



T.C.
GAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

TÜRK KAMU YÖNETİMİ'NDE
LİDERLİK POLİTİKASI

ÖMER DURAN

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

EYLÜL 2018



TÜRK KAMU YÖNETİMİ'NDE LİDERLİK POLİTİĞİ

Ömer DURAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EYLÜL 2018

Ömer DURAN tarafından hazırlanan "Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Politikası" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Yönetim Bilimleri Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman / Başkan: Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye: Doç. Dr. Nazlı YÜCEL BATMAZ

Yerel Yönetimler Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf PUSTU

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi: 24/09/2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Salina AĞAÇ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Ömer DURAN

24.09.2018

TÜRK KAMU YÖNETİMİ'NDE LİDERLİK POLİTİĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Ömer DURAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eylül 2018

ÖZET

Liderlik hemen hemen herkes tarafından varlığı kabul edilen bir olgu olmasına rağmen ne olduğu konusunda araştırmacılar birbirinden farklı görüşlere sahiptir. Liderin özelliklerinden, nasıl bir lider olmaları ve ne yapmaları gerektiğinden binlerce yıl boyunca klasik metinlerde bahsedilmesinden sonra 20. Yüzyılda artık liderlik bilimsel olarak incelenmeye başlamış ve özellikle bu yüzyılın ikinci yarısından itibaren yapılan farklı araştırmalarla, lider ve takipçileri arasındaki etki süreci konusunda teoriler oluşturulmuştur. Bu çalışmada liderliğin çok önemli olduğu Türk Toplumunda, Türk Kamu Yönetimi yapısının en tepesindeki cumhuriyet tarihi liderlerinin hayatlarından, siyasi yaşamları ve performansları ya da yapmak isteyip yapamadıklarından yola çıkılarak liderlik politikleri incelenmiştir. Oluşturulan liderlik politiklerinden yola çıkılarak toplumdaki en büyük dönüşümler karizmatik liderler tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir. Takipçileriyle arasındaki bağı güçlü olmayan liderler, gerek uluslararası güçler, gerek devlet içindeki statükocu yapı, ordu ve toplumdaki diğer etkin güçler tarafından baskılanmış, amaçları ve vizyonları ne olursa olsun bunlara ulaşamamışlar ve düşük performans göstermeye zorlanmışlardır. Türk tarihi etkin ve güçlü liderlerin tarihidir denilebilir. Bu sebeple liderliğin bu kadar önemli olduğu bir kültür için en iyi yönetim başkanlık sistemidir.

Bilim Kodu : 111622

Anahtar Kelimeler : Liderlik, Liderlik Teorileri, Türk Kamu Yönetimi'nde Liderlik, Paternalist Liderlik, Turgut Özal, Recep Tayyip Erdoğan

Sayfa Adedi : 265

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

THE LEADERSHIP POLITICS IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION
(M.Sc. Thesis)

Ömer DURAN

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

September 2018

ABSTRACT

Although leadership is a phenomenon whose presence is accepted by almost everyone, researchers have different opinions about what it is. After mentioning a leader's traits, how they should be and what they should do for thousands of years in classical texts, in the 20th century leadership started to be examined scientifically and beginning from the second half of this century theories have been made about the impression process between the leader and his followers. In this research, on the basis of Turkish Society in which leadership is very important, the lives of the republic leaders who are at the top of the Turkish Public Administration, their political lives and performances or what they wanted to do but couldn't have explained their leadership politics. Based on leadership politics that have been made so far, it can be said that the biggest transformations in the society have been made by charismatic leaders. Leaders whose bonds with their followers weren't strong, had been oppressed by the international forces, the status quoist forces in the government and the other active forces in the army and the society thus they couldn't reach their goals nor visions and had been forced to show low performance. It can be said that the Turkish History is the history of strong and active leaders. Because of this, in a culture in which leadership is so important, the best government style is the presidential system.

Science Code : 111622

Key Words : Leadership, Leadership Politics, Leadership in Turkish Public Administration, Paternalist Leadership, Turgut Ozal, Recep Tayyip Erdogan

Page Number : 265

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

TEŞEKKÜR

İlk olarak tezimin sistematik hale gelmesini sağlayan, liderlik politiği kavramını üreten, fikirleriyle ve destekleyici yaklaşımıyla ortada kalan tezimi sahiplenip bitirmemi sağlayan değerli Hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet Akif Özer'e büyük teşekkür borçluyum. Tez yazım sürecinde teknolojik ve lojistik destek sağlayan Nazım Han ve İhsan Cenk Kocakanat'a, literatür taraması için binlerce makaleyi çok kısa zamanda bana ulaştıran Muhammed Furkan Aktaş'a, İngilizce konusunda zaman zaman destek aldığım Kardeşim Mehmet Kaan Duran'a ve genel destekleri için Aileme, yine desteklerini esirgemeyen Abim Vehbi Karagöz'e, bana bilimin temeli olan matematiği öğreterek yaptığım ve yapacağım tüm akademik çalışmaların yolunu açarak liderlik etmiş olan Hocam Reşat Kılıçkaya'ya teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

ANLAŞILAMAYAN VE UZLAŞILAMAMIŞ BİR FENOMEN: LİDERLİK

1.1. Liderlik Nedir	5
1.1.1. Liderliğin etimolojik kökeni	8
1.1.2. Liderliğin tarihsel süreci	10
1.1.3. Liderliğin tanımı.....	13
1.1.3.1. Liderliğin uzlaşılamayan bir kavram olması problemi	17
1.1.4. Liderliğin fonksiyonları	19
1.1.5. Duygu, sezgi ve liderlik	20
1.1.6. Liderliğe psikanalitik bakış.....	23
1.1.7. Duygusal zeka ve liderlik	24
1.1.8. Enformel ilişkiler ve liderlik	26
1.1.8.1. Yönetim-liderlik ve yönetici-lider ayrımı	28
1.1.9. Politik psikoloji açısından liderlik	31
1.1.10. Liderin izlenme-takip edilme nedeni.....	33
1.1.11. Liderin faaliyetleri	35

Sayfa

1.2. Liderin Faaliyet Alanları.....	39
1.2.1. Takım çalışması	39
1.2.2. Liderlik ve problem çözme	40
1.2.3. Liderlik ve kriz.....	41
1.2.4. Örgüt	42
1.2.4.1. Örgüt kültürü ve liderlik	45
1.2.5. Liderlik faktörünü etkileyen değişkenler.....	47
1.2.6. Liderliğin kötüye kullanılması ve eleştirisi.....	48

2. BÖLÜM**LİDERLİK ARAŞTIRMALARI**

2.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı	54
2.1.1. Büyük adamlar okulu.....	54
2.1.2. Özellikler yaklaşımı.....	55
2.2. Davranışsal Teoriler	57
2.2.1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları.....	58
2.2.2. Michigan Üniversitesi çalışmaları.....	61
2.2.2.1. Likert'in Sistem 4 modeli	62
2.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.....	63
2.2.4. Davranışsal teorilerin genel değerlendirmesi	65
2.3. Durumsallık Teorileri.....	66
2.3.1. Fiedler'in durumsallık kuramı	68
2.3.2. Reddin ve 3 boyutlu liderlik	70
2.3.3. Çok boyutlu liderlik–yaşam eğrisi kuramı	71
2.3.4. Vroom – Yetton – Jago modeli	73
2.3.5. Amaç-yol teorisi	76

	Sayfa
2.3.6. Tannenbaum ve Schimidt'in liderlik doğrusu kuramı	78
2.3.7. Liderliğin Çift Dikey Bağlantı modeli – Düşey Bağlar kuramı	79
2.3.8. Liderliğin İkamesi kuramı	80
2.4. Modern Teoriler	80
2.4.1. Karizmatik liderlik	81
2.4.2. Etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik	86
2.4.2.1. Etkileşimci liderlik	86
2.4.2.2. Dönüştürücü liderlik	87
2.4.3. Hizmet eden liderlik	90
2.5. Alternatif-yeni yaklaşımlar ve modeller	91
2.5.1. Paternalist liderlik	93
2.5.2. Stratejik liderlik	95
2.5.3. Vizyoner liderlik	95
2.5.4. Kalite liderliği	96
2.5.5. Simbiyotik liderlik	96
2.5.6. Network liderliği	97
2.5.7. e-liderlik	97
2.5.8. Bilgi liderliği	98
2.5.9. Cinsiyet ve liderlik	98
2.5.10. Diğer alternatif-yeni yaklaşımlar ve modeller	100
2.6. Liderliğin Geleceği	102

3. BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK

3.1. Türk Kültüründe Liderlik	107
3.1.1. Türk bürokratik yapısında liderlik	108

	Sayfa
3.2. Kamu Yönetimi ve Liderlik	111
3.2.1. Kamu yönetimi	112
3.2.2. Bürokrasi ve merkeziyetçilik.....	115
3.2.3. Kamu yönetimi personel yapısı	118
3.2.3.1. Performans yönetimi	124
3.2.4. Etik dışı davranışlar	127
3.2.5. Yozlaşma.....	129
3.2.6. Etkinsizlik ve verimsizlik	132
3.3. Kamu Yönetimi, Özel Sektör ve Liderlik	135
3.3.1. Kamu hizmetleri ve toplam kalite yönetimi	139
3.4. Kamu Yönetimi Reformu.....	141

4. BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYETİ SİYASİ LİDERLERİNİN LİDERLİK POLİTİĞİ

4.1. Mustafa Kemal Atatürk	152
4.1.1. Biyografi	152
4.1.2. Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Politığı	156
4.2. İsmet İnönü	159
4.2.1. Biyografi	159
4.2.2. İsmet İnönü'nün Liderlik Politığı	166
4.3. Adnan Menderes.....	168
4.3.1. Biyografi	168
4.3.2. Adnan Menderes'in Liderlik Politığı	173
4.4. Bülent Ecevit	176
4.4.1. Biyografi	176
4.4.2. Bülent Ecevit'in Liderlik Politığı	191

	Sayfa
4.5. Turgut Özal.....	194
4.5.1. Biyografi	194
4.5.2. Siyasal Yaşam	196
4.5.3. Turgut Özal'ın Liderlik Politiği	199
4.6. Necmettin Erbakan	209
4.6.1. Biyografi	209
4.6.2. Necmettin Erbakan'ın Liderlik Politiği	219
4.7. Recep Tayyip Erdoğan.....	224
4.7.1. Biyografi	224
4.7.2. Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Politiği	232
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	241
KAYNAKLAR	247
ÖZGEÇMİŞ	265

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. OHIO liderlik araştırmalarındaki bazı çalışmalar	60
Çizelge 2.2. Likert'in Sistem 4 Modeline göre liderlik tarzlarıyla ve bazı yönetsel koşullar arasındaki ilişki.....	63
Çizelge 4.1. Türkiye Cumhuriyeti Bazı Siyasi Liderlerinin Liderlik Politikleri.....	244



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzi Matriksi	65
Şekil 2.2. Hersey ve Blanchard'ın Çok Boyutlu Liderlik Kuramı	73
Şekil 2.3. Vroom-Yetton-Jago Modeli	75
Şekil 2.4. Durumsal faktör olarak görev yapısı ile yönlendirici liderlik ve astların tatmini arasındaki kuramsal ilişkiler	77
Şekil 2.5. Tannenbaum ve Schimidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı	79



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADD	Atatürkçü Düşünce Derneği
AET	Avrupa Ekonomik Topluluğu
AİHM	Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
AKP	Adalet ve Kalkınma Partisi
ANAP	Anavatan Partisi
AP	Adalet Partisi
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BAĞKUR	Bağımsız Çalışanlar Sigortalar Kurumu
BM	Birleşmiş Milletler
BOTAŞ	Boru Hatlarıyla Petrol Taşıma
CEO	Chief Executive Officer/Genel Müdür
CGP	Cumhuriyetçi Güven Partisi
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
CIA	Central Intelligence Agency/ABD İstihbaratı
CKMP	Cumhuriyetçi Köylü Millet Partisi
CNN	Cable News Network/Yabancı Bir Haber Ajansı
D-8	Developing Eight/Gelişmekte Olan Sekiz Ülke
DAEŞ	ed-Devlet'ül fi'l Irak ve's Şam Terör Örgütü
DİSK	Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DP	Demokrat Parti
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DSP	Demokratik Sol Parti
DTP	Demokrat Türkiye Partisi

Kısaltmalar	Açıklamalar
DYP	Doğru Yol Partisi
EQ	Emotional Quotient/Duygusal Zeka
FETÖ/PDY	Fethullahçı Terör Örgütü/Paralel Devlet Yapılanması
FP	Fazilet Partisi
HDP	Halkların Demokratik Partisi
HEP	Halkın Emek Partisi
HP	Halkçı Parti
IMF	International Monetary Fund/Uluslararası Para Fonu
IQ	Intelligence Quotient/Bilişsel Zeka
İETT	İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırması Raporu
KEİ	Karadeniz Ekonomik İşbirliği
KİT	Kamu İktisadi Teşekkülleri
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MC	Milliyetçi Cephe
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
MGK	Milli Güvenlik Kurulu
MHP	Milliyetçi Hareket Partisi
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MİT	Milli İstihbarat Teşkilatı
MKYK	Merkez Karar Yönetim Kurulu
MNP	Milli Nizam Partisi
MP	Milliyetçi Cephe
MS	Milattan Sonra
MSP	Milli Selamet Partisi
MTTB	Milli Türk Talebe Birliği
MÜSİAD	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NAZİ	Nationsozialitche Deutsche Arbeiterpartei
OECD	Organisation for Economic Cooperation Development

Kısaltmalar	Açıklamalar
PETKİM	Petrokimya Holding Anonim Şirketi
PKK	Partiye Karkeren Kürdistane Terör Örgütü
PYD	Partiya Yekitiya Demokrat Terör Örgütü
RCD	Regional Cooperation for Development
RP	Refah Partisi
SCF	Serbest Cumhuriyet Fırkası
SDP	Sosyal Demokrasi Partisi
SHP	Sosyal Demokrat Halkçı Parti
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TEDAŞ	Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TEKEL	Tütün, Tütün Mamülleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TRT	Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
TUSKON	Türkiye İşadamları ve Sanayiciler Konfederasyonu
TÜHİS	Türk Ağır Sanayi Hizmet Kamu İşverenleri Sendikası
TÜRK-İŞ	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
YSK	Yüksek Seçim Kurulu
YTP	Yeni Türkiye Partisi

GİRİŞ

Liderlik ilk insanların yaratılmasından beri süregelen bir olgudur, kadimliğine ve popülerliğine rağmen günümüzde hala tanımı ve açıklanması konusunda güçlüklerle karşılaşmaktadır. Konu yönetim olunca en kritik faktörlerden biri olan liderlik, içerdiği karmaşa ve kapsamının geniş olması nedeniyle yönetim bilimleri içerisinde genel olarak önemi kadar yer bulamamakta, liderlik sürecinin ve açıklanmasının daha çok davranış bilimcilere, işletme bilimcilere ve tarihçilere kaldığı gözlenmektedir. Kamu yönetimi açısından liderlik ele alınırsa; yönetimin bilimsel olarak incelenmesinden sonra liderlik olgusu daha çok işletme bilimi tarafından incelenmiştir. En önemli ve güçlü örgütlerden olan kamu örgütlerinde de liderler vardır ve liderliğe ihtiyaç vardır, bu sebeple kamu yönetimi açısından da liderliğin incelenmesi gereklidir.

Yönetim; hakim olan pozitivist anlayışla açıklanmakta yetersiz kalmaktadır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli faktörün "akıl" sıfatı olduğu doğrudur ancak hem insan aklının çevresindeki sonsuz etkeni analiz etme karşısında yetersiz olması, hem de insanların duygu, karakter, geçmiş tecrübeleri gibi faktörleri de yaşamlarında benimsemiş eğilimleri yönetime sadece rasyonel açıdan bakmanın bazı konuları anlama konusunda yetersiz kalışına sebep olmaktadır.

Yönetim tarihine bakıldığında büyük başarılar kadar milyonlarca insanın ölümüne neden olan savaşlar, zulümler, sömürler görülmektedir. Etkinlik ve verimlilik sadece üretim çıktısına bakılarak ölçülmektedir ancak o ürünün gerekli olup olmadığı, üretim sürecinde katılımcılarına faydadan çok zarar sağlayıp sağlamadığı, çevreye zarar verip vermediği hesaba katılmamaktadır. Yönetim teknolojisi, modernleştiği varsayılan dünya dünyanın belli bir bölümüne refah getirmiş, geri kalanını da modernleşme vaadiyle sömürmektedir. Unutulmamalıdır ki dünyadaki "modernleşmiş" yerler de güven içerisinde değildir, geçtiğimiz asırda yaşadığı iki dünya savaşıyla milyonlarca vatandaşının ölümüne neden olmuşlardır. Ve bugün hiçte akılcı olmayan bir şekilde insan öldürmek için geliştirdiği etkili silahlarla hem kendilerine hem de dünyanın geleceğine tehdit oluşturmaktadırlar. Günümüzde ilginç olarak bu toplumların ve milyonların liderliğini yönetim tecrübesi ticaretle sınırlı, psikolojik sıkıntıları olan ve kesinlikle akılcı kararlar almayan mevcut ABD Başkanı Trump gibi liderler üstlenebilmektedir.

Liderleri bilimsel olarak incelemek hala önümüzde büyük bir problem olarak durmaktadır. Konu çok büyük kitlelerin takip ettiği siyasi liderler olunca bu problem daha da büyümektedir. Sürecin zorluğu ilk olarak liderleri değerlendirme konusundadır. Bir siyasi lideri başarılı yapan nedir? Konu politika olunca saygın bilimadamları bile liderlere yönelik değerlendirmelerinde objektif olmayan duygu ve düşüncelerin etkisinde kalmaktadırlar. Bu durum günümüzdeki pozitivist bilim anlayışının insani değerlerden arındırılmasının bir sonucudur. Oysa politika sayısal verilerden çok inançlara göre tercihi ön plana çıkarır. Başka toplumları sömürerek, onları öldürerek ve ümitsiz bir geleceğe mahkum ederek kendi ülkesinin ekonomik refahını artırabilmiş bir lider mi yoksa ülkesinin kaynaklarını, ülkesine kısa ve orta vadede değer katmayacak, savaştan kaçmış milyonlarca acı çeken insana ev sahipliği yaparak ve milyonların hayatını kurtaran bir lider mi daha başarılıdır?

Eski dönemlerde bir siyasi liderin aldığı kararlar daha çok o dönemde ve daha çok uzak olmayan coğrafyalarda yaşayan insanları ilgilendirmekteydi. Coğrafi keşifler öncesinde bir Fransız Kralının amaçları ve kararları Güney Amerika'daki bir uygarlığı etkilememekteydi. İlk Haçlı Seferleri sırasında bile kutsal Kudüs ve çevresini koruma görevini Anadolu'daki Selçuklu varlığı, Beylikler ve Suriye'deki Atabeyler üstlenmiş, Büyük Selçuklu Devleti ya da Mısır'daki Fatımiler gibi daha büyük devletler kendi iç meselelerine daha çok odaklanmışlardır. Eski dönemlerde uluslararası etkileşim ve sonuçlar günümüze oranla çok daha zayıftı ve dönemin insanlarını daha çok bölgesel olarak ilgilendirmekteydi.

Sanayileşme sonrasındaki dönemden günümüze kadar, katlanarak yoğunlaşan bir şekilde siyasi liderlerin amaçları ve kararları küresel çapta insanları etkilemekte ve ilgilendirmektedir. Bu etki artık sadece insanları konu eden bir etki değildir. Hayvanları, bitkileri, gelecekte dünyanın yaşanabilir bir iklimde olup olmayacağı artık bu sürece eklenmiştir. New York'taki bir ekonomik sorun, dünyanın çok uzak ucundaki diğer insanları yaşam standartlarını düşürebilmektedir. Asya'da görülen bir virüs salgını binlerce kilometre uzaklıktaki insanları tedirgin etmekte ve liderleri tedbir almaya zorlamaktadır. İki liderin aralarında yaptığı bir telefon görüşmesi artık milyonlarca insanın yaşayıp yaşamayacağını içermektedir. Bu sebeple liderlerin yaptıkları bütün bir dünyayı ve geleceği ilgilendirmektedir. İlginç bir şekilde liderlik düşünülmenin aksine literatürde çok fazla yer bulamasa da 21. Yüzyılda araştırmacılar bu konuya artık eğilmeye başlamışlardır.

Süreçleri analiz etmekte ekonomi politik sık sık kullanılsa da liderlik politiği akademik çalışmalarda hak ettiği yeri bulamamaktadır.

Liderlerin eylemlerinin arka planındaki süreçleri anlamak, buradan yola çıkarak amaçlarını ve karar alma mekanizmalarını incelemek liderlik politiğidir. Sayılan bu sebeplerden ötürü liderlik politiğini anlamak ve araştırmak zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca liderleri teker teker incelenmek yerine karşılaştırmalı analizler yapmak süreci daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı liderlik politiğini oluşturmak ve sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlamak adına analiz yapmaktır. Başlangıç olması umuduyla karşılaştırmalı analiz yöntemine de yer verilmiştir. Liderlik politiği incelenmeden yapılan liderlik analizleri aslında farkında olmadan liderlerin yönetici yanlarını incelemektedir. İnsan olan liderlerin sadece akılları değil; karakteri, duyguları, beklentileri, takipçileri, geçmişleri, sahip oldukları formal ya da informal güç, ulusal ve uluslararası konjonktür, liderlik ettikleri kitlelerin ve devletin kültürel kodları, yapısı, yakın çevreleri, medya ve daha birçok faktör de liderlik sürecine etki etmektedir.

Bu çalışmada, birçok kişi ve araştırmacı tarafından anlaşılammış bir kavram olan liderlik detaylı olarak açıklanmış ve Türkçe literatürde dağınık bir şekilde yer alan geçerli teorilerin tümüne yer verilmiştir. Liderlerin politikalarını uyguladıkları araç olan mevcut kamu yönetiminin yapısına da değinilmesi gerekli görölmüştür. Tezin ana konusu olan, Türkiye Cumhuriyeti siyasi tarihindeki en önemli liderlerden Mustafa Kemal Atatürk, İsmet İnönü, Adnan Menderes, Bülent Ecevit, Turgut Özal, Necmettin Erbakan ve Recep Tayyip Erdoğan'ın biyografileri-siyasi yaşamları, uygulamaları ve düşünceleri ele alınarak liderlik-politikleri incelenmiştir.

Daha önceki çalışmalarda Türk Kamu Yönetimi'nde liderlik Ergun tarafından OHIO modeli üzerinden incelenmiştir ancak bu araştırmanın konusu bürokrasideki yöneticilerdir. Bu konudaki diğer araştırmalar ise karşılaştırma yapmamış ve liderlik stillerine değinmemiştir. Süleyman Demirel, Necmettin Erbakan, Recep Tayyip Erdoğan gibi liderler üzerine tezler yazılmış ancak bu çalışmalar tek bir lider üzerine yoğunlaşmış ve karşılaştırmalı olarak ele alınmamıştır.

Literatürdeki diğer araştırmalar da sözkonusu liderleri, ekonomi-politik, ya da dışpolitika açısından sınırlı biçimde incelemektedir. Yakın bir zamanda lider olarak sözkonusu liderlerinin tek olarak ya da birkaçının incelenmesi için birkaç çalışma yapılmış, ancak bu çalışmalarda liderlik-politiklerinin karşılaştırmasına yer vermemiştir ve liderlik teorileriyle ilişki kurmamıştır.



1. BÖLÜM

ANLAŞILAMAYAN VE UZLAŞILAMAMIŞ BİR FENOMEN: LİDERLİK

1.1. Liderlik Nedir

Günümüzde hızla değişen örgütlerin dünyasında; küreselleşme, deregülasyon, sanal iş dünyası, işlerin evden de yapılabilmesi, sanal takımlar, küresel çapta dış kaynaklar gibi hayatımıza giren yeni kaynaklarla organizasyondaki çalışanlar, bu ve diğer trendlerin etkisini hissetmekte ve farklı çalışmanın yeni şekillerine uyum sağlamaya zorlanmaktadır. İlave olarak güncel ekonomik belirsizlikler, yaygın skandallar, savaşlar ve terörizmin oluşturduğu güvensiz toplum gibi büyük sorunlar içerisinde değişim oluşturmak isteyen, daha iyiyi hedefleyen ve tüm bunlar için çaba harcayan girişimci ruhlu insanlara ihtiyaç vardır. Bu insanlar liderlerdir. Liderler bu gelişmelerin içinde insanları sabit tutmak, onlara odaklanmak, pozitif amaçlara ulaşmak için onları motive etmek gibi çok zor bir işle karşı karşıyadırlar. Bu durum güçlü liderleri hızlı değişimin yaşandığı karmaşık ve belirsiz bir periyotta insanlara rehberlik etmeye zorlamaktadır (Daft, 2005: 7). Liderler insanları harekete geçirir, enerji verir, seferber ederler. İnsanları ve kuruluşları daha önce hayal bile edemedikleri yerlere götürürler. Liderlik genel olarak geçici bir heves olmadığı için mücadelesi sonuna kadar devam etmektedir (Kouzes ve Posner, 2014: 9).

Hangi konumda olursa olsun her bireyin, içinde bulunduğu çevresi ve kendisi için iyi ve güzel birşeyler yapma azmi ve dinamizmini tetiklemek ve harekete geçirmek liderler aracılığıyla olmaktadır. Her insanın bireysel liderlik potansiyelini bir başkasına fayda üretmek adına performansa dönüştürmesi gerekli ve önemlidir (Fındıkçı, 2009: 11). Ayrıca karmaşık bir örgütte yapılacak herşeyi bir metin halinde yazmak olanak dışıdır, yazılsa bile zamanla değişecektir. Bütün bu olanaksızlıklar, örgütlerde de liderliği gerekli kılmıştır (Ergun, 1981: 11).

Günümüz ve geleceğin örgütlerinde daha fazla yoğunlukta liderliğe gereksinim duyulacaktır. Örgütlerin etkin bir liderliğe sahip olmadan, yalnızca mevcut sistemi korumak ya da riski en az düzeye indirerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan “yönetim” anlayışı ile karşılaşılan değişim ortamında uzun süre varlıklarını

sürdürebilmeleri mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle de "lider" ve "liderlik" olguları her zamankinden daha fazla ilgi görmekte ve bu konuda arayışlarda uzmanların konuyla ilgili literatürü artırmasına neden olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3). Nüanslarının farkında olan ve takipçilerini buna göre yönlendiren liderler kuruluşlarına fazladan bir ivme kazandırır. Örgütlerle ilişkili çok sayıda araştırmanın gözler önüne sermiş olduğu gibi liderler bir fark yaratabilirler. Borsa bile şirketlerin liderliğini yakından izlemekte; iş başındaki liderin ve liderlik ekibinin algılanan etkinliği herhangi bir kuruluşun hisse fiyatını etkilemektedir (De Vries, 2007: 21).

Bütün bunlar ile birlikte liderlik kapasitesi bir örgütte liderlik özelliklerine sahip insan sayısı ve nitelikleri ile ölçülür. Örgütler artık tek bir lider "büyük adam" tarafından değil, lider kadrolar tarafından yönetilmelidir. Dolayısıyla kurumların başarıları sahip oldukları liderlerin sayısı ve nitelikleri açısından yeterliliği ile doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin sürekli olarak yeni liderler yetiştirmeleri, alternatif oluşturmaları ve onları geleceğe hazırlamaları çok önemlidir (Sayılı ve Baytok, 2014: 230). Bu nedenle, etkin bir kuruluş yaratmak ya da ona liderlik etmek isteyen herhangi bir kişinin liderliğin dinamiklerini anlaması gerektiği açıktır. Bunu söylemek ölçek ya da kapsam ekonomileri, şirketin pazardaki konumu ve teknolojik yetenekleri gibi faktörleri küçümsemek anlamına gelmez. Bu faktörler kuşkusuz önemlidir ama liderlik kadar değil. Eğer liderlik boyutu olması gerektiği gibi değilse, bir şirket kesinlikle başarılı olamaz. Şirket dünyadaki bütün avantajlara -güçlü finansal kaynaklara, yaşam gücüne sahip bir pazar konumuna ve en gelişkin teknolojiye- sahip olabilir; fakat eğer liderlik başarısız ise bütün bu avantajlar eriyip gidebilmektedir (De Vries, 2007: 21).

Liderlerin faaliyet alanı değişim; işi de insanlara farklı şeyler yapmaları için ilham vermek, düşük olasılıklı sonuçlara karşı mücadele etmek ve daha iyi bir geleceğin belli belirsiz hayaline doğru sebatla ilerlemektir. Liderlik diye bir kavram olmasaydı var olan sorunları çözmek ve akla hayale gelmedik fırsatları gerçeğe dönüştürmek için harcanan olağanüstü çabalarda olmazdı. Bugün, gelecekte neler olacağına dair hemen hiçbir şey bilmiyoruz ama liderlik olmaksızın gelecekteki fırsatların hayal edilemeyeceği ve kullanılamayacağı olasıdır (Kouzes ve Posner, 2014: 9). Liderlik; liderin eylemleriyle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını

gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Şu halde, bu kısa açıklamadan da çıkarılacağı üzere liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını "etkileyebilmesi" oluşturmaktadır. Bir kişi(lider) başkalarını nasıl etkileyebilir? Neden bir grup insan lider olarak belirlenen kişi tarafından etkilenir? Bu etkilenmede hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? Liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar bu sorulara cevap arama peşindedir (Koçel, 2005: 583-584).

"Basit bir örnek olarak bir sinemada yangın çıktığında tam panik halindeki kapılara hücum esnasında bir düzen gerekirken biri çıkıp etkili bir ses ve otoriter bir tavırla duruma el koyup, insanları sıraya sokup dışarı çıkarabiliyorsa o kişi anlık bir liderdir. Yangın çıkınca bir anda etraf baskısı, panik ve korku içinde; kaygıyı yenmiş, özgürleşmiş, belki de eski tecrübeleri ışığında ya da sezgisi ile bu şekilde insanların birbirlerini ezebileceği ve dışarı çıkamayacağını görmüş, aynı anda insanların sıraya girerlerse dışarı çıkabileceklerini hayal edip, zihninde insanları dışarı çıkmış, kurtulmuş hallerinin tablosunu canlandırmış ve bunun sorumluluğu olan öne atılıp haykırma, sırtlanma ve taşıdığı birtakım özellikleri ile diğerlerini ikna etmiş ve sıraya sokmuştur. Görüldüğü gibi bu anlık olayda dahi liderlik tanımının unsurlarını bulmak mümkündür (Erel, 2008: 121)."

Günümüzde hızlı değişim, siyasal ve ekonomik çalkantılar ve belirsizlikler nedeniyle ufuk açacak, yol gösterecek ve değişimi yönetecek liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç varken, toplumlar ve organizasyonlar sıra dışı, örnek ve büyük liderliğin azlığı nedeniyle sorunlar yaşamaktadırlar. Bugünü kurtarmak ve geleceği kurmak için yeni ve güçlü bir lider kuşağının her yerde varlığını ve etkisini göstermesi gerekmektedir (Barutçugil, 2014: 23). Bazı yazarlar dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve haberleşme araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedirler. Ancak, grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç olmuştur. Ama değişen koşullar liderliğin uygulanma biçiminde de ortama göre değişiklikler yapmaktadır (Eren, 2011: 501).

Örneğin bir öğretmen yetenekli gördüğü bir öğrencisinin Nobel Ödülü kazanacağına inanabilir. Bu inanç sadece ilgi düzeyindeyse, anlamlı bir sonuç doğurmaz. Ancak bunun güçlü bir inanca dönüşmesi halinde hem kendisi harekete geçer, hem çevresini bu hedefe yönlendirir. Böylece liderlik rolünü üstlenmiş olur. Başka bir öğretmen zihinsel engelli öğrencisinin başarılı bir büro elemanı olabileceğine inanabilir. Bu hedefe ulaşılması da mümkündür (Ergezer, 2003: 33). İlgiler inanca dönüşürse hedef haline gelirler. Liderler ise

hedefleri olan kişilerdir ve takipçiler edinerek onları hedefleri doğrultusunda yönlendirirler.

Liderler takipçilerini yüksek bir amaca bağlı kendi menfaatleri için takipçilerinin isteyerek fedakarlık yapmaları için etkilerler. Örneğin liderler askerlerinin hayatlarını önemli bir görev için ya da arkadaşlarını korumaları için riske atmaları konusunda motive edebilir (Yukl, 2013: 21). Takipçilerin liderleri için hayatlarından, sevdiklerinden, sahip oldukları her şeyden vazgeçtiklerinin sayısız örnekleri vardır. Liderlik konusunu çekici yapan etkenlerden biri de budur.

1.1.1. Liderliğin etimolojik kökeni

“Lider ve liderlikle ilgili veya bunları ima eden yazılar bir hayli eskiye dayanmaktadır. 5000 yıl önceki Mısır hiyerogliflerinde Lider(seshemu), liderlik(seshement) ve takipçileri(shemsu) kayıtları bulunmuştur. Türk destanları ve Çin klasikleri liderlerin özellikleri ve insanlara karşı sorumlulukları ile ilgili öğütlerle doludur. Yunan liderlik kavramları Homeros’un “İlyada”sında kahramanlar tarafından örneklendirilmiş, Plato ve Aristo’da ideal ülkenin ideal liderliği için “filozof kralı” tanımlamışlardır. MS 100 yılında Plutarch “Paralel Yaşamlar”da liderler arasındaki benzerlikleri incelemiş; Sezar, Cicero, Seneca gibi Latin yazarlar da liderlik ve yönetim hakkında yazmışlardır. İslam dünyası hem “ideal yönetici” hem de “kamil insan” için detaylı bir sistematik geliştirmiş ve bu figürlerin ekollerinin temel öğretileri ile günümüz liderlik literatürünün geldiği son tanımlamalar arasında büyük benzerlikler vardır. Rönesans devrinin hareketli ortamında pragmatist bir yaklaşımla liderliği ele alan Machiavelli’nin “Prens”i bugün dahi sıradışı etkili liderliğe bir rehber olarak görülmektedir (Erel, 2008: 5-6).”

“Lider” kelimesini Kuzey Avrupa’dan Saksonlar getirmiştir. Flemenkçe’de “leider”, İskandinav dilinde “leadar”, Almanca’da “leiter” bu kelimenin farklı topluluklardaki ortak geçmişini gösterir. İskoçlar ve Kelt’ler de ise bu kelime görülmez. Mecazi dilde yerden yüksek olan şeyler önemli görülürdü. “Baş” ta bunlardan biridir. Fransızca’dan gelen ‘baş’ anlamındaki “chef” kelimesi, İngilizce’ye “chief” olarak değişikliğe uğrayarak gitmiştir. Bağlanacak olunursa lider kelimesinde hiyerarşik anlamlar söz konusu değildir -en azından geçmişte-.Bu sebeple Fransızca’ya lider İngilizce’den geçmiştir (Adair, 2005a: 66-67). Senge’ye göre (Senge, 2013: 386); İngilizce de liderlik etmek anlamı taşıyan "lead" fiili Hint-Avrupa dillerindeki "leith" kökünden gelir ve çoğu zaman ölümle ilişkilendirilen biçimde "eşiği geçmek" anlamı taşır.

Liderlik etmek(lead), liderlik(leadership) ve lider(leader) kelimelerinin Anglosakson kökü, "yol" ya da "yön" anlamına gelen "lead"dir. "Seyahat etmek" ya da "gitmek" anlamına gelen "leaden" fiilinden gelir. Anglosaksonlar bu kelimenin anlamını insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmiştir. Denizci kökenleri nedeniyle bunu aynı zamanda denizdeki bir geminin rotası anlamında da kullanmışlardır. Lider yolu gösteren kişidir. Karada bunu normalde ileriye doğru yürüyerek ya da yolu izleyerek yapacaktır. Denizde hem rotacı hem de dümenci olacaktır, çünkü o günlerde aynı kişi her iki fonksiyonu da yerine getiriyordu (Adair, 2005a: 66). Liderin dümenci olarak bu metaforu liderlerin oynadığı tam role ilişkin görüş farklılıkları olmakla birlikte günümüze de uygulanabilen bir metafordur. "Dümenci Okulu" olarak adlandırabileceğimiz şey iki alt gruba ayrılabilir: liderleri gerçek insan boyutlarındaki satranç parçalarını hareket ettiren kişiler olarak görenlerle liderleri insanların kollektif hayalgücüne seslenerek onları seyahate katılmaya ikna eden kişiler olarak görenler. Birinci tür liderler genel olarak insanları harekete geçirebilirken, çalışanları tam sadakatle bağlanmaya ve ekstra çabaya motive edebilenler ikinci tür liderlerdir (De Vries, 2007: 20). Bu seyahat benzetmesi Mashona dili(Zimbabve), Farsça, Mısır dili, Yunanca ve Latince'de de bulunmaktadır (Adair, 2005a: 66).

"Lead" kelimesinin kökünden türeyen etimolojik kuzenleri ilginçtir. "load" kelimesi yakın bir akrabadır. 'load-stone' mıknaş taşı çevrildiğinde manyetik oksidin mıknaş olarak kullanılarak denizcilere yol göstermeyi vurgular. Liderle eş anlamda eski İngilizce'de kullanılan "lodeman" artık kullanılmamaktadır. "Pilot"taki ikinci hece de aynı köktendir. Zaman içinde "load" kelimesi İngilizce'de seyahat esnasında taşınan yük anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Liderler de mecazi anlamda sorumluluğun "yük"ünü taşıyan kişilerdir (Adair, 2005a: 68). Tüm bu etimolojik kökenle beraber Oxford İngilizce Sözlüğü 1300'ün başlarında ortaya çıkmasına karşın liderlik kelimesi ancak 19. yüzyılın ilkyarılarında kadar İngiliz Parlementosu'nun siyasi nüfuz ya da kontrolünü ifade eden bir kelime anlamında ortaya çıkmıştır. Ve bu kelime çoğu modern diğer dillerde de bu bahsedilen zamanlara kadar kullanılmamıştır (Bass, 1990: 11).

Lider (leader) kelimesinin Türkçe karşılığı "önder" kelimesidir. Fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve bu nedenle yapılan çalışmalarda dil konusunda farklı hassasiyetleri olan yazarlar dışında önder kelimesinin çok tercih edilmediği

gözenmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 3). “Reis” sözcüğüne de genellikle benzer anlam atfedilmektedir.

1.1.2. Liderliğin tarihsel süreci

Dünya tarihinin tamamı incelendiğinde insanın topluluk halinde yaşadığını ve bu toplulukları yönlendiren ve etkileyen kişiler olduğunu görürüz. Başka bir deyişle, sosyolojik açıdan olaya baktığımızda toplumların, genel olarak yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki gruba ayrıldığını görebiliriz. Yönetim ve liderlik konular eski olmalarına rağmen bu konuların incelenmesi ancak bu yüzyılda gerçekleşmiştir ve ilgili çalışmalar hala devam etmektedir (Alkın ve Ünsar, 2007: 76). İnsan türünün ilk liderleri(kabile reisleri vs..) konumlarını büyük ölçüde insanların duygularına hitap eden liderlikleri sayesinde edinmişlerdi. Tarih boyunca ve her kültürde, herhangi bir insan grubunun lideri, belirsizlik ya da tehlikeyle karşılaşıldığında ya da yapılması gereken bir iş olduğunda, ötekilerin güven ve düzen için başvurdukları kişi olmuştur. Lider grubun duygusal rehberidir (Goleman, Boyatzis ve McKee; 2002: 17).

Toplumların tarihi iyi ve kötü yıllardan, hatta yüzyıllardan oluşmaktadır. Göçler, işgaller, istilalar, fetihler, dinsel savaşlar, kasırgalar, depremler, seller, kuraklıklar, dondurucu kışlar ve benzeri doğal felaketler, salgın hastalıklar tarih sayfalarını doldurmaktadır. Çoğu toplumlar, baskılar, zulümler hatta soykırımlar yaşamışlardır. Bir toplumun tüm bunlara karşın yaşamını sürdürmesi, bir dereceye kadar toplumsal inanç ve değerlerinin; diğer bir ifadeyle kültürlerinin güçlü olmasıyla ve başarılı liderlere sahip bulunmasıyla sağlanabilmiştir. Toplumların varlıkları, refahları ve kalıcı olmaları çok büyük ölçüde liderlerine bağlı olmuştur (Barutçugil, 2014: 24). Günümüzden ayrı olarak bu liderlerin büyük çoğunluğunun ise askeri bir niteliği bulunmaktadır.

Liderliğin tarihi insanlığın tarihi kadar eskidir. İnsanlar, sosyal varlıklar olarak bir arada yasama eğilimindedir. Bu eğilim, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı düzeylerde etkileşimin olduğu yapıların oluşmasını sağlamıştır. Etkileşimin olduğu birliktelik durumlarında bazı bireyler diğer bireylerden daha baskın ve ön planda yer almakta ve diğer kişilerin kabulü ile lider olmaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireyler ile olan ilişki/etkileşiminin bir sonucu ve kişinin belirli bir grup içerisinde

diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir roldür. Başka bir ifadeyle, grup içerisindeki bireyin sergilemiş olduğu bir davranıştır. Lider olan kişi, en yüksek konumdaki kişi olsa da, sosyal yapının bir parçasıdır. Sosyal yapılar istikrarlı bir statü, rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını düzenleyen yaptırımı olan kıstaslardır. Liderin davranışı hem bu normlar tarafından oluşturulmuş yapılar içerisinde ortaya çıkmakta, hem de bu normlardan etkilenmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 2). Buna göre liderler içinde buldukları toplumun ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan bir figür olmaktadır. Ancak kimi zaman liderler toplumsal normları oluşturan ya da değiştiren kişiler konumunda da bulunmaktadır.

Yaradılışa dair metinlerden insanoğlunun yazılı tarihine uzanan panoramada liderlik olgusunun neredeyse hiç bozulmadan ve temel özelliklerini kaybetmeden günümüze taşındığı görülmektedir. Liderler hala izleyicilerini büyülemekte, liderlik hala merak edilen bir süreç olarak yerini korumakta, insanlar liderliği öğrenebilmek için para ve zamanlarını harcamalarına karşın fakat bütün bu ilgiye rağmen hala biraz gizemini koruyan ama saflığından da çok şey kaybetmeyen bir kavram ile bizi karşı karşıya bırakmaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011: 1). Liderliğin insan grup yaşamındaki vazgeçilmezliğinin yanı sıra tarihi liderlerin mi yoksa toplumların mı yaptığı ya da tarihte öncülerin rolüyle ilgili sorular da cevaplanabilmiş değildir. Tüm bunlara rağmen liderlik olgusu insanlığın kaderi ve tarihin kurucu ögesi gibi görünmektedir (Göka, 2009: 77).

“Tarih boyunca bilinen tüm çalışma ekiplerinin, organizasyonların ya da cemaatlerin üyelerinin ortak bir noktaları vardır. Hepsi ortak bir insan doğasını paylaşan kişilerdir. O halde evrensel bir lider; iyilik, kibarlık, insaniyet, şefkat gibi belirgin insani niteliklerde örnek bir şahsiyete sahip olmalıdır (Adair, 2010/2012: 27).”

Liderliğe ilişkin askeri yazınlar Çin klasiklerinden başlayarak günümüze gelmiştir (Bass, 1990). Liderlik üç gelenekten beslenir (Adair, 2010/2012: 121):

- Sokrates’le başlayan batı düşüncesi
- Konfüçyüs’le somutlaşan doğu düşüncesi ve hikmeti
- Geçmişteki kabile geleneği

“İncil ve Tevrat’ta liderlikle ilgili olarak ‘çoban’ metaforu kullanılmıştır. Çobanlar sürüye yön verir, onların bir arada kalmalarını sağlar ve her bir koyunun ihtiyacını karşılarlar. Bu benzerliği batılıların anlaması güçtür. Çobanlar çorak arazide ender rastlanan seyrek otları bulmak ümidiyle kimi gün yirmi mile kadar çıkacak şekilde sürülerin başında koyunlarını yönlendirmişlerdir. Sürüyü bir arada tutmak onların güvenliği açısından gereklidir. Hiçbir çoban koyununu göremeyeceği ya da sesini duyamayacağı uzaklığa gitmez. Kurt, sırtlan ya da hırsız sürüden ayrılan hayvanı kolaylıkla avlayabilir. Derken çobanlık birliğin en büyük simgelerindendir. İncil’de bir ayette şöyle yazmaktadır: “Çobanı öldüreceksin ki koyunlar dağılsın”. Çobanların sürüleri her zaman homojen değildir. Koyunlar ve keçiler farklı bitkileri tercih edebileceğinden sürüyü bir arada tutmak ayrı bir maharet istemektedir, uyum sağlanmalıdır. Çoban ile sürüsünün sürekli yolculukları her iki taraf için de tehlike ve sıkıntıyı beraberinde getirmektedir. Çoban tehlikeleri eşit şartlarda paylaşır, gündüzleri her iki tarafta yaz güneşiyle kavrulur, kışın dondurucu soğuklarında ve rüzgarında iliklerine kadar titrer. Tüm benzetmelerde olduğu gibi liderlik kavramı için yapılan çoban ve koyun benzetmesi de sonunda bozulur çünkü insanlar ve koyunlar pek çok yönden farklılık gösterir! Ancak liderliğin özü burada yatmaktadır. Zira iyi bir çoban işinde ustadır ve koyunlarına yön hissi vermektedir. Onları istedikleri yere götüren yola yönlendirir; onları kaynaştırıcı ve ahenkli bir bütün içinde tutar ve son olarak her birinin özel ihtiyaçlarını karşılar. Her koyunu ya da keçiyi ismiyle tanır. Doğru besini ve yeterli suyu bulduklarından emin olur. Koyunun diken yaralarını yağ ile ovalar. Hasta hayvana iyileşip toparlanıncaya kadar bakar (Adair, 2005a: 69-72)... Çoban ve sürü imgesi tanımlamaktadır ki; Birincisi insanlar ortak görevleriyle ilgili olarak nereye gittiklerini bilmeye ihtiyaç duyarlar. İkincisi takım olarak birarada tutulmaya ihtiyaç duyarlar. Son ama aynı derecede önemli olarak her birey, tatmin edilmesi gereken bir dizi ferdi ihtiyacı da beraberinde getirmektedir (Adair, 2005a: 73)”

Adair'e göre liderliği dünyada ilk tanımlayan kişi olan, Sokrates'in öğrencisi ve bir askeri lider olan Xenophon'dan bugüne aktarılanlar: (Adair, 2005b: 33)

- Liderlik başkalarına öncülük ederek yapılır. Bir zorlukla karşılaştığında yapmaya istekli olmadığın bir işi başkalarından yapmasını asla isteme.
- Bir lider teknik ve mesleki olarak kendi sahasında yeterli olmalıdır. İşinizi iyi bilmelisiniz. Nitekim hürmet ve itimadı kazanmanın gerekli ana şartıdır yeterlilik. Xenophon kadınların liderlik makamında olduğu Atina'daki dokuma üretimi işletmeleri örneğini vermektedir. Bilen kişi otorite sahibi olur.
- Bir lider ordunun ve işgücünün risklerini, zorluklarını ve tehlikelerini tamamen paylaşır. Roma'nın büyük düşmanı Hanniball'ın Roma'lı tarihçisi Livy, "Birçok kişi

genellikle onu yerde, nöbetçi ve ileri karakol askerlerinin ortasında bir asker kabanına sarılmış olarak yatarken görmüştür” şeklinde yazmaktadır. Başkalarına örnek olan kişidir.

- Bir lider meşakkat veya mücadele esnasında engellerin üstesinden gelecekleri hususunda takipçilerine ve onların kabiliyetlerine güvendiğini ifade ederek diğerlerini teşvik eder ve yüreklendirir. Teşvik ve destek sözleriyle insanların yüreklerini güçlendirilebilir.
- Bir lider insanlara ne için çalıştıklarını ve gayret ettiklerini hatırlatır. Kendisi, elbette ailesi ve arkadaşları ve elbette ki şahsını aşan değerler için...
- Bir lider gerekli düzeni tesis etmek için sıkı ve adil olmalıdır. Bu konuda belli seviyede bir katılık olmadan, topluluğun tamamının saygısı kazanılamaz.
- Bir lider, şefkat(insanlarla kurulan temel bir empati) sahibi olmalıdır. Başlarına iyi bir şeyler geldiğinde onlarla birlikte sevinir ve bir hastalık ortaya çıktığında onların da bize gösterebileceği gibi yakınlık gösterir. Yapabildiği yerlerde, herhangi bir ihtiyaç durumunda takımının üyelerine pratik yardımlarda bulunur.
- Herşeyin ötesinde bir lider tam yerinde ve zamanında iş başındadır. Varlığının herhangi bir durumda yapacağı olumlu tesirin farkındadır.
- Neyi öğütüyorsa öğütlesin şayet bir lider işini en muktedir şekilde ifa ediyorsa, idaresi altındaki kişilerin ona karşı saygısızlık etmesi ihtimali çok küçüktür.

1.1.3. Liderliğin tanımı

Liderlik; yaşadığımız dünyanın büyüdü kavramlarından biridir. Yönetim bilimi, eğitim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs. liderliği kendi açılarından tanımlamaya çalışmaktadır. Bugün akademik dünyada, üzerinde anlaşma sağlanmış bir liderlik tanımı yoktur ve her biri diğerinden farklı birçok liderlik tanımı bulunmaktadır. Liderlik tanımları zamana ve o sırada egemen olan teorik yaklaşıma göre bile değişim gösterebilmektedir (Göka, 2009: 15). Liderlik; demokrasi ve aşk gibi kavramlara benzemektedir ve pek çok insan bunların ne anlama geldiğini bilir ama hem anladıkları farklıdır hem de farklı anlamlar yükleyerek aktarırlar (Oğuz, 2008: 16).

Liderlik, bütün sosyal bilimler içinde üzerinde en çok konuşulan ve en az anlaşılan konudur. Geçmiş zamanlardan günümüzde de böyle olmaya devam etmektedir. Varlığı, önemi ve çekiciliği hissedilmekte fakat kolay tanımlanamamaktadır. Herkes kendi gözüyle, düşüncesiyle ve hayaliyle bu gizemli konunun etrafında dolaşmaktadır. Onlar, gerek buldukları noktadan gördüklerine ve gerekse nasıl bir gözle baktıklarına göre liderlik konusunu farklı algılamakta ve farklı yorumlamaktadırlar (Barutçugil, 2014: 14). Liderlik konusunda bir hayli geniş bir sosyal bilim literatürü vardır. Bu devasa külliyattan liderlik hakkında pek çok bilgi edinmek mümkün olsa da, başarılı liderleri başarısızlardan, tarihteki büyük liderleri hiçbir iz bırakmadan geçip gidenlerden ayıran psikolojik özellikler konusundaki sorulara bir cevap bulabilmek şimdilik imkansız görünmekle beraber bir yandan da bu soruya cevap verme görevi çok acil olarak önümüzde durmaktadır (Göka, 2009: 77).

En dar tanımıyla takipçisi olan bir kişi liderdir. Liderlikte "psikolojik kontrat" vardır: "Eğer önümüze geçersen biz de peşinden geleceğiz; eğer peşimden gelirsiniz ben de öne geçeceğim". Bu temel bir zımni zorunluluktur (Adair, 2003: 100). Takipçisi olmayan bir lider olamaz. Liderliğin gerektirdiği tüm niteliklere sahip olsa bile. Çünkü liderlik etkileşimsel bir süreçtir. Takipçi terimi Yukl'a göre (Yukl, 2013: 24); ne kadar formel otoriteyle ilişkisi olduğu gözetilmeksizin, iş hakkındaki ilk kılavuz olarak odaktaki lideri onaylayan kişiyi tanımlar. Aksine ast terimi liderlik sürecinin önüne geçmez. Takipçiler direk rapor alan kişiler olmayabilir. Oysaki takipçi terimi formel lideri tamamen reddeden kişiyi de tanımlamaktadır. Böyle kişileri daha çok asi ve başkaldıran olarak tanımlamak daha uygundur.

Liderlik örgütsel davranışın en önemli konularından biridir ve pek çok tanımının yapıldığı karmaşık bir kavramdır. Bir araştırma liderliğin bu güne kadar 350'den fazla tanımının yapıldığını göstermektedir. Fakat bu tanımların hiç birisi tek başına kavramı tümüyle doğru biçimde yansıtmayacak kapsamda değildir (Genç, 2007: 49). Ayrıca liderlik hakkında 40.000 adet bilimsel makale, kitap, dergi makalesi yazılmıştır. Sonuç olarak liderlik çok farklı yönlerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları (Dubrin, 2004: 3):

- Kişisel etki, amaca ulaşmak için doğrudan ilişkiler kurmak
- Emir ve talimatlar üzerinde mekanik uyma davranışlarını arttırmak

- Paylaşılan bir yönde başkalarının harekete geçmesi ya da yanıt vermesi için hareket etmek
- Bir eylem çizgisinde harekete geçmek için insanlara örnek olmak ya da insanları ikna etme sanatı
- Organizasyon amaçlarını başarması için motive ve koordine eden asıl dinamik, güç
- Suçu ve sorumluluğu üstlenmeye hazır olmak

Northouse'a göre liderlik ilk olarak; lider ve takipçileri arasındaki güç ilişkileri ekseninde tanımlanmıştır. Bu bakış açısına göre lider güç sahibidir ve bu güçle başkalarını etkiler. Başka bir bakış açısına göre liderlik başarıya ulaşma aracıdır ve diğer grup üyelerine yardım ederek onların da başarıya ulaşmalarına ve ihtiyaçlarını karşılamalarına yardım etmektir. Bu bakış açısı liderliğin takipçileri doğrudan vizyon, rol modeli olma, bireysel önem dahilinde dönüştürmektir. Son olarak bazı akademisyenler liderliği yetenek bağlamında algılamışlardır. Bu bakış açısı bilgi ve yeteneklerin tümünün etkili liderlik olduğunu vurgular (Northouse, 2004: 2). Çetin ve Mutlu'ya göre; (Çetin ve Mutlu, 2010: 119) liderliğin üç temel anlamı vardır. Bunlar; belli bir makamı elinde bulundurmaktan elde edilen sıfat, bireyin kişilik özelliği ve bir davranış kategorisidir. Araştırmacıların algılama farklılıkları, ortaya koydukları sonuçlara da yansımaktadır.

Kişilik özelliklerden yola çıkılarak tanımlanmaya çalışılırsa Lider, insanların kendisini takip etmeye meyilli oldukları kişidir (Alder, 2002: 8). Daha kapsamlı açıklanacak olursa; insanları bir amaç doğrultusunda peşinden sürükleyen ve sahip olduğu iç motivasyon ve bireysel özellikleri nedeniyle insanlar üzerinde etki sahibi olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61). Lider; liderlik sürecinin öznesidir. Liderlik sürecinin tamamlayıcısı niteliğinde özellikleri olan bir kişidir. Örneğin bir futbol maçında saha içi liderliği için yaşlı, çelimsiz bir fizik profesörü düşünülemezken, nükleer konudaki bir araştırmada aynı kişi grubunun lideri olabilir (Erel, 2008: 122).

Liderlik tanımının içeriği tekrarlanacak olursa: (Erel, 2008: 124)

- İlişki yetki üzerine dayandırılmıştır
- Lider ve takipçiler bir ilişki içindedirler
- Lider ve takipçiler gerçek değişim niyetindedirler

- Lider ve takipçiler karşılıklı olarak amaçlar geliştirirler

Liderlik kimileri tarafından mevkiyle özdeşleştirilmiştir. Drucker'a göre (Drucker, 1993: 139-141) liderlik; etkin yöneticiliktir. Etkinliğin temelinde Japon anlayışını gören; yani lider tutarlı olan, insanların güvenini kazanan, dürüst bir kişidir. Güçlü mesai arkadaşlarıyla çalışmaktan keyif alır. Misyonu ve hedefleri uyumludur. Sorumluluk sahibidir, hatalara tolerans göstermez fakat hatalar sıklaşırsa suçu kendinde arar. "Başka bir deyişle yönetici-liderlik açısından liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir" (Alkın ve Ünsar, 2007: 77).

Liderlik; belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993: 17). Liderlik yaygın kanaatlerin aksine insanlara hoş görünmeyi ve onları mutlu etmeyi gerektirmez, demokratik olmak zorunda değildir (Werner, 1993: 20).

Liderlik doğuştan gelen bir hak değil; bir kazanımdır. İnsan ne kendisinin kendi hakkında, ne de başkalarının onun hakkında düşündüğüdür; insan başkalarının kendisi hakkında düşündüğünü sandığı şeydir. Eğer insanlara hiçbir zaman liderlik işlevini yerine getirme olanağı tanınmamışsa, eğer hiç liderlik yeteneklerini geliştirme fırsatı bulamamışlarsa, o zaman kaçınılmaz olarak takipçi olacaklardır (Werner, 1993: 21). Aynı zamanda çok başarılı bir lider olunabilir ancak bu başka bir şehirde, coğrafyada, bölgede, kültürde aynı başarının gösterileceğinin garantisini veremez (Akiş, 2004: 287).

Liderlik bireylerin oluşturduğu bir organizasyonun ortak bir amaca ulaşması için bireysel etki sürecidir (Northouse, 2004: 3). Bu etkileşimsel süreçte liderle ilgili davranışların sınıflandırılması bir kimsenin sadece kendisiyle ilgili olarak sınırlandırılmaz; liderin durumsal taleplere göre algılayan ve değerlendiren, takipçilerle açık olan veya olmayan bir ilişkisi vardır (Hollander, 1974: 230).

Sonuç olarak liderliği sadece etkinliklerin yönlendirilmesi ve emir vermek olarak değil, değişik işlevleri içeren bir rol olarak görmek gerekir. Liderler ve takipçiler olarak

dikotomi oluşturmanın, ayırmanın modası geçmiştir, daha çok gerçekliği tanımlayan takipçilerle ilgili liderin rolünü anlamak gerekir. Özellikle inovasyon ve değişimin gerekli olduğu yerlerde bu etkileşimsel özellikler daha çok dikkate alınmalıdır (Hollander, 1974: 236).

1.1.3.1. Liderliğin uzlaşılamayan bir kavram olması problemi

Calder'e göre (Calder, 1977: 359) liderlik araştırmalarının temelinde mantığa aykırı gelen Şey henüz birinci ve ikinci derecede yapılardaki karmaşıklıktır. Ana problem liderliğin inşa edilmesinin kendisidir. Kesinlikle liderlik dilimizdeki önemli bir parçadır ve durumları açıklar, anlamlandırır. Araştırmacılar ise kendi heveslerine göre liderliği açıklamaya çalışmaktadır. Kişi bir lideri ya da liderliği nasıl görmek istiyorsa öyle açıklamaya meyillidir. Liderlik günlük hayattaki davranışlara her gün etiket uygulanan bir kavramdır. Aynı Şekilde lider-takipçi etkileşiminin etkileşimsel doğası kişilerarası etkilerin azalmasına neden olmaktadır. Liderliğe yönelik bilimsel algılama liderliğin gerçek inşasına bağlı değildir. zellikler teorisi gibi modeller genel modeller oluşturabilir kendince ancak inşa konusunda karmaşaya uğrar.

"Liderlik hakkında bilgi edinmek, temelde kişinin mukayese alanını genişletmesiyle ilintilidir. Bu konuda bilinçli veya bilinçsiz olarak dar sınırlara sahip kişiler, liderlikle ilgili genellikle kendilerine en yakın bir-iki benzetmeyle yetinme ve kulağına uygun gelene itimat etme eğilimindedir. Liderlik kavramının geçmişinde çok sayıda askeri mukayeseler kullanılmıştır. Aynı Şekilde günümüzde endüstriyel yönetim benzetmesi gereğinden fazla kullanılmaktadır (Adair, 2005a: 68). Zihinlerin bununla haddinden fazla meşgul olması, iş dünyasının günümüzün hakimi olarak askeri ve dini kurumların yerine geçmesinden kaynaklanmaktadır. Tek bir karşılaştırmada kalmanın dezavantajı ise kelimelerin mecazi doğasını unutup kelime anlamlarından ileri gidememek olmaktadır (Adair, 2005a: 69). Bir kişi sahasından, ülkesinden ve zamanından ne kadar uzak olursa o kişinin liderlik hakkında bilgisi o derece iyi veya zengin olur. Belirli bir benzetmenin hangi noktada bozulduğunu bilmek liderliği daha derinden kavramanın bir parçasıdır (Adair, 2005a: 69)."

Senge meşhur kitabı "Beşinci Disiplin"ın ilk sunumunda Şunları yazmıştır (Senge, 2013: 366):

" Liderlerin yön veren, ana kararları alan ve birlikleri harekete geçiren kişiler olduğuna dayanan geleneksel görüşler; bireysel ve sistematik olmayan bir dünya görüşüne dayanır. Özellikle Batı'da liderler kahramandır(ve bazen de kadınlardır). Bu çeşit mitler devam ettikleri müddetçe sistematik gler ve kollektif öğrenme yerine kısa dönemli olaylar ve karizmatik kahramanlarda yoğunlaşmaya yol açarlar. Temelde

geleneksel liderlik görüşü, insanların güçsüzlüğü, kişisel vizyona ve değişimin gücüne hakim olma yeteneğine sahip olmamaları ve sadece birkaç büyük liderin bu zayıflıkların üstesinden gelebileceği tezine dayanır.”

Yönetmel liderliğin can sıkıcı bir yanı da her organizasyonda bu olguya rastlanmasına rağmen, nasıl lider olunacağıının kesin bir tarifi olmamasıdır. Bir liderlik bilimi, başkalarını etkilemede başarıyı garantileyecek reçeteler, izlenecek formüller yoktur. Hatta daha kötüsü kimi zaman en beklenmedik insanların liderlik konumuna yükseldikleri görülebilir. Liderlik yöneticiliğe oranla daha çok bir sanattır. Problem şudur: çok sayıda lider vardır ama bunların bu konuma nasıl ulaştığının ikna edici bir analizi yapılamamaktadır (Werner, 1993: 25). Adair’e göre (Adair, 2005a: 41) Liderliğe giden yol herkese açıktır ve liderlik öğrenilebilir. Liderliğin üç esas işlevini yerine getirenler (görevi yerine getirme, halkın birliğini sağlama ve bireysel gereksinimleri karşılama) gerçek bir liderdir (Adair, 2010/2012: 30).

Kouzes ve Posner’da liderliğin öğrenilebilir olduğunu savunur (Kouzes ve Posner, 2014):

“Liderlik öğrenilebilen bir şey olsa da herkes öğrenmek istemez ve liderliği öğrenen herkes de onu tam anlamıyla kullanamaz. Niçin? Çünkü en iyi olmak güçlü bir başarı arzusu, yeni becerilerin ve yeteneklerin öğrenilebileceğine dair güçlü bir inanç ve pratik yapmaya, sürekli öğrenmeye bir adanmışlık gerektirir. Ne kadar iyi olursanız olun, her zaman daha da iyisi olmayı istemelisiniz. En iyi liderler en iyi öğrencilerdir (Kouzes ve Posner, 2014: 316). Eldeki veriler liderliğin ancak üst yönetim düzeylerinde bulunabilecek, sadece birkaç karizmatik insan tarafından gerçekleştirilebilecek bir şey olduğu hurafesini de çürütmektedir. Sadece birkaç üstün insanın liderlik edebileceği görüşü yanlıştır. Aynı şekilde liderlerin şirketlerden, sağlam ekonomilerden ya da yeni girişimlerden çıktığına dair düşünceler de doğru değildir. Gerçek şu ki liderlik herkesin kullanabileceği bir dizi beceri ve kabiliyetten oluşmaktadır. Kuruluşlarda sürekli olağanüstü şeyler başarabilmesinin, hatta belirsizlik dönemlerinde bu başarıların artmasının nedeni az sayıda değil, çok sayıda kişinin lider olmasıdır (Kouzes ve Posner, 2014: 38).”

De Vries’e göre ise liderlik öğrenilebilecek bir şey değildir (De Vries, 2007: 25) “Ben herkesin bol bol liderlik potansiyeline sahip olduğunu ileri süren, liderlikle ilgili bütün o kişisel gelişim kitapları kadar iyimser değilim. Yılların deneyimi bana ister beğenin ister beğenmeyin herkesin böyle bir potansiyele sahip olmadığını öğretti; o nedenle gene ister beğenin ister beğenmeyin liderlik başarısızlığı bir gerçektir ve oldukça yaygındır.”

1.1.4. Liderliğin fonksiyonları

Northouse'a göre (Northouse, 2004: 6); aşağıdaki içeriklerle liderliğe ilişkin fenomen tanımlanabilir:

- Liderlik bir süreçtir
- Liderlik ilişkileri içerir
- Liderlik grup bağlamında oluşur
- Liderlik amaçlara ulaşmayı içerir

Eren'e göre (Eren, 2011: 503); bu boyutlar şunlardır: Liderlik=f(izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları) . Keçecioğlu'na göre ise yine dört boyutlu bir yaklaşımı içermektedir (Keçecioğlu, 2003: 10-11); Birinci boyut liderin kendisidir. İkinci boyut liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüt olmaktadır. Bir bakıma alıcı-verici ortam sağlanmaktadır. Üçüncü boyut örgüt içi ve dışı koşullardır. Örgüt içindeki müşterilerimiz, kültürümüz, değerlerimiz, iklimimiz, örgüt dışında ise paydaşlarımızdır. Ve son olarak bunların zamansal yansımalarıdır.

Bu boyutlara daha kapsamlı yaklaşan Bass'a göre (Bass, 1990: 11): "Liderlik; grup sürecine odaklanmayı, kişilik özelliklerini, itaat ilişkisini, etki etmeyi, özel davranışları, iknanın bir çeşidini, güç ilişkisini, amaçları başarmak için bir amacı, etkileşimin bir sonucunu, farklılaştırılmış bir rolü, bir yapı başlatmayı, ve bunların tanımlamalarının tümünün bir karışımı içeren bir gerçekliktir". Bunun dışında liderliğe ilişkin yine "Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden akılcı ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır" diyerek tüm süreçleri hesaba katan karmaşık tanımlamalar da yapılmıştır (Göka, 2009: 15).

Tüm bu sebeplerden dolayı yönetsel liderliği mutlak kavramlarla ifade etmeye çalışmanın sonuçsuz olduğu ortaya çıkmaktadır (Werner, 1993: 35). Ayrıca hiç kimse liderlik için gerekli ve birbirini tamamlayan vasıfların hepsine birden sahip değildir, çünkü ideal lider bir kişi değil, bir mefhumdur (Adair, 2005b: 72).

Günümüzde sonuçları açısından ölçüldüğünde liderlik çevrelerini pozitif yönde etkileyebilen, yeni ilerleme yollarının planlarını çizebilen ve böylece insan gelişimine değer katabilen kişilerin tüm alanlarda vizyonla sürdürdüğü faaliyetlerdir. Kavram olarak liderlik demokratik bir çevrede -ki burada takipçiler ortak liderlik amacına eşdeğer oranda katkıda bulunabilir- toplumun ortak yararı için insan gelişimini desteklemeye adanmış bir dizi değerler anlamında kullanılmalıdır (Safty, 2004: 65). Günümüzde genel olarak liderlikten böyle bir beklenti olmasına karşın unutulmamalıdır ki liderlikten ne anlaşıldığı ve beklendiği her dönemde değişmektedir.

“Liderler inançlı takipçileri olan kişilerdir. Etkin liderler hem sonuç odaklıdır, hem de yüksek duygusal yetkinliklere sahiptirler. Liderlerin ortak özelliklerine yönelik bazı genellemeler yapılmakla birlikte, kültürel farklılıklar, içinde yetişilen çevre, eğitim durumu, çalışma süreleri, edindikleri deneyimler ve dönemin şartları onları çok farklı kılmaktadır. Bir kültürden diğerine davranışları, söylemleri ve amaçlanı anlamakta ve değerlendirmekte güçlük çeken liderlerin kitleleri peşlerinden sürüklemeleri imkânsızdır. Diğer taraftan toplumların gelişmişlik ve kurumsallaşma düzeyi ile yönetim biçimi hem is, hem de kamu hayatında öne çıkan liderlerin özelliklerini farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla tek bir liderlik tiplmesi olmadığı gibi, değişen ve küreselleşen bugünün dünyasının ihtiyacı olan liderler ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklı özellikleri olan kişilikler olacaktır. Bu farklı kişiliklerden de farklı liderlik davranışları ortaya çıkabilecektir” (Alkin ve Ünsar, 2007: 92).

1.1.5. Duygu, sezgi ve liderlik

İnsan türünün ilk liderleri(kabile reisleri vs..) konularını büyük ölçüde insanların duygularına hitap eden liderlikleri sayesinde edinmişlerdi. Tarih boyunca ve her kültürde, herhangi bir insan grubunun lideri, belirsizlik ya da tehlikeyle karşılaşıldığında ya da yapılması gereken bir iş olduğunda, ötekilerin güven ve düzen için başvurdukları kişi olmuştur. Lider grubun duygusal rehberidir. Modern örgütte ise bu duygusal görev; ortak duygulara olumlu bir yön vermek ve zehirli duyguları yok etmektir (Goleman, Boyatzis ve McKee; 2002: 17). Duygusal etkileşimi Adair ise (Adair, 2010/2012: 45); “Bir yönetici ya da kumandan olarak görevlendirebilirsiniz fakat bu göreviniz yönettiğiniz insanların kafalarında ve gönüllerinde kabul görünceye kadar siz bir lider değilsinizdir” şeklinde açıklamıştır.

Büyük liderler insanları harekete geçirir, onların içinde tutku uyandırır ve ellerinden geleni yapmalarını sağlayan bir esin kaynağı olurlar. Neden bu denli etkili olduklarını açıklamaya çalışırken; strateji, vizyon ya da güçlü fikirlerden bahsedilir, oysa çok daha

temel bir gerçek vardır, büyük liderler duygulara hitap ederler (Goleman, Boyatzis ve McKee; 2002: 17). Bu süreçte insanların duygularına hitap eden kişilerin de bu içsel motive kaynağı duygusaldır. Kouzes ve Posner'a göre (Kouzes ve Posner, 2014: 326); Bir lideri üzerinden zaman geçse de kalıcı yapan şeyler arasındaki en sağlam unsur aşktır. Bir liderin her gün kalkıp, uzun saatlerini harcıyıp, olağanüstü işler başarmak üzere yoğun bir şekilde çalışması, kalbinde bu işler için yanan bir ateş olmadan çok zordur. Başarılı liderlerin en iyi sakladıkları sırları aşktır. Yönetirken ki aşk, iş yapan insanlarla vakit geçirirken ki aşk, ortaya çıkardıkları ürünleri ve hizmetleri kullanarak kuruluşu onurlandıran insanlara bakarken ki aşk. İşte bu nedenle liderlik kafa işi değildir, Liderlik yürek işidir.

Duygusal süreçlerin yanında liderlikte sezgilerin de önemi büyüktür. Başarılı kabul eden liderlerin alacağı kararları rasyonel, duygusal ve çevresel etkenler kadar sezgileri de etkilerler. Bu konuda Alder şöyle düşünmektedir (Alder, 2002);

"Golf şampiyonu Jack Nicklals en iyi atışlarının %10 unun sallanmasına, %40 ının duruşuna ve %50 sinin zihinsel düşünce veya vizyonuna bağlı olduğunu iddia etmektedir. Bu bilinçsiz 'kas hafızası' olarak adlandırılan şey, fiziksel faaliyetin içteki resmin fotokopisiyle eşleştirilmesinden başka bir şey değildir. Burton Group'ta üst düzey yönetici olan John Hoerner zihinsel dosyalama takip etmekten çok dosyalarını ve önemli dökümanlarını görsel olarak beyninde tasarladığı şekilde yerleştirmektedir. Oldukça düzensiz görünen birçok insan vardır, fakat bu kişiler görselleştirme yeteneklerini belirgin bir etkinlikle kullanabilirler (Alder, 2002: 29)."

"Her bir örnekte görüldüğü gibi işleyen içgüdüsel ve bilinçsiz bir düşünme yeteneği - mantığa aykırı bir şekilde, bilinç bu işe dahil edildiği zaman işlememektedir-bulunmaktadır. Mükemmelliğin başarılmasında sezgisel sağ beyin ön sıralarda yer almaktadır. - golf atışından, personelin seçimine veya bir şirketin hedeflerinin gerçekleştirilmesine kadar-. Bu görünen tarz hedeflerin sürekli olarak başarıldığı ve kişisel mükemmelliğin kesin olduğu her yerde bulunabilir. Bu liderlikte önemli bir faktördür (Alder, 2002: 29)."

