kitabı oluşturulmaktadır. Bu kod kitapları kullanılarak liderlerin konuşmaları değerlendirildikten sonra, kişilik değişkenlerine ilişkin sonuçlar incelenerek liderin “Liderlik Profili” ortaya konulabilmektedir.⁵² Bu kişilik değişkenleri ve her bir kişilik değişkenini simgeleyen göstergelerin belirlenmesinde kullanılan kriterler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- 1- Liderin olaylar ve gelişmeler üzerinde etki ya da kontrol sahibi olabileceğine ilişkin inancı: Bu değişken için hazırlanan göstergelerde fiillere ya da eylem anlatan kelimelere odaklanılmaktadır. Bu göstergeler belirlenirken, lider ya da liderin içinde bulunduğu grup (siyasi parti, hükümet, ülke, vb.) tarafından gerçekleştirilen eylemlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örnek: Yaptım/k, ortaya koydum/k, başlattım/k, vb.
- 2- Liderin güç ve etki sahibi olmaya yönelik istek ya da beklentisi: Göstergeler yine fiiller ve eylem belirten kelimelerdir. Ancak burada liderin kendisine güç sağlamak, gücünü sürdürmek ya da yeniden sağlamlaştırmak istiyor olması önemlidir. Liderin muhatabına sözlü saldırıda ya da suçlamada bulunması veya karşısındakini kınaması, bu değişken için bir gösterge olarak kullanılabilir. Ayrıca liderin kendisinden yardım talep edilmemesine rağmen, yardım önerisinde bulunması, muhataplarının tutum veya davranışlarını şekillendirmeye yönelik önerilerde bulunması, insanları etkilemeye, ününü arttırmaya veya konumunu korumaya yönelik çıkışlarda bulunması da, bu göstergeler arasında sayılabilir. Örnek: Karşılarında bizi bulurlar, eğilmeyiz, uyarıyorum, vb.
- 3- Liderin Bilişsel Kapasitesi (liderin çevresindeki kişi ve olayları algılama ve değerlendirmekteki beceri düzeyi): Bu değişken analiz edilirken, liderin olayların farklı yönlerini görebilme kapasitesine ilişkin göstergeler aranır. Liderin hayata ve olaylara siyah-beyaz mı yoksa farklı bir gözle mi baktığı önemlidir. Hem siyah-beyaz bir bakışı ifade eden göstergeler (hiç kuşku yok, şüphesiz, imkansız, vb.), hem de yüksek bir bilişsel algılama kapasitesini ifade eden göstergeler (bunun yanında, muhtelif, bir başka yönü, vb.) ayrı ayrı analiz edilerek, bu iki göstergenin bir arada değerlendirilmesiyle, liderin, bu liderlik değişkenine ilişkin durumu belirlenir.
- 4- Özgüven: Bu değişken için en temel göstergeler, “ben” ve “biz” zamirleridir. Ayrıca liderin kendisini ne kadar önemli gördüğünü ifade eden diğer göstergeler de kullanılabilir.
- 5- Liderin çalışmalarında sorunları çözmeye ve başarılı olmaya mı (başarı odaklılık) yoksa kendi içinde bulunduğu grubun (siyasi parti, ülke, vb.) bütünlüğünü koruyarak çevresindeki kişilerin düşünce ve hassasiyetlerini dikkate almaya mı (ilişki odaklılık) odaklandığı: Başarı odaklılık göstergeleri belirlenirken, “başarı, mücadele, hedef” gibi, bir hedefe ilişkin olarak kullanılan kelimeler göz önünde

⁵¹ Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 184.

⁵² Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 178-215.

bulundurulur. İlişki odaklılık göstergeleri ise, “dayanışma, hep beraber, diyalog” gibi grubun bütünlüğüne ve hassasiyetlerine yönelik kelime ve kelime grupları arasından seçilir.

- 6- Liderin sahip olduğu iç-grup önyargısı: Bu değişken için kullanılan göstergelerde, liderin kendi içinde bulunduğu gruba yönelik olarak kullandığı yüceltici sıfatlar (büyük, başarılı, aziz, vb.) ve grup bütünlüğüne yönelik kelime ve kelime grupları (devleti ve milletiyle bölünmez bir bütündür, kırmızı çizgiler, ülke olarak, vb.) göz önünde bulundurulur.
- 7- Liderin başkalarına (siyasi rakipler, diğer ülkeler, vb.) karşı ne kadar güvensiz ve şüpheli olduğu: Şüphe, kışkırtma, komplo, hain, vb. kelimeler, bu değişken için göstergeler olarak kullanılabilir.

Her bir değişken için göstergeler ve kod kitapları hazırlandıktan sonra, içerik analizi yazılımları kullanılarak, bu kelimelerin her bir konuşmadaki frekansları yüzdelik ifadelerle hesaplanmaktadır. Kelimelerin yazılım tarafından hatalı bir şekilde kodlanmamış olduğundan emin olmak ve varsa kod defterinde olmayan ancak kodlanmasının gerektiği düşünülen kelimeleri de kodlamak amacıyla her konuşma ayrıntılı olarak incelenerek sonuçların kontrol edilmesi gerekmektedir.

Elde edilen frekansların diğer liderlerle kıyaslanması amacıyla Hermann tarafından gerçekleştirilmiş olan ve Tablo 1’de bulunan değerler kullanılmaktadır. İlk sütundaki değerler yalnızca 87 devlet başkanının (devlet başkanı, cumhurbaşkanı, başbakan, kral, vb.) analizinden elde edilen sonuçlar bulunurken, ikinci sütun toplumsal liderleri, isyan hareketlerinin liderlerini ve terör örgütü liderlerini de kapsamaktadır. Bu çalışmanın son bölümünde Özal ve Erdoğan’ın liderlik profilleri incelenirken, 1. grupta bulunan 87 devlet başkanının sonuçları ile karşılaştırmalar yapılacaktır.

