

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENTELEKTÜEL LİDER BAĞLAMINDA
ALİYA İZZETBEGOVİÇ ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ATAŞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

HAZİRAN– 2016

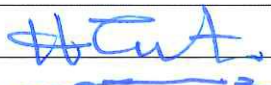
T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTELEKTÜEL LİDER BAĞLAMINDA
ALİYA İZZETBEGOVİÇ ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mehmet ATAŞ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 09/06/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Hasan TUNAR	Başarılı	
Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet ATAŞ

09.06.2016

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması süresince kıymetli katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hasan TUTAR'a,

Tez yazım sürecinde yanımda olan ve bana destek veren aileme ve Özlem DİLMAÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

İyi ki varsınız.

Mehmet ATAŞ

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDER VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	4
1.1. Liderlik Ve Liderlik Tanımları.....	4
1.1.1. Liderlik Güç İlişkisi ve Liderin Güç Kaynakları.....	7
1.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	8
1.2. Liderlik Yaklaşımları	11
1.2.1. Özellikler Yaklaşımları	11
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	12
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Yaklaşımı	13
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Yaklaşımı	15
1.2.2.3. Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matrisi Yaklaşımı	16
1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri Yaklaşımı.....	18
1.2.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	19
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	21
1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	22
1.2.3.2. Robert House ve Martin Evan'ın Yol- Amaç Teorisi Yaklaşımı	25
1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı.....	27
1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	28
1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Yaklaşımı.....	29

1.3. Liderlik Türleri.....	31
1.3.1. Otokratik Liderlik.....	31
1.3.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik	33
1.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	34
1.3.4. Karizmatik Liderlik	35
1.3.5. Vizyoner Liderlik	37
1.3.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	38
1.3.7. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik.....	39
BÖLÜM 2: ENTELEKTÜEL LİDERLİK VE ENTELEKTÜEL LİDERLİK	
VASIFLARI AÇISINDAN ALİYA İZZETBEGOVİÇ	43
2.1. Entelektüel Kimdir?	43
2.1.1. Entelektüel ile Aydın Arasındaki Fark.....	51
2.2. Entelektüel Liderlik Kavramı.....	54
2.2.1. Entelektüel Liderliğin Özellikleri.....	58
2.2.1.1. Stratejik Düşünebilme	60
2.2.1.2. Muhakeme Gücü ve İkna Etme Yeteneği.....	61
2.2.1.3. Bilgi İşlem ve İletişim Araçlarına Hakimiyeti	62
2.2.1.4. Genel Sorunlara Duyarlılık:	62
2.2.1.5. Estetik Duyarlılığa Sahip Mantıklı Karar Alabilme.....	63
2.2.1.6. Medeni Cesarete Sahip Olmak:	64
2.2.1.7. Öngörebilme ve Sezgicilik	65
2.3. Entelektüel Bir Lider Olarak Aliya İzzet Begoviç.....	66
2.3.1. Aliya İzzetBegoviç'in Hayatı:.....	66
2.3.2. Bosnaherse'in Kısa Tarihi ve İzzetbegoviç'in Bosna	
Tarihindeki Yeri	73
2.3.3. Aliya İzzetbegoviç' in Düşünce Dünyası.....	78

2.3.4. Aliya İzzet Begoviç’ in İçinde Yaşadığı Siyasal Koşullar	79
2.3.5. Aliya İzzet Begoviç’ in Entelektüel Kişiliği	81
BÖLÜM 3: ENTELEKTÜEL LİDER PROFİLİ OLARAK ALİYA İZZETBEGOVIÇ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	85
3.1. Araştırmanın Çerçevesi	85
3.1.1. Araştırmanın Sorusu ve Amacı	85
3.1.2. Araştırmanın Önemi	85
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	86
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	86
3.3. Örneklem süreci	90
3.4 Veri Toplama ve Analizi.....	90
3.4.1. Stratejik Düşünebilme	91
3.4.2. Muhakeme gücü ve İkna Etme Yeteneği	94
3.4.3. Bilgi işlem ve İletişim Araçlarına Hakimiyeti	98
3.4.4. Genel Sorunlara Duyarlılık	98
3.4.5. Estetik Duyarlılığa Sahip Mantıklı Karar Alabilme.....	99
3.4.6. Medeni Cesarete Sahip Olmak	102
3.4.7. Öngörebilme ve Sezgicilik	104
SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA	110
ÖZGEÇMİŞ.....	121

KISALTMALAR

SDA	: Demokratik Eylem Partisi
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TRT	: Türkiye Radyo Televizyonları
Y.Y.	: Yüz Yıl
VB.	: ve benzeri



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Blake ve Mount'un Yönetsel Diyagram Modeli..... 16

Tablo 2 Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli 20



Tezin Başlığı: Entelektüel Lider Bağlamında Aliya İzzetbegoviç Üzerine Nitel Bir İnceleme

Tezin Yazarı: Mehmet ATAŞ

Danışman: Prof. Dr. Hasan TUTAR

Kabul Tarihi:

Sayfa Sayısı: VII(ön kısım)+120(tez)+1(ek)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Hızlı bir dönüşüm sürecinde liderlik kavramı tekrar ele alınıp, yeni liderlik tarzları ortaya atılmaktadır. Entelektüel liderlik bu çerçevede geliştirilen liderlik türlerinden biridir. Bu araştırmada Aliya İzzetbegoviç'in liderlik tarzının, günümüz liderlik anlayışlarından biri olan entelektüel liderlik bağlamında ele alınıp irdelenmesi amaçlanmıştır.

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada veri toplamak amacıyla söylem analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çerçevesinde Aliya'nın kitapları, İzzetbegoviç hakkında yazılan kitap, tezler, belgeseller v.b. kaynaklar söylem analizi ile ele alınmıştır. Aliya'nın hayatta olmaması nedeniyle yüz yüze mülakatlar yapılamamış çalışmanın önemli kısıtıdır.

Araştırmanın sonucunda Aliya'nın entelektüel lider vasıflara haiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aliya'nın liderlik ettiği toplumu yönetirken bu vasıflarının sürekli olarak ön plana çıktığı ortaya konmuştur. Günümüzde entelektüel liderde bulunması gereken vasıfların neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Kavramı, Entelektüel Liderlik, Aliya İzzetbegoviç, Entelektüel

Title of the Thesis: A Qualitative Analysis on Aliya İzzetbegović in the Context of an Intellectual Leader Perspective

Author: Mehmet ATAŞ
Hasan TUTAR

Supervisor: Professor

Date:

Nu. of pages: VII(pre text)+120(thesis)+ 1(app.)

Department: Business Administration Subfield: Management and Organization

In today's rapidly transforming world, Leadership Concept is also being reviewed for alternatives, and new approaches are coming to existence. In this study Alija İzzetbegović's leadership definition is compared with intellectual leadership - as one of the contemporary leadership types.

Qualitative research method is used in the research while discourse analysis method is used as a tool on data collection stage. Within the framework of the study, Alija's books are inspected carefully; thesis, articles and critics written about Alija are investigated with discourse analysis. Alija's death and not being able to interview are the lacks of this study.

As a result of the study Alija came out to meet the properties of the intellectual leadership. It is revealed that Alija's these qualities are demonstrated while he is leading his society. Also as an output of the study necessary qualifications of today's ideal leader's are found out.

Keywords: Intellectual Leader, Intellectual, The Concept of Leadership, Aliya İzzetbegović



GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte dünya çok hızlı bir dönüşüm içerisine girmeye başlamıştır. Bu değişim beraberinde toplumların alışkanlıklarının, beklentilerinin ve isteklerinin de değişmesini getirmiştir. Bu dönemden sonra bilgi daha kıymetli hal almaya başlamış ve bilgi sahibi olmanın daha çok güç sahibi olma ile eşdeğer olduğu gerçeği ortaya çıkmaya başlamıştır.

Hızlı bir dönüşüm sürecine girdiğimiz günümüz dünyasında, değişim ile birlikte eski düşünce yapısının yetersiz olduğu görünür olmuş ve kavramlar üzerine tekrar düşünüp bunları yeniden yorumlama ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümün öncüleri olarak kabul edilen liderlerin yaklaşım tarzları ve uygulamaları da bu bağlamda ele alınmış ve liderlik kavramı da tekrar yorumlanmaya başlanmıştır.

Bu tez ile günümüze kadar bir çok araştırmacı tarafından tartışma konusu edilen entelektüel liderliğe, eleştirel bir yaklaşım getirilerek Aliya İzzetbegoviç'in eserleri ve düşünce dünyası bu yaklaşım çerçevesinde incelenerek Aliya'nın liderlik tarzı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Yakın bir tarihte yaşamış olan Aliya'nın entelektüel liderlik bağlamında ele alınması ile liderin toplum üzerindeki etkileri ve pratikteki uygulamalarına bakılmıştır. Bu nedenle hazırlanan bu tezin, alanın gelişmesine önemli katkılar sunması beklenmektedir.

Çalışmanın Konusu

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramının tarihsel gelişimi ve zaman içerisinde geçirdiği değişim ele alınmıştır. Liderlik için gerekli vasıflar ve liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar ortaya konarak, liderliğin kavramsal olarak net ifadesi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; entelektüellik kavramı, kavramın tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, entelektüel ile aydın arasındaki farklar, entelektüel liderlik kavramı, entelektüel liderliğin özellikleri, entelektüel bir lider olarak Aliya İzzetbegoviç incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Aliya, entelektüel liderlik vasıfları açısından

değerlendirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın çerçevesi, araştırmanın kapsam ve yöntemi, araştırmanın bulguları başlıkları yer alırken, burada Aliya'nın kitapları ve onun hakkında yazılanlar incelenerek bir analiz yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise, araştırma kapsamında ulaşılan bulguların değerlendirme ve yorumlarına yer verilmiştir. Ayrıca daha sonra yapılabilecek çalışmalar için araştırma önerileri sunulmuştur.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışanın amacı; bir çok araştırmacı tarafından tartışma konusu olan entelektüel liderliğe eleştirel bir yaklaşım getirerek, Aliya İzzetbegović'in eserlerini, düşünce dünyasını ve faaliyetlerini bu yaklaşım çerçevesinde incelemektir. Bu bağlamda tez temelde entelektüelliğin eleştirel bir yaklaşım ile ele alınarak, entelektüel liderlik kavramının oluşumundaki unsurları irdelerken, bir taraftan da Aliya'nın entelektüel liderlik vasıflarının tartışılmasını amaçlamaktadır.

Çalışmanın Önemi

Doğru liderlik yaklaşımı ile yönetilen toplumların amaçlanan hedeflere ulaşabilme ihtimalleri yükselmektedir. Toplumun dinamiklerinin göz önünde bulundurularak ortaya konulacak liderlik anlayışı, toplumsal refaha olumlu katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda Aliya örneği ile ele alınan entelektüel liderliğin pratik bir örneği ortaya konularak, toplumsal dinamikler ve içerisinde bulunan çağın gereklilikleri ile uyumlu ideal liderlik anlayışı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili Türkiye'de hazırlanmış ve bu kapsamda ele alınmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle, bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı yapması beklenmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan söylem analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma yöntemi çerçevesinde Aliya'nın eserleri, konuşmaları, konferansları, hakkında yazılanlar, belgeseller ve röportajlar ele alınarak içerik incelemesi yapılmıştır. Araştırma kapsamında ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil veriler olarak kitaplar, makaleler, Begović hakkındaki çeşitli

belgeler, videolar ve konuşma içerikleri derinlemesine analiz edilerek kullanılmıştır. Elde edilen veriler, zaman çevre faktörleri de göz önünde bulundurularak betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiş ve liderlik vasıfları bağlamında değerlendirilmiştir.



BÖLÜM 1: LİDER VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. Liderlik Ve Liderlik Tanımları

Yüz yılların on yıllara, on yılların yıllara sığıdığı günümüz dünyasında, bütün görüşler, düşünceler, ideolojiler vb. tekrardan ele alınıp sorgulanmaya, sorgulandıkça da var olan kavramlara yeni anlamlar katılmıştır. Değişen dünya tasavvuru beraberinde her şeyin temelden bir daha irdelenmesini, eskinin bir daha akıl ve deney süzgecinden geçirilip yeni tanımlar ve tariflerle anlamlandırılmasını gerektirmektedir. Her defasında temellerinden ele alınarak sorgulanan bu yapı da, toplumları yönlendiren liderlerin ve liderlik hakkındaki görüşlerin sorgulanmaması ve yeni bir perspektiften değerlendirilmemesi olanaksızdır.

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. y.y. girmesine rağmen son 200 yıldır sıkça tartışılan bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar liderlik tanımı, daha çok kendi kişisel bakış açıları ve önem verdikleri olgulara göre yapılmıştır. 1950'ler de liderlik hakkında araştırmaların daha da yoğunlaşması ile birlikte, liderlik hakkında yapılan tanımların sayısı da liderlik hakkındaki araştırmalar ile paralel olarak artış göstermiştir (Zel, 2001: 90-91). Herkes tarafından kabul görmüş tanım bulmak nerdeyse imkânsızdır. Bu bağlamda, yapılan her tanım bu kavramın farklı boyut ve yönlerini ele almakta ve bu yönüyle tanıma ışık tutmaktadır.

Yönetim bilimi alanında liderlik konusu kadar ilgi gören başka bir konu yoktur. Örgütlerde liderlik davranışlarıyla, bu davranışların liderler tarafından yönlendirilenlerin davranışları üzerine etkilerini anlamlandırmaya yönelik binlerce araştırma yapılmış, araştırma sayısı kadar da liderlik tanımı meydana gelmiştir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 318).

Liderlik kavramı hakkında bu kadar çok ve farklı tanımlamaların yapılmasının nedeni; birden çok kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak, güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları ve adına grup denen her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgusundan söz edilebilir olmasıdır (Eren, 1998: 342). Bu kadar

farklı açıdan ele alınan ve hakkında bu kadar değerlendirmenin yapıldığı liderlik kavramının bazı tanımları şu şekilde sıralayabiliriz:

Liderlik, grup yaşantılarını belirli bir düzene koyarak ve yaşantılar aracılığı ile grubun kendi içinde barındırdığı güçten yararlanma süreci olup; belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir. Liderlik; Herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir (Koçel, 2010: 569).

Bernard'ın liderlik tanımına göre liderlik; grup içerisindekilerin gereksinim duydukları şeyleri ve isteklerini fark ederek; grubun enerjisini bu gereksinim duydukları şeyleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir (Erçetin, 1998: 6). Liderlik hakkında yapılan genel tanımlara bakıldığında liderlik sürecinin temelini, bir kişinin, diğerlerini etkileyebilmesi ve bunları yönlendirebilmesinin oluşturduğu görülmektedir. Liderlik konusu ile ilgili araştırmalar genel olarak, liderin başkalarını neden ve nasıl etkilediği; bu etkilemede hangi mekanizmaların rol oynadığı ve diğerlerini etkilemede liderlerin kullandığı güç kaynakları üzerine yapılmaktadır. Grup içerisinde liderlik yapabilmek için bireyin kesinlikle görevlendirilmiş ya da resmi yetkiler ile yetkilendirilmiş olması gerekmemektedir. Liderlik, yapı içerisindeki kademelerin herhangi birinde de gerçekleşebilmektedir. Önemli olan grubu ardından sürükleyebilmek, amaçlar belirlemek ve belirlenen bu amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirebilmektir (Şimşek, 2006: 3).

Liderlik; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir gruba tabi insanların örgütsel hedeflere ulaşmasında yol gösterici olan, tecrübelerini aktaran, iş görenlerinin grup amaçlarında ulaşılmasında uygulanan liderlik tarzından hoşnut olmalarını sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Aksel, 2003: 9). Geniş anlamıyla lider, “bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi” olarak, liderlik ise; “örgüt için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirebilecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun örgütün bütün iş görenlerine benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimin kurumsallaştırılması süreci” şeklinde tanımlanır (Kılınç, 2014: 85).

Liderlik; amaçları kabul ettirip o amaçların yerine getirilmesi doğrultusunda takipçileri içtenlikle çalışmaya ikna edebilme kabiliyetidir. Liderlik, kişiliğin bir

uzantısı olduğundan ondan ayrı düşünülemez. Hem kendi ihtiyaç ve isteklerini hem de astlarının ihtiyaç ve isteklerini karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri ne zaman, nerede ve nasıl kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliği barındıran kişidir (Ertürk 2000: 151-152).

Süreç olarak bakıldığında liderlik, bir girişimin amaçlarına ulaşabilmesi için, takipçilerin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirir. Buna paralel olarak liderlik, takipçilere ilham verme, grubun hedeflerini oluşturma ve bu hedeflere ulaşma ve grup içerisindeki düzeni sağlama gibi birçok fonksiyonun bir araya gelmesi olarak adlandırılabilir. Bu bağlamda liderlik, iletişimin aktif olarak gerçekleştiği bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Bolat ve Seymen, 2003: 62).

Liderlik üç temel anlam barındıran bir kavramdır. Bunlar; bulunduğu makamdan kaynaklı edinilen sıfat, bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanarak edinilen sıfat ve bir davranış kategorisidir. Liderin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek ile astların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak arasındaki ikilemi liderliğin temel çelişkisi olarak görülmektedir. Bu çelişki liderliğin en kritik yönünü oluşturmaktadır. Bu ikilemde lider her iki etmen arasında dengeyi sağlamalı ve ortak yolu bulmalıdır. Bu bağlamda liderlik, belirli grup amaçlarını ya da bireysel amaçları gerçekleştirebilmek amacı ile bir kimsenin başka kimselerin faaliyetlerini etkilemesi ve bu faaliyetleri yönlendirmesi sürecidir. Lider ise; insanların gayretlerini ve çabalarını belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek üzere birleştiren, grubu harekete geçiren, takipçilerin bütün kabiliyetlerini ortaya çıkarıp, onları yönlendiren kişidir. Kısacası kendi isteklerini yönettiği kişilerin istekleri haline getiren kişidir (Tutar, 2013: 239).

Liderlik; kişilerin içerisinde bulundukları yapının başarısına katkıda bulunacak, belirlenen amaçlara ulaşmak için katma değer sağlayacakları şekilde onları etkileme, yönlendirme, koordine ve motive etme kabiliyetidir (House ve Aditya: 1997).

“Liderlik toplumdaki bir topluluğu herhangi bir eylem akışına uyması için etkileme sanatıdır; onları kontrol altında tutmak, yönetip yönlendirmek ve içlerinden en iyi olanı seçme hüneridir. Liderliğin en büyük bölümünü insan yönetimi oluşturur” (Adair, 2009: 24).

1.1.1. Liderlik Güç İlişkisi ve Liderin Güç Kaynakları

İnsan ilişkilerinde bir tarafın diğer tarafı yönlendirebilme ve ona istediklerini yaptırabilme yeteneğidir. Güç, başkalarının davranışlarını kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilmektir (Tutar, 2013: 201). Güç kavramı kişiler arası ilişkileri ifade ettiğinden liderlik konusu ile de alakalıdır. Gücün varlığından söz edebilmek için kişinin başkaları ile etkileşime girmesi gereklidir. Çünkü güç unsurundan bahsedebilmek için bunun bir başkası üzerindeki yaptırımının görülebilmesi gereklidir (Eraslan, 2003: 11). Güçten bahsedebilmek için gücün alanından konusundan ve kaynaklarından da bahsetmek gereklidir.

- **Güç Alanı:** Gücü elinde bulunduran kişinin elindeki güç ile tesir edebildiği kişi sayısını gösterir.
- **Güç Konusu:** Gücü elinde bulunduranın etki ettiği kişileri ne tür konularda etkilediğini ve yönlendirdiğini gösterir.
- **Güç Kaynakları:** Kişinin insanları yönlendirmek için ne tür kaynaklardan faydalandığını belirtir (Koçel, 2010: 572).

Farklı kaynaklardan beslenen güç biçimlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Zorlayıcı güç:** Korkuya dayalı güç biçimidir. Lider astlarını cezalandırabilir, eleştirebilir ve kınayabilir. Astların itaat etmeleri için lider bu gücü kullanır ve astlarda bunu kullanabileceğinin farkındadır. Astlar görevlerini yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacaklarının farkında olduklarından bu gücü sürekli hissederler. Ancak zamanla bu astın lidere karşı öç alma ve yabancılaşma duygularını tetikleyebilir.
- **Yasal Güç:** Astların kendilerini üstten gelen istekleri yerine getirmek zorunda hissetmeleridir. Yasal güç bir başka açıdan da otorite demektir. Kişinin toplum içerisinde ki konumundan kaynaklı olup kişinin bulunduğu pozisyona bağlı olarak astları etkileyebilmesidir. Yasal güç toplum içerisinde ki biri üst diğeri ast temeline dayalı hiyerarşiden kaynaklıdır.

- **Ödüllendirme gücü:** Lider isteklerini astlara ödüllendirme yoluyla yaptırıyor ve bunu kabul ettirebiliyor ise, bu ödüllendirme gücüdür. Liderin astlarını teşvik etmek için terfi verme, ücret artışı, prim ve ek ödeme gibi formel ödülleri kullanabileceği kadar; övgü, onaylama, takdir etme, tanıma gibi informel ödülleri de kullanabilir. Liderin elindeki bu ödüller astların bunlara atfettikleri önem kadar kıymetlidir.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu, bilgi ve tecrübeden kaynaklı güç türüdür. Ödüllendirme gücünde olduğu gibi bu güç unsurunda da astların algısı önemlidir. Liderin teknik bilgi ve eğitime sahip olup bunu uygulamaya yansıtması uzmanlık gücünün etkinliğini artırır. Bilgi ve becerileri ile astlarını etkileyebilen ve onlar arasında saygınlık kazananları bu konuda ki etkinliğini gösterir. Bu güç liderin uzmanlık alanı ile sınırlıdır.
- **Karizmatik güç:** Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Karizmatik liderler astları tarafından örnek alınan gücünü kişisel özelliklerinden alan kişilerdir. Bu tarz liderler astları tarafından farklı görülür ve astlar bu kişiler ile kendilerini özdeşleştirerek onlara benzemeye çalışırlar. Diğer güç türlerine göre daha soyuttur. Astlar bu tür liderlerin dediklerini ona karşı besledikleri sempati ve hayranlıktan kaynaklı olarak yerine getirirler (Tutar, 2013: 201-202).

Liderler bu güç unsurlarını kullanarak astları belirlenen amaçlara göre yönlendirir. Liderin yönetimini dayandırdığı güç olgusu yönetim şeklini de belirler.

1.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kavramları bir birine yakın kavramlar olmasına rağmen aslında çoğu konuda birbirinden farklı iki kavramdır. İkisinin birbiri ile bağdaşan noktaları da vardır. Her ikisi de insanları belirli bir hedefe doğru yönlendirir ve bunu yaparken de güç kullanırlar. Yöneticiler de liderlerde istediklerini yaptırabilmek için birlikte aynı amacı güttükleri insanlar ile iletişim içerisinde bulunmak ve onlar ile yakın ilişkiler kurmak zorundadırlar. Bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, amaca yönelik vizyon, misyon ve stratejiler oluşturan diğer bir deyiş ile yol gösteren rehber kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Yönetici bulunan mevcut koşulları en iyi değerlendirebilen ve bundan maksimum verimi sağlayan kişilerdir. Yöneticiler organizasyon içerisindeki konumlarına başkaları tarafından getirildiklerinden dolayı ödül ve ceza gibi yetkilere dayalı yasal güce sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Gz, 1998: 181).

Lider, insanların amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda yapılmış olan planları eyleme dönüştürmelerinde yol gösterici rol oynarken; yönetici ise, başkaları tarafından organizasyon içerisinde bulunduğu pozisyona getirilmiş, başkalarının adına bulunduğu yerde temsilci olarak bulunan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, amaçlar doğrultusunda uygulatan ve denetleyen kişidir. Astlarına iş yaptırabilmek ve onları yönlendirebilmek için yöneticiler daha uzmanlığa dayalı güç unsurunu kullanırken, liderlerin duygusal yönleri daha ağır basmakta bu da onların karizmatik güç unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Lider, kendi isteklerini başkalarının istekleri haline getirip onlara istediklerini yaptırır iken, yönetici ise isteklerini başkalarına yaptırır. Lider gücünü takipçilerinden alırken, yönetici gücünü bulunduğu konumdan ve yasalardan alır. Yöneticiler kendilerine verilmiş olan tüm kaynaklar ile yönetsel ve örgütsel süreçleri kullanarak toplum için belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çalışır. Liderler daha çok toplumu ileriye doğru en iyi şekilde hareket ettirmeye ve yeniye yönlendirmeye çalışırken yöneticiler mevcut durumun en iyi şekilde değerlendirilmesini ve mevcut ile en çok verimi elde etmeye çalışır. (şişman, 1997:162) Her liderden iyi bir yöneticinin barındırdığı tüm özellikleri barındırması beklenirken, her yöneticiden liderlik vasıflarını taşıması beklenmez. Çünkü lider; amaçlarına ulaşabilmek için iyi plan yapabilmeli, işleri yrtebilmeli ve bu sürecin tamamını kontrol edebilmelidir. Bu durum lidere g kazandırır (Engin, 2007: 25).

Lider ile yönetici arasındaki farkı kısaca şöyle özetleyebiliriz: “yönetici işleri doğru yapar, lider ise; doğru işleri yapar.” Yöneticiler örgüt içerisinde planları yapar, bu planlara uygun örgüt yapısını oluşturur ve elde edilen sonuçlar hakkında değerlendirme yaparak meydana gelebilecek karmaşıklıkları önleme ve bunlar ile başa çıkmaya çalışır. Lider ise; değişime ayak uydurmayı ve onunla başa çıkmaya çalışır. Yapılan tüm faaliyetlere dair vizyon oluşturma, bu vizyonu tüm astlarla paylaşıp bunu onlara kabullendirerek meydana gelecek problemleri çözmek liderin işidir (Ataman, 2001: 454). Lider yönetici gibi formel otoriteyi kullanmak yerine daha çok astlarla kolay iletişim kurabilen, bireysel motivasyonunu astlarına yansıtarak onları da motive eden, sürecin dışında durup yönetmek yerine sürece kendini de dahil ederek grubu peşinden sürükleyen ve grupta sinerji yaratabilen bunları yaparken de formel güçten çok informal gücü kullanan kişidir (Paksoy, 1994).

Veries’in insanların neden lidere ihtiyaç duydukları hakkında yaptığı bir araştırmada, lidere ihtiyaç duyulmasının en önemli nedeninin, takipçilerin grup uyumuna önem vermelerinden ve bundan dolayı da grup içerisindeki bu uyumu gerçekleştirebilecek bir lidere gereksinim duymaları olduğunu belirtmiştir. Sürekli değişim içinde olan dünyada organizasyonu hızlı bir şekilde dönüştürebilecek, mevcut değişimlere uyumu ve adaptasyonu hızlı bir şekilde sağlayabilecek, astları ile uyum içinde süreci ilerletebilecek, organizasyon içerisindeki sinerjiyi sağlayabilecek liderlerin de önemi artmaktadır.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Birçok araştırmacının yaptığı araştırmalar sonucunda literatürde oldukça fazla liderlik yaklaşımı oluşturulmuştur. Her yeni bakış açısı ve liderliği ele alış tarzı ile liderliğin farklı bir yönü gün yüzüne çıkarılmış ve literatüre yeni bir perspektif daha kazandırılmıştır. Araştırmacılar her defasında olanın üzerine bir taş daha koyarak ya da bir önceki yaklaşımı temellerinden eleştirerek literatürün daha da derinleşmesine yardımcı olmuşlardır. Bu teoriler lideri daha iyi tanımamıza, onun davranışsal farklılıklarını daha iyi görmemizi, kişisel ve durumsal farklılıklarını detaylı olarak ortaya çıkarmaktadır. Çalışmamızın konusu her ne kadar Aliya'nın liderlik anlayışı üzerine olsa da, konuyu daha iyi açıklamak için liderlik yaklaşımlarına kısaca değinmenin faydası olacaktır.

Geleneksel liderlik teorilerini 3 başlık altında ele almak mümkündür:

1.2.1. Özellikler Yaklaşımları

Liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen ilk kuramdır. Lider değişkenine özellikle atıf yapan bu kuram liderin kişisel özelliklerine vurgu yapmıştır. Bu kurama göre liderlik bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bireyi diğerlerinden farklı kılan ve onun lider olabilmesi için kişisel özellikleri, kişisel yetenekleri, sosyal özellikleri ve fiziksel özellikleri önemli rol oynamaktadır (Koçel, 2010: 575-576).

Özellikler kuramına göre insanlar lider olarak doğarlar sonradan lider olmazlar. Bazı insanlar doğuştan kendilerinde var olan bazı üstün yönlerden dolayı diğerlerinden farklıdır. Liderliğin bir okulu yoktur, insanlar barındırdıkları özellikler sayesinde diğerleri arasından sıyrılıp öne çıkarlar. Onları diğerlerinden ayıran kişisel özellikler, sosyal becerileri ve yetenekleri onları lider durumuna getirir (Şimşek, 1999: 177). Bu yaklaşımın dayandığı temel nokta; başarılı liderlerin başarılı olmayan liderlere oranla belirli özellik ve niteliklerinin daha baskın olmasıdır.

Liderin özellikler açısından bulunduğu ortam da diğerlerinden daha üstün olması gereklidir. Böyle bir ortamda bireyler arasında karşılaştırma yapıldığı takdirde liderlik özelliklerini bulunduran kişiyi bulmak da mümkündür. Lider fiziksel ve kişilik özellikleri olarak; yaş, boy, ırk, cinsiyet, aktivite, etkileyici konuşma, güzellik

veya yakışıklılık ve güç barındırır. Duygusal özellik olarak; kendine hakim olmak, kendini sevdirmek, başarıma duygusu, yerinde hırs ve başkalarına güven duygusu verme söz konusudur. Düşünsel özellikler olarak; dikkat inisiyatif kullanma, ileri görüşlülük, zeka, çabuk kavrama, reellik, bilgi, insanları ikna etmek ve kabiliyet. Sosyal özellik olarak; etkin iletişim kurabilme, dışa dönüklük, samimiyet ve kendini insanlara kabullendirebilmek olarak sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüzel,2001: 220).

Liderlik sürecinin özellikler yaklaşımının iddia ettiği gibi sadece kişisel beceri ve yeteneklerden kaynaklanmadığı bunun yanında birçok etmeninde etkili olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bir grupta kişisel yetenek ve özellik olarak liderden daha üstün olan kişilerin bulunmasına rağmen gruba liderlik edememesi bu görüşün eksik yönlerinin göstergesidir.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımının aksine lideri başarılı kılan özellikleri açıklarken liderin kişilik özelliklerinden ziyade, liderin liderliği esnasında gösterdiği davranışlara dayanmaktadır. Lideri lider yapan özellik kişisel özelliklerinden çok liderliği esnasında yaptıkları iş ve bu işleri yaparken ne gibi davranışlar geliştirdikleridir. Liderin takipçileri ile haberleşme şekli, işi planlama, organize etme ve kontrol şekli, çalışanlarına yetki ve sorumluluk devri konusundaki yaklaşımları liderin liderlik konusundaki etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. (Tamer, 1998: 26) Bu kuram insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunur (Göktepe, 2001: 13).

Davranışsal kurama göre lider amaçlarına ulaşabilmek için astlarını ondan beklentilerini yerine getirir. Aralarında muttalis bir bağ söz konusudur. Astların asıl amacı liderin isteklerini en doğru şekilde yerine getirmektir. Bunun karşılığında liderde astların isteklerine cevap verir. Sürekli değişen ast ihtiyaçlarını karşılayabildiği sürece lider etkinliğini astlar arasında koruyabilir. Astların değişen değerleri iki türdür. Bunlar; haklara ve mala dayalı düşük kaliteli davranışlar ve kişisel bağlara dayalı kaliteli davranışlardır. Düşük kaliteli davranışta maaş artışı gibi daha çok maddi konular ile astlar elde tutulurken kaliteli davranışta ise asta saygı ve

güven gibi ölçülemeyen bazı ödüllendirmeler ile ast elde tutulur (Kunhert ve Lewis, 1987: 649). İşe ve insana duyarlı bu iki davranış modelinden insana duyarlı olanının daha etkin olacağı ağırlıklı kanaattir.

Davranışsal kuram ile ilgili birçok deneysel araştırma yapılmıştır. Bu kuramı temsil eden araştırmalar; Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Moun-ton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı matrisi, İskandinav araştırmaları ve McGregor'un X ve Y Kuramı'dır (Eraslan, 2003: 33).

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Yaklaşımı

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları programı çerçevesinde 1940'lı yılların sonunda liderlik davranışları hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda günümüzde dahi liderlerin sergilediği davranışlar hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılan Lider Davranış Tanım Anketi (LDTA) geliştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında liderin nasıl tanımlandığı konusunda birçok kişi ile görüşülmüştür. Liderin astlarına karşı tutumlarının tanımlanması amaçlanmıştır (Hellrigel, 1992: 384). Bu görüşmeler neticesinde araştırmacılar liderlerin 1800'e yakın davranış biçiminin ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Bu çalışmalar neticesinde, kişiyi önemseme ve yapıyı harekete geçirme olarak iki bağımsız boyut tanımlanmıştır. Kişiyi önemseme; güven, arkadaşlık, karşılıklı saygı, destek ve grup üyelerinin çeşitli ilgi gösterme gibi etmenleri barındırırken, yapıyı harekete geçirme; görev ve sorumlulukları tanımlama, organize etme, yetki, organizasyon içerisinde iletişimi koordine etme, kontrol ve kadrolama davranışlarını içermektedir. (Erçetin, 1998: 32) Bir liderde hem yapıyı harekete geçirici hem de kişiyi dikkate alan davranış biçimi var olabilir. Her ikisinin de var olabilmesine rağmen liderde her zaman birinin diğerinden daha baskın olacağı belirtilmiştir. Ohio State araştırmacılarının yaptığı araştırmalar sonucu elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir (Akdeniz, 2010: 21-22):

- Liderde kişiye önem veren davranış biçimi daha baskın hale geldikçe, iş görenlerin işe devam süreleri artarken, örgütün personel devir hızı da düşme eğilimi gösterecektir.

- Liderin göreve yönelik davranış biçimi baskın hale geldikçe, astların çalışma performansları düşecektir.

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında dört farklı liderlik yöntemi ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zel, 1996: 15):

- Faaliyet gösterilen alan teknolojidten kaynaklı çok fazla sistematik hal almışsa kişiyi önemseyen lider modelinin başarılı olamayacağı gözlemlenmiştir. Liderin yapıyı harekete geçiren yönünün ağır basması durumunda bu tür yapılarda astların çabasının arttığı gözlemlenmiştir.
- Kişiyi dikkate alan liderlik tarzında personel değişim hızında ve devamsızlıklarda azalma olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların liderle ilişkisin az olması durumunda yönetim otoriter yapıya doğru eğilim gösterir.
- Astlar otoriter lidere karşı tepki gösteriyor ve kabullenmiyorlarsa liderin yapıyı harekete geçirme özelliği de tepki görür.
- Yapılan faaliyetin doğası bireyin ve organizasyonun kendini gerçekleştirmesini engelliyorsa bu organizasyonda kişiyi dikkate alan lider tarzının amaçlara ulaşmak için güdüleme yöntemi kullanması başarısız olur.
- Lider ve çalışan sürekli olarak iletişim içerisinde iseler çalışanlar liderden yüksek anlayış beklerler.

Ohio State çalışmalarının sonuçlarına göre; etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede yüksek başarıya sahiptir. Lider grup içerisindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini planlama, örgütleme ve kontrol etme yeteneğine sahip yüksek yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir. İlginin yüksek çalışan doyumuyla ilişkisi yapılan çalışmalarla genelleştirilirken, yüksek performansla daha az, hatta nadiren ilişki bulunmuştur (Akdeniz, 2010: 21-22).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Yaklaşımı

Davranış kuramına uygun olarak yapılan başka bir çalışma da Michigan Üniversitesi çalışmasıdır. Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi'ndeki bir grup arkadaşının 1950'li yılların sonlarında, etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmaya yönelik olarak yaptıkları araştırmalar sonucunda lider davranışlarının görev merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki başlık altında incelenebileceği önerisi ortaya atılmıştır. Görev merkezli lider maksimum üretim elde edebilmek için çalışanların iş yapma tarzları üzerinde yoğunlaşmış, performansı yakından izler ve çalışanları sürekli olarak önceden belirlenmiş ilkelere ve yöntemlere uygun olarak çalışıp çalışmadıklarını kontrol ederek denetim altında tutmaktadır (Koçel, 2010: 239-240). Astlara iş yaptırma bilmek için elinde bulundurduğu biçimsel yetkisini ve cezalandırıcı gücünü kullanmaktadır. Çalışan merkezli liderlik görev merkezli liderden farklı olarak çalışanların hissettiklerine ve organizasyon içerisinde ilişkilerin sağlıklı yürütülmesine önem verir. Bu tarz liderler çalışanlara yetki ve sorumluluk devrinden kaçınmaz çalışana güvenir ve ona inisiyatif kullandırır. Çalışanların işlerinden duydukları tatmin duygusuna önem verir. Lider bu yaklaşımda çalışanların kendinden beklentilerini, refahlarını, sosyal, duygusal ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamalarını hedeflemektedir (Akat ve Budak: 1999).