"Düşünme işlemi bilinçli bir şekilde gözden geçirilirse -özellikle sezgi kısmı- bazen başardığımız şey konusunda kendimiz bile şaşırabiliriz. Çoğu durumlarda liderler deneyim açısından daha kaliteli düşünme yöntemlerine rastlarlar. Bu şekil düşünme yolları tektir ve belgelenmemiştir. Bu yüzden liderliğin birçok yönü genetik veya karizmanın gizemine gizlenmiştir ve sıradan insanlara oldukça uzaktır. Fakat gerçek çok farklıdır. Sıradan insanlar - siz veya ben- doğal düşünme tarzlarını diğerlerinden daha iyi kullanabilirsek olağanüstü bir liderlik rolünü elde edebiliriz. Her birimiz kendi içsel "betimleme sistemimizi" pratikle geliştirebiliriz.- İçsel olarak nasıl gördüğümüz, duyduğumuz, hissettiğimiz ve gerçekte nasıl algıladığımız. Her birimiz bir tavra sahibizdir. Bir şeye nasıl inanacağımızı ve böyle bir inancını gücünü hepimiz biliriz. Ve büyük olanları da dahil olmak üzere hedeflere ve hayallere sahip olmakta serbestiz. Gerçek liderliğin bulunacağı yer işte buradadır: içimizde (Alder, 2002: 31)."

" "Kalbi" düşünce her türlü durumda gereklidir. Örneğin, zaman zaman, bir insana güvenilip güvenilmeyeceğini bilmeye ihtiyaç duyarsınız. Bunu sezgi veya "sindirilmiş hisler" olarak adlandırabilirsiniz fakat bu ne olursa olsun bunlar olmadan insanlarla ilişki kuramazsınız. Aynı şekilde, fiyat ve satın almada rekabeti yenmeniz yeterli pratikleri terk etmeniz anlamına gelebilir ve bu genelde mantıksal problem çözme teknikleri ile nadiren gerçekleşir. Gerçekte, eğer fikirler bazı anlaşılır lineer proseslerden oluşsa idi, bir liderin bunların hiçbirine ihtiyacı olmazdı(birçok tecrübesiz fakat matematik fende başarılı analitik yönetici ve bir seri mantıksal adımı izleyebilen bilgisayar programları bulunmaktadır). Bu tip fonksiyonları lider gerçekte başkalarına havale edebilir. Herhangi bir rakip aynı kitap ve raporları okuyor olabilir ve aynı çizgide düşünüyor olabilir. Bu yüzden mantıksal düşünme rekabetçi avantajı oluşturan bir düşünme tarzı değildir (Alder, 2002: 89)."

Ağır sorumluluklara sahip bir süreç olan liderliğin, lidere tatmin sağlayan yanları da bulunmaktadır. Dubrin'e göre liderlerin tatmini sağlayan unsurlar şunlardır (Dubrin, 2004: 18-19):

- Gücü ve prestijli hissetmek
- Başkalarının gelişmesi için yardım etme şansı
- Yüksek gelir
- Saygı ve statü
- Yükselmek için iyi bir fırsat olması
- Bir amaca ait olma hissi
- Para ve diğer kaynakları kontrol etme şansı

Liderlerin hoşnutsuzlukları ve düş kırıklıkları ise (Dubrin, 2004: 19-21):

- Çalışmak için çok fazla zaman harcamaları ve dengesiz saate gelebilmesi
- Çok fazla dertleri olması
- Sorumluluklarının çok altında yetkiye sahip olmaları
- Yalnızlık
- İnsanlarla ilgili çok problemle karşılaşmaları
- Örgüt politik dengelerinin onları baskılaması
- Çatışan hedefleri takip etmeleri

1.1.6. Liderliğe psikanalitik bakış

19. Yüzyıl sonrasında Freud'un görüşleri Batı dünyasında insanların ilerlemeye ve akılcılığa olan inançlarını olumsuz etkilemiştir. Psikanaliz'in kurucusu Sigmund Freud, akılcı zihnin ötesinde bilinçaltının insan davranışlarını çok büyük ölçüde etkilediğini öne sürmüştür (Barutçugil, 2014: 27). Liderin davranışları sadece kendisine bağlı değildir ve çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bu faktörler liderin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanabileceği gibi, liderin geçmiş yaşantı ve deneyimlerinden de kaynaklanabilir. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi de bu durumu doğrulamaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6).

"Bion'a göre insanlar grup halinde bulduklarında bireysel davranışlarından oldukça farklı bir "grup davranışı" sergilerler ve iki tür zihinsel işleyişe sahiptirler. Bunlardan birincisi "çalışma grupları"dır. Grup kendisini yaptığı işe verdiği zihni üretken bir amaca yöneldiğinde "çalışma grubu" karakteristikleri sergilerler. Tüm gruplar, topluluklar, toplumlar, hep çalışma grubu olarak kalmak isterler. Çocuk geliştirme pratikleri ve okul eğitimi sırasında, insanlar buna doğru yönlendirilmeye çalışılır. Toplumu birarada tutmaya çalışan ahlak ve devlet gibi maddi ve manevi tüm yapıların amacı da budur. Ama nasıl insanın yaşamı boyunca, her zaman sadece akılcı davranışları mümkün değilse, arada bir aklın ilkelerinin işlemediği bilinçdışı(unconscious) süreçler meydana geliyorsa, topluluklar da bazen, hatta çoğu kere çalışma grubu karakteristiklerini bırakır, diğer grup davranışlarına, öteki zihinsel işleyişe sivrülürler. Bu diğer grup davranışına, bilinçdışı süreçlerin baskın olduğu işleyişe Bion "temel varsayım(basicassumption) grupları" adını verir. Bion'dan hareketle(psikanalitik bakışa göre liderlik) Liderin ve liderliğin amacı, grubunu mümkün olduğunca "çalışma grubu"pozisyonunda tutabilmektir. Lider, grubunu ne kadar bir amaca doğru, aklın ve bilincin yürürlükte olduğu bir şekilde sevk edebiliyorsa o kadar başarılıdır. Ama söylediğimiz gibi insanın ve insan gruplarının psikolojik işleyişinde yalnızca amaca dönük, akılcı boyut yoktur: hiç ummadık zamanda bilinçdışı süreçler, ilkel korku ve kaygılar öne çıkabilir, grubun çalışma pozisyonunu bozup tahrip edebilir. Demek ki liderin liderliğini başarılı biçimde yapabilmesi, yani grubunu çalışma pozisyonunda tutabilmesi için adeta bir grup terapisti gibi grubun sadece görünün kısmının değil, görünmeyen psikolojik dinamiklerinin de farkında olması, ona uygun davranması gerekir. (Göka, 2009: 32-33)"

Yine psikanalitik yaklaşımda gruplar değil de, grubu yönlendiren kişi incelenecek olursa liderlik; kişinin içsel yaşamı, vizyonu, davranış şekli, derinlerde kalan inançları, hayali ve fikirlerinin bir ürünüdür. Bir bireyin liderlik anlayışını anlamak için yaşamının derinliklerine, özüne inmek gerekir. İnsanın yaşamındaki krizler, en güçlü ve en zayıf olduğu anlar liderleri anlamada yardımcı olmaktadır. Liderleri anlamak ise örgütleri anlama noktasında oldukça önemli bir faktördür. Böyle bir anlama süreci tıpkı insanların

psikanalizi gibi örgütün bilinçdışı, dinamik ve karakteristiğinin keşfini içermektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 21). O zaman kitlelerin temel çalışma grubu şeklinde ya da varsayım grubu halinde kalmaları liderin karakteriyle de ilgilidir.

Lider olan kişi, en yüksek konumdaki kişi olsa da, sosyal yapının bir parçasıdır. Liderlerin doğumundan itibaren toplumsal etkileşimle kazandığı deneyimler; aile, eğitim kurumu, sosyal çevre ve kurumlar istikrarlı bir statü, rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını düzenleyen yaptırımı olan kıstaslardır. Liderin davranışı hem bu normlar tarafından oluşturulmuş yapılar içerisinde ortaya çıkmakta, hem de bu normlardan etkilenmektedir. Dolayısı ile liderin davranışlarının, içerisinde bulunduğu (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 11) toplumdan ve sosyokültürel yapıdan etkilenmesi doğaldır.

Liderlik, sadece liderin kendisi ile ilgili olmadığı için, liderlik üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Liderin, liderliğini(davranışını) etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Liderlik davranışını açıklamaya yönelik çalışmalarda önce liderin kişisel özellikleri incelenmiş, sonra liderin sergilemiş olduğu davranışlar araştırılmış ve liderin davranışları liderlik yaptığı kişilerin özellikleri ile bulunduğu durumu da kapsayarak genişlemiştir. Liderliğe ilişkin araştırmalar yeni yöntem ve yaklaşımlar ile sürekli gelişmektedir. İnsanların davranışları kişisel unsurlardan (fizyolojik, psikolojik, zekâ, algı, düşünce, inanç, ihtiyaç vb.), çevresel faktörlerden (kültür, din, örf, adet, sosyal normlar, aile vb.) ve içinde bulunulan durumdan (eğitim, iş/meslek, gelir, statü vb.), yaşadıkları olaylardan etkilenmektedir. Liderin insan olarak bu faktörlerden etkilenmemesi mümkün değildir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 18).

1.1.7. Duygusal zeka ve liderlik

IQ akademik zekayı, bütünsel bir zekayı gösterir. Ancak çoklu zeka teorisini başka bir tartışma konusu olarak 1995 sonrasında yeni bir kavram olan EQ'nun(duygusal zeka) ortaya çıktığı görülür. Yapılan araştırmalar işe alınırken IQ'nun çok önemli olduğunu ancak işte terfi ederken EQ'nun önemini ortaya koymaktadır. Hayattaki başarıda da sosyal başarıda da bu oranın %20 IQ, %80 EQ olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle Kişisel Zeka = IQ + EQ'nun değişik oranlardaki birleşimidir (Ayhan, 2004: 308). "Duygusal Zeka"

kendimizin ve başkalarının motivasyon kuvvetlerine ilişkin anlayışa verdiğimiz addır. Her bireyin iç tiyatrosunun biliş, arzu ve davranış açısından taşıdığı önem dikkate alınırsa duygusal zekanın liderlik denkleminde yaşamsal bir rol oynadığı görülür. Sonuç şudur: duygusal bakımdan zeki insanlar lider olarak muhtemelen daha etkin olacaklardır (De Vries, 2007: 24).

“Duygusal Zeka”yı(EQ) kendimizi ve çevremizi yönetebilmemizi kolaylaştıran, duygularımızı tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanabilme yeteneği olarak kısaca tanımlayabiliriz (Ayhan, 2004: 309). Bu sebeple duygusal zekaya sahip insanlar kendilerini ve başkalarını motive etmede daha etkindir. Bu tür kişiler aynı zamanda liderlik konumlarına geldiklerinde daha başarılı olurlar, çünkü akıldışı davranışın ardındaki mantığı izlemede daha donanımlıdır (De Vries, 2007: 37). Bireylerin problem çözme becerilerinin, benlik saygısı, duygusal zekâ ve liderlik yaklaşımları gibi değişkenlerle ilişki içinde olduğu değişik çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Günümüzde bilim ve teknolojide meydana gelen yeniliklerin yarattığı hızlı değişim karşısında, yönetici ve liderlerin pek çok farklı alternatif arasından seçim yapması ve her durumda en iyi çözümü üretmesi, etkili problem çözme becerileri ve bazı liderlik özelliklerinin gelişmiş olması ile ilişkili olabileceği söylenebilir (Tabak, Sığırı, Eroğlu ve Hazır, 2009: 389).

Duygusal zekâ öğrenilebilir sosyal ve psikolojik yeteneklerden oluşmaktadır. Bunlar; bireyin kendini ve duygularını tanıması, duygularını ifade edebilmesi, onlarda meydana gelen değişimleri kontrol altında tutabilmesi, karşılaştığı engellere karşı dirençli davranabilmesi, diğer bireylere anlayışla yaklaşabilmesi, onların duygularını fark edebilmesi, onlarla ilişki kurup, bu ilişkiyi sürdürebilmesi şeklinde sıralanabilir (Arslan, Mazan ve Aydın, 2013: 101). Duygusal zekanın başlıca bileşenleri ise şunlardır (De Vries, 2007: 47; Ayhan, 2004: 309):

- Kendi duygularımızı bilir hale gelmek
- Bu duyguları yönetmeyi öğrenmek
- Başkalarının duygularını anlamak/Empati
- İlişkileri yönetebilmek

Lider pozisyonunda yer alan birey, sürekli olarak takipçilerin ve astların, müşterilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerin duygusal talepleri ile kuşatılır. Bu duygusal talepleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin liderler olacaklardır (Acar, 2002: 57). Liderlerin bunu yapabilmesi için zihinsel zeka ve duygusal zeka yeteneklerinin yanında ruhsal zeka yeteneklerine de sahip olması gerekmektedir. Ruhsal zeka liderlerin örgütün amaçlarını ruhsal zeka çerçevesinden bakarak belirlemesine ve örgütlerdeki en önemli unsur olan “insan” ruhuna hitap edebilmesine yardımcı olabilecek bir zeka türüdür (Akgemici ve Bekiş, 2013: 297-298). Liderlerin ruhsal zekalarını geliştirebilmeleri için kendilerini tanımaları yani özbilince sahip olmaları, karar alırken esnek ve spontane (kendiliğinden) hareket edebilmeleri, olayları bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirebilmeleri, tüm çalışanların farklı yönlerini takdir edebilmeleri, kendi inançlarının farkında olup, güçlü inançlar doğrultusunda hareket edebilmeleri, eylemlerinin nedenini sorgulayabilmeleri, problemlerden ders alıp onları fırsata dönüştürebilmeleri ve örgütte saygı, sevgi, şefkat, alçakgönüllülük gibi değerlerin geliştirilmesine özen göstermeleri gerekmektedir. Böylece liderler, belirledikleri amaçlar ve değerler yönünde çalışanları etkileyerek ve teşvik ederek, örgütte istedikleri dönüşümü gerçekleştirebileceklerdir (Akgemici ve Bekiş, 2013: 298).

1.1.8. Enformel ilişkiler ve liderlik

Liderlik bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili olan bir işlevdir. Liderlik bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (Werner, 1993: 16). Unvanlar kişilere verilir ancak başkalarının saygısını kazanmayı sağlayan asıl şey davranışlardır (Kouzes ve Posner, 2014: 24). Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi(formel) yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetki ile donatılmış olmak ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını artırabilir, liderlik; liderin eylemleriyle ilgili bir süreçtir. Sonuç olarak liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir (Koçel, 2005: 584).

Grup konusunda da belirtildiği gibi örgütsel olaylarda grupların ne denli güç oldukları artık bilinmektedir. Grup etkileşiminin son derece önemli olduğu ve yapılan işi belirlemede zaman zaman işi kolaylaştırmakla birlikte engellediği de görülmektedir. Örgütlerde bir veya daha çok enformel lider oluşabilir (Özkalp ve Kirel, 2011: 307). Liderlik, daha önceki başlıklarda ortaya konan isteklilik; inanç, bağlılık, gönüllülük vb. gibi durumları içeren bir süreçtir. Bu süreçte, birçok gücün birleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan; zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur. Böylesi bir etkinin doğurgusu, formel konumların bağladığı, "verilmiş yetki"yi aşan "kazanılmış yetki"dir. İşte bu nedenle liderlik, formel konulara bağlı değildir. Örgütün herhangi bir üyesi, bulunduğu formel konuma, bu konumun örgüt şemasındaki yerine, yetki ve sorumluluklarının kapsamı ve niteliğine bağlı olmaksızın içinde bulunulan duruma göre lider olarak algılanabilir (Erçetin, 2000: 15-16).

İnsanların en dirençli mitlerinden biri liderliği mevki ile ilişkilendirmektedir. Oysa liderlik bir konum değil, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan gözlemlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes, 1999: 39). Liderliğin kendine göre farklı iki kategorisi vardır. İlk kategori organizasyon çerçevesinde tayin edilmiş liderlerdir. İkinci tür kendiliğinden ortaya çıkan, rolünü hak eden ve takipçileri tarafından kabul edilen, politik alandaki seçim gibi örneklendiği gibi ve enformel gruplardaki işleyiş gibi görülen kategorideki liderlerdir (Hollander, 1974: 227).

Herhangi bir örgütte belli bir kademeye atanan veya yükselen kişinin yönetici olduğu, fakat her zaman lider olmadığı gerçeği bulunmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 10). İzleyiciler kişiyi lider olarak kabul etmedikleri takdirde, kişinin kendisini lider ilan etmesi pek anlam ifade etmemektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 13).

Liderliğe ilişkin sorulardan biri liderliğin paylaşılıp paylaşılamayacağıdır. Liderlik paylaşılabilir ve bunun örnekleri vardır (Pearce ve Wassenaar, 2013: 10-11). Aynı anda birden çok lider liderliği paylaşabilir fakat bu durumun örgütün performansına etkisinin nasıl olacağı tartışılabilir. Bunun dışında yaygın olarak farzedilir ki lider ve takip edenler arasında bir bölünme vardır, ve bir takipçi olmak bir lider olmak demek değildir. Gerçeklik

ise bu basit bakışı gerçekliği reddetmektedir. Bütün liderler bazı zamanlar ve değişik açılarda aynı zamanda takipçidirler (Hollander, 1974: 226).

Bir lider, bir başkasında takipçi olarak çok sayıda farklı durum ve çevrede lider ve takipçi olabilmektedir (Erel, 2008: 126). Fatih Sultan Mehmet Han İstanbul'un fethi sırasında büyük ve güçlü bir ordunun lideri olmasına rağmen aynı zamanda Akşemseddin'in takipçisi konumundaydı.

Liderliği anlamak için "otorite" kavramından hareket edilecek olursa; otoriteye başkaldırmaya neden olan grup davranışlarının temeli nedir? Alt grup yapısında, grup tabakalaşmalarında, ego merkezli ya da grup merkezli amaçlarda kriter olarak farklı grup atmosferlerinde sosyal sonuçlar beklenebilir mi? Demokratik grup hayatı daha keyifli, otoriterlik daha etkili değil midir? (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 271). Şüphesiz enformel ilişkilerin ve enformel liderliğin kavranması bu soruların yanıtını vermektedir.

Enformel liderliğe ilişkin olarak Beşinci Disiplin kitabında Peter Senge şunları belirtmiştir (Senge, 2013: 363-363):

"Konfüçyüs bundan ikibinbeşyüz sene önce "lider olmak için önce insan olmak gerekir demiştir". Aslında bilgelik liderlikle ilişkilendirilen en eski kavramlardan biridir. Ne yazık ki insanlara liderlik etmenin bu yönü günümüzde neredeyse tamamen yokolmuş durumda. Lider kelimesi çoğunlukla pozisyonla gelen otorite, "Değişim ancak liderlik ona önderlik ederse gerçekleştirilebilir" ya da "Buradaki sorun liderlik" dendiğinde kastedildiği şekliyle üst yönetimle eş anlamlı kullanılır olmuştur. Bu ifadeler üst yönetim pozisyonlarında bulunan belli insanları işaret etmekte ve onlardan "lider" olarak bahsetmektedir. O zaman neden sadece "üst yönetimimiz" ya da "üst düzey yöneticilerimiz" denmemektedir? Bu daha az muğlak bir ifade olurdu ancak bu insanlardan lider diye bahsederken değişimi getirme gücüne sahip olanların sadece hiyerarşinin en tepesindekiler olduğu, aşağıdakilerin bunu yapamayacağına ilişkin başka bir mesaj da verilmektedir. Bu derin ve trajik bir karışıklıktır. Bu mesaj ilk olarak, en tepedekiler dışındakilerin lider olmadıklarını ve değişim konusunda çok az güçleri olduğunu ortaya koymaktadır. İkinci olarak da farklı seviyelerdeki liderlerin çeşitli rollerini nasıl anlamamız gerektiği ve kapsamlı değişimi sürdürme yeteneğine sahip liderler ağını nasıl geliştireceğimiz gibi daha önemli ve karmaşık konuları kolayca anlaşılabilir hale getirir."

1.1.8.1. Yönetim-liderlik ve yönetici-lider ayrımı

Yönetim ve liderlik kavramları çoğu zaman birbirine karıştırılır ya da aynı şey sanılmaktadır (Werner, 1993: 10). Lider yöneticinin eş anlamlısı değildir. Yöneticilik rolü

olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmaları ideal bir durum olduğu için bu iki kavram eş anlamlı olarak algılanmaktadır (Koçel, 2005: 584). Liderlik ve yöneticilik arasındaki farka ilişkin süregelen bir tartışma vardır. Açığı ki bir kişi yönetici olmadan lider olabilir(enformel lider). Ve bir kişi liderlik yapmadan yönetici olabilir. Gerçekten de iş tanımı yönetici olupta takipçisi veya astı olmayanlar vardır (Yukl, 2013: 22).

Yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Öte yandan, liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun varlığı ön koşul değildir (Tengilimoğlu, 2005: 3). Oysa liderlik süreci sosyal etkileme süreciyle meydana gelir. Böylece bir kişi hem yönetici hem de lider olabilir. Lider formel olabileceği gibi bir grubun başı ya da grubun ihtiyacı olduğu bir anda da ortaya çıkabilir (Özkalp ve Kirel, 2011: 308). Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere örgütün resmi otoritesi tarafından görevlendirilmiş kişidir. Drucker'a (Drucker, 1993: 194) göre yöneticinin görevi insanların güçlü yönlerini daha etkin, zayıf yönlerini ise zararsız hale getirmektir.

Liderlik ise pekala örgütsel hedeflere ulaşılmasını engellemek için de kullanılabilir. Somut olarak, lider yeteneklerini firmanın esenliği yerine kendi kişisel çıkarlarını geliştirmek için kullanabilir (Werner, 1993: 16). Sanayi üretimi alanında faaliyet gösteren bir örgütte hiçbir formel gücü olmayan fakat işçiler tarafından lider kabul edilmiş bir kişi gücünü kullanarak işçilerin daha rahat koşullarda çalışması için bir vizyon geliştirmiş olabilir ve bu yönde faaliyette bulunabilir. Bu kişi hatta kişisel sebeplerle o fabrikaya, sahiplerine ve yöneticilere karşı kişisel olarak kin duyabilir ve takipçilerini tamamen örgüte zarar vermeye ya da yok etmeye yönlendirebilir.

Yönetici örgüt çalışanlarını hedeflere yönlendirmede etkileme yeteneğini(gücünü) büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan "otorite"den alırken, lider gücünün kaynağını yönlendiren gruptan(takipçilerden) almaktadır (Genç, 2007: 46). Ayrıca unutulmamalıdır ki liderin kendisi de başlıbaşına bir güç kaynağı olabilmektedir.

Yöneticinin mutlaka lider olması gerekmez; bu kavramlar tanımları gereği farklıdır ama günlük pratikte içiçe geçerler (Werner, 1993: 7). Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderinde yönlendirmesi gerekir. Yönetici ancak kendine bağlı insanlar; düşünce, tutum ve

davranışlarının etkilenmesine izin verirse onların lideri olabilir (Werner, 1993: 17). Yönetim temelinde hiyerarşik yapıda, tepe yönetiminin isteklerinin en alt kademeye kadar yayılması ve otoritenin kullanılması amaçlanır. Oysa liderlik etmek farklıdır. Lideri lider yapan etrafındakilerdir ve çevresindeki kişilerin güvenini kazanması esastır. Güven ortamı yaratılınca, lider çevresindeki takipçilerini aynı hedefe kilitler, vizyonunu paylaşır. İkna eder ve bunu yaparken çok çabalamaz, insanlar onu dinlemeye ve kabul etmeye, arkasından gitmeye hazırdırlar. Lider örnek olur, örnek alınır (Akiş, 2004: 59).

Liderlik; yöneticilik ve idarecilikten farklıdır, güç ve hakimiyetten farklıdır. Yönetim ve idarecilik, faaliyetlerin ve yönetim mekanizmasının nötr tarifleridir ve anlaşılacağı üzere bu alanlarda mükemmellik belli becerileri gerektirir. Öte yandan liderlik, insan ruhunun yüksek başarılarını çağrıştıran bir değerler manzumesi ile normatif olarak kavranmalıdır (Safty, 2004: 73). Liderlik; grup işbölümü, bireyler arasındaki etkileşim, hedeflere ulaşılması yönünde sağlanan katkı, kaynakların biraraya getirilmesi ve belirli psikolojik özelliklerle bağlantılı bir unsur olarak algılanmaktadır. Ayrıca liderlik ve yönetimin anlaşılma şekli, liderlerin ve yöneticilerin eğitilme şeklini etkilemektedir (Shevtsova, 2005: 210).

Dikkatle bakıldığında popüler hatta akademik literatürde liderliğe ilişkin klasikleşmiş ifadelerin gerçek yaşamda bir karşılığının olmadığı görülecektir. Bu tanımlara tamamen uyan bir lider ya da yönetici bulmak çok zordur. Tanımlarda ilginç bir şekilde yazarlar "lider"den yana tavır almakta "yönetici"yi ise yerin dibine batırmaktadırlar. Yönetici bırakın lidere benzemeyi, yeteneksiz ve basiretsiz, bir biçimde bulunduğu makamı işgal eden, neredeyse gereksiz bir kimse olarak görülmektedir (Göka, 2009: 20). Çoğu araştırmacı için yöneticilik katı bürokrasiyi ve statükoyu, yavaşlığı, kırtasiyeciliği, etkinsizliği simgelerken, liderlik ise proaktif olmayı, değişimler yaşatmayı, verimliliği, çalışanların tatmini sağlayan bir araç olarak kavranmıştır. Bir bakıma liderle; "lider yönetici" eş tutulmuştur.

Lider yönetici; Hem formel otoriteye sahip, hem de örgüt içinde takipçileri tarafından kabul görmüş, üst düzey yöneticidir. Formel olarak sayıca daha az astı olan ve bu kişiler tarafından takip edilen kişiler takım-ekip lideridir. Akademik literatürde, kişisel

gelişim kitaplarında, iş dergilerinde lider olarak adlandırılan kişiler aslında yönetici-liderlerdir. Genellikle başarılı CEO'lara bu yakıştırma yapılmaktadır.

Saner'e göre (Saner, 2001: 657); başkalarını etkileme yeteneğine sahip değilse bir yönetici gerçek bir lider olamaz. Alder'e göre ise "hayal kurabilme özelliği" yöneticiyi lider yapar (Alder, 2002: 32).

1980'lerden bu yana, yönetici-liderin karşı karşıya bulunduğu temel görevin, insanların çabalarını arzulan amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirmeye elverişli paylaşılan anlam sistemleri yaratmakta yattığı daha iyi anlaşılmaktadır (Morgan, 1997/1998: 169). Etkili bir örgüt kültürü oluşturmasının yanında yönetici liderden beklenen takipçileri tarafından kendine güven duyulması, bir vizyonu olması ve bu vizyonu içinde bulunduğu örgüte benimsetmesidir. Senge'ye göre (Senge, 2013: 365); lider yöneticiler bütün ortamı yenilik ve değişim için şekillendirirler, kurum için yol gösterici olurlar. Amaç, değerler ve vizyon üzerine fikirlerin geliştirilmesinde önderlik yaparlar ve saygı duyulan değer ve istekleri kendi bünyelerinde toplayan birer örnek olmalıdırlar.

1.1.9. Politik psikoloji açısından liderlik

Liderlik her grup yapısında bir şekilde vardır. Bazı toplumsal ve organizasyonel yapılarda liderliğin önemi ve liderin etkinliği çok artar. Organizasyonel, toplumsal ve siyasal liderlikler arasındaki fark, liderliği elde etme yollarındaki değişik yöntemleri hesaba katmazsak temele değil, yönetim tekniklerine ve becerilerine ilişkindir. Her halükarda ortada büyüklüğü değişik olmakla birlikte bir grup yapısı ve o grubun yönetimine talip olan insanlar vardır. Bu nedenle liderlik kavramı her alanda benzerdir. Siyasal liderlik toplumların kaderini belirlemede kritik öneme sahip olduğu için birçok bilim adamı tarafından daha dikkatli incelenilmektedir (Göka, 2009: 47). Demokrasiler dahil olmak üzere tüm siyasal sistemler pratikte liderlik esasına göre düzenlenmiştir. Ülkelerin yöneticilerinden ziyade ülke liderlerinden bahsedilir; fikirleri, tavırları ve koydukları standartlar, geliştirdikleri perspektifler, mesajları ile kitleleri peşlerinden sürüklerler (Erel, 2008: 197).

Liderlik teorisyeni J. McGregor Burns siyasal süreçlerdeki liderliği irdelerken iktidar ve liderliğin iki ayrı kavram olduğunu, tüm liderlerin iktidar sahibi olduğunu ama bazı iktidar sahiplerinin lider olmadıklarını, iki durum arasındaki ana farkın kimin amaçlarını gerçekleştirdiği, kimin ihtiyaçlarını giderdiği olduğunu söylemiştir (Erel, 2008: 197). Liderlik teorilerindeki yönetici-lider ayrımı politik arenada da geçerlidir.

Siyasal liderliğin özellikle kriz dönemlerindeki bu tartışılmaz önemi nedeniyle uluslararası barışa katkıda bulunmak amacıyla politik psikolojide dikkatler liderlerin düşman hakkındaki düşüncelerini, normatif ve kurumsal sınırlamalara karşı duyarlılıklarını, bunların kendi liderlik tarzları üzerindeki etkilerini anlayabilmeye yoğunlaştırılmıştır (Göka, 2009: 49). Geçmişte milyonlarca insanın ölümüne yol açan ve derin izler yaratan bu liderler doğal olarak araştırmacıların ilgisini çekmiş ve liderlik sık sık siyasi liderlikle eş anlamlı kullanılır hale gelmiştir.

“Liderliğe faşist yaklaşım, özellikle Nazi Almanyası’nda, özel yetenekler bahsedilmiş güçlü birey anlamına gelen Friedrich Nietzsche’nin üstün insan (*Übermensch*) fikrinden etkilenmiştir. *“Also sprach Zarathustra: Ein Buch für Alle und Keiner”*’de (Böyle Buyurdu Zerdüşt [1884], 1961) Nietzsche, üstün insanı, sürü psikolojisinden ve ahlâkî değerlerden kurtularak kendi isteği ve dürtüleri doğrultusunda yaşayan insan olarak tanımlar. Faşistler üstün insan idealini sorgulanamaz politik lider teorisine çevirdiler. Faşist liderler, sıradan liderlik kavramından kendilerini üstün tutmak için farklı isimler kullanmışlardır; Mussolini kendini *Il Duçe*, Hitler de *Der Führer* unvanıyla kendilerini taçlandırmışlardır. Böylelikle liderlik sadece o lidere ait olan karizmatik otoritenin ifadesi hâlini almıştır. Max Weber’in tanımıyla bölgesel resmî otorite belirlenen kanun ve yasa çerçevesinde otoritesini sağlarken, karizmatik otorite sınırsızdır. Lider eşsiz yeteneklere sahip olarak görüldüğünden otoritesi sorgulanamazdı. Bu yüzden Nürnberg Mitinginde Nazi yandaşları “Almanya Hitler’dir, Hitler Almanya’dır” şeklinde tezahürat etmişlerdir. İtalya’da Mussolini her zaman haklıdır prensibi, faşist dogmanın temeli hâline gelmiştir. Faşist devletin temel ilkesi bütün otoritenin liderin şahsında toplanmasıdır. Seçim, parlamento, parti gibi ara kurumlar liderin isteğine karşı çıkılmaması için zayıflatılmış ya da tamamen ortadan kaldırılmıştır. Bu liderlik anlayışının altında “liderin ideolojik bilgeliği tek başına halkının kaderini, isteklerini ve hedeflerini belirler” prensibi vardır. (Heywood, 2003/2013: 230)”

Faşist liderlerle beraber sosyalist ülkelerdeki Lenin, Stalin ve Mao gibi karizmatik liderler benimsedikleri inançları uğruna milyonlarca insanı öldürmüşler, bu yolda takipçileri onları desteklemişlerdir. Aradan neredeyse bir asır geçmesine, ölmelerine ve olumsuzluklarına rağmen bu karizmatik liderlerin etkisi bugün bile ilginç bir biçimde devam etmekte hatta büyük insan toplulukları bu kişileri liderleri olarak görebilmektedirler.

1.1.10. Liderin izlenme-takip edilme nedeni

Kouzes meslektaşı Posner'la liderlik araştırmaları konusunda on beş yıllık tecrübe ve araştırmalarının dne dne aynı Şeyi ortaya çıkardığını belirtmektedir: "Liderliğin temelinin güvenilirlik olduğunu sürekli keşfedip duruyoruz". İnsanlar kişinin tekniğini izlemezler; kişiyi, onun verdiği mesajı ve bu mesajı somutlaştırma biçimini izlerler (Kouzes, 1999: 41). Kapsamlı bir araştırmaya göre çoğunluğun bir liderde görmek istediği özellikler; dürüstlük, ileri görüşlülük, işinin ehli olma, ilham vericiliktir (Kouzes ve Posner, 2014: 41). Literatüre önemli katkılar yapan çoğu yazarda "güven verici olma" konusunda Kouzes ve Posner'la hemfikirlerdir. Liderin çok sayıdaki "erdemli olma" ile ilgili özelliğe bir Şekilde sahip olması, hatta giderek kişisel bütünlüğünü kazanmış ancak azizlerde görülebilecek bir hüviyete bürünmesi istenir, kişinin "erdemini" kaybettiğinde liderliğin de ortadan kalkacağı düşünülür (Erel, 2008: 197).

Bir lider; ortak görevi yerine getirmek, takımı kurmak ve bireysel ihtiyaçları karşılamak için iletişime geçer. Liderler ve takımın diğer yeleri birbiriyle iletişim içinde olmalıdır. Bir lider için pratikte her Şeyi tek başına yapması, iletişim kurmadan bir Şey yaptırması imkansızdır. Etkili liderlik doğru zamanda doğru işleri yapmayı gerektirir. Kısacası, iletişim olmadan hiişeyin yapılamayacağı gerçeği, bir liderin nasıl iletişim kuracağının önemini vurgular. Yönetmek her halükarda iletişime bağlıdır; iyi yönetim de bir liderin etkin iletişimiyle mümkündür (Adair, 2005a: 115). İyi bir lider serinkanlılığını ve sakinliğini koruyarak kendine hakim olur ve takipçilerini de aynı Şekilde davranmaya teşvik eder. İşler yolunda gitmediğindeyse tüm sorumluluğu kabul eder (Adair, 2005a: 84).

Liderliğin muayyen bir durum karşısında ne yapması gerektiğini bilen bir kişi tarafından uygulanabileceğini ilk öğreten Sokrates olmuştur. Netice olarak, bir kişinin başkalarını yönetmeyi arzuladığı durumlarda, en fazla vurguladığı husus, uygun teknik yeterlilik ve tecrübeyi kazanmanın gerekliliğidir. Ancak bilgi herŐey demek değildir. Teknik bakımdan yeterlik göstermelerine ve alanlarında en üst düzeyde uzmanlar olarak kabul edilmelerine rağmen bu kişiler yine lider olarak kabul edilmezler. Daha fazlası gerekir. Xenofon'un deneyiminin gösterdiği gibi, iyi bir lider yön verir, örnek olur, tehlikeyi ve zorlukları eşit düzeyde paylaşır ve diğerlerinin gönüllü desteğini kazanır. Kadın veya erkek, popülerlik arayışına girmeden saygı kazanmalıdır (Adair, 2005a: 28). Akılı başında olmak,

sakinliğini ve serinkanlılığını korumak, bir liderde aranan temel vasıflardır. Eğer bir lider gülebiliyorsa ve diğerlerini de güldürebiliyorsa bunun moral üzerinde mucizevi etkileri olabilmektedir (Adair, 2005a: 110). Gerçek liderler iz bırakan insanlardır (Ergezer, 2003: 39).

Yine Kouzes ve Posner yaptıkları bir araştırmaya ilişkin şunları aktarmışlardır (Kouzes ve Posner, 2014: 313);

“Araştırmaya katılanlar geriye dönüp yaşamlarına bakarken ve en önemli lider rol modellerini seçerken, her yaşta insan bir aile ferdi seçmeye eğilim göstermiştir. Görünen o ki yakın çevremizdeki insanlar en etkileyici liderlerdir. Otuz yaş ve altı katılımcılar, ikinci olarak bir öğretmenleri ya da koçlarını önemli lider olarak görmektedir. Otuz yaş üstü için ikinci en önemli liderler iş hayatındadır. Ancak daha ileri bir sorgulamaya giriştiğimiz vakit insanlar bize yöneticilerinin o an işteki süpervizörlerine denk geldiğini, üst yönetici olmadığını söylemektedir; işyerindeki insanlar için bu liderler öğretmenleri ya da koçları yerindedir. Listenin başındakilerle ilgili bir şey dikkatinizi çekti mi? Bu insanların sizin çok iyi tanıdığınız ve sizi çok iyi tanıyan insanlar olduklarına dikkat edin. Bu liderler sizin en yakınlarınız ve size en yakın olan insanlar. Sıkı irtibatla olduğunuz kişiler. liderlik konusundaki rol modeller yerel modeller. Yaşadığınız ve çalıştığınız yerlerde bulunuyorsanız onlar. Araştırmamız açık bir şekilde gösteriyor ki liderlik deneyimi kuruluşların en tepesinde olup biten ya da resmi yapılanmalarla sınırlı bir deneyim değil. Liderlik her yerdedir. Bir başka deyişle herkes lider olabilir.”

“Hiyerarşik kademenin durumuna göre bir liderden beklenen özellikler üç grupta toplanabilir. Bunlar; teknik yetenek ve bilgiler, sosyal ve beşeri nitelikler, kurumsal ve düşünsel özelliklerdir. Aslında hiyerarşinin hangi kademesinde veya seviyesinde olursa olsun bir liderin bu iç özelliğe de sahip olması gerekir. Ancak, hiyerarşinin alt seviyelerinde iş yapan bir kimsenin herşeyden önce ifa ettiği işle ilgili teknik bilgi ve becerilere sahip olması ve emrinde bulunan diğer kişilere de bu konuda ideal bir kişi olduğunu göstermesi daha çok icap eder. Orta yönetim kademesine terfi etmiş bulunan bir yönetici lider olabilmek için, çok yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceriye sahip olmak zorunda değildir. Ancak insanlarla ilişki kurmak için sosyal ve beşeri özellikler yanında sosyal ve kurumsal amaçları belirleyecek, bağdaştıracak ve kabul ettirecek ölçüde düşünsel özelliklere de önemli oranda sahip olmak zorundadır. Üst kademe yöneticilerinde ise teknik bilgi ve becerilerin iş başarısında asgari düzeyde kullanıldığı buna mukabil insanlarla ilişki kurma, işbirliği etme gibi sosyal ve beşeri niteliklerin yanında, örgütte çalışan personelin ve yakın çevre elemanlarını oluşturan çıkar gruplarının istek ve amaçlarını örgütsel amaçlarla bağdaştırmak için gerekli olan kurumsal ve düşünsel özellikler çok büyük bir öneme sahiptirler (Eren, 2011: 507).”

Liderin etkinliği(etkililiği) kavramsal olarak tanımlanırsa liderin ekibi birincil hedeflerine ulaşmak için nasıl performans gösterdiğine göre belirlenir. İnsanlar bir futbol koçunun etkililiğini ölçmek için takımı kaç maç kazandığına bakarlar, oluşturduğu takım karakterine değil. Orkestra şefinin mükemmelliğine bakarken orkestra ne kadar güzel

çalmış ona bakmaktadır, müzisyenler mutlu mu ona değil ya da müzisyenlik yönüne değil (Fiedler, 1972: 175). Başka bir deyişle liderlerin etkinliği modern dünyada örgütsel başarıya ulaşmalarıyla ölçülür ve örgütsel hedefler genel olarak çalışanların tatmini ve mutluluğunu bu yolda geri plana atabilmektedir. Örgüt üyelerini önemseyen kuruluşlar ise bunu insani değerlerinden çok, çalışanlarının tatmininin örgütün performansını arttıracığı düşüncesinden dolayı önemsemektedirler.

Yukl'a göre ise (Yukl, 2013: 26); "liderlerin karakteristiği, takipçilerin karakteristiği ve durumun karakteristiği", liderin etkinliğini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

1.1.11. Liderin faaliyetleri

Kouzes ve Posner'a göre beş doğru liderlik uygulaması ve liderliğin 10 kuralı şöyledir (Kouzes ve Posner, 2014: 37);

- Örnek olmak:
 - Kendi düşüncelerinizi belirleyerek benimsediğiniz değerleri netleştirmek
 - Ortak değerleri eylemlerle desteklemek
- Ortak bir vizyona ilham vermek:
 - Heyecan verici olasılıkları ve yüksek hedefleri hayal ederek geleceği hayalinde canlandırmak
 - Ortak hedefleri kullanarak herkesin paylaşabileceği bir vizyon oluşturup insanları bu vizyona katmak
- Süreci zorlamak:
 - İnsiyatif alıp yeni gelişim fırsatları bulmak için dışarı açılmak
 - Sürekli küçük başarılar kazanmak ve deneyimlerden ders almak yoluyla yeni şeyler denemek ve risk almak
- İnsanları harekete geçirmek:
 - Güven tesis etme ve ilişkileri teşvik etme yoluyla işbirliğini beslemek
 - Özgüvenlerini artıtıp becerilerini geliştirme yoluyla insanları güçlendirmek
- Manevi destek vermek:
 - Bireysel başarıları takdir ederek çalışanların katkılarının farkında olduğunu göstermek

- Bir camia ruhu oluşturarak değerleri ve başarıları kutlamak

Daha iyi bir lider olmanın yolları nedir? Sorusuna cevap arayan araştırmacılar 50 yıllık verileri taramış binlerce yönetici ve takipçiyle anketler ve mülakatlar gerçekleştirdikten sonra takipçilerin hayatlarındaki en etkili liderleri seçme nedenleri üç temel sonuç üzerindedir (Rath ve Conchie, 2011: 11-13):

- En etkili liderler her zaman güçlü yönlerine yatırım yaparlar
- En etkili liderler çevrelerinde doğru insanları toplarlar ve takımlarını büyütürler
- En etkili liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını anlarlar

Yukl'a göre liderlerin etkisi ve etkileyebildikleri konular şunlardır (Yukl, 2013: 24):

- Amaçların seçimi ve yürütmek için stratejiler ortaya koymak
- Amaçları başarmak için takipçileri motive etmek
- Takipçilerle karşılıklı güven ilişkisi ve beraber hareket etmek
- Organizasyon ve iş aktivitelerinin koordinasyonu
- Aktiviteler ve görevler için kaynakları paylaşmak
- Takipçilerin özgüvenlerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi
- Yeni bilgileri öğrenmek ve takipçilerle paylaşmak
- Desteğin sağlanması ve yabancılarla işbirliği
- Formel yapının, sistemin ve programların tasarımı
- İnançlar ve değerlerin takipçilerle paylaşılması

ABD'de yapılan "Başarıya odaklanmak: çalışan katılımının artırılması yoluyla performansın iyileştirilmesi" adlı rapor çalışanların katılımını bir örgütün günümüzde karşı karşıya bulunduğu en büyük ve kritik zorluklardan biri olarak tanımlamıştır. Lider çalışanların ne istediğini, onları nelerin motive ettiğini, iyi performansla üstün performans arasındaki farkı yaratan "gönüllü çaba"dan yararlanmak için ne yapması gerektiğini bilmek zorundadır (Spellman, 2011: 56). Özellikle hiyerarşinin belirgin olmadığı grupların başarısı için birinin liderliği ele alması ve diğerlerini motive etmesi gereklidir (Rivas ve Sutter, 2011: 176). Motivasyon, çalışanın yaratıcı kapasitesinin harekete geçirilmesi, takım

ruhunun ve sorumluluk duygusunun yaratılmasıdır. Motivasyonun temel amacı, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır (Tunçer, 2011: 79).

“Lider kendisini tanımalıdır, lider dinlemesini bilmelidir, işinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir, grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir, amaçları belirlemelidir, doğru ve hızlı karar almalıdır, sonuçları denetlemelidir, demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır, zıt görüşleri davet etmelidir, lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır, ödün vermeyeceği amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir, umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır, lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır, lider varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır, alçak gönüllü olmalıdır, zamanı iyi kullanmalıdır, lider dürüst ve erişilebilir olmalıdır, çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır, takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir, gerektiği zaman risk almalıdır, hedefleri ve standartları belirlemelidir, aşırı denetleme yapmamalıdır, eleştirilmekten korkmamalıdır (Temizel ve Şahin, 2007: 183).”

Goleman, Boyatsiz ve McKee'nin “başat(birincil) liderlik modeli”ne göre (Goleman, Boyatsiz ve McKee; 2002: 7); liderin başlıca görevi; takipçilerinde iyi duygular uyandırmak olmalıdır. Bu ise lider ahenk-insanın en iyi yanını çıkaran olumlu duygular- yarattığında gerçekleşir. O halde liderlerin temel görevleri duygularla ilintilidir. Başat liderlik modeli nörolojiyle bağlantısı olan tek yönetim kuramıdır. Beyin araştırmalarında çığır açan yenilikler, liderlerin ruh halleriyle eylemlerinin takipçilerinde müthiş bir etki yaratmasının nedenini göstermektedir. Ve duygusal zekalı liderliğin esinleme, tutku ve coşku uyandırma, insanlarda motivasyon ve bağlılık yaratma gücünü göstermektedir. Bu model yazarların “Toksik Liderlik” denilebilecek duygusal iklimi zehirleme gücünün olumsuzluğunu da gösterir. Literatürde liderin olum düzeyde inanılmaz farklılıklar oluşturulabileceğinin sürekli vurgulanmasına karşın, duygusal yönde insanlar üzerinde olağanüstü etkiye sahip kişiler pekala bu gücünü olumsuz yönde de kullanma potansiyeli taşımaktadır her zaman.

Modern örgütte ise bu duygusal görev; ortak duygulara olumlu bir yön vermek ve zehirli duyguları yok etmektir (Goleman, Boyatsiz ve McKee; 2002: 17). Moral seviyesinin düşük olduğu ortamlarda insanlar yapılması gereken iş için enerjiyi keserek düğmeyi adeta kapalı hale getirir. Tavırları ilgisizlik ve bozgunculuk anlamına da gelebilir. Böyle bir durumda lider kişi olumlu bir tavır takınmalı, grubun enerjisini canlandırmalı ve sonuç alınabilecek bir yola yeniden yönlendirmelidir (Adair, 2005a: 119). Bazı durumlarda pasif

kalmakta etkili olabilmektedir. Liderlere yön veren şey grubun ihtiyaçları olmalıdır, eylemsizlik bazen en zor ama en akıllı eylemdir, söyledikleriniz anlaşılmalıysa onları söylememişsiniz demektir, yukarıdakilere liderlik yapmak doğru olduğu halde yanlışmış gibi görülebilir (Useem, 2003: 160).

Ancak liderler bir fark yaratmak ve organizasyonu farklı ufuklara taşımak amaç ve iddiasıyla gelirler, mevcut duruma meydan okurlar, çok daha parlak bir gelecek vaat ederler ve değişim dalgasını başlatırlar. Liderlik bir değişim çağrısına öncülük etme eylemidir. Bu çağrı insanları etkiler, onlara ilham verir ve eyleme geçmelerini sağlarsa liderlik başlar (Barutçugil, 2014: 21). İzleyicisi olmayanlar ise asi kabul edilirler, cezalandırılmasalar bile kesinlikle dışlanırlar (Barutçugil, 2014: 22).

Liderler, kişisel özellikleriyle, davranış tarzlarıyla ve her şeyden önce tutumlarıyla farklıdırlar, fark edilirler ve fark yaratma iddiasıyla öne çıkarlar. Göreceli olarak önemli güçlere sahiplerdir ve bu gücün en önemli kaynağı kendileridir. Vizyonları ve bunu insanlara ilham edecek iletişim ve ilişki kurma yetenekleri vardır. Toplumsal ve kurumsal kültürü, sistemleri, süreçleri, kuralları ve standartları sorgulayacak cesaretleri, kararlılıkları ve dayanma güçleri vardır. Başkalarının yapamayacakları hatta bazen hayal bile edemeyecekleri işleri yaparlar ve etkili sonuçları alırlar (Barutçugil, 2014: 22).

Bilişim teknolojilerinde(iletişim ağları, uydular, internet, yongalar ve mikroçipler ve benzeri) devrim niteliğinde yaşanan değişim şirketleri başka etkenlere bağımlı hale getirmiştir. Bu nedenle yüksek teknolojiyi kullanabilecek ve takip edebilecek yeterlikte liderlere olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 232). Ayrıca yüksek nitelikli çalışanların sayısının sürekli arttığı bir örgütsel ortamda bu nitelikteki çalışanların taleplerini karşılayabilecek, onları motive edebilecek ve geliştirebilecek düzeyde olan liderlere ihtiyaç artmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 233).

Yön belirleme, planlama, kontrol, standartları koruma ve cesaret verme gibi liderlik fonksiyonları, bu üç ihtiyaç alanının karşılanması gerektiği takdirde zaruridir. Ancak bir liderin kişilik ve karakteri, bu fonksiyonları yerine getirme stillerini şekillendirecektir. Azim, istikrar, dürüstlük, şevk ve espri anlayışı gibi vasıflar, liderliğin temel fonksiyonlarının sergilenme biçimi hakkında bilgi verecektir (Adair, 2005a: 74). Başka bir deyişle liderlik stili

duruma göre değişkenlik gösterir ancak liderin karakteri, geçmiş yaşantısı ve kişiliği de bu tarz üzerinde etkili olmaktadır.

1.2. Liderin Faaliyet Alanları

1.2.1. Takım alışması

Araştırmacılar günümüzde liderliğin global bağlamına daha çok önem vermekte, özellikle mesafeler karşılığında organizasyon içindeki işbirliklerine, yaşmanın genişletilmiş kapsamına, kültürel açılardan yönetimin çeşitliliklerine takım merkezli yapılara odaklanmaktadırlar (Pearce ve Wassenaar, 2013: 9). Takım alışması, kısaca çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424).

Aşağı yukarı 2004 yılında dünyanın en iyi oyuncularının çoğuna sahip olmakla övünen ABD Erkek Olimpiyat Takımı'nın altın madalyayı kazanamaması kesinlikle ilginç bir durumdur. Bu durum çok yetenekli bireylerden oluşan bir grupla, kazanabilen bir takımın aynı şeyler olmadığı gerçeğini göstermektedir (Maeda ve Bermont, 2011: 57). Herhangi bir takımı kurmanın ilk adımını açmak, en temel zorluğu aşmaktır; insanları sadece kendileri olmaktan vazgeçirmek ve kendilerinden daha büyük bir şeye dahil olma noktasına getirmek demektir (Maeda ve Bermont, 2011: 58). Liderliğin, yönetimden farklarından biri de budur. Klasik yönetimde motivasyon amacı bireyin maaşı, primi gibi özellikler olmakta fakat liderler ilham vererek kişileri üstün amaçlar uğruna motive edebilmektedirler.

Çağdaş takımların temel özellikleri şunlardır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 427-429);

- Ortak amaç ve vizyona sahip olmak
- Sağlıklı iletişimin oluşturulması
- Sağlıklı bir çatışma alanı ve yaratıcılık
- Takımsal yetkilendirme
- Takıma ait olma duygusu

- Ortak sorumluluğun paylaşılması
- Takıma bağlılık
- Bireysel gelişimin desteklenmesi

Takımların yoğun olduğu örgütlerde işler daha çok yatay olarak gerçekleşmektedir. Bu sayede daha iyi örgütlenme modeli oluşturularak bilginin daha hızlı örgütsel kademelere ulaşması sağlanmaktadır. Takım çalışmalarının yer aldığı örgütlerde temel unsur, iletişim süreçleridir. Takımdaki muhtemel iletişimler sosyal ilişkiler, işle ilgili ilişkiler veya müşteri ile ilgili gelişim süreçleridir. Bu anlamda müşterilerle aktif iletişimde bulunan ve müşteri ihtiyaçlarını belirleyen takımlar ile problemlere hızlı çözümler üretebilen takımlar etkili ve esnek bir yapıya sahiptirler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 425). Pearce ve Wassenaar yüksek performans gösteren ve düşük performans gösteren takımlardaki liderlik profillerini incelediklerinde iki ilginç farklılık görmüşlerdir. Birincisi yüksek performans gösteren takımlar daha genel, detaycılıktan uzak liderlik profilleri gösteren takımlar olmuştur. İkincisi yüksek performans gösteren örgütlerde hiyerarşi daha yataydır ve paylaşılan liderlik görülmüştür. Düşük performanslı takımlarda ise dikey örgütlenme olduğunu saptamışlardır (Pearce ve Wassenaar, 2013: 11).

Kendi takımlarını kurarken liderlerin en önemli sorumluluklarında biri, takımın söz konusu hedef için en doğru insanlardan kurulmasıdır. Liderlerin bireyleri kapsayan bir süreç olduğu için işlerinin büyük kısmı takım üyelerini seçmek, geliştirmek ve desteklemektir (Maeda ve Bermont, 2011: 69).

1.2.2. Liderlik ve problem çözme

Günümüzde çağdaş yönetimin karşılaştığı en önemli konular arasında, yaratıcı düşünce ve sorun çözme işlevleri gelmektedir. Asıl önemli sayılabilecek bir diğer önemli gelişme de, organizasyonlarda yöneticilerin karşılaştıkları sorunların giderek artması ve karmaşıklaşması karşısında organizasyonlarda çalışanların da beklenti, istek ve dileklerinin de karşılıklı çoğalması şeklinde olmaktadır. Sosyo-ekonomik kalkınmaya ve dünya nüfus artışına paralel olarak kaynaklara duyulan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Bu durum; birey, grup ve organizasyonların yaşam kalitesini daha üst düzeye çıkarma gereksinimlerini ön plana çıkarmaktadır. Her geçen gün karşılaşılan yeni sorun ve çözüm

önerileri “yaratıcı problem çözenin” önemini, zihinsel ve fiziksel buluş ve yeni üretimsel değişimleri daha da ilginç, gerekli ve önemli bir konuma erdirmektir (Marşap, 1999: 61). İste örgütler ve toplumlar bu problemlerin çözümü için liderlik kapasitelerini artırmaya çalışmaktadırlar. Günümüzde hayatın çok hızlı yaşanması ve önem kazanması, hızlı karar almayı zorunda kılmaktadır. Acil kararların verilmesi gerektiği ve çevrenin çok hızlı değiştiği çevrede; dönüşüme ayak uydurabilecek, inisiyatif alıp hızlı ve doğru kararlar verebilecek liderlik çok önemli hale gelmiştir.

1.2.3. Liderlik ve kriz

İşletmenin bütün çalışanlarıyla birlikte krizi nasıl algıladığı krizle başa çıkma yollarını doğrudan etkilemektedir. Krizi bir fırsat olarak görmek işletme için önemli derecede farklılıklar yaratabilmektedir. İzleyenlerine bu tür bir düşünce biçimi aktarabilen liderler, krizi bir son olarak görmezler. Onlara göre kriz yeni olayların ve değişimin bir kaynağıdır. Bu değişimler de işletme için bir fırsat olabilir. Bu fırsat potansiyelini ortaya çıkarmak ve herkesin amaçlarıyla birleştirmek liderin üstlenmesi gereken bir görevdir (İbrahinoğlu, 2011: 734). Belirsizlik ve karmaşa dönemlerinde bu mücadeleyi göze almak ve kabul etmek kaosun, durgunluğun ve dağılmanın tek panzehiridir. Zaman değişir, sorunlar değişir, teknolojiler değişir, insanlar değişir ama liderlik kalıcıdır. Ekiplerin, şirketlerin ve toplulukların; harekete geçip yönetimi ele alan insanlara ihtiyacı vardır (Kouzes ve Posner, 2014: 9). Kriz dönemlerinde ise demokrasi; bir kişinin liderliğine ihtiyaç duymaktadır (Adair, 2005a: 90).

“Fırtınalı dönemlerde girişimler; çevik, güçlü ve sert olmalı, hızlı hareket edebilme ve fırsattan yararlanma yeteneğine sahip olmalıdır. Bu konu özellikle fırtınalı dönemleri nispeten sakin, rahat ve önceden tahmin edilebilir yılların izlemesi durumunda önemlidir. Kendisine meydan okunulmazsa her organizasyon tembel, gevşek, dağınık olma eğilimi gösterir. Kaynakları sonuçlardan çok tembellik ve geleneğe göre paylaştırmaya yönelir. Herşeyden önce her organizasyon hoşnutsuzluktan kaçmaya yönelir. Hiç bir şey kaynakları sonuçlara yoğunlaştırmaktan daha az sevimli, daha az popüler değildir. Çünkü kaynakları sonuçlara yoğunlaştırmak her zaman "hayır" demeyi gerektirir. Fırtınalı dönemlerde şirketler, kamu hizmet kurumları ya da herhangi bir organizasyon; kaynakların dağıtımını kontrol etmelidir. Sonuçların nerede toplanabileceğini düşünmelidir. Organizasyonun sahip olduğu ve belirli performans ve verimlilik sergileyen kaynaklar, özellikle insan kaynakları bilinmelidir. Bu, kaynakları bugünkü ve potansiyel sonuçlara aktarmayı; organize, sürekli ve disiplinli çalışmayı gerektirir. "Fırsatları besle, sonuçları açlıktan öldür" düşüncesi ana

kuraldır. Kaynaklar, sadece parçalanmış ve dizginlenmiş sonuçlara yoğunlaştırılırsa verimli olabilir. (Drucker, 1980/2010: 51-52)''

1.2.4. Örgüt

Örgütler nadiren kendi başına bir amaç olarak kurulurlar. Onlar başka amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır. Bu gerçek, örgüt(organization) sözcüğünün kökenine de yansımıştır. Sözcüğün aslını oluşturan Yunanca'daki "organon" kelimesi alet ya da araç anlamına gelir. Bu nedendir ki görevler, amaçlar ve hedeflerle ilgili fikirlerin böylesine temel örgütsel kavramlar haline gelmiş olması şaşırtıcı değildir, çünkü aletler ve araçlar, amaca yönelik şu ya da bu faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere yaratılmış ve geliştirilmiş mekanik aygıtlardır (Morgan, 1997/1998: 27). Bugün örgütler yeni yapılanmalar ve yeni bakış açılarıyla yönetilmektedirler. Çoğu şirket pazarın ve siparişlerinin hızliliği, kişilerin farklı hizmet beklentileri sebebiyle bu organizasyonların çok hızlı hareket etmelerini gerektirmektedir ve bu hız tek bir liderin kararını beklemeyi ya da çok sayıda farklı talep için tek bir liderin karar almak için yetişmesini olanaksız kılmaktadır (Pearce ve Wassenaar, 2013: 10). Bu nedenle örgütlerin liderlik kapasitelerini geliştirmeleri zorunludur.

''125 yıl önce büyük teşebbüsler ilk ortaya çıktığı zamanlarda, organizasyon yapılarını kurarken kendilerine örnek alabilecekleri tek model olarak ordu vardı: hiyerarşi, emir ve komuta; ön cephedekiler ve onları yönetenler. Yarının modeli ise senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastahanedir. Mahler'in senfonilerini çalmak için sahnede koroyu bir yana bırakırsak 385 enstürmanın bulunması gerekmektedir. Orkestra, organize olmak için bizim bugün büyük şirketlerimizi organize ettiğimiz aynı usulleri kullanmaya kalksa modern bir orkestranın başında bir genel müdür ile bir orkestra şefi yönetim kurulu başkanı, onun altında iki orkestra şef genel müdür yardımcısı, altı orkestra şef daire başkanı ayrıca sayısız orkestra şef daire başkan yardımcısı ve orkestra şef müdürleri olurdu. Halbuki orkestranın tek bir şefi vardır, enstürman çalan bütün uzmanlar doğrudan ona karşı çalar, çünkü herkesi partiyonu ayırır. Başka bir ifadeyle uzmanlarla en üst düzeydeki yönetici arasında hiçbir aracı yoktur ve devasa bir görev gücü olarak organize olmuşlardır. Organizasyon tamamen yataydır. (Drucker, 1993: 380-381)''

Bir an için örgütleri bir buzdağıyla karşılaştırırsa çoğu yönetim araştırmacısı bir örgüte bakarken sade bu buzdağının tepesinde olup bitenlere odaklanır. Derinlerde cereyan eden mücadelelere az dikkat ayırır, sadece kolayca görülebilen şeylere bakmayı tercih ederler. Misyon, vizyon, amaçlar, stratejiler, faaliyetler, iş tanımları, görevler, roller, seçim süreçleri, kontrol ve ödüllendirme sistemleri ve kontrol aralıkları gibi aşikar olguları

araştırırlar. Kısaca, örgütsel yaşamın daha akılcı boyutlarına yoğunlaşırlar (De Vries, 2007: 61). Liderlik tarzı ile şirket kültürü arasındaki bağlar üzerinde odaklanmak genellikle örgütlerin işleyiş tarzlarının nedenleri konusunda aydınlatıcı ipuçları sağlasa da dikkate alınması gereken başka faktörler de vardır (Morgan, 1997/1998: 156).

Örgütlerin üç ihtiyaç alanı vardır. Bunlar (Adair, 2005b: 90):

- Ortak gayeyi başarma ihtiyacı. Çünkü bir örgüt; bir ferdin ya da küçük bir grubun kendi başına yapamayacağı bir görevi başarmak için oluşturulur.
- Birlikte tutulma ve işleyen bir birim(bir bütün ve sadece uyumsuz parçaların toplanması değil) olarak muhafaza edilme ihtiyacı
- Bireylerin beraberlerinde her örgüte getirdikleri şeylere olan olan ihtiyaç

Örgütlerde liderlik ihtiyacı çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntılarıyla düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak organizasyonlar "açık sistem" olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak, organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Bir diğer faktör ise, organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır (Çetin ve Mutlu, 2010: 118-119). Son olarak gelişen teknoloji ve bilişim sistemleriyle beraber insanların yaptığı çoğu işin yerine teknolojik araçlar almasına rağmen yapay zekanın hala karar alma konusunda insan potansiyeline yaklaşamamasının yanında yakın bir gelecekte bu durumun olanaksız görülmesidir. Her zaman, her yerde ve her örgütte karar alması gereken kişiler bulunmaktadır ve bu kişiler liderlerdir.

Örgütlerde gücün iki büyük türü vardır; mevki gücü ve kişisel güç. Mevki gücü kişinin organizasyondaki formel rolünden gelir. Başkan vekilleri ya da bir departmanın başındaki kişi pozisyonlarından dolayı normal örgüt üyelerine göre daha güçlüdürler. Kişisel güçte ise güç takipçilerden alınır. Lider takipçiler için önemli bir rol oynuyorsa bu lidere güç verir. Örneğin bazı yöneticiler güçlüdür çünkü takipçileri onları rol modelleri olarak görürler. Bazı liderler güçlüdür çünkü takipçileri tarafından tamamlayıcı kişiler oldukları

düşünülür. Her açıdan bu gücün kaynağı liderin başkalarıyla ilişkilerinde nasıl görüldüğüne bağlıdır (Northouse, 2004: 6). Örgüt içindeki kişilerle bağları kuvvetli ve onlar tarafından güvenilen kişiler formel olarak yönetici olmasalar bile lider olabilirler.

Yönetmel bir amaç için izleyicilerinin çabalarını eşgüdümleyen liderin izleyicilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için bazı güç birimlerine ihtiyacı vardır. Bunlar; örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiğı “meşru güç”, liderin takipçilerini ödüllendirme olanaklarına sahip olmasından kaynaklanan “ödüllendirme gücü”, liderin çalışanları örgütsel kurallara uymamaları durumunda cezalandırabilme olanaklarına sahip olması anlamında “zorlayıcı güç” ve özel bilgi ve becerilerinden kaynaklanan “uzmanlık gücünün” bulunması gerekir (Genç, 2007: 49). Liderler birçok kaynaktan güç alabilirler ancak gerçekten etkili ve kalıcı olan tek güç, kişisel güçleridir (Barutçugil, 2014: 22).

Güçlü liderler, örgütlerinin pek çok yönünü simgeler. Ama ortak anlam yaratma becerisinin resmi liderlerin tekelinde olmadığını görmek gerçekten önemlidir. Liderlerin yetkili konumu, şirket değer sistemleri ve davranış kodları geliştirilmesinde kendisine özel bir üstünlük sağlayabilir, çünkü lider konumundaki kişiler özendirme, ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahiptirler. Ne var ki, başkaları da gayri resmi kanaat önderleri veya sıradan insanlar olarak süreci etkileyebilirler. Kültür toplumsal bir ortamına dayatılabilecek bir şey değildir. Tersine, toplumsal etkileşim süreci içinde gelişir (Morgan, 1997/1998: 158). Daha dinamik, kompleks ve rekabetçi bir çevrede ayakta kalmaya çalışan örgütler, daha güçlü özelliklere sahip liderler tarafından yönetilmek zorundadır. Bu nedenle liderleri sürekli eğitmek ve liderlik kapasitesini geliştirmek örgütlerin geleceğı açısından çok önemlidir (Sayılı ve Baytok, 2014: 231)

Değişim bütün ekonomik ve sosyal sistemleri etkilediğı gibi, özellikle örgütsel yapıları ve onun bütün unsurlarını da etkilemektedir. Değişimin yüksek baskısı altında kalan örgütler; değişime uyum sağlayabilecek güçlü ve farklılaştırıcı niteliklere sahip olmak zorunda kalmaktadırlar. Bu niteliklerin başında sahip oldukları liderlik kapasiteleri gelmektedir. Dolayısıyla bütün kurumlar öğrenme kapasitesi yüksek, yenilikçi uygulamalar ile farklılık meydana getirebilecek, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor ya da mümkün olmayan liderlik potansiyellerine yatırım yapmak zorundadırlar (Sayılı ve Baytok, 2014:

232). Liderlik kapasitesinin gelişmesi; örgütün hedeflerine ulaşması yönündeki en önemli itici güçtür.

1.2.4.1. Örgüt kültürü ve liderlik

Gruplar ve organizasyonlar tesadüfen ve kendiliğinden kurulmazlar. Onlar genellikle liderlik rolünü üstlenmiş biri tarafından kurulurlar. Toplumsal hareketlerde ve yeni dinlerde peygamberler, evliyalar-azizler ve diğer çeşit karizmatik liderler vardır. politik gruplar ve politik hareketler; yeni vizyonlar ve yeni fikirler satan liderler tarafından kurulur. Firmalar pazara yeni ürün ve hizmet oluşturma çabası içindeki girişimcilerin vizyonu üzerine kurulur. Organizasyonlardaki kültür oluşum süreci grubun kurucusu tarafından oluşturulur (Schein, 1983: 446). Bu sürecin aşamaları şöyledir (Schein, 1983: 447);

- Bir tane kurucunun yeni bir girişim için fikri vardır.
- Kurulan grup iyi bir fikrin temelini oluşturduğu konsensüs üzerine kurulur.
- Oluşturulan grup kaynakları artırmak, patentleri ele geçirmek, birleşme ve benzeri eylemler üzerine harekete geçer.
- Kaynakları artırmak için grubun düşüncelerine(gerekli görüp görmediğine) göre başka kişiler organizasyona kazandırılır, grup işlevini yerine getirmeye başlar ve kendi tarihini geliştirmeye başlar.

Bu süreçte kurucu içteki bütünleşme sorunlarıyla ve dış dünyadaki hayatta kalma problemlerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çünkü kurucu orjinal fikre sahip kişidir, çünkü fikirlerin yerine getirilmesiyle ilgili kendi kafasında geçmiş yaşam tecrübeleri ve kişisel özelliklerinden dolayı önyargıları vardır ve bu çok güçlü bir etkidir. Organizasyonun dünyada oynayacağı rolle ilgili varsayımları da vardır; insan doğasıyla ilgili, ilişkilerle, zamanla ve yerle ilgili gibi (Schein, 1983: 447)... Zaten kurucular ve lider yöneticiler örgüt kültürünün oluşumu ve gelişiminde belirleyici bir rol oynadıklarından lider yöneticinin otoriter, bürokratik, katılımcı veya demokratik liderlik tarzlarından hangisine sahip olduğu, nasıl bir örgüt kültürü tipinin işletmede hakim olacağını da belirleyecektir (Poussard ve Erkmen, 2008: 15).

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Hasanoğlu, 2004: 47). Yapı davranışı etkiler; ne kadar farklı olursa olsunlar insanlar aynı sistemde yer aldıklarında aynı sonuçları üretmeye yatkın olurlar (Senge, 2013: 64).

Kültürü oluşturan öğeleri; liderliğin psikolojik, sosyolojik koşullarını hazırladığı söylenebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir. Bir toplumda, lider olarak algılanan kişi, bir başka toplumda, hatta toplumu oluşturan alt topluluklarda, gruplarda, örgütlerde lider olarak algılanmayabilir. Sosyal psikoloji alanında yapılan grup, liderlik ve sosyal etkiye ilişkin araştırmalar bu düşünceyi desteklemektedir (Erçetin, 2000: 19). Liderlik ve kültür altı boyut içinde ele alınır (Keçecioğlu, 2003: 144-145):

- Düşünme ve kavrama
- Güdüleme
- Duygusal dayanıklılık
- Kültürel varsayımları değiştirme kabiliyeti
- Katılımcılık ve yaratıcılığı örgüt içerisine yerleştirme kabiliyeti
- Aktif dinleyici olmak

Organizasyon kültürünü kuranlar nasıl başarılı olunacağına teorisiyle işe başlarlar ve onların büyüdükleri kültürlerindeki tecrübelerine dayalı kafalarında kültürel paradigmaları vardır (Schein, 1983: 444). İşte bu nedenlerle "lider, kültürel çevreye yeni anlamlar katan bir kültür öğesidir" denilebilir (Erçetin, 2000: 20).

Organizasyon kültüründe liderin büyük etkisi olmasına karşın organizasyonda yer alan kişilerin ve içinde bulunulan toplumun da bu kültüre etkisi vardır. Barutçugil'e göre (Barutçugil, 2014: 21); Bir organizasyonun ortak karakteri, kendi yapısında ve insanların karakterine yakışacak bir görünüm kazanır. Güçlü, yetkin bireylerin oluşturduğu bir

organizasyon, kendisine yaraşan bir yönetim ekibini ortaya çıkarır ve layık olduğu biçimde yönetilir. Yeteneksiz, bilgisiz ve iş ahlakı zayıf bir insan topluluğu ise genellikle bu özelliklere sahip insanlar tarafından yönetilir.

Fransız sosyolog Emile Durkheim, ortak ideal, inanç ve değerlerin yerini yeni toplumun mesleki yapısına dayalı daha parçalanmış değerler aldıkça, örgüt toplumlarının gelişmesiyle birlikte toplumsal düzenin geleneksel modellerinin de dağıldığını ortaya koymuştur. Sanayi toplumlarına özgü işbölümü, bir bütünleşme sorunu ya da daha yerinde bir deyimle bir "kültürel yönetim" sorunu yaratır. Toplumunu bir araya getirmenin yolları bulunmalıdır. Kamu yönetimi, din, medya ve görüş ve inançların oluşumuyla ilgili diğer kurumlar ve bireyler bu süreçte önemli rol oynar (Morgan, 1997/1998: 141). Tüm örgütlerin balıklar gibi olduğu ifadesi eklenebilir; ister balina byklğnde olsun, ister istiridye yumurtası byklğnde, hepsi de cemiyet denizinde yüzmektedir (Adair, 2005b: 93).

1.2.5. Liderlik faktörünü etkileyen değişkenler

Grup yelerinin moralini yüksek tutacak ve onlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak tek bir "en iyi" liderlik stili yoktur. En uygun liderlik tarzını belirlerken dikkate alınması gereken üç temel unsur vardır; lider, grup ve çalışma ortamı. Ancak alışma ortamlarında liderlik etkenlerini etkileyen birçok değişken mevcuttur. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2011: 332):

- Liderin karakteri, kişiliği, tutumları, becerileri, değer sistemi ve liderin başkalarının gözünde kişisel değeri.
- Liderin etkileme gücü ve liderlik ilişkisinin temeli.
- İzleyicilerin karakterleri, ihtiyaçları ve beklentileri, tutumları, bilgileri, özgüvenleri, tecrübeleri, motivasyonları, bağlılıkları.
- Lider ve grup arasındaki ilişki, aynı zamanda grup yeleri arasındaki ilişki.
- Organizasyonun türü ve yapısı, organizasyonun gelişmesindeki değişik aşamalar.
- Yapılması gereken işin türü, yapılanma derecesi veya tekdüzelik, iş organizasyonunun teknolojisi ve metodları.

- Organizasyonun yapısı ve yönetim sistemleri.
- Problemin türü ve liderlerin kararlarının niteliği.
- Dış çevrenin etkileri ve niteliği.
- Ulusal kültürün etkileri.