Tablo 1: Karşılaştırma Grupları⁵³

Kişilik Değişkeni	1. Grup: 87 Lider	2. Grup: 122 Lider
<i>Etki ya da kontrole ilişkin inanç</i>	Ortalama = %0.44 Düşük < %0.30 Yüksek > %0.58	Ortalama = %0.45 Düşük < %0.33 Yüksek > %0.57
<i>Güç isteği ve beklentisi</i>	Ortalama = %0.50 Düşük < %0.37 Yüksek > %0.62	Ortalama = %0.50 Düşük < %0.38 Yüksek > %0.62
<i>Özgüven</i>	Ortalama = %0.62 Düşük < %0.44 Yüksek > %0.81	Ortalama = %0.57 Düşük < %0.34 Yüksek > %0.80
<i>Bilişsel Kapasite</i>	Ortalama = %0.44 Düşük < %0.32 Yüksek > %0.56	Ortalama = %0.45 Düşük < %0.32 Yüksek > %0.58
<i>Hedef odağı</i>	Ortalama = %0.59 Düşük < %0.46 Yüksek > %0.71	Ortalama = %0.62 Düşük < %0.48 Yüksek > %0.76
<i>İç-grup önyargısı</i>	Ortalama = %0.42 Düşük < %0.32 Yüksek > %0.53	Ortalama = %0.43 Düşük < %0.34 Yüksek > %0.53
<i>Başkalarına karşı güvensizlik</i>	Ortalama = %0.41 Düşük < %0.25 Yüksek > %0.56	Ortalama = %0.38 Düşük < %0.20 Yüksek > %0.56

Tablo 1, 1. Grup ve 2. Grup liderlere ilişkin ortalama değerleri belirtmektedir. Ayrıca bir ortalamanın, bir standart sapma altı ve üstü değerler de belirtilmiştir. Bu değerler, söz konusu değişkene ilişkin yüksek ya da düşük sonuçların sınırlarını da belirtmektedir. Örneğin özgüven değişkeni sonuçları %0.44'ün altında olan bir lider, özgüveni düşük olarak; %0.81'in üzerinde olan bir lider ise, özgüveni yüksek olarak değerlendirmektedir. Bu değerlerin arasında bir sonuç elde edilmiş olması halinde ise, söz konusu liderin özgüven konusunda ortalama bir sonuç ortaya koyduğu söylenebilir.

Bu yedi farklı kişilik değişkenine ilişkin sonuçlar elde edildikten sonra, bu sonuçların “Siyasi Engellerle Başa Çıkma”, “Bilgiye Açıklık” ve “Motivasyon” açısından ne anlama geldiği, dolayısıyla liderlik profilinin belirlenmesinde nasıl kullanıldığı izleyen bölümde açıklanmaktadır.⁵⁴

Bu kişilik değişkenleri incelenerek, aşağıda belirtilmiş olan üç soruya yanıt verilmekte ve liderin “Liderlik Profili” ortaya konulmaktadır.⁵⁵

⁵³ Tablo, Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 204'den uyarlanmıştır.

⁵⁴ Her kişilik değişkeni ve kod kitabı hazırlama prosedürleri Tablo, Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 187-203'den uyarlanmıştır.

⁵⁵ Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 181-182.

Siyasi Engellerle Başa Çıkma: Liderler siyasi engellere nasıl tepki veriyorlar? Kabulleniyorlar mı yoksa meydan mı okuyorlar?

Liderler dış politika konularıyla ilgili karar alırken, birtakım iç ve dış engellerle ve kısıtlamalarla karşılaşmaktadır. Bu engeller, kimi zaman rakip siyasi partilerin eleştirileri ve muhalefeti, kimi zaman da alınan kararın toplumun bazı kesimlerinin çıkarlarına zarar vermesi nedeniyle ortaya çıkan kamuoyu tepkisidir. Bu engellerle karşılaştığında lider, hem iç siyasette karşılaştığı engelleri aşmak, hem de uluslararası alandaki sorunları iç siyasetin makul gördüğü biçimde şekillendirmek durumunda kalmaktadır.

Dış ve iç politika bağlamları arasındaki farkları uzlaştırmak ve gerek uluslararası muhatapları iç siyasi engeller doğrultusunda uzlaşma noktasına çekmek, gerekse de dış politika kararlarını şekillendirirken iç politikadaki tartışma ve tepkileri de tatmin etmek, liderin yerine getirmesi gereken bir görev olarak kabul edilmektedir. Lider burada bir müzakereci gibi davranarak, ulusal ve uluslararası muhataplarını uzlaşma noktasına getirmekle sorumludur.

Daha önce de belirtildiği gibi Robert Putnam, bu sürecin bütününe, "iki-düzeyle oyun" adını vermektedir.⁵⁶ Lider bu oyunda, ulusal ve uluslararası aktörleri uzlaştırma görevini üstlenmekte ve iç siyaset ile uluslararası koşullar ve gereklilikler arasında herhangi bir nokta üzerinde uzlaşma sağlanması aşamasında önemli bir eksen görevi görmektedir. Genellikle uluslararası ortamı şekillendirmek daha zor bir iş olduğu için, liderin hükümet, devlet ve siyasi rakipleri, hatta kamuoyuyla uzlaşması daha uygulanabilir bir yöntemdir.

Araştırmalar, siyasi engellerle başa çıkmakta daha yüksek irade gösteren liderlerin, karşılaştıkları sorunlara daha hızlı çözümler bulunduğunu ve sorunun üstesinden daha rahat geldiğini ortaya koymaktadır. Esneklik, siyasi zamanlama becerisi ve uzlaşma arayışı gibi özelliklere sahip olan liderlerin ise, çevrelerindeki tepkilere daha duyarlı, kamuoyunun görüşleri doğrultusunda karar almaya daha eğilimli, ayrıca pazarlıklara ve taviz vermeye daha açık davranış sergiledikleri kabul edilmektedir.⁵⁷

Liderlik Profili Analizi'nde kullanılan değişkenlerden ilk ikisi, yani "etki ya da kontrole ilişkin inanç" ve "güç isteği ve beklentisi", liderin siyasi engellerle başa çıkıp çıkmadığına ilişkin verileri ortaya koymaktadır. Her iki değişken açısından da yüksek çıkan liderlerin, siyasi engellerle başa çıkabildiği ve hedeflerini gerçekleştirmek için sınırları zorladığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan her iki değişken açısından da düşük çıkan liderlerin siyasi engellere boyun eğdiği ve bu sınırlar dâhilinde kalmaya özen gösterdikleri söylenebilir.

Bu değişkenlerden birinde ya da her ikisinde ortalamaya yakın sonuçlar alınması halinde, incelenmekte olan liderin karşılaştığı engellere, durumun gerektirdiği şekilde tepki

⁵⁶ Robert D. Putnam, "Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-level Games", *International Organization*, 1988, sy. 42, s. 427-460.