Yönetim Tarzı Matrisi üzerinde 5 ana stil mevcuttur. (1.1) Liderin, üretim düzeyi düşük, ilişki düzeyi düşük.

- (1.9) Liderin, ilişki düzeyi yüksek üretim yönü düşük.
- (9.1) Liderin, ilişki düzeyi düşük, üretim düzeyi düşük.
- (9.9) Liderin, ilişki düzeyi yüksek, üretim düzeyi yüksek.
- (5.5) Lider organizasyonun amaçları ile astların istekleri arasında ki orta yolu bulma çabası içerisinde.

Takım yönetimi için en uygun performans skalasının (9.9) olduğu belirlenmiştir. Organizasyon içerisinde lider ve astlar arasında meydana gelen karşılıklı güven ile kişisel ve organizasyon amaçlarına karşı duyulana saygıyı kullanarak, yapı

içerisindeki verimi maksimum seviyeye çıkarır. Bu stilde lider ve astlar ortak amaçlar benimsemiştir (Budak ve Budak, 2004: 400).

1.2.2.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matrisi Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımlarla ilgili olarak yapılmış olan bir diğer çalışma da Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarından faydalanılarak Texas Üniversitesi öğretim görevlilerinden Blake ve Mounon tarafından 1985 yılında ortaya çıkarılan teori yönetim tarzı matrisi oluşturulmasıyla elde edilmiştir (Clegg, Kornberger&Pisis, 2005: 235).

Tablo 1
Blake ve Mount'un Yönetimsel Diyagram Modeli

Bireye Yönelik Olma	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
	Üretime Yönelik Olma								

Kaynak: (Koçel, 2010: 508)

Modele göre 1,1 tarzı lider “etkisiz lider” olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz liderler üretime ve bireye gerekli ilgiyi göstermediklerinden başarısız olarak tasvir edilmektedirler. Bu lider tarzının astlar ile iletişimi ve onları motive edecek yetkinlikleri bulunmadığı gibi üretimi verimli hale getirebilecek sistem kurma, denetleme, çalışanları işi yapmaları hakkında baskı altında tutma gibi yetkinlikleri de zayıftır. 9,9 tarzı liderlikte de 1,1 liderlik tarzının tam tersi lider astlar ile lider arasında sıkı ilişkiler vardır lider onları motive etmeyi ve yönlendirmeyi çok iyi becerir. Organizasyonun hedeflerini astların hedefleri haline getirmiş ve üretim sürecine dair gösterdiği başarılı liderlik tarzı ile de maksimum verimi elde eder (Akdeniz, 2010: 24).

Bu ölçeğin uygulanması sonucunda beş farklı lider modeli ortaya çıkmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 325; Eren, 2004 :36):

- **1,1 tarzı liderlik:** Lider astları kendi hallerine bırakmıştır. Astlar üzerinde ki etkisi yok denecek kadar azdır. Lider üretime yönelikte kayıtsızdır. Lider örgütteki devamlılığını sağlayabilmek için çalışanları sıkmamakta, kendine yüklenen sorumluluklardan olabildiğince kaçmaktadır.
- **9,1'lik liderlik:** Lider maksimum verimliliğe odaklanmıştır. Lider astlar üzerinde otoriteye sahiptir. Astların tüm görevleri detaylı bir şekilde tanımlanmış, düzenlenmiş ve kontrol edilmektedir. Lider için görev esastır ve bunun için lider istediklerini yaptırabilmek için sıklıkla güç unsurunu başvurmaktadır. Lider çalışanları sistemin mekanik bir parçası olarak görmektedir.
- **1,9 tarzı Liderlik:** Lider astlara azami surette önem vermektedir. Astların tatmini ve organizasyon içerisinde rahat hareket edebilmeleri çok önemlidir. Üretime pek fazla önem verilmemektedir.
- **5,5 tarzı Liderlik:** Hem üretim hem de astlara karşı dengeli bir yaklaşım sergilenmektedir. Bir yandan astların istek ve amaçları göz önünde bulundurulurken bir yandan da organizasyonun amaçları ve üretim göz önünde bulundurmaktadır. Arada ki dengeyi sağlayarak pozisyonunu korumak ister.
- **9,9 tarzı Liderlik:** Lider hem üretime hem de astlara azami derecede önem verir. Organizasyon kararlarına ve amaçlarına astlar tarafından da katılımın yüksek olduğu bu liderlik tarzında astlar ile güçlü bir iş birliği söz konusudur. Bu liderlik tarzın astlar ve organizasyonun amaçları ortaklaştığı için organizasyon içerisinde herhangi bir çatışma söz konusu değildir. Astlar karar alma sürecinde aktif rol almakta verilen kararlarda kendisinin de dinlendiğini görmek onu daha organizasyona adanmışlık konusunda artı rol oynamaktadır.

Bu model üretim ve bireye yönelik olma esasına dayalı olarak liderin liderlik tarzını puanlamakta ve alınan puana göre liderin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Üretim ve bireye yönelik olma parametrelerinden birinde alınan puanın düşüklüğü

liderin o konuda ki zafiyetini gösterir. Liderler bu model sayesinde davranışlarını kavramsallaştırma olanağı bulmuşlardır. Yönetim tarzlarını bu sayede somut bir şekilde görebilen liderler eksik oldukları noktaları tespit edip buraları düzeltmek adını çeşitli faaliyetlerde bulunabilirler. En çok arzu edilen liderlik tarzı 9,9'lık liderlik tarzıdır (Aksu, 2003: 41).

1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri Yaklaşımı

Bu kuram 1960 yılında psikolog Douglas MC Gregor tarafından insanların kendilerinden kaynaklı, insanlara bakış açıları sonucunda onları ayırdıkları iki kategoriyi esas alarak meydana gelmiştir. Bu kurama göre insanlar X ve Y olmak üzere iki gruba ayrılırlar (Tortop, 2010: 215).

Mcgregor'un temel kuramı, her liderin astlarına karşı sergiledikleri davranışlarda kendilerinden kaynaklı olan bir dizi varsayımları esas alındığıdır. Lider kendi tasavvuruna göre şekillendirdiği bakış açısı ile astlarına yaklaşmaktadır. Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim anlayışını temel alarak X tarzı liderlik kuramını oluşturmuştur. X kuramını oluştururken kuramı dayandığı temellerin hepsini şiddetli olarak eleştirerek, beşeri ilişkilerin ön planda tutulduğu Y kuramını ortaya koymuştur. Kendinden önce sürekli olarak bir açıdan ele alınan lider faktörünü farklı bir yönden ele alarak liderliği astlarına karşı benimsediği bakış açısına göre ikiye ayırmış ve örgüt içerisindeki beşeri ilişkileri açık bir dille ortaya çıkarmıştır. McGregor'un ortaya attığı bu kuramın ardından onu takip eden birçok kuramda da insan ilişkileri esas alınmıştır (Eren, 2004: 26-27).

X teorisinde insanlar pasif, işten kaçan, sorumluluk almak istemeyen ve sürekli olarak üstleri tarafından kontrol edilip denetlenmesi gereken insanlar oldukları anlayışı vardır. İnsanlar değişime sürekli olarak ayak direten, mevcut durumun durağanlığına alışmış, monoton, zeki olmayan ve bencil bir yapıya sahiplerdir. İnsanların davranışlarının temelleri inanışlarından kaynaklandığından X teorisine inanan üstlerin bundan hareketle astlarını sürekli olarak denetim altında tutan, onların kabiliyetlerinden şüphe eden, onlara iş vermekten kaçınan ve sürekli olarak onlara çalışmayı dayatan bir tarz sergiledikleri görülür. Bu teoriye göre hareket eden yöneticiler, otokratik yönetimin en sert halini sergileyerek sürekli olarak astlar

üzerinde baskı kurar. Astlar bu yöneticilerden korkar yöneticilerde astlara karşı ceza ve transaksiyonel ödöl yöntemini kullanır. Bu tarz yöneticileri olan çalışanlar çalışma ortamlarında sürekli olarak kendilerini baskı ve güvensizlik ortamında hissederler (Goethals, 2004: 1538).

Y teorisinde X teorisinin tersine astlar doğal iş ortamı ve yaşam kalitesi bulurlar. Astlar sorumluluk almak, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak ve organizasyon kararlarında etkili olmak isterler. Bu teoriye uygun yöneticilerde astlara yetki ve sorumluluk devri yapan, çalışan ve organizasyonun hedeflerini ortaklaştırmaya çalışan, astların yaratıcılıklarını destekleyen, hiyerarşiyi minimize eden dikey ilişkilerden çok yatay ilişkileri destekleyen ve ön plana çıkaran ve yöneticiden çok arkadaş gibi davranan kişilerdir. Astlar ve üstler arasındaki ilişki resmi ve kesin çizgilerle belirlenmiş ilişkiler yerine daha çok esnek ve karşılıklı saygıya dayanır. Astlar ve üstler çalışma işten kaçmaz aksine işi istekli ve en verimli şekilde yapmaya çalışlar. Bunun nedeni işi benimsemiş ve işe karşı olan sorumluluklarını farkında olmaları ve kendilerini dışardan yönlendirecek bir şeye ihtiyaç duymadan kendi kendilerini, oluşmuş olan yönetim ikliminde motive edebilmeleridir. Bu ortamda astlara karşı saygı, güven, hızlı iletişim ve kararlara herkese katılması söz konusudur. Astların bu ortamda kendilerini rahat hissetmeleri onları organizasyona daha bağlı kılmakta ve verimliliklerini arttırmaktadır (Goethals, 2004: 1538).

1.2.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bu modele göre, yöneticilerin sergiledikleri davranışlar 4 grup altında toplanabilir. Her grubun kendine göre belirli varsayım ve davranışları vardır (Ateş, 2005: 21).

Tablo 2
Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 (İstismarcı-Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demeokratik)
1.Astlara Olan Güven	Astlara Güvenmez	Hizmetçi-efendi arasındaki güven anlayışı esasına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat karar ile ilgili kontrole sahip olmak ister.	Her konuda tam olarak güvenir
2. Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler
3.Üstün Astlara Olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazı durumlarda astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.

Kaynak: (Koçel, 2010: 239)

4 farklı grupta toplanan liderlik davranışlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2000: 30-31).

- **Sistem 1- İstismarcı Otokratik:** Lider astlarına güvenmez kararlarda astların herhangi bir etkisi yoktur. Kararlar üst tarafta alınır ve hiyerarşik yapı kullanılarak yukarıdan aşağı doğru iletilir. Çalışma ortamında çalışanlar ceza ve korku ile yönetilirler. Astlar ve üstler arasında güven düzeyi çok düşüktür.
- **Sistem 2- Yardımsever Otokratik:** Üstlerin astlara karşı güveni vardır ama bu güven sadece efendinin hizmetkara duyduğu güvenden ibarettir. Karar alma yetkisi üstlere aittir. Sadece bazı rutin ve belirli çerçevenin dışına çıkılamayacak işlerde alınacak kararlar astlara verilir. Astlara ödül ve ceza metodu ile motive edilmeye çalışılır.
- **Sistem 3- Danışmalı Yönetim:** Lider organizasyon amaçlarını belirlemeden önce astlara danışır. Politikaların düzenlenmesi ve kararların çoğunu üstler verirken, ilk iki kurama göre bu kuram astların kararların alınmasında daha aktif

rol oynamasına önem verir. Astlara kati olmasa da büyük ölçüde güven vardır. Astların düşüncelerini değerlendirir ve onlardan yararlanır. Alt kademede teknik uzmanlık gerektiren kararları astlara bırakır.

- **Sistem 4- Katımlı Yönetim:** Astlar amaçların belirlenmesi ve uygulanması konusunda kararlara tam katılım sağlarlar. Karar alman süreci sade belirli bir zümre içerisinde gerçekleşmez, koordineli bir şekilde tüm organizasyona yayılmıştır. Yapı içerisindeki haberleşme yatay haberleşme esasına dayanmaktadır. Lider ve ast ilişkisi güven esastır. Alınan kararlarda astın tam katılımı söz konusudur. Ast organizasyon içerisinde kendini serbest hisseder ve motivasyon kaynağı içinde bulunduğu yapının kendine olan güven ve itimadıdır.

Sistem 1 tarzı yönetim anlayışında görev eğilimi, otoriter ve biçimsel yönler ağır basarken, sistem 4 yaklaşımında daha çok karşılıklı güveni esas alan grup dayanışması söz konusudur. Diğer iki sistemde bu iki sistemin arasında kalmıştır. Likert'e göre organizasyonun yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa organizasyonun verimi de o ölçüde yüksektir.

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Zaman içerisinde değışen dünya da artık eskisi gibi liderlerin sadece bireysel özellikleri ve niteliklerini ele alan Özellikler Kuramı ya da liderin tercih ettiğı davranış biçimine bağılı olarak geliştirilen Davranışsal Kuram liderliğı tarif etmek ve açıklamak için yetersiz kalmış ve modernleşen ve karmaşılaşan örgütsel yapı ve bunlara uygun liderlik tarzı hakkında çözüm üretmez olmuşlardır. Lider, davranışları ve kişisel özellikleri ile açıklanamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahip olan liderlik kavramının çevresel ve örgütsel etkenlerden etkilendiğı de ortaya çıkmıştır. Her türlü örgüt ortamında etkili olabilecek bir liderlik tarzının olmadığı liderliğin duruma zamana ve içinde bulunduğu örgüt yapısına göre değışim gösterebileceğı savı 1950'lerden itibaren git gide yaygınlaşmış ve dikkatleri çevresel durumlara ve lider ast ilişkisine yönlendirmiştir (Eraslan, 2003: 42-43).

Durumsallık yaklaşımına en uygun lider tarzının bulunmadığı ve en uygun liderlik tarzının bulunulan ortama göre değışiklik gösterdiği savunulmuştur. En uygun

liderlik tarzını işin niteliği, lider ve astlar arasında kurulan ilişkinin türü, liderin liderlik için kullandığı gücün türü, astları motive etmek ve örgüt amaçlarına yönlendirmek için kullandığı yöntem, astların yönetim sürecinde ki etkinlikleri ve içinde bulunulan dış çevreye göre farklılık göstereceği savunmuştur.

Durumsal liderlik kuramını oluşturan varsayımları şu şekilde sıralayabiliriz (Naktiyok, 2006: 23):

- Liderin başarısını kişisel ve durumsal özellikler belirler.
- Liderlik sadece doğuştan gelen özelliklerden kaynaklanmaz sonradan kazanılan özelliklerle de olunabilir. İyi bir lider daima davranışı geliştirmeye çalışır ve onu en ideal duruma göre en ideal hale getirmeye çalışır.
- Lider örgütün geleceği üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilir.
- Liderin yönetim tarzını içinde bulunduğu durum ve bu durumu etkileyen faktörler belirler. İçinde bulunduğu durum liderinde etkinliği üzerinde önemli rol oynar.
- Bir örgüte liderlik etmenin en iyi denilebilecek tek bir yolu yoktur. Bir örgüte uymayan liderlik tarzı başka bir örgüte uyabilir ve onu başarıya ulaştırabilir.

Durumsallık yaklaşımı ile tek ve doğru liderlik anlayışı tarzının olacağı savı yerine artık en uygun liderliğin duruma göre değişeceği, bir örgüte uyan liderlik tarzının başka bir örgüte uymayabileceği her örgüt ve durum için en uygun liderlik tarzının farklı olacağı düşünülmeye başlanmıştır. Durumsallık yaklaşımına birden çok araştırmacı katkıda bulunmuş ve onu geliştirmiştir. Bunlardan birkaçını aşağıda ki gibi sıralaya biliriz:

1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu kuram bir liderin, görev eğilimli ya da iş eğilimli olup olmadığını belirlemek için ortaya çıkmıştır. Fred Fiedler bu modelde ‘ En Az Tercih Edilen Arkadaş’ ölçeğinden faydalanmıştır. Bu ölçekler kişinin “görev merkezli mi, yoksa ilişki merkezli mi” olduğunu tespit etmeyi amaçlamış, daha sonra

üç durumsal kriter geliştirmiştir (Eraslan, 2003: 45). Bu kuramın en önemli yönü, koşullar ile liderlik davranışlarını birleştirmesidir. Bu kurama göre lider davranışları her duruma göre aynıdır. Bundan dolayı liderin davranışlarını değiştirmek için çaba harcamak yerine liderin davranışlarına uygun yerde onu çalıştırmak daha akıllıca olacaktır.

Ast-üst ilişkileri, görevin yapısı ve statüden kaynaklanan güç olarak sınıflandırılan değişkenleri şu şekilde açıklamıştır;

- **Ast- üst ilişkileri:** Lider ve astlar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Astların lideri sevmeleri, güvenmeleri ve bağlı olmaları lider için örgüt içerisinde olumlu bir ortam olduğu anlamına gelmektedir. Astların lidere güvenmesi ve onan bağlı olmaları liderin onları koruyup kollaması ile mümkündür. Astlarının maddi ve manevi gereksinimlerini karşılayan lider astlar tarafından sevilir ve kabul görür. Liderin astların maddi gereksinimlerini karşılaması onların ücret artışını zamanında yapmak, maaşlarını geciktirmemek, mesai ve ek çalışma süreleri ücretlerini eksiksiz ve tam olarak yatırmak ve sosyal güvenceler gibi bir takım imtiyazları ifade eder. Manevi bakımdan astların ihtiyaçlarını karşılaması ise, güven, saygı, karar almada astlara aktif rol verme, yetki ve sorumluluk gibi astlara bir takım koşulları sağlamaktır. Eğer astlar lidere güvenmiyor, sevmiyor ve bağlı değillerse ast- üst ilişkileri zayıf demektir. Buda lider açısından olumsuz bir ortamın olduğu anlamına gelmektedir.
- **Görevin Yapısı:** Örgüt içerisinde gerçekleşen herhangi bir işin nasıl yapılacağı, yapılırken hangi yolların izleneceğinin önceden belirlenip belirlenmemesi ile ilgilidir. Rutin ve sıradan işler genelden önceden planlanmış ve yapılırken hangi yolun izleneceği bellidir. Bu işler örgüt içerisinde ki herkes işlerin ne şekilde yürüyeceğini bilir. Bu ortamda genelde işler kendilerini tekrarladıklarından ve bu işler gerçekleşirken nelerin yapılacağı önceden bilindiğinden lider etkin bir rol üstlenir bu da lider için olumlu bir ortam anlamına gelmektedir. Rutin olmayan işlerde ise belirsizlik hakimdir. Bu belirsizlikten kaynaklı önceden nasıl bir yol izleneceğini belirlemek ve planlamak çok zordur. Oluşan bu bulanık

ortamda liderde ne yapılacağını kestiremediğinden örgüt içerisinde ki etkinliğinin azalması tehdidi ile karşı karşıyadır.

- **Liderin Bulunduğu Statüden Kaynaklı Gücü:** Örgüt içerisinde liderin bulunduğu statüden kaynaklı elinde bulundurduğu güç, yasal güçtür. Lider bu statüden kaynaklı olarak astları cezalandırma, ödüllendirme, işten atma vb. gibi yetkilere sahiptir. Liderin örgüt içerisinde bu tür yetkilere sahip olma derecesi gücünü derecesini gösterir. Bu yetkilere ne kadar çok sahipse bu onun için avantaj oluştururken, az olması durumu da onun için dezavantaj sağlamaktadır (Nalbant, 2002: 27).

Fiedler'in araştırmaları sonucunda her durumda etkili bir lider olmadığı savı desteklenmiştir. Örgüt içerisinde astların davranışları, liderin davranışları ve örgüt çevresinin özelliklerine göre liderlik tarzı değişir ve bulunulan ortama uygun liderlik tarzı meydana gelmiş olur. Bu araştırmalar sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır (Başaran, 1992: 77):

- Her durumda geçerli olan en iyi olabilecek evrensel bir liderlik tarzı yoktur.
- Uygun koşullar olduğu zaman her grup üyesi liderlik davranışları gösterebilir.
- Kritik durumlarda liderin o duruma göre uygun liderlik davranışlarını göstermesi örgütün etkinliği için çok önemli bir faktördür.
- Görev yapısı açıkça belli olan ve güçlü olan bir lider, astları ile ilişkileri kötü olsa dahi, yüksek verim elde edebilir.
- Statüsünü kullanamayan, görev yapısını belirleyemeyen ve astları ile iyi ilişkiler kuramayan lider etkinliği düşük olan liderdir.
- Astları iyi ilişkiler kurmuş, görev yapısı ve kararlara astları katmış ve statüsünden kaynaklı gücüde yüksek olan lider yüksek etkinliğe sahip liderdir.

1.2.3.2. Robert House ve Martin Evan’ın Yol- Amaç Teorisi Yaklaşımı

1970’lerde Robert S. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirilen teori liderin kişisel özelliklerinden çok sergilediği davranışlara ve içinde bulunduğu duruma yoğunlaşır. Bu modelde üzerinde durulan üç nokta vardır; liderin astları etkileme biçimi, amaçlara ulaşmak için ne gibi yolların belirlendiği ve astların amaçları nasıl algıladıklarıdır. Bu modelde liderin başarısı astların ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilme yetisi ile belirlenir. Lider örgütün amaçları ile çalışanlarını amaçlarını ortaklaştırır ve bu şekilde örgütün amaçlarını gerçekleştirirken bir yandan da astların amaçlarını gerçekleştirmiş olur ve onların tatmin olmalarını sağlar. Lider bu modele göre astların hedeflerine ulaşma bilmeleri için onlara doğru yolu gösteren ve o yolda doğru bir şekilde ilerlemelerini sağlayan kişidir. Lider hedefe ulaşmak için yolu belirler ve bu yolda ilerlerken karşılaşılabilecek sorunları elimine ederek yolu açan kişidir. Kısacası bu kurama göre lider astların amaçlarına ulaşmaları ve bunlara ulaşmaları için izlemeleri için izlemeleri gereken yolu açan ve bu yolda onları destekleyen kişidir (Keçecioğlu, 1998: 139).

Model büyük ölçüde “Beklentiler Kuramı”nın argümanlarından faydalanmıştır. Astlar gerçekleştirecekleri davranışları belirlerken, gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayacağına inandıkları davranışlara yönelirler. İnsan Davranışlarını etkileyen faktörleri şöyle sıralaya biliriz:

- Astlar belirli davranışlar sonucunda belirli sonuçlar elde edeceklerine inanırlar. (Beklenti)
- Astın sonuçlara atfettiği önem. (Önem)

Lider açısından bu beklentiyi ele alındığında:

- Liderin, astlar amaçlarını belirlerken onlar üzerindeki etkisi. (Yol)
- Liderin, astların sonuca atfettikleri önemi etkileme derecesi. (Amaç)

Lider astlar için onları motive edecek ve onlar için değer ifade eden amaçlar belirlemek ve bu amaca ulaşmaları için gerekli olan yolu bulmalarına yardımcı

olmaktır. Lider ödüllendirme gücü ve bu ödüllerin elde edilebilme yollarını belirleme gücünü elinde bulundurarak astların davranışları üzerinde etkili olabilir (Koçel, 2010: 638).

Bu modele göre lider astların motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Lider bunları yaparken aşağıda sıralanan liderlik türlerini uygular:

- **Yönetici liderlik:** Astlara gerekli bilgiler verilir, gerekli tüm prosedürler önceden belirlenir ve bunların nasıl gerçekleştirileceği açıkça belirtilir. Astın kendisine söylenenleri harfiyen yerine getirmesi beklenir. Astlar karar verme aşamasında yokturlar sadece kararları uygulalar. Lider astlarına emir verip hatalarını eleştirerek onları motive ettiğini düşünür (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 660).
- **Destekleyici lider:** Astlar ile sürekli iletişim içerisindedir. Astların ihtiyaçları ve istekleri onun için önceliktir. Astlar arasında ayrım yapmaz herkese eşit davranır ve onlara arkadaşça yaklaşır. Onun için işin daha iyi bir ortamda yapılması önemli değildir. Önemli olan astların huzuru ve mutluluğudur.
- **Başarıya Yönelik lider:** Amaçları belirlerken astların bu amaçları gerçekleştirebileceklerine inancının olduğunu onlara yansıtır. Koyduğu amaçlar basit ve sıradan değildir, aksine iddialı ve zordur. Astların amaçlara ulaşmak adına üstün performans göstermelerini ister.
- **Katılımcı liderlik:** Karar alırken astlarına danışır astlarını fikirleri onun için önemlidir. Yönetim ölçeğindeki 9,9 lider tipine yakın davranışlar sergiler (Eren, 2001: 363-364).

Liderin sergileyeceği düşünülen bu dört liderlik tarzından hangisini sergileyeceğini belirlerken liderin içinde bulunduğu çevresel özellikler, görev yapısı, otorite sistemi ve iş grubu gibi durumsal faktörler göz önünde bulundurulur. En uygun liderlik davranışı duruma göre değişiklik gösterir.

1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında ortaya atılan bu model, liderin içinde bulunduğu duruma en uygun kararı verip verememesi ile liderliğin etkinliğini ölçmektedir. Bu kuram özellikle liderin karar alma sürecini ele alır ve bunun üzerine yoğunlaşır. Bu kuramın durumsal liderlik kurumları altında anılmasının nedeni, lider davranışlarının içerisinde bulunduğu durumun etkisi ile şekillendiği ve karar alırken bunlardan etkilendiği düşüncesidir. Bu kurama göre her duruma uygun en iyi karar yoktur, her durum için ayrı ayrı en iyi karar vardır. Lider bu kararları alırken astların katılımlarına olanak sağlamalı, astların kabul edeceği ve benimseyebileceği kararlara almaya önem vermelidir. Liderin ve ast arasında geçen bu sürecin liderin etkinliği üzerinde etkisi büyüktür (Keçecioğlu, 1998: 136).

Bu modele göre 5 farklı karar alma tarzı vardır.

- **Otokratik 1:** Lider mevcut bilgileri kullanarak kimseden yardım almadan sorunun üstesinden kendi gelir.
- **Otokratik 2:** Lider astlardan konu hakkında bilgi ister. Fakat astları çözüm sürecine katmaz ve yine kendisi sorunu çözer
- **Danışmacı 1:** Lider karar almadan önce astların her birinden konunun çözümü hakkında kişisel tekliflerini alır. Bu bilgiler ışığında kararı kendisi alır.
- **Danışmacı 2:** Lider karar vermeden önce astların topluca verdikleri kararları alır ve bunları değerlendirerek yine kendisi karar alır.
- **Katılmalı:** Lider karşılaşılan sorunun çözümüne erişebilmek için astları toplar ve kendisi astlara başkanlık yaparak çözüm hakkında karar alır. Lider bu yaklaşımda astların fikir ve isteklerini baskılamaz aksine özgür bir ortam yaratmaya çalışır. Karar alma süreci iş göreninde katılımıyla demokratik bir ortamda gerçekleştirilir (Koçak, 2006: 39).

Modele göre lider karar alırken astlarını da karar alma sürecine katması durumunda astların kararları kabullenmeli açısından olumlu etki yaratacağından bu liderin

etkinliği üzerinde de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Lider aldığı kararları içinde bulunduğu durumun koşullarına göre vermeli ve bu koşullara en uygun kararı vermelidir. Liderin durumsal faktörleri göz önünde bulundurarak aldığı kararların daha etkin olduğu kanaatine varılmıştır. Araştırmacılar alınacak olan kararın niteliğini de aşığıdaki sıralanan etmenlere bağlamışlardır:

- Alınacak kararın etkinliğinin önemi
- Sorunun büyüklüğü
- Kararı alacak olanın bilgi ve beceri etkinliği
- Alınacak olan otokratik kararların kabul edilebilme olasılığı
- Astların kabulünün önemi
- Astların çözümler üzerine düştükleri anlaşmazlıklar
- Amaçlara ulaşmada astların güdülenmesi

Liderin bu sorular karşısında takınacağı tavır, liderin karar almada ki uygun davranışın ne olduğunu gösterecektir (Tabak, 2005: 24).

1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

1977 yılında Paul Hersey ve Kenneth Blarchard tarafından ortaya atılan model Ohio State Üniversitesi ve Reddin'in modellerinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Bu teorinin temel savı liderin liderlik tarzını etkileyen en önemli faktör olarak astların olgunluk düzeyini görmesidir. Her olgunluk düzeyi liderlik davranışları üzerinde farklı etkiler meydana getirmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Zel, 2001: 123-124):

- **Anlatan (emir veren) Liderlik stili (M-1):** Astların olgunluk seviyesi çok düşüktür. Astlar işten kaçarlar. Lider için baskın faktör yapıyı harekete geçirmektir ve bireyi dikkate alma eğilimi bu faktöre göre düşük kalmaktadır. Lider için astları emirler ile harekete geçirmek esastır. Lider astların neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve ne şekil yapılacağına karar verir ve sürekli olarak

astların performanslarını denetler. Astlar ile lider arasında iletişim düşüktür ve tek yönlüdür.

- **Destekleyici lider:** Astların olgunluk düzeyi M-1 e göre daha yüksektir. Astların iş yapma arzuları yavaş yavaş gelişmeye başlamıştır. Astlarda güdülenmenin düşük olduğu durumlarda lider göreve odaklılıktan çok ilişki odaklıdır. Lider bu liderlik türünde hem ilişki hem de göreve yönelik davranışlar sergilemektedir. Astlar ile lider arasında iletişim çift yönlüdür. Lider astların hedeflere ulaşmaları için imkanları sağlayan ve iletişimi kuran kişidir. Lider astlara emir vermek yerine kararları onlara açıklayıp onları ikna ederek amaçlara ulaşmaları için onları motive eder.
- **Eğitici liderlik biçimi:** Astların güdülenme düzeyi orta seviyededir. Bu düzeyde astlar işi yapmaları için gerekli bilgi ve beceriye yeterince sahiplerdir. Astların iş yapma istekleri zayıftır. Liderin ilişki odaklılığı yükselmeye başlamış aynı oranda da göreve odaklılığı düşmeye başlamıştır. Lider astlarına arkadaş gibi yaklaşır, onları dinler, kararlara katılmalarını sağlar, düşüncelerini destekler, alınan kararların görüş birliği neticesinde alınmasını sağlar.
- **Yetki verici liderlik stili:** Astların olgunluk düzeyi en üst seviyededir. Astlar işin yapılabilmesi için gerekli tüm bilgi ve yeteneklere sahiplerdir. İş benimsenmiş ve işi yapma konusunda çok isteklidir. Astlar artık kendi kendilerini yönetebilecek seviyede olduklarından liderin görev ve ilişki düzeyleri düşüktür. Lider artı yetkileri ve sorumluluklarını astlarına devretmiştir. Astlar artık liderin destekleme ve yol göstermesine çok az ihtiyaç duymaktadır.

Astların olgunluk düzeyleri arttıkça kararlara katılım, iş hakkında bilgi beceri ve iş benimsenme oranları da artmaktadır. Olgunluk düzeyleri düşük astların bulunduğu örgütlerde ise lider her şeyi planlayan, kontrol eden ve emredendir.

1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Yaklaşımı

William J. Reddin tarafından geliştirilen model görev ve ast odaklılık botuna üçüncü bir boyut olarak etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Etkinlik kuramına göre içinde bulunduğu duruma uygun davranışlar sergileyen liderler etkin liderliğe örnek

gösterilirken duruma ayak uyduramayanlar ise etkin olmayan lider olarak gösterilmiştir. Reddin ortaya attığı modele göre; düşük görev ve düşük ilişki, düşük görev ve yüksek ilişki, yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki olma üzere dört temel liderlik biçimi vardır (Eraslan, 2003: 57).

Reddin liderlerin insan ve görev odaklılıklarını baz alarak 4 liderlik tarzı olduğunu ileri sürmüştür. Bu liderlik tarzlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Eren, 1991: 399):

- **Kopuk liderlik:** İnsan odaklılığın ve görev odaklılığın yüksek olduğu durumlarda meydana gelen liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında kurallar ve planlar ön plana çıkmaktadır ve tek yapacakları önceden başkaları tarafından belirlenmiş bu kural ve kaidelere uymaktır.. Astlar ile iletişim yazılı, tek yönlü ve zayıftır. Yapılacak işlerde her zaman geriye dönüp bir öncekinin nasıl yapıldığına bakılır ve yeni yapılacak olanı eskiye en uygun şekilde yapmaya çalışırlar. Astlar örgüt ile bütünleşmemiştir ve organizasyonun altında organizasyondan kopuklardır. Astlar kendilerine önem verilmediğinden sürekli şikayetçidirler. Astlar üstlerini bilgi ve zekaları ile değerlendirirler. Uygun ortam koşullarında bu tarz liderlik davranışları gösteren liderler “bürokratik” lider olarak adlandırılırken elverişsiz koşullarında bu tarz liderlik davranışları sergileyen liderler ise “kaçak lider” adlandırılır.
- **İlgili liderlik:** Bu tarz liderlik stilinde lider görev odaklılık düzeyi düşükken ilişki odaklılık düzeyi yüksektir. Astlar örgütün amaçlarına ulaşması ve etkin istenilen doğrultuda ilerleyebilmesi için astların motivasyonlarını yüksel olması gereklidir. Astlar değerlidir. Astlar ile lider arasında çift yönlü etkili bir iletişim söz konusudur. Lider astların ihtiyaç ve taleplerini göz önünde bulundurur ve cevap verir. Astlar liderlerinin örgüt içerisinde ki ilişkilerine göre onu değerlendirirler. Uygun ortamda bu davranışlar sergilendiğinde etkin liderlik tarzı olarak görülen ”liberal”, uygun olmayan ortamda sergilendiğinde ise etkin olmayan bir liderlik tarzı olarak görülen “misyoner” olarak adlandırılır.
- **Tamamlayıcı liderlik:** Bu liderlik tarzında görev ve ilişki odaklılık dereceleri yüksektir. Bu liderlik tarzında astlar ve üstler arasında sürekli olarak etkin bir iletişim söz konusudur. Astlar önemlidirler, örgüt içerisinde işe karşı duydukları

istek ve katılımları ile değerlendirilirler. Katılımcı liderlik tarzının ön planda olduğu bir liderlik türüdür. Uygun ortamda bu davranışlar sergilendiğinde etkin liderlik tarzı olarak görülen ”geliştirici”, uygun olmayan ortamda sergilendiğinde ise “uzlaştırıcı” lider olarak adlandırılır.

- **Adanmış liderlik:** Bu liderlik tarzında ilişki odaklılığı düşükken görev odaklılığı yüksektir. Lider astları otorite altında tutar ve bir şey yapmalarını istediğinde onlara sözlü emir verir. Lider astlarını ürettiklerine göre değerlendirir ve astlarına güvenmezler. Astlarını sürekli olarak kontrol altında tutar ve yaptıkları işlerde hatasız olmalarını isterler. Uygun ortamda bu davranışlar sergilendiğinde etkin liderlik tarzı olarak görülen “yardım sever otokratik”, uygun olmayan ortamda bu davranışlar sergilendiğinde ise “otokratik” lider olarak adlandırılır.

Bu yaklaşımda etkin bir liderlik tanımının yapılabilmesi için liderin kişisel, davranışsal ve durumsal faktörlerinin tamamını analiz eder ve değerlendirir. Bu kurama göre tüm durumlar için geçerli olabilecek ideal bir lider tarzı yoktur. Reddin bu yaklaşım tarzı ile özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlarının hepsini birleştirerek yeni bir sentez ortaya çıkarmıştır.

1.3. Liderlik Türleri

1.3.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik yaklaşımına göre lider karar alma yetkisini elinde bulunduran kişidir. Ademi merkeziyetçilik söz konusudur. Lider amaçların belirlenmesi, planların ve politikaların belirlenmesinde hiç kimsenin fikrini almadan yalnız başına bu kararları alır ve bunları astlara emreder. Astlara kararları uygulatırken onlar ile herhangi bir tartışmaya girmez. Astlar sadece kendilerine söylenenleri yapar ve söylenenlere itaat ederler (Keçecioğlu, 1998:118). Lider bu yaklaşımda merkezi kontrolü, ödüllendirme yetkisini ve cezalandırma yetkisini elinde bulundurur. Lider bir amaç belirleyerek bu amaca ulaşmak için gerekli olan en uygun faaliyet yolunu seçer ve astların onlara söylenenleri harfiyen yerine getirmelerini sağlar. Otokratik lider astların tembel olduğunu, onlara iş yaptırmak için ancak onları bakı altında

tutup sürekli olarak denetlemenin gerektiğine inanır. Bu liderler astların yaratıcı ve yenilikçi olabileceklerine inanmadıklarından onları gelişim için desteklemez ve destek olmazlar. Astların istenenleri yapmaları için sürekli olarak emir almaları ve cezalandırılmaları gerektiğine inanırlar (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 210).