1.2.6. Liderliğin kötüye kullanılması ve eleştirisi

“İki kutuplu bozukluk sahibi insanların coşku ve duygusal yoğunluk içeren yüksek ruh hallerinin zararlı olabileceği açıktır. Yükselişteki iki kutuplular karizmanın cisimleşmesidir: insanları esinlendirir motive eder ve kendilerine çekerler. O nedenle iki kutuplu bozukluk aslında ona sahip olanlara (ya da onun tarafından sahip olunanlara) liderlik konumlarına ulaşmada yardımcı olur. İki kutupluların yüksek ruh hallerinde sergiledikleri büyük canlılık, sınırsız sokulganlıkları, kişilerarası cazibeleri, başkalarında kırılma noktaları bulma ve bunlardan yararlanma yetenekleri, bilinçaltı ve bilinçdışı düzeylerdeki yüksek algılama yetenekleri ve sosyal rahatlıkları örgütsel performansı olumlu şekilde etkileyebilecek kişilerarası ve grup dinamikleri yaratır ve insanlardan olağanüstü çabalar elde etme imkanı verir (De Vries, 2007: 59).”

Karizmasıyla etrafında insanları bir araya toplayabilme ve onları yönlendirebilme yeteneği bulunan bir lider, insanları olumsuz şeyler yapmak için de yönlendirebilir. Tarih bunun örnekleriyle doludur. Daha da tehlikeli olan kişinin kişisel cazibesi sonucunda takipçiler olumsuz eylemlerin farkına varamayabilmekte hatta iyi bir şey yapma motivasyonu hareket edebilmektedir. Ayrıca bu liderler kendi örgütleri içerisindeki takipçilerine olumsuz davranabilir, liderlerine sarsılmaz inanç taşıyan diğer takipçiler bu durumu “mantığa bürüyerek” kabullenebilirler.

Becerilerin tamamını listeleme aceleciliğinde liderlikle özdeşleştirilen davranış ve tutumlar özel şirketlerin etkin yönetimi olarak anlaşılmış, liderliğin ahlaki boyutuna çok az dikkat edilmiştir. Birleşik Devletler ve Avrupa'da son birkaç yıl içinde şirket skandalları patlak verdiğinde güvenilirlik, saydamlık ve şirket yönetimiyle ilgili pek çok soru vardı. Dünün güçlü şirket "liderleri"ne bol keseden bahsettiğimiz liderliğin anlamı hakkında hemen hemen hiç soru yoktu (Safty, 2004: 68). Liderlik kavramı kitaplarda girişimcilik, performans artırmanın bir yolu, mucizevi dönüşümler gibi kavramlarla özdeşleştirilmesine rağmen olumsuz yönü göz ardı edilmiş, hatta tarihte kitleleri peşinden sürüklemiş ve başarılı olmuş ancak olumsuz davranışlarda bulunmuş kişiler lider kavramından ayrı tutulmuştur. Sonuç olarak liderlik kavramının sadece olumlu bir olgu olduğu konusunda yaygın bir kanaat vardır.

Normatif boyutun zararına olacak şekilde özellikleri listelemeye odaklanmış liderlik anlayışı ile ilgili zorluk şudur: Aynı özellikler halklarının ve insanlığın hayatını harabeye çeviren amaçlar için takipçilerini seferber eden Faşist ve Nazi liderler için de kolayca geçerli olabilir. Mussolini ve Hitler vizyonları olduğu, takipçilerini seferber edebildikleri, kendilerine güvendikleri ve büyük hitap yetenekleri olduğu için büyük liderler olarak tanımlanabilir mi (Safty, 2004: 69)? Beyin araştırmalarında çığır açan yenilikler, liderlerin ruh halleriyle eylemlerinin takipçilerinde müthiş bir etki yaratmasının nedenini göstermektedir. Ve duygusal zekalı liderliğin esinleme, tutku ve coşku uyandırma, insanlarda motivasyon ve bağlılık yaratma gücünü göstermektedir. Toksik liderlik denilebilecek duygusal iklimi zehirleme gücünün olumsuzluğunu da gösterir (Goleman, Boyatsiz ve McKee; 2002: 7).

Yöneticiler ve liderler her zaman akılcılığın kusursuz örnekleri değildir-kaldı ki onlar da insandır- ve bu kabul edilmesi ve dikkate alınması gereken bir mantıktır. Her gün dünyanın dört bir köşesinde işyerlerinde çok iyi niyetli ve çok iyi düşünülmüş planlar raydan çıkmaktadır; bunun nedeni davranışı etkileyen kuvvetlerin farkında olmamaktır. Çok değişik motivasyon ihtiyaçlarının kaynayan bir kazanından ibaret olan insanın bilinçaltı bulabildiği her yerden dışarı fışkırrır; bu bir sunumu ya da bir terfii veya yıllık küreselleşme planını sabote etmek anlamına gelse bile (De Vries, 2007: 23). Liderliğin pozitif içerikli olduğu, performansı arttırdığı, insanların faydasını arttırdığı doğrudur fakat liderlerin de bir insan olduğunu, duygularına her zaman hakim olamayabileceklerini ve her zaman rasyonel ve en doğru karar veremeyeceklerini de göz önünde bulundurmak önemlidir.

Kaplan ve Kaiser (Kaplan ve Kaiser, 2014: 22); liderlerin iki temel zıtlıkla karşı karşıya kaldıkları sonucuna varmıştır. Güçlü olma ihtiyaçları olmakla beraber yönetime katılmaları için başkalarına imkan sağlama ihtiyaçları da vardır. İkinci olarak liderler stratejik bir görüşe sahip olmak zorunda olmakla beraberinde işlevsel olma(kısa vadede sonuç alma) yönünde takipçileri ve çevre tarafından zorlanabilirler. Bu durum liderlerin karar alma sürecinde akli ve duygularının yanında içinde buldukları durumun da etkili olduğunu göstermektedir.

Karar alma süreci; kurumsal kültürün temelde yatan değerleri, güç ve etki kalıpları, grup dinamikleri, kişilerarası ilişkiler, stres tepkileri ve Lester Luborsky'nin "Çekirdek Çatışma İlişkisi Teması" olarak adlandırdığı sistem gibi faktörleri içerir. Kilit güç sahiplerinin çekirdek çatışma ilişkisi teması örgütsel kültürü ve örgütün karar alma süreçlerini etkiler. Bu "Çekirdek Çatışma İlişkisi Teması"nın üç bileşeni (De Vries, 2007: 62):

- Bir ilişki bağlamında arzu.
- Bu arzunun bağlamında başkalarının nasıl tepki göstereceğine ilişkin öngörümüz.
- İster davranışsal ister duygusal olsun, bizim bu tepkiye göstereceğimiz tepkidir.

Bu üç bileşenin varlığı evrensel olmakla ve cinsiyet, ırk, yaş gözetmemekle birlikte, içeriği evrensel değildir. Herkesin "Çekirdek Çatışma İlişkisi Teması" benzersizdir. Merkezi arzumuz ve bu arzuya tepki olarak yaptıklarımız ve hissettiklerimiz olduğumuz kişiyi belirler ve bizi özel kılar. Ama çoğu zaman "Çekirdek Çatışma İlişkisi Teması"; sevilme ve anlaşılma arzusu, çatışmadan uzak kalmak ve kaçınma arzusu, başkalarını incitmek arzusu, elde etme arzusu, başka insanlara yardım etme arzusu, muhalefet etme ve kontrol etme arzusu, kontrol edilme ve sorumlu tutulmama arzusu, kendini kabul ettirme arzusu ve bağımsız olma arzusu ve kendini iyi ve rahat hissetme arzusu gibi yaygın meseleler çevresinde gelişir (De Vries, 2007: 64). Bazen zor zamanlarda, hızlı bir şekilde kritik kararlar vermeyi gerektiren liderlik pozisyonunu görüldüğü gibi sadece rasyonel kararları içermemektedir. Amaçları doğrultusunda insanları yönlendirebilen kişi liderdir, ama sadece bu temel özellikler etkili bir lider olmak için yeterli değildir.

Yöneticiler organizasyonlardaki etik iklimi oluşturmak için kritik öneme sahip olduklarını akıllarında tutmalıdırlar. Günümüzdeki son etik dışı davranışlarından kaynaklanan krizler, liderlerin etik iklime daha çok önem vermeleri gerektiğini göstermiştir (Ötken ve Cenkçi, 2012: 535).

Sonuç olarak liderlik; yönetime oranla içinde, hem liderlerde hem de takipçilerde çok daha yoğun duygusal ilişkiler barındırmaktadır. Rasyonel öğelerle açıklamaya çalıştığımız için yönetime dair süreçleri daha rahat kavrayabiliyor ve kavramsallaştırabiliyorken, liderlik boyutunu açıklamada araştırmacılar akıl dışı süreçlerin

çok daha fazla oluşu sebebiyle zorlanmaktadır. Duyguları anlayabilmek ve bunları açıklayabilmek, rasyonel süreçleri kavramaya kıyasla çok daha zor ve karmaşıktır.

Duyguların ortaya çıkardığı zor açıklanabilirlik, liderin tanımı konusunda da kendini göstermektedir. Ayrıca liderlik tanımlardaki sayıca çokluk ve bu çokluk içerisindeki farklılık ve karmaşıklık sebebiyle herkesin uzlaşabileceği ayrıntılı bir lider tanımı yapmak şu an için mümkün değildir. Farklı liderler ele alındığında bütün farklılıklarına rağmen hepsini buluşturan ortak nokta takipçileri olmasıdır. Fazlasıyla genel olmasına karşın şu an için en doğru tanıma göre “lider takipçisi olan kişidir”. Liderlerin farklılıklarından yola çıkarak onları kategorilere ayırmak ise liderliğin bilimsel olarak incelenmesi ve sonrasında oluşan liderlik teorileriyle mümkün olmuştur.



2. BÖLÜM

LİDERLİK ARAŞTIRMALARI

Geçtiğimiz yüzyılda yapılan liderlik araştırmalarını 4 grupta toplamak mümkündür (Akiş, 2004: 14):

- Kişilik özelliklerini araştıran liderlik yaklaşımları,
- Davranış özelliklerini ve tarzlarını araştıran liderlik yaklaşımları
- Lider ve takipçi ilişkilerini durumsal olarak değerlendiren liderlik yaklaşımları
- Liderin takipçileriyle olan ilişkilerini etkileşim süreci olarak değerlendiren yaklaşımlar ve takipçilerin lideri kabul etmelerinde belirleyici olan, liderin takipçiler tarafından algılanma süreçlerini araştıran, modern liderlik teorileri olarak isimlendirilebilecek ilişkisel yaklaşımlar.

Erken dönem teorisyenleri bireysel ve durumsal değişkenleri düşünmedikleri için şimdiki teorisyenlerden farklılaştırılabilirler. Onlar akranlarından daha kapsamlı teoriler geliştirme eğilimindeydiler. 1945 ve 1960 arası liderlik öğrencileri eforlarını empirik araştırmalara adadılar ve sonuç olarak şimdiki teorisyenlerin önemli saydıkları liderlikle ilgili sorunları görmezden geldiler. Bu dönemde liderlik; takım liderliği, yönetsel liderlik gibi algılanmıştır. 70'lerden bu yana ise yeniden liderlik araştırmaları teori olmaya başlamıştır. Buna rağmen bu son teoriler birkaç fenomene odaklanma eğilimindedir ve geçmiş teorilere göre daha az birşeyleri kanıtlama çabasındadırlar (Bass, 1990: 6).

Çoğu liderlik teorisi tek bir açıdan liderliğe bakarak etkili liderliğin temel esaslarını anlamaya çalışır. Diğer bir yaygın uygulama da lider karakteristiğinin, özelliklerinin, davranışlarının, gücünün bir kısmına odaklanmaktır. Tutarlı olmak gerekirse, liderlikle ilgili literatürün genelinde teoriler ve deneysel araştırmalar beş yaklaşımla incelenebilir. Bunlar (Yukl, 2013: 27- 28):

- Özellikler
- Davranışsal
- Güç-etki Yaklaşımı

- Durumsallık
- Bütünleştirici Yaklaşım

“Güç etki kuramı lider ve diğer kişiler arasındaki etkileşim sürecini inceler. Özellikler ve davranışsal teorilerdeki birçok araştırma gibi güç etki kuramı da lider merkezli bir bakış açısına sahiptir. Bu araştırma etkili liderliği liderlin nasıl güce sahip olduğunu ve güce nasıl sahip olduğunu öğrenmeye çalışır. Güç; sadece astlar için değil, mevkidaşlar, üstler, organizasyon dışındaki insanlarda da nasıl etki oluşturur bu incelenmiştir. Popüler araştırma yöntemi anket soruları liderin gücüne ilişkin çeşitli ölçütleri etkili liderlikle ilişkilendirir (Yukl, 2013: 29).”

Bütünleştirici liderlik yaklaşımı tek tip liderlik çeşidinden fazlasını içerir. Son yıllarda iki ya da daha fazla liderlik tipin aynı çalışmada araştırmacılar tarafından yaygın biçimde kullanılmaya başlamıştır. Fakat halen nadir şekilde bütün yaklaşımları içeren bir teorinin varlığı sorunu yaşanmaktadır. Bütünleştirici yaklaşıma örnek olarak karizmatik liderlik “Neden bazı liderlerin takipçileri grup görevleri ve amaçlar için olağanüstü eforlar sarfetmeye gönüllü olmaktadır?” sorusunu sorarak kendi yaklaşımını açıklamak için girişimlerde bulunur (Yukl, 2013: 29). Karizmatik liderlik yaklaşımı özellikler teorisi ve dönüştürücü liderlik yaklaşımını da içinde kapsamaktadır.

2.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı

2.1.1. Büyük adamlar okulu

Thomas Carlyle’in “Büyük Adamlar Okulu” teorisi tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Atilla, Themistocles, Hannibal, Napolyon gibi liderler bu görüşe göre diğer insanlardan farklı niteliklere sahiptir, bu sebeple liderlik araştırmaları bu kişilerin doğuştan gelen ve diğer insanlardan farklı yapan özelliklerine odaklanılmasıyla yapılmaya başlanmıştır. Bu okula göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 290).

Aristo, Sokrates ve Eflatun gibi antik Yunan düşünürlerinin, yöneticileri diğer insanlardan ayıran özellikleriyle ilgili görüşleri olduğu bilinmektedir. Bu düşünceler bir dizi kişisel, fiziksel ve sosyal özellikleri sıralayarak yönetici sınıfını tanımlamışlardır. Sonrasında dini inanışlarla veya egemen sınıfların dayatmalarıyla, Allah’ın bahsettiği güç, soylu kan

gibi kavramlar liderlik gücünün temelleri olarak görülmüştür. Liderlerin çoğunlukla doğuştan gelen farklı ve üstün özellikleriyle liderlik yeteneğine sahip oldukları görüşü 20. yüzyıl ortalarına kadar devam etmiştir (Barutçugil, 2014: 26). Zamanla bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 290). Büyük Adamlar Yaklaşımı yerini Özellikler Yaklaşımı'na bırakmıştır.

2.1.2. Özellikler yaklaşımı

1900'lü yılların ilk çeyreğinde başlayan ve özellikle Iowa Üniversitesi'nde yürütülen ilk çalışmalar, etkili liderlerin ortak ayırt edici özellikleri üzerine odaklanmış ve bugün özellikler(mizaç) teorisi olarak bilinen yaklaşımın temelini oluşturmuştur. 1940'lara kadar çok yaygın benimsenen bu görüş doğrultusunda hazırlanan fiziksel, zihinsel, kişisel, ve sosyal özellikler ve yetenekler listeleri birbirini izlemiştir. Araştırmaların gözlemledikleri insanlar, sektörler, dönemler farklılaştıkça listeler çeşitlenmiş ve uzamıştır (Barutçugil, 2014: 28). Bu teoriye göre belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikleri itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2005: 587).

Liderliğin doğuştan geldiği ve liderin bazı özelliklere sahip olduğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür (Efil, 2013: 175). Önde gidenleri izleyicilerden ayıran şeyleri biraz olsun kavrayabilmek için parlak liderlerin özelliklerini inceleme akla yatkın olsa da pratikte bu fikir pek işe yaramamıştır (Werner, 1993: 34).

Yönetici ile lider kavramını aynı gören klasik yönetim anlayışında, liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durulmaktaydı. 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Genç, 2007: 47). Bu özellikler aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Genç, 2007: 47; Koçel, 2005: 588):

- Boy
- Eğitim Düzeyi
- Dış Görünüş

- İnsiyatif Kullanma,
- Fiziki Görünüm
- Konuşma(Hitabet) Yeteneği
- Orijinal Düşünce
- Bireysel Enerji
- Zeka
- Bilgi
- Kararlı Davranış
- Zeka düzeyi
- Doğru Karar Verme ve Yargılama
- İstek, Hırs ve Uyum
- Yaş
- Irk
- Cinsiyet
- Duygusal Olgunluk
- Samimiyet
- Başkalarına Güven Verme
- Doğruluk
- Açık Sözlülük
- İş Başarma Yeteneği

Bunun dışında bazı yazarlar da liderlik özelliklerinin vücut yapısına, el yazısının karakteristiğine ve astrolojiye bağlı olduğuna inanmışlardır (Özkalp ve Kırel, 2011: 311). Bu teoriye göre lider yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasındaki bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirleme imkanı doğacaktır. Veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir (Koçel, 2005: 589).

Bu yaklaşıma ilişkin ilk problem liderlik için belirleyici olduğu söylenen niteliklerin sayısıdır, bir araştırmaya göre ilgili literatürde liderlik niteliklerini tasvir eden tek sözcüklü 17.000 terim vardır. Liderlik niteliklerine ilişkin 106 inceleme üzerinde yapılan bir başka

araştırma sayılan niteliklerin yalnızca %5'inin dört ve daha fazla incelemede birden yer aldığını göstermektedir. Literatür üzerinde yapılan ayrıntılı bir çalışma da lider kişiliklerine ilişkin çeşitli incelemelerin tutarlı bir nitelikler modeli oluşturmaktan uzak olduğunu ortaya koymaktadır (Werner, 1993: 34). Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2005: 589). Özellik yaklaşımları, 1980'li yıllara kadar yoğun biçimde eleştirilmiştir. Eleştirilerin özünde her durumda her görevde ve herkes için belirlenen özelliklerin liderlik gibi karmaşık bir süreci açıklamak için yeterli olmaması, diğer değişkenlerin de gözardı edilmemesi gibi düşünceler yer almıştır (Erçetin, 2000: 30).

Her liderin kişiliği, çevresi, yaşadığı dönem ve içinde bulunduğu koşullar farklıdır. Onların hemen her biri, farklı izleyicilerle farklı olaylar karşısında liderlik yetkinliklerini sergileme durumunda kalmıştır. Bir veya birkaç başarılı lider örneğinden yola çıkarak genellemeler yapmak yanıltıcı olacaktır (Barutçugil, 2014: 13). Liderlik nitelikleri üzerine en özenli araştırmalar bile yanıtta çok yeni sorular üretmektedir. Birinci olarak nitelikleri doğru ölçebilmek bir yana herkesin kabul edebileceği şekilde tanımlamak bile son derece zordur. İkincisi, niteliklerin birbiriyle büyük ölçüde örtüşmesini önlemek olanaksızdır. Üçüncüsü, niteliklerin işbaşında başarı için gerekli ya da optimal görünen bir kombinasyonunu tarif etme sorunu çözümsüz kalmaktadır (Werner, 1993: 34).

Bu teorinin en önemli katkısı, liderlik özelliklerinin önemli bir kısmının eğitim ve deneyimle zaman içinde geliştirilebilir olduğunu ortaya koymasıdır. Yapılan sistematik gözlemlere, uzun ve pahalı araştırmalara karşın etkin liderlerin ortak özelliklerini tanımlayan bir kısa liste ortaya koyamadığı için bu teori giderek gözden düşmesine rağmen (Barutçugil, 2014: 28), son yıllarda dikkat çeken başka bir gelişme, bir kişilik özelliği olarak cinsiyetin, çok sayıda araştırmaya konu edilmesidir (Erçetin, 2000: 31).

2.2. Davranışsal Teoriler

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını gerçekten etkilediğinin bilinmesine rağmen 20. yüzyıla kadar liderlikle ilgili bilimsel araştırmalara rastlanmamıştır. Yapılan ilk çalışmalara bakıldığında daha çok liderin kişisel özellikleri üzerinde daha fazla durulduğu

görülmüştür. Ancak araştırmaların sadece bu alanda yapılması tutarlı bulguların üretilmediğini ve anlamsız bazı spekülasyonlarla bozulduğunu göstermiştir (Özkalp ve Kirel, 2011: 311). Nitelikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz oluşu araştırmacıları liderin fiili davranışlarını incelemeye yöneltmiştir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 290).

1940'ların sonlarında bazı araştırmacılar gözlemlenebilir süreç veya aktivite olarak liderlik davranışlarını incelemeye başlamışlardır. Bu davranışsal yaklaşımın amacı etkili bir liderlikle, davranışların nasıl birleştirilebileceğini tanımlamaktır. Araştırmacılar etkili bir liderin daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2011: 311). Davranışsal yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar daha çok liderin davranışları, davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır (Erçetin, 2000: 31) ve liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları(faktörler) geliştirmeyi amaçlanmıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık verilmiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik süreçlerinin açıklanabileceği varsayılmıştır (Koçel, 2005: 592).

“Davranışsal yaklaşımların başka bir alt kategorisi lider davranışlarına ya da kararların gözlemlenen yönleriyle ve etkili liderliğin göstergelerine odaklanmıştır. Tercih edilen araştırma yöntemi davranışsal tanımlamaya yönelik soruların bulunduğu alan araştırma anketlerini içermiştir. Geçtiğimiz 50 yılda, yüzlerce anket çalışması liderlik davranışıyla etkili liderliğin çeşitli göstergeleri arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Laboratuvar deneylerine, saha araştırmaları ya da vaka incelemelerine dayanan daha az sayıdaki çalışma etkili liderlerle, etkisiz liderler arasındaki farkları belirlemeye çalışmıştır. (Yukl, 2013: 28)”

2.2.1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları

1945'te Ohio State Üniversitesi araştırmacıları liderliği tanımlama işinin inşasına girişmiştir (Bowers ve Seashore, 1966: 135). Ohio State Üniversitesi'nde araştırmacılar liderlik davranışını saptamak için bir anket hazırlamışlardır. Bu anketi askerler ve endüstri bölgesinde uygulayarak liderlerin davranışlarını nasıl algıladıklarını bulmaya çalışmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2011: 312). Çeşitli disiplinlerden oluşan ekip üyeleriyle genişletilmiş diyaloglar ve tartışmalar neticesinde liderlik davranışına ilişkin 9 kategori ortaya çıkmıştır

(Bowers ve Seashore, 1966: 135). Araştırmacılar, başlangıçta 9 grupta sınıflandırdıkları yaklaşık 1800 liderlik davranışını, çalışmaların sonucunda yapıyı kurma ve anlayış gösterme olarak iki bağımsız boyutta tanımlamışlardır (Erçetin, 2000: 32).

Bu çalışmaya göre; ilişkiye yönelik davranış gösteren lider takipçileriyle sık sık ikili ilişki içerisinde girerek onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırır ve onlara karşı arkadaşça bir tutum sergiler (Özkalp ve Kirel, 2011: 313). Yapıya yönelik lider ise grupları amaçları başarmak doğrultusunda yönelterek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilidir. Lider grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, takipçileri verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin gösterdiği davranış biçimidir (Özkalp ve Kirel, 2011: 313). Araştırmacılar, yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği liderlik biçimini, liderlerin etkililiği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirlemişlerdir (Erçetin, 2000: 32).

Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 292):

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun tip o olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- İş teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler artacaktır.
- İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, bu yoldan güdülemenin yararı olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

Ohio araştırmaları işbaşındaki nezaretin başarısı için gerekli üç başka faktörü ortaya çıkarmıştır (Werner, 1993: 41):

- Grubun sürdürülmesi: işgücünün kabul edebileceği bir liderlik davranışı.

- Hedefe ulaşılması: hedefleri belirlemek, faaliyetleri düzenlemek, hedeflere yönelmek ve grubun başarılarını öteki gruplar önünde temsil etmek.
- Grup etkileşimi: üretici bir atmosfer aratan, rahat bir çalışma ortamı oluşturan ve çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları en aza indiren bir davranış.

“Ohio araştırmalarının da ortaya koyduğu gibi, çalışanlar daha çok dikkate alınma arzu ederken, nezaretçinin amirleri yapıyı vurgulama eğilimindedir. Aslında kişi örgüte ne kadar yükselirse, yapıyı düşünmesi o kadar artar. Aynı şekilde dikkate almaya vurgu yapan amirlere bağlı nezaretçiler çalışanlara daha yakın olur. Bunun tersinin de doğru olduğu ortaya çıkmıştır. Nezaretçileri insan ilişkileri konusunda eğitmek, üst yöneticilerin tutumu ve bölümün atmosferi aynı doğrultuda değişmemişse, çok az ya da kısa süreli olumlu değişiklik göstermektedir. Aslında eğitim, üst yöneticiler yapıya vurgu yapmaya devam ediyorsa ek zorluklar yaratır. Eğitim, ancak nezaretçinin amirleri derslerde öğretilen ilkelere uygun davranıyorsa bir iyileşme oluşturabilir (Werner, 1993: 41).”

“Michigan araştırmalarının bulguları yöneticilerin çoğuna o kadar tanıdık geldi ki, başlangıçtaki etkisi kısa sürede kayboldu. Yine de bu bulgular elemanları sürmek değil de yönetmek isteyen bir yöneticiye yararlı bir dizi ilke sunmaktadır. Çok daha az ilgi görmüş Ohio araştırmalarının sonuçları ise bir bakımda daha ilginçtir. Dikkate alma derecesi yüksek bir nezaretçinin insanları fazla öfkelenmeden yapı davranışını artırabilmesi olgusu, etkili insan ilişkilerinin mutluluk konseptine ters düşen bir bulgudur. Görece yüksek yapı derecesinin dikkate almanın artırılmasıyla dengelenebileceği, buna karşılık yapıyı düşürmenin düşük dikkate almayı karşılayamayacağı da daha az ilginç bir bulgu değildir. Ama en önemli sonuç büyük olasılıkla üst yöneticilerin tutumu ve işyerinin atmosferi değişmediği sürece insan ilişkileri kurslarının nezaretçileri ve alt düzey yöneticileri geliştirmesini beklemenin boşuna olduğudur. Örgütsel yenilenmeye ve üst yönetimin tutumlarını değiştirmeye daha çok dikkat ve çaba harcaması, belki de daha yararlı olacaktır (Werner, 1993: 42).”

“Eleştirel olarak; bu çalışmalarda çok az bir rol oynayan nezaretçiler yerine olanaklı olduğu ölçüde hiyerarşinin tepesindekiler incelenebilseydi, çok daha iyi olurdu. Ayrıca personel ve üretim merkezli nezaret ile dikkate ala ve yapılandırma ikili kavramları insanı ister istemez aziz-şeytan modeline göre düşünmeye itmektedir. Gerçeklik ise asla bu kadar basit değildir (Werner, 1993: 42).”

Çizelge 2.1. OHIO liderlik araştırmalarındaki bazı çalışmalar (Öktem, 1993: 117)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Sanayide Liderlik ve Yönetim (Fieshman, Horris, Brutt; 1955) - Yönetimsel Liderliği Araştırma Yöntemleri (Stodgill) - Yönetimsel Performans Kalıpları (Stodgill) - Örgütsel Liderlik ve Algılama (Scott) - Liderlik ve Kişisel Etkileşim Yapıları (Stodgill) - Yönetimsel İş Kalıpları Araştırması (Stodgill) - Liderlik ve Rol Beklentileri (Stodgill) - Grup Boyutları: Ölçüm Elkitabı (Hemphill) - Lider Davranışı: Tanımı ve Ölçülmesi (Stodgill) - Liderliğin Durumsal Unsurları (Hemphill) - Endsütride Liderlik ve Yönetim: Yönetici Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi (Fieshmann) - Yönetimsel Görevlerin Boyutları (Hemphill) - Liderlikte Statü Faktörü Yaklaşımı (Seeman) - Stodgill'in Liderlik Elkitabı (Bass, 1981) |
|--|

2.2.2. Michigan Üniversitesi çalışmaları

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek ve 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır (Çetin ve Mutlu, 2010: 121). Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2005: 592). Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır (Çetin ve Mutlu, 2010: 121):

- Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
- Karşılıklı ilişkileri Kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
- Amacın Vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
- İş kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar .

Yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör; kişiye yönelik davranış(employee – centered style) ve işe yönelik davranıştır(job – centered style) (Koçel, 2005: 592). İşe yönelik lider; grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir (Çetin ve Mutlu, 2010: 122). Buna karşılık kişiye yönelik lider ise daha çok iş grupları geliştirme ve çalışanların işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Böylece araştırmalar liderin her iki davranış biçiminden birini seçtiğini göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 312).

“Araştırmaların ortaya çıkardığı zaten açık olan bir şeydi; eğer nezaretçi görevini doğru tanımlayamaz ve rolünü işgücünün rolünden farklılaştırılmazsa o zaman biçimsel olmayan bir lider ortaya çıkar ve kadro onun rehberliği ve yönlendirmesi altına girer. Nezaretçinin sadece çalışma grubunun bir üyesi olarak kalamayacağı görülmüştür. Yapılacak işi yönetici olarak ifade etmediği sürece insanlar ne kendi işlevlerini, ne de lider olarak onunla olan ilişkilerini tanımlayabilir. Bu, saygı

duyulmaktan çok sevmeyi arzu eden yöneticilerin dikkate alması gereken bir bulgudur (Werner, 1993: 38).”

Michigan araştırmaları, daha sonra yaygınlaşan iki terim; personel merkezli nezaretçi ve üretim merkezli nezaretçi terimlerini geliştirdi. Her zaman değilse bile, genellikle birinci tipin üretkenliği yüksek gruplarda görüldüğü, ikinci tipin ise düşük üretim yapan grupları yönettiği bulundu (Werner, 1993: 38). Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 2005: 592). Geliştirilen bu sisteme “Likert’in 4S Kuramı”nda değinilecektir.

2.2.2.1. Likert’in Sistem 4 modeli

Likert’in modeli; Michigan çalışmalarının en ünlüsüdür. Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünden Rensis Likert; yönetsel davranışla ilgili 5 koşul tanımlamıştır (Bowers ve Seashore, 1966: 140). Bunlar; rol tanımı, çalışma grubuna yaklaşım, nezaretin yakınlığı, grup ilişkilerinin kalitesi, üstlerin uyguladığı nezaretin türüdür (Werner, 1993: 37).

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi müdürlerinden Rensis Likert, kuramında dört temel yönetim tarzından söz eder (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 291):

- İstismarcı otoriter yönetim: Bütün kararları yöneticiler verir. Kimin ne zaman ve nasıl bir iş yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlığı cezalandırırlar. Yönetimin çalışanlara güveni çok azdır. “Dediğim gibi yapmazsan kovulursun” felsefesi geçerlidir.
- Babacan otoriter yönetim: Kararı yine yöneticiler verir ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter amir babacan tavrıdır.
- Danışmalı yönetim: Yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlara danışırlar. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir.
- Katılmalı yönetim: Likert’in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel aileler yoluyla tüm örgütsel kademelere yayılır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2005: 596).

Çizelge 2.2. Likert'in Sistem 4 Modeline göre liderlik tarzlarıyla ve bazı yönetsel koşullar arasındaki ilişki (Koçel, 2005: 596)

Liderlik Tarzı Değişken	İstismarcı Otokratik	Yardımsaver otokratik	Katılımcı	Demokratik
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak hususunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler
Ast-st İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onlardan yararlanır

2.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin(liderlerin) davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarıdır (Koçel, 2005: 593). Blake ve Mouton, bu boyutlar üzerinde bir grid şebekesi oluşturarak liderlerin davranışlarını beş tipe ayırmışlardır (etin ve Mutlu, 2010: 121). nl yönetim cetvelini uygulayarak Blake ve Mouton, yöneticinin yönetsel liderlik davranışlarının daha iyi bilincine varmasına yardımcı olur (Werner, 1993: 49).

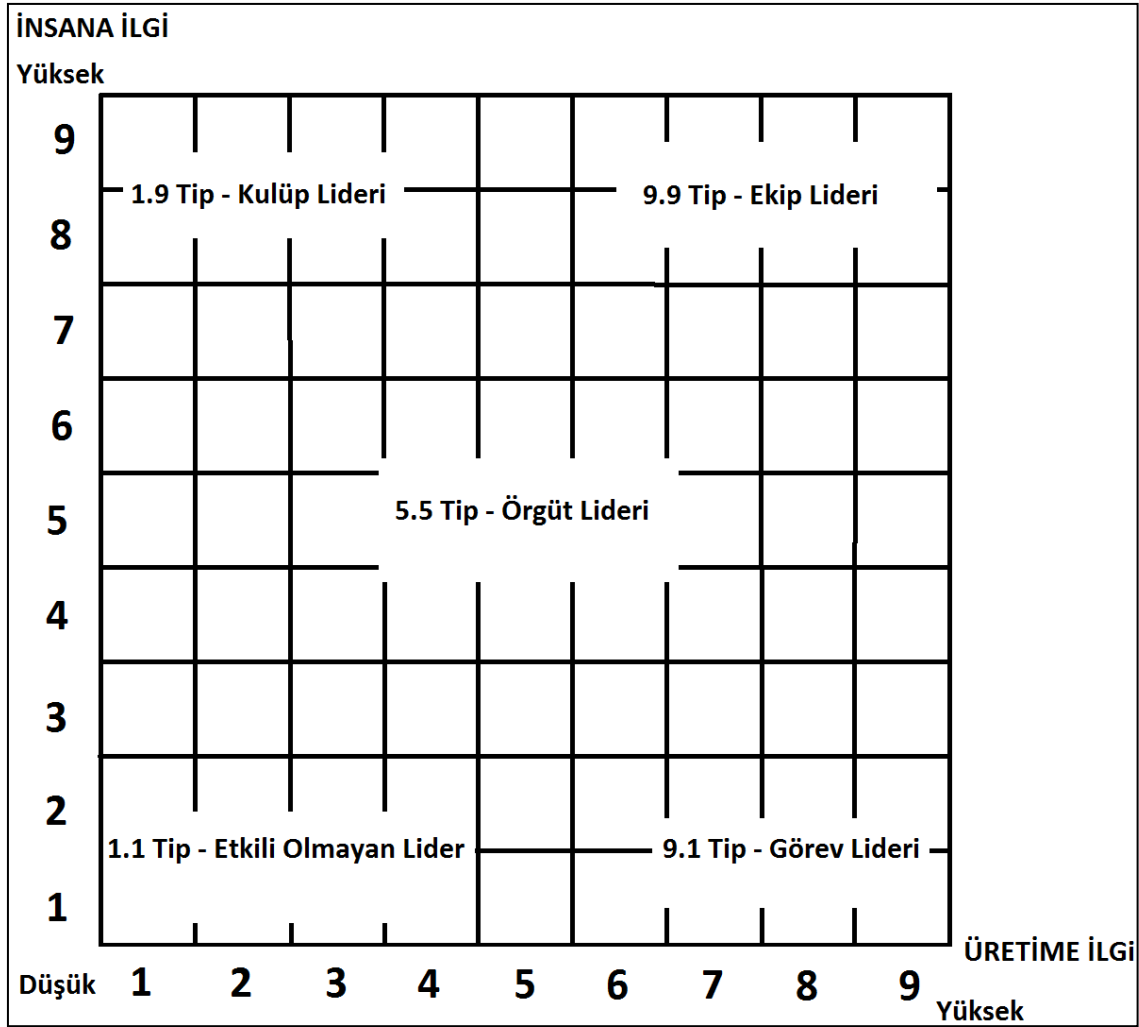
şekilde de tasvir edilen Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası; kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma arasındaki mümkün olan ilişkilerin çeşitliliğini gösterir. Yatay eksen

üretime yönelik ilgileri gösterir, dikey eksen ise insanlarla ilişki için ilgiyi göstermektedir. Hepsi 9 noktalı bir endişe skalasını ifade etmektedir. 1 numara minimum ilgiyi tanımlamaktadır, 9 numara ise maksimumu (Blake ve Mouton, 1964/1971: 163; Werner, 1993: 50; Çetin ve Mutlu, 2010: 121) .

Modeldeki Liderlik stilleri açıklanacak olursa (Blake ve Mouton, 1964/1971: 163-175):

- 1.1 tip: Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır. Liderin işe ve kişilere yönelik ilgisi en alt seviyededir.
- 1.9 tip : Kulüp Lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir. Paternalist bir tarz olduğu söylenebilir. Liderin verdiği görevleri yerine getirmeyenler olursa eğer; liderin rahat ve arkadaşça tavırları tam tersine döner.
- 5.5 tip : Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir. Orta yol olarakta nitelendirilebilir.
- 9.1 tip : Görev Lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi yok denecek kadar azdır.
- 9.9 tip: Ekip Lideri: Lider kendini göreve adayan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Lider tarafından iki faktöre yönelik ilgi en üst seviyededir.

Fiedler'in modeline yönelik eleştirilerden biri modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı yönündedir. Blake ve Mouton'un "Yönetim Tarzı Matriksi" yöneticiler nezdinde daha çok kabul görmüştür (Koçel, 2005: 602).



Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzi Matriksi (Blake ve Mouton 1964/2004: 164)

2.2.4. Davranışsal teorilerin genel değerlendirmesi

Davranışsal yaklaşımın amacı; davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapmalıdır sorusuna cevap aramaktır. Araştırmacılar etkin lider davranışları etkin olmayan bir liderin davranışları arasında farklılıklar olduğunu ve etkin liderlerin davranışlarının tüm koşullar karşısında aynı olduğunu varsaymaktadır (Keçecioglu, 2003: 157). Bunun sonucunda kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Koçel, 2005: 592).

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal teoriler önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin de zayıf tarafı olmuştur. Davranışsal teoriler genellikle

demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaymışlardır (Koçel, 2005: 597). Bu çalışmalar sonucunda en doğru tarz olarak kabul edilen demokratik liderlik tarzına yönelen kitaplar, konferanslar ve eğitim seminerleri ardı ardına gelmiştir. İnsan odaklı, çalışanları kucaklayan ve motivasyona çok önem veren demokratik yönetim anlayışına övgüler yağdırılmış ve bütün yöneticilerin bu tarzı benimsemesi öngörülmüştür (Barutçugil, 2014: 27-28).

"Davranışsal Yaklaşımlar"ın iki önemli araştırması ve sonuçları şöyle değerlendirilebilir (Erçetin, 2000: 35):

- İki önemli araştırmada da yapıyı kurma/iş merkezli davranış ile anlayış gösterme ve birey merkezli davranış olmak üzere iki temel liderlik davranışı, bu davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimi tanımlanmıştır. Oysa liderlik davranışları sadece iki boyutlu sınırlandırılmayacak kadar karmaşık ve çok boyutludur.
- Her iki araştırmada da evrensel olarak en etkili olduğu kabul edilebileceği düşünülen bir liderlik biçimi önerilmektedir. Oysa modern toplumlar ve örgütler gözönüne alındığında böyle bir önerinin pek de geçerli olmayacağı söylenebilir.
- Her iki araştırmanın desenlenmesine ilişkin bir kısım tartışmalar söz konusudur. Bu tartışmalarda en çok vurgulanan nokta, örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim vb. durumsal değişkenlerin dikkate alınmamasıdır. Sonuçlar bu sınırlılıkla değerlendirilmelidir.

"Özellikle Ohio ve Michigan Üniversitelerinde sürdürülen ve etkisi 1970'lere kadar devam eden çalışmalar büyük ölçüde davranışsal odaklı ve göreceli olarak evrensel bir yaklaşım içinde olmuşlardır. Ancak, soğuk savaş dönemi sonrasında giderek yoğunlaşan değişim baskıları etkin liderlik konusunda yöneticilerin kafasını karıştırmıştır. Evrensel yaklaşım yerini durumsal yaklaşıma bırakmış ve liderlerin özellikleri ve davranışlarıyla etkinlik kriterleri arasındaki ilişkiyi durumsal değişkenlerin belirlediği öne sürülmüştür (Barutçugil, 2014: 28)."

2.3. Durumsallık Teorileri

Özellikler Yaklaşımının somut verilere ulaşamayıp geçerliliğini yitirdikten sonra ortaya çıkan davranışsal teori; liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi

koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracaklarını varsaymıştır (Koçel, 2005: 598). Stodgill'in 1948 yılında 100'ün üzerinde yaptığı empirik/görgül çalışmada liderlik özelliklerinin bazı bileşimleri içerdiği konusu ispatlanamamıştır (Keçecioglu, 2003: 49). Bu teoriler denklemin çok önemli bir değişkeni olan izleyicileri dikkate almıyor, lider-izleyici ilişkisini görmüyordu. 1970'li yıllara gelindiğinde hem işe hem de insana yanı derecede önem veren demokratik ekip yöneticisi efsanesinin farklı olgunluk düzeylerindeki izleyicilerde aynı etkili sonuçları vermediği görülmüştür (Barutçugil, 2014: 28). Özellikler yaklaşımının ve Davranışsal yaklaşımın; değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirmesi durumunda yetersiz kalması sonucunda olan 'koşullar' değişkeni önem kazanmaya başlamış ve liderlik olayının oluştuğu koşulların da liderlik sürecinde önem taşıdığına ağırlık verilmeye başlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 21).

Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar etkili liderliğin; izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik tarzının, lider ve takipçilerinin oluşturduğu yapının içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğunu içermektedir (Erçetin, 2000: 36). Tüm bunların yanında ulaşılmak istenilen amacın niteliği gibi başka faktörler de eklenebilir (Bakan ve Doğan, 2013: 21). Başka bir deyişle etkili liderlik birden çok koşula bağlıdır; farklı zamanlarda, farklı yerlerde sayılan bu koşullar bile farklılık gösterebilmektedir.

Durumsallık kuramı liderlik biçiminin koşullarının gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini, bu nedenle tek bir yaklaşımın bütün koşullar için geçerli olamayacağını belirtmektedir. Liderler davranışlarını değişen koşullara göre düzenlemelidir. Her durumda geçerli, evrensel bir liderlik tarzından bahsedilememektedir. Örneğin çatışma durumundaki bir askeri örgütte hızlı alınması gerekli kararlara gereksinim vardır, bu sebeple otoriter liderlik tarzı uygun olabilir fakat bazı durumlarda da demokratik liderlik tarzının kullanılması verimliliği artırmak açısından gerekli olabilir. Dolayısıyla farklı çalışma durumları, farklı liderlik davranışları gösterilmesini gerekli kılabilir (Bakan ve Doğan, 2013: 22).

2.3.1. Fiedler'in durumsallık kuramı

Bu teori, durumsal faktörleri sistematik olarak hesaba katan ilk teoridir (Keçecioglu, 2003: 171). Fiedler modelini oluştururken, "Bazı liderler çeşitli durumlarda daha iyi performans gösterir?" sorusundan yola çıkmıştır ve "Hangi durumlar hangi tarz liderler için uygundur? İstedığımız liderlik performansına ulaşmak için grupları nasıl sınıflandırabiliriz?" sorularına yanıt aramıştır (Fiedler, 1972: 178).

Fiedler adlı düşünür örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik pozisyonundan aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişimlerinin lider davranışları ve iş başarımı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir (Eren, 2011: 509). Modelin temel varsayımı; durumun doğasının liderlerin davranışının etkinliğiyle belirlenmesi üzerine kuruludur (Keçecioglu, 2003: 172). Davranışsal model lider etkinliğini motivasyon modeline ve hangi durumların lidere güç ve etki kazandıracağına göre yorumlama yapar (Fiedler, 1972: 178).

Fiedler, iş ve ilişki merkezli olmak üzere, iki türlü liderlik biçemi belirlemiştir. Liderlik biçiminin sürekli arz eden bir özellik olduğunu varsayan Fiedler'e göre, liderlik biçimi kolaylıkla değiştirilemez. İşte bu nedenle, iş merkezli liderlik biçimi sergileyen bir lider, durumla ilgili olarak, ilişki merkezli bir liderlik biçimi sergilemekte güçlük çekecek ve o durumda başarılı olamayacaktır (Erçetin, 2000: 37). Fiedler söz konusu yapısal unsurların değiştirilmesi veya liderin eğitilmesi gibi yöntemler kullanılarak liderlikte etkinliğin sağlanabileceğini belirtmektedir. Ancak lideri eğitmek yerine üç yapısal unsurun değiştirilmesinin daha kolay olacağını belirtmektedir (Efil, 2013: 179). Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır, bunlar (Fiedler, 1972: 179; Koçel, 2005: 598):

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (leader-member relations)
- Görev yapısı (task structure)
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi (position power)

Durumsallık teorisini anlamak için aslında liderliğin güç ve etki sürecini iliştiiren bir durum olduğunu kabul etmek gerekir. Tamamen kontrol sağlayınca lider olmak kolaydır

ya da liderin kontrolü zayıfsa bu başkaları için iyi olacaktır. Gönüllü bir organizasyona başkanlık etmektense bir gemi kaptanı olmak daha kolaydır. En azından gemideki liderlik rolü bir komite başkanından daha az karışıktır (Fiedler, 1972: 178-179). Eğer bir deniz savaşı sırasında ya da Titanic'in batışı sırasında gemi kaptanı olunursa; durum değiştiği içinde zorlukta değişecektir, bu sefer gönüllü bir organizasyona başkanlık etmek çok daha kolay olacaktır.

Fiedler'in ortaya çıkardığı işe güdülenmiş lider daha çok işin yapılmasına ağırlık verir. Bu tip liderler emir vericidirler, emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler. Onlar için işin bir an önce bitirilmesi önem taşır. Oysa ilişkiye yönelik lider tam tersi bir görünümdeydir. Bu tip liderler için bireyler arasındaki ilişkiler önem taşır. Çalışanları arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destek verici konular üzerinde durur. İşe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik lidere benzer (Özkalp ve Kirel, 2011: 315). Belli koşullar altında hem direktifçi, görev yönelimli yöneticiler, hem de insan ilişkileri yönelimli, direktifçi olmayan yöneticiler başarılı olmaktadır. Öte yandan denetleyici, direktifçi liderlik stili hem çok olumlu, hem de çok olumsuz koşullar altında iyi işleyebiliyordu. Ayrıca denetleyici ve direktifçi olduklarında hem son derece sevilen, hem de son derece reddedilen liderler iyi bir performans gösteriyordu (Werner, 1993: 44). Bu dört durumdan "1" liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu, "4" ise en olumsuz ortamın bulunduğu durumu ifade etmektedir (Koçel, 2005: 600).

Modele yönelik eleştirilerden biri çok akademik bir nitelik taşıdığı ve pratiğe yönelik olmamasıdır (Koçel, 2005: 602). Fiedler'in modeline yönelik eleştirilerden diğerleri; başka kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir. Öte yandan metodolojik eleştiriler ve elverişlilik boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık, günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler de almıştır (Çetin ve Mutlu, 2010: 124).

Araştırmanın sonucunda bazı eski mitlere güvensizlik duyulmuş ve yeni dersler alınmıştır. Eski mitlere göre: Bir tane en iyi liderlik stili vardır. Ya da her koşulda üstün olan liderler vardır. Bazıları lider olarak doğmuştur ve tecrübe, koşullar liderlik yeteneklerini etkileyebilir. Bu eski mitlerin yerine Fiedler'in kuramından alınan derslere göre az

dogmatik olanın daha yararlı olacağıdır. Böyle insanlar da farklı yönetim durumlarında nasıl karşılık verileceğinde iyidir. Kurama göre neredeyse tamamen bütün yöneticiler iyi performans gösterebilirler (Fiedler, 1972: 189-190). Fiedler'in bulgularının en büyük erdemi, kutuplaştırıcı bir ya- ya da modeline yol açmamasıdır. Fiedler'in teorisi yöneticinin karşı karşıya bulunduğu pratik duruma göre değişen geniş bir liderlik davranışları yelpazesi sunmaktadır. Ayrıca durum değiştiğinde davranışın da değişmesine olanak tanımaktadır (Werner, 1993: 44).

Fiedler'in bulguları Michigan ve Ohio araştırmalarıyla çelişmekten çok tamamladığı söylenebilir. Çünkü Michigan ve Ohio araştırmacıları da personel-merkezli nezaretçilerin zaman zaman baskıcı olmasa bile zorlayıcı bir tarzda davrandığını, buna karşılık üretim merkezli nezaretçilerin de kimi zaman destekleyici olduğunu çok iyi biliyordu (Werner, 1993: 45).

2.3.2. Reddin ve 3 boyutlu liderlik

Kimi araştırmacılar Michigan ve Ohio araştırmalarının sonuçlarına dayanarak yönetsel liderlik davranışlarını birleştirmeye çalışmışlardır. Yaptıkları, bu bulguları işi başından aşkın ortalama yöneticinin kolayca anlayabileceği ve kendi durumuyla bağlantılandırabileceği şekilde paketlemek olmuştur. Yönetim stilinin etkisini somut durumlarla ilişkilendiren ve verili bir durumu yönetilebilir birimlere ayıran W. J. Reddin her birimin taleplerinin davranış stilini nasıl etkilediğini gösterir (Werner, 1993: 47). Böylece üç boyutlu yönetim tipi kuramında eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave edilmiştir.

Reddin'e göre dört etkisiz yönetici şunlardır (Werner, 1993: 47):

- Kaçak; iyi insan ilişkileri ya da kazanım için çaba göstermek söz konusu olduğunda alanı terkederler.
- Misyoner; popülerlik uğruna verimliliği kurban ederler.
- Otokrat; verimlilik ve üretkenlik uğruna insani yanı feda eder.
- Uzlaşmacı; stoğunda çelişkili duyguları bir arada bulundurur ve büyük ani basınçlara yanıt vermeye hazırdır.

Etkililer ise (Werner, 1993: 47-48);

- Bürokrat; insanlarla yalandan ilgilenir, gerçekte üretkenlikle uğraşmaz, kural ve prosedürlere din gibi bağlıdır.
- Geliştirici; kendi görevini esas olarak bireysel tatmin ve motivasyonu azamiye çıkaran bir çalışma çevresi oluşturmada görür.
- Hayırsever bürokrat; üretime zarar verecek kadar büyük bir öfkeye yol açmadan kendine itaat edilmesini sağlayabilir.
- Yürütücü; kendinin hem yüksek üretkenliğe, hem de iyi ilişkilere adanmıştır.

Üç boyutlu lider etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmıştır. Şu halde her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi kesinlikle olamaz (Eren, 2011: 512), bu modelde etkinlik her ne kadar liderin seçimine bağlı bir boyut durumu gösteriyorsa da lider bu seçimde bağımsız değildir (Eren, 2011: 513).

2.3.3. Çok boyutlu liderlik–yaşam eğrisi kuramı

İlk olarak 1968’te Ohio Üniversitesi’nde Ken Blanchard ve Paul Hersey tarafından oluşturulan Çok Boyutlu Liderlik Modeli’nin esasına göre aşırı denetimin veya yetersiz denetimin(bireylere çok fazla ya da çok az direktif vermenin) çalışanların gelişimine olumsuz etkisi vardır. Bu nedenle liderlik stilinin gelişim düzeyine uyumu bu nedenle çok önemlidir (Blanchard, 2007: 118). Hersey ve Blanchard’ın dikkat çektikleri nokta ise astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir (Eren, 2011: 517). Bu teori, Ohio Üniversitesi liderlik teorisi ile Reddin’in “Üç Boyutlu Liderlik” teorisinin birleştirilmiş ve geliştirilmiş biçimidir (Çetin ve Mutlu, 2010: 124).

“Hersey ve Blanchard da Reddin gibi görev yönelimi ve ilişkinin yanı sıra üçüncü bir boyutu(etkililik) dikkate aldılar. Bu, çeşitli kombinasyonlar yapmalarına olanak sağladı. Başarılı ve etkili yönetsel liderlik arasındaki ayrıma işaret etmeleri çok önemli olmuştur. Bir yönetici başarılı olabilir ama yine de etkili değildir. Örneğin bir yönetici tehditlere, baskı ve yaptırımlara başvurarak personelinin organizasyonunun taleplerine uygun çalışmasını sağlayabilir. Planlanmış hedeflere ulaşmış olduğu için başarılı sayılır. Ama eğer insanlar kendisine öfkeli ve kızgınsa ki muhtemelen öyle olacaktır, o zaman etkili olduğu söylenemez. Buna karşılık, bir de aynı yöneticinin

çalışma grubundaki insanları, zorunlu oldukları işleri gönüllü olarak yapacakları şekilde esinlendirdiğini ve motive ettiğini; insanların, organizasyonunkiler kadar kendi ihtiyaçlarının da karşılandığını hissettiği belli bir tatmin düzeyinde yönetici sadece başarılı değil, etkilidir de (Werner, 1993: 48).”

Hersey ve Blanchard’ın kuramı şu etkenler arasındaki ilişkilere dayanır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 298-299):

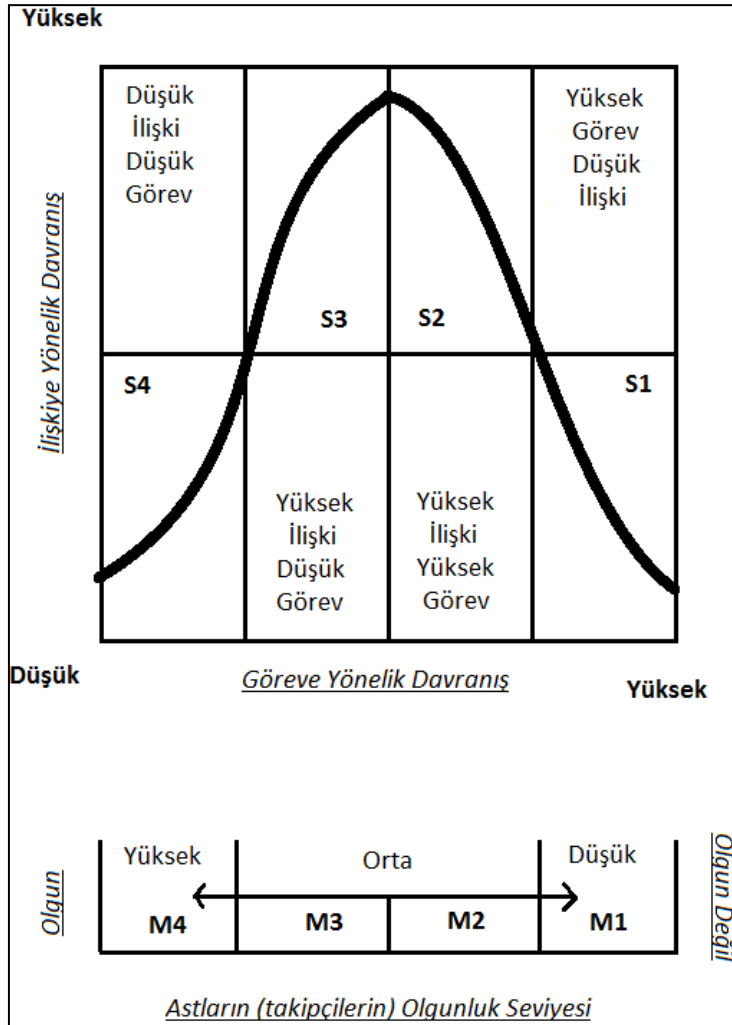
- Liderin gösterdiği göreve dönük davranışın miktarı(emirler vermeye ve işlevlerin yapılmasında ağırlık koyma).
- Liderin sağladığı kişilerarası ilişkilerin miktarı(kişileri anlama, duygusal destek verme, onlara güven duyma gibi).
- Liderin başarılmasını istediği bir amaç, işlev ya da işe karşı izleyenlerin olgunluk derecesi.
- İzleyenlerin olgunluk derecesi.
- Başarıya karşı istek(başarı motivasyonunun miktarı) ya da yüksek ama başarılabilir amaçlar saptamadaki isteklilik derecesi.
- Sorumluluk alma yeteneği ve gönüllülük.
- Bir göreve ilişkin eğitim, tecrübe ve ustalık.

Araştırmacılar farklı olgunluk düzeyine uygun dört liderlik tipi bulmuşlardır. Bu tiplerde, takipçilerin göreve olgunluk derecesi arttıkça lider göreve dönük davranışı bırakarak kişilerarası ilişkilere ağırlık vermektedir. Bu dört tip şunlardır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 299):

- | | | |
|------------------|---|-----------------------------|
| • Söyleyen | - | Yüksek görev / Düşük ilişki |
| • Satan | - | Yüksek görev /Yüksek ilişki |
| • Katılmalı | - | Düşük görev/Yüksek ilişki |
| • Yetki Devreden | - | Düşük görev /Düşük ilişki |

Hersey ve Blanchard “Çok Boyutlu Liderlik II” kuramını ortaya çıkararak ilk kuramı geliştirmişlerdir. Bu yeni kuramlarına göre ise “Çok Boyutlu Liderlik II” insanların gelişebilecekleri ve gelişmek istedikleri ayrıca bu gelişmeyi teşvik edecek en iyi tek bir

liderlik stilinin olmayacağı inançlarını temel almaktadır. Liderlik biçimine duruma göre biçim vermek gereklidir (Blanchard, 2007: 118).



Şekil 2.2. Hersey ve Blanchard'ın Çok Boyutlu Liderlik Kuramı (Eren, 2011: 454)

2.3.4. Vroom – Yetton – Jago modeli

Victor Vroom ve çalışma arkadaşları tarafından ilk defa oluşturulan liderlikte karar ağacı modeli etkin karar verme içerisinde liderin başarıya ulaşması fikri üzerinde durur (Keçecioglu, 2003: 191). Vroom'a göre (Vroom, 1973: 208); Bütün yöneticiler karar alıcıdır. Ayrıca onların yönetici olarak etkinliğini doğru karar alma konusundaki sicilleri büyük ölçüde yansıtmaktadır. Bu doğru kararlar problem çözmek için doğru yöntemlerle seçilen personellerin varlığına olup olmadığına bağlıdır. Vroom ve Yetton bu modelle yöneticileri etkileyen karar verme tercihleri ve problemin/sorunun kendisinin doğasını bulmuştur (Keçecioglu, 2003: 196).

Vroom liderlik stilini dört genel sınıflandırma içerisinde tanımlamıştır: otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli. Daha sonra Vroom bu sınıflandırmalar içerisinde yedi özel karar stili yerleştirmiştir (Keçecioglu, 2003: 191). Vroom'a göre karar verme stillerinin türleri şöyledir (Vroom, 1973: 209);

- AI – Lider kendi kararlarıyla ve kendi elde edebildiği bilgileri kullanarak problemleri kendisi çözer.
- AII – Takipçilerinden gereken bilgileri elde eder ve problemin çözümüne lider kendisi karar verir. Burada bilgi elde edilirken takipçilere sorunun ne olduğu söylenebilir ya da söylenmeyebilir. Takipçilerin oynadığı rol, karar vermenin lider tarafınızdan açık olabilmesi için bilgi toplamaktır.
- CI – Burada bireysel olarak liderin uygun gördüğü takipçilerle sorun paylaşılır, onların konuya ilişkin fikirleri ve önerileri alınır (tüm grubun değil). Sonra takipçilerin etkisini karara yansıtarak veya yansıtmayarak kararı lider verir.
- CII – Problem takipçilerle grup halinde paylaşılır, onların fikir ve önerileri topluca alınır. Sonra takipçilerin etkisini karara yansıtarak veya yansıtmayarak kararı lider verir.
- GII - Problem takipçilerle grup halinde paylaşılır. Çözüm için bir bir konsensüs oluşturmak için alternatifler oluşturulur ve değerlendirilir. Burada liderin rolü daha çok başkan gibidir. Lider kendi çözüm ve fikirleri için grubu etkilemez.
- GI – Atlanmıştır çünkü bu makalede GI'e dair başvurular ve kapsamlar yeterli değildir(veriler yeterli değildir).

GII gibi sözü edilen 5 karar davranışı Schmidt ve Tannenbaum'un liderlik doğrusuna benzemektedir. Ancak Vroom ve Yetton modeli daha ileriye giderek yedi durumsal soru yoluyla sorunların analizinde belirli yollar önermektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır yanıtıyla lider 5 tür davranıştan birini seçebilecektir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 300). Bu yedi soru A'dan G'ye kadar bir sıra içinde yanıtlanabilecektir. Bunlar (Can,Azizoğlu ve Aydın, 2011: 301):

- 1)Yüksek nitelikli karar gerektiriyor mu?
- 2)Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?

2.3.5. Amaç-yol teorisi

Durumsallık Teorileri arasında önemli yeri olan araştırmalardan birisi House ve Evans'ın "Amaç-Yol Teorisi"dir (Koçel, 2005: 602-603; Çetin ve Mutlu, 2010: 123). Bu teorinin yol amaç teorisi olarak adlandırılmasının nedeni teorinin; liderin takipçilerinin işe yönelik amaçlarını, algılarını, kişisel amaçlarını ve amaçlara ulaşma yollarını nasıl etkileyebileceğini sorgulamasıdır. Bu teori bir liderin; çalışanlarını motive ettiği ya da tatmin ettiği ölçüde, bu davranışların takipçilerinin amaçlarına ulaşmalarına ve amaca giden yolların temizlenmesine-engellerin kaldırılmasına neden olduğunu öne sürer (House ve Mitchell, 1974: 191).

Yol amaç teorisinin ilk önermesine göre, lider davranışlarının takipçilerce kabul edilebilir ve tatmin edici davranışlarda bulunması; takipçilerin bu davranışları doğrudan memnuniyet kaynağı ve gelecek tatmini için bir araç olarak görmelerini sağlayacaktır. İkinci önermesi ise liderin davranışları motive edici ve performans arttırıcı olursa, bu kapsamda böyle bir davranış takipçilerinin etkili performans için gereken birliğinin tatmin edici yapar ve böyle bir davranış etkili performans için destekleme, rehberlik yapma, ödüllendirme, koçluk yapma, gibi takipçiler için gereken çevreyi kapsar (House ve Mitchell, 1974: 194). Bu iki önerme sonucunda liderin stratejik fonksiyonları; performans, iş tatmini ve liderin kabul edilmesi için takipçilerinin motivasyonlarını arttırmaktır sonucu çıkarılabilir (House ve Mitchell, 1974). Amaç yol teorisi esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2005: 603).

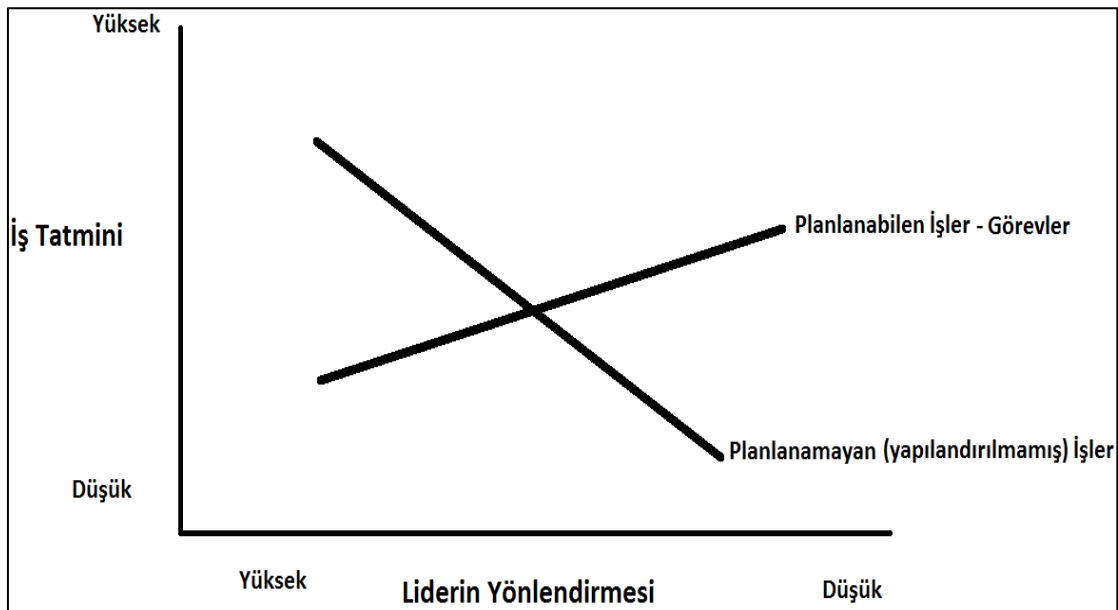
Bu teoriye göre; kişi belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak sonrasında bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girecektir (Çetin ve Mutlu, 2010: 123). Ve bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır; kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı(bekleyiş) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer(valens) (Koçel, 2005: 602-603).

Yol-amaç teorisi içinde bulunduğu duruma liderin uyumunu belirlemeye çalışır (Özkalp ve Kirel, 2011: 318). Buna göre lider dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak

astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir (Çetin ve Mutlu, 2010: 123):

- Emir verici liderlik: Astlara işle ilgili teknik bilgi verir. Onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- Destekleyici liderlik: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir.
- Başarıya yönelik liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunu başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Durumsal faktörler lider davranışlarını etkilerler. Durumsal bir faktör iki kişi arasında ilişkileri belirleyen bir değişkendir, lider ve takipçileri gibi. Durumsal faktörler iki şekilde sıralanabilir bunlar; takipçilerin kişisel özellikleri, çevresel baskılar, takipçilerin kendi amaçları ve işe yönelik amaçları için talepleridir. Bu süreçte başka bilinmedik durumsal



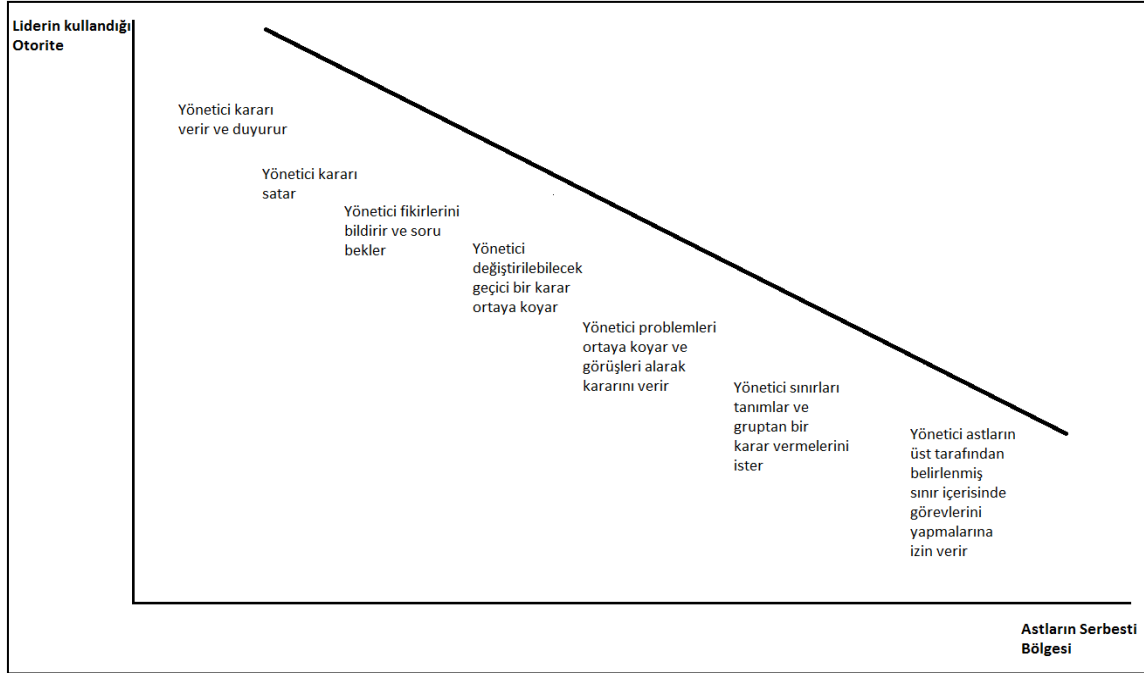
Şekil 2.4. Durumsal faktör olarak görev yapısı ile yönlendirici liderlik ve astların tatmini arasındaki kuramsal ilişkiler (House ve Mitchell, 1974: 196)

faktörlerde lider davranışlarını belirleyebilir (House ve Mitchell, 1974: 195). Bu modelde de yönetici durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, tecrübesiz işçileri yöneten lider emir verici davranır, tecrübeli ve belirli bir olgunluğa erişmiş işçilerle çalışan lider ise destekleyici davranışa ağırlık verir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 294-295).

Kuram; en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşunu, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışını, orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bazı insanlara ve onların motivasyon özelliklerine uygun olmasına karşın, tüm insanlar için uygun olamayabileceği gibi konularda eleştirilmiştir (Erçetin, 2000: 52; Eren, 2011: 517) Eleştirilere rağmen, kuramın liderlik alan yazınına kararların alınması, astların kararlara katılmasıyla ilgili olarak, farklı bir bakış açısı ve önemli katkılar getirdiği söylenebilir (Erçetin, 2000: 52).

2.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu kuramı

Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı "Liderlik Doğrusu" teorisinde, liderliğin iki uç noktası olarak otokratik liderlik ve demokratik liderlik olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru(liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır (Çetin ve Mutlu, 2010: 122). Belli bir durumdaki liderlik davranışı, yöneticinin kullandığı yetki miktarı ile asta bağışlanan yetkinin derecesinin bir bileşimini oluşturmaktadır. Yazarlara göre, bir yönetici uygun bir liderlik tarzını seçmeden önce, kendinin ve astlarının özelliklerini ve durumun gereklerini dikkatle incelemelidir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 295).



Şekil 2.5. Tannenbaum ve Schimidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 295)

2.3.7. Liderliğin Çift Dikey Bağlantı modeli – Düşey Bağlar kuramı

Liderliğin çift dikey bağlantı modelini oluşturan Graen ve Dansereau, üstler ve astların her biri arasındaki değişken ilişkilerin önemini vurgulamışlardır (Keçecioğlu, 2003: 197). Sonraları "Düşey Bağlar Kuramı" diye de adlandırılan modele göre, zaman baskıları nedeniyle liderler takipçileri arasında küçük bir gruba özel ilişki geliştirirler. Kendilerine güvenilen, liderin daha fazla ilgisini çeken ve özel ayrıcalıklara sahip olan bu küçük gruba benimsenenler", bu grubun dışında kalanlara ise "dışlananlar" denir. Bunlar liderin daha az zamanını alırlar, istenen ödüllerden daha az yararlanırlar ve liderleriyle ilişkileri biçimsel emir-komuta ilişkisinden başka bir şey değildir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 299).

Graen ve arkadaşlarına göre bir liderle bir takipçisi arasındaki etkileşimin ilk zamanlarında lider bu kişileri anlamaya çalışarak benimsenenler ve dışlananlar gruplarını oluşturmaya başlar. Zamanla bu gruplar durağanlaşır; benimsenenler grubunun iş başarımı daha yüksek olur, bunlarda işgücü devri düşüktür ve tatmin fazladır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 300). Model grup içi olarak ifade edilen güvenilir astların sınırlı bir sayısının üstleriyle özel bir ilişki kurduklarını önermektedir. Grup içine genellikle otonomi/özerk ve özel görevlerde gereksinim duyulan sorumluluklar ve özel ayrıcalıklar

verilebilir. Bu grubun bir parçası olmayan kimi astlar grup dışı olarak adlandırılırlar (Keçecioglu, 2003: 198).

2.3.8. Liderliğin İkamesi kuramı

Eğer iş amaçları belirli ve görev performansı için bir çok yönetmelik ve prosedür mevcutsa bir liderin sağladığı yönlendirme zorunlu olmayabilir (Keçecioglu, 2003: 213). Kerr ve Jermier tarafından ortaya konan liderlik ikamesi teorisi değişik anti-liderlik yaklaşımlarının muhafazakar bir versiyonu olarak görülmektedir (Keçecioglu, 2003: 214).

Yukl'a bu yaklaşım hakkında (Yukl, 2013: 171); astların karakteristiği, görevleri, organizasyonun üyelere verdiği hizmet gibi durumsal değişkenlerin liderin davranışlarına indirgeyici etkide bulunduğunu belirtir. Çok yapılandırılmış, yineleyici görevler ve tekrarlayıcı kurallar, prosedürler ve kapsamlı eğitimlerin de takipçilerin motivasyonlarını büyük ölçüde azaltabileceğini belirtmektedir. Örneğin astlar iyi eğitilmişse ve bu sayede ne yaptıklarını biliyorlarsa düşük yönlendirme gereklidir. Aynı şekilde kendiliğinden ve kendi değerlerinden dolayı motive olabilen profesyoneller yüksek kaliteli iş çıkarmak için liderler tarafından motive edilmeye ihtiyaç duymazlar. Bazı durumsal değişkenler (etkisizleştirilen) liderin motive etme ve performans artırmaya yönelik hamlelerini engellerler. Etkisiz iş prosedürlerini değiştirmek için otoritesi olmayan bir lider, etkinliği artıramaz. Başka bir deyişle mekanik yapılanmaya dayalı bir örgütlenme de, görev ve iş tanımları ayrıntılı belirlenmişse liderin motive etme ve performans artırmaya yönelik etkisi pek olmayacaktır, bu yapılanma aslında liderliği ikame etmektedir.