⁵⁷ Hermann ve diğerleri, "Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals", s. 91.

verdiği sonucuna varılabilir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablo doğrultusunda değerlendirilebilir:

Tablo 2: Siyasi Engellerle Başa Çıkma Açısından Liderlik⁵⁸

Güç isteği ve beklentisi	Etki ya da kontrole ilişkin inanç	
	<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>
<i>Düşük</i>	Engellere boyun eğer; hedeflerini gerçekleştirmek için mevcut sınırlar dâhilinde çalışır; ödün/taviz verir ve işbirliği ortamı oluşturmaya çalışır.	Engellere meydan okur; ancak güç kullanımında çok açık ve doğrudan hareket ettiği için başarı oranı düşüktür; insanları yönlendirmekte ve perdenin arkasından istediği etkiyi doğurmakta iyi değildir.
<i>Yüksek</i>	Engellere meydan okur; ancak bunu dolaylı yollardan yapar; perdenin arkasındaki görünmeyen kuvvet olmakta iyidir; istediğini yaptırır ancak sonuçlardan sorumlu tutulmamayı başarır.	Engellere meydan okur; hem doğrudan, hem dolaylı etki kurmakta başarılıdır; ne istediğini bilir ve olanların sorumluluğunu üstlenir.

Bilgiye Açıklık: *Liderler dış kaynaklardan gelen bilgiye ne kadar açıklar? Dışarıdan aldıkları bilgiyi seçici olarak mı kullanıyorlar yoksa yeni bilgi ve enformasyona bütünüyle açık olarak kendi fikirlerini dönüştürebiliyorlar mı?*

Amerikan Başkanlarının dış politika karar alma süreçleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, liderlerin dış politika kararı alırken ihtiyaç duydukları bilgi çeşidi, söz konusu liderin iyi formüle edilmiş bir vizyona veya hedeflere sahip olup olmadığına bağlıdır.⁵⁹ Bir vizyona veya hedeflere sahip olan liderlerin, kendisine yakın görüşlerde olan danışmanlarla çalışması beklenecektir. Bu tip liderler, kendisinden farklı görüşlere sahip kişileri, kendi görüşlerini kabullenmeye ikna etmeyi amaçlamaktadır.

Öte yandan farklı bilgilere önem veren liderler, kendi görüşlerinden farklı görüşlere sahip kişilerin ne düşündüğünü ve önerdiğini dikkatle inceledikten sonra, sorunu tanımlamakta ve bu doğrultuda bir tutum sergilemektedir. Bu liderler, bilgi toplamaya ve önemli kişilerle istişarelerde bulunmaya daha fazla önem vermekte ve hangi kişi ve kurumların hangi düşünceleri savunmakta olduğuna ilişkin ipuçları edinmeye çalışmaktadır.⁶⁰

Liderlik Profili Analizi'nde liderin bilgiye ne kadar açık olduğunun belirlenmesi amacıyla, Tablo 1'de kısaca "özgüven" ve "Bilişsel Kapasite" olarak belirtilmiş olan 3. ve 4. kişilik değişkenleri kullanılmaktadır.

⁵⁸ Tablo, Hermann, "Assessing Leadership Style: A Traits Analysis", s. 188'den uyarlanmıştır.

⁵⁹ Alexander L. George, *Presidential Decision Making in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice*, Boulder, CO: Westview Press 1980.

⁶⁰ Hermann ve diğerleri, "Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals", s. 92.

Yüksek bir bilişsel kapasiteye ve düşük bir özgüvene sahip liderler genellikle pragmatik liderler olarak kabul edilmektedir ve diğerlerinin ilgi, ihtiyaç, düşünce ve taleplerine duyarlıdır. Bu tip liderler bir konuda karar verirken, verecekleri kararın mevcut koşullar altında kabul edilebilirliğine göre hareket ederler. Diğer taraftan düşük bir bilişsel kapasiteye ve yüksek bir özgüvene sahip liderler, bilgiye kapalı liderler olarak kabul edilmektedir. Bu tip liderler, ülkeleri doğrultusunda hareket eden ideologlardır. Bu liderlerin kendilerince bir “doğru” kavramına sahip oldukları ve çevrelerindeki kendi kararlarının doğruluğuna ikna etmeye çalıştıkları söylenebilir.

Diğer durumlarda liderlerle ilgili yorum yapabilmek için aşağıdaki tablo kullanılmaktadır:

Tablo 3: Bilgiye Açıklık Açısından Liderlik⁶¹

Bilişsel Kapasite ve Özgüven Değerleri	Bilgiye Açıklık
Bilişsel Kapasite > Özgüven	Açık
Bilişsel Kapasite < Özgüven	Kapalı
Her ikisi de yüksek	Açık
Her ikisi de düşük	Kapalı

Motivasyon: *Olaylar karşısında takınacakları tutumlarını seçerken, liderleri, içsel istek ve düşünceleri mi yoksa iç ve dış politikada etkili olan önemli aktörlerin ve kendi önemsedikleri grupların verdikleri tepkileri mi motive eder?*

Motivasyon, liderlerin kendilerini kalıcı ve sürekli olarak nasıl yönlendirdiklerini ifade etmektedir.⁶² Genel olarak siyasi liderlerin içsel veya dışsal etkenler doğrultusunda motive olduklarını söylemek mümkündür. İçsel motivasyon, belirli bir sorun ya da neden, bir ideoloji veya bir grup çıkarından kaynaklanabilir. Dışsal motivasyon ise, ortamdaki kişilerden belirli bir geri dönüş (kabul, onay, güç, destek, takdir, statü, vb.) almak arzusundan kaynaklanmaktadır.⁶³

Hedefleri doğrultusunda nelerin yapılması gerektiğini bilen liderler, yapılması gereken eylemleri ve alınması gereken kararları, kendi içsel motivasyonları doğrultusunda belirlemektedir. Dışsal etkenler doğrultusunda motive olan liderler ise, çoğunlukla siyasi çevrelerinden, hatta kamuoyundan destek almaya çalıştıkları ve bunların görüşlerine önem verdikleri için, eylem ve kararları için dışsal faktörlerce motive olmaktadır.⁶⁴

Liderler aynı zamanda kendi siyasi çevresini/ülkesini/vb. koruma güdüsüyle de harekete geçerler. Kendisini belirli gruplara daha yakın hisseden liderler, bu grubun bekası için daha çok çaba sarf ederler ve genellikle siyasi dünyayı kendi gruplarına tehdit olarak

⁶¹ Tablo, Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 194’den uyarlanmıştır.

⁶² Barber, “The Presidential Character: Predicting Performance in the White House”, s.8.

⁶³ Hermann ve diğerleri, “Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals”, s. 93.

⁶⁴ Hermann ve diğerleri, “Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals”, s. 93-94

algırlarlar. Kendisini herhangi bir gruba yakın hissetmeyen liderler ise, diğer kişi ve gruplarla daha yakın işbirliklerine açık olurlar.

Bu nedenle, motivasyon analiz edilirken, hem liderin hedef odağı, hem de liderlik etmekte olduğu grubu koruma güdüsü (iç-grup önyargısı ve başkalarına karşı güvensizlik) göz önünde bulundurulmaktadır.