Otokratik liderlik tarzında dikey yönlü iletişim söz konusudur. Örgüt içerisinde iletişim çok düşüktür. Astlar çıkabilecek bir sıkıntıda bunu üstlerine bildirirler üstleri de kendileri çözemiyorsa bir üstlerine bildirirler bu şekilde lider tüm yapıyı elinde tutmuş olur. Lider tüm yapıyı elinde tuttuğu gibi örgütü de bir arada tutan unsurdur. Liderin yokluğu örgütün dağılması anlamına gelir. Liderin bulunduğu konum hiyerarşinin en tepesidir. Liderin etrafında liderden sonra örgüt içerisinde nüfuzu olan bir gurup bulunur. Bunlarda kendi etki alanlarına hükmeder ve söz geçirirler. Bu kişiler arasında çok ciddi bir rekabet söz konusudur. Liderin yokluğu durumunda herkes göç alanını genişletmeyi ve daha fazla söz sahibi olmayı ister. Buda örgüt içerisinde çok büyük kargaşalara yol açarak örgütü sona yaklaştırır (Ergezer, 1995: 76-79).

Otokratik liderlik tarzında kararlar lider tarafından alınır ve sorgulanmadan astlar tarafından eksiksiz olarak uygulanır. Bu karar alma tekniğinin iyi ve kötü yanları vardır. Astları karar alma sürecine katmadan sadece liderin aldığı kararlara karşı ast tepki gösterebilir. Karar alma sürecinin hiçbir noktasında bulunmayan ast kendine dayatılan bu kararı, amacı, politikayı ya da planı uygulamaya çalışırken isteksiz davranır. Kendisinin karar alma sürecine dahil edilmemesi astta motivasyon düşüklüğüne sebebiyet verebilir. Astlar kendileri ile ilgili işlerde kendi uzmanlık alanları olduğundan konunun teknik ve uzmanlık gerektiren taraflarına daha hakimlerdir. Alınacak kararlara onların dahil edilmesi aslında işin daha iyi yapılmasını sağlayabilir. Astların alınan kararlara hiçbir şekilde müdahale etme yetkisi olmadığından karar hatalıysa dahi göz yumup uymak zorundadırlar. Bu tarz karar almanın iyi tarafıda kararların hızlı bir şekilde alınabilmesidir. Özellikle kriz dönemlerinde kararların çok hızlı alınması gerekebilir. Böyle durumlarda lider en hızlı şekilde karar alıp uygulamaya koyabilir.

Bu liderlik tarzı bürokrat toplumlarda etkindir. Toplumun genelinde eğer büyüğün sözü dinleniyor ve itaat ediliyorsa liderin tam yetki sahibi olması gereklidir. Bu tarz

liderler kendilerine tam yetki verildiği durumlarda daha etkindirler. Herhangi bir kriz döneminde tam yetkiye sahip lider hızlı kararlar alabilir ve karar alma sürecini hızlandırmış olur. Bu avantajlarının yanında birde liderin elinde bulundurduğu bu güce güvenip astlarına karşı aşırı baskı uygulaması ve onların motivasyonlarını etkileyip verimi düşürme ihtimalide vardır. Sürekli olarak kendilerini baskı altında hisseden astlar belirli bir süre sonra lidere karşı nefret beslemeye başlar ve örgüt içerisinde huzursuzluk çıkarmaya başlar. Liderin hiç kimseye söz hakkı tanımayıp kararları kendisinin alması farklı bakış açılarından mahrum, yaratıcılıktan uzak kararların alınmasına neden olabilir (Massie, 1983: 98).

1.3.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik

Demokratik liderlik tarzında lider kararları tek başına almak yerine astları da karar alma sürecine katarak örgüt içerisinde daha aktif bir rol almalarını sağlar. Lider bu yönetim tarzında karar veren ve onları kati suretle yaptıran değil çalışanlara rehberlik eden, öncülük eden astları karar alma sürecine katarak örgüt içerisinde aktif olmaya teşvik eden kişidir. Bu liderlik tarzında amaçlar örgütün ortak kararları ile belirlenir. Örgüt amaçları, politikaları ve iş bölümü yapılırken astların her birinin fikirleri ayrı ayrı alınır ve sürece dahil edilir. Sadece kriz dönemlerinde hızlı karar almak önemli olduğundan kriz dönemlerinde kararlar bu şekilde alınmaz. Astlar kıymetlidirler, astlara yetki ve sorumluluk devri yapılır ve asta ona güvenildiği hissettirilir. Astlar ceza ile korkutulmak yerine ödüllendirme ile teşvik edilir. Astların dış motivasyon araçlarındansa iç motivasyon araçları ile motive edildikleri düşünüldüğünden sürekli olarak başarılar dillendirilir ve astın bundan kendine pay çıkarması sağlanarak ast motive edilir. Astlar demokratik liderin uzmanlık ve bilgisinden etkilenirler. Liderin bu özellikleri örgütün amaçlarının belirlenmesinde önemli rol oynar. Bilgi ve beceriye sahip liderler astların hedeflere ulaşması noktasında onları doğru bir şekilde yönlendirebilir, onları doğru bir şekilde motive edebilir ve örgüt amaçlarını astlarında amaçları haline getirebilir. Bu liderlik tarzının en önemli özelliği astları planlar, amaçlar ve politikalar belirlenirken astların fikirlerinden faydalanıp bunları sürece katabilmesidir (Tengillimoğlu, 2005: 7-8).

Bu tarz liderlik anlayışlarının iki büyük sıkıntısı vardır. Birincisi; kararlar örgüt üyelerinin tamamına sorulup alındığından karar alma süreci uzundur. Alınacak bir

kararda örgüt üyelerinin ortak bir karar varması gerektiğinden kriz dönemlerinde bu sıkıntı çıkarır. Acil kararların alınması gerekli olan kriz dönemlerinde karar alma sürecinin bu kadar uzun sürmesi örgüt için bir felakete sebebiyet verebilir. İkinci ise; bir sakıncası ise herkese sorularak alınan kararlarda mutabakat sağlanmayabilir. Bazı konularda ortak görüşe varamayan örgüt üyeleri ortaya bir karar çıkaramazlar. Buda verimsiz bir süreç meydana getirmiş olur. Üyelerin her birinden fikir alınması bazı üyelerin uzmanlık alanı olamamasına rağmen karara katılması belki de yanlış yönlendirmesine sebebiyet vermesine neden olabilir (Eren, 1993: 352).

1.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti sağlayan liderlik modeline göre lider örgüt içerisinde yetkiyi elinde bulunduran değil yetki almaktan kaçınan, sadece kendisine danışıldığı zaman görüş bildiren bir liderlik tarzı benimsemiştir. Astlar kendi amaçlarını kendileri belirler ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan planları ve politikaları kendileri belirlerler. Lider sadece astların herhangi bir konuda danışılacak kişidir. Ast herhangi bir konuda liderden görüş istediği zaman, liderin belirteceği görüş astı bağlayıcı değildir. Astlar kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Astlar kendi kendilerini yetiştirdiklerinden başkası tarafından güdülenmeye ihtiyaç duymazlar. Bu liderlik tarzına en uygun astlar; teknik açıdan çok iyi bilgi ve birikime sahip, proje geliştirme bölümlerinde çalışan, bilim insanları vb. gibi astlardır. Liderde diğer örgüt üyeleri gibi sadece kendi amacına yoğunlaşır ve o amacı gerçekleştirmeye çalışır. Liderin bu liderlik anlayışında en büyük görevi astların ihtiyaçları olan kaynakları onlara temin etmektir (Eren, 1993: 439).

Serbesti tanıyan liderlik tarzının bazı sakıncaları vardır. Örgüt içerisinde herkesin kendi amaçlarını belirlemesi ve buna göre hareket etmesi belirli bir süre sonra anarşiye sebebiyet verebilir. Aynı örgüt içerisinde farklı astların alabileceği kararlar birbirleri ile çelişebilir. Böyle bir durumda örgüt içerisinde anarşi baş gösterir. Astlar sürekli olarak kendi amaçlarına yöneldikleri zaman örgüt amaçlarını göz ardı edebilir bu da örgütün amaçlarına ulaşması konusunda ciddi tehditler oluşturur. Örgüt içerisinde bazı çalışmak istemeyen ve tembellik eğilimi gösteren astlar örgüt kaynakları kendi bireysel çıkarları doğrultusunda kullanabilir, bu kaynaklarla örgütü bölmeye dahi çalışabilirler. Özellikle kriz dönemlerinde astların her biri krize farklı

bir açıdan bakıp değerlendire bileceğinden bu tarz örgütlerin kriz dönemlerini atlatabayıp dağılma riskleri yüksektir (Eren, 1993: 440).

Serbesti tanıyan liderlik tarzı yüksek bilgi ve tecrübe isteyen işlerde uygulanabilir. Astların her birinin amaçlarına odaklandığı, teknik anlamda konuya hakim oldukları, konunun her aşamasına hakim oldukları durumlarda bu liderli tarzı idealdir. Küçük gruplarda daha etkin olabilecek bu liderlik tarzında güven ve dürüstlük çok önemlidir (O'leary, 2000: 15). Bu tarz liderlik anlayışına uygun astlar daha çok kendini gerçekleştirmiş ve ihtiyaç duydukları anda diğer örgüt üyeleri ile bir araya gelerek sorunu çözümüne odaklanabilecek, yaratıcı düşünebilen, gruba bir şeyler katabilecek ve pratik insanlardır.

1.3.4. Karizmatik Liderlik

House ve Howel tarafından 1977'de detaylı olarak incelenen kurama göre; lider astların gözünde olağan üstü yeteneklere sahip bir konuma sahiptir. Astlar liderin kendilerini götüreceği her yere gidebilecek şekilde lidere odaklanmış ve en iyisinin onun yapacağı inancına genellikle sahiplerdir. Lider onlar için en iyisini düşünen, hayranlık duyulan ve özenilen kişidir (Keçecioglu, 2003: 45-46).

Karizmatik lideri ilk olarak tanımlayan aslında Weber'dir. Weber'e göre karizma; tanrı tarafından lidere bağış edilmiş özelliklerdir. Lider kendisini verilmiş bu özelliklerle astlarından ayrılır, astların gözünde ayrı bir cazibesi vardır. Karizma, insanlara yapmalarını istediğiniz şeyleri güç kullanmadan yaptırabilme kabiliyetidir. Karizmatik liderin ortaya çıkabilmesi için kriz ortamının olması gereklidir. Kriz ortamındaki belirsizlik ve kaosa köklü çözümler bularak karizmatik lider kendine bağış edilmiş yetenekleri ortaya çıkarmış olur (Güney, 2011, 402).

Weber'den sonra karizmatik liderlik konusunda çok önemli bir yeri olan House karizmanın formel örgütlerde nasıl ele alınabileceğini belirlemek için, karizmatik liderin hangi durumlarda ortaya çıktığını, sergilediği davranışları ve diğer insanlardan onu ayıran özellikleri daha çok gözleme dayalı bir takım varsayımlarla ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Liderin karizmatik lider olup olmadığını öğrenebilmek

için şu sekiz göstergenin önemli olduğunu söylemiştir (Özkalp, Kirel, 2010: 326-327):

- Astların, liderlerin amaçlarının doğruluğuna duydukları güven
- Astlar ve liderlerin amaçlarının ortaklık ölçüsü
- Astların lideri koşulsuz olarak kabullenmesi
- Astların lideri etkileyebilmeleri
- Astların lidere gönüllü itaatleri
- Astların örgüt amaçlarının belirlenmesinde ki katılım oranı
- Astların çalışma istekleri
- Astların örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde birlikte hareket etmenin daha etkin olacağına olan inançları

Karizmatik lider astları istediği doğrultuda sorgusuz, sualsiz olarak ardından sürükleyebilir ve onları ateşli birer taraftar haline getirebilir. Karizmatik liderler astlar tarafından örnek alınan, astları motive eden, heyecanlandıran, enerji veren ve kendi amaçlarını onların amaçları haline getiren kişidir. Astlar karizmatik liderlerin kendilerini yönlendirmelerinden rahatsız olmaz aksine bundan mutluluk duyarlar (Tengilimoğlu, 2005: 6-7).

Karizmatik lider kendi yeteneklerine ve becerilerine güvenirler. Özgüvenleri gelişmiş kendi kendilerine inanan, belirledikleri vizyonun doğruluğundan şüphesi olmayan kişilerdir. Bundan dolayı kolaylıkla risk alır ve kesin kararlar alır. Muğlak davranışlarda bulunmaması astların ona karşı sadakatlerinin artmasını sağlar. Bu tarz liderler astlarını hitabet yeteneklerinin gelişmiş olmasından dolayı da etkilerler. Etkili bir karizmatik lider iyi bir hitabet tarzı sayesinde astlarına vizyonunu rahatlıkla benimsetebilir ve onları ardından sürükleyebilir. Kendilerine olan güvenleri ve astlarını ikna edebilme yetenekleri sayesinde de risk alma konusunda çekinmez ve risk alırlar. Sürekli mevcut durumu geliştirip yenilikler meydana getirmeyi ister ve bunun

için çaba gösterirler. Karizmatik liderin sürekli olarak yenilikler yapabilmesi ve gelişimi diri tutabilmesi için yüksek enerji ve bunu sürekli kılacak istikrarlı olma gibi özellikleri ile ön plana çıkması gereklidir (Bozdoğan, 2005: 39-40).

Astlar örgüt içerisinde kendini karizmatik lider ile özdeşleştirdiğinden aslında örgütün ve liderin başarısını kendisine de mal edere. Astlar lidere karşı sergiledikleri sadakat ve güven ile aslında kendilerini liderin kişiliğinde gerçekleştirir ve kendilerini tatmin ederler. Karizmatik bir lidere ne kadar sadık ve onun için ne kadar çok şeyden vazgeçerse o kadar tatmin olur ast. Astlar örgütün amaçları ile kendi amaçlarını birleştirdiklerinden aslında liderin başarısı onunda başarısıdır. O artık kendi başına bir birey değil örgütün homojen yapısı içerisinde, örgüt amaçları için adanmış bir bireydir. Liderin astlar üzerinde bu kadar etkili olabilmesi astın adanmışlığına dayanmaktadır (Keçecioglu, 2003: 40-41).

1.3.5. Vizyoner Liderlik

Vizyon geleceği resmetmektir. Gelecekte nereye ulaşmak istediğini önceden planlamak, kurgulamak ve elinde bulunanları da bu amaç doğrultusunda organize etmek vizyonerliğin göstergesidir. Vizyoner liderler ise; gelecek için tasavvur ettikleri bu resme astlarını dahil eden ve onların geleceğe dair ufkunu açan liderlerdir (Çelik, 2000: 232).

Vizyoner liderler güçlendirilebilir rekabetçi avantajlar sağlayarak süreklilik kazanmak ister. Faaliyetleri doğrultusunda örgütü harekete geçirmek ve bu hareketi uzun soluklu hale getirmek çok önemlidir (Hughes, Beatty, 2005: 9). Vizyoner lider rekabetin devamlılığını sağlayabilmek ve örgütün karşısına ileride çıkabilecek sorunları çözebilmek için çok iyi önsezilere sahip olmalıdır. İyi bir vizyoner lider teknik açıdan donanımlı, iyi eğitilmiş astların daha verimli çalışa bilmeleri için onları güdülemeli ve motive edebilmelidir. Günümüzdeki yüksek karmaşık ve belirsiz çevre koşullarını bir nebze elimine edebilmek için astlarında sinerjisinden faydalanarak vizyoner lider çözüm üretebilir. Bu tarz liderler çevreyi çok iyi analiz edebilmelidir (Gürsoy, 2005: 37).

Vizyoner liderler astları ile iyi ilişkiler kurarak onların güvenini ve saygısını kazanıp sürekli olarak onlarla etkileşim içerisinde. Bir liderin ne kadar iyi bir vizyonu olursa olsun eğer astlarına bunu kabullendiremiyor ve onlara doğru şekilde aktaramıyorsa başarıya ulaşması çok zordur. Lider astları bir yandan örgütün vizyonu doğrultusunda harekete geçirirken biryandan da astlara vizyon katmalıdır. Lider tarafından yaratılan vizyonun örgütün tümünde kabul görebilmesi için içinde bulunduğu ortam ve duruma uygun olarak oluşturulmuş olması gereklidir. Örgüt ile aynı doğrultuda vizyona sahip astların verimliliği artar ve örgüt ile uyum içerisinde ilerler. Bu liderlik tarzının diğer liderlerden en büyük farkı değişik olayları çok iyi okuyup tahlil edebilmesidir.

1.3.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Bu liderlik tarzında liderin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öncelikle astların ihtiyaçlarını tatmin etmesi ve onları güdülemesi gerektiği düşünülür. İnsanlar sadece dışsal ihtiyaçları olan varlıklar olmadıklarından birde içsel ihtiyaçlarının sağlanıp motive edilmeleri gereklidir. Dışsal ihtiyaçları para ve benzeri maddi kaynaklar ile karşılayabilirken, içsel ihtiyaçları karşılayabilmek için daha farklı yöntemlere başvurmak gereklidir. Maslow'a göre insanların alt seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamak daha kolayken üst seviyelere çıktıkça ihtiyaçlarını karşılamak daha komplike ve zor bir hal almaktadır. Böyle bir durumda lider kendi isteklerini ve astların isteklerini belirler bunları belirli kurallar çerçevesinde bir düzene oturtur. Belirlenen bu kriterler bir sözleşme görevi görür ve önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılan kurallara uygun olarak gerekli performansı sağlayanlar ödüllendirilir, sağlanamayanlar ise caydırıcı özelliği olacak şekilde cezalandırılır (Koca, 2001: 28). Bu liderlik tarzı üç ayrı liderlik tarzından bahseder:

- **Koşullu Ödül:** Lider astlar ile birlikte karşılıklı olarak üzerlerine düşen sorumlulukları, karşılıklı hedefleri, hedeflere ulaşmak için gerekli olan performansı ve bu performansın nasıl ölçüleceğini belirlerler. Açıkça belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yolun izleneceği belirler. Lider astların amaçları gerçekleştirebilmeleri için onları maddi ve manevi ödüllerle motive eder. Belirlenen amaçlara ulaşılmaması durumunda da astlar cezalandırılacaklarını bilirler. Bu ödül ve ceza sisteminin iyi işleyebilmesi içinde liderin sürekli olarak

astlarını kontrol altında tutması gereklidir. İyi bir lider astların ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde belirleyen ve bunları en iyi ne şekilde karşılayabileceğini bilen liderdir (Bass, 1985). Verdiğin kadarını alırsın anlayışının hakim olduğu bu liderlik tarzında sinerji elde edilemez ve sadece belirlenen kadar sonuç elde edilmiş olur.

- **İstisnalarla Yönetim:** İş ile ilgili tüm standartlar iş başlamadan önce belirlenir ve lider bu standartları belirledikten sonra işin başından ayrılır. Astlar çalışırken oluşabilecek herhangi bir sıkıntıda lider gelip müdahale eder ve her şeyi tekrardan kontrol altına alır. Lider sıkıntı çıkana kadar bir şeye müdahale etmez, kısmi olarak asta güveni vardır ve astın süreci kontrol edeceğini düşünür (Bass, 1985).
- **Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim Stili:** liderlerin astlara müdahale etmediği her alanda tam serbestliğin olduğu liderlik anlayışıdır. Lider astlara ödül ya da ceza ile iş gördürmeye çalışmaz, onları sürekli olarak denetim altında tutmaz. Astlar kendi amaçlarını kendileri belirler, iş yapma tarzlarını kendileri belirlerler ve lider ile herhangi bir takas içerisine girmezler. Lider karar vermez tüm her şeyi astların eline bırakmıştır. Bu tarz liderler pasif liderler olarak görülürler (Karip, 1998: 449).

1.3.7. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik

İlk olarak 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik kuramı lideri “işe yönelik lider” ve “dönüştürücü lider” olmak üzere iki başlık altında inceleyip ele almıştır. Burns’a göre lider astların moral, motivasyon ve performansları gibi konularda olumlu bir etki oluşturmakta ve onların daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Burns’ Maslov’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yararlanarak astların ihtiyaçlarının karşılanmasına göre tatmin düzeylerinin artacağını, tatmin düzeyleri arttıkça da performanslarınınve motivasyonlarının artacağını ileri sürmüştür (Givens, 2008: 5). Burns’dan sonra dönüşümcü liderlik kavramına en büyük katkıyı sağlamış olan Bass’ göre liderlik “ Lider astların ilgi ve ihtiyaç duydukları şeylerde değişimler yaratarak ufuk açmak, astların moral ve

motivasyonlarını maksimin seviyelere çıkararak astların örgüt amaçlarını özümseme ve bunlara bağlılık göstermelerini sağlar” (Krishnan, 2008: 5).

Dönüşümcü liderler, astların kendilerini adaya bilecekleri ve onun gerçekleşmesi için bütün performanslarını sergileyebilecekleri bir vizyona doğru astları yöneltir. Bu liderlik tarzına uygun hareket eden liderler uzun soluklu bakış açısına sahiplerdir. Belirli bir amaca ulaşmak için bu liderler astların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak astların kendilerine olan güvenlerinin gelişmesini sağlayarak onları motive ederek daha verimli olmalarını sağlar (Tabak, 2005: 40). Etkileşimci liderlikte olduğu gibi astlar ve lider arasında karşılıklı değişime dayanan ilişkidense dönüşümcü liderlik kuramında lider astların değer, inanç ve gereksinimlerine daha fazla önem vermektedir. Bu özelliği dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırır ve onun geleneksel bakış açısından bir nevi kurtarır. Bu liderler astlar için sürekli olarak yenilik hedefleyen, misyon ve vizyonlarını tekrardan yaratır. Bu yeni misyon ve vizyona göre astları bilgilendirir ve belirlenen amaç doğrultusunda sistemi tekrardan yapılandırır. Dönüşümcü liderler ile astlar karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarını giderir. Astlar amaçlar kendilerine anlatılıp benimsetildiğinden artık amaçların bir parçası haline gelmiş, kendi kendilerine liderlik edebilecek hale gelmişlerdir. Lider artık sadece temsili bir konumdadır (Leithwood, 1992: 8).

Dönüşümcü liderler insan odaklı liderlik anlayışını benimsemişlerdir. İnsan örgüt içerisinde ki en kıymetli örgüt unsurdur. Değişim ve gelişim bu liderlik tarzının en belirgin özelliklerindendir. Bu tarz liderler astlarının gelişimlerine çok önem verirler her astı potansiyel bir lider olarak görürler ve bu özelliklerini ortaya çıkarmaları sürekli olarak onları teşvik eder ve yol gösterirler. Astları kendilerine rakip olarak görmezler. Buda astların lider olmaları durumunda onları kıskanmak yerine destekleyeceklerinin göstergesidir. Bu liderler astları ile koordineli olarak çalışıp, bulundukları ortamın gerekliliklerine cevap verebilir, sürekli olarak gelişen ve değişen çevre koşullarını kendi lehlerine kullanabilirler. Bu tarz liderlerin bazı özelliklerini aşağıda ki gibi sıralayabiliriz (Berber, 2000: 33-49; İşcan, 2006: 160–177).

- **Cesaretli olmaları:** Yapılacak olan değişikliklere tepki ile karşılanabilir. Dönüşümcü lider yaptıklarının arkasında durup yıldırımlara ve baskılara karşı koyabilmelidir.
- **Sürekli olarak Öğrenmeye Açık Olmaları:** Bu tarz liderler sürekli olarak değişen koşulları takip edebilmek ve yaratıcılığını diri tutabilmesi için araştırmayı, incelemeyi, öğrenmeyi ve yenilikleri istemesi gereklidir.
- **Kendilerini Değişimin Ana Unsuru Olarak Görürler:** Bu tarz liderler gerçekleşen her olumlu değişimde kendisinden bir şey katmak isterler.
- **Vizyon Yaratırlar:** Dönüşümcü liderler vizyon yaratıp bu vizyonu astlarına benimsete bilen kişilerdir. Belirledikleri vizyonu astlarına en doğru şekilde anlatır ve bunu onlarında vizyonu haline getirirler.
- **Mevcut Astlardan Potansiyel Lider Yaratabilme:** Bu liderler içinde bulundukları örgütte tek lider olmak ve bütün gücü elinde tutmak gibi bir bencillik yapmazlar. Astlarına örnek teşkil ederek onlarında lider olabilmeleri için liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışır ve astları sürekli olarak teşvik eder.
- **Adaletli davranabilme:** Bu liderler adalete önem verir ve bunu yüce bir erdem olarak görürler.
- **Güven Duygusunun Hakim Olduğu Bir Ortam Yaratabilme:** Bu tarz liderler bulundukları örgüt içerisinde güveni sağlarlar. Bu liderler hem kendilerine güvenirler, hem astlarına güvenirler, hem de astlarının ona güvenmelerini sağlarlar.
- **Kavramsal Yetenekleri Üst Düzeydir:** Bu tarz liderler olaylara ve çevrelerine bütünsel olarak bakabilirler. Bu herhangi bir olayla karşılaştıkları zaman olayı tüm açıları ile ele alabilmeleri ve ona göre daha mantıklı çözümler gerçekleştirmelerine olanak sağlar.

- **Sorumluluk Sahibi Olma:** Bu tarz liderler sorumluluklarını bilirler ve üzerlerine düşen sorumluluklarını yerine getirirler.
- **Etkili ve Hızlı Karar Alabilme:** Bu tarz liderler kriz anlarında etkin ve hızlı karar alabilirler. İçinde bulundukları ortam sürekli olarak değişim içerisinde olduğundan bu yetenekleri onlar için büyük avantaj sağlar.
- **Gelecek Odaklı Olmaları:** Bu tarz liderler sadece bulundukları zaman dilimi ile sınırlı kalmaz geleceği de şekillendirirler.

Dönüşümcü liderler bulundukları örgütte güven ortamı sağlayan, astlar ile iyi ilişkiler kuran, astları kendilerini gerçekleştirmeleri için onlara yol gösteren ve yardımcı olan, örgüt içerisinde astları en kıymetli unsur olarak gören, amaç ve vizyonu asta anlatarak amaçları ve vizyonu benimsemelerini sağlayan, astların liderlik potansiyellerini ortaya çıkarıp onları destekleyen, örgüt içerisinde adaleti sağlayan, sürekli olarak yenilik ve dönüşümü destekleyen, üzerine düşen sorumlulukları gerçekleştirebilecek bilgi ve beceriye sahip, belirli etik kurallara sahip ve görev bilinci yüksek tutarlı liderlerdir.

BÖLÜM 2: ENTELEKTÜEL LİDERLİK VE ENTELEKTÜEL LİDERLİK VASIFLARI AÇISINDAN ALİYA İZZETBEGOVİÇ

2.1. Entelektüel Kimdir?

Entelektüel kavramının kökeni Antik Yunan'a dayanır. Aristo, entelekyayı (entelekheia) olgunlaşmış ama “sürekli bir fiil halinde” olan varlık olarak anlıyordu. Aydınlanma Dönemi Fransa'sına geldiğimizde “intellectuel”, "aklı merkeze alan kişi" anlamında kullanıldı (Meriç 2012:18). Entelektüel kavramı dilimizde aydın kavramıyla karşılanmaktadır. Kavram Latince intellectus'un (anlamak) Fransızcaya çevirisi olan “entelekt”ten türemiştir. Anlamı, soyut ve mantıksal düşünme yetisini gösteren gelişmiş zekaya sahip kişi demektir. (Oxford Dictionary) Kavram gündelik dilde, kapsamlı bilgi ve birikim gerektiren soyut konularla derinlemesine ilgilenen, fikir ve bilgi üretmeği veya yaymayı meslek edinmiş kişi anlamlarında kullanılmaktadır. Bilim, teknik ve kültürün değişik dallarında özel öğrenim görmüş münevver kimse (TDK).

Günümüz modern dünyasının bize yaptığı en büyük kötülüklerden biri de her halde kavram kargaşasıdır. Özellikle sosyal bilimler alanında yaşanan bu kavram kargaşası beraberinde büyük sorunları da getirmektedir. Bunun en bariz örneklerinden biride Entelektüel kavramını anlamı hakkında yaşanan kargaşadır. Meriç'e göre entelektüel kavramının kökeni Antik Yunan'a dayanır. Bu kavrama anlamı ilk olarak ele alanlardan biri Aristo'dur. Aristo'ya göre entelekyalı (entelekheia) sürekli olarak eylemine devam eden olgunlaşmış varlıktır. Aydınlanma dönemi Fransa'sına geldiğimizde kavram modern anlamda anlam kazanmaya başlamış ve “intellectuel”, "aklı merkeze alan kişi" anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Meriç 2012: 18). Kavram Latince intellectus'un (anlamak) Fransızca'ya çevirisi olan “entelekt”ten türetilmiştir. Kavramın sözlük anlamı, soyut ve mantıksal düşünme yetisini gösterebilen gelişmiş zekaya sahip kişi demektir. (Oxford Dictionary). TDK'ye göre Entelektüel: Bilim, teknik ve kültürün değişik dallarında özel öğrenim görmüş münevver kimseleri ifade eder.

Modern anlamda entelektüel olgusunun oluşması için uzunca bir süreç yaşanmıştır. Bu süreç içerisinde entelektüel kavramının somut eylemler ile ortaya çıkması ve

yaygın olarak kullanılması Dreyfus Davası ile gerçekleşmiştir. Bir çok düşünür Dreyfus Davasını entelektüel kavramının modern anlamda kavramsallaşmasının dönüm noktası olarak kabul eder. Bu dava Fransa’da casusluk suçu ile 1984 yılında yargılanan Alfred Dreyfus’un davasıdır. Yahudi olduğundan dolayı casus olarak yargılanan Dreyfus’un haksız yere yargılandığını savunan Emile Zol ve etrafındaki bir gurup düşünürün 14 Ocak 1898 günü’’Protestation’’ başlıklı bir manifesto yayınlamaya çalışırlar. Dreyfus davasına taraf olan Zola ve diğer düşünürleri aşağılamak için yazdığı Maurice Barres bir yazısında bu düşünürleri ‘’entelektüel’’ olarak adlandırır. Bu adlandırma davayı takip edenler tarafından da zamanla benimsenir. Zaman içerisinde Dreyfus’un suçsuz olduğu ispatlanıp serbest bırakıldıktan sonra, kavramda artık doğruyu yanlıştan ayıran, erdemli ve onurlu kimseleri nitelendirmek için kullanılmaya başlanır. (Demiralp, 2002: 120). Bu olay ile birlikte entelektüellerin yönetime ne denli etki edebilecekleri ortaya çıkmıştır.

Bilgiyi elinde bulunduran bir kesimin yönetim erkinin uygulamalarına ne denli karşı koyabileceğinin bir göstergesi olan bu dava entelektüellerin iktidar ile olan ilişkilerini de ortaya çıkarmıştır. İktidar ile olan ilişkileri ele alındığında Fransa’da entelektüeller iki kısma (sağ ve sol) ayrılmıştır. Sağ entelektüeller devletin bireye üstünlüğünü savunurken, sol entelektüeller bireyin devlete üstünlüğünü savunmuşlardır (Özcan, Zeki, 2006: 48). Ortaya çıkan bu ayrım halen daha Avrupa siyasi düşüncesinde önemli bir rol oynar. Bundan dolayıdır ki, bu dava Avrupa’nın kaderinde çok önemli bir rol oynamıştır.

Dreyfus davasından sonra entelektüellerin toplum ve iktidar üzerindeki etkilerinin görülmesi, kavramı daha da ön plana çıkmaya başlamıştır. Bir yandan entelektüel kavramı sorgulanırken diğer taraftan da ideal bir entelektüelin nasıl olması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Konrad’a göre entelektüel; bir belediye başkanı, Nietzscheyen vari sarışın yada profesyonel bir devrimci değildir. Politik liderlerin istediklerini söyleyen onların iktidarlarını güçlendirmek için gevezelik yapan yazar yada toplum sömürsünü derinleştirmek için dini kullanan Engizisyoncu din tüccarı hiç değildir. Çünkü bağımsız düşünce bürokrasiye, burjuvaziye ya da proletaryaya hizmet etmez. O sadece kendine bağımsız düşüncenin amacına ve bağımsız

düşüncenin bağımsızlığını koruyabilmesine hizmet eder. Entelektüeller toplumun onlara yüklemeye çalıştıkları zorlama yükümlülükleri kabul etmez ve bunlardan uzak durular. Entelektüel özgür düşüncenin temelinde yatan yaratım gücünden yararlanarak kazandığı etkinlik ile bağımsız olmalı ve politik bir kaygı taşımamalıdır. Bir entelektüel anti-politik bir tutum sergilemelidir. Bir entelektüel halkı veya devleti için kendini sansürlemez. O bağımsız düşünceyi kendine rehber edinmiş kişidir. Bu tutum onun varoluş kazanabilmesi için vazgeçilmez unsurdur (Konrad, 1984: 218-223). Entelektüeller tahakküm altına giremeyen, bağımsız düşüncenin yegane birer temsilcisidirler. Onlar kirlenmemiş ve menfaat uğruna yozlaştırılmamış fikirler için uğraşan ve bu fikirler için uğraşan, akıl ve evrensel ahlak adına toplumun geri kalanına seslenen ve bu hakkı taşıyan kişilerdir (Bauman, 1996: 32). Bu insanlar iktidarların dünyevi menfaatleri karşısında durarak daha çok manevi ve evrensel değerlerin savunucularıdır. Kendilerinin en iyisini yapabileceklerine inandıkları konularda da hiç korkmadan insanlığın vicdanı olarak kendilerini öne atabilirler (Winock, 2002: 610-611).

Entelektüeller maddi bağlamda bir şeylerin peşinde değildirler. Onlar daha çok insanlık tarihi boyunca en önemli yazarların, düşünürlerin, bilginlerin ve sanatçıların geliştirdikleri ruhsal otoritedir. Bu insanlar ast yada üst olma derdinde değildirler. Onların tek derdi ideal bir şey otaya koyabilmek ve sürekli olarak imgelemiş oldukları şeyi yaratabilmeyi ve sürekli bir yaratım sürecinde bulunmayı isterler. Onlar hayata normatif bakarlar ve olanı değil olması gerekeni merkeze alırlar. Yaratıcı entelektüeller en karmaşık aktivite türlerinin üzerinde biri olarak üst kalite emekçidirler. Onlar talepler doğrultusunda hareket etmezler. Kendi oluşturdukları idealize edilmiş yapıyı insanlara sunarlar (Konrad, 1984: 225, 234).

Entelektüeller erk olmak istemezler, bundan dolayı da yönetim ile bir çatışmaları olmaz. Onlar yapmak istediklerini yaptıkları ve bunu yapmaya devam edecekleri için doğal birer aristokrattırlar. Bu insanların yönetimde gözü olmadığından yönetiminde bunlardan korkmasına gerek yoktur (Konrad, 1984: 224).

Konrad'ın belirttiği gibi entelektüeller iktidarı ele geçirmek için bir çaba içerisine girmezler fakat iktidar entelektüellerin faaliyetlerinden dolayı iktidarını yitirebilir. 7. Yüzyılda entelektüeller her konuda bilgisi olan, öğrenmeyi seven, kişiliği ve dünyaya

bakış açısını genişletmeye çalışan kişiler olarak görülürken; Aydınlanma çağı ile birlikte entelektüelin sorumlulukları çoğalmış ve sadece kişiliğini ve dünyaya bakış açısını genişletmenin ötesine geçerek ‘’ daha iyi bir toplum, daha iyi bir insanlık için düşünce üretme ve gerektiğinde politik eylemde bulunama’’ misyonu da kazanmıştır. Entelektüel bir yandan evrensel olan doğruları bulup çıkarmaya çalışırken diğer taraftan da daha iyi bir dünya kurmada insanlara öncülük edecektir (Özlem, 1995: 207). Entelektüeller iktidarın karşısında mesafeli olarak konumlanmış otonom bir yapı oluştururlar. Lokal iktidarlardan bağımsız evrensel bir dil kullanan bu kimseler, bir yandan da iktidarın hükmetmek istediği toplumlara da seslenirler. Halkın gözünde iktidarın meşrulaşması ve halkın eğitilmiş yurttaşlar olmasında önemli rol oynarlar. İktidar ile aralarında olan bu mesafeden dolayı bağımsız bir zeminde yer edinirken bir yandan da otorite ve yol gösterici olarak ortaya çıkarlar.

Entelektüelliği aydınlanma çağının bir ürünü olarak gören Kant’a göre Aydınlanma, insanın kendi hataları ile düştüğü bir ergin olamama durumundan kurtulup kendi aklına başvurmasıdır. Ergin olmayışı insanların kendi akıllarını kullanmak yerine, onu başkasının himayesine vererek onların belirlediği şeyleri yapmaya odaklanmak olarak değerlendiren Kant’a göre; insan kendi aklını kullanmaya ve onu kendine rehber edinerek başkalarının kılavuzluğu olmadan kararlı ve yürekli bir şekilde kendisi kullanmaya başladığında düşmüş olduğu bu durumdan kurtulur. Aklın özgürleşebilmesi içinde özel kullanım yerine evrensel kullanımı gereklidir. Akıl özel amaçlar için kullanılması durumunda akıl sadece o özel duruma yönelik özel çözümler geliştirmesini ve özgür bir biçimde kullanılmasını engeller. Akıl ancak kendini bir tikelin parçası yerine insanlığın bir parçası, özel ve sorumlu bir üyesi olarak görmeye başladığı zaman özgürleşebilir (Kant, 1984: 211-2021).