2.4. Modern Teoriler

Bass'a (Bass, 1990: 6) göre 70'lerden sonra ortaya çıkan bu teoriler birkaç fenomene odaklanarak liderliği açıklamaya çalışmaktadır. Yukl (Yukl, 2013) ise bu anlayışı bütünleştirici olarak görmektedir.

Liderliğin ne olduğu konusunda uzlaşamaması ve kavramın anlaşılmasının beraberinde getirdiği belirsizlik modern dönem araştırmacılarının kendi liderlik algılarına

göre liderde olması gereken ve diğer liderlerden farklı kılan birkaç yetenek, karakter gibi özellikler açısından liderleri tanımlamaya çalışmışlar ve teorilerini oluşturmuşlardır.

2.4.1. Karizmatik liderlik

Çoğu yazarın karizmayla ya da karizmatik liderlikle ilgilenmesi Max Weber'in karizma kavramıyla başlamıştır (House, 1977: 289). Karizma kavramı; uygulamada sıradan insanlardan ayrılan, kişisel özelliği olarak erdemli olma ve mucizevi davranışlarda bulunma, süper insan olma ya da en azından başkalarına göre özel güçlere ve niteliklere sahip olmaktır (Weber, 1947/1964: 283).

Karizma kavramı; ilk kullanıldığındaki anlamıyla 'hediye', genellikle takipçilerini üstün başarılar kazanmak için etkileyen liderler için kullanmıştır (House, 1977: 289). Aslında karizma kelimesi Katolik Kilisesi'nden çıkmadığı ve Kutsal Ruh'un bahsettiği ayırt edici kişisel armağan demektir. O zaman karizmatik olmak kişinin kendi armağanını geliştirmesi anlamına gelmektedir (Senge, 2013: 387). Çeşitli yazarların bakış açılarına göre farklılaşmakla birlikte, bugün üzerinde hemen hemen mutabık olunan bir tanım vermek gerekirse karizma; "bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının; liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç" olarak tanımlanabilir (Kılınc, 1996: 70).

Sosyobiologlar, sosyal hayvanlar içerisinde; diğer üyeler tarafından kararlarına uyulan, lider konumundaki üyeye "alfa hayvan" demektir. Sosyobiolojideki bu bakış açısı grup-varlık olarak yaşamının psikolojide özel bir yetenek geliştirdiğini, bu yeteneğin de bazı grup üyelerinde daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır (Göka, 2009: 78-79). Karizmatik kişiler de alfa hayvanlara benzetilebilirler.

Peter Senge'ye göre (Senge, 2013: 386-387):

"Karizmatik kelimesi genelde güçlü, etkili ve çekici bir kişiliğe, ilgiye hükmeden birine işaret eder. Ne yazık ki bu genelde çarpıcı bir dış görünüş ya da etkileyici bir ses gibi insanı "özel" yapan, kişiye has özelliklerin bir sonucuymuş gibi algılanmaktadır. Tanıdığım liderlerin çoğunun ne çarpıcı bir dış görünüşü ne de etkili bir kişiliği var.

Onları farklı kılan düşüncelerindeki sarihlik ve ikna edicilik, kendilerini amaçlarına derinden adanmış olmaları ve sürekli daha fazla öğrenme konusundaki açıklarıdır. Yanıtlarına sahip değillerdir ama etrafındakilere, birlikte "gerçekten arzu ettiğimiz sonuçlara ulaşmamız için neyi öğrenmemiz gerekiyorsa öğrenebiliriz" güvenini aşılayabilirler."

Liderlik teorilerinin karmaşıklığının artması teorisyenleri ve araştırmacıları heyecanlandırmakta, çoğu insan ise ilerleyişteki eksikliklerin neler olduğunu görerek doyumsuzluğa sevk etmektedir. Araştırmacılar liderlikte neo-genel teorileri önermekte, izleyicileri ve durumları hariç tutarak ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 45). Bu anlayışa uygun olarak "Karizmatik Liderlik" kavramı popülerleşmiş ve birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Buna rağmen bu araştırmacılar genel olarak aynı şeyleri ifade etmişlerdir. Ayrıca eğer liderlikte karizmanın önemli olduğu kabul edilirse yönetici-lider ayırımına otomatik olarak gerek kalmayacaktır. Zira karizmatik olmayan yanları, liderli günümüz literatüründeki "yöneticilik" diye açıklanan özelliklere daha çok yaklaştıracak ama buna rağmen kişi kurumsal ve tanımlı bir iş yapıyorsa pekala başarılı da olabilecektir. Başarı için karizmatik olma şartı aranmayacaktır (Göka, 2009: 81).

Genel olarak karizmatik liderlik teorileri şunlardır:

- House'un karizmatik liderlik teorisi
- Bass'ın karizmatik liderlik teorisi
- Conger ve Kanungo'nun karizmaya atıf kuramı
- Shamir'in karizmatik liderlik(benlik) teorisi
- Meindl'in karizmaya sosyal sirayet yaklaşımı

Sıralanan araştırmacı ve bilim adamları arasında karizmanın lidere yönelik atıflarından mı, durumsal koşullardan mı yoksa lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimsel sürecin sonucu olarak mı kaynaklandığı konusunda sürekli bir tartışma bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte son yıllardaki eğilimin etkileşimsel bakışa yaklaştığı göze çarpmaktadır. Bass, Conger ve Kanungo gibi isimler karizmayı lider-üye etkileşiminin sonucu olarak ele alan bakışa sahiplerdir (Kılınç, 1996: 70). Hemen tüm yaklaşımlarda ortak olan hususlar mevcuttur (Kılınç, 1996: 99);

- Tüm karizmatik liderlik kuramlarında, liderlerin etkileme ve yönetsel davranışlarının ya da geleneksel yol ve yöntemlerinin ötesine taşan tarzlarının, izleyiciler ince olağanüstü kişi olarak algılanma olasılığını arttıracığı kabul edilmiştir.
- Yine, tüm yaklaşımlar -her ne kadar gereklilik koşulu olmasa da örgütün bir stres, değişim, kriz ya da kaos yaşamasının, karizmatik bir liderin ortaya çıkışını kolaylaştıracağı hususunda birleşmektedir.

Bass'a göre karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Karizmatik liderlerin izleyicilerin gözünde olduklarından fazla gözükmeleri, kendilerini izleyicilerle özdeşleştirilecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür (Yılmaz ve Şahin, 2014: 3). House'a göre karizmatik lider; takipçilerde güven, sadakat, lidere itaat, liderle ilişkilerde uyumlu olma gibi etkiler oluşturan kişidir (House, 1977: 301). Conger, Kanungo ve Menon'a göre (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748); karizmatik liderler diğerlerinden iki şekilde ayrılır. Birincisi statükoyu değiştiren, krizleri mevcut istenmeyen durumları köklü bir şekilde değiştiren bir kişi olarak algılanırlar. İkinci olarak çevrelerinde fırsat oluşturan-değerlendiren, çevresel etkileri men eden ve takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayan kişi olarak algılanırlar.

"Karizmatik liderlik yaklaşımlarında belirtilen ortak noktalara karşılık; lidere yönelik kayıtsız şartsız bağlılık, itaatte ve karizmatik lider davranışının tanımında yaklaşımlar birbirinden ayrılmaktadır. Lidere sorgusuz sualsiz sadakat gösterme ve itaat etme konusunda; House'un ve Conger - Kanungo'nun kuramlarında, itaatın izleyicilerin liderle kişisel Özdeşleşmelerinin ve liderin istisnai uzmanlık ve becerilerine bağlı olarak gerçekleşeceği vurgulanmaktadır. Buna karşılık Shamir'in "Benlik Kuramı" sadakatin liderden ziyade, liderin benimsediği ideolojiye yöneleceğini ve liderin arzularına itaatın ise ancak izleyicilerin lideri kendi içselleştirmiş oldukları ideallere uyumlu ve kredibilitesi yüksek kişi olarak algılamaları durumunda söz konusu olacağını öne sürmektedir. Psikoanalitik kuramda izleyicilerin itaati, onların kendilerini koruyacak olağanüstü bir lidere ne ölçüde bağımlı olduklarına dayalı olarak ortaya çıkabilecek izafi bir olgu şeklinde görülür. Meindl'in Sosyal Sirayet Kuramı'nda ise lidere sadakat ve itaatten söz edilmemektedir (Kılınç, 1996: 99)."

Teorilerin farklılaştığı diğer temel nokta ise karizmatik lider davranışında yatmaktadır. House'un, Conger - Kanungo'nun ve Shamir'in kuramlarında, liderin mevcut durum ve izleyicilerin ihtiyaçları ile ilgili cazip bir vizyonu açıkça dile getirmelerinin ve yaymalarının son derece gerekli görülmesine karşılık, psikoanalitik ve Sosyal Sirayet

Kuramlarında cezbedici bir vizyonun vurgulanması ve yayılması liderin etkilemesi açısından önemli olarak addedilmemektedir (Kılınç, 1996: 99). Karizmatik liderler bazı araştırmacılar tarafından dönüştürücü liderlerle aynı şey olduğu varsayılmaktadır (Keçeciöglü, 2003: 45). Örneğin House'a göre karizmatik liderin davranışları şunlardır (House, 1977: 293-298):

- Rol modeli olma
- İmaj oluşturma
- Üstün amaçlar belirleme
- Yüksek beklentiler sergileme ve ulaşılacağı konusunda emin olma
- Takipçilerin amaçlarını etkileme
- Davranışlarında motive edici olma

Karizmatik etkiler takipçilerde büyük değişimler oluşturabilir. Karizmatik liderleri tanımlamak için onların takipçilerinde bıraktıkları farklı etkiyi anlamak gerekir. Böyle bir tanımlama kişisel özellikler, davranışlar, durumsal faktörlerin karizmatik etkiler bıraktığı hakkında bir önerme içermez. Bilimsel yaklaşım mistik öğelerden çok karizmatik etkileri anlamaya yönelmelidir (House, 1977: 291). Tarihi kitaplardan, eski fotoğraflardan baktığımız zaman karizmatik liderlerin çevresindeki kişilerin onlara hayranlıkla baktıkları ve olağanüstü nitelikler atfettikleri gözlemlerinden okunabilmektedir.

Karizmatik liderlik süreci "ulus", "millet", "cemaat" gibi gruplarda da aynı şekilde, yalnızca biraz daha karmaşık bir biçimde işlemektedir. Büyük ölçekli gruplarda karizmatik nitelikli liderler, daha ziyade o toplumların kriz dönemlerinde ortaya çıkma eğilimindedirler (Göka, 2009: 81). Hipotezdeki tartışmalı önermeler de liderlerin baskı altındaki olağanüstü durumlarda takipçilerine göre karizmatik etkiler gösterdiği yönündedir (House, 1977: 300).

Kriz dönemlerinde toplum daha kaotiktir, lider-bağımlıdır ve kurtarıcı ihtiyacı içindedir. Bunun için de yoğun psikolojik ihtiyacı dolayısıyla ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte insanların etrafında toplanmakta, bu insanlar kurtarıcı-karizmatik özellikler bahşetmekte; "karizmatik" olarak öne çıkarılmış kişinin de bu dönemde büyük lider olarak tarihe geçme şansı artmaktadır. Büyük topluluklar ve büyük liderler için yapılan bu

çözümleme pekala işletmeler, kurumlar, organizasyonlar, nispeten daha küçük gruplara da uygulanabilir (Göka, 2009: 87). Siyasi arenada karizmatik lider olarak nitelendirilen kişiler hep savaş, doğal afetler gibi "zor zaman"larda ortaya çıkmış ve büyük devrimler, dönüşümler gerçekleştirmiş kişilerdir.

Karizmatik liderlik yaklaşımlarına göre, karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştıran unsurlar şunlardır (Kılınç, 1996: 101);

- Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti.
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması.
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması (Ataletin açıkça algılanması).
- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması.
- Geleneksel işgörme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması.
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması.
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti.
- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması.
- Bastırılmış duygu ve tepkiler.

Kitleleri kolayca harekete geçirebilen, takipçilerini kendi isteklerine göre ve onların rızası hatta isteğiyle yönlendirebilen kişiler kimi zaman topluma hatta dünyaya yönelik tehdit oluşturabilirler. Tarih sayfaları bunun acı örnekleriyle doludur. Cengiz Han'ın karizması etrafında toplanmış Moğol ordusu milyonlarca insana işkence ve tecavüz etmiş, vahşice öldürmüştür. Papa'nın çağrısı sonucunda Avrupa'dan Kudüs'e doğru hareket eden Haçlı orduları o zamana dek görülmemiş katliamlar işlemişlerdir. Kılınç'a göre (Kılınç, 1996: 101-103) karizmatik özelliğe sahip ancak kitleleri yanlış yönlendirmiş kişiler "olumsuz karizmatik liderler"dir ve olumsuz karizmatik liderin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Olumsuz karizmatik liderler ideallerden ya da "dava"dan çok, kendilerine sadakate önem verirler.

- Olumsuz karizmatik liderler, etkilemeye yönelik olarak vizyonun ve değerlerin içselleştirilmesinden çok, kişisel özdeşleşmeye ağırlık verirler.
- Olumsuz karizmatik liderler ideolojik cazibeyi kişisel güç kazanma aracı olarak kullanırlar. Daha sonra ya ideoloji gözardı edilir ya da liderin kişisel amaçlarına hizmet edecek şekilde keyfi olarak değiştirilir.
- Olumsuz karizmatik liderler kişisel güç yönelimlerinin bir sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılip, onları hüküm ve baskı altına almaya çalışırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar da çoğunlukla izleyicilerinin refah ve mutluluğundan ziyade, kendilerini korumaya ve yüceltmeye yöneliktir.
- Olumsuz karizmatik liderler, izleyicilerine son derece sınırlı bilgiler aktarır ve bilgiyi genelde kendi "yanılmazlık" ve "hata yapmazlık" imajlarını ya da örgütün ve/veya toplumun dış tehditlere maruz kaldığı yolundaki imajı sürdürmek amacıyla kullanırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler ödül ve cezaları izleyicilerini eyleme geçirmek ya da kontrol altına almak amacıyla kullanırlar.
- Olumsuz karizmatik liderlerin büyük bir kısmı aşırı ölçüde narsisttir ve kendilerinin izleyicileri için bir lütuf olduğuna inanırlar.

2.4.2. Etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik

2.4.2.1. Etkileşimci liderlik

Modern liderlik yaklaşımlarında özellikle davranış bilimciler; örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik liderlik anlayışını "etkileşimci liderlik" olarak nitelemiştir (Akçakaya, 2010: 138). Etkileşimci liderlik teorileri lider ve takipçilerinin günlük etkileşimleri üzerine odaklanmıştır. Bu teori süreç yönünü vurgulamaktadır (Wart, 2013: 556). Etkileşimci lider, astlarıyla iş ilişkisi içinde hareket ederken; dönüştürücü lider izleyicilerinin performanslarının yükselmesi yönünde çaba harcamaktadır (Yolaç, 2011: 63).

Etkileşimci liderlik; takipçilerinin sonuçlara ve başarıya gitmesi için çabalayan liderlik tarzını tanımlar. Etkileşimci liderler takipçilerinin yeterli çabayı göstermelerinden emin olmak için; amaca yolu giden yolu ve takipçilerin görevlerini yerine getirmeleri için gerekenleri açıklar. Dönüştürücü lider ise anlamsız bulunabilecek bir biçimde beklenilenden daha fazlasını gerçekleştirmeye abartılı biçimde saatlerini harcayarak odaklanmıştır. Takipçileri ise dönüştürücü liderlerinin tatminine önem vermektedir ve istenildiğinde liderlerine her türlü desteği vermektedirler (Bass, 1985: 277). Başka bir deyişle etkileşimci ve dönüştürücü liderlik arasında fark olarak; etkileşimci lider iş sorunsuz yürümesine daha çok odaklanırlar. Dönüştürücü liderler iş yanlış mı değil mi diye düşünürler. Yanlış bir işin doğru yapılması aslında çokta önemli değildir onlar için. Doğru işin daha az başarılı yapılması daha iyidir.

2.4.2.2. Dönüştürücü liderlik

İlk olarak 1973 yılında J.V. Downtown tarafından ortaya atılan bir kavram olan dönüştürücü liderlik, siyaset bilimci J. Mac Gregor Burns tarafından önemli bir teori haline getirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır. 1978 yılında kaleme aldığı "Liderlik" isimli kitabı ile büyük ses getiren Burns, aslen politik liderlik üzerinde incelemeler yapmıştır. Burns; Max Weber'in "karizmatik liderlik" kavramını çıkış noktası olarak almış ve liderin takipçileri üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır (Gürel, 2014: 145-146). Bass ise dönüştürücü liderlere karizma atfetmektedir. Ona göre; karizma sadece dünya çapında liderlerde, birkaç generalde veya amiralde bulunmaz. Bazı endüstriyel alanlarda ya da askeri alanlarda bulunabilir. Karizma dönüştürücü liderlikteki en önemli bileşendir. Karizmayla beraber takipçiler liderlerine inanır, onlarla beraber olmaktan gurur duyarlar, onlarına kapasite ve yeterliliklerini bilirler (Bass, 1985: 273).

Dönüştürücü liderlik Bass'a göre üç faktörle olur (Bass, 1985: 272); karizmatik liderlik (güven, sadakat, gurur, özgüven), bireyselleştirilmiş durum(takipçilerine gelişim ve bireyselleşme yönünde yönlendirmelerde bulunma; organizasyonun yürümesi ve ilerlemesi için) ve entellektüel benzeşme (sorun çözme kapasitesi).

Bass tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik modeline göre; dönüştürücü liderlik kavramı beş alt faktörden meydana gelmektedir. Bunlar (Tabak, Sıgı, Eroğlu ve Hazır, 2009: 390):

- Başkaları Tarafından Yüklenen İdeal Etki (Idealized Influence attributed); Astlarının liderlerini sahip olduğu değerler ile örnek alınacak bir kişi olarak görmesi, ona güvenmesi ve saygı duymasidir.
- İdeal Etki Davranışı (Idealized Influence Behavior); Liderin sahip olduğu değer ve özelliklerle astlarına örnek olmasıdır. Bu bağlamda lider astlarına dürüstlük, sevgi, güven, fedakârlık gibi ideal değerleri sadece aktaran değil bu değerleri tüm yaşantısında içselleştirmiş ve böylece astlarına örnek olan bir kişidir.
- İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation); Liderin her durumda geleceğe umudunu yitirmeden bakması, astlarına ilham veren enerjisiyle onları heyecanlandırması ve herkes tarafından paylaşılan vizyonu ile astlarını yeni fırsatlar yaratma konusunda cesaretlendirmesini kapsamaktadır.
- Entellektüel Güçlendirme (Intellectual Stimulation); Liderin, astları problemle karşılaştığında onların problemin çözümünde klasik problem çözme sistematığı yerine yaratıcı problem çözme teknikleri konusunda teşvik etmesi ve daha da önemlisi liderin astları bu çözümleri üretirken uygulanmakta olan kural ve prosedürlerin de sorgulanmasına izin vermesini kapsamaktadır.
- Bireysel İlgi (Individual Consideration); Liderin astlarının bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını koçluk veya mentorluk gibi süreçlerle ortaya çıkarmasını ve geliştirmesini kapsamaktadır.

Kurt Lewin'in "Planlı Değişim Süreci" olarak adlandırdığı üç aşamaya göre dönüştürücü liderin stratejik yönetim görevleri; donmuşluğu çözme(unfreezing), değiştirme(changing) ve yeniden dondurmadır(refreezing) (Gürel, 2014: 151-153). Dönüştürücü liderler bu şekilde vizyonlarına uygun dönüşümleri gerçekleştirmektedirler.

Kouzes ve Posner; "Olağanüstü Liderlik" kitabında üst düzey bir yöneticiden alıntılanmış sözler etkileşimli liderlikten, dönüşümcü liderliğe geçiş mentalitesini özetlemektedir (Kouzes ve Posner, 2014: 323-324):

"Daha iyi bir lider olmaya nereden başlamalıyım? Bu soru uzun zamandır beni meşgul ediyordu. Safdillikle iyi bir lider olmak için gereken şeyin zorlu ve çetin görevler başarmak olduğunu düşünürdüm. Dağları devirmek, hayat kurtarmak, dünyayı daha iyi bir yer yapmak gibi işler başarmalıydım. Sizin de söylediğiniz gibi bu soylu, büyük işler tek bir kişi için başarılması oldukça zor işler. Sonradan bencilce düşündüğümü farkettim. Tasavvurum benden memnun kalınması, becerilerimin ve yeteneklerimin tanınması yönündeydi. İşteki mevzular sizin kitapta sunduklarınıza uyum sağlıyor olsa da benim bu mevzuları ele alış şeklim idealden oldukça uzaktı. Çoğu durumda yanlış araçları ve yöntemleri kullanıyordum. Sonrasında her gün ufak bir değişim yaratma imkanım olduğunu fark ettim. Birine daha iyi koçluk yapabilirdim, birini daha iyi dinleyebilirdim, insanlara karşı daha olumlu olabilirdim, daha fazla teşekkür edebilirdim, daha fazla... liste böyle uzayıp gidiyordu. Öncelikle daha iyi bir lider olabilmek için her gün yapabileceklerimi keşfetmenin şaşkınlığıyla biraz sarsıldım. Ancak kafamdaki fikirleri uygulamaya koydukça, bir lider gibi davranma hususunda daha vicdanlı ve bilinçli davranarak ne kadar ilerleme kaydedebildiğimi görünce çok memnun oldum."

Dönüştürücü liderler izleyenlerini kısa vadeli kişisel çıkarlar ve güvenlik ihtiyaçları yerine; örgüt amaçları, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güdülerken, dönüştürücü liderlerin ödülleri dışsal olmaktan çok içseldir (Batmaz ve Gürer, 2016: 482).

Dönüştürücü lider stratejisinin temeli olan vizyonunu, örgüt kültürü oluşturmak yolu ile üst düzeyde motivasyon sağlayarak çalışanlarına benimsetir. Bu nedenle dönüştürücü liderlik içerdiği çok kapsamlı boyutlarıyla, değişim/dönüşüm için işlevsel bir yapının oluşturulması sürecini başarıyla yönetecek bir donanıma sahip olmayı gerektirir. Dönüştürücü liderlik, anlık bir tutum olmayıp sürekliliği olan bir süreçtir (Gürel, 2014: 142). Bu süreçte dönüştürücü lider dikkatini üst düzeye performans göstermeye ve baya büyük ölçüde inovatifliğe yönelik artırmıştır. Böyle bir liderin ikna olmuş takipçileri kendilerini ilerisi için geliştirmeye vermişlerdir (Bass, 1985: 272). Bu sayede dönüştürücü liderlik takipçilerinin yaratıcılığını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Takipçilerin asıl motivasyonu, psikolojik güçlendirme, destek algısı bu etkiyi güçlendirmektedir. Organizasyon düzeyinde dönüştürücü liderlik örgüteki innavosyonu olumlu etkilemektedir. Ayrıca bireysel düzeyde yaratıcılık organizasyon düzeyindeki yaratıcılığı da etkilemektedir (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 462).

Bazı durumlarda dönüştürücü liderlik uygun olmayabilir. Aynı zamanda örgüt etkileşimci süreçte yol alıyorsa ve liderin takipçileri daha çok üretkenliği ve kendilerini daha çok geliştirmeyi arzuluyorlarsa, örgütün gerçek ihtiyacı etkileşimci liderlerle daha çok eşleşmektedir (Bass, 1985: 278). Ülkemizdeki liderlik literatüründe yer alan, dönüştürücü

liderliğe adeta kutsallık atfeden bir yaklaşım bu sebeple sağlıklı bir bakış açısına sahip değildir.

2.4.3. Hizmet eden liderlik

“Hizmet Eden Liderlik” yaklaşımını akademik olarak Greenleaf tanımlamıştır. Ona göre (Greenleaf, 1970/2003: 34); “Hizmet eden lider güvenilirdir çünkü, o liderliği kaybetme riski varken ortak iyilik için risk alır, girişim başlatır, çünkü kurum kültürünü radikal biçimde adalet dairesinde geliştirmek için zor seçimler konusunda ısrar eder ve o yıkıcı etkileri akli başında bir biçimde sıralamada başkalarına yardım eder; ahlakı, gücü ve tutumuyla insan hayatını yüceltir; değerler ve amaçlar onların davranışlarıyla gerçekten başkalarına hizmet ederse etkili hizmet eden liderler ortaya daha güçlü çıkar ve otoriteleri sağlamlaştır.”

Hizmet edici liderler (Jennings ve Stahl-Wert, 2004: 100-101);

- Takımlarının önünde yüce amaçlara doğru yol alırlar.
- Herkesin en iyi performansı göstermesi için motive ederler.
- Yönetim pramidini tersini çevirirler ve altta yer alırlar.
- Beklenti çitasını yükseltirler.
- Hizmet edici liderliğin ilkelerinin öğretilmesi için öncülük ederler.
- Takımdaki herkesin etkisi tarafından güç inşa ederler.

İş çevrelerinde hizmet edici liderlerin hizmet eden davranışlarına yönelik takipçilerin algısı bu hizmet eden davranışlara aynı şekilde karşılık vermek zorunda hissetmektir, tıpkı hizmet eden liderlerinin yaptığı gibi. Bir hizmet edici lider astına işin özel bir yönünü öğreterek aralarında sosyal bir etkileşim oluşturur. Ve takipçileri tarafından onların kişisel gelişimine yönelik faydalı şeyler yapıldığına alışkın bir algı, bir iklim oluşur. Bunun geri dönüşü olarak bu takipçilerde kendi takipçilerinin ya da astlarının gelişimine profesyonel olarak katkıda bulunurlar (Özyılmaz ve Çiçek, 2015: 267). Bu eğitim süreci hizmet eden liderler için de geçerlidir. Hizmet eden liderler yetiştirilmezler, onlar kendiliğinden gelişirler. Onlar adım adım bilinçli çabalarla birşeyler üreteceklerdir. Fakat yapay biri

hizmet edici lider olamaz (Greenleaf, 1970/ 2003: 41). Greenleaf hizmet eden liderliğin duygusal bir motive kaynağı olduğunu düşünmektedir.

Hizmet eden liderin motive kaynağı konusuna eleştirel biçimde yaklaşan Senge (Senge, 2013: 380) şunları aktarmaktadır:

“Liderlerin liderlik ettiği kimselere hizmet etmesi fikri idealist bir yaklaşım gibi görünebilir ama ben bunun aynı zamanda pragmatik olduğuna kanaat getirdim. Bir keresinde Deniz Kuvvetleri'nden bir komutana denizciler içinde hizmetkar liderliğin neden bu kadar yaygın olduğunu sormuştum. "Çatışma esnasında defalarca gördüğümüz üzere insanlar hayatları tehlikede olduğunda, sadece güvendikleri, kalben iyi olduklarına inandıkları komutanların emirlerini dinliyorlar" diye yanıt vermişti. ”

Hizmet eden liderlik aslında Greenleaf'ten yüzyıllar önce dini şahsiyetler tarafından tanımlanmış bir olgudur. Bu açıdan dini bir niteliği olduğu da söylenebilir. Hz İsa (Adair, 2005a: 44); “İçinizden en önemli şahsiyetin en genciniz, en hizmet edenin de lideriniz olmasına izin verin” diyerek liderin hizmet eden kişi olması gerektiğini bildirmiştir. Hz. İsa'dan sonraki ve son peygamber olan Hz. Muhammed(s.a.v.); “Bir yola çıktığında yolcuların lideri aynı zamanda o insanların hizmetkarıdır” (Adair, 2005/2009: 27) ve “Halkın lideri onlara hizmet edendir” (Adair, 2010/2012: 46) buyurarak hizmet eden liderliğin çerçevesini çizmiştir.

Müslüman için ilk ve asıl yol gösterici(lider) Allah'tır. Ve müminler Allah'ın yasalarına itaat eder. Bu nedenle herhangi bir mesleki, siyasi veya dini organizasyonun lideri en başta Allah yolcusudur. Bu gerçek Müslüman'ın riayet etmesi gereken sınırları çizer ve onun öncülük ettiği halka karşı görevlerini tanımlar. İslami düşüncede örnek lider; ileri görüşlü, alçak gönüllü, asil olmakla birlikte aynı zamanda kendilerini halkın hizmetine adanmış kimselerdir (Adair, 2010/2012: 14). “Fırat nehrinin yanında bir kurt bir koyunu kapsa bundan halife olarak sorumluyum” diyen İslam Devleti'nin İkinci Halifesi Hz. Ömer hizmet eden liderliğin en ileri noktasındaki örneklerinden biridir.

2.5. Alternatif-yeni yaklaşımlar ve modeller

Yeni liderlik teorileri olarak 1980 ve sonrasında ortaya çıkan liderlikle ilgili yaklaşımlardan bahsedilebilir. Bu yaklaşımlar teori olmaktan çok belirli liderlik stilleri üzerinden oluşturulan modeller olarak tanımlanabilir. Liderliğin 350 adet tanımının

olması gibi bu yaklaşımların sayısı benzer şekilde aşırılaştırılmıştır. Çoğu araştırmacı aklına gelen bir kavramın önüne lider etiketi yapıştırarak bir model ileri sürmüştür, bu sebeple yeni yaklaşımlarda-daha doğrusu stiller- büyük bir karmaşa ve şişkinlik vardır.

Bu yaklaşımların en önemli özelliği; örneğin günümüzde birbirini görmeyen, farklı ülkelerde yaşayan ve farklı kültürlerde yetişmiş, farklı dilleri konuşan lider ve takipçilerin, aralarındaki en önemli unsurlardan biri olan etkileşimi belki 30 yıl önce hayal dahi edilemeyen bir şekilde tamamen bilgisayar teknolojileri üzerinden gerçekleştirmesi gibi hayatımıza yeni giren unsurları açıklamaya çalışmasıdır. Ya da tamamen batı kültürü etkisinde oluşturulmuş literatürün; daha fazla nüfusu lideri ve takipçisi olan doğu toplumlarındaki süreci açıklamada yetersiz kalabileceği düşüncesi önemlidir. Bu yaklaşımlardan bazıları çok ileri gidip iddialı olarak lider ve liderlik diye bir şey olmadığını ya da gereksiz olduğunu söylemektedir.

Her örgüt ve her soruna “tek çözüm” olacak “tek liderlik tarzı”nı geliştirebilmek mümkün değildir. Lider, örgütün yapısına, üretim biçimine, büyüklüğüne, sorunun karmaşıklığı ve aciliyetine, rutin veya yeni oluşuna göre farklı karar alma tarzları geliştirebilir (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 99-100). Çok farklı örgüt yapılarının bulunduğu ve yedi milyar insanın yaşadığı günümüzde birbirinden çok farklı süreçler, ilişkiler ve yapıların bazılarını kavrayabilmek için yeni yaklaşımlar yardımcı olabilmektedir.

Kültürel, vizyoner, etkileşimci, kriz dönemi, karizmatik, kuantum, dönüşümcü, hayali yetki verici, takım liderliği, katılımcı, coach tipi(antrenör), danışman, öğrenen, ilham verici, süper liderlik, simbiyotik (Akçakaya, 2010: 109-122) gibi 1980'ler ve 1990'lar esnasında ortaya çıkan yeni yaklaşımlar; önceki yaklaşımların yerine geçememiştir. (Keçecioglu, 2003: 79).

Diğer taraftan, vizyoner olma, sonuç odaklı olma, karizmatik olma, ilham verici olma, sonuç odaklı olma, koçluk, hizmetkarlık gibi belirli dönemlerde moda olan kavramlara dayanan ve liderliği adeta tek bir boyuta indirgeyen bir yaklaşım da izlenmemelidir. Liderlik, tek bir kişisel özellikle ya da yetkinlikle açıklanamayacak kadar karmaşık, çok yönlü ve bazen kültürlerarası değişebilen bir olgudur. Liderlik konusunda yazarların sayısı kadar farklı yaklaşım ya da model ortada dururken, liderliğin tek bir

kavramla ya da birkaç yönüyle açıklanabileceğini beklemek saflık olmasa bile aşırı iyimserlik olacaktır (Barutçugil, 2014: 13).

2.5.1. Paternalist liderlik

Paternalizmin kendine özgü bir içeriği vardır. İlk olarak Pasifik Asya, Ortadoğu, Güney Amerika'da kültürlerinde göze çarpan bir kültürel karakteristik, batılı endüstri toplumlarında negatif algılanan bir kavramdır. Paternalizm; Batı ve Doğu kültürlerinin karşı yönlerinden birini de vurgulamaktadır. Ayrıca liderlik gibi bireysel olarak, organizasyonları tanımlamada ya da sosyo kültürel seviyede kullanılır (Aycan, 2006: 445). "Paternalist" kavramı "pederşahi" olarakta literatürümüzde kullanılmaktadır.

Literatürdeki etkili liderliğe ilişkin prototiplerin büyük kısmı batı medeniyeti tarafından oluşturulmuştur. Doğu medeniyetinde özellikle Ortadoğu bölgesinde çok az çalışma etkili liderliğe ilişkin bir prototip araştırmıştır. İşin gerçeği Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesi yönetim sistemleri ve liderlik stillerinin en az bilindiği ve araştırıldığı bölgedir. Kültürel normların farklı olduğu bilinen bu bölgede, etkili liderliğe ilişkin prototip büyük ihtimalle batı medeniyeti merkezli bir bakış açısıyla oluşturulmuştur ancak bu bölgede bu prototiplerin geçerli olmama ihtimali vardır (Kabasakal, Dastmalchian, Karaçay ve Bayraktar, 2012: 519). Batıda oluşturulan bir liderlik modelini Doğu toplumunda faaliyet gösteren bir örgüte uygulamak çok doğru sonuçlar vermeyebilecektir. Liderlik yaklaşımına ilişkin bu eksikliğin giderilmesi için, özellikle Doğu kültürüne mensup araştırmacılar 1970'li yıllardan günümüze kadar birçok çalışma yapmışlardır (Köksal, 2011: 102).

"Günümüze kadar yapılan çalışmalar, özellikle doğu toplumlarının paternalist liderlik özellikleri sergilediğini göstermektedir. Paternalist lider astına bir ebeveynin çocuğuna gösterdiği ilgiye benzer bir yaklaşım sergilemektedir. Bu durum, kollektivist toplumlarda geçerli olan kültürel karakteristiğin örgütlere yansımaları neticesinde ortaya çıkmaktadır. Lider, çalışanın yalnızca iş yaşamıyla değil, aynı zamanda özel yaşamıyla ilgili konularda çalışanına destek olmaktadır. Lider, çalışanın gerek işte, gerekse özel yaşamında refahını sağlamak üzere faaliyetlerine yön vermektedir. Çalışan da bu iyiliğin karşılığında, üstüne saygı ve itaat göstermektedir. Bu simbiyotik ilişkiyi açıklamak için araştırmacılar, babacanlık veya hamilik anlamına gelen "paternalist" ilişki terimini kullanmışlardır. Bu ilişki paternalizmin yardımsever liderlik boyutunu açıklamaktadır. Bu ilişki boyutu daha ziyade kollektivist toplumlar için geçerli olan bir durumdur. Diğer taraftan, bireyci kültürlerde liderin astının kişisel hayatı ve aile yaşantısını ilgilendiren konulara karışması arzu edilen bir durum

değildir. Türkiye'nin de kolektivist bir kültür karakteristiğine sahip olduğu düşünüldüğünde, paternalizmin örgütlerimiz için de önemli bir kavram olduğu açıktır (Köksal, 2011: 102)."

Hofstede'ye göre Amerikan orijinli liderlik teorileri lider ve takipçileri arasındaki mesafeyi ortalama olarak kabul ederek teorilerini inşa etmişlerdir. Oysa İskandinav ve Alman liderlerde güç mesafesi Amerika'lılara göre daha yakındır ya da Asya'lı liderler daha paternalistik ve güç merkezli davranırlar (Saner, 2001: 658). Ersoy, Born, Derous ve Molen'in (Ersoy, Born, Derous ve Molen, 2012) yaptığı Türkiye ve Hollanda arasındaki liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışını karşılaştıran bir çalışmada ülkemizde paternalistik liderliğin kabul görebileceği fakat Hollanda'da bu olasılığın düşük olduğu saptanmıştır. Güçlendirici liderlik davranışı ise her iki kültürde de kabul görebilmektedir.

Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan'ın farklı liderlik stilleri ve mobbinge yol açan işle ilgili tutumlardaki ilişkileri ölçmek için yaptığı bir çalışmada (Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan, 2013: 212); "Bulgular yöneticilerin uyguladıkları mobbinglerin, liderlik stilleriyle ilgili etkisini onaylamıştır. Çalışmanın ilk bölümündeki bulgular etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin mobbing olasılığını düşürdüğünü göstermiştir. Oysa otoriter liderlik arttırmaktadır. Literatür paternalist liderlikteki mobbing davranışı konusunda da sınırlı ve farklı bulgular ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre ise paternalist liderlik tarzı kibarca ve olumsuz bir şekilde mobbinge ilişkilendirilmiştir" şeklinde belirtilmiştir.

Şüphesiz, liderliğin milliyet, cinsiyet, yaş ve kültürel farklılıklara bağlı bazı ince ayrımları bulunmaktadır. Batı ve doğu kültürlerinde liderlik anlayışı, başarılı liderlik tarzları ve insanların liderlere bakışları farklıdır. Kadın ve erkek liderlerin yaklaşımlarının ve etkinliklerinin farklılığı uzun zamandır tartışılmaktadır. Kuşaklar arasında da liderlik algısının değiştiği, X ve Y kuşaklarının bir liderden beklentilerinin önceki kuşaklardan farklı olduğu bilinmektedir (Barutçugil, 2014: 15). Tüm bu sebeplerle evrensel genel-geçer bir liderlik tarzı olduğunu söylemek imkansızdır. "Paternalist" denilen kavram tüm doğu toplumlarını ya da gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerdeki bir davranış karakteristiğini şüphesiz ki kapsayamaz; çünkü bu toplumlarda kendi içinde doğal olarak kültürel açıdan ayrışabilmektedir. Yine de paternalist liderlik yaklaşımı; liderlik olgusunun toplumdan topluma farklılık gösterebileceğini vurgulayan bir yaklaşım olması sebebiyle çok değerlidir.

2.5.2. Stratejik liderlik

Stratejik yönetim 1920'lerde Harvard Üniversitesi'nde tepe yönetiminin gözünden örnek olayların incelendiği bir ders olarak "İşletme Politikaları" adı altında ortaya çıkmasına rağmen yazılı stratejik düşüncenin bilimsel bir içerikle ilk kez Chandler'ın 1962'de yayınladığı "Strategy and Structure" adlı eserinde incelediği söylenebilir (Özdemirci, 2011: 25). Stratejik liderliği ise 70'lerin başında ilk kullanan kişi John Adair olmuştur (Adair, 2005/2009: 65).

Eren'e göre (Eren, 2000: 413); "Lider yön belirlerken örgütü ve çevreyi faaliyette bulunan ve birbirlerine karşılıklı etkileşimde bulunan unsurlar olarak görür. Günümüzün karmaşık ve belirsiz koşullarında liderler, stratejik vizyona sahip olmak ve kararlı hareket etmek isterler. Bu vizyonu yakalamak için çevreyi çok iyi tanımak başta hissedarların eğilimleri olmak üzere, örgüt içinden ve örgüt dışından topladığı bilgilerle vizyonunu güçlendirmek ister. Stratejik vizyon belirleyen liderler; karmaşık sorunları çözen, bunun için belirsizlik, yanlış veriler ve yetersiz bilgilerle başa çıkan kimselerdir. Böylece belirsizlikleri azaltıp belirgin bir perspektif(görünüm) içinde aktif olup faaliyete geçerler. Stratejik bir vizyona sahip olma sayesinde gelecek için yön bulma, kararlı olma, örgütsel görevlere(misyona) uygun çalışma organizasyonu, ortamı ve geliştirilmiş haberleşme ağı ortaya konmuş olur."

2.5.3. Vizyoner liderlik

Vizyon bir kurumun gerçekten iyi olmasını sağlar, sadece rekabeti yenmesini ve büyük sayılara ulaşmasını değil. Muhteşem bir vizyon çalışanların umut ve hayallerini içerir, kalp ve ruhlarına hitap eder ve nasıl katkıda bulunabileceklerini görmelerine yardımcı olur. Her şeyin doğru istikamette başlamasını sağlar (Blanchard, 2007: 61). Büyük bir belirsizliğin yaşandığı çevrelerinde insanlar bu belirsizliği ortadan kaldırmak isterler, geleceği tahmin etmeye ve anlamlandırmaya çalışırlar. İnsanlar doğaları gereği belirsizlikten korkar ve kaçınırlar, o yüzden güvendikleri kişilerin doğru olduğuna inandıkları yönlendirmelerine ihtiyaç duyarlar. Vizyoner liderler insanların bu ihtiyaçlarını karşılarlar ve bu sebeple diğer insanlarda hayranlık uyandırırılar.

Bir vizyon üzerinde bir kez anlaşıldığında, liderin rolü tüm kurumdaki çalışanların vizyona karşı duyarlı olmalarını sağlamaktır. Liderin görevi, engelleri kaldırarak vizyon için çalışmayı kolaylaştıran politika, uygulama ve sistemleri sağlayarak, kendini ve çalışma arkadaşlarını vizyonla uyumlu olarak hareket etmekle sorumlu tutarak çalışanlarını

desteklemektir. Daha sonra doğal olarak çalışanlar vizyona hizmet ederler, lidere değil (Blanchard, 2007: 61). Vizyoner liderlerin güvenilir, güven veren liderler olması önemlidir. Çünkü geleceğe dair öngöründe bulunarak networkleri yönlendiren gerekirse yeni bir rota belirleyen liderlerin çalışanları etkilemesi ve değişime uyum göstermelerini sağlamaları için dürüst olmaları ve güven sağlamaları gerekir (Bakan ve Doğan, 2013: 142).

2.5.4. Kalite liderliği

Kalite özetle; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesi olarak ifade edilebilir. Müşteri tarafından ifade edilen ihtiyaçlar söz konusu olabileceği gibi, mamül veya hizmeti sağlayan kuruluşların tespit ettiği beklentiler de kalitenin sağlanmasında rol oynayabilmektedir (Görener, 2014: 115). Liderlik, TKY anlayışının temel yapı taşlarından birisini oluşturmasının yanı sıra, kalite yönetim sistemleri ve uluslararası arenada kabul görmüş kalite ödüllerinin de ana kriterlerinden biridir. Kaliteyi hedefleyen ve takipçilerini bu yönde motive eden bir lider; kalite lideri olarak adlandırılabilir. Kalite çalışmalarını gerçekleştiren ve bu anlamda tatmin edici bir noktaya ulaşmak isteyen kuruluşlar, liderlik kavramını benimsemeli, operasyon odaklı yöneticilerin yanı sıra liderleri de içerisinde barındıran organizasyonları yapılandırmalıdır. Değişimi fark edemeyen, çalışanları sürekli gelişim sisteminin içerisine katamayan, potansiyel yetenekleri keşfedemeyen, güven ve motivasyon ortamının sağlanamadığı lidersiz işletmelerin, kalite yönetimi konusunda ve bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalarda başarısız olması kaçınılmazdır (Görener, 2014: 133-134).

2.5.5. Simbiyotik liderlik

“Başarılı liderler gerçek başarının örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasının yanında bireylerin de kendi amaçlarına ulaşmalarının sağlandığı zamanlarda gerçekleştiğinin farkında olan liderlerdir. Onlar bireylerin örgüt amaçlarına ulaşmaları yolunda gösterecekleri çabanın aynı zamanda kendi amaçlarına ulaşmaları yolunda gösterecekleri çabanın aynı zamanda kendi amaçlarına ulaşmaları yolunda katkı sağladığını düşünmelerine yol açan liderlerdir. Örgütlerde bu şekilde karşılıklı fayda sağlama düşüncesi temeline dayanan simbiyotik ilişkileri yöneten, ekip ruhunu canlandıran, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden liderler simbiyotik liderler olarak bilinmektedir. Bu liderler simbiyotik bir enerji oluşturarak örgütlerde farklı bilgi, yetenek ve beceriyle donanmış çalışanları işbirliğine yönlendirerek örgütün amaçlarına başarıyla ulaşmasına katkı sağlayan bireylerdir” (Bakan ve Doğan, 2013: 211).

2.5.6. Network liderliği

Birçok örgüt, dinamik ve sürekli değişen çevre koşullarında değişimlerle başa çıkabilmede ve onlara ayak uydurmada birlikte çalışmanın ve bir network oluşturmanın kendilerine sağlayacağı faydaları gördükleri için network yapılanmaya gitmişlerdir. Networkler insanları ve organizasyonları biraraya getiren değerlerden oluşan başarılı yapılardır (Bakan ve Doğan, 2013: 136). Network liderler bir networkün kurulma aşamasının ilk zamanlarından itibaren sürdürülebilir olmayı planlarlar. Networkün hayatta kalması ve varlığını devam ettirebilmesi için gerekli yapıyı oluşturmaya çalışır ve sistem anlayışı ile olaylara bütüncül bir yaklaşım sergilerler. Bu anlamda iletişim, network liderlerin temel faaliyetlerinden biridir. Farklı demografik, kültürel özelliklere sahip bireylerin istek ve beklentilerine karşılık verebilmek için iletişim yeteneklerine sahip olmak network liderler için önemli bir unsurdur. Network amaçlarına, değerlerine ulaşmada açık ve net bir iletişim bütünlüğü sağlamada ve katılımcı bir yönetim için hayati önem taşımaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 139-140). Günümüzde network liderlerin iletişimsel becerilerinin çok yüksek olma zorunluluğuna ayrıca, teknolojik araçlar ve sosyal medya üzerinden de iletişime geçebilecek, mesajını doğru iletebilecek liderler olmaları gerekmektedir.

2.5.7. e-liderlik

Gelişmiş bilgi teknolojisine bağlı olarak ortaya çıkan e-işletmelerde çalışanların etkilenme şekli değişmiştir (Naktiyok, 2006: 20-21). Küreselleşen dünyada, çok uzak yerlerde, farklı kültürden çalışanlar internet üzerinden yönetilebilmekte ve bağlantı kurabilmektedir. Bu durum e-liderlik kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur.

Bürokrasiye, hiyerarşiye ve kontrol yönelimine dayanan yapılanmanın yerini, şebeke tarzı çalışma, katılım ve işbirliğine önem verme, biçimsel olmayan mekanizmaları daha sık kullanma, dış kaynaklardan yararlanma ve örgüt içi ve dışı sınırları kaldırma almıştır. Bu nedenle yeni ekonomik ortamda örgütsel mimariyi şebeke türü yapılar ve sanal organizasyonlar oluşturmaya başlamıştır. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme ve hizmet yönlü ekonomin artan baskısı ise işletmeleri elektronik ticaret yapmaya yöneltmiştir (Naktiyok, 2006: 24). Budvytyte; e-liderlik gelişimini değer ve güç

kavramlarıyla açıklamaktadır. Liderlik değer ve güçle ilişkilidir. Teknoloji de bu kavramları etkileyerek liderlik performansını oluşturur (Bakan ve Doğan, 2013: 179).

2.5.8. Bilgi liderliği

Bilginin ne olduğu, hangi anlama geldiği konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bilginin anlaşılması için öncelikle veri, enformasyon kavramlarının açıklanması uygun olacaktır. Çünkü bilgi denildiğinde genellikle İngilizce’de üç farklı anlama gelen data, information, ve knowledge kavramları sanki aynı anlamı ifade ediyor gibi bilgi yerine kullanılmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 150). Bilgi liderliği kavramında kullanılan “bilgi”, “knowledge” anlamında kullanılmakta, bir işi yapmak için gerekli donanıma sahip olma, teorik ve pratik bilgilerin bütünü olarak adlandırılabilir. Küreselleşen dünyada bilginin en değerli hazine olması, en çok karlılığa sahip örgütlerin bilgi üreten örgütler olmasıyla beraber, bilgi liderliği kavramı ön plana çıkmıştır.

21. yüzyılda bilgi en değerli kaynak haline gelmiştir. Küresel dünyanın en güçlü şirketleri herhangi bir sınai mal üretenlerden çok, bilgi üreten örgütlerdir. Bilgi toplumunun temel özelliklerinden birisi olan “değişime” paralel olarak, liderlik tarzlarında da hızlı bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte; bilgiye, beceriye ve entelektüel bilince sahip, kültürlü, küresel düşünebilen, düşünce gücü gelişmiş liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin stratejik kaynak olduğu çağımızda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları “bilgi tabanlı”, yönetim sistemleri “insan merkezli” biçimde yeniden tasarlanmaktadır. Bu bağlamda bireylerin zihinsel kapasitelerinin yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yönetilmesi, bilgi çağında liderlerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır (Tikici, 2005: 191).

2.5.9. Cinsiyet ve liderlik

Özellikler yaklaşımı genel-geçer veriler ortaya koyamamakla beraber, bazı özelliklerin lider davranışı ve lider takipçi etkileşimini etkilediği varsayılmaktadır. Cinsiyette bu etkide bulunan özelliklerden biridir.

İnsanlık tarihi erkek egemen ve hiyerarşik yapıyı bize sunmaktadır. Aynı durum örgüt işleyişinde de söz konusudur. Liderler gerçekte bütün cevapları bilmediklerinin, her konu hakkında emin olmadıklarının farkındadırlar fakat örgüt içinde hiç kimse ile güçlerini paylaşmaya yanaşmazlar ve bu durumu açıklayacak kadar da psikolojik yönden kendilerini yeterli saymazlar. Çünkü onların sahip olması gereken kişisel imaj tam olarak kontrole sahip olması, emin olması, ve baskın olması gerektiğidir (Ayden ve Düşükcan, 2002: 135). Erkek egemen dünyadaki liderlik kavramı eski çağlardan beri tartışılan bir kavram olsa da, yakın zamana kadar yapılan liderlik çalışmalarında genel olarak cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkileri dikkate alınmamıştır. Liderlik analizlerinde sadece erkek liderlere odaklanılmıştır; erkek rakipsizdir, bütün liderler erkektir ve hepsi de 'erkeksi' özelliklere sahiptir (Onay ve Heptazeler, 2014: 76). Tarihte önemli roller üstlenmiş Nene Hatun, Satı Kadın, Tomris Hatun, Artemisia, Jeanne D'arc, Kleopatra, Margaret Thatcher gibi önemli figürler bulunsa da, birkaç istisna dışında bu isimlerin genel olarak erkeğe özgü nitelikler taşıdığı düşünülmekte ve atfedilmektedir.

Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir (Onay ve Heptazeler, 2014: 75). Kadınlar genelde olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadırlar. Genel olarak, erkeklerin bulunmaları gereken yer 'işyeri', kadınların ise 'ev ve aile' olarak kabul edilmektedir. Bu toplumsal algı, kadının kendini algılayış biçimini de etkilemektedir. Kadın çalışanların 'ev kadınlığı' kimliğini üzerlerinden atamamış olmaları, onların çalışma yaşamında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır (Onay ve Heptazeler, 2014: 79).

Erkeklerin; daha çok özgüvenli, daha bağımsız, güçlü, çevrelerinde daha dominant vs.. oldukları düşünülür. Zıt olarak bayanların daha bencil fakat aynı zamanda başkalarına karşı da duyarlı, yardımcı, onları anlamaya çalışan oldukları varsayılır. Cinsiyet araştırmalarında bu iki yönelim maskülin ve feminen olarak etiketlenmiştir. Liderlik araştırmalarında da bu durum benzerlik göstermektedir. Bu nedenle liderlik araştırmaları cinsiyete göre liderlik davranışlarını belirlemek üzere bize muhteşem fırsatlar sunar (Eagly ve Johnson, 1990: 464). Ancak bu araştırmalarda erkek düşmanlığına varan uç noktadaki

feminist eğilimlerin, araştırmaların nesnelliğine gölge düşürebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Ertaç ve Gürdal'ın (Ertaç ve Gürdal, 2012) cinsiyet, liderlik ve gruplarda risk alma davranışı üzerine yaptıkları bir araştırmada ulaştıkları temel sonuca göre (Ertaç ve Gürdal, 2012: 25);

"Grup adına karar verme konusunda isteksizlik olarak kadın ve erkeklerin cinsiyet açısından büyük bir farklılık yaşadıklarıdır. Erkeklerin büyük bir çoğunluğu grup adına karar verme davranışında bulunurken(%86), kadınların yarısı böyle bir tercihe hazırdırlar. Cinsiyet ve bireysel risk alma yönünde iktisat literatüründe yapılan sürekli araştırmaların bulgularına göre kadınlar erkeklere göre bu konuda daha gönülsüzdür. İlginç olarak her nasılsa kadınların grup adına karar almayı sevmelerinin eğilimli olmalarının, risk almaya yönelik tutumlarına etkisi yoktur. Başka bir deyişle risk almamayı seven ya da sevmeyen kadınlar liderlik yapmak için gönüllü olmakta eşit bir oranda tutum sergilerler. Dahası lider olan veya lider olmayan kadınlar grup için karar alıcı pozisyona geldiklerinde benzer davranışlar sergilerler. Çelişkili olarak grup için karar alıcı olmayı tercih eden erkekler pasif olanlara göre önemli ölçüde risk alan kişilerden oluşmaktadır."

Kadın liderler, Judy Rosener'in "etkileşimli" diye nitelendirdiği bir liderlik tarzı kullanmaktadırlar. Yani, katılımcılık, güç ve enformasyon paylaşımını teşvik ederek, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlayarak ve onlara enerji katarak, birlikte çalıştıkları, ilgili herkesle etkileşimlerini olumlu hale getirmeye çalışan bir liderlik tarzıdır. Kadın çalışanların özellikle orta düzey yöneticilik seviyesinde çok başarılı olduklarını; detaylara verdikleri önemle, dikkatli kurmaya çalıştıkları iletişim becerileri, mükemmeliyetçi ve uzlaştırıcı yapılarıyla özellikle hizmet aldıkları işkollarında tercih edildikleri bilinmektedir (Onay ve Heptazeler, 2014: 83). Kadın lider oranının tepe yönetiminde azalması ilginç bir olgudur. Yapılan bir araştırmada kadın liderler ile erkek liderler arasında önemli bir farklılığın olmadığını, ancak cinsler arasında bireylerin yetenek ve yetkinlikleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Onay ve Heptazeler, 2014: 83).

2.5.10. Diğer alternatif-yeni yaklaşımlar ve modeller

"*Liderliğe alternatifler yaklaşımı*, lider davranışlarını gereksiz ya da geçersiz kılan bazı durumsal faktörleri saptamaya çalışır. Bu yaklaşıma göre iki grup faktörden söz edilebilir. "Etkisizleştiriciler(nötralizatörler)" ve "Alternatifler". Etkisizleştiriciler; lider davranışının takipçilerin performansı ya da tahmini üzerinde etkili olmasını

imkansızlaştıran durumsal faktörlerdir. Bu faktörlere örnek olarak takipçinin işin doğası gereği bağımsız çalışması, takipçinin ödüllere verdiği değer düşük olması ve lider ile takipçi arasındaki fiziksel mesafenin yüksek olması verilebilir. Öte yandan alternatifler ise lider davranışlarının etkisini sadece imkansız değil aynı zamanda da gereksiz kılan faktörlerdir. Kişilere yönelik lider davranışının alternatiflerine örnek olarak tatmin edici iş ve çalışanların profesyonel iş yaklaşımı verilebilir. Öte yandan işe yönelik lider davranışlarının alternatifi olarak da yetenekli ve tecrübeli takipçiler ile rutin, iyi tanımlanmış ve açık geribildirim sağlayan işler verilebilir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 306).

Etkisizleştiriciler liderler açısından bazı işlevsel olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu sebeple liderler bu faktörlerin farkında olmalı ve durumu, lider davranışlarının beklenen sonucu vermesini sağlayacak şekilde değiştirmeye çalışmalıdırlar. Öte yandan liderliğe alternatif faktörler astın performans ve tatmini üzerinde olumlu etkilerde bulunduğu liderler dikkatlerini diğer bazı önemli alanlarda yoğunlaştırma fırsatı bulurlar (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 307)”

“Açık Liderlik”; kontrol etme ihtiyacından vazgeçerek özgüvene ve alçakgönüllülüğe sahip olmak ve hedeflere ulaşmak için kendilerini adamaları için insanları yüreklendirmek olarak Charlene Li tarafından tanımlanmıştır (Li, 2011: 34).

“Gizli(implicit) liderlik teorileri; Son yıllarda bazı araştırmacılar özellikler konusuna değişik bir bakış açısıyla yeniden yaklaşmışlardır. Bu araştırmacılar genel toplum ve medyanın etkin liderin karakteristiklerinin ne olduğu konusundaki görüşlerinin gözardı edilmeyeceğini söylemektedirler. Geçtiğimiz otuz yılda geliştirilen karmaşık davranışsal liderlik modellerine rağmen birçok kişi liderin başarısı veya başarısızlığı için gizli liderlik teorileri kullanmaktadır. Örneğin karizmatik, yükleme liderlik teorisi (Özkalp ve Kirel, 2011: 326).”

Liderliğe kümeler yaklaşımının geliştiricileri Kerr ve Jermier’dir. Özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik çerçevesinde geliştirilen tüm kuram ve yaklaşımlara göre; liderlik son derece önemlidir ve liderin davranışları örgüt ve takipçiler üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Bununla birlikte pek çok kişi atanmış fakat etkinliğin olmadığı liderlerin bulunduğu grupların üyesidir. Liderlerin yetersizliği gibi içinde bulunulan durum ve koşullarda pekala bir liderin varlığını gereksiz veya geçersiz kılabilir (Erkutlu, 2014: 131) Bu yaklaşıma göre takipçilerin işini iyi bilmesi, görevin basit ve rutin olması ve

örgütün yönlendirmeye ihtiyacı olmayan bir karakteristiğinin olması liderliği gereksiz kılan etkenlerdir (Erkutlu, 2014: 132). Bu yaklaşımdan başka Calder'in "Liderliğe Atıf Kuramı" da liderliğe karşı muhaliftir (Erkutlu, 2014: 134).

Bazı kişiler ise çok ileri gidip liderleri çevredeki kuvvetler tarafından manipüle edilen kuklalar olarak görürler. Bu kampa dahil olanlar işin başında kimin olduğunun fazla fark oluşturmadığını iddia ederler; insanların yaptıklarından sadece toplumsal kuvvetler sorumludur. Bu görüşteki kişiler liderlerin, takipçilerinin nereye gittiği bir yana kendilerinin nereye gitmekte olduğu üzerinde bile çok az (hiç olmasa bile) kontrolü olduğunu düşünürler; onlara göre liderlik bir yanılsamadan başka bir şey değildir (De Vries, 2007: 20). Bu görüşe göre lider sadece kendisine biçilen rolü oynamaktadır.

"İnsanlar organizasyonlarını bir transatlantik, kendilerini de bir lider olarak hayal ettiklerinde acaba kendilerine hangi rolü biçerler? Yıllar boyu müdür gruplarına bu soruyu yönelttiğimde en çok aldığım cevap kaptan oldu. Kimi geminin yönünü belirleyen rotacı diyebilir. Çok azı da yönetimi bizzat elinde tutan serdümen ya da aşağıda ateşi canlı tutan, enerji sağlayan mühendis, veya hatta herkesin kayıtlı, müdahil ve irtibat halinde olduğunu temin eden sosyal işler müdürü cevabını verir. Bunların hepsi liderliğin kapsadığı meşru roller olsa da, pek çok bakımdan bütün bunları gölgede bırakan bir başka rol vardır. Ne var ki çok az kimse bunu aklına getirir. Göz ardı edilen liderlik rolü, geminin tasarımcılığıdır. Tasarımcı haricinde kimsenin gemi üzerinde daha kapsamlı bir etkisi yoktur. Tasarımcı yalnızca iskele tarafına dönen ya da sancak yönüne dönmesi altı saat alan bir dümen yaptıysa, kaptanın sancak tarafına otuz derece dönmesinin ne faydası vardır? Doğrudüzgün tasarlanmamış bir organizasyonun lideri olmak, başarısızlığa mahkum olmaktır (Senge, 2013: 366-367)."

Liderlik araştırmalarında liderin kişilerle olan etkileşimine odaklansa da kötü tasarlanmış bir yapıda liderlik niteliği zafiyete uğrayabilecek hatta yok olabilecektir. Bu bakış açısı liderliğin belki de esas rolünün tasarlama ya da tasarımları çevreden toplayıp en doğrusunu uygulama olabileceğini göstermektedir.

2.6. Liderliğin Geleceği

İş hayatının uluslararasılaşması 1980'lerde hızlanmaya başlamıştır. Amerika, Avrupa, Japonya ve hatta gelişmekte olan ülkelerden dahi uluslararası şirketler doğmaya başlamıştır (Akiş, 2004: 288). Amerika merkezli bir örgüt Ortadoğu da faaliyet gösterirken Avrupa'lı bir lider etrafında faaliyetlerini yürütebilmektedir. Liderlik bir etkileşim süreci

olduğu ve davranışların farklı kültürlerde farklı algılandıkları göz önünde bulundurulursa liderliğe küresel anlamda farklı boyutlar eklenmiştir.

Geleceğin liderlerini bekleyen en büyük zorluk iş dünyasında yaşanan değişimin baş döndürücü hızına ayak uydurmak, plan yaparken ve liderlik ettikleri insanlarla ilişki kurarken buna göre hareket etmektir (Spellman, 2011: 53). Klasik liderlik teorilerindeki, lideri lider yapan özellikler, liderin kullandığı araçlar, liderin takipçileri, liderin bulunduğu örgütün yapısı günümüzde değişime uğramıştır. Teknoloji ve değişime ayak uyduramayan bazı liderler, liderlik vasıflarını kaybedebileceklerdir. Liderlik doğuştan gelebilir, sonradan da kazanılabilir ama liderlik günümüzde kaybedilebilen, yok olabilen bir kimliğe bürünmektedir.

Teknoloji ve liderlik ilişkisi şöyle açıklanabilir (Toduk, 2014: 340);

- Liderlik kavramı değil, iletişim kavramı kökten değişmiştir.
- Bilgiye ulaşım ve hızlı karar alma kolaylaşmıştır.
- Kararların veriye dayalı olarak alınması zorunlu olmuştur.
- Yöneticiler daha şeffaf olmak zorundadırlar
- Blackberry'den, laptoptan, i-padden ayrı bir hayat, tatil kalmamıştır.
- Katılımcı liderlik tarzı teknolojidten büyük fayda sağlamaktadır.
- Liderler; şirketlerinin teknik uzmanlıklarında devrim yapmanın yollarını aramak zorunda kalmışlardır.
- Teknoloji; bilgidен güç alan otokratik liderliğe son vermiştir.

Tüm bu değişimlere rağmen teknoloji hala bir araç olarak yerini korumakta, liderin başarısı hala yönetim anlayışına ve ekibindeki insanlara bağlı kalmaya devam etmektedir.

Günümüzde en yaygın görüş, başarılı ve arzulanır olan liderlik özelliklerinin ve davranışlarının birçok değişkeni olan durumlara göre değiştiği görüşüdür. Belirli bazı özelliklerin ya da davranışların liderlikte etkinliği sağlayacağı şeklindeki genellemeler artık kabul edilmemektedir. Farklı izleyicilerde, farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve organizasyonlarda her zaman aynı başarılı sonuçları veren, evrensel geçerliği olan özellikler ya da davranışlar yoktur (Barutçugil, 2014: 29). Bugün erken dönemdeki

organizasyonların otokratik liderlikleri ve diktatörlükleri yerine liderlik sözlüğü etkileşimci, vizyoner, dönüşümcü liderler gibi alternatiflere sahiptir (Pearce ve Wassenaar, 2013: 11).

Liderlik giderek artan bir şekilde liderlerin ve takipçilerinin tüm alanlarda insan gelişimine değer yaratmak ve katmak için ortak faaliyetler yürütmesi şeklinde anlaşılmaktadır. Liderliğin geleceği budur (Safty, 2004: 73). Geleceğin Liderliği, liderler ve takipçilerinin ortak amaca önemli katkılarda bulunduğu daha az hiyerarşik ve daha dinamik iki yönlü faaliyetlerden oluşacaktır ve bu anlamda liderliğin geleceği daha demokratikleşecektir. Bu nedenle, hangi alanda olursa olsun insan gelişimine değer katan, "değer liderliği" olarak adlandırılan liderlik türü gelecekte etkin olacaktır (Safty, 2004: 65). Geleceğin zaferlerini kazanacak liderler, yalnızca bugünkü gerçeği düşünmek yerine; dünü(geçmiş), bugünü(şimdiki zamanı), ve geleceği(gelecek günleri) aynı potada mükemmel bir biçimde yeniden organize ederek birleştirebilen, düzenleyebilen, işleyebilen, yönlendirebilen, ve yönetebilen stratejik, vizyon sahibi kişiler olacaklardır (Marşap, 1999: 23).

Tüm liderlik tiplerini incelediğinde; liderlik kavramlarının, değişken ve çoğu birbiriyle ilgisiz tiplere gönderme yaptığı görülmektedir. Değişmeyen şey ise, liderliğin bir izlenen-izleyen ilişkisi içerisinde kurulan bir süreci dile getirmesidir. Bu diyalektik ilişki, izlenen kişinin özelliklerine, ilişkisinin gerçekleştiği psiko-sosyal sürece, izleyen kişilerin yapılarına ve içinde bulunulan kültürel ortama bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu kadar çok liderlik tipinin olmasının ardında da büyük ölçüde bu durum yatmaktadır. Liderlik, değişen toplum ve olgusal gerçekliklerle birlikte yepyeni biçimlere bürünebilecekmiş gibi görünmektedir. Akademisyenlerin konuya olan ilgisi sürdüğü sürece bu olgular bulunup yeni kavramlaştırmalar inşa edilecek ve yepyeni liderlik tipleri eklemenebilecektir (Yılmaz ve Şahin, 2014: 29). Buna rağmen uzun bir dönem daha liderliğin ne olduğu konusunda uzlaşma sağlanabileceği zor gözükmektedir.

Liderliğe ilişkin literatür olgunlaşmaya başladığında toplumdaki bazı kesimlerdeki liderlik araştırmaları(öğrenci, iş adamı-yönetici, askeri personel) fazlaydı fakat diğer bölümlerde (gönüllü örgütler, polis memurları, sağlık yöneticileri gibi) seyrekti. sağlık alanında, sosyal hizmetlerde ve koruma alanlarında yükselen işgücü o alanlardaki liderlik yazınlarında da artış gösterecektir. Aynı şekilde bu durum yükselen ve gelişen toplumdaki

azınlıklar ve kadınlar için geçerli olacak, kültürlerarası çalışmalar da filizlenecektir (Bass, 1990: 6). Sanallaşan iş ve sosyal dünyada liderliğin boyutları ve yeni özellikleri nasıl kazanacağı da önemli bir çalışma alanı olacaktır. Ayrıca 19. ve 20. yüzyıllarda göz ardı edilen "liderliğin metafizik boyutu"na yönelik ilgi ve çalışmaların (spiritüel, hizmetkar, etik, otantik liderlik ve benzeri...) artmaya başladığı ve ileriki yıllarda bu alana yönelik ilginin devam edeceği görülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 37).

Araştırmalar liderliği anlamamız konusunda çok değerli bir birikim oluşturmalarına karşın, literatürdeki karmaşa devam etmektedir. Biyologlar genelde hayvanlardan yola çıkarak genetik özellikler üzerine, psikolojiyle ilgilenen biliminsanları lider ve grup arasındaki ilişkilere ve davranışsal boyuta, sosyologlar liderlerin toplum üzerindeki etkisine ve farklı toplumlarda liderlik algısının değişimine, yönetim bilimciler örgüt mekanizmaları açısından, kavramın felsefesini önplana çıkaran yaklaşımlar ise liderin nasıl olması gerektiği üzerine yoğunlaşmışlardır. Şüphesiz farklı alanlarda değerli bilgiler oluşsa da liderlik hala genel bir yaklaşımla açıklanmayı beklemektedir, çünkü liderlik tek bir açıdan bakılıp kategori edilemeyecek kadar karmaşık ve değişkenlik gösteren bir konudur.

Liderlik olgusunun çok kapsamlılığı ve öznesi olan insanın biricik oluşu sebebiyle günümüzdeki araştırmaları liderlik dar kapsamlı boyutlar üzerinden ele alınıp, öne çıkarılan belirli liderlik stilleri üzerinden süreç açıklanmaktadır.



3. BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK

3.1. Türk Kültüründe Liderlik

“Türkler’de liderlik bahsinde ilk bilinmesi ve diğer özellikleri değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken husus, Türkler’de liderliğin uhrevi bir nitelik taşıdığıdır. Türkler’de liderlik hiçbir zaman sadece “liderlik” değildir; hep yanında artı şeyler de vardır. Üstelik bu artılar bazen liderliğin kendisinden de önemlidir. Aynı şey yalnızca siyasal liderliklerde değil, bürokraside, iş hayatında ve gündelik hayattaki liderliklerde de geçerlidir. Çünkü mevki ve makamlar, Türkler için Gök-Tanrı’dan “kut” almakla, Allah’ın inayetiyle ilgilidir. “Allah nasip ederse...”, “Allah nasip etti” türünden sözlerin kültürümüzdeki yaygınlığı, Allah’ın takdiri, inayeti olmadan elimizden bir şey gelmeyeceğini gösterdiği gibi, bu mevki ve makama ulaşmış kişilerin uhrevi yollardan geçerek buralara geldiklerine inandığımızı da işaret eder. Allah’ın inayetiyle o mevki ve makamda oturanlara, hep belli bir saygı içinde, titizlik ve özen gerektiğine inanarak davranırız. Bütün bu özellikler, Türk toplumunda liderlik makamına ulaşan kişinin, toplum tarafından yapılacak karizmatik atıflar açısından daha baştan avantajlı olduğunu göstermektedir. Ama bu avantajların sona ereceği bir nokta vardır. Türk toplumunun da kötü liderlik karşısında bıçağın kemiğe dayandığı ve artık sabredemeyeceği bir noktası olmasının yanında, Türkler’de liderlik böylesine avantajlarla donatılmış olmasına rağmen, yüksek sorumluluktan ve halkın yüksek beklentilerinden kaynaklanan bazı dezavantajlara da sahiptir (Göka, 2009: 104)”.

Türk lider, uhrevi nitelikli bir makamda oturur. Türk kültürü lidere itaate dayalıdır. Türkler, liderlerinden baba tutumları beklemektedirler. Tüm bunlar doğrudur ama yine de liderlerinin her zaman hata yapabileceğini bilmelerine engel değildir. Türkler de lider “töre” tarafından sınırlanırlar ancak başka sınırlayıcılar da vardır. Atalar kültürünün etkisi, soy-boy tarzı örgütlenmenin ve göçebelik yaşantısının zorunlu kıldığı “göçebe veya bozkır demokrasisi” diyebileceğimiz kendine özgü kurultay geleneği de Türk lideri kuşatma altına almaktadır (Göka, 2009: 132). Türkler’in liderinin ilahi niteliği ve lider-merkezli bir itaat kültürüne sahip olmaları, liderin her yaptığına göz yumulacağı anlamına gelmemektedir. Toplumun da tıpkı ailenin babadan beklediklerine benzer biçimde liderden beklentileri vardır. Lider, toplumun refah ve huzurunu sağlamakla, hak ve hukuk gözetmekle, töreye uymakla yükümlüdür. Yükümlülüklerini yerine getirmediğinde ortaya çıkacak olan tüm olumsuzluklardan da sorumlu tutulacaktır. Böyle durumlarda liderliğe atfedilen özellikler adeta tersine dönmektedir. Lider misyonunu yerine getiremediğinde ona karşı başka bir liderin açtığı bayrağın altında toplanılmaktadır (Göka, 2009: 120).