Hedef odağı, liderin eylemlerinde başarılı olmaya mı yoksa çevresindekilerle (seçmenler, önemli ötekiler, vb.) ilişkileri koruyarak geliştirmeye mi odaklandığını ifade etmektedir. Tablo 4 kullanılarak liderin hedef odağı belirlenebilir:

Tablo 4: Hedef Odağı Açısından Liderlik⁶⁵

Liderin Hedef Odağı Değeri	Liderin Hedef Odağı
Yüksek	Başarı Odaklı
Ortalama	Duruma bağlı
Düşük	İlişki Odaklı

İç-grup önyargısı, liderin kendi içinde bulunduğu ve liderlik etmekte olduğu grubun dünya görüşü açısından merkezi bir yer teşkil etmesi anlamına gelmektedir. Lider, grubuna güçlü duygusal bağlarla bağlıdır ve onu muhtemel gruplar içerisinde en iyisi olarak değerlendirmektedir. Ayrıca iç-grup önyargısına sahip bir lider, grup kültürünü yaşatmaya büyük önem vermektedir.

Başkalarına karşı güvensizlik ise, diğer kişi ve kurumların hedef ve eylemlerinden şüphe etmeye olan eğilimi ifade etmektedir. Liderin başkalarına karşı güvensiz olması durumunda, onlara karşı genel olarak şüpheli, endişeli, huzursuz ve kaygılı bir tutuma sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda lider, başkalarının yaptıklarından tedirgin olur ve bu eylemlerin kendisine veya kendi grubuna zararlı olacağını düşünür.

“İç-grup önyargısı” ve “Bşkalarına karşı güvensizlik” değişkenlerinin sonuçları, aşağıdaki tablo kullanılarak değerlendirilebilir:

Table 5: “İç-grup önyargısı” ve “Bşkalarına karşı güvensizlik” Açısından Liderlik⁶⁶

İç-grup Önyargısı	Bşkalarına Karşı Güvensizlik	
	<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>
<i>Düşük</i>	Dünya tehditlerle dolu bir yer değildir; çatışmalar münferit durumlardır ve genelleme yapılmaksızın olay bazında değerlendirme yapılmalıdır; liderler her ülkenin olduğu gibi kendi ülkelerinin de dış politikasının önünde	Dünya çatışmaya yatkın bir ortamdır, ancak diğer ülkelerin yapabilecekleri kısıtlı olduğu için esnek mukabele mümkündür; yine de liderler uluslararası ortamdaki gelişmeleri yakından izleyerek bir

⁶⁵ Tablo, Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 198’den uyarlanmıştır.

⁶⁶ Tablo, Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 200’den uyarlanmıştır.

	<p>birtakım engeller olabileceğini kabul eder ve bu duruma göre hareket eder; esnek mukabele ilkesi izlenir; ayrıca diğer ülkelerle işbirliğinin mümkün olduğu bazı uluslararası ortamlar mevcuttur.</p> <p><i>(Lider, fırsatları ve ilişkileri avantaja çevirmeye odaklanır)</i></p>	<p>yandan kendi çıkarlarını korurken diğer taraftan hasımlarından gelebilecek tehditlere karşı hazırlıklı olmalıdır.</p> <p><i>(Lider, hasmane tutumlara karşı tedbiri elden bırakmaksızın fırsatları avantaja çevirmeye ve yeni ilişkiler kurmaya odaklanır)</i></p>
Yüksek	<p>Uluslararası sistem sıfır toplamlı bir oyun olarak kabul edilir ve liderler bu ortamın bir takım uluslararası normlarla sınırlandırıldığını düşünürler; yine de hasımlar tehdit olarak algılanır ve liderler ülkelerine yönelik tehditleri bertaraf etmeye ve ülkelerinin kapasitesini ve göreceli statüsünü arttırmaya çalışır.</p> <p><i>(Bazı durumlar kimi fırsatları da beraberinde getirirse bile lider tehditlere ve sorunları çözmeye odaklanır)</i></p>	<p>Uluslararası siyaset, “şer” olarak görülen ve kendi ideolojilerini yaymaya veya güçlerini arttırmaya çalışan bir takım hasımlar tarafından şekillendirilmektedir; liderler bu hasımlara karşı çıkmanın ahlaki bir görev olduğunu düşünür; bu nedenle risk alarak son derece saldırgan ve iddialı tutumlar sergilerler.</p> <p><i>(Lider, potansiyel tehditleri ve sorunları ortadan kaldırmaya odaklanır)</i></p>

Yukarıdaki sorulara ayrı ayrı verilecek olan yanıtlar birleştirildiğinde, çeşitli alt başlıklar halinde sekiz farklı liderlik tipinden söz etmek mümkün olmaktadır. Bu sekiz liderlik tipinin özellikleri Tablo 6’da belirtilmektedir.⁶⁷

⁶⁷ Hermann ve diğerleri, “Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals”, s. 95.

Tablo 6: Siyasi Engellerle Başa Çıkma, Bilgiye Açıklık ve Motivasyon'un Fonksiyonu olarak Liderlik Profili⁶⁸

Siyasi Engellerle Başa Çıkma	Bilgiye Açıklık	Motivasyon	
		<i>Sorun Odaklı</i>	<i>İlişki Odaklı</i>
<i>Meydan Okuyan</i>	<i>Bilgiye Kapalı</i>	Yayılmacı – Genişlemeci Lider: Kendisinin, hükümetinin ve devletin gücünü ve etkisini artırmaya odaklanır.	Öğretici – İkna Edici Lider: Kendi düşüncelerini diğer kişilere kabul ettirmeye ve onları kendi davasına dâhil etmeye odaklanır.
<i>Meydan Okuyan</i>	<i>Bilgiye Açık</i>	Aktif Egemen Lider: Kendisinin ve hükümetinin manevra yeteneğini ve esnekliğini sürekli olarak sınırlamaya çalışan engellerden kaçınarak, kendi manevra yeteneğini ve esnekliğini sürdürmeye odaklanır.	Yönlendirici Lider: Küresel alanda devletinin itibar ve şöhretini arttıracak eylemlere girerek kendisinin ve devletinin konumunu sürdürmeye ve pekiştirmeye odaklanır.
<i>Boyun Eğen</i>	<i>Bilgiye Kapalı</i>	Kontrollü Egemen Lider: Bir taraftan önüne çıkabilecek engellerden kaçınmak için mevcut pozisyonunun gerektirdiği norm ve kurallara uygun davranırken, diğer taraftan devletin ekonomi ve/veya güvenliğini kademeli olarak geliştirmeye odaklanır.	Nüfuzlu Lider: Diğer hükümet ve devletlerle işbirliği kurarak bu ülkelere liderlik etmeye odaklanır. Diğerleriyle birlikte çalışarak, kendi başına yapabileceklerinden daha fazlasını yapmayı ve diğerlerinin kapasitelerinden yararlanmayı amaçlar.
<i>Boyun Eğen</i>	<i>Bilgiye Açık</i>	Fırsatçı Lider: Mevcut sorunun doğasını ve önemli seçmen kitlelerinin beklentilerini göz önünde bulundurarak alınabilecek en iyi kararın ne olduğunu değerlendirmeye ve başarı elde etmeye odaklanır.	Uzlaştırıcı Lider: Farklılıkları uzlaştırmaya ve görüş birliği oluşturmaya; yetki ve sorumlulukları diğerleriyle paylaşarak prestij ve statü kazanmaya odaklanır.