Entelektüeller bulundukları toplumlarda ki diğer insanlara oranla evren, doğa, insan ve soyut kavramlar hakkında daha çok söz söylerler. Dünyaya bakış açıları toplumun diğer katmanlarını oluşturan bireylerin bakış açılarından daha kapsayıcı ve daha ruhanidir. Onların bu düşünce tarzları ve kavramları kullanma şekilleri onların aldıkları eğitimden kaynaklanacağı gibi içerisinde bulunduğu konumun rol gerekliliği de olabilir. Mühendislik projesi, sulama şemaları, askeri ve idari organizasyonlar, genelleştirilmiş bilgiden yararlanma eğilimlerindedirler. Bu tarz

kapsamlı uygulamaların istenilen verimde gerçekleşebilmesi ve istenilen sonuçları verebilmesi için ilkelere sahip olması gereklidir. Bu ilkelerin etkili olabilmesi için entelektüel bir dayanağının olması gereklidir. Daha çok evrensellik ve genel ilkeler üzerine inşa edilen evrensel akıl bu tip yönetsel işlerde etkisini gösterir (Shils,1968: 399-400).

Lipset'e göre entelektüel; kültürü yani, sanatı, bilimi, dini, estetiği vb. kısacası insanın sembolik dünyasını yaratan, yayan ve uygulayan herkestir. Ona göre entelektüeller iki kısma ayrılır. Bunlardan birincisi, kültürün özünü oluşturan ve bunu yaratan sanatçılar, bilginler ve yazarlardır. İkincisi ise kültürü yayanlardır. Bunlar çeşitli sanatların yayıncıları, aktarıcıları ve öğreticileridir. Hukukçular, hekimler gibi kültürü yaptıkları iş için kullanan insanlarda ikinci gruba dahildirler. Tanımı gereği toplumdan yabancılaşmış, ayrı kalmış entelektüelin çeşitli gruplarda faaliyet göstermeleri ve hatta siyasette doğrudan doğruya boy göstermeleri durumunda nasıl adlandırılacakları sorunu ortaya çıkmaktadır. Aslında bu sorunun cevabını kendi içerisinde bulabiliriz. Entelektüeller her ne kadar siyasette aktif olmasalar da her daim entelektüel yanları ön plana çıkar ve aldıkları kararlarda, yaptıkları işlerde bu yönleri ön olana çıkmaktadır. Bir nevi kendi entelektüel birikimleri ile oluşturacakları yeni politik ve siyasal dünya görüşlerini uygulayarak hem entelektüelliğin gerekliliği olan yaratıcılığı gerçekleştirilmiş olacaklar hem de toplumdan yabancılaşmış olacaklardır (Lipset, 1986: 304-306).

Bilim insanları kendi uzmanlık alanlarında uzmanlaşarak ya da uzmanlık alanlarını daha da geliştirerek entelektüel olamazlar. Bir bilim insanının entelektüel sayılabilmesi için kendi uzmanlık alanının dışında çağın ve toplumun değerlerine yönelerek bunlar için çabalaması ve katkıda bulunması gerekir. Bir entelektüelin 3 önemli vasfı vardır:

- Sürekli olarak çevresine mesaj verebilmeli,
- Verdiği bu mesajların kendi uzmanlık alanının dışında daha çok toplumun değerler ve anlayışlarına uygun, soyut ve mümkün olduğu kadar evrensel bir yönünün olması gereklidir.

- Hızlı ve sürekli iletileri ile başkalarını entelektüel olduğuna ikna etmelidir (Ülgener, 1983: 70-71).

Kendi uzmanlık alanına sıkışmış bilim insanları sadece uzman olarak kalırlar. Bilim insanının entelektüele dönüşebilmesi için kendi disiplininin dışına çıkarak, başka disiplinler ile kendi disiplininin toplumsal değerler potasında eriterek sürekli bir yaratım döngüsüne girmesi gereklidir. Bu şekilde farklı perspektiflerden bakabilme imkanına kavuşan bilim insanı kendi disiplininin de eksikliklerini de görebilir. Entelektüel olan bilim insanları bir üst akıl olarak tüm disiplinlerin üstüne çıkarak evrene bütünsel olarak bakabilir.

Entelektüellerin bir diğer işlevi toplumlarda gerçekleşen sosyal değişimlerdir. Topumlarda eskimeye ve artık işlevini yerine getirmemeye başlayan yapıların tespitinde ve bu yapıların güncellenmesi ya da kaldırılıp yerine yenisinin getirilmesi konusunda entelektüeller önemli rol oynarlar. Entelektüeller bu konuda ikiye ayrılırlar. Bunlardan ilki toplumsal eskimeyi ve yozlaşmayı tespit ederek bir taraftan sorunların kökenini bulmaya çalışırken diğer taraftan da inşa edilmesi gereken yeni toplum düzenini tasarlar. Bu süreçte sürekli olarak toplumu ikna edip toplumsal dinamikleri bu alana evirmeye çalışır. Sürecin içerisinde aktif olarak yer alır, hatta sürecin öncüsüdür. İkinci tarz entelektüeller ise, ilki gibi toplumsal sorunları tespit eder fakat eylem konusunda çekimserdir. Ona göre toplumsal dinamikler toplumsal sorunları zamanla kendi içerisinde yok edip ideal düzene oturur. Bu tarz entelektüellere verilebilecek en büyük örnek Kant'tır.

Entelektüelliğin meydana çıktığı ilk olay olarak kabul edilen Dreyfus olayında Emile Zola'nın ortaya koyduğu tavır gibi, entelektüelin hiçbir siyasi, hukuksal, sosyal ve ekonomik gücün etkisinde kalmaksızın üzerine düşeni yapması gerekmektedir. Entelektüellerin içinde bulundukları toplumun ona vurduğu tüm zincirlerden ayrı özerk olması gereklidir. Bu özerklik ister legal olsun, ister illegal olsun entelektüelin düşünceleri üzerinde etkili olabilecek tüm siyasi, sosyal ve iktisadi güçlerin elimine edilmesine dayanır. Entelektüel tüm çıkar çevrelerinden bağıni koparmış kişidir. Onun yapması gereken akıl yoluyla oluşturduğu genel ve normatif kuralların gerekliliklerini yerine getirmektir.

Entelektüel özerklik, entelektüel tarafsızlıkla aynı şey değildir. Doğası gereği entelektüelin tarafsız olması da pek mümkün değildir. Entelektüelin ürettiği bilgi zamanla onu iktidar haline getirmektedir. Entelektüelin ürettiği bilgi iktidarların iktidarlarını güçlendirmek içinde kullanılır. Entelektüelin iktidar ile arasına mesafe koyabilmesi için özerkliğini koruması gereklidir. Entelektüellerin özerk olabilmesi için öncelikle özgür olmaları gereklidir. Bu özgürlük sıradan vatandaşların özgürlüklerinde daha kapsayıcı olmalıdır. Totaliter bir yapı altında yaşayan bir entelektüelin fikirlerini özgürce söyleyememesi onu doğruları söylemek konusunda tereddütte düşürebilir. İçerisinde bulunduğu maddi ve siyasi yapının da entelektüelin düşünceleri üzerinde ciddi etkileri olduğu bilinmektedir (Karadağ ve Aslan, 2013: 195).

Entelektüelin özellikle sürgün, marjinal, amatör ve yabancı yönüne dikkat çeken Said'e göre entelektüel; statükoyu sorgulayan, toplumu düşünsel ve siyasal açıdan yeni ufuklara götüren kişidir. Statükonun tüm dayatmalarına rağmen bildiği doğruların arkasında duran bu insanlar Jacoby'nin entelektüeli gibi kimseden medet ummayan bağımsız ruhlu insanlardır. Bu kuşak artık kaybolmuş ve bunların yerini ise; kurumların dediklerin dışına çıkmayan, kendilerini var eden toplumsal zincirlerinden memnun bir sürü unvana sahip teknisyenler topluluğu almıştır (Said, 2009 :74). Lüksemburg'un tasvir ettiği gibi bu insanlar yürüdükleri zaman zincirlerini fark edeceklerinden, yürümekten çekinirler. Hatta bu zincirlerin içerisinde bulundukları toplumda ki statülerini daha da güçlendirdiklerinin farkına vardıklarından dolayı bu zincirlere sıkıca bağlanmaktadır.

Maulnier'e göre entelektüelin görevleri, düşünmek, doğruyu aramak, nesnel bilgiye ulaşmaktır. Bu insanlar hiç kimseye göstermelik saygı göstermez, kurumsallaşan düşünce yapılarına kuşku ile bakarlar. Kendine aklın ışığını rehber edinmiş bu insanların vasıflarını şöyle sıralayabiliriz (Meriç, 2012:18):

- Birinin entelektüel sayılabilmesi için, içerisinde bulunduğu dönemin ilmine ve irfanına sahip olması, toplumunun dilini, tarihini bilmenin yanı sıra dünyada ki belli başlı akımları da bilmesi gereklidir.

- Başkalarının düşüncelerini kendine rehber edinmeyecek, peşin hükümlerden kaçınacak ve olayları kendi mantık süzgecinden geçirdikten sonra karar vermelidir.
- Hakikat uğruna her şeyi göze alabilen bu insanların başlıca vasıfları dürüstlük, cesurluk ve adaletli olmaktır. Bu insanlar bilgi hamallığı yapmaz edindikleri bilgileri kullanırlar.

Entelektüel kamuoyunun vicdanını harekete geçiren, mekanik zihin yapısından çok, çok yönlü düşünebilen zihin yapısına sahip kişilerdir. Bu insanları Sartre şöyle tanımlar: “Atom silahlarını mükemmelleştirmek için atomun parçalanması üstünde çalışan bilim adamları da değildir. Yapılmasına göz yumdukları bu silahların yıkıcı gücü karşısında dehşete kapılan bilginler bir araya gelerek kamuoyunu atom bombasının kullanılmasına karşı uyaran bir manifesto imzaladıklarında birer entelektüel olurlar” (Sartre, 2010: 47). Bu sözlerle entelektüelin insani yanını ön plana çıkaran Sartre bir yandan da entelektüelin insanları örgütleyebilme kabiliyetlerine de vurgu yapmıştır. Entelektüel insanlar savundukları davanın doğruluğuna bir tek kendileri inansalar dahi bundan vazgeçmezler. İnadıkları fikirleri çok iyi açıklayabilme özelliğine sahip bu insanlar toplumları örgütleme konusunda da oldukça başarılıdırlar. Kısaca söylemek gerekirse entelektüeller içerisinde bulundukları toplumun vicdanını temsil ederler.

Bir insanın entelektüel olabilmesi için; bilen, kavrayan ve diyalektik akılla düşünebilen tarafından çok onun her durumda ortaya koyabildiği insani tavır önemlidir. İnsani tavır sergileyebilmek için çok fazla bilmenin de önemli olamadığı görülmektedir. Said bu konuda Gramsci’ye başvurmuştur. Gramsci’ye göre bütün insanlar da entelektüel bir öz vardır. Fakat bunlardan çok azı entelektüel eylemler gösterirler. Toplumda entelektüel olarak tanılanacak iki tip yapı vardır. Bunlardan ilki bilginin nesilden nesle aktarılmasını sağlayan öğretmen, din adamı ve idareciler gibi geleneksel aydınlardır. İkincisi ise çıkarlarını sürekli olarak korumak, daha fazla iktidar elde edebilmek ve denetim gücünü elde bulundurabilmek için çaba gösteren iktidar yalakası ve iktidar ile paralel ilerleyen ‘’ organik’’ aydınlardır. Bu insanlar her daim iktidar ile omuz omuza ilerleyen, çıkarlarını iktidara entegre etmiş, devletin

toplumların dizaynı için güç kullanmasının gerekli olduğuna inanan, muhalif olmayı göze almayan kişilerdir (Said, 2009: 21).

2.1.1. Entelektüel ile Aydın Arasındaki Fark

Entelektüellik kavramı aydınlanma döneminden öncede kullanılmıştır. Ancak bu dönemde daha çok zihinsel aktivitelerden hoşlanan, her şeyden az çok haberi olan, dünyaya bakış açısını genişletmeye çalışan insan olarak tanımlanmıştır. Aydınlanma çağı ile birlikte kavram yeni bir anlama bürünerek; insanlığı daha iyi bir noktaya götürebilmek için düşünce üreten ve gerektiğinde eylemde bulunan kişi olarak tanımlanmıştır. Aydınlanma dönemi entelektüellerinin eylemleri akılcılık ve bilimsellikten oldukça etkilenmiştir. Bu entelektüellerin yanı sıra dünyanın anlaşılması için aklın yeterli olamayacağını ileri süren entelektüelle de olmuştur.

Toplumumuzda entelektüel kelimesinin yerine kullanılan aydın kelimesi aslında münevver kelimesi ile eş anlamlıdır. Entelektüel kelimesinin yerine kullanılan aydın kelimesi aslında entelektüelden farklı bir anlam taşımaktadır. Kelime aslında parlatılmış, aydınlatılmış manalarına gelen Arapçadan dilimize tercüme edilmiş münevver kelimesi ile eş anlamlıdır (Develioğlu, 2003: 727). Aydınlanma döneminin etkisi ile münevver kelimesinin yerine kullanılan aydın kelimesi özellikle Osmanlı tarafından ortaya çıkarılan ve batıda ki gelişmeleri ve yenilikleri ülkeye uyarlamaları ve ülkenin batı ile entegrasyonunu sağlamak oluşturulan zümreye verilen isim olmuştur. Asıl amaçları toplumu geri kalmışlıktan kurtarmak ve batının reformist yapısına uydurmak olan bu kimseler cumhuriyetin kurulmasına ön ayak olmuş ve yeni cumhuriyetin şekillenmesinde de etkili olmuşlardır (Develioğlu, 2003: 727). İktidar eli ile oluşturulan ve iktidarın isteklerini yerine getirmek için hizmet eden bu kesim modernlik ve yenilik adına toplumu değiştirme unsuru olarak iktidar tarafından kullanılmıştır.

Aydınlanma çağı ile birlikte kavramsal olarak bir değişim geçiren Entelektüellik ile Aydın kavramı da sürekli olarak karıştırılmaktadır. Aydın kavramı çoğu kez entelektüel kavramının yerine kullanılsa da aslında aydın geniş düşünme yeteneğine sahip mantıksal düşünce bilen, bir alanda uzmanlaşmış ancak tavır insanı olmaktan çok, enformasyon teknisyeni olan kişidir. Gramsci'ye göre bu kişiler kendi başlarına

bir sınıf oluşturmamayan resmi ideolojinin sözcüleridirler. Bu insanlar iktidarların toplum üzerindeki iktidarlarını güçlenmesine ve sürdürülmesinde iktidarlara yardım ederler. İktidarın yeni gelişmelere uyum sağlayamayıp yıprandığı zamanlarda, iktidar için bunları sindirerek iktidarın kullanabileceği birer araç haline getirmek aydınların görevidir. Gramsci aydınları her besini özümseyebilir yapma işlevi gören ‘mide suyu’na benzetir. Bizde de olduğu gibi aydınlar sürekli olarak halkı sindirmeye çalışırlar (Tutar, 2013: 135-136). Aydınlar içerisinde bulundukları dönemin insanlarıdır. Onlar sadece bulundukları zamana seslenir ve bu zamanın sorunlarına çözüm bulmaya çalışırlar. Onlar için mevcut sorunlar önemlidir ve bu sorunlara odaklanırlar. Bu bakış açılarından dolayı aydınların düşünce tarzları kalıcı olmaz. Zamanla ortaya attıkları fikirler yetersiz kalır ve işlevsizleşir.

Toplumumuzda entelektüelin gördüğü işlevi görmeye çalışan aydınlar aslında bu görevi tam olarak yerine getirememektedirler. Bu kavrama yüklenen yanlış anlamlar aslında toplumsal hafızamızda yer edinerek düşünce dünyamızda ciddi kopuşlara sebep olmuştur. Mütercimlerin ve yazarların yaptıkları bu hata işlevsel olarak bir birinden farklı olan bu kavramları bir olarak görmemize sebep olmuştur (Şeriatı, 2004: 12). Aslında etimolojik olarak da incelendiğinde aydın, aydınlanan yani eylemlerinin kaynağını başka bir yerden alan anlamına gelmektedir. Entelektüel ise, fikir işçisidir. O fikirlerini kendi zihin dünyasında gerçekleşen çeşitli etkileşimler sonucunda kendisi oluşturur. Aydın sadece var olan ışığı yansıtırken, entelektüel ışık üretmekte ve bu ışığı yaymaktadır. Ülkemizde ki aydınların batıdan edindikleri modern yöntem ve bilgileri toplumumuza aktarmaları ve bu sürece bizi entegre etmeye çalışmaları buna örnek olarak verilebilir.

Türkçede aydın kavramı yerel, kerameti kendinden menkul, bilmiş insanları tanımlamak için kullanılan bir sıfattır. Bir sezgiden düşünceden beslenerek ortaya yeni bir şey çıkarmak yerine belirli bir çerçeve içerisinde konuşan kişilerdir. Aydın bir yerlere yaslanmadan ayakta duramaz. Kendi özerkliği olmadığında sürekli olarak gelişimine destek verebilecek dayanaklar arar. Aydınlar statükoyu desteklemek ve onun devamlılığının gerçekleşmesi için gösterdiği çaba ile bürokrat-memur gibidir (Meriç, 2012: 15). Yaratıcı düşünebilme yeteneğinden mahrum aydın aslında daha önceden ortaya çıkmış fikirlerin sadece bir tekrarıdır. Arı gibi topladığı

her şeyi birleştirip harikulade balı yapamayan aydın tıpkı bir karınca gibi sadece toplar ve bu topladıkları ile içerisinde bulunduğu sosyal yapısının takdirini kazanmaya çalışır. O sadece karınca gibi mevcudun devamına odaklanmıştır.

Kendi çıkarları için adalet ve akıl gibi paha biçilemez değerleri kendi menfaatleri ve güç elde edebilmek için ihanet eden kişileri aydın olarak nitelendiren Benda'ya göre: aydınlar zengin sofralarında kırıntılardan nasiplenmek için, krala soytarılık ederek mevki edindikleri için ihanet içerisindedirler (Benda, 2006: 28). Bu insanlar sadece bilgi ve adalete değil insanlığın aydınlık günlerine de ihanet etmektedirler. Bu insanlara kuşku ile yaklaşmak artık bir adet halini almıştır.

Kısacası aydınlar tıpkı yaz aylarında ulu çınarların etrafına sarılıp hızlıca gelişip serpilen sarmaşıklara benzerler. Tutundukları ağaçlara fayda sağladıkları gibi kendileri de varlıklarını bu ağaçlara borçludurlar. Kendilerini ayakta tutan bu ağaçların yok olmasının kendilerinin de yok olması anlamına geldiğini bildiklerinden ellerinden geldiğince bu ağaçların varlığını devam etmeleri için gerekli olan şeyleri onlara sağlarlar. Bu muttalisi yaklaşım onların hayatlarını bir süreliğine kolaylaştırabilir, fakat bu onların baki kalacakları anlamına gelmez. Tıpkı hızlı büyüyüp serpildikleri gibi hızlıca yok olmaya da mahkumdurlar. Entelektüeller ise, onların aksine kendi varlık kaynaklarını ve güçlerini bağımsız ve aklın ışığını rehber edinmiş fikirlerinden alırlar. Aydınlar gibi sadece kendi dönemlerinin insanları olmayan bu insanlar bulundukları çağın ötesine seslerini duyurabilirler. Bu insanlar çoğu zaman bulundukları çağlarda anlaşılmazlar. Onlar sorunların temeline indiklerinden geçici değil kalıcı çözümler peşindedirler. Onların korktukları şey zamanlarının iktidar sahipleri değil bilginin yaratım sürecinin kısırlaşmasıdır. Hiçbir zincire bağlılığı kalmayan bu insanlar zgr düşüncenin, adaletin ve erdemin gerekliliklerini ağlar ötesine taşıyabilirler.

2.2. Entelektüel Liderlik Kavramı

Liderlik ve entelektüellik kavramlarının eşdeğer bir şekilde bir araya gelerek, yeni bir liderlik tarzı olan entelektüel lider kavramını meydana getirmişlerdir. Son zamanlarda daha da önemli hale gele gelen bilginin, bu kadar hızlı üretilip kullanıldığı günümüz dünyasında liderlik tarzının da bu ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde evrimleşmesi gereklidir. Bilgi toplumunun en önemli unsuru olan bireylerin; gönüllülük esasına dayalı yönetilebilmeleri, motive edilmeleri ve bağlılıklarının sürdürülebilir olabilmesi için bu liderlik tarzı daha da önem kazanmıştır. Yeni dünya düzeninde çalışanlar klasik dönem çalışanlarına göre bilgiyi daha çok kullanan, sürekli olarak yeni şeyler öğrenen ve bu öğrendiklerini uygulayarak yeni şeyler yaratabilen, eğitime açık ve eğitime önem veren, toplumda daha özverili ve bilinçli hareket edebilen yapıları ile öne çıkmaktadırlar. Bu tarz bir yapıya sahip çalışanları motive edebilmek ve yönetebilmek için klasik dönem argümanlarından ve yönetim tarzından çok daha fazlası gerekmektedir. Enformasyon teknolojilerinin toplum içerisinde kullanımının eskiye göre artışı ve sınırsız bilgi kaynaklarına erişimin kolaylaşmasından kaynaklı olarak gelişen astların yönlendirilebilmesi, toplumsal bağlılıklarının artırılabilmesi ve katma değerlerinin artırılabilmesi için bilgiyi kaynak alan ve sürekli bir gelişim sürecinin içinde olan entelektüel lider kavramı öne çıkmaktadır.

Lider bir toplumu sıfır noktasından harekete geçirmek için gerekli olan ve toplumu hedeflenen noktalara ulaştıracak enerjiyi barındıran kişidir. Toplum için temel yapı taşlarından biri olan lider toplumların başarısı için olmazsa olmazlardandır. Liderler bu sorumluluklarını yerine getirirken; hareke geçirme, yönlendirme, tahsis etme ve geliştirme gibi temel faktörleri kullanırlar. Bir lider bu faktörleri kullanarak hiç bir kaynağı olmayan toplumları bile toparlayıp belirlene hedeflere ulaştırabilir. Bu tarz liderlerin üç önemli özellikleri vardır; bilgelik, zekilik, yaratıcılık (Sternberg, 2003: 386). Bu üç vasfı barındıran liderler günümüz toplumlarında sorunların anahtarını da elinde bulunduruyor demektir.

Entelektüel liderler kendine bağı olanların, sürekli olarak gelişimlerini destekleyerek bir yandan da onların toplumu geliştirmeleri ve onu canlı tutmalarını sağlar. İnsanları değişimin bir unsuru olmaları konusunda motive eden ve vizyoner kişilikleri ile onları öncülük edecektir. Geniş perspektife sahip bu kişiler toplumun ihtiyaç ve gereksinimlerini öngörüp geleceği şimdiden kestirebilme ve değişim için gerekli adımları atabilme özelliğine sahiptirler. Günümüzün ilham verici, esnek, informal ve geleceğe odaklı lider modeline uygun liderlerin, özellikle bilgiye ulaşımın bu kadar kolay ve maliyetsiz olduğu bir dönemde, yenilikler ile ayakta tutarak değişimin bir unsuru haline getirmeleri gereken toplumları, bilindik klasik yönetim anlayışları ile yönetmelerinin imkanı kalmamıştır.

Günümüz dünyasında sürekli olarak değişmek zorunda olan bir toplum ve bu toplumun yapısı içerisinde bulunan ve eski dönemde ki insanlara göre bilgi birikimi açısından hayli yüksek insanları yönlendirebilmek ve motive edebilmek için onlarla aynı dili konuşabilen bir lider gerekmektedir. Gelişen toplumlarda bilgiye hakim insanların oluşturduğu bu yapıyı artık sadece uzmanlık, karizmatik yapı veya otoriteleriyle yönetemeyeceklerdir. Bu tarz insanları yönetebilmek için liderlerin entelektüel yapılarının ön plana çıkması gereklidir. Düşünsel yönü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip bu liderlerin ihtiyaçlara daha çok cevap verebileceği görülmüştür. Bu tarz liderler geçmişin kanaatkar yaklaşımlarından uzak, sürekli olarak yenilikleri destekleyen ve yenilikler için öncü olan, yaratıcı ve esnek düşünce tarzı ile kendi sınırlarını zorlayan liderlerdir. Bu liderler uzman oldukları alanın dışında yönetim bilgi ve becerisine de sahiptirler. Bu liderler, yüksek bir teknik bilginin yanı sıra, kültürel duyarlılık, sanatsal bir kavrayış, duygusal dengelilik, uyumluluk ve birlik yeteneği, müzakereler açıklık, kişisel olgunluk, mantıklılık, geleceğe yönelik vizyoner ve geniş perspektife sahip olma, sadelik ve esneklik ile sürekli olarak gelişime açık özelliklerini kendilerinde bulundurlar (Akgemci, 2011).

Günümüz bilgi toplumunda bireylerin ileriye dönük entelektüel sıçramaları haliyle toplumu da bu anlamda ilerlemeye sev etmiştir. Açık çevre faktörlerine sürekli maruz kalan bu toplum, çevreye uyum sağlayabilmesi için içerisinde bulunduğu koşulların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir liderlik tarzına sahip olması gereklidir.

Yeni dünya düzeninde meydana gelen hızlı değişmeler, yeni stratejik çözümler bulmak, başarılı olmak ve yeni paradigmlar bulmak konusunda toplumları zorlamaktadır. Bu anlamda liderin yapması gereken en önemli faaliyet, içerisinde bulunduğu dönemi çok iyi okuyup bu dönemin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yapı oluşturmaktır.

Zamanın ruhuna uygun, sürekli olarak değişim ve yenilikleri ön gören bakış açısı beraberinde kendi liderlik tarzını da getirmektedir. Topyekun kültürlenmenin yaşandığı bu dönemde, toplumun liderlik ihtiyaçlarına cevap verebilecek kişinin; medeni cesaretinin yüksek, eğitim ve gelişime açık, her alanda üretilen bilgiyi kolaylıkla sentezleyebilecek ve bunu anlamlandırabilecek, insanlara ilham veren ve bilgiyi yol gösterici olarak kabul eden ve entelektüel yönü gelişmiş olması önemlidir. Bilgiyi kullanarak içerisinde bulundukları evreye çok rahat uyum sağlayabilecek bu kişiler entelektüel lider olarak nitelendirilmektedirler.

Bireysel başarının ancak kolektif bir bütünün etkin parçası olarak gerçekleşebileceğinin önem kazandığı günümüz toplumlarında entelektüel liderlik daha da önem kazanmaktadır. Yatay ilişkilerin ön planda olduğu günümüz toplumlarında liderler insanlar için bir yol gösterici ve çözüm ortağıdır. Entelektüel liderler hiyerarşiye inanmakla birlikte, geleneksel anlamda otoriteye karşıdır. Yetkiyi daha çok insanlar ile paylaşarak onların bu süreçte aktif rol oynayarak oluşturacakları sinerjiden faydalanmayı amaçlarlar. Entelektüel liderler var olanla hiç bir zaman yetinmezler, onlar sürekli olarak parçalar yerine bütünü görür ve bütünün daha iyi nasıl olabileceği üzerine çaba sarf ederler. Bireysel çıkarların çok uzağında olan bu kimseler kendilerini bir nevi içerisinde bulundukları topluma adarlar.

Entelektüel liderler farklı duygu ve düşüncelere sahip insanların bulunduğu yerde standardı yakalayabilirler. Toplumun her katmanının içerisinde bulunduğu heterojen yapılarda dahil entelektüel lider birleştirici rol üstlenerek farklılıkları bir amaç doğrultusunda hareket ettirebilme yeteneğine sahiptir (Bennis, 1898: 10). Farklı uzmanlık alanlarına sahip insanları bir araya getirerek onların senkronize bir şekilde belirlenen hedefe, amaçlanan süreçte varmalarını sağlayabilir. Onun için farklılıklar engel değil aksine zenginliktir. Bilimin ve aklın önderliğinde akıllıca ve mantıklı kararlar alabilir ve liderlik ettiği çalışanlarına bunu rahatlıkla anlatabilir. Akıl ve

mantık süzgecinden geçen faaliyetleri kültür odaklıdır ve kültürün gelişmesini amaçlamaktadır.

Entelektüel liderler çalışanları yönlendire bilmek için bütünleşik bir vizyon belirlemeli ve bu vizyonu herkes için çekici kılmalıdır. Belirleyeceği bu vizyonu kendisi tek başına belirlemez aksine vizyon içerisinde çalışanların kendilerine ait hissedebilecekleri bir kısım vardır. Kendilerinden de bir kısım bulan çalışanların yeni vizyonu benimseme ihtimalleri daha da yükselmiş olacaktır. Takipçilerin kendilerine sunulan vizyonu reddetmeleri durumunda entelektüel lider, klasik yöntemde olduğu gibi geri çekilme yada vizyonu zorla kabul ettirme yollarına gitmek yerine takipçilerin istek ve arzularını da göz önünde bulundurarak vizyonu günceller. Güncellenen bu vizyonda tekrardan takipçiler tarafından değerlendirilir. Vizyonu kabullenen takipçiler aslında sadece vizyonu kabullenmiş olmaz aynı zamanda liderin liderliğini de kabullenmiş olur. Entelektüelliğin doğası gereği bu kimseler, kendilerini destekleyenlerden edindikleri gücü onlara karşı kullanmazlar. Bu liderler asıl iyyinin, ideal yönetim tarzının ve sosyal katma değerin peşindelerdir. Kendini izleyenlere karşı kendini sorumlu hisseden bu kişiler sırf izleyenlerin isteği üzere de yanlış gördükleri bir şeyi yapmazlar. Otorite ve statükoya karşı olan bu insanlar sürekli olarak yenilik ve en iyyinin peşindedirler. Hiyerarşinin katı bir şekilde uygulanması ve insanların keskin çizgilerle sınırlanmasının önünde duran bu insanlar, hiyerarşinin tamamıyla ortadan kalkmasına da karşıdırlar. Toplumun ilerlemesinin, sınırsız serbestiden değil de özgürlüklerden meydana geleceğinin farkındadırlar.

Bu liderler başarılı olabilmek için uzaklaştıkları geleneksel yöntemlerin yerine aşağıdaki 5 temel unsura odaklanırlar (Dess, Picken, 2000:19)

- Bütün katmanlardaki çalışanları bilgi, beceri ve yetkinlik açısından güçlendirmek.
- İçsel bilgiyi bir araya getirip özümledikten sonra, bunları paylamak.
- Dış çevreden edineceği bilgileri toplayıp bunları toplumun maksimum fayda elde edebileceği şekle getirmek

- Mevcut kalıplara ve statükoya karşı çıkarak, yaratıcılığın ve değişimin önünü açmak.
- Takipçilerini etkilemek ve onları özendirmek için mantıklı, akla yatkın stratejik vizyonlar oluşturup bunları etkin bir şekilde kullanmak.

Entelektüel lider, kendi isteklerini gerçekleştirmek isterken herhangi bir yasal güç yada kanuni dayanağa ihtiyaç duymaz. O isteklerini aslarının istekleri haline getirerek hedeflediği amaca ulaşır. Bu liderler sadece üzerlerine düşen görevleri yerine getirmekle yetinmez, sürekli olarak bir öğrenme çabası içerisine girerek öğrenmenin yolunu çalışanları içinde açmış olur. Öğrenme ortamını sürekli hale getiren bu liderler, bireysel değerler ile toplumun değerlerini bütünleştirerek ortak bir kültür yaratır. İçerisinde bulunduğu çevreye karşı bir sorumluluk hissedenden bu liderlerin sosyal duyarlılıkları da oldukça yüksektir. İçerisinde bulundukları toplumların yaşadıkları sosyal sorunlara da çözüm geliştirebilir ve bunların üstesinden gelebilirler. (<http://www.canaktan.org/>)

2.2.1. Entelektüel Liderliğin Özellikleri

Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte insanların ihtiyaç ve istekleri de değişmeye başlamıştır. Bu denli farklılık gösteren ihtiyaç ve isteklere sahip insanların bir arada bulunduğu toplumların yapıları da değişmeye başlamıştır. Eski sanayi toplumlarının yavaş toplumları yerine artık sürekli değişim içerisinde, yeniliklere açık, bilgiyi proaktif bir şekilde kullanabilen yeni toplumlar meydana gelmeye başlamıştır. Yeni dünya düzeninde bilgi en önemli argüman olmaya başlamıştır. Bu argümana sahip ve onu yönetebilen insanlar haliyle toplum içerisinde etkin bir rol alacak ve toplumu yönlendirme kabiliyetine sahip olabileceklerdir.

Bu hızlı değişim beraberinde çok karmaşık ve sürekli olarak değişen talepleri getirecektir. Geleneksel liderlik anlayışları bu değişim sonucunda meydana gelecek talepleri karşılayamaz ve etkinliklerini yitirirler. Geleneksel liderlerin kişisel özellikleri ve değerleri ile şekil verdikleri toplumlar yerine artık teknolojinin her alanında etkin olduğu, insan unsurunun ön planda olduğu toplumlar meydana gelmiştir. Bu toplumlarda insan unsuru ve bilgi, toplumun dinamosu haline gelmiş bu da liderlerin otoritelerinin zayıflamasına neden olmuştur. İnsan ve bilgiyi bu kadar

merkeze alan yeni toplumlarda lider, içinde bulundukları yakın ve uzak çevreye tamamiyle uyum sağlamış ve bu yapı ile bütünleşmiş olmalıdır. Bunun yanı sıra bu toplumlara uygun liderlerin, toplum içerisinde ki farklı rollere çok çabuk adapte olabilmesi, toplum içerisinde bulunan herkes ile iletişime geçebilmesi ve daha eşit bir sosyal yapının oluşması için toplum içerisinde ki bireylerin daha anlamlı amaçlara doğru yönlendirilip bu amaçları doğrultusunda onlara yardımcı olmaları gereklidir (Hesselbein, 2000: 176).

Günümüzün dünyasının bu hızlı değişim sürecine cevap verebilecek entelektüel liderlerinin de; kişisel gelişimlerine ağırlık veren, bilgiyi hayatının odak noktasına koyan, geleneksel bürokratik yapılara karşı duran, onu engelleyen zincirlerden kurtulmuş ve hayatını dengeli olarak yaşayan bireyler olmaları gereklidir. Entelektüel liderler duygularını ve aklını dengeli bir şekilde kontrol edebilen ve bu ikisini aynı potada eriterek mantıklı kararlar alabilen kişilerdir. Entelektüel liderler duygularını iyi yönetmeyi bilen, duygularını kontrol edip bunlardan güç alarak daha sağlam bir irade sergileyebilen kişilerdir. Kontrol altında tutabildiği bu duyguları, herhangi bir konuya yaklaşımını etkileyebilir ve konuyu daha detaylı ve farklı açılardan ele almasına yardımcı olabilir. Bu tarz liderler bulundukları toplum içerisinde mantığın hüküm sürdüğü, güvenin ve adaletin yapının her alanına sirayet ettiği örgütler yaratırlar. Entelektüel liderler, güçlü ve zayıf yönlerini, kendi duygu ve düşünce yapılarını çok iyi tanırlar. Buda onların kendilerini çok iyi tanıdıklarının göstergesidir. Bu liderler öz eleştirilerini rahatlıkla yapabilecek kadar kendileri ile barışıklardır. Çevrelerindeki insanlara karşıda kendilerine dürüst oldukları kadar dürüsttüler. Bu liderlerin kişisel problemleri toplum için alacakları karları etkilemez, sürekli olarak toplumun sorunlarına odaklanabilme ve çözüm üretebilme kabiliyetine sahiplerdir. Entelektüel bir lider her ne pahasına olursa olsun gerçekleri söylemekten kaçınmaz, duygu ve düşüncelerini apaçık ortaya koyar. Sahip olduğu bilgi birikimini de kullanarak çevresindeki insanlara daima sevgi çerçevesi içerisinde yaklaşarak çok iyi bir iletişim kurabilir. Çevresine karşı oldukça samimidir ve daima ilişkileri geliştirme çabası içerisinde. Astlarının onu daha iyi tanıyabilmeleri ve ona daha iyi yaklaşabilmeleri için gerekirse onlara zayıf olduğu noktaları bile gösterebilir. Bu liderler daima bilgiye ve öğrenmeye aç çalışmaktan zevk alan kişilerdir. (<http://www.webmastersitesi.com/>)

2.2.1.1. Stratejik Düşünebilme

Toplumun içerisinde bulunduğu koşulları sağlıklı bir şekilde değerlendirip, toplum yapısına en uygun planları yapıp ileride nerede olunmak istendiğini rasyonel bir şekilde belirleyip bu yolda ilerlemektir. Lider stratejik düşünürken parçalar yerine bütünü görür. Resmin bütününe bakan lider eksiklikleri ve hataları daha rahat görebilir ve bu eksiklerin sebebiyet verebileceği hataları da önceden tahmin edebilme olanağı yakalamış olur. Geleceğe dair alınacak kararlar toplumun içerisinde bulunduğu durum iyice değerlendirilip ona göre alınır. Bu liderler sadece sonuçlara bakmaz bu sonuçları doğuran sebepler ile de ilgilenirler. Toplumun gelecekte karşılaşılabileceği sorunları önceden tahmin edip ona göre strateji belirleyebilmesi için çok boyutlu düşünebilmesi gereklidir (Coşkun, 2007).