Türkler; dini otorite etrafında toplanmaya müthiş eğilimlidirler. Fütühatçı ruhlarında dini bakımdan değer verdikleri, "büyük" belledikleri kimselerin belirgin etkisinin olduğu tartışma götürmemektedir. Savaşçılığı ve dini bütünlüğü bir arada ifade eden "Alperen" sözünün Türk kültüründeki değeri de bu etkiyi apaçık göstermektedir. Gerek Türkler'in Anadolu'yu yurtlaştırmaları, gerek Osmanlı Beyliği'nden güçlü bir imparatorluk kurulması sürecinin başlangıcı ve gerek Kurtuluş Şavaşı sırasında din büyüklerinin oynadıkları rol tartışmasız birincil önemdedir. Tüm bunlardan yola çıkarak, din adamlarının ve/veya dini açıdan güvenilir bulunan kimselerin hem liderlik makamlarını etkilediklerini, hem de her zaman potansiyel lider adayı olduklarını söyleyebiliriz (Göka, 2009: 111). Dini niteliğe haiz kimseler enformel liderlik rollerini sürekli üstlenmişlerdir. İstanbul'un fethi sırasında karizmatik liderlik özellikleri sergileyen ve devletin formel lideri olan Fatih Sultan Mehmet Han; aynı zamanda Akşemsettin'in sıkı bir takipçisiydi.

Geleneksel olarak Türk toplumunun lider anlayışı, "Elindeki sihirli değnekle bütün olumsuzlukları bir anda yok edendir". Bu düşünce toplumun yaygın kanaatidir (Ergezer, 2003: 115). Bu açıdan Türk toplumunun liderlere sıradışı-insanüstü bir nitelik atfettiği ve liderlerinin karizmatik özellikler sergilemesi gerektiği söylenebilir. Türk tarihindeki karizmatik liderler, toplumun kriz anları sırasında toplum tarafından sıklıkla anılırlar, ilginç olarak toplum tarafından imkan olsa mezarlarından çıkıp liderlik etmeleri dilekleri sürekli dile getirilir.

3.1.1. Türk bürokratik yapısında liderlik

Türkler ve Türk bürokratları da kendilerini yalnızca bir cemaat içinde güvende hissetmektedirler. Cemaat içinde iyi ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar. Bu, diğer topluluk ya da gruplara karşı olumsuz tutum takınma durumunu ortaya çıkarabilmektedir. Bunlara ek olarak cemaat önderlerinin Türk toplumunda ve kamu yönetiminde olağanüstü düzeyde saygınlıkları vardır. Bu özellik bir yandan bir tür yozlaşmanın yayılmasını kolaylaştırırken, bir yandan da yozlaşmaya karşı kimi stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir. İyi liderliğin olumlu etkilerinden yararlanmaya dayanan bir strateji başarılı bir biçimde uygulanabilir. Ancak, bilgilenme düzeneklerinin oluşturulması yoğun çatışmalara neden olabilir (Emre, 2003: 472). Ülkemizde toplulukçu kültürün bir sonucu da, arkadaşlık ve aile ilişkilerine önem verilmesidir. Bu ilişkilere verilen değer, kişinin ailesine ve

arkadaşlarına her koşulda yardım etmesi gerektiği beklentisini doğurmaktadır. Bu da kimi zaman kayırcılığı kolaylaştıran bir etki yaratabilmektedir (Emre, 2003: 488).

“Literatüre göre bürokratlarımızın erk güdüsü yüksektir. Yüksek erk güdüsünün varlığını destekleyen belirtiler de literatürü haklı çıkarmaktadır. Merkezi karar alma geleneği, karar alma hakkının sınırlı sayıdaki kişilere verilerek imza yetkisiyle sembolleştirilmesi, imza yetkisine ulaşmanın kimi bürokratlar tarafından adeta fetişizm derecesine ulaşması, üstlerin astların her davranışından haberdar olmayı istemeleri ve astların başarılarını kendilerine olan bağlılıkla ölçmeleri bu belirtilerin bir kısmıdır. Astlar, üstlerinin karşısında aradaki otorite farklılığına dayanarak saygı ve bağlılık sembollerini sıklıkla tekrarlarlar. Astın, amirinin karşısındaki saygılı ve mesafeyi koruyucu duruşu, sigara içmemesi hatta bacak bacak üstüne atmaması, ona iki defa üst üste aynı konuda –bazen de hiçbir konuda- itiraz etmemesi, amirinin karşısında herhangi bir şeyi sormak veya istemek için gitmeden önce kendi kendine saatlerce düşünmesi ya da arkadaşlarına danışması gibi bir takım davranış özellikleri astın da bu erki benimsediğinin göstergeleridir. Bürokrasimizde üstler ise, temelde merkezi karar alma eğilimi göstermekte ve belirli düzeydeki astlarına danışmakla beraber onları karar verme sürecine katmamaktadır. Bununla beraber, bürokratlarımız mevcut otoriteye dayalı güçlerini astları üzerinde baskı kurarak, kısıtlayarak, katı ve hoşgörüsüz bir biçimde gerçekleştirmez. Devlet geleneği olan paternalist yaklaşım günümüzün bürokratlarında da hakimdir (İrmiş, 1999).”

Türk toplumunda, daha doğrusu kamu yönetiminin işleyişindeki yetkecilğin, buyurgan davranışların kökenine baktığımızda çocuk yetiştirme kültürümüzden devlete ilişkin değerlerimize kadar, kültürümüzün pek çok ögesini görmekteyiz. Aile içinde baba yetkesine karşı saygı göstermenin en önemli değerlerden biri olarak aktarılması; babanın yerini okulda öğretmen, askerlikte komutanın, işyerinde amirin alması, yetkeye saygı göstermenin toplumsal bir alışkanlık olarak süreklilik göstermesine neden olmaktadır (Emre, 2003: 483). Bu anlayış doğu toplumlarında görülen paternalist anlayışın bir yansımasıdır.

Büyüklerin elinin öpülmesi, tüm dünyada Türkler’in sembol davranışı olarak bilinir ve apaçık içimde itaat kültürünü ifade eder. Her Türk, kimin elinin öpülmesi gerektiğini bilir. “el-etek öpme”, “diz çökme” ile ilgili deyişleri bugün de gündelik hayatta kimin güçlü olduğunu ifade etmek için çok yaygın bir biçimde kullanıyoruz. Makam-mevki, rütbe-kıdem düşkünlüğü de itaat kültürüyle ilintilidir. Askere bir gün geç gitmek, bir göreve diğerlerinden bir gün geç başlamak bile çok olağan bir biçimde “kıdem sırasını” belirleyebilmektedir (Göka, 2009: 106). İtaatin yanı sıra gösteriş ve şatafatın belirleyici olduğu “potlaç kültürü” de damgasını vurmaktadır. Makam ve mevki yükseldikçe eğlence kısıtlanırken, “ihvan” beklentisi artar. Büyükler, liderler, lider adayları ihvan yarışına

girerler. Eğlencelerde “ihsana boğmak”, imkanlar ölçüsünde ne varsa konuklara sunarak gövde gösterisi yapmak esas alınır (Göka, 2009: 107) Türk demokrasisinde bir türlü parti-içi muhalefetin gelişmemesini; yükselen her eleştirin, ihanet eden çatlak bir ses kabul edilmesini; sağlıklı bir patron-işçi diyalogu geliştirilememesi ve sendika gibi özgürlüğün arenası olması gereken yerlerde bile “sendika ağalığı” kavramından söz edilecek bir olgunun ortaya çıkmasını hep itaat kültürüne bağlanabilir (Göka, 2009: 108).

“Bir toplum kendi kurumsallaşmasını ve iş tanımlarını oldukça başarılı bir biçimde gerçekleştirmişse, yani toplumun ihtiyaçlarının ne olduğu ve bu ihtiyaçların kimin tarafından, nasıl karşılanacağı belirlenmişse o toplumun bir “çalışma grubu” niteliğine haiz olduğunu söyleyebiliriz ki bugün için gelişmiş Batı toplumları bu özellikleri göstermektedir. Ama bir toplum kurumsallaşmasını ve iş tanımlarını henüz tamamlayamamışsa, toplumun ihtiyaçları uygun olarak saptanamamışsa, kimin hangi işi nasıl yapacağı belli değilse, o toplum “temel varsayım gurubu” özelliklerini gösterir. Kaosa yatkındır, lidere bağımlıdır ve kurtarıcı, karizmatik lider, hatta mümkünse bir Mesih, bir Mehdi arayışı içindedir. İçinde bulunduğumuz toplum ve benzeri toplumlar da “temel varsayım grubu” özelliklerini gösterir. Batılı toplumlarda başarılı bir lider olmak için ayrıca karizmatik olmaya gerek yoktur, zaten sağlanmış olan kurumsallığı ve iş tanımlarını sürdürebilmek yeterlidir. Bizdeyse toplumun ihtiyaçlarının belirlenmesi ve arzularının belli ideallere doğru sevkedilebilmesi için kurumsallık ve iş tanımı eksikliğini dolduracak karizmatik kimselere ihtiyaç vardır (Göka, 2009: 84-86).”

Türk toplumu Osmanlı'nın çöküş döneminden bu yana geçiş toplumu psikolojisine sahiptir. Türkiye’de tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş bitmeden dünyada post-endüstriyel dönem ve bilgi çağı ve küreselleşme süreci başladı. Bunun yanında güçlü bir dönüşüm rüzgarı kamu yönetiminin bürokratik ve ahlaki değerlerinin yozlaşmasına yol açtı. Bugünün karmaşık ve belirsiz ortamında kamu görevlileri ve politikacılar için davranış kuralları geliştirmek gerekmektedir (Emre, 2003: 473). Oluşturulacak davranış kuralları, binlerce yıllık devlet geleneğiyle son yüzyılı kapsayan batı tarzı sistemin bir türlü oturmamış sentezini artık kaynaştırabilmelidir.

“Türkiye'nin henüz merkeziyetçi yönetim anlayışından kurtulabildiği söylenemez. Tüm yetkilerin, hiyerarşik yapı içerisinde ve bir kişi veya makamda toplanması görüşüne dayanan bu yaklaşımın sürdürülmesinin ülkemizdeki insan verimliliği üzerindeki olumsuz etkileri sanılanın çok üzerindedir. Tüm yetkileri elinde bulunduran "güçlü lider" imajının kültürümüzdeki yeri dikkate alındığında, bu sorunu aşmanın kolay olmadığı söylenebilir. Günümüzde liderin gücünü sahip olduğu yetkilerin büyüklüğüyle değil; kaynakların etkin kullanılmasını sağlamadaki başarısıyla ölçülmektedir. Yetkilerin bir yerde toplanması, liderlik arzusu olan ve birşeyler başarmak isteyen herkesi teşkilatın en üst noktasına çıkarmaya zorlamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak teşkilatın tepesindeki kişi, liderlik arzusu taşıyan herkesi kendisine rakip hatta düşman olarak görmektedir (Ergezer, 2003: 26).”

Günümüz Türkiye'sinin demografik yapısı incelendiğinde ülkemizdeki liderlik konseptiyle ilgili bazı ipuçları bulunabilir. 30 yaşın altında 35 milyon kişinin yaşadığı ülkemizde yeniliklere çok açık ve değişime hızla uyum sağlayan bir kesim bulunmaktadır. Öte yandan 60 yaşın üzerinde olan, bulunduğu makamı uzun beklemler sonucunda kazanmış ve artık orada yılanmak isteyen idareciler de mevcuttur (Akiş, 2004: 356). Yeşim Toduk Akiş'in yaptığı 1500 üzerinde mülakat (Akiş, 2004: 358) sonrasında vardığı sonuç; ülkemizdeki liderlerde ilk aranan ve olmazsa olmaz tek faktörün "güven" olduğunun ortaya çıkmasıdır. Bu sonuç liderlik literatüründeki önemli çalışmalarla aynı şeyi göstermektedir.

3.2. Kamu Yönetimi ve Liderlik

van Wart'ın 2003 te yaptığı bir çalışmada (Wart, 2003); kamu yönetiminde liderlik literatürünü, "Public Administration Review" dergisinin yayın hayatına başladığı 1940'tan beri ve mevcut diğer literatürü oluşturan 12 yayını incelemiştir. İncelemeye göre; kamu yönetimi üzerine yayın yapan ilgili dergilerdeki konuyla ilgili makalelerin çoğu liderlik terimini kullanmasına rağmen bunlar sıklıkla kamu yönetimi liderliğiyle ilgili değildir.

Kamu yönetiminde liderlik; liderliğin farklı alanlarını kapsamaktadır. Literatürdeki yaygın konsept siyasal liderlik, toplum liderleri ve yönetici liderliği içine almaktadır. Eğitim alanı ve askeri alan da buna eklenebilmektedir (Wart, 2013: 527). Kamu yönetimi liderlerin performanslarını nasıl değerlendirebiliriz? İyi bir liderliği nasıl getirebiliriz? Ya da en kötü ihtimalle kötü bir liderliği nasıl önleyebiliriz? Soruları kamu yönetiminde liderlik konusunun başlangıç sorularıdır (Hart, 2011: 325). "Liderlik" kavramı üzerinde ortak bir mutabakata varılamamış bir konu olarak önümüzde dururken kamu yönetiminde liderlik konusunu işlemek ve ileri gidip lider performansını değerlemek daha da sancılı bir süreç olarak önümüzde durmaktadır.

1981 yılında Turgay Ergun Ohio Yaklaşımı Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi'nin üst düzey yöneticilerinin Liderlik davranışlarını incelemiştir. Ergun'un (1981) "Türk Kamu Yönetiminde Önderlik" isimli bu çalışmadan önce Türkiye'de bir süre çeşitli kamu kuruluşlarında danışman ve uzman olarak çalışmış olan Amerika'lı Richard Podol (1963), Bir başka Amerika'lı yazar N.M. Bradburn, Türk iktisadi girişimlerindeki üst düzey

yöneticilerine ilişkin olarak yaptığı bir araştırmanın sonuçlarını Amerika'da yapılan benzer bir araştırmayla karşılaştırmaktadır. Türk yönetimi üzerinde görüşlerini belirten bir başka Amerikalı yazar Lynton Caldwell, Leslie ve Noralou Ross (1971) adlı yazarlar da Türk bürokrasisi hakkında görüşler dile getirmişlerdir (Ergun, 1981: 26-31).

Ergun'un 1981 yılında yaptığı araştırmanın bazı bulguları yöneticilerin bir örgütün başında buldukları süre ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, Türk yöneticisinin astlarına yetki devrinde kışkanç olduğu bu yüzdende merkeziyetçi davrandığı fakat bu eğilimin katı bir otoriterlik olmadığıdır (Ergun, 1981: 107-110). Bu sonuçlara göre 1981 yılında Türk Kamu Yönetimi'nde Liderlik Davranışları açısından paternalist bir tarzın hakim olduğu söylenebilir. Cerit'e göre (Cerit, 2012: 38); Türkiye'nin Asya ve Ortadoğu ülkeleri gibi kolektivist, güç uzaklığının yüksek ve paternalizm özelliklerine sahip olan bir ülke olması nedeniyle paternalist liderlik yaklaşımı Türkiye'deki çalışanlar tarafından beklenen bir liderlik anlayışı olabilir.

Türk kamu yönetiminde liderlik nasıl olmalıdır? Üzerine kapsamlı bir çalışma yapılmamış olup, sınırlı sayıdaki mevcut araştırma daha çok olan durumu inceleyip aktarmıştır.

3.2.1. Kamu yönetimi

Bugünkü haliyle kamu yönetimi disiplininin bir Amerikan ürünü olduğu ve kendi gerçekliğinin özelliklerini taşıdığı söylenebilir (Altunok, 2012: 88). Başlangıcından itibaren öncelikli kavramları verimlilik, etkililik, ekonomiklik ve demokratiklik temelinde yükselmiştir. Daha çok örgüt bilimi ve işletmecilik yaklaşım etkisinde gelişen Amerikan kamu yönetimi düşüncesi dünyanın geri kalan kısmı üzerinde de büyük ölçüde yaygınlık kazanmıştır. Disiplinin kurucu babası olarak kabul edilen Wilson'ın bu disiplinin ilgili toplumun kendi gerçekliğine uygun olması gerektiği yönündeki tespitleri, özellikle bu disiplini aktaran toplumlar için günümüzde de değerini korumaktadır. Aradan geçen yaklaşık yüzyıldan fazla bir zaman dilimine karşın, gelişmekte olan ülkelerin bu disipline çok fazla kendi gerçekliklerini yansıtamamış olmaları ise halen önemli bir sorun alanı olarak ortada durmaktadır (Altunok, 2012: 89).

Avrupalı yönetim bilimi de, Amerikan kamu yönetimi düşüncesi de kapitalist toplumsal aşamanın bir ürünüdür. Ancak aralarında gittikçe azalmakla birlikte yerelliğinin ve tarihsel köklerinin bir fark oluşturduğu söylenebilir. Bunun önemli göstergelerinden biri Avrupa’da hukuk düşüncesinin Amerika’ya göre daha gelişmiş olmasına karşın Amerika’da işletmeci akımın Avrupa’ya göre daha gelişmiş olmasıdır. İşin ilginç tarafı ise her iki tarihsel gerçeklik ile de tam olarak örtüşmeyen Türkiye’nin hukuk sistemini Avrupa düşüncesine; yönetim düşüncesini ise Amerikan işletmeci düşüncesine uydurmaya çalışmış olmasıdır (Altunok, 2012: 90). Günümüzdeki gerçeklikte ise ekonomik rasyonalizm yönetsel değerleri şekillendirirken etkili bir faktördür. Kamu hizmeti veren kuruluşlar için; Avustralya’da, Kanada’da, İngiltere’de veya herhangi bir yerde neyin doğru ve neyin yanlış olduğu hakkında yeni seçenekler söylemeye başlamıştır. Kariyere dayalı ya da sözleşmeli kamu personel sistemi, partizan veya partizan olmayan kamu yönetimleri gibi seçenekler tartışılmaktadır (Kakabadse, Kakabadse, Kouzmin, 2003: 477).

Bütün politik sistemler bir değere dayanırlar. Örneğin ABD liberal değerlere, Çin ve Vietnam resmi önceliğini kolektiviteye vermektedir. İlave olarak politik sistemlerdeki çekirdek değerlerin temelinde yatan ülkenin çekirdek rejiminin ideolojik değerlerinde yatar, ilerdeki dönüşümleri de bu değerler etkilemektedir (Bao, Wang, Larsen, Morgan, 2013: 452). Ülkemizi örnek verirse cumhuriyetimizin kurucusu olan kemalist rejimin değerleri ülkemizde hakimdir. Kemalist rejim kültür olarak “aydınlanma” düşüncesini benimsemiş ve kendi yorumu doğrultusunda uygulamıştır. Bu düşüncenin değerleri devlet yönetiminin her alanında karşımıza çıkabilmekte ve gündemi meşgul edebilmektedir. Örneğin bir kişinin başörtüsüyle herhangi bir kamu kurumunda bulunması bile rejim tartışmalarına ve sert refleklere yıllarca sebep olmuştur. Altunok’a göre (Altunok, 2012: 294); tek yönlü bir dünya algısı ile biçimlendiği anlaşılan Türk kamu yönetimi düşüncesi kendi gerçekliğinin ve özgür bilimselliğinin ürünü olarak gelişmemiştir. Bir toplumun kendi gerçekliğinin ürünü olmayan bir yönetsel düşünce sistemine sahip olmasının ortaya çıkarabileceği patolojik etkileri ise göz ardı etmemek gerekir. Çünkü düşüncesi prangalı olan bir toplumun eyleminin bağımsız olmasını beklemek çok anlamlı olmayacaktır.

Kamu yönetimi alanı ontolojik düzeyde değerlendirildiğinde modern toplumsal bölümlenmede devlet denilen aygıtın kapsamı içerisinde yer alır. Bu kapsamın üç temel kurumu olan yasama, yürütme ve yargıdan; yürütme erki daha çok kamu yönetiminin

inceleme nesnesine dönüşmüştür (Altunok, 2012: 96). Çünkü yönetim kurumların organıdır, kurumların da yönetim olgusu olmadan işlemesi sözkonusu değildir. Bu organ bir kalabalığı organizasyona, insan çabasını ise performansa çevirir (Drucker, 1980/2010: 232). Yöneticiler ise organizasyonların ve/veya toplumların ürünleridir. Onlar, organizasyonun ya da toplumun yapısını ve işleyişini temsil eder ve sürdürürler. Aralarında bir uyum ve tutarlılık vardır. Taraflar birbirlerinin adeta bir aynasıdır (Barutçugil, 2014: 21).

Gelişen teknolojiyle birlikte Türk Kamu Yönetiminde yönetim alanında boşluklar oluşmuştur. Böyle bir boşluğun siyasal güç ile yönetici kadro arasındaki eşgüdüksüzlüğün giderilmesiyle ve yönetsel görevlere özellikle kamu yönetimi ve yönetim biliminin çağdaş kriterlerine yanıt verebilecek üstün nitelikte yöneticilerin getirilmesiyle kapatılması olarak kazanabilir. Bu yöneticiler teknolojiyi ve teknoloji politikalarının hedeflerini bilen ve algılayabilen kişilerden oluşmalıdır. Bu sayılan niteliklere uygun yöneticiler belirlenip, yönetimin başına getirildiği takdirde başarı kaçınılmazdır. Buna paralel olarak da vatandaş memnuniyeti en üst noktalara ulaşabilecektir (Şahin ve Temizel, 2007: 192). Yöneticiler ortak çıkarları ilgilendiren konularda liderliği ele almayı kabul etmedikçe, çoğulcu bir politik çevrede her geçen gün güç kaybedecek ve sonunda karşıtlıkların oluşturduğu bir politik düzende oyunu kaybeden taraf olacaktır (Drucker, 1980/2010: 226).

Kamu hizmeti kalitesinin yükseltilmesinde liderliğin rolü, üst yönetimin kararlılığını sağlamanın yanında, küresel ve toplumsal değişim talepleri doğrultusunda örgütün, stratejik yapılanma gereklerini karşılama konusunda da önemli bir ağırlığa sahiptir. Bu çerçevede Türk Kamu Yönetimi içinde yer alan örgütlerin, siyasal sisteme ve merkezîyetçi geleneğe büyük ölçüde bağımlı olmaları nedeniyle stratejik yönetim anlayışının gerektirdiği vizyon, misyon, strateji ve aksiyon boyutlarını yeniden yapılanma ihtiyacının gerektirdiği ölçüde hayata geçirmeleri güç gözükmemektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 185). Etkili liderler anlamlı değişimin yıllarca süreceğini açıkça belirtirler. Öte yandan kısa vadeli kazanımlar elde edilmesini sağlar ve değişim gereğinin acil olmasının tam da uzun zaman almasından kaynaklandığı gerçeğini insanlara sürekli hatırlatırlar (Kotter, 1999: 79).

3.2.2. Bürokrasi ve merkezîyetçilik

Kamu Yönetiminin yardımına bürokrasi kavramının koşulduğu görülmektedir. Bürokrasi, uzayıp giden farklı anlamlar listesine karşın, kamu yönetimi gibi tüm tanımları bakımından modern bir kavramdır. "Bureau" sözcüğü Paris'te devlet işlerini gören yazı masalı odaların çoğaldığı 18. yüzyıl başında herkesin dikkatini çekecek derecede belirmiş, bunların yönetsel tiranlığından şikayetler kısa bir sürede, yüzyılın ortalarında artınca egemenlik anlamına gelen "cracy" sözcüğü eklenmiştir (Güler, 2011: 24). Güler (2011: 24); Güler, "Maddi varlığını bürolarda, yazılı olmakta, ücret karşılığı çalışmakta, bireysel sözleşme sisteminde bulan bir olgu, iktisadi ve siyasal sistemlerin bu özellikleri desteklemediği uygarlıkta nasıl var olabilir?" diyerek Türk uygarlığında bürokratik bir anlayışın bulunmadığını varsaysa da Osmanlı arşivi incelendiğinde bundan 500 sene önceki bir savaşa ücra bir köyden giden sipahi askerlerinin sayısını bile arşivlerde bulmak mümkündür. Hülasa uygarlığımız göçebe hayatından ve onun getirdiği organizasyonel becerilerinin üzerine etkileşimde bulunduğu her toplumdaki faydalı gördüğü bazı özellikleri medeniyetine dahil etme-medeniyet potasında eritme özelliğine sahiptir.

Osmanlı-Türk devlet geleneğinin önemli bir parçası olan bürokratik elitlerdir (Pustu, 2007: 198). Bu elit sınıf; Osmanlı'nın topraklarının genişlemesiyle beraber yönetimin iktidara tehdit potansiyeli barındıran Türk ailelerden, devşirmelere geçmesiyle oluşmuştur. Devşirmelerden oluşan bu sınıf; küçük yaşta toplanıp, zorlu bir eğitimi başarıyla tamamlayan kişilerden oluşuyordu. Dolayısıyla liyakate dayalı bu sistemde; sistem bozulana kadar gerçekten donanımlı ve yetenekli kişiler bürokratik eliti oluşturdu. Devşirmeler sarayda iktidarın isteği doğrultusunda padişaha bağlı birer "kul" olarak yetişiyorlardı, dolayısıyla bu elitlerin kökeni kul sistemine dayanmaktadır. Kul sisteminin kendine has yapısı ve toplum dışılığı, devlet yönetiminde elitist yaklaşımı belirleyen önemli bir kaynaktır. Daha sonra Tanzimat döneminde bürokratik elitler; aldıkları Avrupalı eğitim sonucunda batı kültüründen etkilenerek padişaha bağlı kul statüsünden, devlete hizmet eden kamu görevlisi statüsüne dönüşmüş ve kendilerine imparatorluğun çöküşüne çare bulma yolunda modernleşme ve modernleştirme yolu biçmişlerdir. Ancak bu dönüşüm halk tarafından talep edilmediği ve halkında bu

dönüşümü gerçekleştirecek “birikimi” olmadığı için, devleti ve toplumu modernleştirme işi bürokratik elitler tarafından halka rağmen halk için yapıldı. Bürokratik elitler ile halk arasındaki karşıtlık ve günümüze kadar uzanan çatışmanın kökeni buraya dayanmaktadır (Pustu, 2007: 198). Tüm bu tarihsel süreçten hareketle; Türk bürokratik yapısının halktan kopuk bir yapı olduğu söylenebilir.

Türk kamu yönetiminin sancılı tarihsel sürecinin niteliği, yapısı ve devamı ile ilgili olarak, merkezîyetçilikten kaynaklanan sorunların söz konusu olduğu, yönetim sisteminin demokratik bir şekilde işleyişinde sorunlar olduğu, bürokrasinin birçok olumsuzluklarla iç içe olduğu, farklı düzeylerde ve farklı işlevler gören kamu örgütleri veya kamu yönetimi birimleri arasındaki eşgüdümün yetersiz ve sağlıksız olduğu ve personel sisteminde bozukluklar olduğu savunulmaktadır (Aydın, 2009: 265). Mümkün olan her konuda ve durumda memurlarını denetim altında tutmak isteyen üstler astlarına güvenmemekte, onların kendi başlarına bırakıldıkları anda hata yapma olasılıklarının yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanında yasalardan kaynaklanan yetki merkezîyetçiliği de ihmal edilemeyecek boyutlarda etkilidir (Kutlu, 2006: 191). Öte yandan aşırı yüksek performans da üstlerin koltuklarına zarar verme potansiyelini bünyesinde barındırmakta olduğu düşünüldüğünden merkezîyetçi eğilimler güçlenebilmektedir (Kutlu, 2006: 192).

Türkiye’deki kamu yönetiminin işleyişi ve yönetsel sistemi ile ilgili olarak, merkezi yönetimin başkent-taşra örgütleri ve merkezi yönetim-yerinden yönetim arasında, yönetsel yetki ve sorumluluk ilişkisi, yönetsel işleyişin verimliliği, yönetimde şeffaflık, katılımcılık ve ulusal, bölgesel ve küresel değişime ayak uydurabilme konusundaki farklılıklar gibi sorunların olduğu; bu bağlamda özellikle bağımsız yönetsel otoriteler gibi yapılanmaların bu sorunların artmasına nende oldukları, çünkü bunların yönetim sistemine entegre olamadıkları söylenebilir. Bu örgütlerin kamu yönetimi içindeki yerleri ve rolleri ile yetki ve sorumluluklarının daha net olması gerekir (Aydın, 2009: 266). İronik olarak; bakanlık merkezinin kendilerine yetki devretmekte çekingen ve isteksiz davrandığını iddia eden müdürler, yardımcılarına veya ilçe teşkilatlarına yetki devrinde bulunmayı hiç akıllarına getirmemektedirler (Kutlu, 2006: 192).

Devasa bir yapı olan kamu örgütlenmesinin etkin bir koordinasyon olmadan kaliteli hizmet vermesi ve etkili olması olanaksızdır. Hizmetlerin, onlara ihtiyaç duyan kişilere en

yakın yönetsel birimler tarafından en çabuk ve kaliteli bir şekilde sunulmasının daha rasyonel ve etkili bir yöntem olduğu gerçeğinden hareketle, yerel yönetimlerin örgütlenmesinde, merkezi yönetim birimleri arasında ve yerel yönetimlerle merkezi yönetim arasında görev paylaşımına ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalarda şu gibi kavramlar öne çıkmaktadır (Bayraktar, Altınöz, Çakıroğlu, 2012: 179-190):

- Toplumsal taleplere hızlı cevap verme
- Kurumlar arasında eşgüdüm
- Ekonominin etkin yönetimi
- Kurumsal sorumluluk
- Bürokrasinin etkinleştirilmesi
- Elektronik devletin kurumsallaşması
- Yönetimin yerelleşmesi
- Çağdaş ve etkin eğitim sistemi

Yönetime katılmanın olup olmaması, merkeziyetçilik sorunu ile de ilgilidir. Merkeziyetçilik katılımlı yönetime engeldir, ya da merkeziyetçilik yönetime katılma olayının da olumsuz bir şekil almasına neden olmuştur. Örneğin, kamu politikalarını belirleme yetkisi ve bununla ilgili kaynakların merkezde toplanması, politik kararlara ve yönetime katılma taleplerinin yoğun bir biçimde dile getirilmesi sonucunu doğurmuş ve bu da merkez bürokrasisinin büyümesine yol açmıştır. Bu, merkeziyetçiliğin bir başka sakıncası veya merkeziyetçi yönetim sisteminin bir başka sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2009: 207). Mevcut katı hantallaşmış merkezi yapı, kamu yönetimi sisteminin değişmesi gereğini, yani büyük bir yeniden yapılanmaya gitmesi gereğini ortaya koymaktadır. Bu sistemle kurulmuş bir yönetim, toplumun ihtiyaçlarını gerektiği gibi karşılayamıyorsa ya da hizmet sunmada verimli değilse bir yeniden yapılanmaya gitmesi gerekiyor demektir. Bu gereklilikten hareketle son yıllarda Türkiye’de kamu yönetiminin yeniden yapılanması amacıyla bir süreç başlamış ve halen devam etmektedir. Hatta yerinden yönetim alanında önemli bir mesafenin alınmış olduğu söylenebilir (Aydın, 2009: 267).

3.2.3. Kamu yönetimi personel yapısı

Kısaca ve genel bir adlandırma olarak memur, kamu personeli, kamu görevlisi veya kamu hizmeti görevlisi olarak adlandırılanların çalıştığı Türk Kamu Personel Sistemi, 1982 T.C. Anayasası'nın 'Kamu Hizmeti Görevlileriyle İlgili Hükümler' başlığı altındaki 218. Maddesiyle hukuki anlamda vücut bulmaktadır. Çünkü bu madde ile sistemin nesnesi olan kamu kurum – kuruluşları ve kamu hizmetleri ile sistemin aktörleri olan kamu görevlileri belirlenmektedir. Buna göre, kamu kurum ve kuruluşları olarak anayasada; "Devlet, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişileri" sayılmaktadır (Bilgin, 2011: 226). Kamu görevlisi; kamu kurum ve kuruluşlarında asli ve sürekli kamusal mal ve hizmetleri kamu yararına üreten, görev yetki ve sorumlulukları ile hak yükümlülük ve yasakları anayasa ve kanunlarda belirtilen kişilerdir (Bilgin, 2011. 227).

Anayasada yer alan ilgili hükümler, Türk Kamu personel sistemi aktörlerinin, memurlar ile diğer kamu görevlileri olduğunu net olarak ortaya koymakta, ancak söz konusu hükmün devamında da diğer kamu görevlileri hakkında bir bilgi bulunmamaktadır. Çünkü 128. maddenin ikinci fıkrasında "Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir" denmektedir (Bilgin, 2011: 226). Yürürlükteki personel rejiminde kamu örgütlerinde kariyer ve liyakat temel ilke olarak benimsenmiş olmasına rağmen söz konusu ilkeler sadece yazılı kural olarak kalmaktadır. Devlet memurluğuna girişlerde ve yükselmelerde keyfi ve kişisel takdirler rol oynamakta ve siyasi partilerin etkili oldukları gözlenmektedir. Bu ise yönetimin siyasallaşmasına sebep olmaktadır. Liyakate ve personel kalitesini iyileştirmeye yönelik olarak yapılması öngörülen hizmet içi eğitimler kamu kurumlarının gerek bütçe yönünde, gerekse nitelikli eğitici personel bulunmaması sebebiyle çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır (İrmiş, 1999: 53).

"Türk Kamu Personel Sistemi ele alındığında başta memurlar olmak üzere kamu görevlilerinden oluşan sistemin mevcut durumunu, sayısal olarak görmek gerekir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol kanunu ekinde yer alan gruplandırmaya göre genel bütçeli 51; özel bütçeli 118 ve sosyal güvenlik alanındaki 2 kamu idaresinde çalışan memur personel sayısı, personel sınıfları itibarıyla balkıldığında 1.721 bindir. Bu sayının 1/3 ünü oluşturan öğretmenler en büyük sınıf olup; en yaygın sınıf olan genel idare hizmetleri sınıfı personeli ikinci sırada gelmektedir. En az memurun bulunduğu iki sınıf ise, kamu avukatları ile mülki idare amirleridir. 657 sayılı

DMK'ya tabi toplam memur sayısına, farklı yasalara tabi oldukları için sınıflandırmaya girmeyen öğretim elemanlarını, hakim ve savcılarını ve askeri personelini de eklemek gerekir. Bu durumda sayı 2.181 bine ulaşmaktadır. Ancak, memur dışındaki kamu görevlilerini de düşünmek gerekirse, yukarıda sayılan kamu idarelerinde çalışan 240 bin sözleşmeli personel, 20 bin geçici personel ve 320 bin kamu işçisiyle toplam kamu görevlisi sayısı 2.761 bine ulaşmaktadır. Böylece ülke nüfusunun yaklaşık %4'ü, çalışabilir nüfusun da %7'si kamu görevlisi olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere bakıldığında bu oranların fazla olmadığı ancak, kurumsal ve coğrafi olarak dengesiz dağılım nedeniyle büyük şehirlerde şişkinlik göze çarpmaktadır. Yerel yönetimlerdeki sivil kamu personeli sayısı 1/7 olup, taşra teşkilatı personeli ile kamu hizmeti dengesi kurulabilmektedir (Bilgin, 2011: 227-228).”

Kamu yönetimi personel olarak sürekli büyüme eğilimi göstermesinden dolayı, kamu personel yönetimi ile ilgili sorunlar başlıca sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette kamu yönetimi sisteminin ya da onun bir alt sistemi olan personel yönetimi sisteminin tek sorunu personelin sayısal olarak artması değildir. Nitekim OECD ülkeleri arasında en az memur sayısına sahip ülke Türkiye'dir, ancak buradaki personel sayısındaki artış, Türkiye'deki yönetsel, sosyal ve ekonomik alanlardaki diğer gelişmeleri aştığı için fazla ya da büyüme olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2009: 250). Kamu yönetimi ve kamu hizmetinin verimli ve etkili olabilmesinde, insan ve diğer kaynaklardaki sayısal ya da oransal artışın doğrudan bir etkisi olduğu günümüzde kabul görmemektedir. Bunun yerine yönetimin, kamu hizmetini sunmakla görevli personelin ve özellikle de hizmet sunulan toplumun önceliklerine ve beklentilerine önem vermesi ve buna kaynak ayırması oranında personelin ve toplumun yönetime güven duyacağı, yardım edeceği, işbirliğine gireceği; böylece daha verimli ve etkili bir yönetim sergilenebileceği veya bu şekilde yönetimin daha verimli ve etkili hizmet sunabileceği görüşü savunulmaktadır (Aydın, 1999: 241).

Türkiye'de kamu personelinin sayısı ve sağlanan ödenekler sürekli olarak artmasına rağmen, yönetimde gereken düzeyde verimlilik ve etkililik sağlanamamaktadır. Bu, hem yönetim ile kendi personelinin hem de yönetim ile hizmet sunulan toplum arasında bir kopukluğun, işbirliği eksikliğinin ve güven bunalımının olduğunu göstermektedir (Aydın, 1999: 241). Örgütler büyüdükçe hantallaşırlar. Örneğin ülkemizdeki devasa vergi kayıp ve kaçaklarını engellemek için bu konuda görevli personel sayısı artırılarak bunun önüne geçilebilir mi? Cevap elbette hayır olacaktır. Şişirilen kadro beraberinde yozlaşmayı, personel yönetimini kontrol etmede zorlanmayı ve verimsizliği getirmektedir. En doğru çözüm mevcut personelin verimliliğini artırmak ve onları motive etmektir. Modern

dünyadaki işletmelerdeki liderin motive etme rolü pekala kamu yönetimlerine de uygulanabilecektir.

Bütün bu söylenenlerden elbette kamu hizmetini sunmak için insan gücüne ve para gibi maddi kaynaklara ihtiyaç olmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Bunlar temel ihtiyaçlar ve araçlardır. Özellikle para veya diğer maddi imkanların çok önemli bir motivasyon aracı olduğu bir gerçektir. Anlatılmak istenen, "çok insan ve kaynağın çok verim" anlamına gelmediğidir (Aydın, 1999: 247). Etkin liderlik uygulamalarıyla performans artırılarak kamu örgütlerinde doğru hedefler belirlemek ve bunlara ulaşmak kolaylaşacaktır.

Pazarların küreselleşme sürecinde büyüyen rekabeti tecrübesine sahip uluslararası şirketler, çoğu OECD ülkesinin hükümet işlevlerini daha etkin ve etkili yapmaları için ve kamu yönetimlerini modernize etmeleri için üzerlerindeki baskı benzerdir (Saner, 2001: 649). Ek olarak, OECD ülkelerindeki çoğu yurttaş memurlardan daha fazla kamu hizmetini daha hızlı almayı, daha yüksek kalitede almayı ve satın alınabilir fiyatlarla almayı talep etmektedir. OECD ülkelerindeki memurlardan istenen bütün bu talep ve beklentiler; bu memurlar üzerinde muazzam baskılara yol açmakta, onların kısa süreli sözleşmelerle işe alınmalarını ve performans kriterlerine göre sürekli değişimlerine neden olmaktadır (Saner, 2001: 652). Ayrıca aynı işi yapan sözleşmeli personeller daha az maaş almasına karşın iş garantisi olan kadrolu personel tarafından hiyerarşik olarak aşağı pozisyonda görülme eğilimindedir ve bu da sözleşmeli personeller üzerinde ayrı ve ciddi bir baskı unsuru olmaktadır.

Kamu sektöründe çalışmak günümüzde çok zordur. Halkın geneli kanıtlanmış, dikkat çeken sonuçlar görmek, hükümetler ise amaçlarına ulaştırmasını istemektedir. Kamu hizmeti verenler politikacı olmamalarına rağmen politikacılarla çalışırlar ve çalıştıkları kişilerin politik yargılarını aşamazlar (Gallop, 2011: 371). Bir Amerikalı yönetim bilimci Herber Simon; asıl olarak 1940'ların sonlarında ileri sürdüğü teoriyle ekonomi dalında bir yönetim bilimciye verilen ilk Nobel ödülünü 1979'da aldı. Bu teoreme göre; yöneticiler kararlarının büyük bölümünü maksimize ya da optimize etmek üzere değil; "memnun etmek üzere" almaktadır. Yöneticiler; bırakın maksimum sonuçları, optimum sonuçları bile pek dikkate almamakta, minimum kabul edilebilir sonuçları üretecek çözümleri

bulmaya çalışmaktadır. Aslında bu, politik bir çevrede izlenen kuraldır (Drucker, 1980/2010: 216).

Bu koşullarda kamu yönetimi liderliğinin işi ve görevi zordur. Kabine ve hükümetten gelen baskılar, kurumun ve personelin yönetilmesi, politika ve programların yürürlüğe konulması, vatandaşların tatmin edilmesi ve medyanın gözünün üzerinde olmasıdır (Gallop, 2011: 371). Ve çoğu kamu kurumlarına hata yapma şansı yoktur, öyle ki hata yapılmaya bile bazı durumlarda geç kalma veya yapılması gereken sayısız denetimden birinin ihmal edilmesi bile o kurumu sorumlu tutmakta, onlarca belki yüzlerce hayata malolabilmektedir.

Bürokrasi süreci günümüzde yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar için çok soğuk ve duygusuz bir süreç olarak görülmektedir. Örneğin bir devlet yöneticisi yeteneklerini kullanamayacağı, sınırlı belirlenmiş bir iş tanımıyla çalışacağı bir çevrede bulunabilir. Asla özel görevler verilmeyebilir ve kariyer geliştirme aktivitelerinde bulunamayabilir. Yakında bu kişi bürokratik davranılmaktan ve işinde robot gibi çalışmaktan sıkılabilir. Bu kişi kendi özel hayatında liderlik özellikleri gösteren, üyesi olduğu bir gönüllü organizasyonda çok saygı duyulan ve başkanlık görevi yaparak hizmet eden biri de olabilir. Bürokrasideki sorunlar; kişisellikten uzak kurallar, prosedürler, baskın otorite, ve tüm bunların oluşturduğu organizasyonel süreçtir. Bürokratik yapılanmanın bu kişiye sunduğu şeyler o kişiyi tatmin etmeyebilir. Günümüzde çalışanların kendine özgü ve yeni motive olma koşulları vardır (Green ve Roberts, 2012: 86-87).

Devlet dairelerinde şartların iyileştirilmesi derken artık sadece maaş, ofisin fiziki durumu, yemekler, sosyal haklar gibi fiziki faktörler hesaplanmamalıdır. Günümüzde bazı lider özellikleri gösteren insanlar kendilerini gerçekleştirme ve etkili olma, başka insanlara yardım ederek, sorunlarını çözerek hizmet etme gibi değerle mutlu ve tatmin olmaktadır. ABD'de Kamu Hizmeti Ortaklığı Kurumu tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre (Paarlberg and Lavigna, 2010: 711) federal hükümet çalışanları tarafından liderlik; sürekli olarak çalışan kişilerin iş tatmini için en önemli itici güç olarak görülmektedir.

Bürokratik işlemlerin doğurduğu tatminsizlik ve bunların yol açtığı kalitesizlik, İngiltere'de bazı belediyeler tarafından uygulanan esnek görev tanımları ile aşılmakta, bu

uygulama içerisinde çok değişik işlerde çalışma ve bir görevden diğerine kısa süreler için geçebilmenin getirdiği iş çeşitliliği sayesinde, hem çalışanın morali yükselmekte, hem de o kişiye değişik tür işleri deneme fırsatı verildiği için mesleki gelişimine olumlu bir katkı sağlanmaktadır. Ancak hepsinden önemlisi iş rotasyonu uygulamasıyla hizmete yönelik kadroların gelen taleplere göre anında ayarlanma imkanı sağlandığı için hizmet kalitesi de yükseltilmektedir (Ay ve Gülgün, 1999: 261). Japon kamu örgütlerinde bireylerle direkt temas sağlayıp hizmet sunan kamu çalışanlarının işinden zevk duyan ve dinamik kişiler olmasına dikkat edilmekte, yine temas noktalarına işe yeni başlayan çalışanlar değil de deneyimi fazla olan çalışanlar getirildiği ve bu görevlerde çalışmış olmanın terfilerde dikkate alındığı ve yükselmeyi hızlandıran olumlu bir unsur olduğu belirtilmektedir (Ay ve Gülgün, 1999: 261).

21. yüzyıldaki kamu sektörü liderliği radikal değişimlere bakmalı ve hissetmelidir. Başarılı liderler çevreye üstün gelmelidir (izole olamazlar asla) ve insanların ihtiyaçlarına karşı hassas olmalıdırlar. Çevre değiştikçe insanlar ve talepleri de değişmekte, bu değişimlere onlar da kesinlikle ayak uydurmalıdırlar. 21. yüzyılın işgücü düşünüldüğünde onlar daha iyi eğitim almışlardır. 80'lerde 7 kişiden biri yüksek eğitime devam etmekteydi. Şimdi bu 3 kişiye yükselmiştir ve hala artacağına benzemektedir. Fakat daha eğitimli işgücü daha iyi performans ve daha büyük başarılar anlamına gelmemelidir. Kadınların işgücünde daha çok yer almaya başlamaları gibi diğer etkenler eklenince değişimin büyüklüğünü anlayabiliriz (Bichard, 2000: 44). Kamu sektörü ya da özel sektör artan bir biçimde genç, yüksek kabiliyetli, donanımlı kişileri istihdam etmektedir; çünkü kamu sektörü çok karmaşık ve kavraması zor olan operasyonlarla başa çıkmak zorundadır. Geleneksel güç odaklı ve mesafeli liderlik stilleri bu genç profesyonel kitleyle çalışmak ve onlardan verimli olmak için uygun olmayabilir. Bu istihdam edilen kişiler bağımsız çalışabilen, uluslararası proje takımlarında çalışmaya alışık, genellikle sanal olarak çalışabilen kimselerdir (Saner, 2001: 656). Düşündürücü olan; değişen çevrede, değişen işgücüyle, değişen yapılarla eskimiş bürokratik yapılarla devam etmeye çalışmaktır. Liderler de değişmiştir, değişmektedir ve değişecektir. Bu değişime paralel olarak personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçişte günümüzde zorunluluk olarak kendini göstermektedir.

Takımlar lidere ihtiyaç duyarlar, liderlik elbette gelecektir. Pek çok takım kötü ya da başarısız liderlere sahiptir. Ve bazı liderler kapasitesi olan takımlar oluştururlar. Peki liderler gelince çıktılar artacak ve an azından tatmin edici ölçüde olacak mıdır (Lane ve Wallis, 2009: 108)? Gerek özel kesimdeki tecrübeler, gerek gönüllü organizasyonlardaki tecrübeler ve liderlik teorileri; liderliğin motive etme ve başarılı olmada en önemli etkiyi yaptığını göstermektedir. Kamu yönetimlerinin liderlik kapasitesinin artmasının da benzer sonuçları vermesi kaçınılmazdır.

Devlet Personel Başkanlığı ve TÜHİS'in işbirliği ile 22-23 Şubat 2003 tarihlerinde düzenlenen "Türkiye'de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması" sempozyumunda, katılımcıların fikirlerinden yararlanma düşüncesiyle, onlara yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır. Ankete cevap veren milletvekili, genel müdür, genel müdür yardımcısı, uzman, personel başkanları, müfettişler, yargıçlar, üniversite öğretim üyeleri, işçi ve memur sendikalarının temsilcileri ile siyasiler gibi değişik kurumlardan gelen 80 kişiye uygulanan bir anketin sonuçlarına göre kamu personel rejiminin eleştirilen yönleri şöyledir (Devlet Personel Başkanlığı, 2003: 379-380);

- Günün ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kanunda yapılan değişiklikler, kanunu içinden çıkılmaz bir hale getirmiştir. Sistemler ve kavramlar birbirine karışmıştır.
- Devlet memur, sözleşmeli personel ve işçi statüsünde istihdam edilen personel arasındaki ayırım bir sisteme dayanmamaktadır.
- Farklı statüde çalışmasına rağmen aynı ya da benzer hizmetleri yürüten personel arasında büyük ücret farklılıkları olduğu gibi, aynı statüdeki personel arasında da farklı ücret ve sosyal yardım uygulamaları mevcuttur.
- Meslekte ilerleme ve yükselmeler liyakate göre yapılmamakta, siyasi müdahaleler ve adam kayırmacılık ön planda geçmektedir.
- Çalışma ve performans değerlendirilmemekte, çalışanla çalışmayan arasında hiçbir fark bulunmamaktadır. Çalışmayı teşvik edecek olan ödül ve cezalar amaca hizmet etmemektedir. Özveri çalışmaları performansları değerlendirilmemektedir.
- İhtiyaca göre personel çalıştırılmamaktadır. "İşe göre personel" değil, "personelere göre iş ve unvan" uygulaması mevcuttur.

- Kurumlar arasındaki görev unvanları çok farklıdır ve bu nedenle ücret farklılıkları oluşmaktadır.
- Yetki ve sorumluluk aynı oranda değildir.
- Yasa hazırlanırken teknik personele duyulan ihtiyaç nedeniyle teknik hizmetler sınıfına özlük hakları yönünden imtiyazlar tanınmıştır. Bu durum personel arasında huzursuzluk yaratmıştır.
- Devletin istihdam oluşturmak amacıyla kamu istihdam alanlarını genişletmesi ancak gelirlerin sınırlı olması nedeniyle özlük haklarında yeterli artış olmaması, bu kaos oluşturmuştur.
- Hizmet içi eğitim yok ya da yetersizdir.
- Emeklilik sisteminde bazı kurumlara ayrıcalık getirilmiştir.
- Merkeziyetçi yapı, bürokrasi ve kırtasiyecilik, yetki karmaşası, sistemi işleyemez duruma getirmektedir.
- Yargı örgütü ile ilgili olarak iddia makamını temsil eden cumhuriyet savcılığı ile yargı makamı olan mahkemeler içiçe geçmiştir.

Sözkonusu araştırmadan günümüze kadar geçen 15 senede birkaç maddede düzeltme yapıldıysa da, ciddi şekilde mesafe alınamamış ve sorunlar hemen aynı şekilde karşımızda durmaktadır. Bu zaman diliminde gerekli birçok yasal düzenleme yapılmasına rağmen, düzenlemelerin uygulayıcısı da insan faktörü olduğu için, değişimi gerçekleştirip yönetecek lider kadrolara ihtiyaç duyulmaktadır.

3.2.3.1. Performans yönetimi

Performans yönetimi; öngörülen örgütsel hedefler ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği ya da hedeflerini gerçekleştirmek üzere gereksinimleri olan eğitim – gelişim gereksinimlerinin belirlendiği bir sistemler bütünüdür. Bu yönetim anlayışı; performans değerlendirme, eğitim yönetimi, kariyer planlama, organizasyon geliştirme süreçlerini de doğrudan kapsamaktadır (Öztürk, 2009: 37). Performans yönetimi süreci; örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve

gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini kapsamaktadır (Akal, 2011: 75). Performans yönetimi ilgili yazında “verimlilik yönetimi”, “yönetim kontrol sistemi” olarak adlandırılmaktadır (Akal, 2011: 75).

Birinci Dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950’li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD’deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha çok önem kazanmıştır (Uyargil, 2008: 2). 1970’li yıllarda ortaya çıkan petrol krizi ve para sisteminin çöküşü ile kaynakların verimli, etkin ve tutumlu kullanılıp kullanılmadığının tespit edilmesini kendisine hedef olarak seçen performans denetimi diğer ülkelerde de hızla uygulanmaya başlanmıştır (Ekici, 2014: 32). Hükümetler sınırlı bütçelerini kullanarak kamusal mal ve hizmet üretimi yaparken kaynaklarını en iyi şekilde nasıl kullanabileceklerini sorgulamaya başlamışlar; daha sonra da kendileri adına denetim yapan dış denetim kurumların performans denetimi yapma yetkisi vermeye başlamışlardır (Ekici, 2014: 31).

Türkiye’deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir (Uyargil, 2008: 2). 1996 yılından itibaren Sayıştay’da performans denetimi çalışmaları yapılmaya başlanmıştır (Ekici, 2014: 32).

Mal ve hizmet sunumunda sahip olunan kaynakların önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda kullanılıp, kullanılmadığı, yönetilip yönetilmediği ve istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığı hususlarının cevabı yanında; verilen cevabın doğruluğu için güvence istenmektedir. Bu nedenle gelişen dünyada denetimi önemi giderek artmakta; denetim sektörü kendi içinde standartlaşma ve kaliteli denetim sunma noktasında ortak hareket etmektedir (Ekici, 2014: 29). Performans denetiminin amaçları (Ekici, 2014: 39):

- Kamu kaynaklarının ne kadar etkin, verimli ve tutumlu bir şekilde kullanıldığını hakkında bağımsız ve objektif bilgi üretmek

- Kamu hizmetlerinin kusurlarını ortadan kaldırmak
- Kamu yönetiminin kalitesi hakkında topluma bilgi sunma ve güvence sağlamak
- Daha iyi bir yönetim için yönetenlere, performanslarını arttırıcı önerilerde bulunmak ve gelişmeyi cesaretlendirmek
- Kamu yöneticilerinde hesap verme sorumluluğunun gelişmesine yardımcı olmak
- Denetim alanında yaşanan sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri üretmek
- İyi yönetim uygulamalarını tespit ederek ve geliştirerek sektörde bu uygulamaların yerleşmesine ve yaygınlaşmasına yardımcı olmak
- Toplumun yaşam standartlarını ve refahını arttırmak

Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılacak başlıca kriterler; kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti olarak değerlendirilebilir. Kişisel performans kriterleri ise; çalışanın yaptığı işin kalitesi, yenilikçilik, yaratıcılık, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısı, liderlik yeteneği, dürüstlük, problem çözme, uyum ve esneklik, potansiyel olarak sayılabilir (Akçakaya, 2012: 172). Burada önemli olan nokta örgüte sadakatin artırılarak kişisel performansın örgütsel performansla birleştirilmesidir. Akçakaya'ya göre (Akçakaya, 2012) performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar ise şöyle sıralanabilir: ücret yönetimi, teknik becerilerin geliştirilmesi, eğitim ihtiyacının kamu sektöründe performans yönetimi tekniğiyle belirlenmesi, mesleki gelişim, kariyer yönetimi, kişisel gelişim, örgütsel etkinliği artırma, stratejik planlama, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme (Akçakaya, 2012: 172-173).

Kamu sektöründe performans ölçülmesi zordur çünkü kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin verdiği hizmetlerin başarı kriterleri muğlak olabilmektedir. Örneğin, bir otomobil fabrikasının ne ürettiği açıktır. Ama bir üniversitenin ne veya neler ürettiği tam olarak açık değildir: Konferans ve seminerler mi, araştırmalar mı, işverenler için yetişmiş eleman mı? Bu noktada üretilen mal ve hizmetin açık bir tanımlamasının yapılamaması, beraberinde bu hizmeti sunan veya malı üreten örgütün etkililiğinin somut şekilde ölçülmesini de zorlaştırmaktadır. Gıda ürünü üreten bir kamu iktisadi teşekkülünün performans değeri daha kolay yapılabilecekken, görevi suçluları yakalamak ve suçu önlemek olan emniyet teşkilatlarının başarı kriterlerini sıralamak göreceli

olabilmektedir. Üzerinde durulması gereken son bir nokta da, özel sektörün hizmet veya mal sunduğu müşterilerin tanımlamasının açıkça yapılabilmesine karşın, kamu örgütlerinin böyle bir imkânının olmamasıdır (Akçakaya, 2012: 193).

3.2.4. Etik dışı davranışlar

Etik dışı davranışlar kamu kurumlarında sıklıkla rastlanılan ve mücadele edilen bir konudur. Kamu etiği disiplinin ön kabulü “kamu yönetiminin her geçen gün pahalı, verimsiz, nitelik ve nicelik olarak yetersiz hizmetler verdiği, sık sık yolsuzluk ve kirlenmelerin odağında yer aldığıdır. Bu nedenle devlet, artık asli görevleri olan savunma, adalet, dış politika, güvenlik, maliye gibi faaliyet alanlarına dönerek küçülmelidir. Bu bağlamda kamu personeli bireysel fayda ve statü kazançları sağlamak için standart görevlerini aksatmaktadır ve rüşvet alma, yolsuzluk, irtikap, ihtilas, zimmete para geçirme vb. suçları işlemeye yatkındır”. Kamu etiği bu önkabullerle yola çıkmakta ve bu bağlamda yeni liberal politikaları desteklemektedir (Sayan, 2010: 143).

Kamu etiğinin yeni bir şey olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak kavramın 1980’lerden sonra popüler hale gelmesinin altında yeni-liberal anlayışla birlikte devletin rolünün ve işlevlerinin yeniden sorgulanması, devletin küçültülmesi, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi anlayışı yatmaktadır. Farklı bir görüşe göre ise kamu yönetiminde modern anlamda etik tartışmalar 1970’lerde ortaya çıkmıştır. ABD başkanı Richard Nixon’ın istifasına sebep olan “Watergate Skandalı” ve sonrasında yaşananlar dikkatleri yolsuzluk kavramına çekmiştir. Nixon’ın rakip partiyi yasadışı olarak dinletmesi ve bunun açığa çıkması sonrasında istifa etmek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda gündeme gelen kamu yönetimi etiği “bir ihtiyacın karşılanmasına yönelik” olarak gündeme gelmiştir (Sayan, 2010: 147-148).

Son yıllarda kamu yönetimi üzerinde yapılan çalışmalarda etik konusu üzerinde ısrarla durulmaktadır. Bunun temel nedeni halkta siyasetçi ve bürokratların etik davranmadıkları yolunda bir inancın yerleşmesidir. Bu çalışmalarda birbirinden oldukça farklı yöntemler kullanılmakta, kamu yöneticilerinin ve kamu yönetiminin etik değerler bakımından durumları tespit edilip neler yapılacağı belirlenmeye çalışılmaktadır (Öztürk, 2008: 255). Kamu yönetimi etiğinin literatürde üzerinde durulan boyutu pozitif olandan

ziyade negatif olandır. Bu alanda kamu yönetimi “verimsiz, daha pahalı çalışan, hantal, sürekli yönetim ve organizasyon hatalarının sergilendiği, ulaşılması güç bir devasa örgüt” olarak suçlanmaktadır. Bu devasa örgütün olumsuz görünümü için söylenmekte olan en kötü ifadeler ise, kamu yönetiminde yapıldığı söylenen yozlaşmalar, yolsuzluklar, yönetsel kirlilik, rüşvet ve yönetsel skandallardır. Böylece çağımızda hızla yaygınlaşan yolsuzluk olgusuna çözüm getirme isteği kamu etiğın ortaya çıkışında önemli nedenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Sayan, 2010: 147).

Gelişmiş ülkeler 1980’li yıllardan bu yana etik konusunda denetim, eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Bu konuda önemli bazı mesafeler almışlardır. Yönetimde saydamlık, hesap verilebilirlik, yönetişim, etkinlik, verimlilik ve tutumluluk gibi değer ve ilkeleri, etik yönetimin bir parçası olarak görmüşlerdir. Kamu yönetimi için öteden beri uygulanan geleneksel denetim biçimlerine(yargı, teftiş, disiplin v.b.) standartlar kurulu ve etik kurulu gibi yeni yapıları eklemişlerdir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2008: 47). Uluslararası şirketler yatırım yaptıkları ülkelerde yatırımlarının güvenliği için bu ülkelerde güven ve istikrara ihtiyaç duymakta, bu nedenle kamuoyunu bilinçlendirme ve kamuoyu aracılığıyla baskı yapmaktadırlar. Etik konusunun gündeme gelmesi ahlaki değerlere olan bağlılıktan çok pratik bir ihtiyaç olarak değerlendirilebilir.

Türk Kamu Yönetimi 1970’lerin ikinci yarısından sonra yoğun ve yaygın bir etik bunalımın içine girmiştir. Bu bunalım yalnızca kamu yönetimindeki küresel etik sorunların bir parçası değildir; aynı zamanda yaygın bir yapısal ve işlevsel yozlaşmanın da bir sonucudur. Yozlaşmanın sonucu, kamu yönetiminin işlevini yitirmesi olmuştur. II. Dünya savaşından bu yana hükümetler konuya, kurumsal düzenlemeler gerçekleştirmek biçiminde yaklaşmışlardır; ama bu çabalar, sorunun kültürel boyutlarını gözardı ettiğinden başarılı olamamıştır (Emre, 2003: 460). Ülkemizde 2000 yılından itibaren, TBMM’de anayasanın yaklaşık üçte birinin değiştirilmesi ve AB’ye uyum çerçevesinde çıkarılan yasalar ve bunların uygulamaya yansıtılması süreci; saydam, hesap verebilir, etkin, verimli, adem-i merkezîyetçi, ve vatandaş odaklı bir kamu yönetimi sistemi oluşturulması konusunda önemli mesafeler alınmasını sağlamıştır. Bu reformların kamu yönetimi alanında bütüncül bir yaklaşımla yürütülmesi ihtiyacının bir gereği olarak oluşturulan

Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun 2004 yılında çalışmaya başlaması önemli bir gelişmedir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2008: 47)

Kamu yönetiminde etik standartlar, kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli sunulması ve devlet-birey ilişkisinde güvenin tesisinin en önemli unsuru olduğu gibi, kamu yönetiminde yolsuzluk ve yozlaşmanın önlenmesinde de çok önemli etkilere sahiptir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2008: 47). Vatandaşların kamu kurumlara olan güveninin azalması halinde, zincirleme bir şekilde herkes işlerinin sadece etik dışı, gayriresmi süreçlerle yapılabileceğini düşünecek ve ona göre hareket edecektir.

3.2.5. Yozlaşma

Yozlaşma ve yolsuzluk, kamu görevlilerinin konumlarından kaynaklanan kamusal yetkilerini maddesel ya da maddesel olmayan özel amaçları için yasal düzenlemelere aykırı bir biçimde kullanmalarıdır. Bunun dışında yasalara aykırı olmasa bile yasal boşlukları kullanarak toplumun aleyhine olan uygulamalar da yozlaşma olarak nitelendirilebilir. Bu tanım özünde kamu görevi, kamu hizmeti, kamu gücü ve yetkisini içermektedir. Kamu gücü ve yetkisinin günümüz toplumlarında siyasal işlevlere ve yönetsel işlevlere ilişkin olarak genelde iki düzeyde kullanıldığını söyleyebiliriz (Kılavuz ve Arslan, 2005: 253);

- Siyasa yapımında, örneğin kanunların yapımında
- Siyasa uygulamasında, örneğin yasaların; hükümet politika ve programlarının kamu bürokrasisi tarafından uygulanmasında

Devlet görevlilerinin işlediği suçlar ise iki türdür; görevin yapılması sırasında işlenen suçlar ve görev nedeniyle işlene suçlar. Bazı suçlar vardır ki sadece memurlar tarafından işlenebilir. Bunlar memurun görevinin ifası sırasında veya görevini ifa dolayısıyla işlenebilen suçlardır. Ceza Yasası'nda "Devlet İdaresi Aleyhine İşlenen Suçlar" başlığı altında 3. Bölümde düzenlenen bu suçların başlıcaları şunlardır (Atay, 1999: 205):

""Zimmet"(m.202), "ihtilas(vasıflı zimmet)"(m.203), "zimmete neden olmak"(m.204), "rüşvet"(m.211-217), "irtikap"(m.209-210), "memuriyet görevini kötüye kullanma"(m.240), "görevi ihmal"(m.230), "keyfi muamele"(m.228),

“memurluk sırrını ifşa”(m.229, mm136-137, m.364), “meslek sırrının ifşası”(m.198), “görev nedeniyle öğrenilen suçu haber vermeme suçu”(m.235), “birlikte görevi bırakma”(m.236), “devlet alım satımına fesat karıştırmak”(m.205), “işçi ve memur ücretlerinde suistimal”(m.206 ve m.207), “devlet adına alım satımlarda ticaret”(m.208), “resmi belgelerde sahtekarlık”(m.339-341), “kişilere kötü muamele”(işkence, dayak, angarya, mülkiyet hakkının ihlali, fazla vergi ve para ceza tahsili)(m. 243-245-249-246) ”

Yozlaşma aynı zamanda insan hakları ihlallerine neden olan olumsuz bir etkidir. Kamu yönetiminde insan hakları sorunu iki yönlü düşünülebilir; kamu yönetimini oluşturan kişi veya kurumların insan haklarını ihlal etmeleri veya insan haklarına uyma yükümlülüğünü yerine getirmemeleri ve insan hakları ihlallerine karşı kamu yönetiminin mücadele etmede yetersiz kalması sorunu olarak (Aydın, 2009: 214). Kamu yönetimi veya yöneticileri tarafından genelde yapılan ihlaller ise şöyle sayılabilir(Aydın, 2009: 217):

- Vatandaşa insanlık dışı ceza uygulanması veya işlemden bulunulması
- Hukuken uygulanan yaptırımlar dışında kişilerin özgürlüğünün kısıtlanması
- Yargısız infazda bulunulması
- Özel hayatın gizliliğine aykırı uygulamada bulunulması
- Eylem ve işlemlerde ayrımcılık yapılması

Türkiye’de son 50 yıldan bu yana çok hızlı bir ekonomik, toplumsal ve siyasal değişim yaşanmaktadır. Ancak aynı değişim süreci kurumsal, örgütsel ve yönetsel düzeyde gerçekleşmemiştir. Tam aksine kurumsal, örgütsel ve yönetsel alanda bir bozulma, tıkanma, hatta bir yozlaşma yaşanmaktadır (Aykaç, 2003: 18). 90’lı yıllardaki krizlerle beraber 2000’den sonra örneğin; “paraşüt, hayal, bufalo, puro, sis, serhat, matador, kartal, kasırğa, hasat, fırtına, yeşil vadi, akrep, talan” gibi birçok maddi boyutu milyarlarca doları bulan yolsuzluk operasyonları düzenlenmiş, birçok kişi yakalanmış ve tutuklanarak ceza evine gönderilmiştir (Aktel, 2003: 280). Bunun dışında bir o kadar kişi de yakalanamamış, kaçmış ya da tespit edilememiştir. Yolsuzlukların tavan yaptığı bu dönemdeki milyarlarca dolar ülkenin kalkınmasına, teknolojik yatırımlara, refah seviyesini yükseltecek hamlelere yatırılabilirdi. Bu yolsuzluklar sonucunu kaybedilen sadece o miktar değildir, o miktarın potansiyel getirileri de kaybedilmiştir.

Kısacası, kamu yönetiminde vatandaşa güvensizlik söz konusu olduğu gibi, vatandaşın güveni de kazanılamamıştır. Oysa yönetimin hizmet verdiği vatandaşa

güvenmesi, önünü açması ve dolayısıyla yönetime katılmasını kolaylaştırarak yönetimin demokratikleşmesini sağlaması gerekir. Çünkü vatandaşın yönetime katılmaması veya katkıda bulunmaması, yapılanlara sahip çıkmaması ve korumaması sonucunu doğurmakta ve dolayısıyla hizmetin gelişmemesine; yetersiz, verimsiz ve etkisiz kalmasına yol açmaktadır. Yönetime katılmadan kamu yönetiminin sunduğu hizmeti almak, genellikle “üretmeden tüketmek” olarak kavramlaştırılır (Aydın, 2009: 208).

İşlevsel açıdan karar alma ve çalışanların atılımını sağlayıcı öğelerin önü kesilmektedir. Bunun kamu yönetimindeki karşılığı halk deyimiyle “salla başını al maaşını” veya “iktidar partisi veya parti yetkililerine iltifat et, gerisine karışma” şeklinde ifade edilen bakış açısıdır. Bu bakış açısı bürokrasimizin her kesiminde görülen bir hastalıktır (Bingöl, 1999: 80). Bürokratlar lider olmaksızın yönetici kalmak, hedeflere ulaşmak için asgari düzeyi yeterli görmektedirler. Yozlaşma fiili olarak yapılan olumsuz, zarar verici davranışlarla ilişkilendirilse de, herhangi bir fiilde bulunmamak, vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayamamak aslında yozlaşmadır ve vatandaşlara her açıdan zarar vermektedir.

Şeffaflık yozlaşmayı engelleyen bir etkidir. Gizlilik ve statükoculuk, şeffaf bir kamu yönetimine geçişin önünde engel teşkil eder. Gizliliği ve statükocu uygulamaları adeta kendilerine bir perde edinen kamu çalışanları, kendilerine büyük olanaklar sağlayan pratikteki statülerinin değişmesini de doğal olarak istememektedirler. Yönetimde tutuculuk olarak belirginleşen bu uygulamalar, aynı zamanda mevcut aksaklık ve yozlaşmaların düzeltilme çabalarına da en büyük engeli teşkil etmektedirler. Bu anlamda farklılaşan koşullara adapte olamayan, etkili ve verimli çalışmalara engel olan ve yönetimin vatandaşların beklentilerini yerine getirme noktasında hareket kabiliyetini azaltarak, yönetsel sistemin bozulmasına yol açan bürokratik yapı, farklı türlerde yozlaşma örneklerinin çıkmasına neden olmaktadır. Gizliliğe ve statükocu davranışlara sınıksız sarılan hastalıklı hantal bürokrasi, katılımcı ve şeffaf bir yönetim sisteminin önündeki en büyük engel olarak ortaya çıkmaktadır (Kılavuz ve Arslan, 2005: 262). Bir kamu kuruluşunun yöneticisinin kendi kurumuna yöneltilen eleştiriler karşısındaki tepkisi, bu eleştirileri değerlendirerek hizmetin daha iyi sunulması için gerekli önlemleri almaktan çok; ya bu sorunların kendi görev dönemi içinde ortaya çıkmadığını, yıllardır böyle olduğunu söylemek, ya suçu başka kurumların ya da yurttaşların üzerine atmak, ya da

şaşırtıcı bir biçimde kurumun görevlerini mükemmel bir biçimde yerine getirdiğini ileri sürmek olmaktadır (Emre, 2003: 487-488).

Yozlaşmanın herhangi bir toplumda, herhangi bir zaman diliminde tamamen yok edildiğini söyleyebilmek pek mümkün değildir ve bundan sonra da olması pek olası değildir. Ancak ağırlığını ve boyutlarını hiç olmazsa toplumun en az zarar görebileceği bir düzeyde tutabilmeyi sağlayacak bir denetim mekanizmasının kurulabilmesi olanaklıdır (Kılavuz ve Arslan, 2005: 250). Kanserden ölmek üzere olan bir hastanın yanındaki yatakta yatan hastanın hastalığındaki son dönemi yaşadığını bilmesi kendisine yardımcı olmaz (Drucker, 1980/2010: 28). Bu sebeple yozlaşmayla yapılacak mücadelelerde zaman kaybetmemek önemlidir. Örneğin Konosuke Matsushita(Japon akademisyen) kamu hizmetinde çalışmak isteyen kişilere yönelik bir lisansüstü okul olarak Matsushita Kamu ve İşletme Yönetimi Enstitüsü'nü açtığı zaman, Japon siyaset dünyasının yolsuzluklardan arınmasına ve daha vizyona dönük olmasına katkıda bulunma gibi bir vizyonu olduğunu açıklamıştır. Şüpheli bir muhabir bunun ne kadar zaman alacağını sorduğunda da şöyle cevap vermiştir: "Benim değerlendirmeme göre yaklaşık dört yüz yıl. Bugün işe koyulmamızı böylesine önemli kılan tam da budur!" (Kotter, 1999: 79-80).

3.2.6. Etkinsizlik ve verimsizlik

Kaynakları verimli hale getirmek, yöneticinin girişimcilik ve idare olan diğer işlerinden farklı olarak yönetimin kendine özgü işidir. Farklı bir toplumsal işlev olarak yönetim tarihi, kaynakların verimlilik amacıyla yönetilebileceğinin fark edilmesiyle yüzyıl önce başlamıştır. Kaynakları verimli hale getiren, doğa, ekonomi ya da hükümet yasaları değil; sadece etkililik, verimlilik, etkinlik ya da mükemmellik konularına olan ilgi aslında oldukça eskidir. Adam Smith'in 1776 yılında yayımlanan eserinde etkililiğin iş bölümü ve uzmanlaşma ile sağlanabileceğini savunmasından günümüze bu konular yönetim bilimcilerin, ekonomistlerin, örgüt teorisyenlerinin ilgisini çekmiştir (Ergeneli, 1995). Etkili ve verimli çalışan bir kamu yönetimi oluşturmak için öncelikle işlevlerin, görevlerin yerine getirilmesine yönelik olarak hangi işlerin, nasıl yapılacağına ayrıntılı olarak görev ve çalışma yönergeleriyle belirlenmesi gerekmektedir. Kuşkusuz bütün bu hedeflere ulaşılabilmesi, sorunların ve çözümlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasına, yönetimi geliştirme çalışmalarının kurumsallaştırılmış bir biçimde sürekliliğinin sağlanmasına ve

herşeyin başı olan insan unsurundan en iyi şekilde yararlanılmasına bağlı bulunmaktadır (Hasanoğlu, 2004: 58).

Kaynaklar; özel bir fabrikada ya da girişimde, özel bir mağazada, hastanede, büroda, limanda, araştırma laboratuvarlarında verimli hale getirilebilmektedir. Kaynaklar, kendi özel sorumluluk alanları içinde ayrı ayrı yöneticiler tarafından verimliliğe kavuşturulabilir ya da verimlilikten yoksun bırakılabilir (Drucker, 1980/2010: 24). Verimlilik konusunda yaşanan bu gelişmeleri tersine çevirmek önemli bir yönetim görevidir. İster şirketlerde isterse kamu hizmetine yönelik kuruluşlarda olsun yöneticilerin sorunları ve yozlaşmayı gidermek için yapabilecekleri en önemli katkı, tek başına budur (Drucker,1980/2010: 28).