⁶⁸ Tablo, Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 185’den uyarlanmıştır.

ÖZAL VE ERDOĞAN'IN LİDERLİK PROFİLLERİ

Liderlik Profili Analizi yöntemine örnek olarak bu çalışmada Turgut Özal ve Recep Tayyip Erdoğan'ın liderlik profilleri analiz edilecektir. Özal, 1983-1989 yılları arasında Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı olarak görev yapmıştır. Ancak Cumhurbaşkanı olarak görev yaptığı ve 1980 İhtilalinin karar alma süreci üzerindeki etkilerinin azaldığı 1989-1993 döneminde, Özal'ın karar alma sürecinde daha etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmada Özal'ın bu dönemdeki konuşmaları analiz edilmiştir. Erdoğan'ın ise, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı olarak görev yaptığı ilk dönem olan 2003-2007 yılları arasındaki konuşmaları çalışmaya dâhil edilmiştir.

Her iki liderin de yukarıda belirtilmiş olan dönemlerde yaptıkları ve en az 100 kelime uzunluğunda 50'şer konuşmaları incelenmiştir. Konuşmalar seçilirken farklı dönemlerde yapılmış olan konuşmalar olmasına dikkat edilmiş, yıllara göre küme örnekleme yapılmış, ardından her yıl için eşit sayıda konuşma seçilmiştir. Konuşmaların analiz edilmesinde NVivo adlı içerik analizi yazılımı kullanılmıştır. Ardından konuşmalar tek tek incelenerek hatalar düzeltilmiş ve birtakım yeni ifadeler kodlanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen veriler Tablo 7'de görülmektedir:

Tablo 7: Özal ve Erdoğan'ın Kişilik Değişkeni Değerleri

Kişilik Değişkeni	Turgut Özal	R. Tayyip Erdoğan
1. Etki ya da kontrole ilişkin inanç	0.82	1.04
2. Güç isteği ve beklentisi	0.29	0.32
3. Özgüven	0.80	0.49
4. Bilişsel Kapasite	0.22	0.53
5. Hedef odağı	0.21	0.25
6. İç-grup önyargısı	0.11	0.26
7. Başkalarına karşı güvensizlik	0.59	0.69

Özal'ın Liderlik Profili

Sonuçlar incelendiğinde ve Tablo 1'de bulunan 87 liderin sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, Özal'ın etki ya da kontrole ilişkin inancının yüksek olduğu, ancak güç isteği ve beklentisinin düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Özal'ın **siyasi engellere meydan okuyan** bir lider olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak Tablo 2'ye göre, Özal'ın gücünü doğrudan ve açık bir şekilde kullanması nedeniyle siyasi engellere meydan okurken çok başarılı olmadığı söylenebilir. Ayrıca bu sonuçlar, Özal'ın insanları yönlendirmekte ve perdenin arkasından istediği etkiyi doğurmakta iyi bir performans sergileyemeyen bir liderlik profiline sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Özal'ın özgüven ve bilişsel kapasite değerlerine bakıldığında ise, karar alma sürecinde **bilgiye kapalı** bir liderlik sergilediği söylenebilir. Bu liderler, daha önce de belirtildiği gibi kendi ülkeleri doğrultusunda hareket eden ideologlar olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla

Özal'ın kendi hedefleri doğrultusunda çevresindekileri yönlendirmeye önem verdiği sonucuna varılabilir. Bu tip liderler, çevrelerinden gelen bilgilere kapalıdır ve olay ve olguları kendi dünya görüşleri çerçevesinde yeniden yorumlayarak hareket ederler. Ayrıca bu liderler, alınacak kararlar üzerindeki kontrollerini sürdürmek için karar alma sürecini hiyerarşik bir şekilde yapılandırmaktadırlar.⁶⁹

Hedef odağı, iç-grup önyargısı ve başkalarına karşı güvensizlik değişkenlerine bakıldığında ise, Özal'ın değerlerinin sırasıyla “düşük, düşük ve yüksek” olduğu görülmektedir. Bu değerler Özal'ın **ilişki odaklı** bir lider olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Özal'ın hasmane tutumlara karşı tedbiri elden bırakmaksızın, fırsatları avantaja çevirmeye ve yeni ilişkiler kurmaya odaklandığı söylenebilir. Dünyayı siyah-beyaz bir yaklaşımla değerlendirmeyen Özal'ın, başkalarına, özellikle kendisiyle aynı görüşü paylaşmayanlara karşı güvensizliği nedeniyle şüpheli bir tutum sergilediği sonucu da analizin ortaya koyduğu diğer bir noktadır.

Bu sonuçlar Tablo 6 göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde Özal'ın **Öğretici – İkna Edici Lider** özellikleri sergilediği görülmektedir. Hermann'a göre bu tip liderler, kendi düşüncelerini, diğer kişilere kabul ettirmeye ve onları kendi davalarına dâhil etmeye odaklanmaktadır. Grubun üyeleri arasında yakın ilişkiler kurulmasını sağlamak, onları mobilize etmek ve yetkilerini genişletmek, bu tip liderler için en önemli amaçlar arasındadır. Ayrıca bu tip liderler tutarlı oldukları için tutum ve davranışlarını kestirmek mümkündür.

Öğretici-ikna edici liderler kendi güçlerini ve ülkelerinin gücünü arttırmaya özel önem vermektedir. Ayrıca hızlı kararlar vermekte; kendilerine sadakatle bağlı olan bir ekip kurmakta ve bu destek sayesinde cüretkâr, hatta riskli eylemlere girişmekte başarılıdırlar.⁷⁰

Erdoğan'ın Liderlik Profili

Erdoğan'ın kişilik değerleri incelendiğinde ise, Özal'da olduğu gibi etki ya da kontrole ilişkin inancının yüksek olduğu, ancak güç isteği ve beklentisinin düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Erdoğan da, **siyasi engellere meydan okuyan** bir lider olarak değerlendirilebilir.