Lider içerisinde bulunduğu toplumu geleceğe taşımak için toplumu tekrardan meydana getirirken, toplum içerisinde saydamlığı, dürüstlüğü, empatiyi ve iyi ilişkiler yaratacak kuralları belirlerken belirli bir sistemle bunları yapmalıdır. Gerçekleştirmeye çalıştığı bu kuralları belirli bir sistemi takip ederek yapması da stratejik hareket ettiğinin en büyük göstergesidir. Entelektüel bir lider kendi amaçlarını başkalarının amaçları haline getirmeye ve kendi amaçlarını çevresi için çekici hale getirmeye çalışırken de stratejik davranır. Toplumun bu yönde hareket ettirilebilmesi ve liderin amaçlarını benimsetebilmesi için liderin kendine ve belirlediği stratejilere güveninin tam olması gereklidir. Entelektüel lider belirlediği stratejilere uygun olarak toplumu yönlendiremez ve toplum içerisindeki ahengi sağlayamazsa bu yıkıcı sebepler doğurabilir (Goleman, 2002: 203).

Entelektüel liderler çevreleri ile çok iyi ilişkiler kurabilen ve çevreleri tarafından benimsenen kişilerdir. Bu liderlerde çevrelerinde bulunanlara inanır ve sorumluluklarını onlarla paylaşırlar. Bu liderler astlarının yapabileceklerine samimiyetle inanır ve başarılarını takdir ederler. Çevrelerin de bulunanlar ile çatışmaz onları oldukları gibi kabul ederler. Toplumun başarılı olabilmesi için tüm gücü elinde bulundurup kıskançlık yapmaz, toplum başarısına katkıda bulunabilecek yeni liderlerde yetiştirmeye çalışırlar.

Stratejik düşünebilen entelektüel liderler insanları anlama, duygu ve düşünceleri tahmin edebilme ve toplum içerisinde insanların hareketlerini kestirebilme yeteneği sayesinde insanlara nasıl davranılacağını da iyi bilir. Bu liderler astlar ile nasıl iletişim kurabileceklerini, onlara nasıl iş yaptırabileceklerini ve nasıl tatmin olabileceklerini iyi bilirler. Astlarının istek ve amaçlarını gerçekleştirmeleri için onlara yardımcı olur ve onlarda özel oldukları hissi uyandırır. İlişki kurduğu herkese karşı ilişki kurduğu bireyin özelliklerine göre davranır ve onu önemseydiğini gösterir (Maxwell, 1999: 120).

2.2.1.2. Muhakeme Gücü ve İkna Etme Yeteneği

Entelektüel lider ön yargılarından arınmış bir şekilde olayları değerlendirebilen bu değerlendirmeyi yaparken de aklın rehberliğini benimseyen kişilerdir. Bir olayı değerlendirirken olayı dikkatli ve açık bir şekilde ele alarak olayın tüm detaylarını göz önünde bulundurup doğru bilgiye ulaşmaya çalışırlar. Bu liderler sonuca varabilmek için olay ile ilgili tüm değişkenleri göz önünde bulundurur ve doğru karar vermeye çalışırlar. Entelektüel lider değişkenleri ele alış ve işleyiş tarzı olarak tamamiyle akla uygun yöntemler kullanır ve tüm pariteleri bir arada değerlendirebildiklerinden bunlar arasında bağ kurarak, doğruyu yanlıştan, iyiyi kötüden, haklıyı haksızdan ayırabilirler. Bu liderler ele aldıkları olay her ne kadar karmaşık olursa olsun, bütünsel bakabildiklerinden olayın tüm değişkenlerini ve bunların birbirleri ile olan bağlantıları görebildiklerinden daha sağlıklı kararlar alabilmektedirler (<http://tuncaycalhan.org/>).

Entelektüel liderler kendilerine özgü davranış biçimleri ve düşünce tarzları ile çevrelerindeki insanları ikna edebilmektedirler. Bu liderler çevrelerinde bulundukları insanları ikna edebilmek için bilgi ve becerilerini kullanırlar. Diğer liderlerde farklı olarak bu liderler sadece uzmanlık alan bilgisine değil içinde bulundukları çevrenin yüksek bilgi düzeyinden dolayı pek çok konuda da bilgi sahibidirler. Kendilerine has mizaçları insanların onlara güvenmesini ve saygı duymasını sağlar. Çevresindeki insanları ikna etmek için zorlayıcı güç ve yetki gücünü kullanmak yerine daha çok bilginin gücünü kullanırlar. Herhangi bir konuda astlarına göre daha kapsamlı bakış açısı ile konuyu ele alabildiğinden astın göremediklerini görür ve bunları uygun bir dille asta söyleyip onu ikna eder.

2.2.1.3. Bilgi İşlem ve İletişim Araçlarına Hakimiyeti

Dünyanın bilgi çağına geçmesi ile birlikte hızlı bir dönüşüm içerisine giren toplumda bilginin ve teknolojinin önemi daha da artmıştır. Her alanda gerçekleşen bu dönüşümün merkezinde bilgi işleme ve iletişim teknolojileri yer almaktadır. Gelişen iletişim teknolojileri ile birlikte artık insanlar arasında iletişim kolaylaşmış bilgiye ulaşımında daha da basitleşmiştir. İletişim ağının bu kadar yaygın olduğu bir ortamda entelektüel liderlerde bu genişleyen bu iletişim ağını bütünsel olarak görebilmelidir. Bilginin bu kadar hızlı üretilip paylaşılabildiği bir yapıda liderler klasik liderlik anlayışları ile etkin olamazlar. Lider bu hızlı teknolojik dönüşüme ayak uydurabilmeli hatta bu değişimi yönetebilmelidir. Bilginin bu kadar çeşitli olduğu ve teknolojik gelişmelerin bu kadar farklılık arz ettiği bu dönemde entelektüel lider toplumu bütünsel olarak dönüştürüp yeniliklere ayak uydurarak rekabet üstünlüğü yakalayabilir. Entelektüel lider toplumun temel yeteneklerine bağlı kalarak yeni teknolojiler, ürünler ve astra kullanarak toplumu yeniden yapılandırıp başarıya ulaşabilir (Winston, 1997: 5).

Bilgi işlem araçları ve yeni teknolojiler sürekli olarak gelişim gösterdiklerinden entelektüel lider bunların takipçisi olmak yerine bunların öncüsü olmalıdır. Geleceği kurgulaya bilen ve elinde bulunan materyalleri iyi bir şekilde kullanabilen bir lider rekabet avantajını sürekli olarak elinde bulundurabilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanıp yönetebildiği sürece geleceğe yön verebilir ve etkin olabilir.

2.2.1.4. Genel Sorunlara Duyarlılık:

Entelektüel liderler, içerisinde bulundukları dünyaya bir bütün olarak bakmaktadırlar. Gelişen dünyanın bir parçası olduğunu ve içinde bulunduğu dünya ile birlikte değiştiğinin ve geliştiğinin farkındadır. Bu liderler, çevreye, topluma ve dünyaya geniş bir açıdan bakıp, sosyal sorumluluk algısı ile değerlendirmektedir. İçinde bulundukları toplumun çevresi ile bir bütünlük arz ettiğinin farkında olan entelektüel lider sadece toplumun sorunları ile değil içinde bulunduğu dünyanın da sorunları ile ilgilenir (<http://www.webmastersitesi.com/>).

Entelektüel liderler içinde bulundukları toplumun geleceğini garanti altına alabilmek için çevresinde gerçekleşen olayların da farkında olması gerektiğini ve çevresine karşı sorumlu olduğunun farkındadır. Bozulan çevre koşullarının toplumun geleceğini de tehdit altına sokabileceğinin farkında olan entelektüel lider çevre ile ilgili konulara karşı oldukça duyarlıdır. Entelektüel liderler çevrelerinde karşılaştıkları sorunlara karşı dirayetli bir şekilde çözüm yolları ararlar.

Entelektüel lider, toplumdaki çıkarı olan tüm yapıları bilip bunların menfaatlerinin çatışmaması için dengeyi sağlamaya çalışır. Çevrede bulunan yapılara karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan lider, stratejik düşünebilme ve bilgiyi iyi kullanabilme yeteneklerinden faydalanır. Sosyal sorumluluklara duyarlı liderler gerçekleştirecek herhangi bir sorun karşısında sadece toplum menfaatlerini değil aynı anda çevrede sorumluluk duyduğu yapılarında menfaatlerini düşünmek zorundadır. Bu kadar farklı koşulu aynı anda idare edebilmesi için entelektüel liderin bütünsel bir bakış açısına sahip olması gereklidir.

2.2.1.5. Estetik Duyarlılığa Sahip Mantıklı Karar Alabilme

Entelektüel lider bilgiyi ve aklı kendine rehber edinmiş kişidir. Doğru bilgi; sınanıp test edilebilen akla ve mantık kurallarına uygun bilgilerdir. Mantık doğruya ulaşmak için gerekli olan yol ve yöntemi gösteren bilimdir. Doğru düşünme metodlarının hepsi bir araya gelerek mantığı meydana getirir (Topçu, 2011: 10). Doğru düşünmek doğru akıl yürütmenin asli unsurudur. Bir konu hakkında doğru akıl yürütebilmekte önceden verilmiş yargılardan yeni bir yargı elde etmeye yarar. Mantıklı karar alabilmek için entelektüel lider tutarlı ve kesin kanıtlara saygı duymalıdır. Entelektüel lider zihninde bir biri ile çelişen sorunlara yer vermez. Aldığı kararlarda ve davranışlarında tutarlıdır. Alacağı kararlarda doğruluğu kesinleşmiş bilgileri kullanır. Şaibeli ve kesinliği ispatlanamamış bilgilerle alınan kararlar hatalara sebebiyet vereceğinden, karar alma aşamasında kullandığı bilgilerin kesinliğine olabildiğince önem verir (<http://tuncaycalhan.org/>).

Estetik duygu ve duyulara bağlı bilgilerin inceleyen bilim dalıdır. Mantık nasıl ki akıl ile elde edilen bilgilerin bilimi ise, estetik de duygu ve duyular ile elde edilen bilgilerin bilimidir. İlk başlarda estetiğin sadece güzellik ile alakalı olduğu

düşünülmüştür. Fakat zamanla Kant ve Shiller gibi felsefeciler estetiğin sade güzellik ile sınırlandırılmayacağını yüce, komik, zarif, soylu, çekici, ilginç ve naif gibi değerlerinde estetiğin konusu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bir şeyin estetikliği, o şeye bütünsel olarak bakıldığında edinilen deneyimsel bilgilerin ussal karşılığı meydana getir (<http://www.egitim.aku.edu.tr/>). Estetik yargı bilinç ve ussun nesneyi algılaması bağlamında idrak edilebilir. Bu da estetik yargının akla uygunluğunun en büyük göstergesidir.

Estetik yargının meydana gelebilmesi için sadece nesnenin tabiatına bakılmaz bunun yanında bu nesneyi algılayanında ussal ve duyumsal yetisi de önem arz eder. Nesnenin estetik olgusunu anlayabilmek için ortalamanın üzerinde bir algılama ve değerlendirme becerisine sahip olmak gereklidir (<http://www.egitim.aku.edu.tr/>). Bu yargı oluşturulurken hayal sınırları zorlanır ve yaratıcılık ön plana çıkarılır. Böyle bir yeti gösteren birey şüphesiz ki çevresini daha iyi analiz edebilir ve çevresinde olup bitenleri daha iyi kavrayıp olan bitenin iç yüzünü görebilir. Estetik yönü gelişmiş olan insanlar çevrede parçalar halinde bulunan olguları birleştirebilir ve bir bütün olarak algılayabilir. Entelektüel lider estetik yönü sayesinde, ilerleyen ve gelişen toplum içerisinde düzenin sadece bir parçası olmak yerine düzenin tamamını bir bütün olarak görüp, kendi üzerine düşünerek yaratıcılığını geliştirecek ve kendi var oluş mücadelesini verecektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında bulunan kendini gerçekleştirmiş insan da buna örnek olarak gösterilebilir.

2.2.1.6. Medeni Cesarete Sahip Olmak:

Mc Geregör'un X ve Y teorisinde bahsettiği X tarzı astların günümüz toplumların da olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Entelektüel lider toplumu bir arada tutup yeni hedeflere doğru yönlendirdiği zaman, toplum içerisinde de büyük değişiklikler yapar. Lider bütünsel olarak hareket ettirdiği ve dönüştürdüğü toplum yapısında karşılaşabileceği tüm güçlükleri göz önünde bulundurmalıdır. Değişimi gerçekleştirirken bazılarının kendine direteceğini bilir. Entelektüel lider bu güçlüklerle karşı cesur ve kararlıdır.

Entelektüel lider değişim ve yenilikler uğruna yalnız kalacağını bilse dahi bundan vazgeçmez. Entelektüel lider medeni cesaretinin kaynağını kişiliğinden alır. Astları belirlediğı amaçlar doğrutusunda yönetme ve onlara heyecan katabilmek için bu gücü kullanır. Bu güç tüm insanlarda olmasına rağmen bunu nasıl kullanacağını iyi bildiğinden diğerlerinden farklılaşmıştır. Entelektüel liderlerin en önemli güç kaynaklarından biri kişiliklerinden kaynaklanan güç kaynakları oluşturur. Entelektüel liderler astları yönlendirebilmek için sürekli olarak bu güç kaynağını kullanır ve bu güç kaynağının daha etkin olması için uğraş verirler (Heim, 1999: 23).

Entelektüel liderler toplum içerisinde dönüşümü gerçekleştirmeye çalışırken bir yandan da içinde bulunduğu çevre koşullarını göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. İşi yenilik olan lider hiç kimsenin önceden denemediğı şeyleri dener. Bu yeniliklere ayak uydurabilmek için liderin daha önceden deneyimlediğı şeyleri çok iyi şekilde sentezlemesi ve yeniye uyarlaması gereklidir. Sürekli olarak yeni şeyler denemek ve yeniliklere ön ayak olmak çok yüksek bir medeni cesaret ister. Entelektüel lider tüm zorluklara göğüs gererek yeniliğin ve değişimin dinamosu görevini üstlenir. Entelektüel lideri klasik liderlerden ayıran en büyük özellik, kişilik özelliklerinden kaynaklanan güç ve medeni cesaret ile bir yanda toplum içerisinde değişimi ve dönüşümü sağlarken bir yandan da çevresel faktörleri göz önünde bulundurup, çevrede ki bu değişimlere göre toplumu yönlendirmek ve toplum amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır.

2.2.1.7. Öngörebilme ve Sezgicilik

Entelektüel lider imkan, fırsat ve tehditleri önceden görebilme yeteneğine sahiptir. Önsezi belirli şeyleri ussa dayalı olmadan bilebilmektir. Bu yetenek aslında bireyin duygusal zekasından kaynaklıdır. Lider gerçekleşmesi muhtemel olayları önceden sezebilir ve bu sezgileri doğrutusunda doğru karar alabilirler. İşi sürekli olarak değişim ve yenilik olan entelektüel bir lider önsezi çok önemli bir özelliktir. Liderler geçmişteki tecrübelerine dayanarak, mevcut bilgi ve becerilerini değerlendirerek gelecek hakkında isabetli tahminlerde bulunabilirler.

Entelektüel liderlerin bir başka özelliğı de empati kurabilmeleridir. İnsanları toplumun merkezine koyan bu liderlik anlayışında, insanları anlayabilmek, onlar gibi

düşünebilmek ve onlar gibi hissedebilmek onlar ile kurulacak ilişkilerin daha sağlıklı ve başarılı olmasına yardımcı olacaktır. Entelektüel liderler bu özelliklerini kullanarak amaçlarını astın da maçları haline getirebilir ve başarıya ulaşabilir. Lider empati kurarak astlarında benimseyebileceği bir toplum vizyonu belirler. Lider kararlar alırken bu duyuşsal özelliklerden olabildiğince faydalanır. İyi bir karar sadece ussal olan kararlar değıl ussun ve duyguların uyum içerisinde bir araya gelebilecekleri kararlardır (Goleman, 2002: 53). Duyularını ve ussunu bir arada kullanabilen liderler çevrelerine ve olaylara daha bütünsel olarak bakabilirler. Bu da alacakları karaların daha isabetli olmasını sağlayacaktır.

Entelektüel liderler geleceğı yön veren ve geleceğı oluşturan liderlerdir. Önszileri ve empati yetenekleri gelişmiş bu liderler geleceğı daha rahat kurgulayabilirler. Geleceğı kurgulayabilen bu liderler çok güçlü vizyon yaratabilir ve astlarının bu vizyona uygun hareket etmelerini sağlayabilirler. Bu liderler geçmişlerinden ders çıkarıp mevcut durumu da hesaba katıp bilgece kararlar alır ve uygulamaya koyarlar.

2.3. Entelektüel Bir Lider Olarak Aliya İzzet Begoviç

2.3.1. Aliya İzzetbegoviç'in Hayatı:

Aliya İzzetbegoviç 8 Ağustos 1925 yılında Bosna Hersek'in bugünkü Bosanski Samaç Kasabasında dünyaya gelmiştir. Begoviç'in dedesi Aliya Osmanlı ordusunda görev yapan bir subaydır. Üsküdar'da görev yaparken bir Türk kızı olan Sıdika Hanım ile tanışır ve evlenir. Bu evlilikten beş çocukları olur. Bunlardan biride Aliya'nın babası Mustafa'dır. Dede Aliya orduda ki görevinden dolayı Belgrat'tan, Bosanski Samats kasabasına tayin edilmesi ile Aliya'nın babasının ve kendisinin doğacağı kasabaya taşınmış olurlar. Buraya tayin edildikten sonra toprak satın alan dede Aliya kasabaya yerleşir ve çok kısa bir süre içerisinde çevresi tarafından kabul görerek kasabanın önde gelenlerden biri haline gelir (www.aksiyon.com.tr).

Balkanların siyasi istikrarsızlığını fırsat bilip Müslümanlara baskı kuran Sırp lar artık bu topraklardaki Müslümanlara nefes aldırıyorlardı. Sırp ların baskısına uğrayan Müslümanlar Abdülaziz tarafından Bosanski Samaç civarlarına yerleştirilir. Zamanla buraya gelen Müslüman nüfusun artması sonucunda bölgedeki nüfus çoğunluğu

Müslümanlar lehine dönmüştür. Müslüman nüfusun çoğunluk haline gelmesi ile bölgenin ismi değiştirilmiş ve Aziziye olarak anılmaya başlanmıştır.

Aliya'nın babası Mustafa Samats'ta ticaretle uğraşan ve eşraf tarafından da sevilen biridir. İlk evliliğini yaptığı eşi vefat edince ikinci bir evlilik yapar. Bu iki evlilikten üç kız iki erkek olmak üzere toplam beş çocuğu olur. Aliya'da bu ikinci evlilikten dünyaya gelen çocuklardan biridir. Aliya henüz iki yaşındayken Milliyetçi Hırvatların Aziziye'yi işgal etmeleri ve babasının da işlerinin kötüye gitmesinden dolayı birçok Müslüman ailenin yaptığı gibi Begoviç ailesi de Saraybosna'ya taşınır. Çocukluk ve gençlik yıllarını burada geçirecek olan Aliya için Saraybosna'nın yeri hep ayrıdır.

Aliya hayatını anlatırken annesinin onun üzerinde büyük etkilerini olduğunu sürekli olarak dile getirir. Mutaassıp bir aileden gelen Aliya altı yaşındayken kuran kursuna gitmiş ve bir yıl orada okuduktan sonra ilkokula gitmiş. İlkokuldan sonra Aliya Saraybosna'nın en meşhur lisesi olan Alman lisesine kaydolmuştur. Aliya 14-15 yaşlarındayken sıklık arkadaşları ile bir araya gelir ve felsefi okumalar yapar. Bu süreç içerisinde İslam'a olan ilgisini yavaş yavaş yitirmeye başlamıştır. Bir süre kendi iç dünyasında İslam'ı eleştiren ve tekrardan kendince değerlendiren Aliya 17 yaşına geldiğinde tekrardan İslam'a bağlandığını söyler. Aliya bu süreçte kendi içinde sadece İslam'ı düşünüp tartışmamıştır. Faşizm ve Komünizm eleştirilerini de yapmıştır. Aliya'ya göre bu iki dünya görüşü hiç de insani olmayan, insanları göz ardı eden dünya görüşleridir (www.aksiyon.com.tr).

Lise yılları boyunca okul derslerinden çok kitap okumaya önem veren Aliya 18-19 yaşlarına geldiğinde de Batı felsefesine dair temel eserlerin birçoğunu okumuştur. Okumaları esnasında en çok da Bergson'nun Yaratıcı Evrim, Spengler'in Batı'nın Çöküşü ve Kant'ın Saf Aklın Eleştirisi kitaplarını irdemiş tekrar tekrar okumuştur.

1943 yılına geldiğinde Aliya diploma sınavlarını vererek hayatında çok önemli bir eşik noktası olan liseden mezun olur. Lise yıllarında Bosna'da genç okumuş bir grup öğrenci tarafından kurulmuş Genç Müslümanlar Örgütü ile tanışan Aliya bu hareketi destekleyecek hatta öne çıkan isimlerinden biri olacaktı. Bosna'da sivil toplum örgütü olarak kurulan Genç Müslümanlar Örgütü genellikle savaşta zarar gören

ailelere yardım amacı güden ve İslami menşeli bir yapılanmadır. Genç Müslümanlar Örgütü döneminin en çok kabul gören iki düşünce akımını Komünizm ve Faşizme karşı mücadele vermişlerdir. İçinde bulunduğu yapının da etkisi ile Alman Nazi'leri tarafından 1941 yılında Bosna işgal edildikten sonra Hırvat milliyetçilerinden oluşan Ustaşa rejimi altına giren bir yerde askerlik yapmak istemez ve askerlikten kaçmak için 1944 yılına kadar evinde saklanır. Evinin askerler tarafından basılmasından sonra akrabalarının yanına Posovina'ya kaçmıştır.

1945 yılına gelindiğinde Alman Nazi yönetimi devrilmiş Ruslar Hitlerin gözdesi Berlin'e kadar girmiş ve Nazi Almanyası'nın sonunu getirmişlerdi. Aynı yıl Bosna da komünist yönetimin eline geçmiştir. Savaş yılları boyunca Alman faşizmine karşı mücadele eden Tito başa gelmiştir. Başa gelen Tito Genç Müslümanlar Örgütünün kendisi için tehlike arz ettiğini düşünür ve sürekli olarak örgüt üyelerini takip ettirmiştir. 1946 yılının 3 Mart gecesi Aliya ve 13 Genç Müslümanları Örgütü üyesi tutuklanır. Tutuklanan Aliya ve arkadaşları mevcut yönetime karşı tehlike arz ediyorlar gerekçesi ile 3 yıla mahkum edilirler. Mahkum olduğu yıllarda Yugoslavya'nın farklı bölgelerinde ıslah evlerine gönderilir ve buralarda çalıştırılır. Kaldığı bu ıslah evlerinden en kötü koşullara sahip olanında Solş'daki ıslah evi olduğunu söyler (www.trthaber.com).

1949 yılının mart ayında mahkumiyetini tamamlayan Aliya serbest bırakılır. Serbest bırakıldıktan sonra savaş döneminde sürekli olarak görüştüğü ve kendini mahkumiyet yıllarında da mektupları ile yalnız bırakmayan Halida Hanım ile evlenir. Aliya özgürlüğüne kavuştuğu yılın nisan ayında idam edilecek olan Hasan Biber ile iletişime geçer ve tekrardan Genç Müslümanlar Örgütünde görev almaya başlar. Bu dönemde Tito Hükümeti kendisi için tehlike arz ettiğini düşündüğü Genç Müslümanlar Örgütünün birçok üyesini tutuklatır ve 4 örgüt üyesini rejimi yıkma girişiminde bulunmalarından dolayı idam eder. Aliya bu dönemi "Eğer bende hapisaneye girmeseydim bende idam edilmiş olurum." sözleriyle anlatır (www.vahdet.info.tr).

Hükümet tarafından izlenen politikalar sonuçlarını göstermeye başlamış ve birçok örgüt üyesi ya tutuklanmış ya da kaçak duruma gelmiştir. 1951 yılına gelindiğinde Aliya üniversiteye gitme kararı alır. Hukuk fakültesine gitmek isteyen Aliya

babasının ve abisinin baskılarına dayanamaz Hukuk Fakültesi yerine ailesinin isteği üzere Ziraat fakültesine gider. Ziraat Fakültesinde 3 yıl okumasına rağmen bir türlü alışamayan Aliya 1954 yılında Ziraat Fakültesini bırakır ve çok istediği Hukuk Fakültesine kaydını yaptırır.

1956 yılının Kasım ayında Hukuk Fakültesinden mezun olur. Aliya mezun olduğunda kendi mesleği ile ilgili bir işte çalışmaktansa 10 yıl boyunca Karadağ'da bir baraj inşaatında yöneticilik yapar. Burada ki işi sona erdikten sonra Aliya tekrardan avukatlık mesleğine döner ve büyük firmalara danışmanlık yapar. O yıllarda iki kızı ver bir oğlu vardı.

60' lı yılların ikinci yarısında 15 yaşından beri üzerine düşündüğü ve okuduğu İslam üzerine yazmaya başlar. Yazdığı ilk makalelerin birçoğunu yayınlama fırsatı bulamaz. 1969 yılında daha sonradan çok ses getirecek ve birçok farklı dile çevrilecek olan İslam Deklarasyonu kitabını Saraybosna'da kaleme alır. Kitap bir sene sonra yayınlanır. Yazdığı bu kitapta bir defa dahi Yugoslavya kelimesi geçmez. Aliya bu kitabı ile sadece bir bölgenin ya da belirli bir toplumun sıkıntılarını ele almaz, İslam Dünyasının tamamını ilgilendiren konuları ele alır. Aliya bu eserde savunduğu ve ileri sürdüğü düşüncelerinden dolayı 1983 yılında yargılanacak ve mahkum edilecekti.

İslam Deklarasyonu kitabından hemen sonra Aliya üçüncü bir yol tezini en iyi ortaya koyduğu ve savunduğu eseri Doğu ve Batı Arasında İslam eserinin çalışmalarına başlar. Aliya bu esrinde üç dünya görüşünün olduğu tezini ileri sürer; idealist dünya görüşü, materyalist dünya görüşü ve İslami dünya görüşü. İdealist dünya görüşü insanın ruhsal ve manevi yönlerini temsil ederken, materyalist dünya görüşü de insanın maddi ve görünen taraflarını ön plana çıkarır. İslami dünya görüşü ise bu iki kutbu bir araya getirerek yeni bir insan tasavvuru ortaya koyar.

70'li yılların ikinci yarısında Tito yükselişe geçen İslam'dan rahatsız olur ve bunun önünü kesmek için baskı kurmaya başlar. Tito'nun başlattığı bu baskı ve yıldırma hareketi 1980 yılında Tito'nun ölümüyle daha ciddi bir boyut alır ve 23 Mart 1983 yılında sabahın erken saatlerinde eski Genç Müslümanlar Örgütü üyeleri ve Aliya tutuklanıp karakola götürülürler. Aliya tutuklu olarak 4 ay boyunca bir hücrede

yalnız başına tutulur. 18 Temmuz 1983 sabahı hücreden çıkarılır ve duruşma salonuna götürülür. Mahkeme salonunda eski dava arkadaşları ile birlikte Yugoslavya Federal Cumhuriyetine karşı İslam Devleti kurmak ve halkı doğrudan isyana teşvik etmek ile suçlanır. Delil olarak da İslam Deklarasyonu ve İslam Rönesans'ının Sorunları eserlerinin farklı dillere çevrilmiş olması gösterilir. Yargılama sonucunda Aliya 14 yıl hapis cezasına çarptırılır. Davanın iptaline yönelik girişilen tüm çabalar boşa çıkar ve aynı yılın Kasım ayında Foça hapisanesine nakledilir (www.aksiyon.com.tr).

Foça ceza evi Aliya'nın Kişiliği üzerinde çok büyük izler bırakmıştır. Aliya katiller koğuşuna verilir. Ona göre katiller koğuşunda olmak diğer suçlardan dolayı ceza evine konmuş olanların kaldığı koğuşlarda kalmaktan daha iyidir. Çünkü katiller namusları için suç işlemişlerdir, buda onları diğerlerine göre daha onurlu kılar. 80-100 kişilik bir koğuşta kalan Aliya için cezaevi koşulları baya bir zordur. Cezaevi hayatı boyunca hukukçu kimliğinden dolayı birçok mahkum kendisinden yardım istemiş bu sayede de onların hayatlarını yakından tanıma fırsatı yakalamıştır. Dinlediği farklı hayat hikayeleri ona hayata farklı perspektiflerden bakabilme imkanı sağlamıştır. Cezaevinde kaldığı süre zarfında aklına gelen din, siyaset, kader ve birçok konuda ufak ufak notlar almıştır. Bu notları 1999 yılında Özgürlüğe Kaçışım başlığı ile bir kitap haline gelmiştir.

Cezaevi günleri boyunca her dara düştüğünde imdadına çocuklarının gönderdiği mektuplar yetişir. Aliya ailesi haricinde Bosna'lı birçok entelektüelden de mektuplar alır. Ailesi ve onu sevenler bir yandan da Aliya'ya uygulanan bu haksız hapis cezasının kısaltılması için uğraşırlar. Uğraşları sonuç vermeye başlar ve 14 yıllık tutukluluk süresi 12 yıla düşürülür. Aliya daha sonra kendisinin kaleme aldığı 30 sayfalık bir metin ile kendisi hakkında alınan kararın hukuksuz olduğunu Federal hükümete sunar. İnsan hakları örgütleri ve bağımsız medya kuruluşları tarafından takip edilen bu süreç sonrasında cezası 12 yıldan 9 yıla düşürülür. Daha sonradan yapılan bazı cezai indirimler ile birlikte toplam 5 yıl 8 ay ceza evinde kaldıktan sonra 25 Kasım 1988 yılında serbest bırakılır. 2075 günlük bu ceza evi süreci ona çatırdayan Sovyet Rusya'nın Kendisine bırakacağı kanlı savaş mirasında alacağı kritik ve hayati kararlar konusunda yardımcı olacaktır (www.aksiyon.com.tr).

Aliya ceza evinden çıktığı dönemde kitapları birçok dile çevrilmiş ve artık belirli bir üne kavuşmuştur. Uzun bir ceza evi hayatından sonra özgürlüğüne kavuşan Aliya ceza evinden çıktığı zaman pekte iç açıcı bir durumla karşılaşmaz. Berlin duvarının yıkılması ile birlikte sosyalist blok hızla çözülmeye başlamış ve demir perde yırtılmaya başlamıştır. Yugoslavya da bu çözülmeye nasibini almış ve içerisinde bulundurduğu birçok etnik yapıyı artık bir arada tutamaz olmuştur. İçerisinde farklı etnik yapılar barındıran Yugoslavya içersin de Müslümanların temsil sorunu yaşadığını düşünen Aliya, arkadaşları ile birlikte Müslümanların haklarını savunmak ve Yugoslavya'nın demokratik bir sürece geçmesini desteklemek için Demokratik Eylem Partisi'ni (SDA) Kasım 1989 yılında kurmuştur. Çalışmalarına hızla başlayan parti halk tarafından çok büyük bir ilgi ile karşılanmış hatta çoğu parti yöneticisi dahi bu kadar ilgi ile karşılaşacaklarını tahmin etmediklerini söylemişlerdir. Kasım 1990 yılında yapılan ilk serbest seçimlerde 240 sandalyeden 86'sını 7 başkanlık koltuğundan da 3 ünü kazanan SDA partisi seçimlerden zaferle çıkmıştır. Ceza evinden çıktıktan 1 yıl sonra Aliya onu tarih sahnesin de ön plana çıkaracak olan Cumhurbaşkanlığı koltuğuna meclis ortak kararı ile gelir.

Bu süreç içerisinde Yugoslavya'yı oluşturan diğer halklardan biri olan Sırp'ların başına aşırı Sırp milliyetçiliği ile tanınan Miloseviç gelirken bir diğer halk olan Hırvatların başına da Ustaşa yönetimi hayalleri kuran Tudjman gelmiştir. Sırp'ların ve Hırvatların sürekli olarak mecliste sıkıntı çıkarmaları hükümetin kurulmasını iki ay geciktirmiştir.

Dağılma sürecine giren Yugoslavya hükümetinden ilk olarak 25 Haziran 1991 yılında Hırvatistan ve Slovenya bağımsızlıklarını ilan ederek ayrıldılar. Bosna hersek ve Makedonya'nın bağımsızlıkları ise yapılacak referandumlara bırakılmıştı. Kendilerini Yugoslavya'nın mirasçısı olarak gören Sırp'lar ilk günden beri bu fikre hep karşı çıkmışlardır. Sırp'ların baskılarına rağmen 28 Şubat-1 Mart 1992 yılında Bosnalılar sandık başına gitmiş ve Bosna hersek referandum sonucu, katılımcıların %99 unun bağımsızlığa evet demesi ile bağımsız bir devlet olmuştur. Amerika ve Avrupa ülkeleri Bosna Hersek devletini bağımsız bir devlet olarak tanıyan ilk devletlerdir. Bosna Hersek'in uluslararası arenada tanınmasının hemen ardından

SDA lideri Karadzić bağımsız Bosna Hersek Cumhuriyeti'ni tanımadıklarını ve Bosna Hersek Sırp Cumhuriyetini kurduklarını açıkladı (www.trthaber.com).

Sırp lar bağımsızlıklarını açıkladıktan sonra yaptıkları ilk iş Telvina'ya saldırmak oldu. Sırp ların bu saldırısı patlaması muhtemel olan yeni bir kanlı savaşında başlangıcı olacaktır. 3 yıl sürecek olan bu savaş Avrupa ve dünyanın gözleri önünde gerçekleşecek ikinci dünya savaşından sonra Avrupa gerçekleşecek en büyük soykırım olacaktır.

Aliya başlayan bu savaşı durdura bilmek ve bu çılgınlığa son verebilmek için Lizbon'a barış görüşmeleri için gidecektir. Burada birkaç gün kaldıktan sonra bir sonuç alamayacağını anlayan Aliya 2 Mayıs günü Saraybosna'ya geri dönmeye karar verir. Karadzić sokak savaşlarını başlatmış ve savaş artık tüm vahşeti ile Saraybosna sokaklarına yayılmış durumdadır. Akşam saatlerinde Saraybosna havaalanına inen Aliya'yı bir sürpriz bekler. Havaalanında iner inmez askerler tarafından alıkonur ve karakola götürülür. Bağımsız bir ülkenin Cumhurbaşkanı'nın alıkonulması çok kısa zamanda dünya basınında da yer bulur ve diplomatik baskılar sonucunda sabaha karşı serbest bırakılır.

Diplomasiden artık sonuç alınamayacağını anlayan Aliya 20 Haziran 1992 yılında Bosna Hersek Meclisi toplanıp savaş kararı alır ve Aliya'da başkomutanlık görevine getirilir. Başkomutanlık görevi boyunca savaşın kaderinde önemli etkiler yaratacak olan Aliya gerek savaş alanının da gerekse politik alanda çok büyük mücadeleler vermiştir. Aliya'nın düzenli bir ordu olmadan Sırp'lar ile mücadele edilemeyeceğini ön görmüş ve ilk olarak tüm Bosna halkını savaşa çağırdı. Sürekli olarak cepheleri ziyaret eden Aliya askerler için büyük bir moral kaynağıdır. Savaş başlamadan önce Aliya'nın başında olduğu SDA partisinin aldığı Yugoslavya ordusuna Boşnak'ları asker olarak vermemek ve Başbakanlığa bağlı küçük birlikler kurmak kararlar savaşın kaderini etkileyecektir. Savaş boyunca kararlılığı ile ön plana çıkan Aliya bu konuda askerlere örnek olur. Savaşın başlarında sadece küçük gruplar olarak Sırp'lara karşı koyan Boşnak'lar 1995 yılına geldiğinde artık düzenli ordu haline gelmiş ve Sırp'ları püskürterek savaş üstünlüğünü ele geçirmiştir. Avrupa'nın 4. Büyük ordusuna karşı silahsız insanlardan bir ordu kurarken Aliya ordunun

kurulmasından, gelişmesine ve organize edilmesinde her alanda etkin rol almıştır (www.trthaber.com).

1995 yılının kasım ayında bir yandan Birleşmiş Milletler ve Avrupa ülkelerinin baskıları bir yandan da savaşın uzadığı her gün daha fazla cana mal olacağının farkında olan Aliya anlaşma masasına oturmak zorunda kaldı. 21 Kasım 1995 tarihinde Dayton Anlaşması sadece Saraybosna'da 10.000 insanın ölümüne sebep olacak savaş sona erecektir. Bu savaş da Srebrenica başta olmak üzere birçok katliam yapılacak ve bu savaş kendine insanlık hafızasına bu şekilde yer bulacaktı.

1998 yılında Aliya yapılan seçimler sonucunda tekrardan Başkan seçilecek 2000 yılında sağlık sorunları nedeni ile görevini bırakmak zorunda kalana kadarda görevini sürdürecektir. 2003 yılına kadar ailesi ile mütevazı bir hayat geçiren Aliya 9 Ekim 2003 yılında vefat etmiştir. Ülkesinin en zor zamanlarında ortaya çıkmış ve bu krizin üstesinden gelmek için elinden geleni yapmış olan Bilge Kral lakaplı Aliya vefatından sonra Saraybosna'da bulunan Kovaçi şehitler mezarlığında bulunan kabrinde bulunmaktadır. Aliya'nın *"lider olmak için en iyisi olmak gerekmiyor hatta lider olmak için büyük başarısızlıklarda yaşamak gerekiyor tıpkı benim gibi"* demesi önemlidir.