Şu ana dek verimliliği artırma konusunda pek az şey bilinmektedir. Bunun kısmen yenilikle, kaynakların eski ve zarar verici işlerden yeni ve daha verimli işlere aktarılmasıyla gerçekleştirildiği açıktır. Kısmen de verimlilik; elimizdeki işler için ayrılan kaynakların verimliliğin sürekli geliştirilmesiyle artırılmaktadır. Üretimin tüm etkenlerinin; sermayenin, doğal kaynakların, zamanın ve bilginin verimliliği konusunda çalışması gerekmektedir. Ancak sonuçta dikkate alınacak olan verimliliğin; belirli bir süreçteki, belirli bir girişimdeki, belirli bir ekonomik işletmedeki tüm kaynakların toplam verimliliği olduğunu da bilinmektedir. Hepsinden önemlisi verimliliğin bizim "mikroekonomi" adını verdiğimiz bireysel girişimler, fabrikalar, dükkanlar ya da bürolar tarafından yaratıldığını ve ortadan kaldırıldığını, geliştirildiğini ya da tahrip edildiği de açıktır. Verimlilik yönetimin sorumluluğudur (Drucker, 1980/2010: 26). Aslında daha yüksek verimliliğe ulaşmak için hiçbir sır yoktur. Sadece verimliliği yönetmek için ısrarlı, sıkı, düzenli bir çalışmaya ve taahhüde ihtiyaç duyulmaktadır (Drucker, 1980/2010: 29).

"Yönetimin görevi, insan gücünü verimli hale getirmektir. Bilgi işçisine yönelme ve işgücü için gerekli olan yeteneğin sürekli artması, gelişmiş ülkelerde insangücü potansiyelinde gerçekleşen ve önceden tahmin edilmesi neredeyse imkansız olan büyük artışı temsil etmektedir. Aslında bu, söz konusu ülkeleri "gelişmiş" yapan şeyin ta kendisidir. Ancak gelişmiş ülkelerde yer alan yönetim kademeleri, büyük ya da küçük, bu güç potansiyelini vatandaşlığın getirdiği gerçek sorumluluğa dönüştürmede önyak olamamıştır. Yöneticiler söz konusu duruma önyak olamadıkları gibi, "proleterya" kavramındaki değişikliklerin temsil ettiği önemli fırsatlardan yararlanmayı da büyük ölçüde başaramamıştır. Bütün bunların sonucu olarak yöneticiler, sahip oldukları kaynakları gerekli verimlilikte kullanamamıştır. Pek çok şirkette hatta pek çok kamu hizmet kurumunda çalışan hizmetliler, asıl olarak "yapabileceklerinden daha az işle" görevlendirilmiştir. Kapasiteyi nüfuzu ve ekonomik

durumu karşılamamaktadır. Bu hizmetlilere, sadece gerçek sorumluluğun sunabileceği statü yerine para verilmektedir (Drucker, 1980/2010: 197-198).”

İşler yapılıp görünürken yapılan işin sonuç üretmeyen ve yalnızca görsel malzeme olarak kullanılması halinde kamu yönetiminin başarısının sorgulanması gerekmektedir. Zira, Türk kamu yönetiminin sorunu çalışanların işe gelmemesi ya da karar alınmaması değildir. Pekala kararlar alınmakta, işler yapılıp görünmektedir. Ancak alınan kararların ‘sadra şifa’ olup olmadığı ayrı bir konudur. Etkililik anlamında bir zafiyetten söz etmek belki daha doğru olacaktır. Etkili olmayan ancak ucuza mal edilen hizmetler toplum için bir anlam ifade etmemektedir (Kutlu, 2006: 190). Genele baktığımızda, çalıştıkları ortamların değişen şartları üzerinde düşünmeye yönelen pek az hizmet kurumu vardır. Hizmet kurumlarının büyük bölümü gerekli olan tek şeyin daha sıkı çalışmak ve daha çok para kullanmak olduğuna inanmaktadır (Drucker, 1980/2010: 54-55).

Girdi/çıktı oranında global olarak bakıldığında girdilerde herhangi bir artış olanaklı görülmemektedir. Zira, vergi oranlarında ve konularında artış artık çok sınırlı ölçüde yapılabilmektedir. Ancak, mikro düzeyde belki girdi oranını artırmak söz konusu olabilir. Verimliliği artırabilmek için çıktıları artırmak en makul yol olarak görünmektedir. Eğer girdiler sabitse, eldeki kaynakları değişik şekillerde dağıtarak daha iyi sonuç üretmeye çalışılabilir (Kutlu, 2006: 208). Bu ise örgütsel süreçlerdeki gereksiz prosedürleri azaltmak, kamu kurumlarını varlığını sürdürmeye çabalayan bir araç olmaktan çıkarıp, hizmet odaklı hale getirmek ve etkin liderlik kapasitesini artırarak hizmet veren personelin iş motivasyonunu artırmakla gerçekleştirilir.

Kamu yönetimlerinin önünde bazı dilemmalar bulunmaktadır. Yönetimsel süreçlere işletme temelli bakarak hareket etmek, sadece verimliliği ön plana çıkararak hizmet vermekte amaç olmamalıdır. Çünkü kamu yönetimlerinin varlık amaçları sadece verimli olmak değildir. Örneğin hesap verilebilir olmak ve etkili olmak tercih edilerek amaçlara ulaşmanın zorlaşması kabul edilebilmektedir. Sadakati ve güvenilirliği bozmamak kamu çıkarları açısından başkalarının eleştiri oklarını yönlendirmesine neden olabilir. Tipik kamu hizmetiyle, etkin ve verimli kamu hizmeti; eski kamu hizmetiyle, yeni pazar değerleri çatışmaktadır. Bu sebeple kamu hizmeti gören kişiler, yeni değerlerle de uyumlu özgün örgüt yapıları inşa etmelidir (Kakabadse, Kakabadse, Kouzmin, 2003: 480).

3.3. Kamu Yönetimi, Özel Sektör ve Liderlik

Kamu yönetiminde başka hiçbir şey liderlikten daha önemli daha gizemli ya da daha ilginç olmamıştır. Büyük kamu örgütleri amaçlarını nasıl gerçekleştirecektir? Neden bazıları başarılı, bazıları başarısızdır (Lambright ve Quinn, 2011: 782)? Liderlik bireylerin etkinliğinin artması tarafından oluşan bir süreçtir. Liderlik; hükümetlerin çok kapsamlı görevlerinin kamu sektörü tarafından başarılabilmesinin tek yoludur (Metcalf ve Metcalfe, 2004: 174). Liderlik yönetimden ve idarecilikten daha kapsamlıdır. Normatif olarak kavranmalıdır. Liderlik, özel ve devlet sektöründe, ulusal ve uluslararası örgütlerde, ister sivil derneklerde veya ister harp okulunda olsun, insan gelişimine değer katan tüm faaliyetlerle pozitif olarak bağlantılı olmalıdır (Safty, 2004: 73). İnsanlar, doğru şeyi yaparak, ortak değerleri güçlendirerek ve insan gelişimini destekleyerek liderliğin zorluklarına karşı ayağa kalkmaktadır. Artık liderlik şirket şefleri ya da politikacıların tekelinde değildir. Liderlik bir insan işi olmuştur. Etki bakımından liderlik artık demokratikleşmektedir (Safty, 2004: 73).

Liderlik gelişimin ve modernizasyonun önemi için sunulabilir ancak bu sıklıkla üstü kapalı olarak ima edilir. Liderliğin en az iki seviye analizi vardır. Birincisi liderlik davranışlar ve bireylerin eylemleridir solodur. İkinci yaklaşım ise analiz birimlerinde yerel organizasyonu temsil eder. Yerel aktörlerle bağı olan ve onları değişim ve gelişim için yönlendiren. Bu yaklaşım da bireyleri kapsar fakat bir örgüt bir kurum ima edilir (Hartley ve Allison, 2000: 36). Liderlik ve etkileme sadece kuruluş ve stratejik düzeyde sadece organizasyonla sınırlı değildir, liderlik organizasyonlar arasında da olabilir. Birkaç örgüt sinerjiye ulaşabilir, entegre olabilir ve çıktılara eklenilebilir. Bu özel sektör, belediyeler, sağlık örgütleri, gönüllü kuruluşlarda görülebilir (Hartley ve Allison, 2000: 38). Neden bazı örgütlerin başarılı, neden bazı örgütlerin başarısız olduğu hakkındaki soru örgütsel liderlik sürecinde de geçerlidir. Bu sorunun yanıtı durumsallık teorilerinde aranabilir, çünkü içinde bulunulan durum liderliğin başarıya ulaşmasını etkilemektedir.

Durumsallık teorileri içinde bulunulan koşullarının liderlik stillerini etkileyebileceğini söylemektedir. Kamu kesimi ve özel sektördeki yöneticilerin yaptıkları işin içerikleri onların liderlik stillerini etkileyebilmektedir. İşin karmaşıklığı, rollerin açıklığı ve iş özerkliği; işin içeriğini belirleyen faktörlerdir. Kamu ve özel kesimdeki yöneticiler aynı iş içeriklerine

sahip olabilirler fakat buna rağmen aynı içerikler farklı kesimlerde farklı liderlik stillerini gerektiriyorsa, kamu ve özel kesimdeki liderlik farklılıklarını buradan anlaşılabilir (Hansen ve Villadsen, 2010: 249).

Kamu ve özel sektörün değerleri ve çalışma yöntemleri birbirinden farklıdır. Hatta kamu yöneticileri özel sektörün tamamen kar peşinde koştuğunda ve etik değerlerin ikinci planda kaldığına inanırlar. Onlar açısından “kamu yararı” özel çıkar çatışmalarından daha önemlidir. İşletmeciler ise kamu yönetimini piyasayı düzenlemek ve desteklemek için gerekli bir hakem olarak değerlendirirler (Öztürk, 2008: 259). Özel sektörde; kamu sektöründe görülmeyen bir yenileştirme bağlılığı ve kapasitesi bulunmaktadır. İş dünyası açık bir toplumda yenileştirme ocağı gibidir. Geçmiş düşüncenin iş dünyası üzerinde ne kadar etkisi olursa olsun kamu sektörü ve gönüllü organizasyonlarda bulunmayan bir deneme özgürlüğüne sahiptir ki, bu denemelerin hiç olmazsa ilke olarak nesnel kriterlerle değerlendirilmesine olanak vermektedir (Senge, 2013: 34).

Hedeflere aşırı vurgu yapıldığında doğabilecek olumsuz sonuçlar kamu sektörüne görülmektedir. Stratejik nedenler ya da siyasi direktiflerle tepeden inme belirlenen hedefler, kamu sektöründeki reform programlarının genelde hüsrarla sonuçlanmasına yol açmaktadır. Söz konusu hedeflerin gerçek hayatla yakından uzaktan ilgisi yoktur, ama yöneticilerin bu hedefleri başarması istenir. Hedefleri tutturması istenen ekibin gerçek kapasitesine ve işi sahiplenişine fazla özen gösterilmez. Sonuçta proje sekteye uğrar ve yöneticiler hedefleri tutturamadıkları için suçlanırlar (Spellman, 2011: 59). Kamu yönetiminin ve hizmetinin verimli ve etkili olabilmesi için, insan odaklı yaklaşımın ciddi bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü kamu örgütlerinde yaşanan pek çok sorunun temelinde bu örgütlerin iyi yönetilmemesi yatmaktadır. İyi yönetim ise iyi bir liderle mümkündür. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı ve toplumun bilinçlendiği günümüzde kamuya bağlı kuruluşların modern yönetim anlayışı ve insan odaklı, etkileşimli ve yenilikçi bir liderlik bileşimini iyi bir şekilde sentezleyen aktif ve dinamik liderle yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 14).

Kar maksimizasyonu piyasa sisteminde temel değer olarak düşünülür. Bunun yanında etkinlik, rekabet ver bireycilik gibi değerler de işletme sistemi bakımından önem taşır. Kazanç firmaların temel hedefidir. Hizmet ise, kamu yönetiminin hedefidir. Bu

bakımdan işletmede müşteriye hizmet son derece önemlidir. Karını artırmak için müşteri arzu ve isteklerini yerine getirmesi, firmanın sorumluluğu ile özdeşleşir. Ürünler güvenilir olmalıdır. Kullanıcı için yeterli bilgi verilmelidir. Ürün veya hizmetin son kullanım tarihi garanti altına alınmalıdır. Bunların çoğu “şirketin sorumluluğu” olarak tüketicilerin muhtemel zararlara uğramaması için yasalara dayandırılmıştır. İşletme etiği bu sorumlulukların firmalarca yerine getirilmesi zorunluluğunu vurgular (Öztürk, 2008: 260-261). Kamu yönetiminin karar verme sürecinde kamu yararı ya da toplumsal yarar olarak nitelendirilen öğeler, özel işletmelerin kar ve zarar hesaplarından farklı bir anlayışla ortaya konulduğu için karar verme aşamasında öznel gerekçelerin dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. Neyin yararlı olduğu konusunda yine subjektif değişkenler düşünülecektir. Göreceli konularda zaten çok ciddi bir ölçme problemi bulunduğu bilinmektedir. Öte yandan, firma karı ya da zararı rakamlarla ifade edilebilecek gayet açık bir konudur (Kutlu, 2006: 12).

Klasik firmaların çoğu çok sayıda alanda faaliyet gösteren ve karar almayı yöneticilere bırakmış sahipler ve genişleme eğiliminde olan yöneticileri içerir. Amaç karlılıktır, sahipler firmanın stratejilerine karışmazlar, büyük değişiklikleri onaylamak haricinde. Kamu örgütlerinde amaçlar daha çok başarmaya yönelik ve karışıktır. Hükümetler firma sahiplerine göre daha çok sınırlamalarda bulunurlar. Kamu kesimi faaliyetleri hukuk tarafından düzenleme eğilimindedir, bu yüzden değişim sınırlandırılmıştır. Yasa yapımı zaten uzun vadeli bir süreçtir (Lane ve Wallis, 2009: 105). Kamu yöneticilerinin belirlemek konusunda kontrolleri çok azdır. Özel sektörde direktörler tarafından ya da müdürler tarafından ve yakın olduğunuz kişilerce kontrol edilen bir yönetim vardır. Fakat kamu sektöründe bu direktörler seçilmiş politikacılar ve bunlar onların politik geleceğini; kamu kesiminin performansından daha çok önemsemektedirler (Cohen, 1988: 3).

Bir kamu kurumu sadece pazarda çok alanda faaliyet gösteren bir firma değildir. Öncelikle demokratik politikalar altında aktivite gösterir. İkincisi koşulları hukuki belgelerle faaliyetleri düzenlenmiştir. Üçüncü olarak bu hizmetler vergilerle finanse edilir, Bütçeden pay alır. Stratejik bir yönetim bu üç koşulu kabul ederek ve gözeterek tedbir alır (Lane ve Wallis, 2009: 104). En başta kamu örgütleriyle özel kesimin örgüt yapılarında farklılıklar vardır. Kamu örgütlerinin prensipleri yasalarla benimsenir ve liderlerin bunu esnetme

şansı olsa da değiştirme gibi bir şansı yoktur. Bu yasalar etkinsizlik ve verimsizlik doğuruyor olsa bile.

Kamu örgütlerinde genel olarak şu amaçlar hedeflenmektedir (Lane ve Wallis, 2009: 106):

- Üretilen hizmetlerin sayısı
- Hizmetlerin kalitesi
- Hizmetlerden vatandaşların tatmini
- Hizmetlerin niceliği ve ulaştırılması
- Birim maliyetleri
- Taleplere hızlı cevap verilebilmesi

“Dünü bir kenara bırakmak, kar amacı gütmeyen kamu hizmeti kurumları için özellikle bu günlerde önemlidir. Pek çok durumda bu kurumlar ulaştıkları başarılarla çoğu kez; programlarının, faaliyetlerinin, hizmetlerinin, modasının geçmesine ve verimsiz olmasına neden olurlar. Ancak başarısız ve verimsiz olanı terk etmek bile, bu hizmet organizasyonlarında çok güçtür. Pek çoğu için, başarının başarılını terk etmek için organize olmak anlamına geldiğini kabul etmek imkansızdır. Hizmet kurumları, isteğe değil, ihtiyaca yöneliktir. Bu kurumlar tanımları gereği kazançtan ve sonuçtan çok "iyi işlerle" ve "toplumsal" ya da "ahlaki" katkılarla ilgilenir. Toplum için çalışan bir kişi her zaman, bir aileye mutluluk kazandırma yönünde harcadığı çabaların başarısızlığa uğramasının, daha çok çaba ve daha çok paraya ihtiyaç olduğunu gösterdiğine inanır. Başarısızlığının, başarısız olmada son derecede başarılı olduğu şeyi yapmayı sona erdirmek anlamına geldiğini kabul edemez. Yüz elli yıldan beri bu düşünce geçerli. Bir öğretmen, tüm çocukların uzun yıllar boyunca okula devam etmesini sağlayarak eski amacına ulaştığını kabul edemez. Bu öğretmen artık, daha çok öğrencinin daha uzun yıllar boyunca okula devamını sağlamaya yönelik boş çabaları sürdürmek yerine, kısa öğretim dönemini nasıl artırabileceğini düşünmelidir. Hastaneler, "hamileliğin" bir hastalık gibi hastaneyle değil, hastane hizmetlerinin sağlandığı "otellerle" ilgili bir konu olabileceği noktaya kadar çocuk doğumlarında gelişme sağlanabileceğini "düşünülemez" olarak görmektedir (Drucker, 1980/2010: 54).”

Bir "hemen hemen gelişmiş ülke" yapmaya karar verdiği herhangi bir şeyi yapabilir ancak birçok işi birarada yapamaz. Yönetim ve teknik ile ilgili ihtiyaçlarını karşılayacak sayıda iyi eğitilmiş personel yetiştirebilir ancak ihtiyaç duyduğu teknolojiyi genellikle oluşturamaz. Önemli ve hızlı büyüyen bir iç pazarı vardır ancak ihtiyaç duyduğu işler için hala, büyük ölçüde işgücü eksikliğinin yaşandığı Batı ve Japonya'da pazarlanacak eşyaların üretimde yer alan ve yoğun emek gücünün gerektirdiği işleri yapmaya bağlıdır (Drucker, 1980/2010: 176). Her şeyden önce bu kamu kurumlarında ulaşılan sonuçların pek kolay

ölçülememesi nedeniyle, organize bir terk etme ihtiyacı söz konudur. Para ve özellikle insan gücü gibi kaynakların düne ait faaliyetlerden sistemli bir şekilde çekilmesi gerekir. En azından hizmet kurumlarının başlarındaki yöneticiler; kurumlarının asıl yapmaları gereken işlere uygun yöntemlerin nasıl geliştirilmesi gerektiğini her zaman kendilerine sormalıdır (Drucker, 1980/2010: 55).

Kamu kurumlarının sorumlulukları yasalarla belirlenmiştir. Yazılı olarak görevleri belirtilmiş olan, için de birçok insanın bulunduğu teknolojik araçlarla dolu bir bina bir liderin yönlendirmesi olmadan etkili olamamaktadır. Diğer türlü bu yapı sadece istatistiki bilgi üreten bir kurum haline dönüşür. Toplanan bilgilerin kaliteli hizmet için uygulamaya dönüştürülmesi şarttır.

“Kamu politikasında istatistiğin kullanılması üzerine, 1954 yılında yayınlanmış bir makalede, İngiliz iktisatçı Ely Devons, resmi örgütlerde karar alma süreçleri ile kabile toplumlarında büyü ve kehanet arasında benzerlikler kuruyordu. Ona göre, karar organları, kuruluşlarının yazgısı veya ekonominin durumu konusunda elbette bir tavuğun iç organlarına bakmayı ve ya bir kahine danışmayı düşünmez; bununla birlikte, istatistiklerin kullanılması, çoğu durumda, ilkel büyüünün kullanılmasıyla benzerlikler gösterir. İkel toplumda büyü, avlanmaya hangi yönde devam edileceğini, kabilenin savaşa gidip gitmeyeceğini ya da kimin kimle evleneceğini belirler; sonu olmayacak çekişmelere yol açabilecek durumlarda kestirme kararlara varılmasını sağlar. Resmi örgütlerde nicelik analizi tekniklerinin de benzer bir rol üstlendiği söylenebilir. Rasyonellik görünüşte korunur (Morgan, 1997/1998: 167- 168).”

“Bu bakımdan metodolojiyi pragmatik hale getirmek için çoğu zaman bir dengenin kurulması gerekir. Burada kullanılacak taktiklerden biri, durumu şekillendiren olumlu ve olumsuz geri-iletim halkalarının özel görünümünü saptamaya çalışarak kilit sistem kalıplarını aramaya dayanır. Sözelimi, MIT'den Peter Senge'nin ortaya koyduğu gibi, kavrandığı zaman genel sistem yönetimi stratejileri geliştirmeye yarayan ayrı sistem ilk tiplerini belirlemek çoğu zaman mümkündür. Bu yaklaşımı ayrıntılı örgüt sorunlarının analizine uygulayan Senge, birçok sistemin unsurlar arasındaki gecikmiş geri-iletim ve yanıt nedeniyle özünde istikrarsızlık taşımaya eğimli olduğunu, bu durumun insanları davranışlarını kısıtlamaya ya da abartmaya yönettiğini göstermektedir. "Deli dana" örneği bu açıdan iyi bir örnektir. Hiç önlem alınmaması ya da "çok gecikmeli ve çok sınırlı" önlem alınması bir sistemde büyük çaplı dönüşlere zemin hazırlayabilir. 1980'lerde birkaç bin sığırın imha edilmesi, daha sonra 4 milyon sığırın telef olmasını önleyebilirdi. Elbette başka durumlarda gecikmiş önlem en iyi tepki olabilir; çünkü sorun olarak görülen şeyler aslında sorunlu olmayabilir ve kendi kendilerine ortadan kalkabilirler (Morgan, 1997/1998: 194).”

3.3.1. Kamu hizmetleri ve toplam kalite yönetimi

Kamu Yönetimi, devletin çalışanlarının, örgütlerinin ve araç-gereçlerinin verimli ve etkili yönetimi süreci olarak kabul edildiğinde yeni yönetim teknikleri olarak; toplam kalite

yönetimi, performans yönetimi ile stratejik yönetimin kamu yönetimine uyarlanmaya çalışıldığı ya da en azından bir uyarlanma sorunundan söz edilebileceği söylenebilir. Bu bakımdan ise, kamu yönetiminin ilkelere dayalı sözde önerme yapısında yeni yönetim tekniklerine neredeyse koşulsuz uyarlanma söz konusu olmaktadır (Akbulut, 2007: 251). Kamu yönetiminin; yeni yönetim tekniklerine uyarlanması konusunda en büyük engeller olarak; bürokratik, hantal, devasa ve değişime karşı dirençli bir yapı durmaktadır. Bu yapıda yıllarını geçirmiş ve yapının bir parçası olmuş milyonlarca kamu çalışanının dönüşümü kolay olmayacaktır.

TKY'nin insan ve kalite önceliğine odaklı değerler sisteminin, bu yaklaşıma dayalı geliştirme stratejisinin, hem ülke içinde hem de uluslararası pazarlarda inanılması güç bir rekabet üstünlüğüne yol açtığı tüm dünyada Japonya örneği ile temsil edilmektedir. TKY aracılığıyla temsil edilen felsefe ve değerlerdeki farkın büyüklüğü en çarpıcı şekilde Ford ve Toyota şirketleriyle ortaya konulabilir: Ford ve Toyota aynı sayıda araç üretmektedir. Ancak Ford bu üretimi 400 bin kişiyle yaparken, Toyota sadece 40 bin kişi ile gerçekleştirmektedir. Üstelik Toyota bu üretimi üretim hattında birbirinin aynı olan hiçbir araç olmayacak şekilde yapmaktadır. Üretimi "en yüksek verim, en hızlı üretim ve en düşük maliyet" ile gerçekleştiren Japon şirketlerinin dünyadaki diğer şirketlere farkı da şöyle yansımaktadır: Japonya ihracatının 20 yılda 20 kat artarak 300 milyar dolara ulaşırken saat başına üretim Almanya'da %10, Amerika'da %15, Japonya'da ise %20 olarak gerçekleşmiştir (Bayrak, 1999: 47). Bu veriler önemlidir ancak Japon örneğindeki maliyet ve teknoloji, stratejik konum gibi kriterlerin fayda maliyet analizi de göz önünde bulundurulmalıdır.

TKY ilkeleri tutarlı bir yönetim tarzı uygulanmalıdır. Ancak kamu yönetimlerinde böyle bir sözün yerine getirilmesinde bazı engeller söz konusudur. Bunlar (Bingöl, 1999: 79);

- Kamu yönetiminde mali sıkıntılar ve bütçe sorunu
- Kurum içi çatışan amaçlar
- İşbirliğinin sağlanamaması. Kamu kurumlarının birbirlerinin görev alanlarına zaman zaman çatışma biçiminde karışmaları

- Merkezi yönetim ile taşra yönetimleri arasındaki etkinlik ve verimlilik anlayışından uzak idari vesayet anlayışına dayalı yönetim tarzının olması
- Hiyerarşik düzene parlamenterlerin ve iktidar partisi yerel temsilcilerinin fiilen karışmaları
- Taşra il ve ilçe örgütlerindeki bürokratların halka değil merkeze karşı sorumlu ve bağımlı olması. Bunun sonucunda idare-i maslahatçı, gününü gün eden, "karışma-görüşme-bulaşma" politikasını benimseyen bürokrat tiplerinin varlığı
- Kamu yönetiminde "bu programı hiç anlamıyorum", "neden değişiyoruz?" gibi ifadelerle değişime direnç ve inatçılığın fazla olması.

Kamu yönetiminde de TKY'ye geçişi ve dönüşümü sağlayacak olanlar liderlik yapacak olan insanlardır. Bu anlamda üst yönetimin strateji ve politikaları belirleme ve bunları çalışanlara benimsetme ve uygulatma performansı toplam kaliteye geçişi belirleyen en önemli süreçtir (Bingöl, 1999: 80). Ülkemiz açısından bu durum geliştirilmesi gereken bir konu olarak önümüzde durmaktadır. Şöyle ki kamu sektöründe kamu yöneticilerinin büyük çoğunluğu siyasi iktidarın tahakkümü altındadır. Bunun liderlik açısından yansıması ile TKY ye geçilmesinde sürükleyici bir etkenin etkisizleştirilmesidir (Bingöl, 1999: 80).

3.4. Kamu Yönetimi Reformu

Küreselleşme sürecinde gerek kamu kuruluşlarında ve gerekse özel sektör örgütlerinde, örgütlenme ve hizmet verme biçiminin ve anlayışın sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi; amaçların, yapıların, teknolojinin ve insan boyutlarının sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır. Özellikle kamu örgütlerinde temel amaç olarak; topluma en iyi hizmeti, en verimli ve en etkin biçimde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi, hedef ve amaçlara ulaşılmasının planlanması, ancak hızlı değişen dünyada, bu değişimlere karşı kamu kuruluşlarının ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmalarının ve bunun için gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konulabilmesinin gerekliliği, küreselleşen kamu yönetiminin önemini hayli artırmaktadır (Özer, 2006: 228). Bu karmaşık süreçte yol alan kamu yönetimleri kendilerine yol gösterecek ve hedeflerine sorunsuz ulaşmalarını

sağlayacak liderlik kapasitesine ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun içinde kamu yönetiminde reformlar gerçekleştirmek gerekmektedir.

Yapı davranışı etkiler, ne kadar farklı olursa olsunlar insanlar aynı sistemde yer aldıklarında aynı sonuçları üretmeye yatkın olurlar (Senge, 2013: 64). Türk kamu yönetimi ise vatandaşların sürekli şikayet ettikleri bir yapı görünümündedir. Vatandaşlar verilen hizmetleri yetersiz bulmakta ve memnun olmamakta, siyasi partilerin sürekli olarak seçim programlarında etkinsiz buldukların bu yapıyı düzeltme vaatlerinde bulunmakta ve bürokrasideki yöneticiler çalışanlarından; çalışanlar da hem yöneticilerinde hem iş arkadaşlarından, düşük motivasyonlu olmalarından ve çalışmadıklarından şikayetçi olmaktadır.

Kamu Yönetiminin yeniden düzenlenmesi, hususu ülkemizin gündeminde bir ihtiyaç olarak sürekli olmuştur. Bu konuda çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmaların gereği bugüne kadar yerine getirilememiştir. Kaldı ki kamunun yeniden düzenlenmesi, belirli bir iş değil bir süreç olduğu da bilinen bir gerçektir (Bayraktar, Altınöz, Çakıroğlu, 2012: 179). Toplumumuzda batılılaşma çabalarından sonraki yönetimde reformlar süreci 18. Yüzyılın başlarında Lale Devri'nden bugüne sürmektedir. 1789'da tahta çıkan III. Selim'in "Nizam-ı Cedid Hareketi", 1828 II. Mahmut'un "bakanlıklaşması", 1839 "Tanzimat-ı Hayriyye", 1856 "Islahat Fermanı", 1876 "I. Meşrutiyet Hareketi", 1908 "II. Meşrutiyet Hareketi", Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonra inkılaplar ya da Weber'ci "rasyonel bürokrasi inşası", 1945 sonrası "idari reform" seferberliği ve 1980'de başlayan "yapısal reformlar" hareketi, 2002 sonrası iktidar değişimiyle gelen "Yeni Türkiye Hareketi", üçyüzyılın başlıca reform tipleri olarak yönetsel yapı ve işleyişi sürekli bir dönüşüme tabi tutmuştur (Güler, 2013: 100).

"Kamu yönetimi sistemine bir sistem bütünlüğü içinde yaklaşan ilk köklü çalışma, 1960'lı yılların ilk yarısında gerçekleştirilen ve kısaca "MEHTAP" olarak adlandırılan, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesidir. Daha sonra bu projeyi tamamlayıcı nitelikte, merkezi yönetimin taşra kuruluşları, yerel yönetimler ve kamu personel düzeni ile kamu iktisadi teşebbüslerine ilişkin proje çalışmalarının gerçekleştirildiği görülmektedir. Öte yandan, 1971'de yönetimi düzenleme konusu yeniden gündeme gelerek önem kazanmış ve bu alanda alınması gerekli önlemleri belirlemek amacıyla İdari Reform Danışma Kurulu adıyla bir kurul oluşturulmuştur. Anılan kurul çalışmaları, İdari Reform Danışma Kurulu Raporu: İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler başlığıyla raporlaştırılarak ilgililere ve kamuoyuna sunulmuştur. Son olarak İdari Reform Danışma Kurulunun yaptığına benzer bir çalışma 12 Eylül

1980'den sonra kurulan Ulusu Hükümeti döneminde yapılmıştır. 1982 yılında sonuçlandırılan bu çalışmada da yönetimin yeniden düzenlenmesinde ilgililere yol gösterici kimi yönetsel ve örgütsel konular üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgütlenmeye ilişkin olarak çeşitli kanun hükmünde kararname taslakları da hazırlanmıştır. Yönetimi yeniden düzenlemeye yönelik olarak yapılan bütün bu çalışmalardan geçmiş dönemlerde çeşitli biçimlerde yararlanılmış olmakla birlikte, bunların uygulamaya aktarılma gücü, çoğunlukla yetersiz kalarak belirli bir çerçeveyi aşmamıştır (TODAİE, 1991: 2)."

1963'da yapılan "Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi(MEHTAP)" raporuna göre (TODAİE, 1966: 352); "Merkezi Hükümet teşkilatının çeşitli görev alanlarını, daha rasyonel bir dağılım ve kuruluş sağlamak bakımından gözden geçirirken, bazı görevlerin hiç yapılmadığını, bazılarının da eksik yapıldığını farketmemek imkansızdır". Merkezi Hükümet teşkilatı görevlerindeki eksiklikler başlıca dört şekilde göze çarpmaktadır (TODAİE, 1996: 352-354):

- Türkiye'nin şartları içinde merkezi hükümet teşkilatınca yerine getirilmesi tabii gözükken bazı görevler hiç yapılmamaktadır
- Gerçekleştirilmeleri için ciddi bir teşkilatlanmaya gidilmeyen veya yeter derecede gayret sarfedilmeyen görevler bulunmaktadır
- Merkezi Hükümet görevlerindeki eksiklikler bakımından en çok dikkati çeken noktalardan biri, bu görevlerin yapılmasında ve hizmetlerin halka ulaştırılmasında görülen mahalli farklılaşmalardır
- Merkezi Hükümet görevlerinin bazılarında görülen, eksiklik, görevin benimsenmesine, gerekli teşkilatın kurulmasına rağmen, etkinliğinin azalması veya başlangıçta görülen seviyeye yükseltilmemesi şeklinde meydana çıkmaktadır

Bu raporda aksaklıkların sebebi olarak ise yetersiz mali imkanlar ve örgüt performanslarının yetersizliği gösterilmektedir.

1991 yılındaki "Kamu Yönetimi Araştırması(KAYA)" raporuna göre (TODAİE, 1991: 199-211; 352-357); Kamu personellerinin hizmetten kopuk olduğunu ve mevcut bürokratik yapının günün ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak olduğu, "MEHTAP" raporundaki aynı eksikliklerin devam ettiği ve benzer şekilde raporlandığı görülmektedir. Bu rapor aradan geçen zamana karşın sorunların değişmediğini göstermiştir.

Günümüzde ise Türk kamu yönetiminde görülen sorunları kesin olarak sınırlandırmak mümkün değildir. Başka sorunlar dile getirilebileceği gibi her gün yeni sorunlar da ortaya çıkabilir. Çünkü yönetim olayı çevre koşullarından olumlu veya olumsuz yönden etkilenebilir (Aydın, 2009: 264). "Türk kamu yönetiminin temel sorunları" genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Acar ve Öztaş, 2007):

- Türk kamu yönetiminin yapılanma ve işleyişini anlama ve etkilemede, tarihi tahlilinin doğru yapılamaması
- Türk toplumu ve kamu yönetimindeki "kimlik krizi"nin aşılması hususunda kamu yönetimi araştırmacıları ve uygulayıcılarının etkisiz kalması
- Türkiye'de kamu yönetiminin etkili işleyişini ciddi derecede tehdit eden/tehlikeye düşüren başlıca sosyal, kültürel, ekonomik, politik... "fay hatları" karşısında kamu yönetimi araştırma ve pratiğinin ilgisiz olması, suni gündemlerle meşgul olması
- Türk toplumunda ve kamu yönetimi sisteminde adaletin talep ve temin edilememesi
- Türk toplum ve yönetim yapısında bürokrasinin rolü ve siyasetle ilişkileri hususunda geleceğe dönük olarak dersler ve öngörüler çıkarılmaması
- Kamu yönetiminde reform deneme ve deneyimlerinden öğrenme hususunda siyasetçilerin, bürokratların, sivil toplumun, üniversitelerin ve vatandaşların konularının katkıdan uzak olması
- Türk toplumunda kişilerarası, kümelerarası ve kurumlararası ilişkilerde işbirliği ve güven eksikleri olması
- Türk siyasi-idari sisteminde etkili bir hesap verebilirliğin sağlanamaması sürdürülememesi
- Küreselleşme bölgeselleşme ve yerelleşme eğilimlerinin Türk siyasi ve idari yapısı ve yaşamı üzerindeki etkileri
- Türkiye'de kamu yönetimine dair eğitim ve öğrenme süreçlerinde karşılaşılan başlıca eğilimler ve güçlükler
- Sorunların tespitinin yapılmasına rağmen uygulamada sürekli yetersiz kalınması
- Ve bütün bu sorunların aşılmasında ve çözümlerin uygulanmasında yardımcı olabilecek liderlik kapasitesinin oluşturulamaması-geliştirilememesi

Günümüzde ulus-devletlerin ekonomilerini küresel krizlerden, dalgalanmalardan ve istikrarsızlıktan korumaları imkansızlaşmaktadır. Dünyanın her yerinde hükümetler, küresel piyasaların ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı belirsizlikler ortamında yeni şartlara uyum sağlamalarını kolaylaştıracak politikaları geliştirmektedirler. Bunlar; çoğu zaman kamu yönetiminin zihinsel temelini oluşturan 'kamu' kavramını aşındıran ve/veya dönüştüren politikalardır. Türkiye'de de 2001 krizinden sonra bir dizi düzenlemeyle devletin görev ve sorumlulukları yeniden tanımlanırken, kamu yönetiminin örgütlenişi, işleyişi ve kamu politikalarının öncelikleri değişmektedir. Bu değişim; yurttaşların hayatını doğrudan etkileyen alanlardaki düzenlemelerden, kamu sektöründe performans esaslı bütçe uygulamalarına kadar geniş bir çerçevede kendisini göstermektedir (Kartal, 2011: 1). AB üyelik müzakereleri nedeniyle yapılan, yönetim reformları olarak ifade edilen ve batılı ülkelerin son 20-30 yıllık dönemde verimlilik kaygılarıyla ortaya koyduğu değişiklikler Türk Hükümeti tarafından, konunun Avrupa Birliği yönü de işe katılarak kamuoyunun dikkatine sunulmuştur. Uygulamaya konulup konulamaması için başka bir yönünü oluşturmakla beraber, belli değişikliklerden sonra uygulamaya koyulması gerektiği hususunda kuvvetli bir dayanağa da sahiptir (Kutlu, 2006: 7).

Gelişmiş ülkelerden taklit yoluyla alınan yönetsel örgütler ve hukuk kuralları farklı ortamlarda yaşama çabası verirken onların bu çabasına; yaygın rüşvet, yönetim-yönetilen kopukluğu, kayırmacılık ve aşırı boyutlardaki siyasallaşma bir engel olarak durmaktadır (Kılavuz ve Arslan, 2005: 245). Günümüzde bu sorunlara ek olarak çeşitli terör örgütü mensuplarının devlet kademelerine sızabilmesi, siber güvenlik açıkları gibi ulusal güvenliğe yönelik tehditler durumun vehametini artırmaktadır.

Organizasyonlar içinde kamu sektörü kısıtlı kaynaklarla vatandaşları için en üst kalitede hizmet vermek için muazzam bir meydan okumada bulunmaktadır (Metcalf ve Metcalf, 2004: 173). Kamu politikalarının toplumsal gereksinimlerden kaynaklandığı ön kabulüyle, kamu yönetiminin yürütmek durumunda olduğu işlerin başarılmasının kaçınılmazlığı ortaya çıkmaktadır. Bu noktada başarı kriterlerinin neler olduğu ve gerçekten başarı ya da başarısızlığı ölçme yetenek ve kapasitesine sahip olduğu hususu sorgulanmalıdır. Eğer kriterler yerli yerindeyse yapılması gereken şey bunları uygulamanın başarılı bir şekilde yürütülmesi gerektiğidir (Kutlu, 2006: 190).

Politika oluştururken stratejilerde hükümetlerin çözmeye çalıştıkları problemler sıralanınca sorunların özelliği birbirlerinden tamamen farklılık gösterebilmektedir. Fuhuş sorununun çözümüyle çevre kirliliğinin düzenlenmesi aynı değildir, terörizmle savaşmak orman yangınlarıyla savaşmaktan farklıdır, kuş gribi virüsü ve başka salgın hastalıklar deli dana salgınıyla farklılıklar gösterir. Yüksek performans göstermek zorunda olan yönetimler politikaları ve liderlik stratejilerini problemlerin doğasını anlamaya ve çözüm odaklı olmayı sağlamalıdır (Bao, Wang, Larsen, Morgan, 2013: 449-450). Bir diğer önemli husus ise, hizmetlilerin ulaştığı bilgi düzeyini, işe bağlı kalmak koşuluyla girişim içinde sorumluluğa dönüştürmektir (Drucker, 1980/2010: 196). Kurumlarda liderlik kapasitesinin artması bu sebeple önemlidir, liderlik sorumluluktan kaçınmamak ve bir çaba göstermek yolunda kişileri motive etmektedir.

“Kamu yönetim sisteminin toplumun gereksinimlerini karşılamada etkin bir araç durumuna dönüştürülebilmesinin başlıca koşullarından birisi, sistemin, gelişen ve değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayıcı yönde sürekli yenilenmesidir. Yönetimde reorganizasyon, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma ve idari reform gibi değişik, ancak birbirine çok yakın kavramlarla anlamlandırılan sürekli yenilenme yaklaşımı, öz olarak, daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir kamu yönetimi sisteminin kurulabilmesini amaçlamaktadır. Gerçekten de kamu yönetimini yeniden düzenleme gereksiniminin gerisinde yatan temel neden; var olan sistemin işleyişinde beliren sorunları saptayarak; sistemi, öngörülen amaçları daha etkin ve ussal yollarla gerçekleştirebilecek bir niteliğe kavuşturmak düşüncesine dayanmaktadır. Yönetimde yeniden düzenlemeyi zorunlu kılan değişkenler sayıca pek çoktur. Ancak bunların en önemlilerinin başında hizmetlerin değişen ve gelişen koşullara uyarlı duruma getirilmesi gelmektedir. Bu uyarılığın sağlanması, hizmetlerin geliştirilmesine yol açarken; hizmet geliştirmesi de yapısal anlamda, örgütsel büyüme ile kendisini göstermektedir. Örgütsel büyüme, kamu kesimi açısından yönetsel düzlemde, devletin görev ve sorumluluklarının artmasına olduğu kadar; sistemin daha karmaşık bir yapıya bürünmesine de neden olmaktadır. Bu yönüyle, kamu yönetiminde örgütsel büyümenin, örgütün varoluş amaçlarıyla ilişkisinin sağlanması ve birimler arasında gerekli görev, yetki ve sorumluluk paylaşımının buna göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sistemin verimliliği açısından bu durum özel bir önem taşımaktadır.

Yeniden yapılanma gereksinimine yol açan etkenlerden bir başkası, kamu yönetimi sistemi içinde yer alan kurumların gereksinimlerinde ve işleyiş düzenlerindeki süreç boyutunda beliren iç değişmelerle ilgilidir. Yeni teknolojilerin sisteme kazandırılması ve teknoloji kullanımından kaynaklanan sorunlar, yönetim-halk ilişkilerindeki değişmeler, yönetim ile sosyoekonomik yapı ve siyasal düzen ilişkilerindeki uyumsuzluklar, devletin üstlenmesi gerekli yönetsel görev ve sorumluluklar konusunda yönetim felsefesinde ortaya çıkan değişmeler ve benzerleri de yönetimde yeniden düzenlemelere gidilmesini gerekli kılan öteki temel değişkenleri oluşturmaktadır. Bunların tek tek ya da bütün olarak etkileşimleri sonunda ortaya çıkan yönetimde yeniden düzenleme yaklaşımında hedef, sistemi daha işe yarar bir duruma sokabilmektir. Yeniden düzenlemede temel ilke, düzenlemenin var olan sorunları giderici ve örgüte yeni bir canlılık getirerek; onu, yeni atılımlara hazırlayıcı

nitelikte olmasıdır. Hiç kuşkusuz bu durum, yeni yapılanmanın, ciddi gereksinim ve gerekçelere dayandırılması gereğinden doğmaktadır. Bunu sağlamanın yolu ise, yönetsel yapı ve işleyişin bilimsel yollarla araştırılmasıdır (TODAİE, 1991: 1-2).”

Kamu yönetimlerindeki başlıca yönetsel sorunlar kavramsal olarak etik dışı davranışlar, yozlaşma, etkinsizlik ve verimsizlik olarak gösterilebilir. Türk kamu yönetiminde liderliğin rolü bu sebeple çok önemlidir; etik dışı davranış gördüğü zaman bir memur buna itiraz eder ve sesini çıkarmamayı düşünen kişileri organize ederse –ki bu kişinin yöneticilik rolünün olmasına da gerek yoktur- bu davranışlar azalabilir. Çalışmaya istekli olmayan kişiler motive edilirse liderlik yapılmış olur. Bilgi eksiği olan, donanımsız kişiler öğrenmeleri için bir lider tarafından teşvik edilebilir. Tüm bu sebeplerle liderlik önemlidir ve mevcut sorunların çözümüne yardımcı olabilir. Mevcut yapının liderliğin etkinleştirilmesi şeklinde dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu dönüşüm bile ileriki zamanlarda şüphesiz bir lider tarafından başlatılacaktır. Dünya tarihindeki tüm atılımlar önce bir kişinin karar verip, uygulamaya geçmesiyle başlamıştır.

Liderin etkinliği lidere bağlı olmakla birlikte, takipçilerinin niteliği de liderin performansı ile ilişkilidir. Küçük grupların başındaki bir liderin her zaman takipçilerini seçme şansı olmasa da onları geliştirmesi daha kolaydır. Sözkonusu bir devletin lideri olunca, milyonlarca ifade edilen bir örgütün eğitimi ve seçimi üzerinde liderin etkisi kısa vadede çok sınırlı olacaktır. Bu sebeple bitmeyen senfoni haline gelen kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ciddi bir çalışmayla tamamlanmalı, bürokrasi günümüzdeki ve gelecekteki liderlerin işini kolaylaştıran donanımlı takipçileri haline getirilmelidir. Bürokrasideki gelişimin ve liderlik kapasitesinin artırılması, bürokrasinin daha esnek örgütler haline getirilmeleriyle, devletin gereksiz yere kaynak harcadığı yerlerden çekilerek daha çok kaliteli bir denetim yaptığı yapıya geçmesiyle; yerel yönetimlere daha çok esneklik getirilmesiyle; devletin, özel sektörün ve gönüllü olmanın verdiği enerjiye sahip sivil toplum kuruluşlarının ortak hareket edebilecek ademi merkezîyetçi yapıya kavuşturulmasıyla mümkün olabilir, bu şekilde özlenen ve istenen kamu yönetimi yapısına kavuşulabilir.



4. BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYETİ SİYASİ LİDERLERİNİN LİDERLİK POLİTİĞİ

Liderleri bilimsel olarak incelemek hala önümüzde büyük bir problem olarak durmaktadır. Konu büyük kitlelerin takip ettiği siyasi liderler olunca, problem daha da büyümektedir. Sürecin zorluğu ilk olarak liderleri değerlendirme konusundadır. Bir siyasi lideri başarılı yapan nedir? Konu politika olunca saygın bilimadamları bile liderlere yönelik değerlendirmelerinde kişisel görüşlerinin etkisinde kalmaktadırlar. Bu durum bilimdeki pozitivist paradigmanın hakimiyetinden kaynaklanmaktadır. Bu anlayışa göre insanların akılcı varlıklar olduğu varsayılır. değerlerden arındırılması sonucu ortaya çıkan bir karmaşadır. Tezat olarak politik değerlendirmeler ise sayısal verilerden daha çok inançlara dayalı tercihlere göre yorumlanma eğilimindedir. Başka toplumları sömürerek, onları öldürerek ve ümitsiz bir geleceğe mahkum ederek kendi ülkesinin ekonomik refahını artırabilmiş bir lider mi yoksa ülkesinin kaynaklarını, ülkesine kısa ve orta vadede değer katmayacak savaştan kaçmış milyonlarca acı çeken insana ev sahipliği yaparak milyonların hayatını kurtarmış bir lider mi daha başarılıdır? Hiç şüphesiz verilecek cevap hayata ve dünyaya bakışımıza göre değişkenlik gösterecektir.

Eski dönemlerde bir siyasi liderin aldığı kararlar daha çok o dönemin ve daha çok uzak olmayan coğrafyalarda yaşayan insanların ilgilendirmekteydi. Coğrafi keşifler öncesinde bir Fransız Kralının amaçları ve kararları Güney Amerika'daki bir uygarlığı etkilememekteydi-ancak dolaylı olarak örneğin kendi ya da başka ülkedeki denizcilik teknolojisine etki etmesinin ilerleyen zamanlar için etki ettiği öne sürülebilir, tarihin içindeki kararların, gelecekteki tarihsel sürece etkisi de bir gerçekliktir-. İlk Haçlı Seferleri sırasında bile kutsal Kudüs ve çevresini koruma görevini Anadoludaki Selçuklu varlığı, Beylikler ve Suriye'deki Atabeyler üstlenmiş, Büyük Selçuklu Devleti ya da Mısır'daki Fatimiler gibi daha büyük devletler kendi iç meselelerine daha çok odaklanıp, çevreye duyarsız kalmışlardır. Özellikle ortaçağa kadar olan dönemde uluslararası etkileşim ve sonuçlar ve süreç dönemin insanların daha çok yerel ya da bölgesel olarak ilgilendirmekteydi-kavimler göçü ya da Hristiyanlık ve İslam gibi dinlerin birden çok

toplumu etkilemesi gibi aykırı örnekler bulunsa da genel olarak liderlerin karar ve etkilerinin sınırlı olduğu varsayılabilir-.

Sanayi devrimi ve sonrasındaki dönemden günümüze kadar, katlanarak yoğunlaşan bir şekilde siyasi liderlerin amaçları ve kararları küresel çapta insanları etkilemekte ve ilgilendirmektedir. Bu etki artık sadece insanları konu eden bir etki değildir. Hayvanları, bitkileri, gelecekte dünyanın yaşanabilir bir iklimde olup olmayacağı artık bu sürece eklenmiştir. New York'taki bir ekonomik sorun, dünyanın çok uzak ucundaki diğer insanları yaşam standartlarını düşürebilmektedir. Asya'da görülen bir virüs salgını binlerce kilometre uzaklıktaki insanları tedirgin etmekte ve liderleri tedbir almaya zorlamaktadır. İki liderin aralarında yaptığı bir telefon görüşmesi artık milyonlarca insanın yaşayıp yaşamayacağını veya nasıl yaşayacaklarını içermekte ve belirleyebilmektedir. Bu sebeple liderlerin yaptıkları bütün bir dünyayı ve geleceğimizi ilgilendirmektedir. İlginç bir şekilde literatürde çok fazla yer bulamasa da 21. Yüzyılda araştırmacılar bu konuya artık liderlik boyutuna eğilmeye başlamışlardır.

“Liderlik Politigi”; Liderlerin eylemlerinin arka planındaki süreçleri anlamak, buradan yola çıkarak amaçlarını ve karar alma mekanizmalarını incelemektir.

Politik liderlik ise; liderliğini siyasi bir yetkiyle ön plana çıkarmış bir süreçtir. Politik liderlik, liderin durumuna göre; hükümetin başıysa devlet, muhalefetse iktidarı yıpratmak ve iktidar hesapları yapmak, barajı geçemiyorsa takipçi artırmak gibi hedefleri gözetir. Liderlik politigi ise büyük, geniş, karmaşık, sayısız iç ve dış etkenle birlikte yerel ve küresel değişkenler karşısında liderleri anlamamıza yardımcı olabilmektedir. Politik liderlik bir durumu, olguyu belirtmekte, liderlik politigi ise bir süreci, amaçlar hedefler, çevre, liderin kendisi, geçmişi, düşlediği geleceği, takipçileri, hepsini içeren bir süreçtir.

Lider politigi yerine liderlik politiginin kullanılmasının sebebi ise; karar alma süreçlerinde lider kadar liderin ekibi, takipçileri, konjonktür, kültür gibi etkenlerin önplanda olmasıdır.

Bu çalışmada ise, ileride bu alanda yapılacak çalışmalar için başlangıç ve örnek olması niyetiyle liderlerin biyografisine, ulusal ve uluslararası konjonktürün anlaşılması için siyasal yaşamlarına yer verilmiştir. Buradan yola çıkarak liderlerin amaçları ve

amaçlarına ulaşırken uyguladıkları yöntemlere yer verilmiş ve teorik çalışmalarla bağlantı kurmak amacıyla liderlik stillerine değinilmiştir.

80 yıllık bir tarihi şekillendiren liderleri genel olarak aktarmak hedeflendiği için detaylara ve liderlerin örgüt içindeki davranışlarına çok fazla yer verilememiştir. Ve bir diğer sınırlılık olarak ulusal konjonktürün önemli bir parçası olan yerel yönetimler, hem liderlerin merkezi yönetiminden daha bağımsız hem de kimi yerel yönetimlerin başka parti ve liderlere bağlı olmalarından dolayı yer bulamamıştır. Ayrıca liderlerin ekonomik performans ölçütlerine çalışmanın niteliğinden dolayı istatistiklerden daha çok istatistikleri yorumlayan bilim insanlarının analizleri referans alınarak yer verilmiştir.

Ünlü siyaset bilimci Sartori'nin de belirttiği gibi (1987/1996: 161) liderlik etme ve etkileme süreçleri, demokrasilerde çok karışık ve anlaması zor olan süreçlerdir.

Bu süreçler çok zordur çünkü liderlerin verdiği kararlar her zaman vermek istedikleri kararlar değildir, vermek zorunda oldukları kararlar da vardır. Liderler ulusal ve uluslararası konjonktür tarafından yoğun bir biçimde etkilenmektedirler. Bir siyasi lider; hem kabinesinin, hem partisinin, hem takipçilerinin lideri olduğu kadar verdiği kararlar ona muhalif olan insanları da ilgilendirmektedir. Bir yöneticiyle anlaşılmadığı zaman onun yerine geçme ya da onun görevinden alınması için çalışmalar yürütülebilir. Bu siyasi alanda da geçerlidir ancak üçüncü bir seçenek olarak o kişi başka bir şirkete rakip bir yönetici olarak geçebilir ya da sektör bile değiştirebilir. Ancak bir insanın başka bir ülkeye geçip orada siyasete atılıp rakip bir lider olması günümüzde çok olası değildir.

Psikoloji, sosyoloji, ekonomi veya tarihsel arka plan, süreci tek başına açıklayamayacağı için bu etkenlerin bütünü ele alan bir yaklaşım gerekmektedir. Bunun dışında devlet kültürü, devletin ve toplumun yapısı, tarihsel misyonu, liderin kişiliği ve dünyaya bakışı, ulusal ve uluslararası konjonktürden ve başka birçok etken liderlik politliğini oluşturmaktadır.

Günümüzde liderler önemlidir çünkü geçici toplumların en güçlü sistemleri olan devlette çalışmaktadırlar. Politikanın birincil önemi ve günümüzdeki politik seçimlerin önemi göz ardı edilemez. Ekonomi, ticaret, sosyallik gibi hayatımızın çemberleri verilen toplumun üzerinde kurulan siyasete dayalıdır (Loğoğlu, 1997: 5). Liderler rollerini

buldukları politik sistemden alır. Formel veya gerçek olarak bütün bir topluluğu etkileyecek bir seçim yapma ve her eylemin başka bedel ve faydaları olan kısıtlı alternatifler arasından seçim yapma gücüne sahiplerdir (Loğoğlu, 1997: 5). Karmaşık birçok etken liderlik politiğini oluşturduğu ve etkilediği gibi liderlik politiği de birçok olaya etki etmektedir. Konjonktür ve liderlik politiği arasındaki ilişki aslında karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir.

1930'ların başlarında diktatörlerin yükselişini halkın endişesini Batı demokrasisindeki liderlerin rolü üzerinde arttırmıştır. 1950'lerde ve 1960'larda yeni bağımsız devletlerin çıkışı ve bu devletlerin bitmez tükenmez sorunları güçlü ve vizyoner liderliğe ihtiyaç oluşturdu. Günümüzde, elde bulunan politik sistemin doğası ne olursa olsun, beklentilere cevap verme ve ihtiyaçları karşılama işi liderlere düşmektedir. Dolayısıyla, demokrasiye karşı dizginlenemeyen bir bağılılığının bulunduğu dönemimizde bile efektif politik liderliğe karşı duyulan ilgi ve umut hala sürmektedir. Sisteme yahut belirli bir kültürel içeriğe aldırmanın, hala toplumun sorunlarıyla başa çıkacak liderlere yönelik beklenti fazlasıyla mevcuttur (Loğoğlu, 1997: 2).

Bu çalışmada "lider" olarak, Türk siyasetine damgasını vurmuş olan, siyasette uzun süre kalan ya da uzun süre etki yaratan, bir ideolojiyi temsil eden, bir parti kuran ve temsil anlamında belli bir tabana sahip bu parti ile özdeşleşen, hükümeti kuran ya da hükümet ortaklığı yapan kişiler öngörülmüştür (Demir, 2007: 21). Kişilere ilk defa iktidara geliş sıralarına göre yer verilmiş, sırasıyla; biyografileri, siyasal yaşamları ve liderlik politiklerine yer verilmiştir.

4.1. Mustafa Kemal Atatürk

4.1.1. Biyografi

Mustafa Kemal 1881'de Selanik'te doğdu. Babası Ali Rıza Bey; Osmanlı Devleti'nin bir memuruydu. Mustafa Kemal çok erken yaşta babasını kaybetmiştir. Askeri okullarda eğitim aldı, 1905'te İstanbul Harp Akademisi'nden mezun oldu. Osmanlı Ordusu'nda yıllarca görev aldı; Arnavutluk Harekati, Trablusgarp Savaşı, Balkan Savaşı, I. Dünya Savaşı

ve Kurtuluş Savaşı'nda yer aldı (Bayrak, 2005: 17-18). Çok farklı cephelerde savaş tecrübesi kazandı ve liderlik yeteneği uzun yıllar sürecektir askeri kariyerinde ortaya çıktı.

Mustafa Kemal, okul hayatından beri siyasete ilgisi olan bir gençti, meslekte yeni olduğu 1907 yılında arkadaşlarıyla, Şam'da gizli "Vatan ve Hürriyet" cemiyetini kurdular. Cemiyetin amacı Sultan II. Abdühamid'e karşı darbe ve devrim yapmaktı (Atay, 2011: 21). Vatan ve Hürriyet Cemiyeti de o zamanlar da devrin hükümdarı Sultan II. Abdülhamid aleyhinde kurulan tüm gizli cemiyetler gibi batılı tarzı düşünceyi benimsemekteydi. Türk Milleti ona göre geride kalmıştı. Ancak batılı yaşam ve düşünce tarzına geçişle bu durumun yok olacağını düşünmüştür. Mustafa Kemal "Aydınlanma" dönemi ve felsefesine düşünce olarak sıkı sıkıya bağlıdır. Kurulan bu örgütle beraber Mustafa Kemal de İttihat ve Terakki Cemiyeti'ne katılacak ve Sultan'a karşı gizli ve yasadışı faaliyetlerde bir süre daha İttihat ve Terakki Cemiyeti çatısı altında devam etti.

Sultan'a karşı darbe yapan İttihat ve Terakki mensupları yönetimi ele geçirdi kısa sürede büyük Osmanlı Devleti'ni felakete sürüklediler. İlk isyan sırasında iç karışıklık nedeniyle balkanlarda birçok toprak kaybedildi. Hareketin lideri Enver Paşa'nın hatalı siyasi manevralarıyla da köklü devlet bir anda kendini I. Dünya Savaşı'nda buldu. Çanakkale ve Kut-ül Amare gibi bazı cephelerde savaşlar kazanılmış olsa da, Devlet-i Aliyye'nin de içinde bulunduğu İttifak Devletleri savaşı kaybedince bir anda 600 yıllık köklü devlet aniden dağılma sürecine girdi ve neredeyse bütün toprakları emperyalist güçlerce istila edildi.

Mustafa Kemal Birinci Dünya Savaşı sonrasında Osmanlı'nın fiili anlamda yıkıldığı dönemde Anadolu'yu düşman işgalinden kurtarmak için İstanbul'dan ayrılmış, Anadolu'dan Milli Mücadele'yi başlatmıştır. Yurt çapındaki düşman işgaline başkaldıran yerel-bölgesel hareketleri liderliği altında birleştirebilmiş, bağımsız olmanın ve fiilen işlevini yitirmiş Osmanlı yerine yeni bir devletin önünü açmıştır.

Mustafa Kemal'in liderliğini yaptığı, milliyetçilerin batılılaşma yanlısı kanadı 1923 yılında cumhuriyeti kurdu. Bunu gerçekleştirenlerin liderliğini yapanlar yaklaşık iki yüz yıllık Osmanlı'nın batı yanlısı olan temsilcileriydi. Bu kimseler, radikal bir sosyo-kültürel değişim gerçekleştirerek modern bir toplum kurmak istediler. Merkezi bir yönetim sistemi ile geleneklerini paylaştıkları büyük bir bürokratik kadroyu miras alan kemalistler, böylece

hayallerini gerçekleştirmek için ellerinde hazır bir araç buldular (Turan, 1999: 152-153). Bu konuda kurucular arasında bazı kişiler tarafından itirazlar olsa da; Anadolu'yu düşman işgalinden kurtaran Türk Milleti'ne o liderlik etmişti. Halkın gözünde ve kurucu kadronun önemli bir kısmında etkisi çok büyüktü. Olağanüstü zamanlarda, milleti zafere taşıyan kurucu liderler olağanüstü karizmatik nitelikler kazanır ve onlara insanüstü nitelikler atfedilir. Bunun bir örneği olarak TBMM tarafından ona Atatürk ünvanı verilmiştir.

Sahip olduğu bu karizmanın verdiği güçle Mustafa Kemal, kendisine karşı olan siyasi kesimleri çeşitli yollarla bastırdıktan sonra, Türk geleneksel kültürünü radikal biçimde değiştirmeyi amaçlayan devrim hareketlerine girişti. Dünyanın gelmiş geçmiş en köklü devletlerinden birinin yıkılışının canlı tanığı olan Mustafa Kemal, bu yıkılışın batılı devletler tarafından gerçekleştirildiğini yaşadığından onlar gibi olmaya, resmi kurumların işleyişinin, ordunun, yasaların ve medeniyetin batı standartlarında olması gerektiğine karar verdi. O dönemin "süpergücü" olan ve batı medeniyetini emperyal görüşleri doğrultusunda dünyaya ihraç eden İngiltere'nin Türkiye temsilcileri bile; Londra'ya gönderdikleri Yıllık Türkiye Raporları'nda (Hoare, 1927/2013: 87); Mustafa Kemal'in batılılaşmaya karşı fanatik bir tutkusu olduğunu şaşkınlıkla belirtmişlerdir.

Giriştiği köklü devrim hareketleri ironik olarak yıllarca savaştığı, mücadele verdiği ve yılların birikimine bağlı olarak kuşku ve düşmanlık beslediği batılı devletlere benzemek içindir. Ona göre bu geri kalmışlık düşüncesinin çözümü Türk toplumunu batı toplumlarına benzetecek devrimlerdi ve buna karşı çıkanlar ise batılı tarzda sertlikle bastırılmaktaydı. Devrimleri benimsememesine karşın halkın düşman işgalinden kurtaran liderliğe atfettiği karizma ve duyduğu saygı, İstiklal Mahkemeleri gibi devrimleri korumak için çok sert tedbirlere başvuran devlet organları toplum düzenini ve kontrolünü sağladı. Örneğin kıyafet devrimiyle bütün vatandaşların avrupalı tarzda şapka takması zorunlu oldu.

Şapka yasası aracılığıyla temelde toplumu batılı bir görünüme ulaştırma hedefi güdülmüş; ama bunun yanında yenilik girişimlerine karşı gösterilecek toplumsal direncin kırılması da hedeflenmiştir. Nitekim yasanın gereklerine uymayanlar için İstiklal Mahkemeleri Kurtuluş Savaşı'ndan sonra yeniden devreye sokulur ve halkı isyana teşvik gerekçesiyle mahkeme tarafından idama varan cezaları verilmiştir (Beriş, 2009: 78). Rize halkı 1925'te tabii hakları olarak istedikleri türde kıyafet giymek için bu durumu protesto

ettiğinde; Atatürk kesinlikle müsamaha göstermemiş, gönderdiği Hamidiye zırlısı şehrin etrafını toplanan dövme ve protestolarda tutuklanan 173 kişiden 8'i idam edilmiştir.

Yeni kurulan bu devlet cumhuriyet olmasında karşın, parti devleti esasına dayanıyordu, muhalif partiler göstermelikti. 1950 yılına kadar -o yıl Demokrat Parti iktidar olmuştur- demokratik bir cumhuriyette söz edilemez. Bunun nedeni Atatürk'ün yaptığı devrimlerin kalıcılığının sağlanmasını istemesiydi. Bir diğer sebepse dönemin diğer bazı cumhuriyetleri de otokratik yapı gösteriyordu ve Anadolu'da kurulmuş batı yönelimli bu devlet tabii ki bazı konularda onları örnek alıyor, uygulamaların doğruluğuna inanarak etkileniyordu. Atatürk 10 Kasım 1938'teki ölümüne kadar ülkeyi tek başına yönetmiştir.

Seçim ise kendi başına yeni bir şey değildi. Cumhuriyet'in 1923 yılında ilanından beri seçimler dört yıl -bazen üç yıl- arayla yapılmaktaydı. Mustafa Kemal iki kez müsamaha gösterilen bir muhalefet -1924'te ve 1925'te Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası ve 1930'da Serbest Cumhuriyet Fırkası- deneyine girişmişti. Bu deneyler ona göre başarısız olunca; muhalefet grupları bastırılmış ve parti, bazı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi, hükümet aygıtının bir parçası haline gelmişti. Mustafa Kemal meclis adaylarını bizzat kendisi seçerdi, 1935 yılındaki Parti Kongresi'nin ardından da, İçişleri Bakanlığı ve Parti Genel Sekreterliği birleştirilmişti. Aynı şekilde valiler, konumları gereği parti il örgütünün de başkanı oluyordu (Lewis, 2003: 9-10). Aynı cumhuriyet; kadınların medeni ve siyasi hakları açısından Batı'yı da aşan kararlar almıştı, ne var ki siyasi hakların verilmesine karşın istenen katılım kanallarını açacak örgütlenme başta olmak üzere özgürlükler sağlanamadığı için demokrasi sadece isim olarak vardı (Çavdar, 2013: 368).

Günümüzde Türkiye Cumhuriyeti'nin; Osmanlı'yı feshedip ülkeyi demokrasiyle buluşturduğu sanılır. Köklü değişim hareketlerinin ulusun iradesinin doğrudan ürünü olduğu varsayımından yola çıkan bu anlayış, mantıksal olarak tüm düzenleme ve uygulamaların doğrudan ulus tarafından arzu edildiği ve dolayısıyla, desteklendiği gibi bir anlayışı yerleştirmeye çalışır. Ancak bu noktada unutulmuş kritik gerçek; dönemde ne halkın tercihlerinin yansıtacağı gerçek anlamda özgür ve demokratik seçimler yapılmış, ne de istek ve beklentilerle eleştirilerin dile getirileceği bir sivil toplum alanı yaratılmıştır (Beriş, 2009: 64).

4.1.2. Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Politığı

Mustafa Kemal bir konuşmasında yeni kurulan ülkenin temel gündemin “muasır medeniyet olma” adını verdiği, dönemin ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerinin arasına katılma davası olduğunu sık sık vurguluyordu; “Memleketimizi çağdaşlaştırmak istiyoruz. Bütün çalışmamız Türkiye’de çağdaş, bundan ötürü batılı bir hükümet kurmaktır. Uygarlığa girmek arzu edipte batıya yönelmemiş millet hangisidir? Bir istikamette yürümek kararında olan ve hareketinin, ayağında bağlı zincirlerle güçleştirildiğini gören insan ne yapar? Zincirleri kırar, yürür” (Yaşa, 2011: 43). Bu görüşü tanınmış siyaset bilimci Maurice Duverger de şöyle belirliyor: “Kemalist devrim, herşeyden çok pragmatik olmuştur. Amacı, Türkiye’yi batılılaştırmaktan ibaret kalmıştır” (Kalkanoğlu, 1991: 96).

19. ve 20. yüzyıl reformistlerinin, Osmanlı Devleti’nin geleneksel yapısını koruyarak yaşatmaya çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanması, Atatürk’ü modern öğeleri geleneksellikten ayırmanın gerekli olduğuna inandırdı. Buna göre, Avrupa çizgisinde biçimlendirmeye çalıştığı devleti, Osmanlı geleneklerinin temeli olan İslam dininden ayırması gerekliliği ortaya çıkıyordu (Steinbach, 1999: 112). Örneğin Halife, çevresinde bir muhalefet grubu oluşturabilecek kadar politik bir simgeydi. Halife’nin azledilmesiyle, batılılaşma sürecini engelleyebilecek, “ancien regime”in son kalıntısından böylece kurtulmuş olundu. Aynı şekilde tekke ve zaviyelerin kapatılması, dini tarikatların yasaklanması ve vakıfların devlet denetimi altına alınması, hep bu yarı bağımsız kurumların kökünden sökülüp atılmaları için tasarlanmış kararlardı. Amaç toplumda egemen olan batılılaşmış bürokratik seçkinlerin karşısında, bu kurumlardaki geleneksel seçkinlerin karşıt grup olarak örgütlenmelerini önlemektir (Turan, 1999: 145).

TBMM hükümetinde önemli görevler üstlenen ve daha sonraları başarılı bir cumhuriyet kuran askeri ve sivil seçkinleri batılılaşma yönelimlerinde ve politikalarında yakın bir gelecekte ciddi bir tehditle karşı karşıya kalmayacak şekilde konumlarını sağlamlaştırmalıydılar (Turan, 1999: 143). Sonuçta, bürokratların anlayışına göre devlet onların varlık nedeniydi. Onlar bu kuruma büyük bir bağlılık içinde olmuşlar ve hizmet vermişlerdir. “Devlet”in yaşatılması ve güçlendirilmesi, onların tüm faaliyetlerinde en çok ilgi ve kaygı duydukları konu olmuştur (Turan, 1999: 143).

Mustafa Kemal'in görüşleri "Atatürk İlkeleri" olarak özetlenebilir. Bunlar; cumhuriyetçilik, milliyetçilik, halkçılık, devletçilik, laiklik ve inkılapçılıktır. Bu ilkeler aynı zamanda rejimin dayandığı siyasal ilkeler haline getirilmiştir. Bu ilkeler doğrultusunda; şapka, kılık-kıyafet inkılabı, tekke, zaviye ve türbelerin kapatılması, uluslararası takvim, saat ve rakamların kabulü, ölçü birimlerinde değişiklik, kadın hakları, soyadı kanunu, milli bayramlar ve tatil günleri devrimleri yapılmıştır.

Atatürk ilkeleri ele alınacak olursa; Devrimcilik demokrasiye zıttır; halkçılık hem belirsizdir, hem kolektivisttir, hem de despotizmin sorgulanamaz ve dizginlenemez tiplerine payanda olmaya yatkındır; cumhuriyetçilik liberal ve demokratik değerlerle aşılacakça totaliterleşmekte ve negatif özgürlüğü boğmaktadır; devletçilik, modern anayasal ve sınırlı devlet fikir ve tatbikatına terstir; en önemli ilke olan laiklikte ise, en azından, koordinatlar yanlış seçilmiştir (Yayla, 2008: 47-48). Milliyetçilik ilkesi ise ilginç bir anlayışın ürünüdür, örneğin Sovyet işgali altındaki Türkler Atatürk milliyetçiliğinin ilgi alanında değildir ve milliyetçilik gücünü tarihten almasına karşın İslam'la tanıştıktan sonraki Türk tarihi bu görüşte Türk Milleti'nin tarihi olarak kabul görmez.

Milliyetçilik, Milli Mücadele sürecinde birleştirici bir unsur olmuştur. Fakat savaşın kazanılmasından sonra, yeni cumhuriyetin kurulma döneminde batı uygarlığına yönelirken temelde ideoloji laiklik olacaktır. Türk ulusunu Yeni bir milli bilince eriştirmek, bağımsız ulusal ve laik bir devlet kurmak amacıyla olan Atatürk için din devletinin yıkılması gerekiyordu. Laiklik, insan aklının sonsuz gelişimine inanmış, yaşamdaki bütün gerçeğin ilimde ve fende olduğunu varsayan, bunun dışında gerçekleri reddeden Mustafa Kemal için yeni devletin sistemi oldu (Aybars, 2006: 132).

Halifelik makamı ve Türklerin yüzyıllar boyu Müslüman topluluklarının Haçlı ve Moğol istilalarına, saldırılarına karşı koruyuculuğunu yapmış olması ona göre yanlıştı. Şubat 1924'te Mecliste yapılan gizli oturumda Mustafa Kemal, halifeliği savunan birkaç mebusa sert bir dille şu yanıtı veriyordu: "Yüzyıllardan beri, Türk köylüsünün, dünyanın her enlem ve boylamında, her ikliminde kanlarını dökmesi, canlarını vermesi, Halifelik yüzünden değil midir? Türkiye'nin kendi öz varlığını düşünmesinin yıllar yılı halkının ölümüne yolaçan bu Arapları ve Hindlileri bir yana bırakmasının zamanı gelmiştir artık. Tekrar tekrar söylüyorum ki, ümmetçiliğin boyunduruklarını silkip atmanın zamanı gelmiş,

geçmektedir bile” (Türk Dil Kurumu yayını, Atatürk’e saygı: 309’dan aktaran Kalkanoğlu, 1991: 51).