Özgüven ve bilişsel kapasite değişkenleri incelendiğinde ise, Erdoğan'ın, Özal'dan farklı olarak **bilgiye açık** bir lider olduğu görülmektedir. Erdoğan'ın her iki değişken değerleri de 87 liderin ortalamasına yakınken, bilişsel kapasite değerlerinin özgüven değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu tip liderler, pragmatik bir yaklaşım izlemekte ve diğer kişi ve grupların ilgi, ihtiyaç, düşünce ve taleplerine duyarlı hareket etmektedirler. Bu tip liderler, pragmatik duyarlılıkları nedeniyle verecekleri kararın kabul edilebilirliğini ölçerek hareket ederler. Bu nedenle diğerlerinin görüş ve önerilerine her zaman açıktırlar. Bilgiye açık liderlerin karar alma yapıları oluştururken danışmanlarına geniş yetkiler verdiği

⁶⁹ Hermann, “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, s. 192-193.

⁷⁰ Hermann ve diğerleri, “Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals”, s. 105.

ve mümkün olduğunca çok sayıda bakış açısını karar alma sürecine dahil etmeye çalıştığı söylenebilir.

Hedef odağı değerleri incelendiğinde, Özal ile Erdoğan arasında yine bir benzerlik olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Hedef odağı ve iç-grup önyargısı değerleri düşük olan Erdoğan'ın başkalarına karşı güvensizlik değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Erdoğan da, Özal gibi **ilişki odaklı** bir lider özelliğine sahiptir.

Erdoğan'ın siyasi engellere meydan okuyan, bilgiye açık ve ilişki odaklı bir lider olması, onun **Yönlendirici Lider** profiline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 6'ya göre bu tip liderler küresel alanda devletin itibar ve şöhretini arttıracak eylemlere girişerek kendisinin ve devletin konumunu sürdürmeye ve pekiştirmeye odaklanırlar. Yönlendirici Liderlerin politikadaki memnuniyetsizlikleri yatıştırmak veya gündemi değiştirmek amacıyla zirve konferanslarını kullanmakta olduğu göz önünde bulundurulduğunda⁷¹, Erdoğan'ın 2009 yılının Ocak ayında gerçekleştirilen Davos Zirvesi'nde Shimon Peres'e yaptığı "One Minute" çıkışı ve sonrasında yaşanan gelişmeler, Erdoğan'ın liderlik profiline ilişkin olarak ortaya konulan sonucu doğrulamaktadır.

⁷¹ Hermann, "Assessing Leadership Style: A Traits Analysis", s. 202.

SONUÇ

Rosenau, dış politika analizcisini bir coğrafya uzmanına benzetmektedir. Ona göre, bir ülkenin coğrafi yapısının bütünüyle haritaya aktarılabilmesi için ülkenin doğal boyutlarına eşit bir harita hazırlanması gerekeceği gibi, dış politikanın bütün boyutlarıyla analiz edilebilmesi de imkânsız denebilecek kadar zor bir iştir.⁷² Dış politikanın bu karmaşık kaynakları ve doğasının daha iyi anlaşılabilmesi için dış politikanın çok düzeyli ve çok boyutlu olarak ele alınması gereklidir.⁷³ “Liderlik” boyutu da, devletlerin dış politikalarının anlaşılması için son derece önemli bir unsurdur.

Liderlik Profili Analizi (LPA), araştırmacılara “Liderlik” boyutuna ilişkin son derece önemli veriler sunmaktadır. Liderleri psikolojik ve sosyolojik bakımdan koşullanmış biçimiyle anlamaya çalışan ve Dış Politika Analizi (DPA) kapsamında geliştirilmiş çeşitli analiz modellerinden birisi olan LPA, liderlerin konuşmalarının analiz edilmesi yoluyla, sahip oldukları liderlik özelliklerinin ortaya konulmasına olanak sağlamaktadır. Bu sayede liderlerin dış politikada nasıl davranışlar sergileyeceği konusunda birtakım çıkarımlar yapmak mümkün hale gelmektedir. Bu çıkarımlar, devletlerin dış politikasının analiz ve tahmin edilmesinde araştırmacılara önemli veriler sağlayabilir.

LPA kullanılarak liderlerin analiz edilmesinde bazı hususları göz önünde bulundurmak önemlidir. Bunlardan en önemlisi, analiz edilen konuşmaların seçilmesiyle ilgilidir. Liderin ne kadar farklı ortamlarda (soru-cevap, söyleşi, vb.), durumlarda (kriz durumu, tehdit hali, vb.) ve konularda (iç politika, dış politika, vb.); ya da farklı dinleyici kitlelerine yaptığı konuşmalar analiz edilirse, elde edilen liderlik profili o kadar sağlıklı sonuçlar ortaya koyacaktır. Ayrıca her farklı ortam ve durumda yaptığı konuşmaların ayrı ayrı analiz edilerek karşılaştırılması, liderin ne gibi durum, ortam ve konularda nasıl farklı tepkiler verdiği ve nasıl bir liderlik ortaya koyduğu hakkında araştırmacıya bilgi sunabilir.

Bu karşılaştırmalar sonucunda çok farklı veriler ortaya çıkması, örneğin bir liderin kriz durumunda ve normal durumlarda yaptığı konuşmaların birbirinden farklı sonuçlar vermesi halinde, söz konusu liderin içinde bulunulan duruma, ortama ya da konuya, kısacası “bağlama bağlı” bir lider olduğu söylenebilir. Farklılığın kaynağı tespit edildiğinde, liderle ilgili daha ayrıntılı bilgiler elde edilmesi mümkündür. Örneğin lider belirli bir dinleyici kitlesine yaptığı konuşmalarda daha farklı bir liderlik sergiliyorsa, bu durumda liderlik profilinin durumuna göre liderin bu gruba karşı daha duyarlı ya da duyarsız olduğu yorumu yapılabilir.

Farklılıkların konuya göre ortaya çıkması durumunda ise, liderin bazı konulara daha fazla önem verdiği, ya da davranışlarını konuların içeriğine veya önemine göre değiştirdiği söylenebilir. Ayrıca analizler ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan konuşmalar arasında da değişiklik gösterebilir. Bu gibi durumlarda araştırmacının, bu farklılığın kaynağında yatan

⁷² Rosenau, *The Scientific Study of Foreign Policy*, s. 10.