2.3.2. Bosnaherse'in Kısa Tarihi ve İzzetbegoviç'in Bosna Tarihindeki Yeri

Etnik kökene dayalı ulus devlet inşasının gerçekleştiği, 1990 Yugoslavya dağılma süreci beraberinde etnik kökenlerin araştırılması ve ulusların geçmişteki dini inançlarının araştırılıp sorgulanmasını da beraberinde getirmiştir. Kurulacak olan bu ulus devletlerin dayanağı olan etnik köken unsurunu kullanmak isteyen Hırvatlar ve Sırlar nüfusun büyük bir kısmını oluşturan Boşnakların kendileri ile aynı kökenden geldiklerini savunmuşlardır. Nüfus çoğunluğunun beraberinde getireceği siyasi gücüde hesaba katan Hırvatlar ve Sırlar bu konuda ısrarcı olmuşlardır. Döneminin güç dengesi üzerinde önemli bir rol oynayan bu faktörü kendi lehlerine kullanmak isteyen taraflar, kendi resmi tarihlerini uydurmuş ve bu da; asıl tarihi gerçekliklere ulaşmak adına araştırma yapmak isteyenlerin önüne ciddi bir bilgi kirliliği çıkarmıştır. Bu kısımda özellikle etnik köken tartışmalarından uzak durularak sadece Bosna'nın geçirmiş olduğu tarihsel sürece kısaca göz atmaya çalıştık.

Bosna-Hersek, Balkan yarımadasının Ortabatı/Kuzeybatı hattında yer alan bir ülkedir. Bulunduğu konumu gereği sürekli olarak istilalara maruz kalan Bosna VII Yüzyıla kadar Roma nüfuzunda kalmıştır. Kavimler göçü ile ikiye bölünen Roma İmparatorluğundan sonra Hırvat ve Sırp kavimlerinin tesiri altında kalmıştır. Ortodoksluğu kabul eden Sırlar ile Katolikliği kabul eden Hırvatlar arasında kalan Boşnak olarak adlandırılan bir millet var olmuştur. İki tarafında baskılarına dayanan ve iki tarafında dini inançlarını benimsemeyen Boşnaklar belirli bir süre putperest kaldıktan sonra Avrupa tarihinde yer edinecek Bogomilizm adında yeni bir mezhep kurmuşlardır (Malcolm, 1999: 29- 30).

1180'lere gelindiğinde Bosna Krallığı kurulmuştur. Dini olarak Katolik Kilisesine bağlı olan Boşnak Kilisesi mezheplerinden dolayı Katolik inanca ters bazı ritüellerinden dolayı Papalık tarafından sürekli olarak baskı altında tutulmuş ve çoğu zaman sapkın olarak değerlendirilmişlerdir. Krallık var olduğu süre boyunca sürekli olarak Avusturya Macaristan İmparatorluğu ile savaş halinde olmuştur. 1400'lü yıllara gelindiğinden Krallı güç kaybetmeye başlamış ve 1463 yılında Fatih Sultan Mehmet tarafından Osmanlı topraklarına dahil edilmiştir. Osmanlı İmparatorluğu Bosna-Hersek topraklarını topraklarına dahil ettikten sonra Boşnak halkı kitleler halinde İslam dinini benimsemişlerdir. İslam dinini benimsemelerinin ardından kültürel anlamda ciddi farklılaşmalar geçirmeye başlayan halk İslam kültürü etkisine girmiştir. 1878 yılına kadar Osmanlı toprağı olarak kalan Bosna-Hersek bu tarihten sonra 45 yıl kadarda Avusturya-Macaristan İmparatorluğu himayesinde kalmıştır (Devlet Arşivi 1992-26).

1 . Dünya Savaşı ile birlikte ortaya çıkan kargaşanın ardın Bosna Avusturya-Macaristan İmparatorluğunun himayesinden çıkıp bir kargaşanın içerisine sürüklenmiştir. Balkanların içerisinde bulunduğu bu kargaşanın sonucunda Sırlar, Hırvatlar ve Slovenlerin etkin olduğu Yugoslav krallığı kurulmuştur. Müslüman Boşnak'lar nüfus çoğunluklarına rağmen Krallıkta söz sahibi olamamışlardır. Etnik kimlikleri ve dini kimlikleri baskılanan Müslümanlar çeşitli örgütler kurmuşlardır. (Malcolm, 1999: 263) Kurulan bu örgütlerde Müslümanların talep ettikleri hakları almaları için yeterli olmamıştır. Krallık 1941 yılında Almanlar tarafından ele geçirilmiş ve yönetimi Hırvatlara bırakılmıştır.

Aliya İzzetbegović tamda Müslüman halk üzerinde baskıların yoğunlaştığı bir dönemde dünyaya gelmiştir. Begovićin kaderi de tıpkı üzerinde yaşadığı coğrafyanın kaderi gibi çalkantılı olacaktı. 1925 yılında Bosna-Hersek'in Bosanski Smaç kasabasında dünyaya gelmiştir. Doğumundan birkaç yıl sonra Aziziye bölgesini ele geçiren Hırvatlardan kaçan diğer Müslüman aileler gibi Aliya ve ailesi de Saraybosna'ya taşınmışlardır.

1941 yılında Hırvatların ülke yönetimini ele geçirmesinin ardından Sırp'lar ve Yahudilere büyük zulümler gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında Müslümanların da bu zulümleri Hırvatlar ile birlikte gerçekleştirdikleri Sırp'lar tarafından defalarca dile getirilmiştir. Aliya hakkında da bu iddialarda bulunulmuştur.

1943 yılına gelindiğinde Aliya liseden mezun olmuştur. Yasalar gereği lise mezunlarını askere alınması gerekmektedir. Aliya lise yıllarından beri içinde bulunduğu Genç Müslümanlar örgütünün anti-komünist ve anti-faşist düşünce tarzlarının etkisiyle askere gitmeyi reddetmiştir ve evinde bir yıl boyunca saklanmıştır. Aliya'nın askerden kaçmak için saklandığı dönemde Tito'nun önderlik ettiği komünistler 1945 yılında yönetimi ele geçirerek faşist Ustaşa yönetimini devirmişlerdir. Başa gelen Tito rejimi Bosnalılara Hırvat ve Sırp yönetimi yerine Bosna'nın kendi başına var olabileceği feodal bir yapı önermiştir. İçinde bulundukları kargaşadan kurtulmak isteyen Müslümanlar için bu teklif cazip gelmiş ve Tito yönetimindeki Yugoslavya Federal Cumhuriyetine katılmışlardır.

1945 yılında dini ve etnik kimliklerinin özgürleşmesi için katıldıkları Federal Yugoslavya Cumhuriyetinin 1946 yılında gerçekleştirdiği uygulamalara pek de sıcak bakmayan Müslümanlar örgütlenmeye başlamışlardır. Bu örgütlerden bir tanesi de Aliya'nın içerisinde bulunduğu Genç Müslümanlar örgütüdür.

1949 yılında kuruna kurslarının ve camilerin kapatılması gibi dini alanda oluşan baskıları protesto etmek üzere Bosna'nın çeşitli eylemler düzenlenmiştir. Tito yönetimi tarafından ülke genelinde gerçekleşen protestoları düzenleyenlere karşı tutuklamalar başlamıştır. Bu tutuklamalar neticesinde 1946 yılında Genç Müslümanlar örgütünün üyelerinden Aliya'nın da oralarında bulunduğu birçok kişiyi

tutuklamıştır. Mahkumiyetinin büyük bir kısmını ülkenin çeşitli yerlerinde inşaat alanlarında çalışmakla geçiren Aliya 1949 yılının Mart ayında serbest kalmıştır.

Serbest bırakıldıktan sonra Aliya tekrardan Genç Müslüman örgütüne katılır. Bu sefer biraz daha aktif görevlerden uzak duran Aliya daha çok örgütün yayın organlarında yazılar yazmaya başlar. Bu dönemde Tito rejimi örgüt üzerinde çok yoğun baskılar kurarak 1949-1951 yılları arasında örgüt üyelerinin bir çoğunu tutuklatır, tutuklamadan kaçanlarında kaçak olarak dolaşmasına neden olur. Bu süreçte Aliya ilk olarak girdiği ziraat fakültesini yarıda bırakarak Hukuk Fakültesine başlar ve 1956 yılında buradan mezun olur (Arslan, 2003: 33).

Hukuk fakültesinden mezun olduktan sonra 10 yıl boyunca Karadağ'da bulunan bir hidroelektrik fabrikasının kuruluşunda çalışır. Bu 10 yıllık süre zarfında okumalarına devam eden Aliya İslam hakkında bazı makale yazmaya başlar. Bu dönemde yazdığı makalelerin bir çoğunu yayınlama fırsatı bulamayan Aliya 1969 yılında İslam Deklarasyonu eserini kaleme alır. Bu eser İslam'ı sadece bölgesel olarak ele almayarak daha çok İslam'ın evrensel bakış açısını ön plana çıkarmaya çalışmıştır. Bir ulusun yada bir kesimin problemleri yerine daha çok İslam'ın dünyasının temel problemlerini ele alan Aliya 1983 yılında bu eserde yazdıklarından dolayı yargılanacak ve mahkum edilecektir. Bu eserin ardından Aliya İslam düşünce dünyasını detaylı olarak ele alacağı ve 20. Yüzyıl İslam dünyasına farklı bir perspektiften bakmamızı sağlayacak olan Doğu Batı Arasında İslam eserini yazmaya başlamıştır. Aliya yazdıkları ile artık daha çok gündeme gelmeye başlayan biri haline gelmiştir.

1970'li yılların özgürlükler açısından nispeten daha yumuşak havası 1980'li yıllara gelindiğinde gitgide sertleşmeye başlamıştır. Tito'nun 1980'de ölümü ile Müslümanlar ve Arnavutlar üzerinde ki baskı artmaya başlar. Yeni yönetimin sert politikaları neticesinde yüzlerce insan tutuklanmaya başlanır. 23 Mart 1983 yılında Aliya'da bu tutuklanan arasına katılır. Aliya İle birlikte Genç Müslümanlar örgütünden dava arkadaşı olduğu bir çok kişide tutuklanır. Tutuklamaların ardından 1 aylık yargılama süreci başlar. Düşünce suçları kapsamında tutuklanan Aliya yargılamanın usulsüzlüğüne her defasında dile getirmesine rağmen Kasım 1983 yılında 14 yıl ile mahkum edilir.

Mahkum edildikten sonra Aliya Foça cezaevine katillerin bulunduğu koğuşa konur. Bu durumun kendisi için yeni hayatları görmek ve farklı yaşanmışlıklara tanıklık edebilmek adına çok eğitici olduğunu belirten Aliya ceza evinde bulunduğu sürece mahkumların sorunları ile ilgilenmiştir. Mahkumiyeti boyunca yazmaya devam eden Aliya sürekli olarak felsefe, siyaset, din, okuduğu kitaplar ve aklına gelen fikirler hakkında notlar almaya başlar. Felsefi birikimini ortaya koyan bu notlar cezaevinden çıktıktan sonra derlenerek Özgürlüğe Kaçışım olarak kitap haline getirilmiştir (İzzetbegoviç, 2003: 55-56).

Tutukluluk süresi boyunca Aliya sürekli olarak tutuklamaların usulsüz ve haksız olduğunu dile getirmiştir. Entelektüel çevreninde baskıları sonucunda Aliya'nın 14 yıllık mahkumiyet kararı düşürülerek 5 Yıl 8 Ay'a indirilmiştir. 25 Kasım 1988 yılına gelindiğinde Aliya özgürlüğüne kavuşmuş ve serbest bırakılmıştır.

Ceza evinde bulunduğu süre içerisinde dünya çok hızlı bir dönüşüm sürecine girmiş ve her geçen gün kaotik bir ortam daha da yaygınlaşmıştır. 1989 yılında Berlin duvarının yıkılması beraberinde demir perdenin de yırtılmasını getirmiş ve sosyalist bloğu hızlı bir çöküşün içine girmiştir. Federal Yugoslavya Cumhuriyetinin de aralarında bulunduğu sosyalist cumhuriyetler bloğunun dağılması bir çok sorunu da beraberinde getirecektir. Çözülmenin başladığı bu dönemde Aliya ve arkadaşları Müslümanların haklarını koruya bilecekleri, demokratik bir Yugoslavya amacı ile Demokratik Eylem Partisi'ni (SDA) kurmuşlardır. Siyasi arenada çok hızlı boy göstermeye başlayan SDA 1990 yılında girdiği ilk seçimden zaferle çıkarak yeni kurulan mecliste yerini almıştır.

SDA'nın başarısından kısa bir süre sonra 25 Haziran 1991 yılında Slovenya ve Hırvatistan bağımsızlıklarını ilan ederek Yugoslavya'dan ayrılmışlardır. Bosna Hersek ve Makedonya'nın bağımsızlıkları yapacakları referandumlara bağlanmıştır. 1992 yılında Bosnahersek'de düzenlenen referandum sonucunda Bosna Hersek bağımsızlığını ilan etmiştir. Avrupa Devletleri tarafından bağımsızlığı tanınan Bosna Hersek için bağımsızlık o kadarda kolay olmayacaktı. Avrupa devletlerinin Bosna Hersek'in bağımsızlığını tanımasını ardından Sırp lar Boşnaklara karşı savaş açmıştır. Savaş başladıktan sona ülkesinin Cumhurbaşkanı olan Aliya artık ülkesinin komutanı olacak ve 1992-1995 yılları arasında gerçekleşen kanlı bir savaşta çok etkin bir rol

alacaktır. Savaş boyunca hem cephede askerler ile birlikte hem de diplomasi alanında ülkesinin savunması için ciddi bir mücadele verecektir. Savaşın sürdüğü her gün daha çok can aldığını gören Aliya, birçok kişinin eleştireceği ve yapmaması gerektiğini düşündüğü Dayton Antlaşması'na 21 Kasım 1995 yılında imza atarak savaşı sonlandıracaktı.

1998 yılında ülkesinde gerçekleşen demokratik seçimler sonucunda ikinci defa Cumhurbaşkanı seçilen Aliya 2000 yılına gelindiğinde sağlık sebeplerinden dolayı başkanlık görevini bırakıp ailesi ile yaşamaya devam etmiştir. 3 yıl sonra 2003 yılında Aliya vefat etmiştir.

Düşmanlarına adaletten başka verebilecek hiç bir şeyi olmayan Aliya yaşadığı süre boyunca onu takip edenlere yol gösterdiği gibi hala düşünceleri ile onlara yol göstermektedir.

2.3.3. Aliya İzzetbegović' in Düşünce Dünyası

İnsanların içinde yaşadıkları siyasi ortam, coğrafya ve zaman şüphesiz ki onların kişilikleri ve düşünce dünyaları üzerinde çok ciddi etki oluşturur. Bu bağlamda ele alındığında Aliya'nın da düşünce dünyasının şekillenmesinde içerisinde yaşadığı zaman, mekan mefhumlarını ne kadar önemli olabileceği şüphesiz ki yadsınamaz.

Aliya yaşadığı süre boyunca (1925-2003) bir çok siyasi örgütlenme biçiminin ve farklı yönetim tarzlarını hakim olduğu Bosna coğrafyasında yaşamıştır. Krallık , 2. Dünya Savaşı, Sosyalist Yönetim ve Sosyalizmin yıkılışını bizzat tecrübe edindiğinden düşünce dünyası da bu etkenlerden dolayı zenginleşmiştir. Birden çok sisteme tanıklık eden Aliya'nın olaylara ve siyasi yapılara eleştirel bakması onun düşünce dünyasını daha da zenginleşmiştir. Bu eleştirel bakış açısı onu içerisinde bulunduğu coğrafyayı ve toplumu daha iyi anlamaya sevk etmiştir.

Avrupa'nın ortasında yaşayan Müslüman kitlesinin bir parçası olan Aliya inandığı şeyleri savuna bilmek ve inancının doğruluğunu ispatlaya bilmek için sürekli olarak kendini geliştirmek ve düşünce dünyasını diri tutmak zorunda kalmıştır. Toplum olarak Avrupa toplumu arasında öteki olarak görülen Bosna toplumunun bir ferdi olan Aliya, muhalefet olmanın tek başına yeterli olmayacağını bilincinde olup daimi

olarak kendini mükellef olarak görmüştür. Ona göre içerisinde bulunduğu Avrupa toplumuna muhalefet olmaktansa, kendini mükellef hissedip sorumluluklarını yerine getirmenin kendi toplumuna daha çok kazanımı olacağının her daim bilincinde olmuştur. Kendini ne tam olarak batılı nede tam olarak doğulu olarak gören Aliya'ya göre kendisi doğu ve batının senteziydi. Ruhsal olarak kendini doğuya yakın hisseden Aliya, maddi olarak da kendini batıya yakın hissetmektedir. Ona göre toplum olarak refaha ulaşabilmek içinde doğu ve batının sentezi olmak gereklidir. Düşünce dünyasına kısaca göz attığımızda ise bunun yansımalarını rahatlıkla görebilmekteyiz. O hem Doğu hem de Batı düşünce dünyasından beslenebilen nadir düşünürlerdendir.

İbni Haldun'un coğrafya kaderdir sözleri tamda Aliya için söylenmiş gibidir. Yaşadığı coğrafyadan dolayı ne tam batılı nede tam doğulu olabilen Aliya'nın coğrafyasında ki düşünce zenginliği kaderini de etkilemiştir. O düşünce dünyasının köklerini İslam, Doğu, Batı ve Hristiyanlık düşünceleri üzerine kurarak tüm bu kaynaklardan beslenmiştir. Birçok farklı kaynaktan besleniyor olması ona öğrenme sürecinde olaylara eleştirel bakma fırsatı sunmuştur. Beslendiği her kaynak onu daha da araştırmaya ve kendi düşünce iklimini yaratmaya itmiştir. İçinde bulunduğu durumun zorlukları ile baş edebilen Aliya bunu kendi için avantaj haline getirip zengin bir düşünce dünyasına ve doğu ile batının sentezi olan ve bir birini beslediği bir düşünce iklimi oluşturmuştur.

2.3.4. Aliya İzzet Begović' in İçinde Yaşadığı Siyasal Koşullar

Bir lideri değerlendirirken onu içinde bulunduğu çevresel, sosyal, politik, siyasal vb. gibi faktörleri göz önünde bulundurmadan değerlendirmek objektifliğe aykırı bir husus olur. Aliya gibi 15 yaşından beri siyasi alanda faaliyet göstermiş bir lideri içinde bulunduğu siyasi ve politik değişkenlerden bağımsız olarak değerlendirmenin pek sağlıklı olmayacağının kanaatindeyim. Bir bakıma Aliya'nın hayatı Bosna Hersek yakın tarihinin özeti gibidir. Bulunduğu her dönemde içinde yaşadığı coğrafyanın güç otoriteleri tarafından öteki olarak görülen, inancı ve prensipleri gereği mevcut sisteme karşı hep muhalif kimliği ile öne çıkan Aliya kısacası 1990'lı yılların ilk yarısına kadar hep öteki olarak yaşamak zorunda kalmıştır.

Aliya kendi tabiriyle yeterince uzun yaşadığı hayatında 4 farklı yönetim tarzının altında yaşamıştır. Bunlardan ilki Osmanlı devletinin bölgeden tamamıyla çekilmesinin ardından (1914-1941) yılları arasında Slav kökenini esas Hırvat, Sloven ve Sırp'ların kurucu unsur olduğu Yugoslav Krallığı'dır. Boşnak Müslüman kimliklerinden dolayı nüfus olarak fazla olmalarına rağmen, bu krallıkta temsiliyet sorunu yaşamış ve ötekileşen halk durumuna getirilmişlerdir. Alman Nazi yönetimi 1941 yılında Yugoslavya'yı ele geçirip yönetimi Nazi yanlısı Hırvat Milliyetçisi Ustaşa (1941-1945) yönetimine devredene kadar bu yönetim devam etmiştir. Ustaşa yönetimi Sırp'lara karşı hem Boşnakları kullanmak hem de Boşnakları karşısına almamak için Boşnak'lara biraz daha serbestlik tanımıştır. 1945 yılına gelindiğinde Alman'ların yenilmesi ve Rusların Yugoslavya'yı ele geçirmesinin ardından Sırp'ların etkin olacağı, Tito yönetiminde ki Yugoslavya Federal Cumhuriyeti (1945-1989) kurulmuştur. Tito yönetimi altında Sırp'ların etkin alacak kendilerine tehdit oluşturdukları gerekçesi ile sürekli olarak Müslümanları baskı altında tutacaklardı.

Kasım 1990 yılında ilk serbest seçimlerde Aliya ve arkadaşlarının kurduğu SDA partisi içinde bulunduğu toplumun temsiliyet sorununa sonunda çözüm olacaktır. Lakin Sırp'lar bunu kabullenemeyip savaş başlatacaklar bu da yıllardır diken üstünde olan coğrafyayı vahşi bir savaşın içine hızlı adımlarla sürüklemiş olacaktır. Savaşın patlak vermesi Aliya'ya yıllardır taşıdığı siyasi yükün yanında birde savaşı yönetme yükünü de yükleyecektir. Bir taraftan savaşı yönetirken diğer taraftan da politik ve siyasi alanda ülkesini ve kendisine bağlı olan insanları temsil etmekteydi. Savaş sona erdiğinde ise daha fazla ölümün yaşanmaması için hiç istemediği bir anlaşmaya zorlanacak ve bu gününde hayatının en zor günü olarak anacaktır. 1995 yılında Dayton anlaşması ile bittikten sonra 1998 yılında tekrardan Cumhurbaşkanı seçilen Aliya ölümüne kadar yine sürekli olarak farklılıkları içinde barındıran siyasi yapı içerisinde dengeyi sağlamaya çalışacaktır (Jerković, 2008).

Kendisi Cumhurbaşkanı olana kadar hep ötekileştirilen, içinde bulundukları devlet yapılarının bir unsuru olarak görülmektense sürekli olarak görmezden gelinen Boşnak toplumunun bir ferdi olan Aliya'nın dünya görüşü de çevresinde ki faktörlere bağlı olarak gelişmiştir. İçinde yaşadığı yönetim tarzlarının sürekli olarak kendisi gibi düşünenleri baskılaması ve ötekileştirmesi onu yıldırma ve sindirme yerine

daha da güçlendirmiş ve muhalif kişiliğini daha da güçlendirmiştir. Hayatı boyunca içinde yaşadığı siyasi sistemleri çok iyi analiz ederek, bu sistemlerin arka planlarında olup bitenleri daha iyi kavrama yoluna giderek kendi toplumunun daha iyi yaşayabileceği, içinde bulunan tüm farklılıkları ötekileştirmeden aynı potada eriterek, tek tiplikten ziyade farklılıkların uyum içinde barınabileceği bir siyasi sistem modeli geliştirmeye çalışmıştır.

Aliya'nın muhalif tarzı yıkıcı olmaktansa daha çok yapıcıdır. O olaylar ve fikirleri eleştirirken inancı gereği daha çok vicdan ve evrensel ahlak yasaları çerçevesinde hareket etmeye çalışmıştır. Kendisine tarihin yüklediği bu görevin sürekli olarak yükünü omuzlarında hissedecek ve daima orta yolu ön plana çıkararak üçüncü yol olasılığının önemini vurgulamıştır.

2.3.5. Aliya İzzet Begoviç' in Entelektüel Kişiliği

Tarih boyunca yaşamış tüm entelektüellerin ortak yanı nedir dersiniz, şüphesiz ki bir çoğumuzun vereceği cevap; kaygısı olan dertli kişilerdir, olacaktır. Dertli insan kaşif olur sözü tamda burada anlaşılmaktadır. Her şeyin akıp gittiği ve çevredeki her şeyin olağanlaştığı bir durumda entelektüellerin çıkıp bir şeylere müdahale edip sistemde ki bazı aksaklıklara vurgu yapmalarını altında yatan sebepte aslında kaygılarıdır. Herkesin aksine onlar bir yanlışlık gördüklerinde onu düzeltmeye çalışırlar. Bu düzeltme kaygısı onları düşünmeye ve alternatif yollar bulmaya sevk eder. Kaygının beraberinde gelen mesuliyet duygusu entelektüelin aslında harekete geçmesinin en büyük etkenidir. Kendini bir şeyler yapmak zorunda hisseden bu kişiler belirli şekillerde tepkilerini ortaya koymaya başlarlar. Aliya'nın bu konuda ki en önemli tepkileri kitapları olmuştur. Rahatsızlıklarını ortaya koymak için araç kıldığı kitapları onun için, seni duyurabileceği ve insanlara kendini anlatabileceği platform olmuştur. Nihayetinde bu kaygıları onun tutuklanmasına ve ceza evinde uzunca bir süre kalmasına sebep olacaktır.

Aliya sadece kaygı duymak yerine bu kaygılarından hareketle düşünme ve bu düşüncelerini çevresine yayma yoluna gitmiştir. Kaygılarını dile getirirken maruz kaldığı yaptırımları da birer ceza olarak değil, sadece mesuliyet duygusunun getirmiş

olduğu yükümlülükler olduğunu düşünmüştür. O kaygılarını bir duruş biçimi haline getirerek hayatını bu kaygıları giderme amacı uğruna harcamıştır.

Entelektüellerin bir başka ortak özellikleri de öğrenme ve ilim tutkularıdır. Kaygılarından kurtulmak için ve bu kaygılarını haklılığını ispatlayıp bunu insanlara kabullendire bilmeleri için entelektüellerin bu kaygılarını gerekçelendirmeleri ve tanımlaya bilmeleri gereklidir. Entelektüellerin kendilerini anlata bilmeleri ve savlarının ardında durabilmeleri için içerisinde bulundukları koşulları detaylı bir şekilde ele almaları ve sistematik bir şekilde bunu izah edebilmeleri gereklidir. Bu insanlar için düşünürlük bir rolden ziyade bir tür zaruriyettir.

Entelektüellerin düşünce dünyalarını besleyebilmeleri için öğrenme hevesi ve ilme olan arzuları çok önemlidir. Aliya'nın hayatına baktığımızda tüm hayatını ilme ve öğrenmeye adanmış görebiliriz. Eserleri incelendiğinde ne kadar farklı kaynaktan beslendiği ve ne kadar farklı disiplini incelediği rahatlıkla görülebiliyor. Onun için okumanın ve yazmanın koşulları yoktur. Entelektüel birinin her durumda ve her koşulda ilme olan arzusunu canlı tutması gereklidir. Aliya'ya bakıldığında daha 17-18 yaşlarındayken Avrupa felsefesinin tüm temel eserlerini okuduğu ve bunlar hakkında analiz yapabilecek kadar derinlemesine düşünce sistemi ortaya koyabildiği görülmektedir. Ona göre okumak ve düşünmek özgürlüğe kaçışın en kolay yoludur. Eserlerinin çoğunu cezaevinde yazdığı bilinen Aliya için böyle bir kaçış herhalde hayati önem taşımıştır.

Aliya'nın hem doğu hem de batı kaynaklarına olan ilgisi onun öğrenmeye ne kadar hevesli olduğunun bir başka göstergesidir. Sadece belirli bir kalıba kendini sıkıştırmayan Aliya farklı disiplinleri inceleyerek bunlar arasında ki karşıtlıkları incelemiş ve yeni bir düşünce tarzı ortaya koymuştur. Bunu en güzel örneklerini Doğu Batı Arasında İslam eserinde görebilmekteyiz. Aliya'ya göre ne kadar farklı kaynaklardan beslenirsek öğrenmenin önündeki engellerde o kadar azalacaktır. O her iki düşünce tarzından da beslenerek yeni bir paradigma oluşturmuştur. Oluşturduğu bu paradigma ne tam doğulu nede tam batılıdır. O kendi düşünce sistemini meydana getirerek düşünce dünyasına yeni bir yol açmıştır.

Oluşturduğu bu düşünce sistematığı incelendiğinde ne kadar farklı disiplinlerden faydalandığı da göze çarpmaktadır. Doğu Batı Arasında İslam Eseri incelendiğinde sosyoloji, psikoloji, fizik, felsefe, siyaset vb. birçok disiplinden faydalandığı görülmektedir. Bu kadar farklı disiplinden faydalananın olması onun düşünce dünyasında daha etkin bir sinerji oluşturmaya olanak sağlamıştır. Konuları bu sayede bir bütün olarak ele alabilen Aliya düşünce dünyasını da verimli hale getirmiştir. Bir temel üzerinden farklı disiplinler ile konuyu ele alabilmesi onun olaylara çok yönlü bakabilmesine olanak sağlamıştır.

Farklı disiplinlerden besleniyor olması onu sorgulayıcı olmaya itmiştir. Yaşadığı coğrafyanın özelliklerine bakacak olursak da birden çok farklı unsuru bir arada bulundurmaktadır. Ömrü boyunca dört farklı siyasal yönetim tarzını gören Aliya bunların arasındaki farklılıkları ortaya koymak için sürekli olarak sorgulamış ve eleştirel yaklaşmıştır. İçinde bulunduğu toplumun beraberinde getirdiği çelişkilerde sürekli olarak onu sorgulamaya iten unsurlardan biridir. Genç yaşlarda kendi inancını sorgulayan Aliya, aslında toplumsal açıdan kutsiyet arz eden ve sorgulanmasına kötü gözle bakılan tüm unsurların önünde ki engelleri de aşmıştır. O bir şeyleri kabul etmeden önce sıkı bir sorgulama düzleminden geçirip sonrasında bunu kabullenirdi. Bu duruma eserlerinde sıkça rastlamaktayız.

Aliya'nın bu kadar sorgulayıp, düşünüp ve eleştirmesinin altında yatan en temel öge özgürlüğe olan inancıydı. Ona göre bir insanı diğer tüm varlıklardan ayıran şey onun özgürlüktü. Aliya'ya göre özgürlüğü olmayan bir bireyin hayata dair pek bir şeyi kalmamıştır. İnsani özelliklerin en önemlisi özgürlüğüdür. Ona göre özgürlük insan hayatının her alanında ve anında olmalıdır. Hayatı boyunca yürüttüğü mücadelenin temelinde de bu düşünce yatmaktadır. Aliya'ya göre özgürlük her insanın hakkı olan ekmek gibi su gibi zaruri bir ihtiyaçtır. Ona göre adaletin temeli özgürlüktür. Özgür olmayan bireyler arasında adaletten söz etmek mümkün değildir.

Entelektüellerin kaygı ile başlayan ve ilim tutkusu ile bir sistematığı dönüşen düşünce yapılarını tutarlı olması zorunludur. Kendi düşünce yapıları içerisindeki tutarlılık, entelektüellerin düşünce evrimlerini sekteye uğramadan sürekli olarak gelişip olgunlaşması için önemli bir unsurdur. Bir entelektüelin düşünceleri, eserleri ve eylemleri tutarlılık gösterir. Kendisi ile çelişen bir düşünce sistematığının sebep

olacağı handikaplar zaman içerisinde düşüncelerin kısırlaşmasına sebep olur. Aliya'ya bakıldığında da düşünceleri ve eylemleri arasında ki tutarlılık göze çarpmaktadır. Düşünceleri ile eylemleri arasında gerçekleşebilecek bir ihtilafın kendisine ne kadar zarar verebileceğinin farkında olan Aliya, kendisine ceza evinden çıkması için yazılması önerilen dilekçeyi yazmayıp göstermiş olduğu davranış ile düşüncelerinde ne kadar tutarlı olduğunu bir daha göstermiştir. Sonucu her ne olursa olsun düşüncelerinden vazgeçmeyerek de bunu her defasında ortaya koymuştur.

Hayatı boyunca ortaya koyduğu eserler, aldığı kararlar ve yaptığı eylemler Aliya'nın entelektüel kişiliğinin birer kanıtıdır. O farklı düşünce dünyalarını bir araya getirerek yeni bir sentez ortaya koyarak ne kadar üretken olduğunu göstermiştir. Sadece kendi dönemi için değil kendi zamanının ötesine geçen düşünceleri ile o ileriiki dönemlerde de kendinden söz ettirecektir.

BÖLÜM 3: ENTELEKTÜEL LİDER PROFİLİ OLARAK ALİYA İZZETBEGOVIÇ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Çerçevesi

Bu bölüm araştırmanın çerçevesini ortaya koymak amacıyla sırasıyla; araştırmanın sorusu ve amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kısıtları başlıklarından oluşmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Konusu, Sorusu ve Amacı

Söylem analizi desenine göre hazırlanmış bu araştırmanın konusu Aliya İzzetbegoviç'in entelektüel liderlik vasıflarının incelenmesidir. Araştırmanın temel sorusu “Aliya İzzetbegoviç kişilik yapısı itibariyle entelektüel bir lider midir?” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın genel amacı ise Aliya İzzetbegoviç'in, entelektüel liderlik kriterlerine ne ölçüde uyduğunu söylem analizi yoluyla ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmanın yukarıda belirtilen temel amacının yanında aşağıda belirtilen alt amaçları bulunmaktadır:

- Entelektüel ve Aydın arasındaki farkı ortaya koymak suretiyle Aliya'nın aydın veya entelektüel olma vasfını incelemek,
- İzzetbegoviç'in eylemlerini entelektüel liderlik çerçevesinde söylem analizine tabi tutmak,
- İzzetbegoviç'in entelektüel lider modeli olma vasfını ortaya koymak,
- İzzetbegoviç'in içerisinde bulunduğu çevrenin ve konjonktürün, onun liderlik tarzı üzerindeki etkisini ortaya koymak,

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada entelektüel liderlik kavramı salt mekanik tanımlar içerisine sıkıştırılıp tanımlamak yerine, daha çok entelektüel liderlik kavramının özünü oluşturan entelektüel kavramı ile bağdaştırılıp açıklanmaya çalışılması, akademik literatüre katkı sunması açısından araştırmayı önemli kılmaktadır.

Entelektüel liderin nasıl bir yönetim tarzı sergileyebileceği, karar alma sürecinde nelerin etkili olabileceği, ne tür durumlarda nasıl kararlar alabileceği, karar alırken nelere dikkat ettiği, karar alma sürecinde demokratik süreçleri ne ölçüde kullandığı yaşanmış bir liderlik üzerinden incelenmesi açısından önem arz etmektedir.

Aliya İzzetbegoviç 1992-1995 yılları arasında gerçekleşen Bosna-Hersek savaşını hem cephede hem de diplomatik görüşmelerde yer alarak başarıyla yönetmiştir. Bir halkın kaderi üzerinde bu kadar etkin rol oynamış bir liderin liderlik tarzının incelenmesi çalışmayı; kriz anında liderin nasıl bir yol izlemesi gerektiği, hedeflenen amaçlar doğrultusunda kaynakların nasıl örgütlenip kullanılacağı hakkında ve savaş esnasında liderin ne kadar önemli olduğu konusunda ortaya koyduğu argümanlardan dolayı araştırmayı önemli hale getirmektedir. Entelektüel kişiliği ile ön plana çıkan Aliya İzzetbegoviç'in bu çalışma boyunca ele alınıp derinlemesine incelenmesi sonucunda ortaya çıkarılan bulgular, Aliya'nın liderliği dışında; bir toplum için adanmışlığın, etik ve ahlak anlayışı vb. yönlerinin de araştırma içinde yer alması, diğer araştırmacılara yol göstermesi açısından araştırmayı önemli kılmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

İmkanların kısıtlı olması sebebiyle Bosna'ya gidilip anket ya da görüşmeler, Bosna savaşı boyunca komutasında yer almış kişiler ve Aliya'nın ailesi, rakip siyasilerle görüşme olanağı bulunamamıştır. Bütün bu kısıtlar araştırmanın önemli kısıtları olarak gösterilebilir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma nitel araştırma yöntemine göre desenlenmiş bir araştırmadır. Nitel araştırmalarda yönteminde araştırma yönteminde örneklemin niceliği değil niteliği önemlidir. Olay ve olguların yakından ve ayrıntısı ile izlenmesine olanak sağlayan nitel araştırma tekniği ile bu araştırmada araştırmacıda veri toplama aracı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2014). Çalışmaya için kullanılacak veriler (kitaplar, röportajlar, demeçler, Aliya hakkında yazılan eserler, konferans konuşmaları) toplanmıştır. Toplanan bu verilerden yazıya dökülmemiş olanları yazıya dökülmüştür. Bir sonraki adım olarak çalışma için önemli olacak kısımların çıkarılması için veriler analiz

edilmiştir. Analiz sonrasında söylemler daha detaylı incelenerek, söylemlerin Aliya'nın içerisinde bulunduğu sosyal, politik, tarihsel, ekonomik ve diğer bütün etmenler ile bağdaştırılıp bütünsel bir analiz yapılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede söylemler farklı paradigmlar ile ele alınarak, Aliya'nın bu söylemleri gerçekleştirirken içerisinde bulunduğu durumu da göz önünde bulundurup söylem analizi yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada Aliya'nın kişilik yapısı bakımından entelektüel bir lider olup/olmadığı sorusu çerçevesinde Aliya'nın eserleri, onun hakkında kaleme alınan eserler, konferansları ve belgesel kaynak taraması yapılmak suretiyle araştırma sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Araştırma sorusu çerçevesinde yöntem açısından nitel araştırma yöntemi (söylem analizi yöntemine göre desenlenmiştir) kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemine göre desenlenmiş bu araştırmada söylem analizi yönteminin tercih edilme nedeni, söylem analizinin söylemi esas alması ve günlük cümleleri veya metinleri söylenme bağlamında incelenmesine dayanması nedeniyledir ki bu araştırmada, söylem olarak Aliya'nın eserleri veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Söylem analizi metin veya konuşma biçiminde kullanılan dilin detaylı olarak analiz edilmesidir. Bu çalışmada Aliya'nın eserlerindeki vurgular, temalar ve betimlemeler analize tabi tutularak Aliya'nın entelektüel lider olma vasfı üzerinde durulmuştur. Bu yolla bir söylemin arkasındaki ontolojik ve epistemolojik çıkarımlara ulaşmak amaçlanmıştır. Bununla birlikte söylem analizinin araştırma sorusuna kesin çözümler sunmadığı, bununla birlikte soruna yukarıdan bakma olanağı verdiği için tercih edilmiştir (Bai ve Akturan, 2008,25).