Mustafa Kemal’in çok önemseydiği ekonomik açıdan gelişmiş bir ülke kurma ülküsü gerçekleşemedi. Yıllarca sanayileşmiş ekonomisi ve Osmanlı’dan aldıkları kapitülasyon haklarının avantajıyla batılı sermaye, milli sermayemizin oluşmasını engellemiştir. Mevcut milli sermayenin çoğunluğunu oluşturan azınlıklar ise uzun süren savaş döneminde büyük ölçüde kaçmışlardır. Geriye devlet eliyle kalkınma gerekiyordu ancak Osmanlı’dan miras ağır sanayi yoktu. Tüm bu olumsuzluklara 1929 ekonomik krizi eklenince Mustafa Kemal döneminde halkın durumu ekonomik açıdan hiçte içaçıcı değildi.

Ekonomik gelişimin önündeki bir diğer engelse hayatı savaşlarda geçmiş olan Mustafa Kemal’in her an bir dış müdahale -özellikle Sovyetler tarafından- sonucu savaşa girilebileceği algısıydı. Mustafa Kemal 23 Mart 1923’de Adana gezisi sırasında halktaki ekonomik yoksunluğu görünce yanında bulunan Koraltan’a (Koraltan, 2013: 51); “Son Milli Mücadele ile kazanılan istiklal ve zaferimizden istifade ederek yurdun imarını temin etmemiz lazım. Ne yazık, bundan evvel ne yapabilirsek her türlü fedakarlığı ihtiyar ederek ordumuzu takviye ve teçhize mecburuz. O büyük felaket günleri yaklaştığında –Yeni bir dünya savaşı ihtimali ve Rus tehdidi kastedilmekte- İngiliz ve Fransız devleti namına, bizden ittifak arayacaklar. İşte, o zaman müsavi şartlarla ittifak yapmak mümkün olabilir”.

Yeni cumhuriyetin sosyal yapısı büyük bir uçuruma sahipti. Bir yanda batı özentili bir yaşam sürdürenler, diğer yanda belini doğrultamayan yığınlar. Bu çarpıcı ikilemi Yakup Kadri Karaosmanoğlu’nun “Ankara” romanındaki Cumhuriyet Balosu bölümü anlatmaktadır. Yakup Kadri, Ankara Palas’taki baloya katılan fraklı, smokinli erkekler; tuvaletli, mücevherlerle donanmış kadınları, otelin kapısı dışında hayretle izleyen kasketli, yamalı pantolonlu, çarıkli yığınları çarpıcı bir biçimde betimlemektedir (Çavdar, 2013: 340).

Beriş’e göre (Beriş, 2009: 18); Cumhuriyetin ilk yıllarında dahi Mustafa Kemal liberal politikalar izlememiş, ekonomi politikası hep devletçilik ilkesi temeline göre yönetilmiştir. Rejim, aslında en baştan itibaren güçlü bir devletçi karaktere sahip olduğu için sürekli farklı alanlar üzerinde geniş kontrol ve yönlendirme arayışında bulunmuştu. 1929 dünya ekonomik bunalımının zaten sınırlı imkanlara sahip olan yerli işadamları üzerinde olumsuz

bir etki yarattığı ve yatırımları kısıtladığı, bu nedenle, devletçi temayülleri güçlendirdiği fikri gerçektir ancak o döneme dek izlenen genel politikalar; devletin hemen her alanda etki derecesini artırmak üzere ve kendi dışında büyüyen, ileride sorun çıkarabileceği düşünülen her kesimi baştan engellemek üzerine kuruludur.

Mustafa Kemal günümüzde ülkemizde belki de adına en çok kitap yazılan liderdir. İşgal sonrası Milli Mücadele'yi başlatarak yeni cumhuriyetin kurulmasında çok büyük rol oynamıştır. Yayla'ya göre (Yayla, 2008: 17); "Bugün hayatını Atatürk'le temellendiren, temel referansı Atatürk olan milyonlarca insan var. Bu insanlar bir şekilde kendi hayat sistemlerinin, kendi hayatlarının Atatürk etrafında döndüğünü düşünüyorlar". Ölümünden yaklaşık 80 yıl geçmesine rağmen Mustafa Kemal'in gerek toplum gerek siyaset üzerindeki karizmatik etkisi günümüzde de güçlü şekilde devam etmektedir.

Atatürk'ün devlet bürokrasisi hayali, Osmanlı bürokrasisinin kavrayışı ile Türkiye için koyduğu hedeflere göre biçimlenmişti. O kendisini bu hedefleri belirlemekle sınırlandırmış, bürokrasinin günlük işleyişine faal olarak katılmamıştı (Heper, 1999: 134). Atatürk, sürekli "üstyapı" ile uğraştığı ve sosyo ekonomik sorunlara yeteri kadar dikkatini vermediği için suçlanmıştır. Bu doğru olabilir ancak gözden kaçırılan nokta şudur ki üstyapı hayali, yaşamı sürecinde kısmen gerçekleşmiş ve ölümünden sonraysa büyük ölçüde çarpıtılmıştır (Heper, 1999: 134). Sonuçta; siyasi bir lider olarak Mustafa Kemal; karizmatik bir liderdir ve onun siyasi liderliğinin özü yaygın görüşün aksine rutin yönetim işlerini astlarına devredip, üstyapıyı değiştirmeyi amaçlamış devrimcilikti.

4.2. İsmet İnönü

4.2.1. Biyografi

Türk İstiklal Savaşı'nın ünlü komutanı, Lozan Antlaşması'nın başarılı mimarı, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Başbakanı ve ikinci Cumhurbaşkanı, demokrasinin kurucusu olan Mustafa İsmet İnönü, ülkenin bunalımlı bir döneminde, 24 Eylül 1884 tarihinde İzmir'de dünyaya geldi (Baycan, 1987: 7). Ailesi aslen Bitlis'li olmakla birlikte bir süre Malatya'da ikamet ettiği için Malatyalı olarak da bilinir. Büyükbabası Abdülfellah Efendi'dir. Babası adliyede çeşitli hizmetlerde bulunarak son görevi olan Harbiye Nezareti Muhakemat

Dairesi Birinci Hakimliği'nden emekli olduktan sonra, 29 Eylül 1920'de Malatya'da ölen Hacı Reşit Bey'dir. (Poyraz, 2008: 13).

1900 yılı sonunda idadi sınıflarını bitiren İsmet Efendi, 14 Şubat 1901'de topçu harbiye sınıflarına geçti ve 1 Eylül 1903 tarihinde okulu bitirerek topçu teğmeni olarak bitirdi (Poyraz, 2008: 15). Mühendishane-i Berri-i Hümayun 1 Eylül 1903'te topçu teğmeni olarak birincilikle, Harp akademisini de yine birincilikle bitirince 26 Eylül 1906'da Kurmay Yüzbaşı olarak Edirne'deki 2'inci Ordu emrine verildi. 31 Mart Olayı'nı bastıran hareket ordusunda da yer almıştır (Baycan, 1987: 8).

Albay İsmet, kolordu komutanı olarak bulunduğu Filistin ve Suriye cephelerinde yararlılıklar gösterdi (Poyraz, 2008: 23), Yemen de dahil olmak üzere birçok cephede bulundu. Milli Mücadele'ye katıldı, I. ve II. İnönü Muharebeleri'ni komuta edip, bu sebepten dolayı İnönü soyadını almıştır.

İnönü 3 Ekim 1922'de toplanan Mudanya Mütakeresi'nin görüşmelerine katılan Türk heyetine başkanlık etti. Konferansta; işgalci İngiliz, Fransız ve İtalyan orduları temsilcileri karşısında Türkiye'nin, Boğazlar gibi birkaç yer dışında bugünkü toprakları üzerindeki hakimiyetini sağladı. Hem İnönü'nün Mudanya Konferansı'ndaki başarılı performansını dikkate alan, hem de onun dışındakilere pek güvenemeyen (Heper, 1998/2008: 14) Atatürk, İnönü'yü 26 Ekim 1922'de Hariciye Vekilliğine -Dışişleri Bakanlığı-, 2 Kasım 1922'de de Lozan Barış Konferansı'na gidecek Türk heyetinin başkanlığına getirdi. İnönü Lozan'da, Türkiye'nin uluslararası toplumun eşit üyelerinden biri olarak kabul ettirmek için mücadele etti. Türkiye Cumhuriyeti'nin bağımsızlık hakları 24 Temmuz 1923'te Lozan Barış Antlaşması'nın imzalanmasıyla kabul edildi (Heper, 1998/2008: 16).

29 Ekim 1923'te Cumhuriyet'in ilanı üzerine, TBMM, yeni Cumhuriyet'in ilk Cumhurbaşkanlığı'na oybirliğiyle Mustafa Kemal Paşa'yı getirmiş; Mustafa Kemal Paşa da, Başbakanlığa İsmet Paşa'yı atamıştı. Böylece İsmet Paşa Cumhuriyet'in ilk Başbakanı olmuştu (Tuncer, 2012: 16).

1937 yılında Mustafa Kemal'le aralarının açılmasından sonra İnönü başbakanlıktan istifa ettirilmişti. İnönü, aralarının açılmasının nedenini şu sözlerle anlatmıştı: " Atatürk'le aramızın açılmasının temel nedeni, bendeki yorgunluk ve uzun süre birlikte çalışmaktan

mizaçlarımız arasında zaman zaman oluşan tartışmaların, çekişmelerin bir sonucuydu. Bunu doğal bir sonuç olarak kabul etmek gerekir” (Tuncer, 2012: 21). Mustafa Kemal’in vefatından sonra CHP içinde büyük bir çoğunluğun isteğiyle, Şevket Süreyya Aydemir’in ifadesiyle (Aydemir, 2000); “İkinci Adam” yeni cumhuriyetin ikinci Cumhurbaşkanı olmuştur.

Mustafa İsmet İnönü iktidara geldiğinde; ülke ekonomik açıdan yoksul, Avrupa’da faşizm yükselişte ve buna bağlı olarak özellikle İtalya ve Almanya saldırgan tutum izlemekte ve genişleme politikaları izlemekteydi. Ekonomik açıdan zayıf ordu da gerekli teçhizatlardan yoksun, modernize değildi. Yeni bir Dünya Savaşı’nın çok yakında başlayacağı hissediliyordu.

İnönü dönemindeki ilk önemli olay Hatay’ın Türkiye Cumhuriyeti’ne bağlanmasıdır. 23 Haziran 1939’da Ankara’da Türkiye ile Fransa arasında Türkiye-Suriye sınırının Hatay’ı Türkiye’ye bırakacak şekilde değiştirilmesine ilişkin anlaşma imzalandı. Bundan sonra 29 Haziran 1939’da Hatay Milli Meclisi toplanarak “Hatay devletine son verme ve anavatana katılma” kararını aldı. 23 Temmuz 1939’da Antakya ve İskenderun’da yapılan törenlerle Hatay anavatana kavuştu (Çavdar, 2013: 402).

İnönü yeni tek adam olarak başa geçtikten çok kısa süre sonra II. Dünya Savaşı başladı. Bu durum ülkede sürdürülmeye çalışılan ekonomik gelişmelerin hızını kesip, zaten yüksek olmayan ulusal gelirin daha da azalmasına neden olmuştu. Ülkenin çalışan nüfusunun büyük bir kısmı ordunun mevcudunu arttırma amacıyla askere alındı ve üretimden çok savunmaya ağırlık verildi (Cihan ve Tekin, 1989: 99).

II. Dünya Savaşı sırasında İnönü dış politikadaki tüm dikkatini Türkiye’yi savaşa sokmamak üzere kullanmıştı. Türkiye, Almanya savaşmaya istekli değildi. Kendilerini gereksiz yere zayıf düşürmek istemiyor, savaştan muzaffer çıkacak olan güçlü bir Sovyetler Birliği’nin karşısında iyice yıpranmaktan çekiniyordu. İnönü, Almanlara karşı savaşıp bütün kaynaklarını tüketmekten, böylece Rusların baskı ve emelleri karşısında daha duyarlı bir duruma düşmekten korkuyordu. Akdeniz’de İtalyan tehlikesi belirince çok yönlü iyi ilişkiler çerçevesinde İngiliz ve Fransızlarla bir ittifak imzaladı. Sovyetler Birliği’yle zaten saldırmazlık anlaşması vardı. Savaş sürerken de Almanya ile karşılıklı saldırmazlık paktı imzalamayı başardı. Hemen bütün Avrupa ve Türkiye’nin çevresi savaş yangını içine

düşmüşken, Alman orduları Türkiye sınırında durdu ve Türkiye, İkinci Dünya Savaşı'nın böylece dışında kalmış oldu. Savaşın sonucu belli olduktan sonra Türkiye, müttefiklerin safında savaşa girdi ve savaş bittiği için kazanan taraf sıfatı ile yeni kurulan Birleşmiş Milletler'de de yerini aldı (Baycan, 1987: 17; Poyraz, 2008: 223).

İnönü, II. Dünya Savaşı'ndan sonra çok partili düzene geçmeye karar verdi ve otokratik dönemin bazı katı uygulamalarını esnetecek yasalar çıkarttı. Kendiliğinden bu kararı vermiş olması ilginçtir ve farklı nedenlere dayandırılmıştır.

Lewis'e göre (Lewis, 2003); Doğu toplumlarının siyasal dönüşümlerini yaşarlarken batıyı örnek almalarının sebebi; o dönemdeki emperyalist batı devletlerinin ekonomik ve askeri alandaki kıyaslanamaz üstünlüğüdür. Ona göre doğu toplumları onları bu üstünlüğüne sebep olarak siyasal sistemleri olduğunu düşünmüş ve bu süreçte onları taklit etmişlerdir.

İnönü'nün çok partili düzene kendi isteğiyle geçmiş olmasının altında yatan esas neden, İnönü'nün II. Dünya Savaşı'ndan otokratik ya da diktatörya rejimlerin yenik, demokratik toplumların galip çıkması olmalıdır. Batılılaşmaya inancı tam olan ve zihni batıya dönük olan İnönü'nün bu sebeple kendi isteğiyle çok partili rejime geçişi açıklanabilir. Hakim görüşe göre ise Sovyet tehdidinden dolayı Türkiye'nin ABD ile yakınlaşması neticesinde; ABD tarafından demokratik bir Türkiye'ye daha çok saygı duyulacağına düşüncesidir. Ancak Sovyet tehdidi karşısında ABD'nin; Türkiye'nin siyasal sisteminden çok; kendisiyle müttefik olup olmadığına çok daha fazla ön planda olacağı da bir gerçektir.

Tek Parti'nin bürokratları, İnönü'nün batılılaşma amaçlarıyla yakından özdeşleşince, kendilerine çok büyük yetkiler verildi; bu yetkileri oldukça hür ve karşı çıkılmaz bir biçimde kullandılar. Bu tür davranışlar yüksek sosyal statüye sahip politik bir sınıf olan bürokratlarla onların yönetme durumunda oldukları kitleler arasındaki mesafeyi açtı (Turan, 1999: 153). Yasalarla getirilen değişimler ise kitleler için kısa dönemde gözle görülür yararlar getirmeyince, batılılaşma politikaları genel kabul görmedi. Bu politikaları yeniden değerlendirmek yerine bürokratlar bunları zorla uygulamayı tercih ettiler; onların anlayışlarına göre büyük köylü kitleleri cahil, geri ve gerici idiler ve siyasal kararlar verme sürecine katılmaları için kendilerine fırsat verilmemeliydi (Turan, 1999: 153).

Milli Şef'in uygulamalarından rahatsız olan Celal Bayar, Fuat Köprülü, Adnan Menderes ve Refik Koraltan, İnönü'nün çok partili düzene geçileceğini duyuran konuşmasıyla CHP'den istifa edip Demokrat Parti'yi kurdular.

DP kurulduktan sonra CHP bazı antidemokratik uygulamalara son verdi. 10 Mayıs 1946'da toplanan 2. Olağanüstü Kurultay'da İsmet İnönü; Milli Şef ve Değişmez Genel Başkan unvanlarını üzerinden attı. Tek dereceli çoğunluk esasına dayanan seçim kanunu kabul edildi. Bazı vergiler kaldırıldı. Sendikalaşmaya izin verildi. Sınıfsal partilerin kurulması serbest bırakıldı (Poyraz, 2008: 242). Devlet okullarında 1935-1948 arasında din eğitimi yapılmamıştı. 1948'de, yeniden ilkokulların 4. ve 5. Sınıflarında, velilerin isteğine bağlı olarak okutulabilmekteydi (Kalkanoğlu, 1991: 112).

1948'de ise İstiklal Mahkemeleri Kanunu kaldırıldı. Bu mahkemelerin kaldırılması artık Türkiye'de olağanüstü yargı yollarından vazgeçilmesi anlamına geliyordu. 1949'da muhalefete radyodan görüşlerini açıklama hakkı verildi. 1950'de de en önemli adım atıldı: Seçimlerde gizli oy, açık tasnif yöntemi kabul edildi (Uğur, 1995: 21). 1946 Seçimleri açık oy gizli sayım ilkesiyle yapılmıştı ve devletin tartışmasız hakimi olan tek parti CHP; seçimlere fesat karıştırmıştı. Yeni yasayla çok daha adil bir seçim gerçekleştirildi ve 14 Mayıs 1950'de CHP seçimi kaybetti ve 10 yıl sürecek olan Demokrat Parti iktidarı başladı.

Tek parti döneminde ekonomi bakanlığı da yapmış olan Şevket Süreyya Aydemir'e göre (Aydemir, 2000); "Türkiye'nin İstiklal savaşından sonra iktisadi alanda, hatta bütün 1923-1950 boyunca genel bir kalkınma yetersizliği içinde kaldığı bir gerçektir. Hele toprak alanında ve zirai siyasette esaslı bir hamleye gidilemeyişi, düşündürücü bir şeydi. Bazen, sanayi planları, sanayi inkılabı içindeymişiz gibi heyecanlı davranışlarımıza rağmen, sanayi alanındaki kalkınma da, çağımıza yakışan bir hız alamamıştı." (Aydemir, 2000: 396).

Geçekten de İkinci Adam ve partisi, bütün ülkeyi saracak bir kalkınma hamlesi ve heyecanı oluşturamadı. Zaten II. Dünya Savaşı yıllarının sıkıntılarıyla da bunalan halk tabakasında birikmiş iç tepkiler; artık yorgunluğunu açığa vuran ve hiçbir şey vaat etmeyen CHP iktidarını, er geç terkedecekti (Aydemir, 2000: 397). Tüm bu sebeplerle DP'nin seçim zaferi hiçte şaşırtıcı bir sonuç değildi ve o dönem toplum için bir gereklilikti.

Çavdar'a göre (Çavdar, 2013: 382); Türk halkı gerek Osmanlı gerekse cumhuriyet döneminde çok küçük bir azınlığın dışında refahtan pay alamamanın suçunu "Batılılaşma" olarak adlandırılan yaşam biçimine bağlamıştır. Demokratik düzene geçilince; 1950 seçimlerinde CHP'nin ve İnönü'nün halk tarafından tercih edilmemesinin nedenlerinden biri de budur.

1953 Kurultayı'nda CHP'nin programı değişti ve sosyal adalet, sosyal güvenlik, yargı bağımsızlığı, hukuk devleti gibi kavramlar programa girdi. Böylece parti yeni bir kimlik kazanmış, sosyal demokratlığa yönelmiştir. 1957'de seçim bildirgesi de siyasal yaşamımıza yeni kavramlar getiriyordu ve yeni kurumlar öneriyordu: Üniversite özerkliği, grev hakkı; söz, basın ve toplanma özgürlükleri ve anayasa mahkemesi gibi (Uğur, 1995: 22)... Şüphesiz bu değişimlerde CHP'nin büyük seçim mağlubiyeti sonucu İnönü'nün kendilerini revize etmelerinin gerektiğinin farkına varmasının payı vardı.

Bu atılımlar Ocak 1959'da 14. Kurultay'da kararlaştırılan İlk Hedefler Beyannamesi'ne de yansdı; bu beyannameye göre; demokratik gelişimi durduran, geriletken bütün antidemokratik kanunlar, usuller, zihniyet ve tatbikat kaldırılmalıdır. Anayasada modern demokrasi ve cemiyet anlayışına uygun olarak halk egemenliği, hukuk devleti, sosyal adalet ve sosyal emniyet esaslarına dayanan bir devlet nizamına göre değiştirilmelidir (Uğur, 1995: 22). Ülkeyi 27 yıl otokratik yöntemlerle yöneten partinin - Bunun son 12 yılında tek adam olan İnönü-; DP iktidarıyla ülkede başarılı dönüşümler gerçekleştirildikten sonra kendi partisinin de köklü bir değişime gitme zorunluluğu, İnönü tarafından anlaşılmıştır. İnönü her ne kadar otokratik -otokrasi doğasına uygun olarak düzeni korumaya odaklıdır ve değişime karşıdır- bir lider olsa da; bunun doğasına aykırı olarak ilginçtir ki geç de olsa görüşlerini revize edebilen biridir. Şu da bir gerçektir ki; DP iktidarı döneminde orduyu darbeye sevkedecek söylemlerden ve toplumu kutuplaştıracak tutumlardan İnönü hiç çekinmemiştir.

27 Mayıs 1960'da Cemal Gürsel yönetimindeki ordu askeri darbeye DP iktidarını devirmiş ve yönetime el koymuştur. Sonraki süreçte Cemal Gürsel kendini cumhurbaşkanı olarak atamıştır.

1960 Cuntası rejimi ne yurtiçinde ne de dışında tartışılıyordu. ABD'nin sahip olabileceği tüm kuşkular, Türkiye'nin NATO'ya destek vereceğini açıklamasıyla son buldu (Mango, 2004/2005: 67).

İnönü; 27 Mayıs 1960 ihtilalinden sonra halkoyuna sunulan yeni anayasa gereğince 15 Ekim 1961 tarihinde yapılan genel seçimler üzerine, cumhurbaşkanı Cemal Gürsel tarafından hükümet kurmakla vazifelendirildi. 1961 Kasım'ından 1965 Şubat'ına dek İnönü üç koalisyon hükümetinde; CHP-AP koalisyonu, CHP-YTP-CKMP koalisyonu (25 Haziran 1962 ve 2 Aralık 1963) ve CHP-bağımsızlar koalisyonu (25 Aralık 1963 – 13 Şubat 1965) başbakanlık yaptı. 3. Koalisyon hükümeti devresinde Kıbrıs olayları yatıştırıldı, planlı ekonomi, grev, lokavt kanunları çıkarıldı. Türkiye'nin ortak pazara girişi sağlandı Sovyetler ile ilişkiler tekrardan gerginlikten uzaklaştırıldı (Tuğlacı, 2008: 8; Heper, 1998/2008: 18).

22 Şubat 1962 ve 21 Mayıs 1963'te ordu içindeki bir cunta başarısız darbe girişimlerinde bulundu. İnönü bu iki darbe teşebbüsünün de boşa çıkmasında hayati bir rol oynadı. İnönü, 1960'ların başlarında, CHP içindeki Bülent Ecevit grubunun yeni merkez sol politikalarına destek verdi ve böylece CHP bu yeni siyasi çizgiyi benimsedi. 5 Mart 1965 tarihinden sonra CHP'nin muhalefette kalması sebebiyle parti genel başkanı ve Malatya milletvekili olarak TBMM'de görevini sürdürdü. 1969 seçimlerinden sonra Adalet Partisi tekrar büyük çoğunlukla iktidardaydı. Ancak fazla kalamayacaktı. 12 Mart 1971 günü TSK hükümeti bir muhtırayla uyardı ve Başbakan Süleyman Demirel istifa etti. Yeni hükümeti eski CHP'li Nihat Erim kuruyordu ve Ecevit CHP'nin bu hükümette yer almamasını ve desteklememesini istiyordu. İsmet İnönü muhtıraya karşı ılımlı bir tavır içine girince ve hükümete destek vereceğini belirtince genel sekreter Bülent Ecevit istifa etti. Yerine Şeref Bakşık geçti. Ancak Ecevit'in bu muhalefeti onu toplumda büyük prestij sahibi yapmıştı, partide de oldukça güçlendirmişti. 12 Mart 1971'de Ecevit'le anlaşmazlığa düşerek CHP'nin 5. Olağanüstü kurultayını toplayarak "Ya ben, ya Bülent!" dedi. Kurultay sonunda Ecevit CHP'nin üçüncü genel başkanı olunca İnönü; 33 yıl 4 ay 13 gün süreyle başında bulunduğu CHP'nin genel başkanlığından 8 Mayıs 1972'de etti. 14 Kasım 1972'de de CHP'den ve Malatya milletvekilliğinden istifa ederek 16 Kasım 1972'de tabii senatörlük görevine başladı. 25 Aralık 1973 vefat etti (Tuğlacı, 2008: 8; Heper, 1998/2008: 18; Poyraz, 2008: 269).

4.2.2. İsmet İnönü'nün Liderlik Politığı

İsmet İnönü, kısa boylu, sağlam yapılı, kulağı az duyan, iyi bir aile babası, alışkanlıklarında son derece disiplinli, politikacı olarak ağız sıkı, devletin sadık bir görevlisi, işadamlarından kuşkulanan ve cazibe yerine etkiye değer veren bir insandı (Mango, 2004/2005: 37).

İnönü'ye göre başarılı bir komutan emrindekilere kendisini rütbesi ve otoritesi ile değil, bilgi, kültür ve yeteneğiyle her gün yeniden kabul ettiren adamdır (Uğur, 1995: 10). Bir asker ve lider olarak ise şöyle tanımlamıştır: "Harpler ve mücadeleler; önce komutanın, liderin kafasında kazanılmalıdır. Yoksa muharebe meydanlarında, mücadele alanlarında her şey kaybedilir. Eğer komutan veya lider, mücadeleyi kendi kafasında kaybetmemişse, muharebe kaybedilmiş değildir " (Baycan, 1987: 99).

İnönü okul yıllarında kendi çabasıyla elde ettiği yabancı dil bilgisini, uluslararası ilişkiler, edebiyat ve sanat gibi alanların yanı sıra, askeri strateji ve taktiklerdeki son gelişmeleri yakından izlemekte kullandı. Edirne'deki ilk görevine giderken yanında koca bir sandık dolusu Fransızca ve Almanca kitap vardı. İnönü'nün bu çabaları sayesinde, birliğinde kısa sürede yeni bir askeri eğitim yaklaşımı gelişti. Genç subayların isteği üzerine, İnönü askeri strateji öğretmeni olarak görevlendirildi (Heper, 1998/2008: 30). Siyasi yaşamındaysa her sabah ülke basınından Türkiye olaylarını, bir yabancı ajans bülteninden dünya olaylarını izlerdi. Kendi kendine öğrendiği üç yabancı dilin yardımıyla yalnız dünyada nelerin olup bittiğini değil, nelerin düşünülüp tartışıldığını da araştırır, bilgi edinirdi (Uğur, 1995: 10).

Atatürk gibi İnönü de pragmatistti. Ama cumhuriyetin kurucusuna oranla daha temkinli, daha sabırlı ve daha ılımlıydı. Çankaya tepesindeki Cumhurbaşkanlığı Köşkü son derece düzenli bir aile evi biçimini aldı. Atatürk'ün sofrada arkadaşları dağıtıldı; muhalefete kayan Kurtuluş Savaşı'ndaki dostlarıyla uzlaşmaya gidilip, siyasi açıdan etkili olacak güçleri ellerinden alınıp, meclis sözcüsü, bakan, elçi gibi görevlere getirildiler. Ayrıca Atatürk'ü eleştirmelerine kesinlikle hoşgörülü bakılmayacağı konusunda uyarıldılar (Mango, 2004/2005: 38). İnönü liderliğine yönelik potansiyel bütün tehditleri gücü eline aldığı anda böylece dağıtmış ve iktidarı boyunca da bu politikasını devam ettirmiştir.

İnönü; Mustafa Kemal'in ölümünden sonra ilkelerinin devam ettirilmesi için büyük titizlik göstermiştir. Her ne kadar ölümünden önce kişisel anlaşmazlıklar yaşasalar da, batılılaşma mücadelesine samimi ve yürekten iman ettiği açıktır. Bu vizyonu taşıdığını kendisi de belirtmektedir: "Devrimlerimizin amacı; çağdaş, modern bir devlet ve toplum yaratmaktır. Bunun için yeni devletin temeline laiklik ilkesi yerleşmiştir" (Kalkanoğlu, 1991: 104).

Dış politikadaki tutumunu; her zaman Mustafa Kemal'in tarafsızlık anlayışına uygun olarak yönetmeye çalıştı. Devlet-i Aliyye'nin yıkılışını gören ve Milli Mücadele'de yer alan, savaşı gören, yaşayan İnönü; dış tehditler konusunda sürekli endişeliydi ve hem bu tehdit algısı hem de iktidarının ve Kemalist Devrimlerin devamlılığının sağlanması için; orduya mümkün olduğu kadar çok kaynak ayırdı, bu sebeple ekonomik kalkınmayı pek çok kez ikinci plana atmak zorunda kalmıştır.

O dönemde, ülke yönetimine ilişkin tüm kritik kararlar, CHP yönetimini elinde tutan dar bir elit grup tarafından alınmakta ve meclise bunları meşrulaştırmak için başvurulmaktadır. Aynı şekilde şeflik kurumu, ülkede fiilen yönetim aygıtının merkezinde yer almaktadır. Bununla beraber, kemalizmin çoğunlukla söylem düzeyinde de kalsa yasallığa ve demokratik meşruluğa verdiği önem meclisin varlığını sürdürmesini sağlayan en önemli etken olarak görülebilir (Beriş, 2009: 99).

İsmet Paşa; İnönü savaşları, Garp Cephesi Komutanlığı, Mudanya Mütakeresi, Lozan Barış Antlaşması, İkinci Dünya Savaşı sürecinde ülkeyi savaşa sokmamak, ilköğretim seferberliği, köy enstitüleri atılımı; 1950-1960 arası muhalefet lideri olarak demokrasinin yaşam biçimine dönüşmesine katkısı, 1960 ve sonrasında askeri müdahale hareketlerinin demokratik yaşama dönüşmesine katkısı (Uğur, 1995: 21), ve en önemlisi Türk toplumunu batılılaştırma mücadelesiyle tarihte yer almıştır. Mücadelesini otokratik bir devlet liderliği yoluyla gerçekleştirmiş ancak yaşadığı dönemin ruhuna uygun bazı dönüşümleri de gerçekleştirmiştir.

4.3. Adnan Menderes

4.3.1. Biyografi

Ali Adnan Menderes 1899'da Aydın'lı toprak ağası varlıklı bir çiftçinin oğlu olarak doğdu. Büyükbabası Hacı Ali Paşa Kırım Tatarlarından olup, Eskişehir çevresinden Tire taraflarına göç etmiştir. İbrahim Ethem Bey'le Tefrika Hanım'ın oğludur. (Ataoğlu, 2008: 9). Adnan Menderes'in ailesi o küçük yaşta vefat etmiştir. Kızkardeşi Melike de küçük yaşta ölmüştür. Tevhide Hanım'a miras olarak Aydın Çakırbeyli civarında büyük bir arazi kalmıştı. Aile İzmir'e yerleşti (Ataoğlu, 2008: 9).

Adnan Menderes İzmir'deyken İttihat ve Terakki mektebine, sonra da Amerikan Kolejine gitti. Bu dönemde Aydın'la İzmir arasında mekik dokudu. 18 yaşındayken, kolejin son sınıfında I. Dünya Savaşı çıkınca; yedek subay olmak ve cepheye gitmek üzere İstanbul'da eğitim aldı, oradan da görevlendirilmek üzere Suriye'ye gönderilirken daha cepheye varmadan ağır bir şekilde tropikal sıtmaya yakalanarak İzmir'e döndü. I. Dünya Savaşından sonra ise Milli Mücadele'ye destek verdi, Ali İhsan Sabis gibi tanınmış kumandanların karargahlarında ve cephelerde yıllarca kaldı. Hayatının sonraki döneminde ise çiftçilikle uğraştı (Ağaoğlu, 2011: 24 ; Ataoğlu, 2008: 10).

Menderes'in hayatının ilk yılları köklü Osmanlı Devleti'nin ömrünü tamamladığı ve genç cumhuriyetin ilanıyla başlayan devrimler dönemine denk geldi. Bir yanda ailesinin eksikliğinin onda oluşturduğu sıkıntılar, diğer yanda bir ulusun zorlu yıllarının bitmeyen sıkıntılarını yaşadı. Menderes; Atatürk ve İnönü dönemini, ekonomik buhranı, II. Dünya Savaşı koşullarını bizzat yaşadı. Menderes'in mahcup, içedönük, duygusal yapısında ve psikolojisi üzerinde bu dönemde yaşadığı olumsuz pek çok olayın etkisi oldu (Demir, 2012: 39).

"DP'nin iktidara geldiği 22 Mayıs 1950'den iktidardan uzaklaştırıldığı 27 Mayıs 1960'a kadar beş hükümet kurarak başbakanlık yapan ve bu devre adını veren Adnan Menderes Türk siyasal ve tarihi hayatında özel bir yere oturmuş bir devlet adamıdır. CHP'nin içinde yetişerek DP'yi kuran dört üyeden biri olan Menderes, Türkiye'de demokrasinin gelişip yerleşmesinde katkıları olmuş bir siyasetçidir. Türkiye'nin gerçek anlamda demokrasiye Menderes hükümetleriyle geçtiğini söylemek mümkündür. DP'nin ambleminde de yer alan "Yeter Söz Milletin" ifadesiyle yeni bir söylem başlatan Adnan Menderes; sempatik tavırları, etkileyici hitabeti ve beyefendi kişiliğiyle çevrenin içine girebilmiş, onları diliyle, inanç ve düşüncesiyle, gelenek ve

değerleriyle, küçük sermayesiyle sahip çıkarak taleplerine cevap vermiştir. Bir başka ifadeyle önceki dönemlerde uzun yıllar ihmal edilmiş çevrenin dinsel ve ekonomik taleplerine özgürlük getirmiş bu sayede büyük açılımlara vesile olmuştur. CHP laikliğinin katı uygulamalarını yumuşatan Menderes ve dolayısıyla DP çevrenin gözünde "dini kurtaran parti" olarak tarihe geçmiştir. Ekonomik alanlarda da yaptığı değişimlerle halkın ekonomik seviyesini belli bir düzeye getirilmesini sağlayan Menderes, yine halkın nezdinde "çarıktan kurtaran" lider olarak övgüye mazhar olmuştur (Efe, 2012: 81)."

Adnan Menderes siyasi hayata liberal Ali Fethi Okyar'ın liderliğinde 12 Ağustos 1930'da kurulan Serbest Cumhuriyet Fırkası'nda atıldı. Tercihinin o günün şartlarında doğal olan "Tek Parti" değil de liberal-muhafız olan Serbest Cumhuriyet Fırkası olması önemlidir (Menderes ve Akyol, 2011: 149). SCF doğuşundan ancak 3 ay sonra, tek parti rejiminin beklemediği bir ölçüde halkta karşılık bulunca kapatıldı. Mustafa Kemal bu partinin yarattığı büyük muhalefet cereyanının ana sebeplerini anlamak için çıktığı memleket gezisinde Aydın'a da uğradı. SCF parti binasını ziyareti sırasında orada bulunan Menderes'le konuştu. Adnan Menderes'in sözleri cesur, tenkitleri yerinde, düşünceleri mantıklı idi. Mustafa Kemal, Adnan Menderes'i o kadar beğendi ki, hemen Halk Partisi'ne davet ettirdi ve sonrasında milletvekili yaptı (Ağaoğlu, 2011: 26).

Mustafa Kemal onu milletvekili olarak atadıktan sonra Ankara'ya yerleşti. Demokrat Parti'ye geçinceye kadarki mebusluk hayatında Ankara Hukuk Fakültesi'ni bitirdi. En çok dilekçe komisyonunda bulundu, parti müfettişliği yaptı. Sadece hukuk eğitimi değil, siyaset alanında kendisini yetiştiren Menderes; köy köy gezerek yurdun her köşesini yerinde ve yakından tanıma imkanı buldu. Siyasete mutfağından başlayarak, her bölgede ve her türlü sorumluluğu üstlenerek yıllarca sabırla özveriyle çalıştı. Bu dönem Menderes'in liderliğe hazırlık sürecinin önemli bir ön safhasını oluşturmuştur (Demir, 2012; 3; Ağaoğlu, 2011: 26).

29 Mayıs 1945 günü TBMM Şükrü Saraçoğlu Hükümeti'nin güven oylamasını yaptı ve oylama sonunda 7 kişinin hükümete güvensizlik oyu verdiği görüldü. Bu isimler; Bayar, Menderes, Köprülü, Koraltan, Sazak, Bayur ve Peker'di. İlk defa TBMM'de bir muhalefet hareketine şahit olunmuştur (Poyraz, 2008: 241). Sonrasında ise Menderes, Bayar, Köprülü ve Koraltan; Cumhuriyet tarihinin ilk demokrasi manifestosu olarak anılan "Dörtlü Takrir" verme kararı almışlardı. Sebebi Tek Parti Rejimi'nin; rüşvet, denetimsizlik ve ülke çapında sefaletle neden oluşuydu (Maman, 2013: 34).

Cumhuriyet Halk Partisi TBMM Grubu Dörtlü Takrir'i reddedince takrirden imzaları bulunan Adnan Menderes ve Fuat Köprülü Vatan Gazetesi'nde muhalif yazılar yazmaya başladılar. CHP bu davranışı etik bulmayarak bu iki ismi 21 Eylül 1945'te partiden ihraç etti. Bu karara tepki gösteren Celal Bayar ise 28 Eylül günü milletvekilliğinden istifa etti (Poyraz, 2008: 242). İsmet İnönü, 1 Kasım 1945 günü yaptığı konuşmada çok partili rejime geçileceğinin sinyallerini verdi. Bunun üzerine Celal Bayar 1 Aralık'ta parti kuracaklarını açıkladı ve 3 Aralık günü CHP'den istifa etti. Nihayet 7 Ocak 1946'da Celal Bayar genel başkanlığında DP kuruldu. Çok partili düzene geçilmesiyle artık Türkiye Cumhuriyeti tarihinde yepyeni bir devir açılmıştı (Poyraz, 2008: 242).

Menderes'in liderliğe geçiş sürecinde CHP içerisinde ve basında başlattığı mücadele ayrı bir yer tutmaktaydı. Siyaset tarihinde önemli bir değişim ve dönüşümün yaşandığı 1945-1950 yılları arasındaki Tek Parti'den çok partili hayata geçiş sürecinin sancısız ve sorunsuz geçilmesinde Menderes'in soğukkanlı duruşu, uzlaşma kültürü ve iletişimi ön planda tutan politika anlayışıyla, önemli hizmetleri oldu. Böylece Menderes liderlik sorumluluğunu üstlenebilecek hazırlık dönemini başarıyla tamamladığını herkese gösterdi ve Celal Bayar'ın güvenini kazandı (Demir, 2012: 39).

Mayıs 1950'de Türkiye Cumhuriyeti'nde düzenlenen genel seçim muhalefet için şaşırtıcı DP zaferiyle sonuçlanmıştı. Yirmi yedi yıldır ülkeyi yönetmekte olan CHP, özgür ve huzur dolu bir seçim ortamında yeni kurulmuş DP tarafından yenilgiye uğratıldı. CHP hükümeti yönetimden çekildi ve muzaffer Demokrat Partililer hemen çalışmaya başlayacak yeni bir hükümet oluşturdular. 8.5 milyon seçmenin %88'i oylarını kullanarak 396 DP, 68 CHP, 1 MP ve 7 bağımsız milletvekilinden oluşan bir meclis seçti (Lewis, 2003: 9). Meclis açıldığında Celal Bayar Türkiye tarihinin ilk sivil cumhurbaşkanı seçildi ve Adnan Menderes'i başbakan olarak seçti. İsmet İnönü ve CHP ise ilk defa muhalefet görevini üstlendiler.

Menderes hükümetinin programında, "devri sabık" yapılmayacağı belirtilerek, yirmi yedi yıllık dönemin hesabını sormaya kalkmayacağını açıklandı. Ancak toplumun hassas olduğu, toplumsal gönülde yer bulmamış bazı uygulamalar çok hızlı şekilde değiştirildi. DP'nin yasal anlamda ilk çalışması 16 Nisan 1950'de Arapça ezan yasağını kaldırmak oldu.

Radyoda dini yayınlar yapılması ve mevlit yayınlanması üzerindeki yasaklar da kaldırıldı (Ataoğlu, 2008: 75).

Demokrat Parti döneminde, özellikle ilk yıllarda, ülkenin dış politikasında ağırlık, soğuk savaşın yeşermeye başladığı o günlerde ülke güvenliğine verildi. Nitekim, DP iktidara gelir gelmez, Kuzey Atlantik İttifakına (NATO) Türkiye'nin girmesi için yoğun bir çaba harcadı ve iktidarın ilk yıllarında bu kuruluşa üyelik gerçekleştirildi (Yavuzalp, 1991: 70). Adnan Menderes, on yıllık başbakanlığı sırasında otuza yakın dış seyahat yapmıştır. Bu seyahatlerin her birinin önemli sebepleri vardı. Menderes dünya milletleri arasında Türk politikasını daha aktif olarak geliştirmek istiyordu. Uluslararası alanda bir milletin dış itibarını arttırmasının gerekli şartlarını Menderes sağlamıştı. Çünkü o Milli İrade'ye dayanan bir hükümetin başıydı (Bayar, 1969: 120).

NATO'ya Türkiye'nin üyeliğini sağlamak için Menderes hükümeti çaba sarfederken Kore krizi çıktı. Türkiye Kore'ye Birleşmiş Milletler çerçevesinde bir savaş birliği gönderdi. Türkiye açısından birbiriyle bir ölçüde irtibatı olan her iki konu, yeni iktidarın ilk yılında, ulusal güvenlik meselesinin öneminden dolayı en öncelikli konuları haline geldi (Yavuzalp, 1991: 76). 1952'de Türkiye'nin NATO üyeliğine kabul edilmesi önemli bir dış siyaset başarısıydı. Truman doktrini, Marshall Planı ve Avrupa Konseyi üyeliği ardından gelen bu gelişme, Türkiye'nin bir ara yaşamış olduğu yalnızlığa bütünüyle son vermişti (Ataoğlu, 2008: 113).

Dört yıllık DP dönemi 1954 yılında sona erdi. Menderes'in iki hükümet kurarak başbakanlık yaptığı 9. Dönem Meclis pek çok açıdan farklılıkların yaşandığı, önemli başarılar kazanan Meclis olarak tarihteki yerini aldı. Meclis 2 Mayıs 1954'te genel seçim kararı alarak görevini tamamladı (Demir, 2012: 37). Genel seçim tekrardan Menderes için zaferle sonuçlandı.

1955 yılında Kıbrıs sorununun tırmandığı gergin ortam ve Atatürk'ün Selanik'teki evinin kundaklanması, 6-7 Eylül olaylarına sebep oldu. İstanbul ve İzmir'de bazı gayrimüslim vatandaşların mallarına zararlar verildi ve devlet bunları ödemek zorunda kaldı (Baycan, 1987: 96). DP'nin son dönemlerinde yaşanan döviz darlığının ithalatı güçleştirilmesi, birçok eşyanın karaborsaya düşmesi ekonomik refahı biraz düşürmüştü.

Menderes'in siyasi parti lideri Osman Bölükbaşı'nın dokunulmazlığını kaldırmak, Kırşehir'i ilçeletirmek gibi siyasal hataları da oldu (Ağaoğlu, 2011: 89).

1957 seçimlerindeyse DP zaferle çıkmasına rağmen, aldığı oylar bakımından tüm muhalefet partilerinin aldığı oylardan daha az oy aldı ve 1950'den bu yana ilk kez % 50'nin altında düştü. Seçimler sona erdikten sonra, muhalefet partileri iktidarın azınlığa düştüğü ve iktidardan ayrılması gerektiği şeklinde propaganda yapmaya başladılar (Ataoğlu, 2008: 116). Adnan Menderes, Vatan Cephesi'nden ilk kez muhalefetin birleşme girişimlerinin sırasında 12 Ekim 1958 tarihinde DP Manisa İl Kongresi'nde yaptığı konuşmada söz etti. Bu konuşmada Menderes, "Politika ve ihtirastan vareste vatandaşların kin ve husumet cephesine karşı bir vatan cephesi kurmalarını" istedi. Bu konuşmadan sonra DP teşkilatları kendi örgütlerini ve vatandaşları Vatan Cephesi'ne katılmaya çağırdı (Ataoğlu, 2008: 117).

Yabancı istihbarat raporlarında Menderes "unpredictable" yani tepkileri önceden kestirilemeyen biri olarak nitelendirilmiştir. Karakteri itibariyle çok duyarlı olduğu için, tepkilerinde de o anki ruh durumunun payın normalden fazla olurdu (Yavuzalp, 1991: 105). Son dönemlerinde kendisinin memleketi ihya etmek için verdiği mücadelenin, muhalefet ve onu destekleyen basın tarafından kösteklendiğine inancı, onu tahrik sınırlendiriyordu (Yavuzalp, 1991: 103). Menderes'in tartışmalı "Vatan Cephesi" girişiminin altında yatan sebep budur. Bu girişim onun bazı kesimler tarafından nezaket sınırlarının aşılması ve artniyetli, hakarete varan söylemler, iletişim kanallarını kapattığı için kariyerinin başındaki karşı tarafla bile sürdürdüğü yoğun etkileşimci tutumu büyük ölçüde değişmiştir.

Ülke çapındaki gergin bir ortam vardı. Muhalefet eleştiri dozunu iyice kaçırmış, İnönü ise olası bir darbeyi ima etmekten çekinmiyordu. Lewis'e göre darbecilerin harekete geçmesini tetikleyen son hamle 1960'ta, siyasi tansiyonun tırmandığı bir dönemde, muhalefeti kanun yetkisiyle "soruşturmak" üzere hükümet partisine ait bir (Lewis, 2003: 14) meclis komitesi oluşturulması oldu. 27 Mayıs 1960'ta hükümet, askeri darbe ya da yandaşlarının deyimiyle "müdahale ile -tümör, ameliyat ve tedavi çağrışımı yapan bir terim- devrildi (Lewis, 2003: 15). Yeni cumhuriyetteki ilk askeri darbeydi, yeni Cumhuriyet; çok partili demokrat düzeni sadece on yıl koruyabilmiştir.

Menderes'in yakındaki bir isim olan Yavuzalp; Ancak Menderes'in 1960 Ağustos'unda Sovyetler Birliği'ne bir ziyaret yapmayı öngördüğünü, ABD'den bağımsız bir istikamette bir fikrin o zamanlar şekillenmeye başladığını, Dışişleri Bakanı Zorlu'nun da artık Sovyetlerle yeni bir deneme zamanının geldiği yolundaki ifadelerine birkaç vesileyle tanık olduğunu hatıralarında belirtir (Yavuzalp, 1991: 72). Yavuzalp; kişisel kanaatine gerçekleşen darbede bu olayın ilgisinin olmadığını belirtse de dünyanın farklı bölgelerinde çoğu darbenin planlayıcısı ve destekçisi olan ABD'nin, Soğuk Savaş ortamında önemli bir NATO müttefikinin Sovyetlerle ilişkisinden rahatsızlık duyacak olması darbede ABD'nin de büyük etkisi olduğu yönünde şüpheler uyandırmaktadır.

4.3.2. Adnan Menderes'in Liderlik Politığı

Adnan Menderes'in iletişim yönü diğer özelliklerine nazaran daha ön plana çıktığı için, etkileşimci lider olarak tanımlayabiliriz. Etkili iletişim becerileri onun SCF Aydın il başkanı olmasına, bu görevinde başarılı olması da Atatürk'le tanışmasına ve milletvekili olarak atanmasına sebep olmuştur.

Menderes'in oldukça duygusal bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Çok duygulu olmasının yanı sıra aynı derecede gülmeye yatkın, mütebessim, neşeli bir kişilik olduğunu da belirtmek gerekir (Menderes ve Akyol, 2011: 173). Duygusal yapısı takipçilerine heyecan verme, onlarla birlik olma gibi etkenleri ortaya çıkardığı gibi kendisi de bu etkileşim sürecinde yapısı gereği takipçilerinden etkilenmekteydi.

Menderes haksız bulduğu tenkitlere karşı çok üzgün hissederdi (Sırım, 2008: 51). Bayar'a göreyse; Adnan Menderes ince, hassas bir insandı. Hasmından tepesine kayalar, dağlar yağsa, kılı bile kıpırdamaz, fakat dostundan, sevdiğinden bir tüy düşse incinirdi (Bayar, 1969: 148).

Üslubundaki nezaket ve iletişim yetenekleri onun liderliğinin etkiliyeci özelliklerindedir. Menderes; Muhafazakar kişilerle eski CHP'li milletvekillerini, birçok açıdan farklı ismi birarada tutmaya mecbur olan bir başbakandı (Menderes ve Akyol, 2011: 129). Ülke çapında gerilimin arttığı bir zamanda ülkenin zarar görmemesi adına Menderes CHP ile ilişkilere özel bir önem verdi. Ankara'da CHP ile siyasi tansiyonun

yükseldiği anlarda kendisini yurt gezilerine veren Menderes, bu gezilerde etkileşimsel yönüyle CHP teşkilatlarını da ziyaret etmeyi ihmal etmeyerek yeri geldiğinde tansiyonu düşürmüştür (Demir, 2012: 33).

Menderes’i cumhuriyet tarihinin en popüler liderinden biri yapan özelliği şüphesiz halkla olan etkileşimiydi. Menderes’le ilgili hatıratlarda anılarda görüştüğü tüm heyetlerin, köylerden gelen heyetlerin, futbol maçı için ülkemize gelmiş Mısır milli futbol takımının bile tek tek elini sıktığı aktarılmaktadır. Aydın Menderes’in aktardığı bir anıda (Menderes ve Akyol, 2011: 135); “Adam sabah kalmış. Necatibey köprüsü yapılırken biri geliyor, elleri cebinde, paltosunun içinde hava soğuk. İşleri soruyor. Yahu bu müteahhit değil, mühendis değil, inşaat kalfası değil. Kimdir? Kimdir?. Biri de diyor ki "Yahu bu başbakan olmasın?" Utana çekine geliyorlar diyorlar ki, "Beyefendi birşey soracağız ama ayıp olmasın." "Sorun." "Siz başvekil Adnan Menderes misiniz?" "Evet, oyum." "Bir çayımızı içmez misiniz?" "İçerim. Bak şuradan simit de aldırırım" diyor. "Birlikte yeriz."”.

Adnan Menderes'in Türkiye'ye nasıl baktığını, hangi işlere el atmak istediğini ve bunları nasıl gerçekleştirmeyi düşündüğünü, en açık bir şekilde, Birinci Menderes Kabinesinin programında görmek mümkündür. Cumhurbaşkanı olarak Bayar'a göre parti programında şunlar görülmektedir (Bayar, 1969: 108-109):

- Menderes ve kabinesi özgürlükçü bir anlayışa sahiptir. Anayasanın getirdiği haklar içinde vatandaşa bakmaya kararlıdır. Bireyi hem siyasi haklarında, hem iktisadi haklarında devlet gücü ile desteklemek yolundadır.
- Devleti güçlendirmek için milleti güçlendirmek gereğine inanmıştır. Bu sebeple, milli geliri artırmanın çarelerini arayıp bulmuştur. Bu maksatla da herşeyden önce üretime dönük bir program izleyecektir. Onun için tarım aletlerini geliştirmeye, toprağın gübre ve tohum ihtiyacını karşılamaya heveslidir. Bu hedefe dönük olarak Ziraat Bankası'nın sermayesini artırmaya karar vermiştir. Kooperatiflere daha geniş krediler sağlamak yolu ile, köylünün traktör, biçer-döver, harman makinesi gibi ihtiyaçlarını karşılamaya hazırlanmaktadır. Hükümet vargücü ile tarım sektörünün kalkınmasına koyulmuştur.
- Milli geliri artıracak üretimin gelişmesi için, ulaştırma politikası da yeni baştan düzenlenmiştir. Akaryakıt fiyatları, gümrük tarifeleri elden geçirilmiş, muamele

vergi, yol vergisi, hayvan vergisi gibi üretim gücünü köstekleyen vergilerin kaldırılmasına hazırlanılmıştır.

Menderes'in izlemek istediği politika, Demokrat Parti'nin politikası; ülkeyi hızlı bir şekilde öncelikle ekonomik açıdan kalkındırmak ve halktaki ekonomik sıkıntıları düzeltmekti. Halkın büyük kısmı o dönemde köylerde yaşadığı ve buna bağlı olarak ana ekonomik gelir tarıma dayandığı için ilk buradan başladı. Dönemin Cumhurbaşkanı Bayar; Menderes'ten bu politikayı şöyle aktarmaktadır (Bayar, 1969: 137):

“Türkiye'nin yüzde sekseni köylerde yaşıyor. Köylerde üretim toprağa bağlıdır. Toprak iyi tohum ister, gübre ister, makine ister, sulama ister... Köylümüz bunları bir başına yapamaz. Devlet olarak ona elimizi uzatmamız gerekli. Ziraat Bankası yolu ile, kooperatifler yolu ile ucuz faizli krediler sağlayacağız. Köylümüz bunları kullanarak maine alacak.. Tohumunu ıslah edeceğiz. Onu ekecek, ucuz gübre sağlayacağız, onu kullanacak. Bunlar da yetmez. Malını pazara götürebilmesi için yolunu yapacağız, sağlığını koruyabilmesi için içme suyunu getireceğiz. Sağlık memurlarını ayağına kadar götüreceğiz. Bu da yetmez. Mahsulünü değer fiyatıyla satmasını temin edeceğiz. Toprağa dayanan istihlal deyince, buna kara yolları politikası, demiryolları politikası, büyük sulama tesisleri, limanlar girer... Bütün bunları yapmak için paraya ihtiyaç vardır. Maliye Vekili arkadaşımız, kesenin ağzını açmanın çarelerini arayacaktır...”

Adnan Menderes'in Demokrat Partisi; yürüttüğü iktisadi politikayla kitle halinde köyleri etkileyebilmiş, köylerdeki yoksulluk ve cehalet kısır döngüsünü kırmayı başarmış ilk siyasi örgütlenmedir. Bu politikanın CHP devrinde başlamış olduğu doğrusa da tam bir gelişmeye Demokratlar tarafından kavuşturulmuştur. Dürtüleri, başvurduğu araçlar ve güttüğü iktisadi politikanın sonucu ne olursa olsun DP, kalkınma hamlesini köylere kadar götürebilmiş ilk Türk hükümeti olmuştur (Karpaz, 2013: 494). Bütün eksikliklerine rağmen partinin iktisadi politikası, iş görme arzusu ve dinamik ruhu; toplum ve birey hayatında yeni bir devir açmıştır. Tarımın makinalaştırılması, yol inşaatı ve yatırım politikası toplumun bütün katmanlarını etkilemiş, bütün bireyleri ve toplumsal grupları modern hayatın hem sorunları hem de nimetleriyle karşı karşıya bırakmıştır. Daha iyi bir hayat, hür olmak ve ilerlemek imkanı artık bir hayal olmaktan çıkmış, her kuşağın kendi hayatı süresince elde edebileceği birer gerçek olmuştur (Karpaz, 2013: 506).

II. Dünya Savaşı boyunca İnönü tarafından başarılı bir biçimde yürütülen tarafsızlık politikası, dış ticaret ilişkilerini geliştirmişti. Bu yüzden DP iktidarı ilk yıllarında dış kredi kaynakları bulmada başarılı oldu ve bundan yararlandı (Ataoglu, 2008: 75). Bu gelişme ülke ekonomisine çok olumlu yansımıştır. II. Dünya Savaşı ve öncesinde ekonomide

yaşanan büyük sıkıntılar halkın nefes almasına sebep olmuş ve Menderes'e olan güveni artırmıştır.

Ekonomik alanda; ABD ve Dünya Bankası raporları çerçevesinde hazırlanan iktisadi programlar ile liberal bir ekonomik anlayışın tüm alanlarda hakimiyetine çalışıldı. Aynı zamanda KİT'ler de ihmal edilmedi ve büyümesi sağlandı. Demokrat Parti özel girişimciliği KİT'ler kanalıyla desteklemişti. KİT'lerin buradaki rolü hammadde ve ara mallar transferlerinin yapılmasıydı. Tarım ise kalkınmanın en önemli aracı olarak görüldü. Özellikle DP'nin ilk döneminde ekonomide başarılı olunmuştur (Ataoglu, 2008: 76).

Adnan Menderes; silah gücünü elinde bulunduranların sırf bu sebeple kendilerinin doğruyu bildiklerini düşünmeleri sebebiyle, zor kullanılarak iktidardan indirilip idam edildiyse de; halka olan samimi ve yakın ilişkileri, otokratik tek parti düzenine son verip ülkeyi demokrasiyle tanıştırmayı, iktidarı elitler yerine köylerde, kasabalarda, şehirlerde yaşayan Türk milletiyle paylaşması, Anadolu halkını uzun süren yokluk döneminden kurtarıp dünyayla buluşturması, Türkiye'nin uluslararası alanda yeniden itibar kazanması gibi imza attığı önemli gelişmelerle cumhuriyet tarihinin önemli liderlerinden biridir.

4.4. Bülent Ecevit

4.4.1. Biyografi

Bülent Ecevit 1925'te doğdu. Annesinden aldığı sanatçı hassasiyetiyle beraber içine kapanık bir çocukluk geçiren Ecevit lise yıllarında da sanatla ilgilenmeye devam etti. Lise yıllarında genç Ecevit'in 12 şiiri farklı dergilerde basıldı. Edebiyat dünyasındaki ilk başarısı da o yıllarda gerçekleşti (Akar ve Dündar, 2006: 23).

Robert Koleji'nin edebiyat bölümünü bitiren Bülent Ecevit, babasının isteğini kıramayarak Hukuk Fakültesi'ne gitmişti. Hiç ilgi duymadığı bu fakülteden ayrılarak Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi'ne başladı. Sonra buradaki eğitimini de yarıda keserek (Bildirici, 2000: 18) Rahşan Ecevit'le evlendikten sonra Londra Büyükelçiliği Basın Ateşeliği'nde bir göreve tayin oldu (Akar ve Dündar, 2006: 35). Büyükelçilikteki yoğun işlerden arta kalan zamanlarını, Londra Üniversitesi'nde Sanskritçe ve sanat tarihi eğitimi olarak değerlendirmişti (Bildirici, 2000: 19).

Londra'da Ecevit romantik şiirler yazıyor, Hampstead entelektüelleriyle geziyor, ülkesi için umutlarını benzer fikirleri taşıyan orta sınıfa mensup Türk öğrencilerle paylaşıyor, Sanskritçe ve ardından evrensel mesajını çok beğendiğini Rabindranath Tagore'ü kendi dilinde okuyabilmek için Bengal dilini öğrenmeye çalışıyordu. Ecevit, Sanskritçe kursunu bitirip diplomasını alamadan Türkiye'ye döndü ve CHP'nin gazetesinde çalışmaya başladı (Mango, 2004/2005: 78). 1950 seçimlerinde Bülent Ecevit'in babası Mehmet Fahri Bey'de seçimi kaybedenler arasındaydı. Parti içindeki nüfuzunu son kez oğlu için kullandı. Arkadaşı Nihat Erim'den partinin yayın organı olan Ulus gazetesinde Bülent için iş istedi. Rahşan Hanım tercüme ve resim yaparak ev ekonomisine katkıda bulunurken o, Ulus gazetesinde çeviri yapıyor ve sanat yazıları yazıyordu (Akar ve Dünder, 2006: 40).

1954'te Ecevit Amerikan Dışişleri Bakanlığı'nın davetlisi olarak, North Carolina eyaletinin Winston-Salem kentinde çıkan bir gazetede çalışacaktı. Ekim ayından itibaren Halkçı gazetesi Ecevit'in Amerika'dan gönderdiği yazıları yayımlarken, Winston-Salem Journal gazetesi de konuk yazarının Türkiye'ye ilişkin makalelerine yer vermeye başladı (Akar ve Dünder, 2006: 52). Bülent Ecevit'in yaşamının akışını değiştiren diğer bir gelişme, 1957'de yaşandı. Rockefeller Bursu'nu kazanarak Amerika'ya gitmiş, Harvard Üniversitesi'nde sosyal psikoloji ve Ortadoğu tarihi üzerine çalışıyordu (Bildirici, 2000: 77). Seçimlere yakın Türkiye'ye dönen Ecevit, 1957'de İnönü'nün damadı Metin Toker'in yardım ve desteğiyle 32 yaşında Ankara 13. Sıradan milletvekili oldu. O yıllarda en çok oyu alan parti, o ilin bütün vekillerine de sahip olmaktaydı (Akar ve Dünder, 2006: 57-59).

Ecevit siyasetteki ilk yıllarında temkinli ve fazla öne çıkmayan bir vekil portresi çiziyordu. Daha çok İngilizce birikimi ile İnönü'ye çevirmenlikte yardımcı oluyordu. Hatta bu iş o kadar ileri gitmişti ki kimi yabancı delegasyonlar İnönü ile başbaşa kalamadıkları için randevu istemekten çekinir olmuştu (Akar ve Dünder, 2006: 59). Ecevit 1961'de çalışma bakanı olduğunda, Türkiye askeri bir darbeden yeni çıkmıştı. Demokrasiye dönüş ve çokpartili siyasi yaşamın yeniden toparlanması sorunlarıyla baş etmeye çalışan Türkiye, bir yandan da tüm dünyada esen soğuk savaş rüzgarlarından etkileniyordu (Bildirici, 2000: 84).

Bakanlığında Ecevit her sabah saat 8:30'da mesaiye başlıyor, öğleyin ofisinde çay içiyor ve sandviç yiyordu. Misafirlerinin ve kendisinin çay, kahve paralarını bile cebinden ödüyor, seyahatlerinde kendisi bakanlık misafirhanesinde kalıyorsa, şoförü ve özel kalem müdürünü otele yerleştiriyor ve paralarını cebinden ödüyordu (Akar ve Dündar, 2006: 68). 32 yaşında milletvekili olan Bülent Ecevit, 1961'de çalışma bakanı olunca yazarlığa da ara verdi (Bildirici, 2000: 78).

Genel Başkan İsmet İnönü'nün 29 Temmuz 1965'te, seçimlerin arifesinde ortaya attığı "ortanın solundayız" tezini, CHP'de en çok sahiplenenlerden biri Ecevit oldu (Bildirici, 2000: 85). 1965 seçimlerinden sonra İnönü'ye karşı muhalefet dillendirilmeye başladı ve Ecevit ismi öne çıktı. Ecevit kısa bir süre Ankara 'da evine kapandı. İnzivasına son verdiğinde, elinde 120 sayfalık Ortanın Solu kitabı (Akar ve Dündar, 2006: 72) vardı. 1965 yenilgisini ortanın soluna yıkmak isteyenlere şöyle cevap veriyordu: "Bir söz tek başına ne seçim kazandırır ne seçim kaybettirir. Ama bir sözden dönmek bir partiye çok şey kaybettirebilir" (Akar ve Dündar, 2006: 73).

"Ortanın Solu" tezinin yenilgiye neden olduğu iddialarına, Ecevit karşı çıktı. "Ortanın Solu" adlı bir kitap yazarak, partinin yeni çizgisinin bayraktarlığını üstlendi. Kitabında "ortanın solu" çizgisinin temel özelliklerini, "insancı, halkçı, özgürlükçü, devletçi, plancı, ilerici, reformcu, devrimci, sosyal adaletçi, sosyal güvenlikçi" olarak sıraladı. "Ne servet, ne devlet diktası" diyen Ecevit'in "demokratik sol" tanımını da kullandığı bölüm dikkate değerdi: "Ortanın solu, bizi dört yanımızdan saran sol basınçların Batı'dan gelenidir. Demokrasiyle bağdaşabilendir. Düşünce özgürlüğüne yer vereni, insan onuruna değer verenidir; en barışçısı, en güvenilenidir (Bildirici, 2000: 85).

Ortanın Solu kitabı Ecevit'in parti içi mücadelesine büyük katkıda bulundu. Ecevit Ekim 1966'da kurultaydan başarıyla çıktı; CHP genel sekreteri oldu. İşte o andan itibaren Ecevit'in teşkilatçı yanı ön plana çıktı; büyük bir hızla CHP teşkilatını yeniden düzenlemeye başladı. CHP'nin muhafazakarları Ecevit'in parti teşkilatına hakim olmasını engelleyemeyince, CHP'den kopmaya başladılar (Bildirici, 2000: 86). 1967'de olduğu gibi 1968'de adım adım bütün ülkeyi, deyim yerindeyse köy köy dolaştı. Lider İnönü'nün yaşı ve sağlık durumu dolayısıyla yapamadığı halkla doğrudan ilişkiyi parti adına o kurdu. Kasım Gülek'in frenlenmesinden sonra aksayan kitlelerle diyalog bu şekilde genel sekreterin

adına gerçekleştirmeye başladı. Bunun “göbekçi” denilen ve Ankara’dan ya da seçildiği il merkezinden dışarı hiç çıkmadan seçilmeyi bekleyenlerin tepkisini çekti, partiyi halka yakınlaştırmaya çalıştı (Koloğlu, 2001: 307).

12 Mart 1971’e gelindiğinde Türk Silahlı Kuvvetleri demokratik rejime doğrudan bir müdahalede bulunmadığı bir muhtıra yayınladı. Muhtıra ile istenilen mevcut AP hükümetinin istifası ve parlamento içinden tüm partilerin katılımı ile bir “milli mutabakat hükümetinin” kurulmasıdır. Muhtırada ayrıca, şayet hükümet istifa yoluna gitmezse, TSK’nın doğrudan yönetime el koyacağı belirtilmiştir (Günel, 2009: 231). Tek başına iktidarda olan bir parti verilen bir muhtıra ile tehditle iktidardan uzaklaştırılmış ve yerine kurulacak hükümete başkan olarak anamuhalafet partisi CHP’nin Kocaeli Milletvekili olarak görev yapan Nihat erim görevlendirilmişti. Bu tercih, demokrasi felsefesi açısından tam bir trajedi ve Türk seçmenine açıkça hakaret ve yok saymaydı. Ancak trajedinin daha büyüğü iktidardan düşürülen AP milletvekilleri bu hükümete tam kadro güvenoyu vermesiydi (Günel, 2009: 233).

12 Mart Müdahalesi, İnönü ile Ecevit arasındaki gizli çekişmeyi su yüzüne çıkardı. Askeri yönetimin başbakanlığa CHP’den ayrılan Nihat Erim’i getirmesi ve İnönü’nün de bu hükümete bakan vermesi, Ecevit’i kızdırdı. Ecevit tepki olarak CHP genel sekreterliğinden istifa etti. İstifa sonrasında Ecevit ve arkadaşları, açıkça İnönü’ye karşı mücadeleye başladılar (Bildirici, 2000: 88-89). Esasen Nihat Erim; CHP içinde ilk günden beri Ecevit’i himayesine alan partililerin başında geliyordu, Ecevit’in genel sekreter olmasına da yardım etmişti. Ecevit’in genel sekreterliğine sıcak bakmayan İnönü’yü ikna etmek için sarfettiği gayretler bilinmektedir. Başlarda “Ecevit Solu”na karşı duyulan kuşkuları Erim yatıştırmış, “Ben de onun kadar soldayım” diyerek üstüne şimşek bile çekmişti. Nihat Erim’in Ecevit üzerindeki tedirginliği ise onun Atatürk’e yönelik eleştirileriyle başladı (Mirkelamoğlu, 1975: 35)

Genel sekreterlikten istifa etmesine karşın Ecevit’in özellikle taşradaki parti teşkilatlarında liderliğinin benimsenmesi ve 7 Mayıs 1972’deki kurultayda parti içinde çoğunluğu kazanması yakın olması İnönü’yü telaşlandırdı ve İnönü olağanüstü kurultaya gitmek üzere genel başkanlıktan istifa etti. Genel başkanlıktan ayrılan İsmet İnönü’nün yerine genel başkan seçmek üzere 14 Mayıs 1972’de olağanüstü kurultay toplandı ve 1416

kurultay üyesinden 913'ünün katıldığı oylamada ilk kez askeri kökenli olmayan Bülent Ecevit 626 oy alarak Ebedi Şef Atatürk ve Milli Şef İsmet İnönü'den sonra CHP'nin genel başkanı oldu (Tokatlı, 2004: 12).

Yeni genel başkan CHP'de ve Türkiye'de yeni bir dönemin başladığını ilan ederken, ertesini gün gazetelerde şu başlık okunuyordu: "Şef partisinden Halk Partisi'ne..." (Bila, 2008: 232). CHP'nin 1973 seçimlerine giderken yayınladığı ve Akgünlere(73 seçim bildirisi) adını verdiği seçim bildirisinde, bu yeni kimliğin yansıtılmaya çalışıldı (Bila, 2008: 240). Dağa taş "Umudumuz Ecevit", "Halkçı Ecevit", "Toprak işleyen su kullananın" ve "Halkın karabahtını Karaoğlan yenecektir" yazıldı; mitinglerde beyaz güvercinler uçuruldu (Bildirici, 2000: 89).

Türkiye, 14 Ekim 1973'te yapılan milletvekili genel seçimlerine Naim Talu'nun koalisyon hükümeti ile gitmişti. Seçimler herhangi bir kargaşa yaşanmaksızın demokratik olgunluk içinde geçmesine rağmen katılım düzeyi %66 gibi düşük bir düzeyde kalmıştı. Söz konusu seçimlerde alınan sonuçlar şöyledir: CHP %33.3, AP%29.8, DP%11.9, MSP %11.8, diğer %13.2 (Günel, 2009: 253).

1965'ten sonra geliştirdiği orta-sol strateji ve 1972'de yenilediği parti liderliği ile CHP 1973 seçimlerinde genç lider Bülent Ecevit ve ekibinin seçmenlerce umut olarak görüldüler. CHP'nin yeni görüntüsü köyde ve kentte yıllardır donmuş olan dar tabanlı oy sınırını kırmış ve işçi sınıfının yoğun durumda olduğu büyük kent merkezlerinde ve Pazar için üretim yapılan kapitalist tarım bölgelerinde önemli oy patlaması sağlamıştır (Özdemir, 2011: 269). Bunun sonucunda 1973 Genel Seçimleri'nde Bülent Ecevit'in CHP'si %33.3 oyla 185 milletvekili kazandı (YSK, 2018: 1). Tek başına iktidar olamayacağı için Erbakan'ın MSP'si ile koalisyon kurma yoluna gittiler.

1974 başında kurulan CHP-MSP koalisyonunu büyük bir dünya krizi karşıladı. OPEC'in politikası nedeniyle petrol fiyatları olağanüstü artmış ve tüm döviz, petrol ithaline gitmeye başlamıştı. Oysa halk, dağlara taşlara "Umudumuz" diye adını yazdığı liderden iş, para, refah ve demokrasi bekliyordu (Akar ve Dündar, 2006: 91). Aynı zamanda Kıbrıs sorunu da koalisyonun önünde büyük bir problem olarak durmaktaydı. Türk denetimi altındaki bölgelerden Rumlar kaçarken, bu bölgelerin dışında yaşayan Türkler ise Rumlar tarafından tutuklanıyor ve bazen öldürülüyorlardı. Türkiye, adadaki Türklerin

yaşayabileceği bir bölgenin derhal kurulmasında ısrar ediyordu. Yunanistan bu öneriyi reddedince Türk ordusu ilerledi ve adanın üçte birini denetimi altına aldı. Türk ordusunun ilerlemesi karşısında Rumlar kaçtı ve Kıbrıs'ın kuzey kesimi kurtarıldı (Mango, 2004/2005: 85).

Hükümet bağımsız hareket etme konusunda kararlı davrandı. ABD'nin ısrarlı karşı tutumuna karşın, hükümet 26 ilde afyon ekimine izin vermiştir. Bu hiç şüphesiz ABD'nin Ecevit ve Partisine ilişkin tutumunda değişikliğe yol açmıştır. Bunun sonucunda ABD kısa bir süre sonra, Kıbrıs konusunu da gerekçe yaparak Türkiye'ye 1978 sonuna kadar silah ambargosu uygulamıştır (Günel, 2009: 261). CHP-MSP Koalisyonu Hükümeti temelde büyük farklılıklara sahip olsa da antiemperyalist duruş konusunda mutabıktı ve bu konuda kritik anlarda ortak hareket etmiştir.