⁷³ Neack, *The New Foreign Policy: U.S. and Comparative Foreign Policy in the 21st Century*, s. 34.

nedeni tespit ederek araştırmasını derinleştirmesi, elde edeceği liderlik profilinin daha detaylı olarak belirlenmesini ve lidere ilişkin analizin zenginleşmesini sağlayacaktır.

Son olarak, LPA'nın ne kadar geçerli olduğuna değinmek, yöntemin bilimselliğini ortaya koymak açısından faydalı olacaktır. Hermann tarafından 122 farklı lider üzerinde yapılan çalışmaların 21 tanesi, bu liderlere ilişkin nitel çalışmalar neticesinde elde edilen liderlik profilleri ile karşılaştırıldığında, bu çalışmaların sonuçları arasında .84'lük bir korelasyon olduğu sonucu ortaya görülmektedir.⁷⁴ Nitel çalışmalar gerçekleştirilirken, liderleri yakından tanıyan gazeteciler, politikacılar ve söz konusu liderle birlikte çalışmış olan yakın mesai arkadaşları ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu kişilerden lideri her bir kişilik değişkeni açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirmeden elde edilen rakamlar, LPA ile elde edilen analiz sonuçları ile karşılaştırılmış ve çalışmalar arasındaki .84'lük korelasyon tespit edilmiştir. Bu sonuç, LPA'nın bir yöntem olarak geçerliliğine ilişkin yeterli bir korelasyon ortaya koymaktadır.

Bu makalenin yazarı tarafından 2009 yılında hazırlanan yüksek lisans tezinde de Erdoğan'ın liderlik analizi nitel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir.⁷⁵ Bu çalışma gerçekleştirilirken Erdoğan'ın 2003 yılında yaşanan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ile yaşanan Süleymaniye Krizi sürecinde nasıl bir liderlik ortaya koyduğu incelenmiştir. Hem söz konusu çalışmanın, hem de bu makalede sunulan analizin verileri, Erdoğan'ın **Yönlendirici Lider**⁷⁶ olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu makalenin sonuçlarının da kendi içerisinde geçerli bir sonuç ortaya koyduğunu söylemek mümkündür.⁷⁷

Sonuç olarak, bu çalışmada kısaca sunulmuş olan hususlar doğrultusunda, LPA'nın, dış politika analizi açısından önemli bir yöntem olduğu söylenebilir. Ancak DPA'nın diğer analiz yöntemleri de kullanılarak liderlere ve devletlerin dış politika oluşum süreçlerindeki diğer aktörlere ilişkin daha bütüncül analizler ortaya koyulması, dış politikaya ilişkin sağlıklı teşhisler üretilmesi açısından son derece önemlidir. İki ciltten oluşan bu çalışmada sunulmuş olan diğer dış politika analizi yöntemleri de kullanılarak, devletlerin dış politikalarının, daha sağlıklı analiz edilebilmesi mümkün olacaktır.

⁷⁴ Hermann, "Assessing Leadership Style: A Traits Analysis", s. 211-212.

⁷⁵ Ömer Ak, Dış Politika Analizi ve Liderlik: Süleymaniye Krizi Sürecinde R.T. Erdoğan Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009.

⁷⁶ Hermann ve diğerleri tarafından 2001 yılında yayınlanan çalışmada "Yönlendirici Lider" tipi "Karizmatik Lider" olarak adlandırılmıştır. Bu nedenle Ak tarafından yapılan çalışmada Erdoğan "Yönlendirici Lider" değil "Karizmatik Lider" olarak adlandırılmıştır.

⁷⁷ Bu çalışmada Özal ve Erdoğan'a ilişkin olarak sunulmuş olan veriler, analizde kullanılan kod kitabı güncellenerek ve konuşma sayıları artırılarak Ömer Ak, Esra Çuhadar-Gürkaynak ve Binnur Özkeçeci-Taner tarafından hazırlanan "Interaction between Structure and Agency in Turkish Foreign Policy: Conflicting Roles, Clashing Ideas, and Competing Priorities" başlıklı çalışmada geliştirilmiştir. Söz konusu çalışma, hâlihazırda yayın aşamasındadır. Bu açıdan, bu çalışmada kullanılmış olan verilerin ham veriler olduğu ve LPA'nın uygulamasına ilişkin olarak okuyucuya örnek sunmak amacıyla sunulmuş olduğu dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ak, Ömer, Dış Politika Analizi ve Liderlik: Süleymaniye Krizi Sürecinde R.T. Erdoğan Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009.
- Aydın, Mustafa, “Uluslararası İlişkilerde Yaklaşım, Teori ve Analiz”, *SBF Dergisi*, 1996, c. 51, sy. 1-4, s. 71-114.
- Barber, James David, *Presidential character: Predicting performance in the White House*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1992.
- Clarke, Michael ve Brian White (der.), *Understanding Foreign Policy: The Foreign Policy Systems Approach*, Aldershot: Edward Elgar Publishing 1989.
- Cottam, Richard, *Foreign Policy Motivation: A General Theory and a Case Study*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press 1977.
- Çuhadar-Gürkaynak, Esra ve Binnur Özkeçeci-Taner, “Decisionmaking Process Matters: Lessons Learned from Two Turkish Foreign Policy Cases”, *Turkish Studies*, c. 5, sy. 2, s. 43-78.
- Garrison, Jean A., “Foreign Policy Analysis in 20/20: A Symposium”, *International Studies Review*, 2003, sy. 5, s. 155-202.
- George, Alexander L. ve J. L. George, *Presidential Personality and Performance*, Boulder: Westview Press 1998.
- George, Alexander L., “Presidential Management Styles and Models”, *The Domestic Sources of American Foreign Policy: Insights and Evidence*, C. W. Kegley Jr. ve E. R. Wittkopf (eds.), New York: St. Martin's Press 1988, s. 107-126.
- George, Alexander L., “The Operational Code: A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision Making”, *International Studies Quarterly*, 1969, sy. 23, s. 190-222.
- George, Alexander L., *Presidential Decision Making in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice*, Boulder, CO: Westview Press 1980.
- Gözen, Ramazan, “Türkiye'nin 1. Körfez Savaşı Politikası: Aktif Politika ve Sonuçları”, *Türk Dış Politikasında Gelenek ve Değişim*, İhsan Dağı (ed.), Ankara: Siyasal Kitabevi 1998.
- Greenstein, Fred I., “Political Style and Political Leadership: The Case of Bill Clinton”, *The Clinton Presidency: Campaigning, Governing, and the Psychology of Leadership*, S. A. Renshon (ed.), Boulder: Westview Press 1995, s. 137-147.
- Greenstein, Fred I., “The Two Leadership Styles of William Jefferson Clinton”, *Political Psychology*, 1994, sy. 15, s. 351–361.
- Hermann, Margaret G. ve Thomas J. Preston, “Presidents, Advisers, and Foreign Policy: The Effects of Leadership Style on Executive Arrangements”, *Political Psychology*, 1995, sy. 15, s. 75–96.
- Hermann, Margaret G., “Assessing Leadership Style: A Traits Analysis”, *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton*, Jerrold M. Post (ed.), Michigan: The University of Michigan Press 2003, s. 178-214.
- Hermann, Margaret G., “Leader Personality and Foreign Policy Behaviour”, *Comparing Foreign Policies: Theories, Findings and Methods*, James N. Rosenau (ed.), New York: Sage-Halsted 1974;
- Hermann, Margaret G., “Leader Personality and Foreign Policy Behaviour”, *Comparing Foreign Policies: Theories, Findings and Methods*, Margaret Hermann, (ed.), *A Psychological Examination of Political Leaders*, New York: The Free Press 1977.
- Hermann Margaret G. ve Charles F. Hermann, “Who Makes Foreign Policy Decisions and How: An Empirical Inquiry”, *International Studies Quarterly*, c. 33, sy. 4 (Aralık 1989), s. 361-387.
- Hermann, Margaret G., Thomas Preston, Baghat Korany, Timothy M. Shaw, “Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals”, *International Studies Review*, 2001, c. 3, sy. 2, s. 83-131.
- Hermann, Richard, “The Construction of Images in International Relations Theory: American, Russian and Islamic World Views”, *Uluslararası Çalışmalar Derneği 34. Yıllık Konferansı*, Acapulco, Meksika’da Sunulmuş Bildiri, 23-27 Mart 1993.
- Holsti, Ole R., *The Operational Code as an Approach to the Analysis of Belief Systems. Final Report to the National Science Foundation, Grant No. SOC 75-15368*, Durham, NC: Duke University 1977.
- Hudson, Valerie M. ve Christopher S. Vore, “Foreign Policy Analysis Yesterday, Today and Tomorrow”, *Mershon International Studies Review*, 1995, sy. 39, s. 209-238.
- Hudson, Valerie M., “Foreign Policy Analysis: Actor-Specific Theory and the Ground of International Relations”, *Foreign Policy Analysis*, 2005, c. 1, sy. 1, s. 1-30.
- Hudson, Valerie M., “The History and Evolution of Foreign Policy Analysis”, *Foreign Policy: Theories, Actors, Cases*, Steve Smith, Amelia Hadfield ve Tim Dunne (ed.), London: Oxford University Press 2008, s. 11-29.