Söylem analizi, kavramsal ve kurgusal unsurlardan meydana gelen sosyal hayata dair bakış açısı olup, söylem üzerine düşünme ve söylemi operasyonelleştirme olarak isimlendirilebilir (Wood ve Kroger, 2000). Söylem analizi en basit anlamı ile dilin incelenmesidir. Fakat bu inceleme sadece dilsel öğelerin yüzeysel ve söz dizinsel incelemelerinin haricinde, söylemlerin arkasında yatan asıl amacı bulup ortaya çıkarma ve söylemin içeriğini detaylı olarak incelemeyi amaçlar. Söylem analizi, dilin kullanımından çok dilin kullanıldığı sosyal hayatı incelemeyi amaçlar bu analiz tarzı söylemi ele alırken söylem ile birlikte söylemin tüm bağlamlarını ve bu bağlamlar ile olan ilişkilerini de ele alır (Barker ve Galasinski, 2001). Bu araştırma

kapsamında veri kaynağı olarak Aliya'nın eserleri, konferans konuşmaları, mülakatları, demeçleri, kendisi hakkında yazılan bazı eserler kullanılmıştır. Söylem analizi yöntemi bu araştırmada Aliya'nın eserlerinin, konferans konuşmalarının, onun hakkında yazılanların, verdiği demeçlerin, verdiği röportajların vb. veri kaynaklarının, Aliya'nın içinde bulunduğu dönemin politik, siyasal, kültürel, ekonomik vb. etmenler bağlamında değerlendirmesine olanak sağladığından dolayı tercih edilmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yönteminin tercih edilme nedeni, bilimsel yöntemin asıl amacının “bulma” ve “doğrulama” olmasına nitel yöntemin daha fazla hizmet edeceğinin düşünülmesidir. Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise araştırma konusunun nicel araştırmalarda olduğu gibi olaylar arasındaki ilişkileri tanımlamada sayısal verilerin uygun olmaması, aksine nitel araştırmanın insan toplum davranışlarını veya deneyimlerini tanımlamada ve yorumlamada analitik incelemeye daha uygun olmasıdır. Diğer taraftan araştırmanın, söylemlerin altında yatan asıl fikrin ve bu fikrin meydana gelmesinde rol almış bütün etmenlerin bütünsel bir yaklaşım ile açıklanmaya çalışılmasını amaçlamasından dolayı nitel araştırma yönteminin daha uygun olduğu düşünülmüştür. Nitel araştırma süreci içerisinde araştırma yapan kişi olayların ve bağlamların dilini kullanarak, çevrede dağınık halde bulunan çeşitli malzemelerden yararlanarak doğaçlama yapmak ve yeni bir bilgi meydana getirebilmek için onları kullanır. Olayları ve kişileri toplumsal bağlamı ile ele almamıza olanak sağlayan bu yaklaşım, bir çok bakış açısından bakarak insanların kimliklerini nasıl inşa ettiklerini açıklamamamıza olanak sağladığından dolayı tercih edilmiştir (Neuman, 2012: 232).

Sözen'e göre söylem analizinin nesneleri yazılı, sözlü ve sözsüz içerikte olan metinlerdir (Sözen, 1999). Bu tekniğin ana amacı araştırmacının elinde bulunan argümanları anlamlandırma ve yorumlamadır. Bir soruya kesin cevap vermek yerine, var olan bilgileri ve düşünceleri genişleterek, inanç, tutum ve eylemleri belirleyen söylemlerin varlığını sosyal bağlamda ele alarak ortaya koymaktır. Özetle söylem analizinde biçimsel olarak yazılı hale getirilmiş her türlü malzeme (romanlar, hikayeler, röportajlar, demeçler, akademik makaleler, bireysel görüşmeler, belgeseller, vb...) araştırma konusu olabilir (Elliot, 1996).

Bu yöntem, toplumsal bir araç olan dilin; toplum içerisindeki etkileşimin, güç, dağılımının, kurumlar ve bilginin oluşum ve paylaşım aşamalarında nasıl bir işlevi olduğunu anlamaya çalışır. Foucault'un öncülük ettiği bu yöntem dilin güç ilişkileri, fayda ve öncelik sırasının belirlenmesinde dilin nasıl aracı ve zemin olduğunu araştırır (Gee, 2005) Söylem çözümlemesi, söylemi meydana getiren ve bunu sürekli hale getiren kural, yapı ve durumları ortaya çıkarmayı amaçlar. Geleneksel yöntemlerin aksine, ele alınan konuyu daha derinlemesine ve bağlamları ile ele alarak insanla ilgili olguları daha bütüncül ele almayı amaçlar (Fairclough, 2003).

Bu çalışmanın araştırma süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır: (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 84-91):

- Araştırmanın sorusunun belirlenmesi,
- Kavramsal çerçevenin oluşturulması,
- Araştırma örnekleminin belirlenmesi
- Veri toplama araçlarının (kaynaklarının) belirlenmesi
- Veri toplama/eser inceleme
- Veri analizi, bulguların betimlenmesi ve yorumlanması
- Sonuçların analitik genellemelere gidilerek ifade edilmesi

Araştırmanın sorusu belirlendikten sonra araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra araştırmanın temel sorusu olarak “Aliya İzzetbegoviç kişilik yapısı itibariyle entelektüel bir lider midir?” sorusu üzerinde çalışma boyunca irdelenmiştir. Nitel araştırmalarda elde edilen sonuçların genel evrene genellenmesi söz konusu olmadığı için, örneklem seçiminde istatistiksel test edilebilirlik yerine örneklemin daha bütünsel, derinlemesine ve bağlamında anlaşılması daha önemli husustur (Lincoln ve Guba, 1985).

Araştırma çerçevesinde Aliya'nın entelektüellik vasıflarına uyup uymadığını ortaya koymak için entelektüel liderliğin vasıfları tema olarak alınmış ve nitel söylem analizi yapılmıştır.

3.3.Örnekleme Süreci

Araştırmanın örnekleme sürecinde söylem analizi diğer araştırmalarda olduğu gibi kişilerin algıları ile ilgili olmadığı, bir metin ya da söylemdeki kullanılan dille ilgilenildiği için bu araştırmada Aliya'nın eserlerinde kullandığı dil üzerinden analizler yapılmıştır. Bu anlamda araştırmada Aliya'nın eserlerinde kullandığı dile dayalı bir örnekleme yapılmıştır (Elliot, 1996: 66)

3.4. Veri Toplama ve Analizi

Bu araştırmada araştırma konusuna bağlı olarak Aliya'dan geriye kalan ve araştırma sorusu ve amacına uygun olan tüm söylem analize tabi tutulmuştur. Bunu yaparken söylem analizi için önemli olan verilerin çeşitliliğine özel bir önem verilmiştir. Aliya'nın farklı görüşlere ilişkin söylemleri, farklı, çeşitli ve değişkenlik içeren görüşlerin analize tabi tutulmuştur. Bu amaçla toplanan verilerin analizi okuma/sınıflandırma, yorumlama ve yapılandırma aşamalarından oluşan bir teknik kullanılmıştır. Araştırma sürecinde metin içerisinde kullanılan dilin özelliklerine bakılmış ve metindeki baskın-dominant-temalara bakmaktır.

Araştırmada veri analizinde sözcüklerin, cümlelerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin *yorumlanması*, *yapılandırılması* ve *makro yapılandırılması* süreci takip edilmiştir. Burada *yorumlama* kavramı, Aliya'nın eserlerinde kullandığı söylemin sözcük anlamlarının sözcük içerisindeki parçalara ayrılması ve bunların adlandırılmasını içermektedir. Bu bağlamda cümle veya cümleciklerin birbiriyle olan ilişkileri tanımlanmaya çalışılmış, söylemdeki sözcüklerin sıraları ve söz dizinleri gruplandırılarak, metinde yer alan iletinin anlamı bulunmaya çalışılmıştır. *Yapılandırma* aşamasında ise parçalara ayrılan sözcüklerin anlamları cümleler içerisinde önerilenler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Bu aşamada sözcüklerin bellekte ilk bakışta var olan anlamın yeniden yapılandırılması ve yorumlanmasına çalışılmıştır. Burada, stratejik bir yaklaşımla yorumlama sonucu ortaya çıkan anlamın önceki cümle veya cümlelerle olan ilişkileri ve uyumu ortaya konmaya çalışılmıştır. Veri analizinin son aşaması olan *makro yapılandırma* sürecinde ise araştırma konusu ve amacı doğrultusunda söylemden bir takım makro

düzeyde çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Bu süreçte söylemde yer alan sözcük veya cümlelerin genel anlamda ne tür önermeler içerdiğine bakılarak çıkarsamalar yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada Aliya'nın eserlerinin entelektüel liderlik vasıfları çerçevesinde söylem analizine tabi tutulabilmesi amacıyla *yorumlama*, *yapılandırma* ve *makro yapılandırma* çerçevesinde aşağıdaki gibi analiz edilmiştir.

3.4.1. Stratejik Düşünebilme

Entelektüel bir lider olabilmenin en temel koşullarından biri stratejik düşünebilmektir. Stratejik düşünebilen bir lider toplumun sürdürülebilir bir hayat döngüsü için önemlidir. Aliya gerek eylemleri ile gerekse de eserleri ile bu yönünü ortaya koymuştur. Aliya İsrail örneğini vererek toplumun başarıya ulaşabilmesi için bir bütün olarak hareket etmesi gerektiğini söyler. Aynı amaca odaklanmış toplum bireyleri başarıya ulaşabilirler. Kudüs'te olduğu gibi farklılıkların bir arada olmasının aslında zenginlik olduğunu ve yaratıcılığı tetiklediğini söyleyen Aliya bütünün parçaların toplamından çok daha kıymetli olduğunu vurgulamaktadır (İzzetbegoviç, 2007: 81). İyi bir lider farklılıkları en uygun bir şekilde bir araya getiren ve belirlenmiş amaçlar için bu farklılıkların hem kendi içlerinde hem de yapının tamamında en verimli şekilde konumlandırılmasını yapan kişidir.

Aliya toplumsal farklılıkların bir zenginlik olduğuna ve bunların doğru konumlandırılmaları durumunda maksimum verimliliğe ulaşabileceğini vurgulamıştır (İzzetbegoviç, 2011: 216). İçerisinde yaşadığı toplumun farklı dinamiklerini sürekli olarak göz önünde bulundurup buna göre karar veren biri olarak Aliya içerisinde bulunduğu toplumun dönüşümü için Komünizm'de olduğu gibi kökten, geçmişin tamamını reddederek tüm kurumları yıkıp yerine yenilerini inşa ederek bir değişimin yapılması yerine İslam'da olduğu gibi geçmişin olumsuz yüklerinden kurtularak sadece iyi yönlerini muhafaza ederek ilerlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Toplumsal dönüşümün dışsal bir zorlama ile kalıcı bir çözüme kavuşamayacağını belirten Aliya İslam'da olduğu gibi içsel ve eksik, hatalı olan yerlerin değiştirilerek düzeltilmesi gerektiğini belirtmiştir (İzzetbegoviç, 2007: 107).

Bu sayede toplumsal amaçlara ulaşmak için toplumun bütünsel bir şekilde hareket etmesi ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmesi sağlanmış olur.

Toplumsal amaçlara ulaşabilmek için çok iyi örgütlenmek gereklidir. Elinizde bulunan imkanlar ne kadar fazla olursa olsun, iyi örgütlenememişseniz başarıya ulaşamazsınız. İyi bir lider örgütlenmeyi çok iyi şekilde yapar. Bosna savaşını mucize olduğunu sürekli olarak dile getirenlere karşı Aliya realist bir bakış açısı ile doğru örgütlenmenin ne kadar önemli olduğu dile getirmiştir. Ona göre iyi örgütlenmiş bir yapı için başarı kaçınılmazdır (İzzetbegović, 2011: 112). İyi bir stratejinin en önemli unsurlarından biri iyi örgütlenmektedir. Belirlenen stratejiler doğrultusunda toplumun örgütlenme şekli şekillenir ve alınacak tüm aksiyonlar bu çerçevede gerçekleşir.

Lider değişime öncülük ederken değişimin temellerine, içinde bulunduğu örgütün ana arterlerine bağlanmalı ve buradan beslenmelidir. Dışarıdan getireceği ithal değişim ve vizyon örgütü felakete götürebilir. Değişimin dinamikleri ne kadar örgütün kendisindense değişim o kadar başarılı olur. İçinde bulunduğu yapının, örgütün kültüründen tamamıyla bağımsız bir değişimin getirilip örgüte entegre edilmesi örgüt için felaket doğurabilir. Örgüt mevcut düzen içerisinde ki aksaklık ve sıkıntıları tespit edip bunları kaldırıp yerine daha sağlıklı işleyişe destek olacak yapılar getirmelidir (İzzetbegović, 2007: 161).

Kuran ayetlerini referans alan Aliya iyi bir liderin adaletli olmasını ve insanlar arasında adil davranması gerekliliğini söyler (İzzetbegović, 2007: 64). Çevrelerine karşı adil davranan ve onlarla iyi geçinen liderler çevreleri tarafından benimsenirler. Astların nasıl yetiştirilmesi ile ilgili Aliya her şeyden evvel gençlerde bulunan güçlerin öldürülmemesi gerektiğini belirtmiştir. Astları belirli bir kalıba sokmak yerine onların bu yenilikçi fikirlerini daha verimli bir şekilde kullanmaları için onları yönlendirmenin daha akıllıca olduğunu vurgular. Astların uyuşukluktan kurtarılması ve onların daha dinamik olmalarını sağlamalarını vurgular. Eğitimin önemi üzerinde duran Aliya verilecek eğitiminde kapsayıcı ve mükemmel olması gerektiğini vurgular. “Onlara tevazudan çok şeref ve haysiyeti, teslimiyetçilikten çok cesaret, merhametten çok adalet hakkında konuşsunlar. Kendi yolundan gidecek ve bunun

için kimseden izin istemeyecek şeref sahibi bir nesil yetiştirilmesi gerektiğini vurgular (İzzetbegoviç, 2007: 106).

Aliya'ya göre; entelektüel liderler başarıları ve amaçlanan hedeflere ulaşılmasını kendilerine bağlamazlar. Onalar bu çarkını sadece bir dişili olduklarına inanırlar. Toplumsal bir uyanışın simgesi olan bu kişiler yetki ve sorumlulukları sadece kendi üzerlerinde toplamadıklarında dolayı kendileri olmasalar dahi toplumun bu amaçlarına ulaşacaklarına inanırlar (İzzetbegoviç, 2011: 206).

Bu başarının toplumsal bir birlikteliğin ürünü olduğunu ve bu başarıda herkesin payını olduğunu bilir. Bir etkinlikte Aliya kendine verilen plaketin kendisine değil, aslında tüm topluma verilmesini dile getirerek bunu çok açık bir şekilde ortaya koymuştur. Başarıya ulaşmak için şüphesiz ki liderler önemli bir role sahiptir. Fakat bu başarıyı tamamı da lidere ait değildir. Onu takip eden ve davaya gönül veren herkesin bu başarıda hakkı vardır. Entelektüel liderde kendini bu yapının sıradan bir parçası gibi gördüğünden, elde edilen başarıdan ancak herkes kadar kendine pay çıkarır (İzzetbegoviç, 2011: 177).

Entelektüel liderler kazanımların tepeden gelmeyeceğine bunun için tabandan talep ve aksiyon olması gerektiğine inanırlar. Başkalarını verdiği hiçbir kazanım toplumların kendilerini tabandan gelerek elde ettikleri kazanımlar kadar kalıcı olamazlar. Liderler toplumsal talepleri cevaplamak için iç dinamikleri kullanır ve amaçlanan kazanımları elde etmek için içsel motivasyonu ve kaynakları kullanırlar. Tabandan gelen bu talepler doğrultusunda verilen mücadelelerin başarıya ulaşmaları elzemdir. Aliya özgürlüğün başkaları tarafından verilemeyeceği bunu ancak toplumun talepleri ve uğraşları sonucunda elde edileceğini dile getirerek bu vurgu üzerinde durmuştur (İzzetbegoviç, 2011: 184).

Aliya'ya göre; insanları dışarıdan ne kadar yönlendirilirlerse yönlendirilsinler yine de kendi istediklerini yapacaklardır. Üzerine baskı kurulan insanlar buna tepki verir ve direnir. Baskı yerine tavsiye ve yönlendirme metodunun kullanılması bireye istediklerini yaptırma konusunda daha etkilidir (İzzetbegoviç, 2012: 167). Liderlerin astlarına olan güveni toplum içerisinde insanların sorumluluk almalarını

sağlamaktadır. Bu sorumluluk duygusu toplumsal amaçlara ulaşmak için insanların daha fazla çaba göstermesini de beraberinde getirir (İzzetbegoviç, 2011: 230).

Toplumların dönüşebilmesi için belirli bir dönüşüm ve program çerçevesinde ilerlemesi gereklidir. Belirli bir amacı ve çerçevesi olmayan dönüşümler bağlamından koparak başarısızlığa uğrar (İzzetbegoviç, 2007: 153). Aliya başarılı bir dönüşüm stratejisini aşağıdaki sözler ile açıklar:

Hadiselere olan her tesir toplumsal bir etkidir. Her başarılı mücadele sadece ortak ve organize edilmiş mücadeledir. Genç nesil kendi dönüşüm görevini ancak, heyecan ve şahısların bireysel hasletlerinin ortak ve koordineli eylem metotlarıyla birleştiği, arzular ve idealizmin organize edilmiş harekete dönüştüğü zaman diliminde yapmış olacaktır. Tek temel programı ve hedefi olan bu hareketin gerçekleştirilmesi, her Müslüman ülke için kaçınılmaz şart ve yeniden doğuşun hareket noktası olarak görülmektedir. Bu hareket yetişmiş insanları toplayacak ve yetişmiş olmayanları yetiştirecek ,yüceltecek ve davet edecek, hedefleri tanımlayacak ve o hedeflere giden yolları bulacaktır .Bu hareket her yerde hayat, fikir ve eylem yaratacaktır. O uzun ve derin uykudan sonra bir dünyanın vicdanı ve iradesi olacaktır’’ (İzzetbegoviç, 2007: 214-215).

3.4.2. Muhakeme gücü ve İkna Etme Yeteneği

Aliya'nın eserleri incelenirken göze çarpan en belirgin özellikler, duygu ve düşüncelerini her hangi bir karmaşaya meyil etmeden apaçık bir şekilde ifade edebilmesi ve örneklerle bunları çok iyi açıklayabilmesidir. Ele aldığı konuya tamamıyla odaklanarak, konuyu teferruatlı bir şekilde inceler, çok farklı perspektiflerden yaklaşarak objektif bir şekilde açıklamaya çalışır (İzzetbegoviç, 2007: 46). Özellikle eserlerinde bu yönü dikkat çekmektedir. Konulara farklı perspektiflerden bakarak konuyu derinlemesine inceler ve bu bakış açısıyla insanları da ikna edebilmektedir.

Aliya'nın muhakeme gücü ve ikna yeteneğine dair bazı örnekleri aşağıda belirtilmiştir:

Toplumların sahip oldukları kaynakların onlar için refah arttırıcı etkisinin olabileceği gibi, zaman içerisinde toplumu tembelliğe iterek verimliliğini de düşürebilir. Özellikle Ortadoğu toplumlarında olduğu gibi, zengin yer altı kaynaklarına sahip olan ülkelerin zaman içerisinde bu kaynaklara güvenerek git gide hantallaştıklarını ve toplumdaki gelir adaletsizliğinin arttığını belirten Aliya, toplumsal çöküşlerin hızlandığını belirtir. Olaylara farklı bir perspektiften bakan Aliya'nın muhakeme gücü dikkat çekicidir. En olumsuz koşulları bile muhakeme edip bundan meydana gelebilecek olumlu sonuçları hesap edip buna göre pozisyon alabilmektedir. Özellikle Bosna savaşında gerçekleştirdiği başarı, dış politikada bunun örneğidir (İzzetbegović, 2007: 114-115).

Gaşiye ayetin de belirtildiği gibi; bir liderin insanlara sadece öğüt verici olması gerekmektedir. İyi bir liderin yönetim vasfının zorbalık yada güce dayalı yönetim tarzı değil de yol gösterici, insanları yaptıkları şeye inandırmalıdır (İzzetbegović, 2007: 63).

Türkiye ve Japonya örneklerini ele alırken, birinin gelenekleri ile birlikte moderniteyi de ele alarak birleştirip çok sağlıklı bir sentez elde ettiğini diğersinin ise modernlik uğruna tüm tarihinden ve benliğinden vazgeçerek bir çöküşün içine kaydığını vurgular (İzzetbegović, 2007: 160).

Aliya Pakistan'da gerçekleşen halk elit ayrışmasını örnek göstererek, yönetici kesim ile astlar arasında farklılık ve uyuşmazlık olduğu durumlarda başarısızlığın kaçınılmaz olduğunu vurgular. Toplumsal mutabakatın beraberinde başarıyı da getireceğini belirtilmiştir (İzzetbegović, 2007: 144).

Entelektüellerin toplum üzerindeki etkisine vurgu yapan Aliya'ya göre; Almanya'da ve Bosna'da gerçekleşen katliamların sorumlusu entelektüellerdir. Entelektüeller, toplumu arkalarından sürükler ve bazı kararlarda önemli rol oynarlar. Katliamların temel yapısını da oluşturan ve insanları buna ikna eden yine bunlardır. Kitlese vahşetin bu kadar mübah hale getirilmesi için entelektüellerin sosyolojik ve psikolojik bir zemin hazırlaması şarttır (İzzetbegović, 2011: 48).

Aliya, toplum için daha faydalı olacağına inanıyorsa eğer bazı adetlerimizi değiştirmemizi söylemiştir. Ona göre değişim bazen adetlerin korunmasından daha anlamlıdır (İzzetbegoviç, 2011: 77).

Aliya, elinizde biri dürüst diğeri ise kabiliyetli iki insan varsa bunlardan dürüst olanı tercih etmeniz daha iyi olacağını belirtir. Kabiliyetli insanlar kendileri için çalıştıklarından sürekli olarak kendi menfaatlerini göz önünde bulundurur ve ona göre hareket ederler. Ama dürüst insanlar için öncelik toplumun menfaatleridir. Dürüst insanların topluma sağladıkları kazanç daha fazladır. Eğer toplumun menfaatlerini düşünüyorsanız dürüst insanlar yetiştirin. Çünkü dürüst insanlar toplumun menfaatlerini her daim kendi menfaatlerinin önünde tutarlar. Bu da toplumda kalkınmanın en önemli faktörüdür (İzzetbegoviç, 2011: 83-84).

Bir lider amaç doğrultusunda toplumun tüm katmanlarını sürece dahil etmeli ve bu misyona hepsinden bir şeyler katmalıdır. Kendinden bir şeyler gören katmalar daha motive olarak amaca ulaşma konusunda daha istekli olurlar. Her fırsatta bunu dile getiren Aliya'ya göre; Bosna'nın kurtuluşunda liderlik edenler kadar askerler, doktorlar, çiftçiler ve toplumun her kesim insanının büyük bir katkısı vardır (İzzetbegoviç, 2011: 179). Kendilerine sunulan barış teklifini astları ile paylaşırken Aliya, öncelikle içinde bulundukları durumu net bir şekilde ortaya koymaya çalışmıştır. Bu teklifi kabul etmeleri yada etmemeleri durumunda yaşayacakları her şeyi rasyonel bir şekilde astlarına aktarmıştır ve onlardan gelecek önerileri dinlemiştir. Böylece Aliya karar alırken astlarını da buna dahil ederek sorumluluğu paylaşmıştır (İzzetbegoviç, 2011: 95).

Topluluk ve toplum ayrımı; fertler tarafından meydana getirilen ve menfaat esasına dayanan toplum ile kişilerin beraberlik hissi ile bir birine bağlı oldukları topluluk arasında ayırım yapmak gereklidir. Toplum maddi ihtiyaca, menfaate, topluluk ise manevi ihtiyaca ve meyle istinad eder. Topluluk içerisinde bireyler menfaat ile bir birine bağlı adsız bireylerdir. Toplulukta ise insanlar müşterek fikir, karşılıklı itimat veya bir oldukları hissi ile bir birlerine bağlı kardeşleridir. Toplum içinde yaşamak için bize gerekli olanları temin ettiğinden dolayı var oluyor. Toplumda asıl gaye beraber yaşama değil bu birlikteliğin beraberinde getirdiği faydalardır. Toplumda konular güçlü olanın kanunlarıdır. Menfaatler arasındaki denge kanunların temelini

teşkil eder. Toplumun dinamiklerini karşılıklı çıkar ve farda sağlama oluşturduğundan dolayı kardeşlik ve fedakarlıktan söz etmek mümkün değildir. İsa sürekli olarak kardeşlikten bahsederken Marks ve Hobes sürekli olarak toplumsal mücadeleden bahseder. Topluluk ve toplum kavramlarının karıştırılmasının sonucunda örgütlenme yapıları da değişmektedir. Toplum da üyeleri sadece ortak üretim alanları bir araya getirir bunun dışında bireylerin bir araya gelmelerinin imkanı yoktur. Bütün ilişkiler karşılıklı çıkar ve fayda çerçevesinde gerçekleşir. Toplulukta ise bireyler ortak bir amaç uğruna bir araya gelirler. Fedakarlık daha ön plandadır (İzzetbegoviç, 2012: 230).

Aliya insanların ikiye ayrıldığını söyler. Bunlardan ilkinin gücü ve iktidarı sevdiğine değinir. Bu insanlar disiplinli ordularda görülen, amir ve memuru belli olan belirli kurallar çerçevesinde işleyen örgütleri severler. Onlara göre yeni kurulan yapıların dahi her şeyinin önceden belirlenmiş, belirli bir düzen ve aynılık disiplin içerisinde inşa edilmiş olmaları gereklidir. Ve bundan zevk alırlar. Her şeyin kanuna uygun olması en önemli unsurdur. Bu tarz insanlar tebaa zihniyetli insanlardır. Bu insanlar tabi olmayı; emniyeti, intizamı, teşkilatı, amirlerince methedilmeyi, onların gözüne girmeyi severler. Bu tarz insanlar şerefli, sakın, sadık ve hatta dürüst vatandaşlardır. Taba iktidarı iktidar tebaayı sever. Onlar beraber bir bütünün parçalarıdır. Otorite yoksa bile tebaa onu icat eder.

İkinci tarz insanlar ise: mutsuz, lanetlenmiş veya lanetli ve daim gayri memnun insanlardır. Bunlar hep yeni bir şeyler isterler. Ekmek yerine hürriyet, intizam ve barış yerine daha çok şahsiyetten bahsederler. Geçimlerini hükümdara borçlu olduklarını kabul etmeyip, bilakis hükümdarı da kendilerinin beslediklerini iddia ederler. Bu daimi itizalciler umumiyetle iktidarı sevmezler, iktidarda onları sevmez. Tebaa, insanlara otoritelere, putlara; hürriyetçiler ve isyankarlar ise tek tanrıya taparlar. Putperestlik köleliğe ve boyun eğmeye nasıl engel teşkil etmiyorsa, hakiki din de hürriyete mani değildir (İzzetbegoviç, 2012: 229).

Aliya'nın kuvvetli muhakeme gücü, insanları özelliklerine göre sınıflaması ve onları ikna stratejisinden kaynaklanmaktadır.

3.4.3. Bilgi işlem ve İletişim Araçlarına Hakimiyeti

Günümüz teknoloji çağında, bilgiye ulaşmak ve iletişim eskiye nazaran çok daha kolay hale gelişmiştir. Toplumlari yönlendirmek için iletişim kanallarına hakim olmak önemli bir rol almaktadır. Aliya bilimin öneminden bahseder ve bir liderin toplumu yönetebilmesi ve öncülük edebilmesi için belirli bir seviyede okumuş ve entelektüel bilgi birikimine sahip olması gerektiğini vurgular (İzzetbegoviç, 2007: 21-22). Kendi hayatına bakıldığında da bilginin kendisi için ne kadar önem arz ettiğı rahatça görölmektedir. Özellikle savaş yıllarında içerisinde bulundukları imkansızlıklara rağmen, takipçilerini yönlendirebilmek için iletişim araçlarını aktif bir şekilde kullandığı görölmektedir.

3.4.4. Genel Sorunlara Duyarlılık

Aliya'nın söylemlerine bakıldığında kendisinin toplumun her katmanını kapsamak gibi bir şiar edindiğini rahatlıkla anlayabiliriz. Toplumsal uzlaşayı sağlayabilmenin ve amaçlara ulaşmak için bir bütün olarak hareket etmenin ne kadar önemli olduğunu bilen Aliya konuşmalarında özellikle Bosna'da yaşayan diğer etnik unsurların vurgusunu yaparak bir bütünün parçalarının hepsine değinmeye özen göstermektedir. Bazı durumlarda Aliya avantajlı durumda olan Boşnak halkına, toplumun diğer kısmı olan Hırvat ve Sırp ların yaşadıkları sorunları dile getirerek genel sorunlara duyarlı yaklaşmanın önemini ortaya koymuştur (İzzetbegoviç, 2011: 6).

Benda gibi Aliya'da aydınların tarafsız olamayacağını söyler. Ona göre; aydının halkın yanın da olması gerekir. Bir yerde halk ile otorite arasında bir savaş varsa entelektüelin görevi halkın ve hakkın yanın da olmaktır. Tarafsızlık entelektüel için bir seçenek değildir. Toplumun menfaatlerini ön planda tutmalı ve da eşit adil bir toplum mefhumunu savunmalıdır (İzzetbegoviç, 2011: 118). Entelektüel bir lider yaptıklarını sadece gününün sorunlarını çözmek için yapmazlar. Onlar daha çok geleceğe odaklanmış ve oluşturacakları sitemin sürdürülebilir olmasını düşünürler. İleri görüşlü bu liderler kendilerini gelecek nesillere karşıda sorumlu sayarlar (İzzetbegoviç, 2011: 208).

Aliya özellikle sıradan ve mütevazı kişiliği ile sürekli olarak ön plana çıkmaktadır. Kendini bir lider olarak görmemesi onu astlarına karşı daha da samimi kılmaktadır. Mütevaziliği ile astlarını ona karşı daha samimi ve açık konuşmasını sağlayabilmektedir. Bu şekilde insanlarda ondan çekinmeden rahatlıkla iletişim kurabiliyorlardı. Buda Aliya'ya toplumu daha iyi tanıma fırsatı veriyordu. Sürekli olarak sohbet havasında gerçekleştirdiği görüşmelerinden kaynaklı toplumun nabzını çok iyi tutabiliyor ve onların taleplerini rahatça dile getirmelerine olanak sağlıyordu. Kendini fil dişi kulelere kapatmak yerine karşılıklı iletişime açık olma yolunu seçmek ona toplumun asıl problemlerini de rahatça görebilme olanağı sağlamıştır (İzzetbegoviç, 2011: 4).

Bir liderin astları ne yiyorsa onları yemesi gerektiğini düşünen Aliya'ya göre liderler ellerinde bulundurdıkları güçte menfaat edinmemelidirler. Kendini aslarından yüksek görmemeli ve mütevazı olmalıdır (İzzetbegoviç, 2011: 20).

Aliya kendi halkından destek almanın ve onları arkasına almanın ne kadar önemli olduğunu sürekli olarak vurgulamaktadır. Ona göre halkının desteğini alan bir lider bütün zorluklar ile baş edebilir. Halkın desteğini almak içinde onlar ile görüşülüp ikna edilmelerinin önemli olduğunu vurgular. Halkı ikna edebilmek için de en önemli yol onlar gibi olmak ve onların anladığı dilden konuşmaktır (İzzetbegoviç, 2011: 9). İnsanlara liderlik edebilecek kişi onu takip edenlerin hassasiyetlerine önem vermeli ve bu hassasiyetleri göz önünde bulundurmalıdır. Liderler astlarına ve çevrelerine kayıtsız kalmaz (İzzetbegoviç, 2007: 170-171).

Lideri kendi inancına göre değerlendiren Aliya; iyi yönetmeyenlerin dinlerinin de emirlerini yerine getirmediğini ve cezalandırılacaklarını söyler. Lider astlarının sorunlarına önem vermeli ve eşit hayat koşulları sunmalıdır. Astlarını sadece yöneten değil onlarla birlikte yaşayan ve mesuliyet hisseden genel sorunlara duyarlı biridir (İzzetbegoviç, 2007: 28-29).

3.4.5. Estetik Duyarlılığa Sahip Mantıklı Karar Alabilme

Aliya insanları rasyonel olmaya davet eder. Geçmişe takılıp kalmamalarını, içerisinde bulundukları durumu objektif bir şekilde değerlendirmeleri ve ona göre

hareket etmeleri gerektiğini anlatır. İnsanların var olanla yetinmeyip sürekli olarak gelişimin peşinde olması gerekir. Özellikle teslimiyetçiliğin yasaklandığı vurgusu insanı daimi olarak yeniliğe davet etmesinin emaresidir (İzzetbegoviç, 2007: 105). O alınacak kararların duygusallıktan uzak akıllıca kararlar olmasına çok önem vermektedir. Savaş sonlarına doğru alacağı kararlarda buna özellikle dikkat etmiştir. Sırpların yaptıkları yıkımın öfkesine kapılıp yanlış karar vermekten sürekli olarak kaçınmıştır. Ona göre duygusallığa kapılarak verilen kararlar başka bir yıkıma sebebiyet verebilir (İzzetbegoviç, 2011: 98). Savaştan galip çıkmalarına rağmen her şeyin daha kolay ve güllük gülistanlık olmayacağını belirtmiştir. Rasyonel bir şekilde savaş sonrasında toplumun karşılaşacağı sorunları dile getirerek onları hazırlıklı olmaya çağırmıştır. İçinde bulunduğu durumun yanı sıra entelektüel bir liderin geleceği de ön göre bilmesi ve takipçilerini bunlara hazırlıyor olabilmesi gereklidir. Bir liderin sorunları açıkça ortaya koyarak bütün parametreleri ile bunu değerlendiriyor olabilmesi gereklidir (İzzetbegoviç, 2011: 80).

İyi bir lider içinde bulunduğu koşulları objektif bir şekilde değerlendirip ona göre hareket etmelidir. Objektif olunmaması durumunda yanlış kararlar alınıp takipçiler bu yanlışlıklara sürüklenebilir. Aliya savaş döneminde de savaş bitiminde de hiç bir zaman rasyonellikten uzaklaşmamıştır. Savaş sırasında uğradıkları zararı açıkça ifade ederek astlarını da buna göre bilgilendirip yönlendirmiştir (İzzetbegoviç, 2011: 115-116). Liderler verdikleri kararlarda olduğu gibi vaatlerinde de mantık çerçevelerini gözetmelidirler. Mantık çerçevesinin dışına çıkan tüm vaat ve kararların sonu hüsrarla biter. O özellikle geçmiş dönemlerde verilen vaatlerin ne kadar gerçekten uzak olduğunu belirterek bunu dile getirmiştir (İzzetbegoviç, 2011: 117).

Aliya Tostoy örneğini vererek entelektüelin aslında her yaşta ve her düzeyden insanla konuşarak ve onlarla bazı konular hakkında münazara ederek yaratıcı fikirler edinebileceğini ve fikirler doğrultusunda ideal düşünceye erişilebileceğini belirtmiştir. Astlar ile danışılarak ve onlar ile ortak bir payda çerçevesinde alınacak kararlar toplumun tüm kademelerini temsil edeceği için hedefe ulaşmak için oluşturulacak yapının tümünü temsil etme kabiliyeti ve sahip olduğundan daha verimli olacaktır (İzzetbegoviç, 2012: 216-217). İnsanı bir alet olarak gören klasik Taylor'cu yaklaşımın tersine, insanı ön plana çıkaran ve insanın önemine vurgu

yapan bir yaklaşım içerisinde. Klasik liderlerin tersine o insan unsurunun ne kadar önemli olduğunu her defasında vurgulamıştır. İnsanların makinanın bir dışlısından çok daha fazlası olduğunu, benlik sahibi olduklarından dolayı sorumluluk almaları gerektiği ve yaratım sürecinin içinde bulunmaları gerektiğini önemle vurgular (İzzetbegoviç, 2012: 81).