- Hudson, Valerie M., *Foreign Policy Analysis: Classic and Contemporary Theory*, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers Inc. 2007.
- Jervis, Robert, *Perception and Misperception in International Politics*, New Jersey: Princeton University Press 1976.
- Kaarbo, Juliet ve Margaret Hermann, “Leadership Styles of Prime Ministers: How Individual Differences Affect the Foreign Policymaking Process”, *Leadership Quarterly*, 1998, c. 9, s. 131–152.
- Keller, Jonathan W., “Constraint Respecters, Constraint Challengers, and Crisis Decision Making in Democracies: A Case Study Analysis of Kennedy versus Reagan”, *Political Psychology*, 2005, c. 26, sy.6, s. 835-867.
- Lasswell, Harold D., *Psychopathology and Politics*, Chicago: University of Chicago Press 1930.
- Leites, Nathan, *The Operational Code of the Politburo*, New York: McGraw-Hill 1951.
- Neack, Laura, *The New Foreign Policy: U.S. and Comparative Foreign Policy in the 21st Century*, Lanham: Rowman and Littlefield Publishers 2002.
- Plano, Jack C. ve Roy Olton, *The International Relations Dictionary*, Essex: Longman 1988.
- Preston, Thomas, *The President and His Inner Circle: Leadership Style and the Advisory Process in Foreign Policy Making*, New York: Columbia University Press 2001.
- Putnam, Robert D., “Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-level Games”, *International Organization*, 1988, sy. 42, s. 427-460.
- Rivera, Joseph de, *The Psychological Dimension of Foreign Policy*, Ohio: Charles E. Merrill Publishing 1968.
- Rosenau, James N., “Pre-theories and Theories of Foreign Policy”, *Approaches in Comparative and International Politics*, R. B. Farrell (ed.), Evanston IL: Northwestern University Press 1966, s. 115-169.
- Rosenau, James N., *The Scientific Study of Foreign Policy*, 2. baskı, New York: Nichols Pub. Co. 1980.
- Schafer, Mark ve Stephen G. Walker, *Beliefs and Leadership in World Politics: Methods and Applications of Operational Code Analysis*. Hampshire: Palgrave MacMillan, 2006.
- Schafer, Mark, “Issues in Assessing Psychological Characteristics At a Distance: An Introduction to the Symposium”, *Political Psychology*, 2000, c. 21, sy. 3, s. 511-527.
- Shapiro, M. J. ve G. M. Bonham, “Cognitive Process and Foreign Policy Decision Making”, *International Studies Quarterly*, 1973, c. 17, sy. 2, s. 147-174.
- Simonton, Dean Keith, “Personality and Politics”, *Handbook of Personality: Theory and Research*, L. A. Pervin (ed.), New York: Guilford 1980 s. 670-692.
- Snyder, R. C., H. W. Bruck ve B. Sapin (haz.), *Decision-Making as an Approach to the Study of International Politics, Foreign Policy Analysis Project Series No. 3*, New Jersey: Princeton University Press 1954.
- Sprout, Harold ve Margaret Sprout, *Man-Milieu Relationship Hypotheses in the Context of International Politics*, Princeton NJ: Princeton University Press 1956.
- Sprout, Harold ve Margaret Sprout, *The Ecological Perspective on Human Affairs*, Princeton NJ: Princeton University Press 1965.
- Stein, Janice Gross, “Foreign Policy Decision-Making: Rational, Psychological and Neurological Models”, *Foreign Policy: Theories, Actors, Cases*, Steve Smith, Amelia Hadfield ve Tim Dunne (eds.), London: Oxford University Press 2008, s. 101-116.
- Steinberg, Blema S., “Indira Gandhi: The Relationship between Personality Profile and Leadership Style”, *Political Psychology*, 2005, c. 26, sy. 5, s. 755 – 789.
- Walker, Stephen, “The Motivational Foundations of Political Belief Systems: A Reanalysis of the Operational Code Construct”, *International Studies Quarterly*, 1983, sy. 27, s. 179-201.