Sanatın gerçeğini ortaya koymaya çalışan Aliya insanı ele alır. Ona göre birey ön plana çıkmalıdır. Sovyet dönemi” bireyi öldürüp toplumsallığı ön plana çıkaran düşünce “tarzını eleştirerek birey vurgusunu sürekli olarak yapar. Sanatı bir bireysel çaba ve yaratım olarak gören Aliya, bireyin ve bireysel düşünüş tarzının yok edilmeye başlanması durumunda, insanların artık mekanik birer unsur olarak görülmeye başlanacaklarının ve insanın kendi benliklerinden kaynaklı yaratıcılıklarının kaybolacağına inanır. Ona göre insanın bir şeyler yaratabilmesi ve farklı düşünebilmesi için kendi içine bakması ve içsel dünyasının yaratıcılığına kendini bırakması gereklidir. İnsanlar üretimin sadece bir parçası olarak gören düşünce tarzı özgürlüğü yok eder. Özgürlüğü yok olmuş bir bireyin sağlayacağı katkı minimumdur. İnsanlar sanat ile yaratıcı yönlerini ortaya çıkardıklarında verimlilik artmaya başlar. Bireylerin sisteme entegre olmak için harcadıkları enerjiyi yenilik ve yaratıma harcamaları onları daha verimli hale getirecektir. İnsanlardan maksimum verimlilik elde edebilmek için onların desteklenmesi ve onların mekanik düşünmeye sevk edecek baskılardan uzak tutulması gereklidir (İzzetbegoviç, 2012: 123-158).

Aliya sosyalizmin insanları sadece makina olarak ele aldığı ve bütünü sadece mekanik bir parçası olduğu anlayışını burada eleştirmiştir. Bu anlayışa göre birey toplum menfaatlerini daimi olarak kendi menfaatleri üzerinde tutar bu şekilde ideal yapıya ulaşılır. Örneğin karınca kolonilerinde toplumun menfaati bireyin menfaatlerinin önünde olduğunda herhangi bir saldırı durumunda karıncalar ve arılar kendilerini feda ederler. Aliya bireyin çıkarlarını toplumun çıkarlarının önünde tutabileceği ihtimalini göz önünde bulundurarak bunun tutarsız olduğunu söyler. Aliya grubunun sadece mekanik bir yapı olarak görülmesi durumunda bireylerin adanmışlık konusunda geri durabileceklerini ve bireyin kendini feda edebilmesi için içsel bir motivasyonun olması gerektiğini ve kendi çıkarları ile grubun çıkarlarını ortak görmesi gerektiğini söyler (İzzetbegoviç, 2012: 228). İnsanların grubun

çıkarlarını düşünme bilmeleri için muhalif değil mükellef olmaları gerekir. Mükellefiyetin insanlara getireceği sorumluluk onların benliklerinde olan yaratıcılık ve üretkenlik sürecine katkıda bulunacak ve onları yaratım sürecine dahil edecektir. İnsanların amaçlarını grubun amaçları ile ortaklaştırabildiğimiz sürece, onlarda kendi tercihlerini yapma özgürlüğüne kavuşarak daha da verimli olurlar (İzzetbegoviç, 2007: 80).

Özellikle insanların ahlaki yönüne vurgu yapan Aliya'ya göre entelektüel bir liderin kendisine yapılmasını istemediği şeyi başkasına da yapmaması gerektiğini dile getirir. Teknik olarak ilerleyen insan kültür olarak ilerlememektedir. Astların erdemli ve verilen işleri iyi yapmalarını ve size karşı dürüst olmalarını istiyorsanız sizde onlara karşı dürüst olun. Sizin davranışlarınız karşınızdakinin size davranmasını istediğiniz gibi olmalıdır (İzzetbegoviç, 2012: 210).

3.4.6. Medeni Cesarete Sahip Olmak

İslam'da oluğu gibi toplumların istenilen hedeflere ulaşabilmesi için devrimci ve dönüşümcü bir yapıya sahip olması gereklidir. Bunu da yöneten ve yönlendirenler liderlerdir. Toplumdan kopuk liderler toplumun bu potansiyelinin farkında olmadığından toplumdan kopuk yaşar ve toplumu amaçlanan hedefler doğrultusunda yönlendiremez. Entelektüel liderler toplumun bu özelliklerine haiz olduklarından toplumsal sinerji yaratarak bu devrim ve dönüşüm kıvılcımını toplumun her kesimine yayar ve herkesi bu dönüşümün bir dinamiği haline getirir (İzzetbegoviç, 2007: 148). Kendine güvenenlerin tam bir bağlılık sergilediği liderler, takipçileri ile birlikte tüm zorlukları aşabilir ve amaçlarına erişebilir (İzzetbegoviç, 2007: 138).

Aliya sürekli olarak dürüstlük vurgusu yapmıştır. Ona göre insanlar belirli bir amaç için mücadele ederken bu mücadele içinde yer alan önderlerin bir menfaat için değil tamamıyla toplum menfaatleri için bu yapmaları gereklidir. O duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etme konusunda hiç bir zaman geri adım atmamıştır. Yanlış gördüğü konuların üzerine özellikle eğilerek bunların çözülmesi için özel bir çaba göstermiştir. Toplum içerisinde menfaat elde etmek için belirli bazı şeyleri yapan insanların, sürekli olarak karşısında durmuştur. Ona göre toplum için yapılan

fedakarlıklar bir menfaat elde etmek için yapılmaz, bu fedakarlıklar tamamıyla toplum menfaatleri için yapılmalıdır (İzzetbegoviç, 2011: 18).

Aliya'ya göre toplum olarak çok fazla maddi imkanınız olmaya bilir fakat haklı olduğuna inandığınız bir davanız varsa sonunda elbet kazanan siz olacaksınız. Teknik yetersizlikler sıkıntılara sebep olabilir. Fakat hiç bir zaman başarının önünde kesin bir engel değildir. İnanç insanlar için en önemli argümandır (İzzetbegoviç, 2011: 63). O kendinden emin ve kararlı duruşu ile öne çıkmaktadır. Bunu yaparken de realiteden uzaklaşmamıştır. Savaş esnasında dünyanın ortaya koyduğu barış koşullarına bir türlü ıkan olamayan Sırpların barış masasını elbet oturacaklarını, oturmaları içinde gerekli olan bütün mücadeleyi vereceklerini belirten Aliya, her defasında kararlılığı ortaya koymuştur (İzzetbegoviç, 2011: 182).

Aliya kuranın insanlara emrettiği gibi güçlülere karşı sağlam durmaları ve güçlükler karşısında yılmamaları gerekliliğini telkin edip bunun üzerinde durmuştur (İzzetbegoviç, 2007: 61). Entelektüel bir liderin en önemli özelliklerinden biri de doğruları korkusuz bir şekilde dile getirmesidir. O bildiği doğrularda geri adım atmamaya fırsat bulduğu her yerde onu dile getirmiştir. Ona göre Bosna'da gerçekleşen katliamlara dünya gözünü kapatarak sessiz kalmaktadır. Bu sessizlik onları tarafsız değil suçlu yapmaktadır. Bu suç onlar için bir utanç kaynağıdır (İzzetbegoviç, 2011: 159).

Entelektüel liderler kendilerinin eleştirilmesi karşısında refleks almazlar aksine eleştiri onlar için çok önemlidir. Bu eleştiriler onların daha iyi yönlendirebilmeleri için en önemli unsurlardandır. Aliya'da bunun farkında olduğunda liderlik yaptığı süre boyunca hiç bir zaman kendini eleştirenlere karşı düşmanca bir tavır sergilememiş ve bu konuda herhangi bir kısıtlamaya gitmemiştir (İzzetbegoviç, 2011: 114). O hayalinde ki yönetim tarzını tarif ederken; insanların özgürce isteklerini dile getirebilecekleri ve düşüncelerinden dolayı yargılanmayacakları bir yönetim tarzını benimsediğini açıkça ifade etmiştir (İzzetbegoviç, 2011: 61).

3.4.7. Öngörebilme ve Sezgicilik

Gerek savaş yıllarında yaptıkları gerekse de hayatının diğer alanlarında aldığı kararlara bakıldığında Aliya'nın öngörülü yaklaşımı gözlemlenmektedir. Entelektüel liderliğin en önemli özelliği olan kendi zamanının dışına çıkarak gelecek nesillere bir şeyler aktarma çabası Aliya'da da gözlemlenmektedir. Meselelere yaklaşım tarzını incelediğimizde bunu görebilmekteyiz.

İçerisinde bulunduğu toplumun tüm dinamiklerini dikkate Aliya kadına dair yazısında; kadınların gündelik hayata işçi olarak çalışmaları durumunda yaratıcılıklarını yitirdiklerini ve monotonlaştıklarını söyler. Kadın evdeyken daha yaratıcıdır. İnsanların yaratıcı yönlerinin ortaya çıkarılması ve bunun desteklenmesi onları mutlu edeceği gibi teşvikte edeceğini belirtmiştir (İzzetbegoviç, 2007: 42-43). Liderin astlardan farklı bir yere konumlandırılmasını eleştiren Aliya, böyle bir yaklaşımın toplumun sürdürülebilirliğini zedeleyeceğini belirtmiştir. Ona göre liderin en üste konulması ve her dediğinin kesin doğru olarak görülmesi ve aslarında buna göre hareket etmesi liderinin ademi merkeziyetçiliğe sebep olacaktır. Zaman içerisinde ademi merkeziyetçiliğin güçlenmesi ile birlikte bürokratik yönetim tarzı dikey ilişkilere dayalı bir örgütlenme tarzı meydana gelecektir. Bu tarz bir yönetim anlayışı verimliliği düşüreceğinden dolayı kabul edilemez (İzzetbegoviç, 2007: 84).

Toplumda kopuk bir entelektüel hareket temelsiz kaldığı gibi toplumu da zehirler. Fil dişi kulelere yerleşen belirli bir kesim aydın ve entelektüel zaman içerisinde toplumdan tamamıyla kopup toplumun beklentilerini, dinamiklerini, kültürünü ve kültürel kodlarını unutarak devşirme reçeteler sunarak toplumun daha da yozlaşmasına ve amaçsız bir şekilde sürüklenmesine neden olur. Liderle ile halk arasında gerçekleşen bu kopuş beraberinde hem askeri hem de diğer bütün konularda başarısızlığı da beraberinde getirir. İslam dünyası bunun en güzel örneklerinden biridir. Toplumsal dinamiklerin göz ardı edilerek kurulmaya çalışılan tüm sistemler zaman içerisinde çökmeye mahkumdurlar (İzzetbegoviç, 2007: 111). Örneğin batı toplumu teknolojik açıdan ne kadar ilerlerse ilerlesin ahlaki açıdan temelleri oyulduğundan çökmeye mahkumdur. Bir toplumun kalkına bilmesi için dengeyi sağlaması gereklidir. Entelektüel liderin görevi de toplumsal ilerleme kaydedilirken

buna toplumun her kesimini ve bütün dinamiklerini dahil ederek toptan bir kalkınmaya öncülük etmesidir (İzzetbegoviç, 2007: 113).

Entelektüel liderler toplumun gücünün kendilerinden değil de toplumun kendinden kaynaklandığına inanırlar. Başarılarından kendilerine pay biçmezler. Çünkü kazanımların toplumun verimli işlerliğinden dolayı kazanıldığını bilirler. Bu şekilde kendilerine bağımlı bir toplumunun oluşmasını da önüne geçmiş olurlar. Aliya her defasında başarının halka ait olduğunu dile getirerek bir taraftan da inşası için uğraştığı yapının sürdürülebilir olmasını amaçlamıştır (İzzetbegoviç, 2011: 214-215). “ ...bana danışmadan işini dürüstçe ve doğru yapan herkese sonsuz teşekkür borçlu olduğumdur” sözleri ile Aliya insanlara sorumluluk yüklemektedir. Başarını tek kişiye bağlı olmayacağını ve sorumluluk yüklenen insanların daha verimli çalışacağını belirtmiştir. Toplum içerisinde belirli bir sorumluluğu olan insanların daha verimli çalışacakları ve topluma olan bağımlılıklarını daha fazla olacağı bilinmektedir. Aliya’da bu yöntem ile daha verimli bir yapı kurulabileceğini düşünmektedir (İzzetbegoviç, 2011: 218).

Aliya bölünmenin toplumsal menfaatlere zarar vereceğini her defasında vurgulamaktadır. Ortak amaçlar etrafında toplanmış insanların daha güçlü olacağına inanmaktadır (İzzetbegoviç, 2011: 35). İnsani değerlere saygılı, başkalarını kutsalına karşı yıkıcı olamadan verilen mücadelesinin kesinlikle zafere ulaşacağını inanmaktadır. Kazanacağına dair kesin inancı onun amaçlarına ne kadar odaklandığının göstergesidir. İnadıkları değerlerin kendileri için belirlediği çizgiler dışına çıkmadıkça zaferin kendileri için kesin olduğuna inanmaktadır (İzzetbegoviç, 2011: 26).

SONUÇ

Geçmişten günümüze liderliğin farklı perspektiflerden ele alınışını ve liderlik hakkında yapılan tanımlamaları ele aldığımız ilk bölümde, liderliği sadece sözlük anlamı ile değil liderlik edimleri ile de ele almaya çalıştık. Toplumların ve insanların kaderinde bu kader etkin rol oynamış liderlik kavramının, kavramsal olarak detaylandırılması ve daha açık anlaşılması toplumların yapılarını anlamamızı da kolaylaştıracağı söylenebilir. Tarihsel sürece bakıldığında liderlerin genel de toplumun kendi içinden çıkan insanlar oldukları görülebilir. Liderler içerisinde yetiştikleri toplumların karakteristik özelliklerini bulundurmaktadırlar. Liderlik anlayışının farklı perspektiflerden ele alınarak incelenmesinin, toplumun inanç, kültür, sanat, edebiyat, sosyal hayat gibi konulara da ışık tutabileceği söylenebilir. Liderlik yaklaşımlarının çağın içerisinde bulunduğu ekonomik, bilimsel, sanatsal, kültürel, politik, sosyo politik vb. durumlara göre şekillendiği gözlemlenmektedir. Örneğin; kitlesel üretimin önem kazandığı 19. Y.Y. da klasik liderlik anlayışı önem kazanırken, bireysel zevklerin ön plana çıktığı ve daha özelleştirilmiş ürünlerin üretildiği günümüzde dönüşümcü liderlik, entelektüel liderlik gibi liderlik yaklaşımların önem kazandığı söylenebilir. Kısacası liderlik yaklaşımlarının zamanın ve toplumsal dinamiklerin birer ürünü oldukları söylenebilir. Tamda bu noktada toplum mu liderlik anlayışını şekillendirir, yoksa liderler mi toplumu şekillendirir sorusunu tartışmakta fayda vardır. Liderlik anlayışının, sadece içerisinde bulunduğu çağa ve topluma göre değiştiği söylemenin haksızlık alacağı söylenebilir. Bazı liderler devrimci bir yaklaşım sergileyerek toplumsal dinamikleri toptan yıkarak bunun yerine yeni bir toplum meydana getirebilirler. Buna örnek olarak Çarlık Rusya'sının yıkılarak yerine SSCB'nin kurulması gösterilebilir. Toplumun genel kabul görmüş alışkanlıklarının ve kurallarının dışına çıkılarak yeni bir ideal uğruna toplumda çok ciddi dönüşümler gerçekleştirilmiştir. Bu dönüşüm toplumdan tamamıyla bağımsız değildir. Fakat İşçi sınıfı haricinde diğer sınıflar için çok ciddi bir farklılığı da beraberinde getirmiştir. Eskiye kaldırıp yerine tamamıyla yeni olanı getirmek anlayışı üzerine olan bu yaklaşım toplumsal dinamiklerin tamamında da farklılaşma gidilmesini sağlamıştır.

Bu noktada Aliya'nın fikirleri bizim için farklı bir perspektif sağlamaktadır. Hayatına bakıldığında da Aliya sürekli olarak orta yolun daha iyi olacağını savunduğu söylenebilir. Onun dediği gibi bir toplumu yeniden inşa etmek için eskilerden tamamıyla kurtulmak, köktenci deyim beraberinde felaketi de getirebilir. Bir dönüşüm gerçekleştirilirken bunun toplumun ana arterlerinden kopulmadan, eskinin iyi yönleri koruyup onları daha ön plana çıkarıp, kötü yönlerini de değiştirip yerine yeni ve daha sağlıklı yapılar getirilmesi gerektiğini söyler. Eğer bir toplumu dönüştürürken eskiyi tamamıyla reddedersek geçmiş ile bağımız koparak toplumsal hafızanın ve yığılımsal olarak ilerleyen medeniyetimizin de sonunu getirmiş olabiliriz. Dönüşümün, tabandan gelen isteklerin göz önünde bulundurularak toplumun tamamını kapsayacak ve herkesi sürece dahil edecek bir şekilde gerçekleştirilmesinin daha verimli olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada entelektüel liderlik tanımına eleştirel bir yaklaşım getirmek için entelektüelliğin tarihsel sürecini inceleyerek, entelektüel liderlik kavramının farklı açılardan ele alınmasını hedefledik. Entelektüel kavramını ele alırken tarihsel süreçte kavramın nasıl tanımlandığına ve süreç içerisinde nasıl evrildiğini inceledik. Tarihin ilk çağlarından beri, insanlara yol gösteren ve toplumun yol göstericileri olarak görülen insanları tanımlamak için farklı farklı kavramlar kullanılmıştır. Entelektüel kavramının yaygın olarak kullanımının aydınlanma dönemine denk geldiği görülmektedir. Bu kavram zaman içerisinde o kadar yer edinmeye başladı ki zaman içerisinde her toplum kendi aydınını entelektüel olarak nitelendirmeye başlamıştır. Entelektüel kavramın inşası ve geniş kitlelerce kullanılması bu döneme denk gelmektedir. Deyrus davası ile birlikte entelektüellik de farklı bir boyut kazanmaya başlamıştır. Sadece bilgiyi talep eden ve bilgi sahibi olan aydınların aksine entelektüeller artık aksiyon alan haksızlıklara karşı kamuoyu oluşturan ve kitlesel başkaldırılarda öncü rol alan figürler haline gelmişlerdir. Bu çalışmada kavramsal bağlamda Aydın ve Entelektüel kavramları karşılaştırılmış ve yaşanan kavram kargaşasına farklı bir perspektiften bakılmaya çalışılmıştır. Entelektüellerin Aydınlardan en büyük farkının aksiyon alabiliyor ve toplumsal sorunlar için faaliyet gösteriyor olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Entelektüellere Aydınlardan farklı olarak, liderlik vasfı kazandıran hususta aksiyon insanları olmalarıdır. Onlar aydınların aksine içerisinde bulundukları toplumların sorunları ile ilgilenir ve yanlış

gördükleri hususları düzeltmeye çalışırlar. Onlar kendileri için doğru olandan geri dönmezler. Aydınlar gibi zamanın erkine yaslanmak yerine onlar daha çok doğru bildikleri şeylere yaslanır ve güçlerini bundan alırlar. Gördükleri yanlışlıkları düzeltmeye çalışır ve toplumu da bu yöne sevk ederler. Aydınlar sadece içerisinde bulundukları zamanın sorunlar hakkında düşünüp konuşurken Entelektüeller geleceğe bakar ve daha evrensel çözümler getirmeye çalışırlar. Entelektüellere liderlik vasfı kazandıran aksiyon alma özellikleri onları toplumun bir parçası haline getirir. Aydınlar gibi fildişi kulelerde yer edinmektense onlar toplumun tüm katmanlarına iner ve toplumsal beklentileri dinlerler. Erkin yanında olmak yerine halkın yanında olmayı tercih ederler. Toplumsal dinamikleri göz önünde bulunduran entelektüeller toplumun bekası için kendilerine bir mefkure edinerek bunun peşinden koşarlar. İçerisinde bulundukları toplumun her katmanı ile iletişim halinde olması onlara toplumu yönlendirme konusunda da çok büyük katkılar sağlar.

Bu çalışmada Aliya'nın liderlik vasıflarını ele alırken içerisinde yaşadığı dönemi ve tarihsel koşullar ile birlikte ele almaya çalıştık. O, Doğu ve Batı olarak keskin hatlara ayrılmış bir dünyada Sosyalist bir yapıda Müslüman biri olarak yaşamıştır. Bu koşullar onun kişiliği ve dünya görüşü üzerinde çok önemli rol almışlardır. Kendini ne tam doğu ne de tam batılı olarak tanımlaya bilen Aliya yeni bir yol olan üçüncü yol fikrini ortaya koymuştur. Batının materyalist yanı ile doğunun ruhani yanını bir araya getirerek yeni bir yol ortaya koyan Aliya ezberleri bozmuştur. Ona göre ideal bir yaşam için bu iki farklı anlayışın bir araya getirilip sentezlenmesi gerekmektedir. Hayatına bakıldığında da bunu kendisinin tatbik ettiği gözlemlenmektedir. Bu anlayışı liderlik yaptığı süre boyunca, büyük bir yıkım geçirmiş ülkesinde de tatbik ettiği gözlemlenmiştir. Bosna Hersek'in yapısına bakıldığında da bir birinden farklı birden çok unsuru barındırdığı gözlemlenmektedir. Böyle bir topluma liderlik edebilmek içinde herkese saygılı, toplumun bütün farklılıklarından faydalanıp bu farklılıkların zenginliklerinden faydalanan bir yapının inşa edilmesinin daha verimli olacağı söylenebilir. Aliya'nın liderlik özelliklerine bakıldığında; toplumun farklı kesimlerine saygılı, astlarını karar süreçlerine dahil edebilen, stratejik düşünene bilen, toplumsal beklentileri göz önünde bulunduran, mantıklı ve rasyonel karar alabilen, iletişime açık, öngörülü davranabilen ve stratejik düşünene bilen biri olduğu gözlemlenebilir. Savaş zamanında sahip oldukları kısıtlı imkanlara rağmen, ellerinde

bulunan imkanları belirlenen amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde bir araya getirip başarı elde edebilmesi de bunun göstergesidir. Aliya'nın liderlik ettiği süre boyunca sürekli olarak toplumun farklı katmanları ile bir araya geldiği ve fikir alışverişinde bulunduğu gözlemlenmiştir. Ona göre insanlara bir şeyler yaptırabilmek için öncelikle yaptırılmak istenen şeyin insanlara kabul ettirilmesi ve onların amaçları haline getirilmesi gerekir. İnsanların bir amaç doğrultusunda canla başla çalışabilmesi ve fedakarlıkta bulunabilmesi için, o amacın kendine ait olduğunu hissetmesi gereklidir. İçinde yaşadığı toplumun sesine kulak veren Aliya Bosna'nın kurtuluşunda toplumsal talepleri bir araya getirerek sentezledikten sonra özgür Bosna'yı amaçlamış ve bu amacı topluma kabullendirip toplumsal desteği almıştır. Bu amaç doğrultusunda hiç bir zaman geri adım atmayaarak hedefini gerçekleştirmek için çabalamıştır.

Aliya çok az insanın başardığı eylem adamı olma ve düşünür olma vasıflarını bir araya getirmiştir. O düşünür olduğu kadar aynı zamanda bir siyaset ve eylem adamıydı da. Tarih boyunca bakıldığında çok az düşünürün yöneticilik konusunda başarılı oldukları görülmektedir. Devlet yönetiminin teorisyenlerinden olan Platon'un dahi kendisine küçük bir yerin yönetimi verildiğinde başarısız olduğu bilinmektedir. Aliya diğerlerinin aksine düşünür kimliği ile lider kimliğini bir araya getirerek Bosna'yı yıllarca yönetmiştir. Var olan bir sistemin devam etmesini sağlayan yöneticilerin aksine o savaş esnasında liderlik yapmış bir toplumun yeniden inşasına öncülük etmiştir. Yeni toplum inşasında icraatleri ve söyledikleri ne bakıldığında Aliya'nın çağının ötesinde fikirler ortaya koyduğu görülmektedir. Savaş zamanının da yaptığı stratejik hamleler savaşın kaderini değiştirmiştir. Savaşı sonlandırmak için imzalanan anlaşmanın ağır koşullar barındırdığını bilmesine rağmen içerisinde bulundukları durumu rasyonel bir şekilde değerlendirip anlaşmayı imzalaması onun ileri görüşlülüğünün bir örneğidir. Kendi isteği ile Cumhurbaşkanlığını bırakan Aliya liderliğin güç elde etmek için değil sadece toplumsal refahın sağlanması için bir araç olduğunu göstermiştir. Kendisine her sorulduğunda elde edilen başarının kendine ait olmadığını, bunun toplumun tamamına ait olduğunu vurgulayarak, liderlerin toplum içerisinde ki çarklardan birinin, sadece bir dişlisi olduğunu göstermiştir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adair, J. (2009). *Bir Lider Nasıl Yetiştir?*. (Çev. G. Doğancı). İstanbul: Babıali Yayıncılık.
- Akat, İ. Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, ve E. Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Barker, C.& Galasinski, D. (2001). *Cultural studies and discourse analysis: a dialogue on language and identity*. London: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bauman, Z. (1996). *Yasa Koyucular İle Yorumcular*. (Çev: K. Atakay). İstanbul: Metis Yay.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara.: Kadioğlu Matbaası.
- Benda, J. (2006). *Aydınların İhaneti*. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Boyes, K. (2003) *Creating an effective Learning Enviroment*. Moorabbin, Vic., Australia: Hawker Brownlow Education.
- Bozoğlu, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Budak, G. Budak G. (2004) *İşletme Yönetimi*. İzmir: Başarı yayınları.
- Can, H. Akgün, A. Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2005) *Managing and Organization: An Introduction to Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erçetin Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaa.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergezer B. (1995). *Liderlik ve Özellikleri*. 2. Baskı. Ankara: Ocak Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Yönetim ve Organizasyon*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Engin, S. (2007). *İdare Etmek mi-Yönetmek mi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002). *Yeni Liderler*. (Çev: F. Nayır ve O. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Harrell, K. (2003). *The Attitude Of Leadership Taking The Lead And Keeping It*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,
- Heim, P. Chapman, E. N. (1999). *Learning to Lead*, London: Crisp Publication.
- Hellriegel, D. W. John, S. Richard, W. (1992). *Organizational Behaviour*. 6. Baskı. West Publishing Co.
- Hesselbein, F. Goldsmith, M. Beckhard R. (2000). *Geleceğin Lideri*: , (Çev: H. Tok) İstanbul: Form Yayınları.
- Hughes, R. L. Beatty, K. C. (2005). *Becoming A Strategic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass.

- İzzetbegoviç, A. (2003), *Tarihe Tanıklığım* (Çev. A. Erkilet, A. Demirhan ve H. Öz). İstanbul: Klasik Yayınları.
- İzzetbegoviç, A. (2007). *İslam Deklarasyonu ve İslami Yeniden Doğuşun Sorunları*. (Çev. R. Ademi). İstanbul: 2. Baskı. Fide Yayınları.
- İzzetbegoviç, A. (2011). *Konuşmanlar*. (Çev. F. Altun ve R. Ahmetoğlu). İstanbul : 15. Baskı. Klasik Yayınları.
- İzzetbegoviç, A. (2012). *Doğu Batı Arasında İslam*. (Çev. S. Şaban). İstanbul: 4. Baskı. Yarın Yayınları.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kant, I. (1984). *Aydınlanma Nedir? Sorusuna Yanıt*. iç. Immanuel KANT, Seçilmiş Yazılar. (Çev. Nejat Bozkurt). İstanbul : Remzi Kitabevi.
- Keçecioğlu, T. (1998) *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keçecioğlu T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyonlarda Davranış. Klasik Modern-Çağdaş Yaklaşımlar ve Güncel Yaklaşımlar*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Konrad, G. (1984). *Antipolitics*. New York: Quartet Books,
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Lincoln, Y.S., Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquirv*. Newbury Park: Sage Publications.
- Lipset, S.M. (1986). *Siyasal İnsan*, (Çev. M. Tuncay). Ankara: Teori Yayınları.
- Massie J. L., (1983). *İşletme Yönetimi* (Çev. Ş. Özalp) Eskişehir: Bayteş.

- Malcolm, N. (1999). *Bosna*, (Çev. A. Karadağlı). İstanbul: Om Yayınları.
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik Nitelikleri*. (Çev: S. Yeniçeri) İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Meriç, C. (2012), *Mağaradakiler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* (Cilt I-II). (S. Özge, Çev.) İstanbul: Yayın Odası
- O'leary, E. (2000). *10 Minute Guide to Leadership*. 2. Baskı. USA: Alpha Books.
- Özkalp E. Kirel Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Said, W. E. (2009), *Entelektüel*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sartre, J. P. (2010), *Aydınlar Üzerine*. İstanbul: Can Yayınları.
- Shils, E. A. (1968). *Intellectual International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan and Free Press
- Sözen, E. (1999). *Söylem: Belirsizlik, Mücadele, Bilgi, Güç ve Refleksivite*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Şahin, A. Temizel, H. Örselli, E. (2004). *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Sözkese Matbaacılık, Eskişehir.
- Şen, S. (1995). *Türk Aydın ve Kimlik Sorunu*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Şeriatı, A. (2004). *Aydın*. (Çev. İ. Ağacan). İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tabak, A. (2005), *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Topçu, N. (2011). *Mantık*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Tortop N. (2010) *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tutar, H. (2013) , *İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüz Vergililer. M. Sabuncuoğlu Z. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. 1. Baki. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Ülgener, S. F. (1983). *Zihniyet, Aydınlar ve İzm'ler*. İstanbul: Mayaş Yayınları.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (1996). *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*”, Ankara: K.H.O. Matbaası.
- Winock, M. (2002). *Aydınlar Yüzyılı*. (Çev. E. Göze) İstanbul: Boğaziçi Yayınları
- Winston, M. G. (1997) *Leadership of Renewal*. Business Forum
- Wood, L., A. Kroger, R., O. (2000). *Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text*. Lodan: Sage.

Süreli Yayınlar

- Arslan, A. Y. (2003), Aliya İzzetbegoviç, İslam'ın Batılı Yüzüydü. *Aksiyon*. 464, 45-50.
- Aslan, S. Karadağ, A. (2013). Entelektüel Özerklik Ve Sivil Toplum. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14, 1.
<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/indekiler2013141.pdf> Erişim Tarihi: 01.03.2015

- Bennis W.G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*. 2, 1, 10, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534818910134040>
Erişim Tarihi: 03.05.2015
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişim ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü. *Yönetim Dergisi*, 36, 33-49, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Yonetim-36-2000-4.pdf> Erişim Tarihi: 02.04.2015
- Bolat, T. Aytemiz Seymen, O. (2003) Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 9, 59-85, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m4.pdf> Erişim Tarihi: 05.06.2016
- Demiralp, O. (2002). Entelektüeller ve Aydınlar. *Cogito*, 31, 121 -133.
- Dess, G. G. Picken C. S. (Kış 2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*. 28, 3, 19, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261600884478>
Erişim Tarihi: 01.03.2015
- Elliott, R. (1996). Discourse analysis: exploring action, function and conflict in social texts. *Marketing Intelligence & Planning*. 14, 6, 65, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634509610131171>
Erişim Tarihi: 09.10.2015
- Fairclough, N. (2003). Analysing discourse. *Routledge*
- Gee, J. P. (2005). An introduction to discourse analysis: Theory and method (2nd Edition). *Routledge*.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: *The İmpact on Organizational and Personal Outcomes*. Emerging Leadership Journeys, 1, 1, RJ Givens -

- Emerging Leadership Journeys, 2008 - regentuniversityonline.com Erişim Tarihi: 06.05.2015
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. Burns, J.M. (2004). Encyclopedia of Leadership. *Sage Publications* 4,
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. 76, 2,
- House, J. Robert & Aditya, N. R. (1997). The Social Scientific of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23 (3), 409- 423, <http://jom.sagepub.com/content/23/3/409.short> Erişim Tarihi: 03.01.2015
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farlılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, 11.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*. 16., <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/656> Erişim Tarihi: 07.01.2015
- Krishan, R. V. (2002). *Transformational Leadership and Voule System Congruence. International Journal of Volue-Based Management, Kluwer Akademic Publishers*, 15, 1, <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1013029427977> Erişim Tarihi: 10.11.2015
- Kunhert, K. Lewis, W. P. (1987) Transaction and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis. *Academy of Management Review*. 12, 4, <http://amr.aom.org/content/12/4/648.short>, Erişim Tarihi: 06.07.2015
- Mannheim, K. (1993). The Sociology of Intellectuals. *Theory, Culture& Society*. 10, 69-80, https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=bzn5vfAv940C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mannhe%C4%B1m,+K.+%281993%29.+The+Sociology+of+Intellectuals.+Theory,+Culture+%26+Society.+10,+69-80.&ots=puW8sUiAD7&sig=i1UEzxLXJU74zs7LLQXzTzU5Fv4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false Erişim Tarihi: 09.01.2015

Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7, 1, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/deuifede/article/view/5000035503> Erişim Tarihi: 10.04.2015

Özcan, Z. (2006). Sosyo-Kültürel Fenomen Olarak Entelektüeller. Ankara: *Doğu Batı*. 36, 35-62.

Sternberg R.J. (2003). WICS: A Model of Leadership in Organizations. *Academy of Management Learning and Education*. 2, 4, 386, <http://amle.aom.org/content/2/4/386.short> Erişim Tarihi: 15.04.2015

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16. ulakbim.gov.tr Erişim Tarihi: 01.05.2015

Diğer Kaynaklar

Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgemci, T. (2 Mayıs 2011) *21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları*. www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt Erişim Tarihi: 09.08.2015.

Aksel, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Aksu, M. (2003). Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Ateş, G. (2005) Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Devlet Arşivleri. (1992). *Bosna Hersek ile İlgili Arşiv Belgeleri (1516-1919)*. Ankara: Devlet Arşivleri.
- Dursun, Y. (2009). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi*.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Jerković, A. (11-12 Ekim 2008). *Aliya Machiavelli'ye Karşı. Uluslar Arası Aliya İzzetbegović Sempozyumu* s. 34-38 İstanbul.
- Koca, A. (2001). İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*.
- Koçak, T. (2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. *Ankara Üniversitesi*.
- Koç, O. (2006). Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü. Doktora Tezi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kılınç, T. (2014, 26 Şubat) *Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Kuramlar*. www.eylem.com Erişim Tarihi: 16.06.2015.
- Leithwood, A. K. (2015, 26 Şubat). *The Move Toward Transformational Leadership*. http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199202_leithwood.pdf Erişim Tarihi: 17.06.2015.

- Göktepe, N. (2001). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Gür, T. (2011). *Türkçe Öğretmen Adaylarının Dil Tutumları ve Kullanımlarının Söylem Çözümlemesi Yöntemi ile Betimlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi.
- Nalbant, M. (2002). Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Özkan, H. (2011). *Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri*. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Paksoy, M. (1994). Yönetimde Beşeri İlişkiler. *Kamu Kesimi Yöneticileri İçin Yönetimde Çağdaş Liderlik Seminerine Sunulan Bildiri*.
- Tutar, H. (11 Eylül 2012). Entelektüel Tavrın Temellendirilmesi: E.Said Ve N.Topçu Üzerinden Bir Analiz. 5. *Uluslar Arası balkanlarda Sosyal bilimler Konferansı*

İnternet Kaynakları

tuncaycalhan.org (t.y.) <http://tuncaycalhan.org/mak/16.pdf> Erişim Tarihi: 30.04.2016.

egitim.aku (t.y.) <http://www.egitim.aku.edu.tr/sanatfelsefesi.pdf> Erişim Tarihi: 30.04.2016.

psgleadership.scripts.mit.edu (t.y.) http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf Erişim Tarihi: 30.04.2016.

uysad.com (t.y.) <http://www.uysad.com/FileUpload/bs570063/File/kaktas.pdf> Erişim Tarihi: 30.04.2016.

aksiyon.com (t.y.) <http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/haber-10217-34-aliya-izzetbegovic-isl%C3%A2min-batili-yuzuydu.html> Tarihi: 30.04.2016.

vahdet.info (t.y.) <http://www.vahdet.info.tr/isdunya/dosya2/0327.html> Erişim Tarihi: 30.04.2016.

trthabet.com. (t.y.) <http://www.trthaber.com/videolar/aliya-izzetbegovic-892.html> Erişim Tarihi: 30.04.2016.

canaktar.org (t.y.) <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm> Erişim Tarihi: 30.04.2016.

webmastersitesi.com. (t.y.) <http://www.webmastersitesi.com/ekonomi/247351-entelektuel-liderlik-ve-onemi-nedir.htm> Erişim Tarihi: 23.08.2015.

oxforddictionaries.com (t.y.) <http://oxforddictionaries.com/>, Erişim Tarihi: 30.04.2016.

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Ataş, 1988 yılında Ağrı’da dünyaya geldi. İlk ve Ortaöğretimini Ağrı Eleşkirt Atatürk İlköğretim okulunda tamamladıktan sonra Lise eğitimini Ağrı Anadolu Lisesi’nde tamamladı. Lisans eğitimini 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nde tamamladı. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında 2012 yılında lisansüstü eğitime başladı. Halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında lisansüstü eğitime devam etmektedir.