Türkiye'de ise Kıbrıs'a yapılan askeri müdahale, hakkını arayan bağımsız bir görüşün zaferi olarak algılandı. Ecevit seçime gidildiği takdirde yeni kazandığı popülaritesinin kendisine parlamentoda çoğunluğu kazandıracığına inandı. 1974 Eylül'ünde Erbakan'la koalisyonu bozdu ve istifa etti. Ama meclis erken seçim kararı almadı (Mango, 2004/2005: 86). 8 ay gibi kısa bir sürede iktidarda kalabilen CHP-MSP Hükümeti döneminde, esas itibariyle bir yandan 12 Mart döneminin yaraları sarılmaya çalışılırken, bir yandan da Türk dış politikasında önemli bir yer tutan Kıbrıs sorunu ile uğraşmıştır. Ekonomide ise kayda değer bir başarı gerçekleşmedi 1973 dünya petrol krizi nedeniyle ekonomiden gelen sinyaller olumsuzdu (Günel, 2009: 261).

236 günlük CHP-MSP Koalisyonu'nun bozulması ve Ecevit Hükümeti'nin istifasından sonra Türkiye'de "Milliyetçi Cephe" (MC) iktidarı dönemi başladı. AP, MSP, CGP ve MHP, bağımsızların da desteğini alarak 1975 başlarında hükümet kurdular (Bila, 2008: 250). Bu dönemde Türkiye'deki kriz de derinleşmeye devam ediyordu; öyle ki, bir çözüm bulunmaması durumunda, 1977'de erken seçim kaçınılmaz oldu. Dış sorunlar(Ege sorunu, Kıbrıs ve Batı ile ilişkiler) çözülmeden yerli yerinde duruyordu. İç sorunlara gelince, 2.5 milyon işsizle ekonomik durgunluk ve lise ve üniversitelerde hızla artan genç nüfus, sağın ve solun gelişebileceği bir iklim yarattı (Ahmad, 1994/2010: 444). Saldırıları öğrencilerden işçilere, köylülere, memurlara, esnafa yayılırken devlet dairelerinin, üniversitelerin, liselerin, fabrikaların ve sokakların ele geçirilmesi açıktan açığa sürdürülüyordu. "Faili

meçhul” cinayetler, işgaller, boykotlar, saldırılar, banka soygunları, kapatılan okullar, yolsuzluk, rüşvet, kayırma günlük yaşama kadar girmişti. Artık işgal, saldırı ve cinayetler liselere, hatta ortaokullara kadar sokuldu, masum yurttaş sokağa çıkamaz, kahveye gidemez, evinde uyuyamaz hale geldi. Ve bu dönemde saldırılar üniversite hocalarına, adalet görevlilerine, milletvekillerine kadar yöneltildi; doçentler, profesörler, savcılar, avukatlar, doktorlar saldırganların kurşunların hedefi oldu (Bila, 2008: 266). 1977’nin Mayısında miting için İzmir’e giden CHP Genel Başkanı Bülent Ecevit bile, tam seçim otobüsüne binerken tüfekle suikast girişimine uğradı (Akar ve DüNDAR, 2006: 101).

Katılımın %72.4’le geçmiş iki seçime göre yüksek olduğu 5 Haziran 1977 erken seçimlerinde şu sonuçlar alınmıştır: CHP %41.4, AP %36.9, MSP %8.6, MHP %6.4, diğer 4.9 (Güenal, 2009: 267).

5 Haziran 1977 seçim sonuçları herkesi şaşırttı. CHP tarihinin en yüksek oy oranı olan %41’i yakalamasına rağmen 213 milletvekili çıkarabilmişti. Oysa tek başına iktidar olabilmek için 226 milletvekili gerektiği için (Bildirici, 2000: 92), Bülent Ecevit öncelikle sadece CHP’lilerden oluşan bir azınlık hükümeti kurarak güvenoyu istedi. Milliyetçi Cephe partilerinin hepsi de böyle bir hükümete oy vermeyeceklerini peşinen açıklamışlardı. Hatta Demirel Cumhurbaşkanıya böyle bir denemeye izin vermek hakkı olmadığını bile anımsatmıştı. Sonuçta, gereken 226 yerine sadece 9 oy eksiğiyle güvenoyu alamadı. AP lideri kendisi İkinci Cephe Hükümetini kurduysa da kısa zamanda eskisinden de kötü bir duruma düştü ve hiçbir soruna çözüm getirmek yeteneği gösteremedi (Koloğlu, 2001: 504).

Bülent Ecevit; iktidar olmak için bazı AP milletvekillerini Güneş Motel’de düzenlediği gizli toplantılarla bakanlık sözü vererek ikna ederek partilerinden istifa ettirdi. Bu istifalardan sonra çoğunluğunu yitiren II. MC Hükümeti 31 Aralık 1977 günü gensoruyla 218’e karşı 229 oyla düşürülmüş, böylece cumhuriyet tarihinde ilk kez bir hükümet gensoru ile işbaşından uzaklaştırılmıştır (Bila, 2008: 271). 1977 yılının son gününde düşürülen V. Demirel Hükümetinin yerine, 1978 yılının ilk günlerinde III. Ecevit Hükümeti kuruldu. 5 Ocak 1978’de kurulan hükümet CGP’den 3, DP’den 1 ve Bağımsızlardan 11 milletvekilinin desteği ile 229 oyla kuruldu. Kabinenin kalabalık olacak şekilde 34

bakandan oluşturulmasının temel nedeni ise özellikle AP'den ayrılan 11 milletvekilinden 10'una bakanlık verilmiş olmasıdır (Günel, 2009: 269).

17 Ocak 1978'de güvenoyu alan hükümetin, CHP'nin Demokratik Sol programını gerçekleştirmeye yönelmeden önce çözülmesi gereken temel sorunlar vardı. Kabinesinin topu topu 20 ay 10 gün sürecek yaşamını başlatırken verdiği ilk demecinde Ecevit bu sorunları iki noktaya indirgemişti: "Ekonomide ve devlet yapısında enkaz devraldık" (Koloğlu, 2001: 514). Ekonomik bunalım ve giderek tırmanan terör sorunu aradan geçen bir yıl içinde daha da büyümüş ve hükümet çaresizlik, etkisizlik içinde bir o yana bir bu yana savrulmuştu. Bir yanda yokluk, kuyruk, zam; öte yanda tırmanan anarşi karşısında hükümet kontrolü kaybetmiş ve olaylara yön verme yerine olayların peşinden sürüklenmeye başlamıştı. Silahlı çatışma, saldırı ve cinayetler günlük yaşamın bir parçası haline gelmiş; Sivas, Çorum ve Kahramanmaraş'ta olduğu gibi toplu katliamlara dönüşmüştü (Bila, 2008: 274).

Alacakları ödenmediği için petrol şirketlerinin rafinerilerinin üretimini kısmaları sonucu akaryakıt karneye bağlanırken, yerli spekülörlerin yemeklik yağ yapay olarak piyasada bulunamaz hale getirmeleri ülkede kıtlık psikozunun yaygınlaşmasına sebep oldu. Bu arada, başta Uluslararası Para Fonu (IMF) ile olmak üzere bazı finans kurumları ve Libya gibi devletlerle sürdürülen pazarlıklar hızlı çözüm getirmiyordu. Batıların ısrarla kalkınma hızının yavaşlatılması, köylü-emekçi-az gelirli kesimlere ayrılan ödeneklerin azaltılması, üreticiye destek sübvansiyonlarının kaldırılması yolundaki istekleri partinin desteğini aldığı kitlelerle ilişkilerini zedeleyecek bir ortam yaratıyordu. Özellikle toplu sözleşmelerde sendikaların haklı ama aşırı isteklerine zorunlu olarak karşı çıkılması tepkileri artırdı (Koloğlu, 2001: 526). Nescafe, oyun kağıdı, müzik aletleri ve poster ithali yasaklandı. Pist lambası alınamadığı için uçaklar Yeşilköy Havaalanı'na kör iniş yapıyordu, Motorin yokluğu ise arabalı vapur seferlerini aksatıyordu. Ecevit döneminde de cinayetlerin önü alınamıyordu. Hemen hemen her gün, "sağcı" ya da "solcu" olarak tanıtılan birçok değer kurşunlanarak öldürülüyordu. Emniyet güçleri ve sağlık personeli de bölünmüş durumdaydı, sağ görüşlü polislerin kurdukları örgüte "POL-BİR", sol görüşlü polislerin kurdukları örgüte de "POL-DER" deniliyordu.. Bu nedenle cinayetlerde katili bulmakta güçlük çekiliyor ve kimi hastanelerde kurşunlanarak yaralanan kişiler bağlı oldukları görüşe göre tedavi ediliyor, ayrıma tabi tutuluyordu (Tokatlı, 2004: 93).

CHP Genel Başkanı Ecevit'in bağımsız 11 bakanla oluşturduğu hükümetin darmadağın, sorumsuz ve ne yaptığını bilmeyen bir görüntü sergilemesi, ekonominin başında bulunan bakanlar ile bürokratların birbirleriyle adeta savaşır durumda bulunmaları, ülkenin yönetimini güçleştiriyordu. Hükümetin kritik bir dönemde 17 saatlik kabine toplantısını yorumlayan Demirel verdiği demeçte, "17 saatlik süren toplantıdan sonra 'hükümet dimdik ayaktadır' demek bir şeyleri gizlemeye çalışmaktır. Böyle bir sözün inandırıcılığı yoktur. Bu sanki bir kabine toplantısı değil de bir iflas masası toplantısıdır" olarak yorumlamıştır (Tokatlı, 2004: 113). Güneş Motel Hükümeti'nin bağımsız 11 bakanından olan ve Bakanlar Kurulu toplantısına katılmayan Devlet Bakanı Mustafa Kılıç, "Ankara'da olduğumuz halde toplantıya katılmamanızın sebebi nedir?" sorusunu, "Ankara'da hastanede yatan bir hemşehrim var. Onun bugün ziyaret edilmesi gerekiyordu. Zaten Bakanlar Kurulu'nda yiyecek temini için gereken tedbirler görüşülecekti. Onun için gitmedim. Bizim kendi aramızda da, diğer bakanlarla da bir anlaşmazlığımız yok" şeklinde yanıtlamıştı (Tokatlı, 2004: 115). Ecevit o dönemde sadece kağıt üzerinde hükümetin başıydı, daha da kötüsü informel olarakta hükümeti yöneten bir lider yoktu.

Ecevit'in terörizmin üstesinden gelmekteki başarısızlığı ve ciddi ekonomik problemler seçmenler arasındaki popülaritesini azaltan önemli bir faktör oldu. "barış ve birliği" sağlamak vaadiyle iktidara gelmişti ve muhalefette onu başarısız kılmak için eşit derecede kararlıydı. Sıkıyönetim ilan edildikten sonra bile, kanun ve düzen bozulmaya devam etti (Ahmad, 1994/2010: 451). Bu sebeplerle Ecevit; sosyalist solun boykot ettiği 14 Ekim 1979 ara seçimini kaybetti. CHP'nin oyu %41'den %30'a düştü. Bunun üzerine, Meclis aritmetiği zorlamadığı halde istifa etti (Akar ve Dündar, 2006: 107). 16 Ekim 1979 günü Başbakan Bülent Ecevit istifasını Cumhurbaşkanı Korutürk'e sundu (Bila, 2008: 283). Demirel Başbakanlığında yeni bir MC Hükümeti kuruldu ve bu hükümet 12 Eylül 1980 askeri darbesine kadar devam etti.

Darbe sonrasında Ecevit askeri yönetim tarafından hapsedildi ve siyasetten yasaklandı (Koloğlu, 2001: 13). Ecevit Hamzaköy'deki hapsinden döndükten sonra CHP genel başkanlığından istifa etti. Arayış adlı bir dergi çıkarmaya başladı. Siyasi faaliyetine izin vermeyen askeri yönetim, Ecevit'in gazetecilik yapmasını da engelledi ve Ecevit'in

kurduğu beyaz güvercin amblemleri vakıfta, dergi de kapatıldı (Bila, 2008: 299; Bildirici, 2000: 95).

Siyaset yapma, demeç verme, yazı yazma gibi faaliyetlerden yasaklandığı için siyaset yasağını çiğnemekten 3 Kasım 1981’de dört ay hapse mahkum olan Ecevit, 3 Aralıkta cezaevine girdi, 1 Şubatta tahliye oldu. İkinci kez 10 Nisanda gözaltına alındı, 16 Nisanda tutuklandı, 3 Haziranda tahliye oldu. Hollanda televizyonuna ve Der Spiegel dergisine verdiği demeçten dolayı da 6 Temmuz 1982’de 2 ay 27 gün hapse mahkum oldu. Ecevit’in her söz ya da yazısı cunta rejiminin “52 numaralı bildirisine” aykırı düşüyordu (Bila, 2008: 300).

1980 darbesi sonrasında CHP’nin kapatılma sürecinde partililerinin Ecevit’in mücadelesine destek vermemesi Ecevit’i küstürmüştü. Uzun siyasal hayatında yaşadığı parti içi sorunlar onun örgüte bakışını çok değiştirdi ve istediği gibi yönetebileceği yeni bir parti kurmaya karar verdi. Ancak siyasi yasaklı olduğu için partiyi eşi Rahşan Ecevit’e kurdurdu.

Kuruluşu 6 defa ertelenen DSP, iki rakibinin SHP’de birleşmesinden 11 gün sonra 14 Kasım 1985’te kuruldu. Aralarında HP’den istifa edip gelen az sayıda kimsenin de bulunduğu 37 ilden 612 kurucunun oylarıyla Rahşan Ecevit genel başkanlığa getirildi. İlk konuşmasında partinin temel hedeflerini şöyle özetledi: “DSP sürekli demokrasi, süngüsüz barış ve sömürsüz bir düzen için kuruldu; seçkinler yönetimi değil, seçmenler yönetimi partisidir” (Koloğlu, 2001: 693). DSP’nin kuruluşundan sonra, “bizim tabanımızda Refahlı da, MHP’li de var” türü sözleri, özellikle sol kesimin dikkat odağı oldu. “Bir bölen” suçlaması sadece solda birleşmeye karşı çıkmasından değil, din konusundaki görüşlerinin özgünlüğündendi. Ayrıca bu görüşlerini ileri sürerken “bazı aydınlara” sürekli eleştiri yöneltmesi de sol ve Kemalist kesimden yoğun şekilde tepki almasına sebep oldu. Bu tepkilerde tek başına sürdürdüğü bir kampanyada gündemde kalmasını sağlıyordu, DSP polemikler sayesinde gündemde kalıyordu (Koloğlu, 2001: 710).

Bülent Ecevit 6 yıl aradan sonra meydanlara ilk kez, DSP’nin 1986’daki ara yerel seçim kampanyasında çıktı. Eylül 1987’de referandumla siyaset yasağının kalkmasının ardından, eşinden emaneti devraldı; DSP genel başkanı oldu. DSP Ecevitlerin tam istediği

gibi bir parti olmuştu. Lidere tam bağlı, sadece liderin politika yaptığı, partililerin ise onu izlemek ve yardımcı olmakla yetindiği bir parti modeliydi (Bildirici, 2000: 99).

Bülent Ecevit'in genel başkan olmasından sonra da Rahşan Hanım, parti örgütleriyle yakın ilişkisini sürdürdü. Sık sık il örgütlerini yeniledi; üye sayısını sınırlı tuttu; genel merkezde de hiçkimseyi uzun dönem yanında tutmadı. Bülent Ecevit DSP'nin 1987 genel seçimlerinde barajı aşamaması üzerine genel başkanlıktan ayrıldı. "DSP'nin doğal lideri" sıfatıyla politika yapmaya devam etti. 10 ay aradan sonra da yeniden DSP genel başkanlığına döndü (Bildirici, 2000: 99). Ecevit tarafından oluşturulan DSP bir kitle partisi olmaktan çok, onun kişisel popülaritesine ve karakterine dayanmaktaydı (Yavuz, 2003/2005: 388).

1991 seçimlerinde bazı sol partilerin birleşme çağrısını kesinlikle reddeden Ecevit, barajı aşarak yedi milletvekili çıkardı, 11 yıl sonra yeniden TBMM'ye döndü. DSP'nin yedi milletvekilinden biri olan Hüsamettin Özkan ise o günden itibaren Ecevit'in gölgesi ve Rahşan Ecevit'ten sonra partide önde gelen yardımcısı haline geldi (Bildirici, 2000: 100).

1995 seçimleri, solun büyük partisini de değiştirdi. CHP'nin oyları DSP'nin gerisinde kaldı. Ecevit bu seçimlerde eskisinden farklı temaları öne çıkarmıştı. Herşeyden önce "inançlara saygılı laiklik" kavramını geliştirmiş ve muhafazakar seçmene daha sıcak mesajlar göndermeye başlamıştı. Fethullah Gülen'le görüşmesi yeniliklerden biriydi. Ecevit Gülen'le görüştüğünü doğrularken, "Samimi ve ilginç düşünceleri olan biri" demişti (Bildirici, 2000: 101).

Refah Partisi'ne yapılan darbeden sonra ANAP-DSP-DTP azınlık koalisyonu 12 Temmuz 1997 günü güvenoyu aldı. Ecevit'in 12 yıl süren zorlu mücadelesi, sonunda partisini iktidara taşımıştı (Bila, 2008: 351).

"ANAP'ın yolsuzluklara karışmış olması, ANAP'lı Bakan Eyüp Aşık'ın, yeraltı dünyasının ünlü ismi Alaattin Çakıcı'yla yaptığı görüşmenin ses bantlarının yayınlanması, Başbakan Yılmaz'ın Türkbank'ın Korkmaz Yiğit'e satışı konusunda görüşmeler yapması, gensorunun gerekçesiydi. Anasol-D Koalisyonu 26 Kasım 1998 günü tarihe karıştı...DSP Genel Başkanı Ecevit'in ANAP ve DYP destekli DSP azınlık hükümeti formülü kabul edildi. Mecliste dördüncü parti olan, %14 oy oranına sahip sol parti DSP, sağ partilerin desteğiyle tek başına azınlık hükümeti kurdu (Bila, 2008: 356)."

Bülent Ecevit'in başbakanlığındaki DSP azınlık hükümeti yolsuzlukların çok tepki çektiği bir ortamda kamuoyunda olumlu bir izlenim bıraktı. PKK terör örgütü lideri Abdullah Öcalan'ın Kenya'da yakalanarak Türkiye'ye getirilmesi ve Ecevit'in bu olayı siyasi malzeme yapmayacağını söyleyerek aslında siyasi malzeme yapması 18 Nisan 1999 seçimleri öncesinde Ecevit'in bir anda yükselişe geçmesine neden oldu. Olayı Başbakan Ecevit şöyle dile getirmiştir (Tokatlı, 2004: 297):

"Devletin büyük başarısıdır bu. Ben gidip yakalamadım adamı. 12 gün 10 kişinin dışına bir kelime sızmadı. Bir de Anayol Hükümeti dönemini, Refahiyol dönemini düşünün. En gizli toplantılarda bile ne konuşulduysa yalan yanlış yansıtılıyordu, devlet kuruluşları birbirleriyle kavga halindeydiler, öyle bir ortamda yakalanamazdı Apo. Geçmişten gelen şeyler vardı. Sol, hep teröre yakın görünür, bizim milliyetçilik anlayışımız yanlış değerlendirildi. Şimdi daha sıcak bakılıyor bize. Avantajımız o"

Ecevit 1989'da siyasete yeniden döndüğünde kamuoyu 12 Eylül öncesindekinden hayli farklı bir Ecevit'le karşılaştı. Artık kişisel özgürlükten daha az, ulusal güvenlikten daha çok söz ediyordu. Milletten çok devletin çıkarını gözetiyordu. HEP'in Güneydoğulu milletvekillerinin meclise girmesini "Bölücülük Meclis'e taşındı" diye yorumluyor, Çiller'e Kardak'ı almasını öğütlüyor, Refahiyol hükümetine karşı "teknokratlar hükümeti" öneriyordu. Bu yeni çizgi onu 1970'lerdeki muhalif kişiliğinden uzaklaştırırken iktidara yakınlaştırdı. Ve nihayet 90'ların sonunda başbakanlık koltuğuna taşındı (Akar ve Dündar, 2006: 147). Ecevit çok kızdığı Turgut Özal'a bile sempatiyle bakmaya başlamış, bir konuşmasında "Özal Türkiye'de çığır açtı" demiştir (Bildirici, 2000: 105).

18 Nisan 1999 genel seçimlerinden DSP, %22.2 oyla birinci parti olarak çıkmıştı ancak mecliste tek başına iktidarı sağlayacak sandalye sayısını yakalayamamıştı. DSP'nin ardından 2. Sırada Milliyetçi Hareket Partisi geliyordu. Alparslan Türkeş'in ölümünden sonra genel başkanlığına Devlet Bahçeli seçilen MHP baraj sorunu yaşayacağı varsayılmasına karşın bir sürpriz yapmıştı (Dağıstanlı, 2002: 279). DSP ve lideri Ecevit birinci olmakla kalmamış, 1981'den beri ilişkisini kestiği ve 18 yıl boyunca mücadele ettiği CHP'yi barajın altına iterek mecliste solun tek temsilcisi olmuştu (Bila, 2008: 358). DSP ve MHP, 12 Eylül öncesindeki "husumet"leri bir kenara bıraktılar ve ANAP'ı üçüncü ortak olarak alıp koalisyon hükümetini kurdular (Bila, 2008: 362).

Herşeye sıfırdan başlayan yeni Ecevit'in DSP'si yüzde on seçim barajını geçmeyi 1991'de başararak meclise girdi. Bu seçimlerde en büyük rakibi olan SHP, Kürt partisi

HEP'le ittifak yaptı. 1995'te solun en büyük partisi olan DSP, 1999'da ise Türkiye'nin en büyük partisi oldu. DSP, 1997'de koalisyon ortağı olarak hükümette yer aldı. 1999'da ise Ecevit uzun bir mücadeleden sonra başbakan oldu. (Konuralp, 2013: 157-158).

Yeni seçilen milletvekilleri Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde 2 Mayıs 1999'da yemin ettikleri sırada, Merve Kavakçı tartışması gündeme geldi. Kamuoyunu bir yandan bu tartışma meşgul ederken diğer yandan hükümet arayışları kaçınılmaz bir şekilde sürüyordu (Dağıstanlı, 2002: 279). Türban olayının yaşandığı gün, bütün dikkatler DSP Genel Başkanı ve Başbakan Ecevit'in üzerine çevrilmişti. Kavakçı Meclis Salonu'na girer girmez kürsüye çıkan Ecevit, "Millet Meclisi devlete karşı gelinecek yer değildir. Lütfen bu hanıma haddini bildiriniz" diye haykırdı. 136 DSP milletvekili ayağa kalkarak, el çırparak, "dışarı" nidalarıyla tempo tuttular. MHP, ANAP ve DYP sıralarından ses çıkmadı. CHP ise olayı medyadan öğrendi (Bila, 2008: 360). Merve Kavakçı bu konuşmadan sonra Meclis'i terk etti. Daha sonra Amerikan vatandaşı olduğu gerekçesiyle milletvekilliğinden ve Türk vatandaşlığından atıldı (Akar ve DüNDAR, 2006: 149).

Hükümetin temel sorunu ekonomi olmuş ve Ecevit, 30 Mayıs'ta 'Ekonomimiz ciddi bir sorunla karşı karşıyadır. Siyasal istikrarsızlık, dünya krizi ve 30 milyar dolar düzeyindeki dış borç ödemesi Türk ekonomisinin bir darboğaza girmesine neden olmuştur. Ekonomiye en kısa sürede canlandırmak zorundayız" diyerek önceliğini belirtmiştir (Ahmad, 2003/2007: 212). Ancak 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 meydana gelen depremler, Türkiye'nin ekonomik planlarını sekteye uğrattı. Devletin bu trajediye tepkisi o kadar sönük kaldı ki, insanlar depremlerin Türkiye'nin siyasal yaşamında bir dönüm noktası olduğuna inandılar. Sivil toplum felakete enerjik biçimde karşılık verip, kendine yeterli ve iddialı hale gelirken devlet zayıfladı (Ahmad, 2003/2007: 212-213).

AB'ye girmek ise hükümetin önceliklerinden oldu. Ekim 1999'da bir AB komisyonu, 'Kopenhag Kriterleri' olarak bilinen ve ekonomide reformu, insan hakları ve azınlıkların yanı sıra Kürtlerin korunmasını da içeren kriterleri yerine getirmek şartıyla Türkiye'nin üye adayı olarak değerlendirilmesini önerdi. Ayrıca koalisyon hükümeti IMF'nin %25 enflasyon oranını düşürmek ve bütçe açığını küçültmek için askeri harcamalarda kısıntı öngören acı reçetesini de kabul etti. Üç ortak, idam cezası konusunda harekete geçmek için önce Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin Öcalan davasındaki kararını beklemeyi kararlaştırdı.

MHP lideri Bahçeli, partisindeki muhalefete ve Öcalan'ın idamına yönelik isteklere rağmen, Ecevit'in düşünce biçimini benimsemişti. Ancak, 21 Ekim'de akademisyen-gazeteci Ahmet Taner Kışlalı'nın öldürülmesi, demokratikleşmeye ve Avrupa'yla yakınlaşmaya bir darbe (Ahmad, 2003/2007: 213) olarak kimliği belirsiz odaklar tarafından gerçekleştirildi.

Ecevit'in başbakanlığındaki koalisyon, hiç yoktan bir fırtına patlayıp Cumhuriyet tarihinin en ağır ekonomik krizi ortaya çıkana kadar, son beş yılın en uzun ve istikrarlı hükümeti olarak 21 ay sürmüştü. 19 Şubat 2001'de Sezer'in Devlet Denetleme Kurulu'nu devreye sokması haberlerinin kamuoyuna yansıtıldığı gün Çankaya Köşkü'nde toplanan Milli Güvenlik Kurulu'nda Türkiye'yi Avrupa Birliği üyeliğine taşıyacak olan ve içinde idam cezasının kaldırılması, anadilde yayın ve eğitim gibi hassas konuların da bulunduğu Ulusal Program'ın tartışılması planlanıyordu. Ecevit Sezer'le, Sezer'in kendini kabinedeki yolsuzlukları görmezden gelmek ve soruşturmaları engellemekle suçlayınca, bir kavgaya girişti. İddiaya göre koalisyonda yolsuzluk yaygındı ve kendisi yolsuzluğa bulaştırılmayacak olan Ecevit, kabinesinde yolsuzluğa karışmış bakanlara göz yumuyordu. Resmi gündeme geçilmeden Sezer, Ecevit'e "Devlet Denetleme Kurulu ile ilgili sözlerinizi üzüntüyle karşıladım" dedi. Devlet Denetleme Kurulu, Sezer'e bağlıydı. Hükümet'e bağlı olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'ndan 11 bankayla ilgili dosyaları isteyip incelemeye almıştı. İncelenen bankalar arasında Başbakan Yardımcısı Hüsamettin Özkan'a bağlı Halk Bankası da vardı. Ecevit ise bu incelemeyi "Denetimin denetimi mi olur?" diye karşılamıştı. Cumhurbaşkanı'nın üzüntüyle karşıladığı sözler bunlardı. Ecevit bu serzenişi, "Yetkimize müdahale ediyorsunuz" diye yanıtlayınca Sezer önündeki anayasayı Ecevit'e doğru iterek "Ya bu anayasayı okumuyorsunuz ya okuduğunuzu anlamıyorsunuz" dedi. Buna tepki, Ecevit'ten değil, Hüsamettin Özkan'dan geldi. Özkan, "Seni halk seçmedi, 3 lider buraya getirdi. Başbakan'la bu üslupla konuşamazsın, nankör" deyip anayasa kitapçığını geri Sezer'e doğru atınca ipler koptu. Ve Ecevit toplantıyı terk etti. Başbakanlıkta yaptığı basın açıklamasında hala öfkeden sesi titriyordu. Ecevit durumu "ciddi bir kriz" olarak tanımlıyordu. Bu sözler finans piyasalarında bir hareketlenme yaşattı ve koalisyonun dağılacığından endişe eden yatırımcılar yüzünden birkaç dakika içinde hisse senetleri %7 değer kaybetti. Faiz oranları neredeyse yüzde 3.000 arttı ve Merkez Bankası, yatırımcılar liradan kaçıp Dolar ve Euro'ya yatırım yaparken, yaklaşık –

döviz rezervlerinin beşte biri olan- 5 milyar dolar kaybetti. Bu, yatırımcıların yatırımlarını alıp daha güvenli piyasalara kaçırmalarını sağlayan düzenlemelerin bir sonucuydu. Türkiye'nin mali durumu bir süredir zayıftı ve Ecevit'in sözleri zaten kopacak olan fırtınayı tetiklemişti (Ahmad, 2003/2007: 215; Akar ve Dündar, 2006: 156-157; Dağıstanlı, 2002: 309).

Kasım 2000'de Ankara'ya 11.4 milyar dolar vermiş olan IMF duruma yeniden müdahale etti ve Dünya Bankası başkan yardımcılarında Kemal Derviş, ekonomiden sorumlu bakan olarak, iktisadi ve mali reformları denetlemek üzere Türkiye'ye gönderildi. Hükümet Türk Hava Yolları, Petrol Ofisi, PETKİM, BOTAŞ, Vakıfbank, TEDAŞ ve TEKEL gibi işletmelerini özelleştirmeyi kabul etti (Ahmad, 2003/2007: 215). Mevcut koşullar Ecevit'in eski ilkelerinden vazgeçmesini zorunlu kılmıştı.

Toplumun ekonomik açıdan çok güçlü kesimi de Ecevit'e ilişkin eski kuşkularından uzaklaştılar. Hatta TÜSİAD, Ecevit'i tek kurtarıcı olarak görmeye başlamıştı. Kuşkusuz bunda Ecevit'in ekonomik yaklaşımındaki yeniliklerin de önemli bir payı vardı. IMF ile stand-by anlaşmasını imzalayan, sosyal güvenlik yasalarını değiştirip emeklilik yaşını değiştiren, kemer sıkma politikalarını uygulayan, özelleştirmeleri hızlandıran Ecevit, yıllar öncesinin "Karaoğlan"ından kesinlikle farklıydı (Bildirici, 2000: 104).

Devam eden ekonomik krizin, Ocak 2000'de başlatılan istikrar programının ve IMF reçetesinin toplumun büyük kesimi üzerinde olumsuz etkisi olmuştu. Genel durum bu yeni krizle daha da kötüleşti. İlaç firmaları Türkiye'ye ilaç ithalatını kestikleri için insanlar ilaçsızlıktan ölüyorlardı. Fabrikalar kapanıp durduğundan büyük işsizlik vardı ve küçük işletmeler, sıkı krediler, enflasyonu düşürmek amacıyla yavaşlayan üretim ve yüksek vergiler arasında sıkışıp kalmışlardı (Ahmad, 2003/2007: 215). Toplum gündemini ekonomik kriz sürekli meşgul ediyordu. Başbakanlık önünde yazarkasasını fırlatan bir esnaf uzun süre toplumun hafızasından silinmedi.

11 Eylül 2001'de İkiz Kuleler'den yayılan alevler, kısa zamanda tüm dünyayı bir yangın yerine çevirecek ve Amerika'nın Irak'ı hedef almasına yol açtı. Ecevit, Amerikan yönetiminin baskısına rağmen Irak operasyonuna Türkiye'yi katmamakta ısrarcıydı (Akar ve Dündar, 2006: 161). Ecevit'in bu konuda tutumu net oldu ve ABD'nin bölgedeki planlarına karşı şüpheli yaklaşımını korudu.

2002 Mayıs'ında Ecevit'in sağlık durumu kötüleşti, bu da ülkede Ecevit'in iktidarda kalmaması yönünde bir kanaat oluşturdu. Kriz ortamında belirsizlikten insanlar hoşlanmıyordu. Ecevit'in sağlık durumunun kötüye gitmesi ayrıca parti içinde de otorite boşluğunda çözülme oluşturdu. 16 Temmuz'a kadar 59 DSP'li milletvekili istifa etti (Bila, 2008: 382-384).

Ecevit'in bir korkusu ve bir uyarısı vardı: "Seçimlerden AKP'nin birinci parti olması ve HADEP'in barajı aşması durumunda ülkede rejim sorunu yaşanabilir" (Bila, 2008: 384). Dedi. Ecevit'in tüm çekincelerine rağmen koalisyon ortakları artık seçimin kaçınılmaz olduğunu görmüşlerdi. TBMM erken genel seçimlerin 3 Kasım 2002 tarihinde yapılmasını kararlaştırdı. Sadece DSP'nin karşı çıktığı seçim kararı 62 ret oyuna karşılık 449 oyla kabul edildi (Bila, 2008: 385).

3 Kasım 2002'de AK Parti'nin tek başına iktidar olmasıyla beraber Ecevit'in iktidarı sonlandı ve partisi DSP seçimde milletvekili bile çıkaramayacak kadar düşük oy aldı. Başbakanlık döneminden beri yaşadığı sağlık sorunları necitesinde Ecevit 5 Kasım 2006'da 81 yaşında vefat etti.

4.4.2. Bülent Ecevit'in Liderlik Politikası

Ecevit; CHP'nin 1965'ten sonra içine girdiği ideolojik bunalım Atatürk'le kurdukları bu sallantılı bağlantıdan çıkardı. Ecevit'ten önce parti ülkenin gerçek sahibi olma iddiasında bulunmasına karşın, 1977'deki Ecevit'in başarısı istisna olarak hiçbir serbest seçimde iktidara gelememiştir. Adı Halk Partisi olduğu halde gücünü halktan değil, asker-sivil bürokrasideki ağırlığından almıştır (Armağan, 2014: 94). Ecevit'in lider olarak en büyük dönüşümlerinden biri CHP'nin halkla bütünleşmesi ve ideolojik konumunu sağdan sola kaydırması olmuştur.

Ecevit ekonomik olarak "halk sektörü" adını verdiği anlayışı savunmuştur (Bila, 2008: 24); "Bizim demokratik sol anlayışımız, ekonomik güçle siyasal gücün ayrılmazlığı noktasından hareket eder. Ekonomik güç devlette yoğunlaşmışsa, siyasal güç de özel sektörde yoğunlaşır. Biz elbette özel sektöre de hak tanırız, devlete de ekonomiye ve topluma yön verebilmesi için gerekli hakları ve yetkileri tanırız. Fakat hepsinin üzerinde

halk olmalıdır, hepsi halkın gözetiminde ve denetiminde olmalıdır. Kısacası, iktidarda halk olmalıdır. Bu da ancak halkın en büyük, en etkin ekonomik güç durumuna gelmesiyle gerçekleşebilir. Biz onu sağlamaya çalışıyoruz. Onun için halk sektörünü gerçekleştirmeye uğraşıyoruz”. Ancak uzun siyasi kariyeri boyunca hiçbir zaman halk sektörü sistemini uygulamayı denememiştir.

Ecevit’in deneyemediği bir diğer sistem ise köykent projesidir (Ecevit, 2010: 28): “Halk sektörü kavramımızla bütünleşen bir köykent kavramı öneriyoruz. Bunun bir anlamı, köylüyü büyük ölçüde şehirlileştirmek ve köylü-işçi bütünleşmesi gerçekleştirmektir.”

Ecevit’in liderlik stili de uzun siyasi hayatı boyunca farklılıklar içermekteydi. 1980 darbesi öncesinde Ecevit CHP deneyiminden sonra dünyayı daha farklı algılamaya başladı. DSP’nin başına geçmesiyle beraber kesinlikle diğer sol görüşleri parti çatısı içine almayı kabul etmedi, parti teşkilatını eşi Rahşan Ecevit’in de yardımıyla demir yumrukla yönetti ve muhalif hareketlere en ufak hoşgörü göstermedi.

Devlet yönetimi açısından da değişen dünyaya uyum gösterdi, kapitalizmle bütünleşti, solun her zaman şüpheyle baktığı antiemperyalist kuruluşlara karşı tutumunu yumuşatmak zorunda kaldı ve hatta IMF komiseri olan Kemal Derviş’i ekonominin başına getirdi. Bunun dışında siyasi hayatının DSP döneminde sağ politikacı gibi hareket etmekle suçlanmıştır.

1991-2001 arası zaman dilimini hükümetler açısından olağanüstü istikrarsız bir dönemdir. 23 Haziran 1991 tarihinde kurulan Mesut Yılmaz hükümeti başlangıç olarak kabul edilirse; 18 Kasım 2002 tarihinde sona eren Bülent Ecevit hükümetine kadar geçen süre içinde toplam 10 farklı hükümet kurulmuştur ki bu yaklaşık her 1.1 yıl için bir hükümet anlamına gelmektedir. İstikrarsızlığın bir diğer unsuru ise 1995 yılında Refah Partisi’nin iktidara gelmesi ile başlayan asker sivil ilişkilerindeki gerilimin bir sonucu olarak 1997 yılında gerçekleşen dolaylı askeri müdahalenin de burada zikredilmesi gerekmektedir. Sonuç itibarıyla, Türkiye soğuk savaş sonrası küresel siyasetin yeniden tanımlandığı kritik on yılı neredeyse iç politik tartışmaların gölgesinde geçmiştir. Doğal olarak Orta Asya’dan Avrupa ile ilişkilere kadar Türk dış politikasının amaçlarına yönelik sorunların temelinde iç politikadaki bu istikrarsızlığın özellikle belirtilmesi gerekmektedir.

Siyasal istikrarsızlık, Türkiye'yi içe kapanan veya kendi iç gündemiyle uğraşan bir ülke pozisyonu almaya zorlamıştır (Bacık ve Coşkun, 2010: 632).

Örneğin DSP'den Haluk Özdalga: "DSP'nin geleceği ne olur bilemem, ancak bugünkü yolla demokratik bir sol yapıya ulaşamazlar" demiş, Ecevit'in davetiyle ilk MKYK'da görev alan Sami Doğan; "DSP kışlaya mensupları da askere dönüştürülmüştür" diyerek suçlamış, Doçent Hasan Bıyıklı: partinin antidemokratik bir örgütlenme yöntemi içinde bulunduğunu, bir tıkanma noktasına varıldığını ileri sürmüştür (Koloğlu, 2001: 697). Antidemokratik olmakla suçlanan parti yönetiminin üç kişi tarafından yönetildiği sürekli basın tarafından dikle getiriliyordu. Kulislere göre; "DSP'de iki kurul vardır. Biri iki buçuk kişiden (Rahşan Ecevit, Bülent Ecevit, Hüsamettin Özkan) oluşur ve bunlar Or-an'da toplanır. Göstermelik kurul ise Genel Merkez'dedir diyenler vardı. CHP'lilerle her türlü temas edenlerin aforoz edildiğini ekliyordardı (Koloğlu, 2001: 703).

Bir dönem partiler arasında niteliğine bakmadan üye sayısını çok gösterme yarışı hızlanmıştı. Başta ANAP ve DYP sayıları milyonu aşan üyeleriyle övünüyorlardı. Ecevit'in düşüncesi ise az sayıda ama partinin mesajını kitlelere ulaştıracak kadrolar oluşturmaktı. Türkiye'de hiçbir partinin gerçekleştiremediği bir yapıyı tasarlıyor ve tabii aynı zamanda kontrolden çıkan bir kalabalık deneyimine tekrar girmek istemiyordu (Koloğlu, 2001: 698). Zorlu CHP deneyimi Ecevit'in örgüt yönetimine karşı olan düşüncelerini çok değiştirmişti.

Ecevit'e liderlik yolunu açan en önemli etkenlerden biri, güçlü bir sözlü ve yazılı ifade yeteneğine sahip olmasıdır. Ecevit, düşüncelerini yazılı olarak temize çekme alışkanlığına sahiptir. Ortanın solu fikrine sahip çıkması, onu geliştirmesi ve kitaplaştırması onu CHP'de liderliğe taşımıştır (Kesgin, 2007: 254).

1960'ların sonu ve 1970'lerde Radikal Solun tek işbirliği yapılabilecek Ortanın Solcusu saydığı bir kişinin on yıl sonra sağın ortasında sayılabilmesi (Koloğlu, 2001: 704) Ecevit'in yaşadıklarının onu etkilemesiyle açıklanabilir. 1980 Darbesi sonrası CHP'nin kapatılma sürecinde yalnız bırakıldığını hissetmesi ve geçmişte yaşadığı muhalif hareketler onda yeni kuracağı partide tek söz sahibi olması gerektiği düşüncesini doğurdu ve birkaç kişi dışında kimseye güvenmedi. Askeri darbeler ve dış ülkelerin Türkiye çevresindeki hamleleri de onun siyasi yelpazede yer değiştirmesine yol açan etkenlerdendir

4.5. Turgut Özal

4.5.1. Biyografi

Turgut Özal 13 Ekim 1927 yılında Malatya'da doğdu. Bir devlet bankasında çeşitli görevlerde bulunan babası Siddik Bey, annesi ilkokul öğretmeni Hafize Hanım'dır. Babasının memuriyeti dolayısıyla Bilecik'in Söğüt ilçesinde başladığı ilköğrenimini Silifke ilçesinde, Silifke'de başladığı ortaokulu Mardin'de, Konya'da başladığı liseyi Kayseri'de bitirdi. Yükseköğrenimini ise, İstanbul Teknik Üniversitesi'nde tamamladı (Binark, 2008: 35). 1952'de devlet bursuyla ekonomi eğitimi almak üzere ABD'ye gitmiştir. Amerika tecrübesi; onun kişiliği, dünya görüşü ve Türkiye'nin geleceğiyle ilgili düşüncelerinde çok büyük etkiler oluşturmuştur. Türkiye'ye döndükten sonra Elektrik İşleri Etüd İdaresi'nde Genel Müdür Yardımcılığı'na atanmıştır (Laçınok, 2007: 538).

1959'da Ankara Ordonat Okulu'nda yedek subay olmuş ve 1962-1962 yıllarında askerlik hizmetine Milli Savunma Bakanlığı Bilimsel Danışma Kurulu Üyesi olarak devam etmiştir. Ordonat Okulu'nda kendisinden sonraki dönemlere matematik dersi veren Özal'ın öğrencilerinden biri de Süleyman Demirel'dir. 1961'de DPT'nin kurulmasıyla beraber askerliklerine burada devam etmişlerdir (Laçınok, 2007: 538). 1960 yılı başında askerlik görevi için Yedek Subay Okuluna katılan Özal, Milli Savunma Bakanlığı AR-GE teşkilatında çalıştı. Yedek Subaylığının geri kalan bölümünü de Devlet Planlama Teşkilatında tamamlayan Özal, bu ara Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak matematik dersleri verdi (Binark, 2008: 35). Turgut Özal, daha sonra yeniden döndüğü Elektrik İşleri Etüd idaresinde Müdür Muavinliği yaptı. 1966 yılında, aynı idarenin Genel Müdür Vekilliği görevinden ayrılarak Başbakan Özel Teknik Müşaviri olan Özal, aynı zamanda Ereğli Demir-Çelik Fabrikaları Yönetim Kurulu Üyeliğinde bulundu. Bir yıl sonra Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına getirilen Turgut Özal, bu arada Para Kredi Başkanlığı, Ekonomik Koordinasyon Kurulu, AET ve RCD Kurulu Başkanlığı yaptı (Binark, 2008: 35).

Turgut Özal 1971 yılında Devlet Planlama Teşkilatındaki görevinden ayrılarak Dünya Bankası'nda çalıştı. Bu arada sanayi ve maden projeleri konusunda müşavirlik yaptı. Yurda dönen Turgut Özal, uzun süre özel teşebbüste bankacılık, demir-çelik, otomotiv sanayi

(Binark, 2008: 35), tekstil, gıda, dögme, ve döküm alanlarında yöneticilik yaptı, ayrıca bir işveren sendikasında Yönetim Kurulu Üyeliğı ve Başkanlığı görevlerinde bulundu (Binark, 2008: 36). 1977 yılında Necmettin Erbakan'ın Milli Selamet Partisi'nden İzmir milletvekili adayı oldu ancak seçilemedi.

1980 yılına yaklaşıldığında dünya ekonomisi ve siyasetindeki gelişmeler de pek içaçıcı değildi. Petrol fiyatları son 10 yılda ciddi manada artış kaydetmiş, ülkeler henüz o günlere kadar adı bile bilinmeyen stagflasyonla karşı karşıya kalmanın vermiş olduğu sıkıntılarla mücadele etmekteydi. Bu bakımdan 1980-1989 dönemi belki de ülkenin en zorlu, siyasi sorumluluğun alınabileceğı en riskli dönemlerden biriydi (Ünal, 2015: 254). İşte bu dönemde Süleyman Demirel başbakanlığındaki 10 ay kadar süren azınlık hükümeti dönemi (43. Hükümet); yeni bir askeri müdahalenin ayak seslerinin gölgesinde geçiyordu. Kuruluştan sonra hükümet başkanı Demirel "100 gün içinde temel ihtiyaç maddelerini bulunur kılmayı ve hissedilebilir bir iyileşmeyi" hükümet programında vaat etmişti. Bunun için de tarihe "24 Ocak Kararları" olarak geçen ekonomik programın hazırlıklarına başlamıştır. Programın tek bir elden ve hızla yürütülmesi için de işin başına Başbakan Müsteşarı ve Devlet Planlama Müsteşar Vekili sıfatlarıyla Turgut Özal'ı getirdi (Günel, 2009: 272).

12 Eylül sonrası kurulan Hükümette Özal'ın 24 Ocak kararlarını uygulamayı kafasına koymuş olarak ülkenin ekonomik durumu konusunda başta zamanın Genelkurmay Başkanı olmak üzere, tüm üst rütbeli subaylara verdiği brifing, kendisinin ve ünlü 24 Ocak 1980 kararlarının darbe hükümeti tarafından da devam ettirilmesinin önünü açmıştı. Askerler, ülkeyi içinde bulunduğu kara ekonomik tablodan ancak 24 Ocak Kararlarıyla düzeleceğine kanaat getirdiler. Bu sebeple Turgut Özal tüm ekonomik yetkilerle donatılmış ve ona başbakan yardımcılığı görevi verilmişti (Güner, 2014: 48).

Turgut Özal'ın Başbakan Yardımcılığı döneminde kamu kurum ve kuruluşlarının yeniden düzenlenmesi ile ilgili bir yasa tasarısı görüşmelerinde hükümet programından aktardığı idari yapıya ilişkin değerlendirmelerde; merkezîyetçi yapı, görev-yetki-sorumluluk paylaşımındaki dengesizlik, kırtasiyecilik, istihdam sorunları ve verimsizlik öne çıkan sorunlardır (Kösecik, 2015: 29). Turgut Özal'ın liberal devlet anlayışını daha o dönemden uygulamaya koymaya çalışmıştır.

4.5.2. Siyasal Yaşam

12 Eylül 1980 darbesinden sonra Türkiye’de partiler kapatılınca yeni kurulan üç partiden birisi Turgut Özal’ın kurduğu Anavatan Partisi (ANAP) olmuştur. ANAP kurulduğu zaman iki buçuk parti var denilerek ANAP’a şans verilmemiş ve buçuk parti olarak tanımlanmıştır (Akpınar ve Uysal, 2015: 89). 12 Eylül 1980’den sonra üç yıl sonra, 12 Eylül hükümetinden istifa ettirilmesinden 16 ay sonra ve 20 Mayıs 1983’te ANAP’ı kurmasından başlayarak yalnızca 5.5 ay sonra (Cemal, 2013: 43), seçim öncesi Kenan Evren bir konuşmasında açıkça Özal’a oy verilmemesini istemesine rağmen, darbecilerin engelleme girişimlerini halkın özgür iradesiyle aşarak Özal %44.5 oy alarak seçimlerden birinci parti olarak çıktı (Pakdemirli’den aktaran Yavuz, 2013: 103). Turgut Özal Türkiye Cumhuriyeti’nin 19. Başbakanı olarak, 45. (13 aralık 1983 – 21 aralık 1987) ve 46. (21 Aralık 1987 – 9 Kasım 1989) Hükümetleri kurmuştur (Laçınok, 2007: 541).

1983 Genel Seçimleri liberal değerleri savunan bir liderin, yani Turgut Özal’ın sahneye çıkması ve Türkiye’nin siyasal yaşamına yaklaşık olarak on yıl boyunca damgasını vurmasıyla sonuçlandı (Çaha, 2010: 567). Partinin kurucuları arasında teknokratlar, bürokratlar ve işadamları yer almıştır (Baytal ve Türkman, 2014: 342) ANAP 1983 genel seçimlerindeki tek sivil ve demokratik partiydi, Turgut Özal’ın seçimleri kazanması; millet tarafından ona verilmiş olan ülkeyi yönetme yetkisini kullanması anlamına gelse de bu durum pratikte öyle değildi. Askeri yönetim hala etkindi, darbenin etkisi demokratik seçimlerle hemen bitmemişti.

Cumhurbaşkanı Kenan Evren Seçim öncesi tavrını açıkça belli etmiş, Cumhurbaşkanı olarak hala Turgut Özal’a karşı mesafesini korumaktaydı. Uzun süre Turgut Özal’a hükümet kurma görevi vermemek için direndi. Turgut Özal kabine listesini hazırlarken Kenan Evren bazı telkin ve müdahalelerini sürdürmüştü. Mesela Bülent Ulusu’nun TBMM Başkanı yapılmasını istemiş ama Turgut Özal bunu ANAP’lı olmadığı gerekçesiyle reddetmişti (Güner, 2014: 53). Cumhurbaşkanı Kenan Evren’in yetkileri de çok genişti; çok şeyi felce uğratma yetkisi bulunuyordu. Ayrıca Cumhurbaşkanı, 1982 yılındaki Anayasa referandumunda sandıktan çıkan %92’ye dayanarak yetkilerini kullanmaya son derece düşküdü (Cemal, 2013: 48). Sivil bir hükümet kurulmasına rağmen henüz bir geçiş dönemi söz konusuydu, Bütün yurttan hala sıkıyönetim rejimi sürüyordu. Çankaya’da

kendisine kuşkuyla bakan, 12 Eylül'ün lideri oturuyordu. Bunun yanı sıra Genelkurmay Başkanı, Turgut Özal'dan hiç hoşlanmayan Orgeneral Necdet Üruğ idi (Cemal, 2013: 47).

Turgut Özal; seçimleri kazandığı 7 Aralık 1983 tarihinden itibaren, o günlerde yakın çevresine, kurmaylarına sürekli olarak "sabır" telkin etmiş, hiçbir şekilde "acele edilmemesi" tavsiyesinde bulunmuştur. "Acele etmeyelim!" yaklaşımı o günlerde Turgut Özal'ın çizdiği politikaya damgasını vurmuştur. Yine 1984 Eylül'ünde gazetecilerle yaptığı bir sohbet toplantısında şöyle diyordu (Cemal, 2013: 51): "1950'nin değil, 1985'in Başbakanıyım. Yani bu şartlar altında başbakan olmuşum ve işin zorluğunu da biliyorum. Ama şu beş senede yanlışlıklar yaparsak veya acele edersek, açık söylüyorum, bu sefer tekrar başa döneriz." Bu sebeple Başbakan Turgut Özal demokrasinin kalıcı olarak yerleşmesi için Genelkurmay Başkanıyla ilişkilerini baştan itibaren son derece özenli ve dikkatli bir biçimde götürdü. Necdet Üruğ'un deyişiyle, "Silahlı Kuvvetler'le ilgili meselelere karışmadı. Hiç senli benli olmadılar." (Cemal, 2013: 56)

"Özal'ın 12 Eylül'ü bitirmesi daha zaman alacaktı. 1987 yazında yeni Genelkurmay Başkanı ataması öncesinde Özal'ın yaptığı Genelkurmay operasyonu ile bir anlamda 12 Eylül bitirilmiş oluyordu. Askeri kanat alışlageldiği üzere uzun vadeli planlarını yapmış, hangi tarihte kimin Genelkurmay Başkanı olacağı planlanmıştı. İlk etapta Necdet Öztoran'ın Genelkurmay Başkanı olması planlanıyordu. Bunu sağlamak için o sırada Genelkurmay Başkanı olan Necdet Üruğ erken emekliliğini istedi. Çünkü Ağustos'a kalsa Öztoran paşa da emekli olacaktı. Özal ise Necip Torumtay'ı Genelkurmay Başkanı yapmak ve önceden hükümeti dışlayarak yapılan planı bozmak istiyordu. Askeri kanat kendi planından o kadar emindi ki, Üruğ'la Öztoran devir teslim törenini davetiyelerini bile dağıtmışlardı. Bunun üzerine Özal, Evren'e açık biçimde Öztoran'ı Genelkurmay Başkanı yapmayacağını söyledi. Bunu Evren'den öğrenen Öztoran Özal'ı arayarak fevkalade üzgün biçimde hiç olmazsa iki ay Genelkurmay Başkanı olarak kalmak istediğini belirtmişti. Özal bu talebi kabul etmedi. Ertesi gün gazetede Üruğ'un "tabii ki Öztoran Genelkurmay Başkanı olacak" demecini görünce hemen bir basın toplantısı yaptı ve "Hükümetimiz Necdet Öztoran'ı Genelkurmay Başkanlığına getirmeyecek" dedi. Özal'a göre bu hareket büyük ölçüde 12 Eylül'ü bitirmişti (Güner, 2014: 54)."

Turgut Özal'ın Başbakanlık yaptığı 1983-1989 yılları arası Türkiye açısından önemli büyük değişimlere sahne olduğu kadar; özellikle bölüşüm ilişkilerindeki gelişmelerin tartışıldığı, yüksek enflasyon ve işsizliğin tenkit edildiği, dış borç stoku ve iç piyasadaki vergi yükünün ciddi manada arttığı yıllar olarak da anılmaktadır (Ünal, 2015: 254). ANAP ve bürokrasi içindeki yolsuzluklar, Özal'ın bazı aile bireylerinin sıradışı tutumu ve siyasetle olan ilişkileri de sık sık eleştiri konusu olmuştur. 12 Eylül darbesinden sonra siyasi yasak getirilen Süleyman Demirel, Bülent Ecevit, Necmettin Erbakan, Alparslan Türkeş gibi eski

siyasilerin yasağı referandumla kaldırıldı. Bu gelişme Özal'ın iktidarına yönelik tehdit oluşturmuyordu ve Özal Kenan Evren'in görev süresinin dolmasıyla Cumhurbaşkanlığına adaylığını koymaya karar verdi. En büyük avantajı o dönemde ANAP'ın tekbaşına iktidar oluşuydu.

“Türk siyasetinin 1986'daki ana konularından biri de eski siyasiler üstündeki yasağın kaldırılmasıydı. Demirel, liberal sağda popülerliğini artırarak, ANAP'ın seçmen desteğini yıpratıyordu. Kamuoyunun baskısı karşısında Özal, rakiplerinin siyasi haklarının iadesi için referandum kararı verdi. Özal 'hayır' oyu için dinamik bir kampanya işine girirse de halk 6 Eylül 1987'de hakların iadesi yönünde oy kullandı. Yasaklı siyasiler, generallerin en radikal tepkilerini atlatarak sonunda yeniden siyasete dönmüşlerdi. Ancak Özal, Demirel'in toparlanmasına vakit vermeden genel seçimlere gidilmesine karar verdi. 29 Kasım 1987'de Özal'ın seçim yasasında yaptığı değişiklikler sayesinde Anap oyların % 36.29'unu ve Meclis'teki sandalyelerin de % 64.9'unu, yani 292 sandalye kazandı. 1983'te oyların % 45.14'ü sadece 211 sandalye getirmişti. Demirel, yeni Özal hükümetini “seçim yasası hükümeti” olarak tanımladı ve hükümet halkın gözündeki meşruiyetini kaybetti. Özal artık parlıtısını da kaybetmiş ve 1988 Mart'ındaki yerel seçimlerin sonucuna bakarak bir sonraki seçimleri kazanamayacağını anlamıştı. 1983'ten itibaren dört yıllık dönemde ANAP'a olan ilgi azalmış, kayırmacılığa rağmen ANAP'ın oyları %45'ten %22'ye düşmüştü. Ağustos 1988'de, Özal kasım ayında bir erken genel seçim yapılmasını önerdi. Referandumla reddedilen bu karar Özal'ın prestijinin daha da azalmasına sebep oldu. Demokratik sürecin ilerletilmesiyle ilgili hiçbirşey yapmıyordu ve askeri yönetimden devralınan antidemokratik yasaların değiştirilmesi için girişimde bulunmuyordu, Sendikalar Kanunu, Seçim ve Siyasi Partiler, Basın, Ceza Kanunları ve TRT'nin yönetimiyle ilgili kanun değişmedi. Dahası, 'Özal Hanedanı' adıyla anılan yolsuzluk gurubu, şöhretine zarar veriyordu. Bunun üzerine Özal, 1989 Kasım'ında görev süresi dolacak olan Cumhurbaşkanı Kenan Evren'in yerine geçmeyi düşünmeye başladı. Partisinin Meclis'te yeterli oyu vardı ve önemli olan da buydu. 31 Ekim günü, muhalefetin boykotuna rağmen, partisinin oyları sayesinde Özal, Türkiye'nin sekizinci cumhurbaşkanı seçildi. Cumhuriyet tarihinin ikinci sivil cumhurbaşkanı olarak 9 Kasım'da göreve başladı. Özal'ın yoldan çekilmesiyle, ANAP içinde İslamcılar ile Milliyetçiler tarafından oluşturulan 'kutsal İttifak' için artık parti kontrolünü ele geçirme yolunda bir engel kalmamıştı (Ahmad, 2003/2007: 192-193).”

Turgut Özal 31 Ekim 1989'da TBMM tarafından Cumhurbaşkanı olarak seçildi ve 9 Kasım 1989'da bu görevine başladı. Turgut Özal'ın Cumhurbaşkanlığı döneminin başlangıcı yeni dünyada büyük değişimlerin olduğu yıllara denk gelmiştir. Soğuk Savaş sona ermiş, Türkiye'nin önüne yeni fırsatlar çıkmış bunun yanında SSCB'nin dağılmasıyla birlikte tehdit algılamaları değişmiş ve yeni politikalar üretme zorunluluğu baş göstermiştir (Laçınok, 2007: 565). Turgut Özal Sovyetler'in dağılmasından sonra Orta Asya Türk Cumhuriyetleriyle olan ilişkilere önem verdi ve buralara resmi ziyaretlerde bulundu (Baytal ve Türkman, 2014: 346). Turgut Özal, daha Cumhurbaşkanlığının ilk günlerinde dış

politikaya ağırlık vereceğini belli etmişti. Nitekim öyle de olmuş, mesaisinin büyük kısmını dış temaslara harcamıştı (Güner, 2014: 68).

Turgut Özal Cumhurbaşkanı olduktan sonra seçimlerde ANAP'ın başarılı olamaması üzerine Turgut Özal'ın ilk Başbakanı Yıldırım Akbulut'un yerine yeni bir genel başkan arandı ve Mesut Yılmaz bu göreve getirildi. Ancak Yılmaz bu beklentilere karşılayamadı ve dahası Özal'a karşı parti içinde bir cephe oluştu. Yılmaz'ın Başbakanlığı Turgut Özal'ın parti içindeki hakimiyetini kaybetmeyi ve ANAP'ın düşüşünü getirmiştir. Partinin gidişatından endişe duyan Turgut Özal; Önce Mesut Yılmaz'ın yerine parti içinde isimler aramaya başlamış, sonra da ciddi olarak cumhurbaşkanlığından inerek partinin başına kendisi geçmeyi bile düşünmüştür (Güner, 2014: 93).

İştahına ve purosuna karşı koyamayan ve yoğun bir tempoda çalışan Turgut Özal, 17 Nisan 1993 yılında nispeten genç bir yaşta vefat ettiğinde cumhuriyeti yeniden yapılandırmıştı. Bu bağlamda, devlet aygıtı artık eski kudretinde değildi. Mekanizmalar işliyordu ama özel girişim devleti aşmıştı (Stone, 2011: 173). Turgut Özal'ın ekonomik konular ön planda olduğu birinci değişim programında büyük ölçüde başarılı oldu ve büyük dönüşümler gerçekleştirdi. Tasarladığı ikinci değişim programında ise sosyal politikaları ve siyaseti dizayn etmek istiyordu. Programda başkanlık sisteminin Türkiye'ye getirilmesi de vardı. Esas olarak yargı, eğitim ve hukuk sistemine el atmak istiyordu. Eğitimi ve hukuku Türkiye'nin en önemli meselesi olarak görüyordu (Pakdemirli'den aktaran Yavuz, 2013: 212). Hukuk sistemi ve kısmen eğitim sistemi dışında ikinci değişim programı ise yıllar sonra Recep Tayyip Erdoğan tarafından gerçekleştirilmiştir.

4.5.3. Turgut Özal'ın Liderlik Politiği

Turgut Özal, görev yaptığı dönemde Türkiye'nin yaşadığı değişimin amacının ve niteliğinin ne olduğunu bir kelime ile çok veciz bir biçimde ifade etmiştir: Transformasyon. Türkiye'de pek çok insan "transformasyon(dönüşüm)" kavramını ilk kez Turgut Özal'ın ağzından duymuştur (Ertosun ve Demirbaş, 2015: 13). Turgut Özal Türkiye tarihindeki en büyük dönüşümleri gerçekleştirmiş liderlerden biridir. Turgut Özal'ın baskın liderlik stili; "transformasyonel liderliktir".

Turgut Özal partisinde birçok siyasi akımı birleştirici bir yaklaşım uygulamıştır. Kendisinden önce yoğun bir siyasi çekişmeden geçen Türkiye, karşıt siyasi grupların uzlaşmaması nedeniyle 1960 ve 1970'li yıllarda ağır ekonomik ve siyasi bedeller ödemiştir. Turgut Özal siyasi hayatının başlarında tüm akımları birleştirici bir formül üzerinde durmuştur. Bu yaklaşıma göre tüm siyasi akımlar Türkiye'nin çıkarlarını savunmaktadır ve bu akımların ortak paydaları Türkiye'nin acil sorunlarını çözmek için biraraya gelebilirler. Zaten ANAP'ın kurucu kadrosu incelendiğinde de sol ve sağdan çok farklı görüşlerin birlikteliği görülür (Laçiner, 2010: 605). Turgut Özal dört eğilimi bir siyasi parti altında birleştirerek (Akpınar ve Uysal, 2015: 106):

- 1980 öncesinde var olan siyasi ve ideolojik ayrışmayı, toplumsal kutuplaşmayı törpülemeyi ve insanları yeni hedefler, oluşumlar altında toplamayı başarmıştır.
- Siyasette ideolojik ve sert vurguları bir kenara bırakarak ortak geleceğe ve ortak noktalara vurgu yapmış ve ülkenin enerjisini, potansiyelini ortak gelecek etrafında buluşturmuştur.
- Toplumun yönünü kamplardan, kavgalardan ekonomik gelişmeye, kalkınmaya, çalışmaya, üretmeye çevirmiş, kısır çekişmeleri bitirmek istemiştir.
- Liberal, özgürlükçü politikalarla temel hak ve özgürlüklerde gelişmeler sağlamış; inançları, ideolojileri, görüşleri tehdit olmaktan önemli oranda çıkarmıştır. Bu durum toplumsal barış ve huzura katkıda bulunmuş, devletle farklı toplumsal kesimler arasındaki mesafe azalmıştır.
- Milli ve müşterek kazanımlara dikkati çekerek, farklı eğilimleri aynı partide toplayarak siyasete daha pratik ve pragmatik anlamlar yüklemesini bilmiştir.
- Turgut Özal dört eğilim yaklaşımıyla ve uzlaşmacı siyasetiyle ülkeye yaklaşık 10 yıllık bir istikrar ve kalkınma dönemi kazandırmıştır.

Başbakan olduğunda Turgut Özal'ın birinci önceliği ekonomiydi. Ekonominin iyi olması ANAP'a ve kendi iktidarının sağlanması için kesinlikle gerekliydi. Hükümet olur olmaz Dışişleri'ne çevreyle 10 yıllık barış ve huzur dönemi gerçekleştirmek için çabalamaları talimatını vermiştir (Cemal, 2013: 240). Mecliste ciddi muhalefetin olmaması da dışı açılma ve önemli reformların hayata geçirilmesi konusunda ciddi bir engelle karşılaşmamasına yardımcı oldu (Baytal ve Türkman, 2014: 343).

ANAP iktidarının ilk altı ayı çok hızlı ve köklü reformla geçti (Güner, 2014: 56):

“Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı fonları kurularak toplu konut projeleri harekete geçirilmişti. Bu sayede yılda 100-120 bin konut olmak üzere toplam 850 bin konut yapılmıştı. Bu fonlar için finansman mevcut gelir sisteminden, yani bütçeden alınmıyordu. Çok inovatif biçimde yeni kaynaklar yaratılıyordu. Savunma Sanayii Fonu, Sosyal Dayanışmayı Geliştirme Fonları, Türkiye’yi tanıtmaya Fonu gibi fonlar aynı şekilde yaşama geçirilmişti. Savunma Sanayi’nde dev atılımlar yapılmış, F-16 uçakları tesisleri, motor fabrikası, zırhlı araçlar, radarlar, roket sanayi hep bu şekilde imkanlar yaratılarak kurulmuştu. Elektrik üretimi konusunda da aynı şey yapılmış, barajların gelirleri satılmıştı. Şüphesiz bu şekilde elektrik fiyatları da zamlanmıştı. Aynı şekilde PTT fiyatları artırılmıştı. Akaryakıt aşırı vergi konulmuştu. Katma değer vergisi, akaryakıt tüketim vergisi getirilmiş bu sayede yaratılan fonlarla barajların, otoyolların yapımı finanse edilebilmişti. Bunları başka türlü yapmak mümkün değildi. Bürokrasideki karmaşayı önlemek amacıyla kadrolar yeniden düzenlendi, unvan sayısı ve elektronik sanayideki korumalar azaltıldı.”

Turgut Özal ekonomide sanayi ve ihracata dayalı kalkınma modelini hayata geçirdi. “Özal’lı Yıllar” ekonomide yapısal olarak geleneksel tarım sektörü ağırlığından sanayi sektörünün daha başat hale geldiği bir dönem olmuştur. Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren başlayan tarım aleyhine sanayi sektörünün ekonomideki payının artması Özal döneminde dönüşüm ivmesi katlanarak gerçekleşmiştir (Demirbaş ve Can, 2015: 272). Sanayi ürünlerinin ekonomi ihracat içindeki payı da %41’den 1990 yılında %84’e ulaşmıştır ki, bu da toplumdaki dönüşümün önemli bir ipucudur. Rakamlardaki artıştan daha önemlisi mal çeşitliliği ve pazarın artmasıdır. Dış ticarete bir diğer dikkat çekici nokta da Türkiye’nin cumhuriyet tarihinde belki de ilk defa olarak yakın bölgesini öncelikli pazar olarak görüyor olmasıdır. Bu da Türk dış politikasında Balkanlar, Ortadoğu, Kafkaslar ve eski SSCB ülkelerinin önemli bir yer almasını sağlamıştır (Laçiner, 2010: 613).

Türkiye, 12 Eylül darbesi nedeniyle bir anlamda izole edildiği batı ile yeniden bütünleşmek ve kendine başka pazarlar yaratma zorunluluğuyla da karşı karşıya kalmıştır. Özal için iktidarın başlangıç yıllarındaki en önemli sorunlar: Lübnan’da yaşanan iç savaş, İran-İrak Savaşı, Kıbrıs-Ege sorunları, Sosyalist Blokla ilişkiler, Avrupa Konseyi’nin Türkiye ile ilgili tutumu, Ortak Pazar’la menfaatleri dengeleyen bir anlaşmanın yapılması olmuştur (Laçinok, 2007: 565).

Türkiye’nin dört bir yanının düşmanlarla çevrili olduğu mesajı önceleri çok net iken Turgut Özal bu yöndeki algıyı de facto olarak ortadan kaldırmıştır. İran, Irak, Yunanistan, Bulgaristan, Suriye gibi ülkeler düşman konsepti için tanımlanmakta iken; Turgut Özal’ın

bu ülkelere yaptığı seyahatler ve muhataplarıyla doğrudan temasları, Cumhuriyet dönemi geleneksel Türk diplomasisini bürokratik kalıpların ve diplomatik ön kabullerin ötesine taşımıştır. Özal, herkesle her farklı ideoloji sahipleriyle aynı masaya oturabilen son derece geniş bir ufuk sergilemiş komşularla ilişkiler yeni bir boyut kazanmıştır (Akçay, 2015: 178). Turgut Özal dış dünyaya kapalı sadece kendi problemleriyle hemhal olan bir Türk toplumunun ülkeye fayda getirmeyeceğini düşünüyordu (Arslan, 2015: 227).

Turgut Özal değişimi savunan reformist bir devlet adamıdır. Ancak Özal'ın, Türkiye'nin ne Anayasal düzeni ile bir sorunu vardır ne de batılı kimliği ile. Ne toplumun İslami değerlerine ve Osmanlı geçmişine karşıdır, ne de modernleşme sürecine. Özal, Türkiye'nin çok kimlikli yapısını içeride ulusal birliğin sağlanması, dışarıda ise çok yönlü dış politika izlenmesi için birer zenginlik kaynağı olarak görmüştür (Ertosun ve Demirbaş, 2015: 13). Bu Osmanlı stili çokkültürlülüğü ekibinde de uygulamıştır. Özal, açıktan komünist olan Ali Nejat Ölçen'i danışmanı olarak görevlendirdiği gibi Mehmet Keçeciler gibi Erbakan Hoca'nın yanından gelme bir adamı da birarada tutabiliyordu (Pakdemirli'den aktaran Yavuz, 2013: 187). Nitekim ANAP'ın sembollerinden iki elin baş üzerinde birleştirilmesi de Türkiye'nin kalkınması ve gelişmesi için, aynı hedef için tüm siyasi grupların birlikte hareket etmesi idealine vurgu yapmaktadır (Laçiner, 2010: 605).

Özal başdanışmanı Güner'e özel konuşmalarında aslında özel konuşmalarında; kendisinin Allah'ın bahşetmiş olduğu imkanlardan dolayı özel bir misyonu olduğunu, ülkeye büyük hizmetler yapabileceğini, şayet bu hizmetleri yapmazsa vebal altında kalacağını ve bunun hesabını öbür dünyada veremeyeceğini söylemiştir. Çok inançlı bir kimseydi ve bu söylediklerine içtenlikle inanırdı. Kadere büyük bir inancı vardı ve her şeyin Allah'ın takdiri doğrultusunda gerçekleşeceğine, bunu kimsenin değiştirmeye gücünün yetmeyeceğine inanırdı (Güner, 2014: 124). Turgut Özal, 18 Haziran 1988 günü Ankara'da partisinin kongresinde konuşurken, kendisine silahlı suikast girişiminde bulunuldu. Girişimden hemen sonra Turgut Özal tekrar kürsüye çıktı. "bilhassa belirtmek istiyorum; Allah'ın verdiği ömrü, O'nun isteğinden başka alacak yoktur, biz de O'na teslim olmuşuzdur" dedi (Özdemir, 2014: 252; Pakdemirli'den aktaran Yavuz, 2013: 185).

Özal her sabah parlak bir fikirle, bir ilhamla kalkardı. Sürekli yenilik peşindeydi. Büro çalışmalarından, dosyalarla bürokratik çalışmalardan hoşlanmazdı, bu yüzden modern

elektronik aletleri severdi (Cemal, 2013: 83). Her türlü elektronik alet, bilgisayar ve atari oyunları müthiş ilgisini çekerdi. Bir anda iki televizyon seyrettiği çok olurdu. Masanın üstünde çoğu kez dört-beş kumanda aleti olur, bunları birbirlerine hiç karıştırmazdı. Bozulan televizyon, video gibi aletlerin yapımına bazen bizzat müdahale eder ve küçük sorunları rahatlıkla çözerdi (Güner, 2014: 91). Tüm ekonomik veriler, seçim sonuçları vs. bilgisayarlara yüklenmişti. Ekonomik gidişatı günü gününe çok yakından izlerdi. Merkez Bankası'ndan her gün gelen bilgilerle, diğer kurumlardan gelen tüm ekonomik verileri adeta ezbere bilirdi (Güner, 2014: 50).

Ertesi gün çıkacak gazetelerin ilk baskılarını gecedan okumuş olurdu. Böylece olaylar karşısında gelişmeleri yakından izleyebilme ve tepki gösterebilme imkanını buluyordu. Ancak bu kesinlikle basına müdahale amaçlı değildi. Özal basında kendisi hakkında yapılan eleştiriler konusunda sınırsız hoşgörülü davranırdı (Güner, 2014: 71). Daha çok yabancı kanalları ve özellikle de CNN'i izlerdi. Anında enformasyon almak istedi. Dünyadaki gelişmelerle çok yakından ilgiliydi (Güner, 2014: 71).

Özal'ın başdanışmanlığını yapmış Engin Güner'e göre (Güner, 2014: 50-56); "En büyük meziyetleri hümanizmi ve sınırsız hoşgörüsüydü Özal'ın kızdığını çok ender görmüşümdür. Kızdığı kimseler genelde statükocu, insiyatif almaya çekinen, tutucu ve yeniliklere açık olmayan kimselerdi. Özal'a göre bürokrasi statükocu bir yapıda olup riske girmeyi sevmezdi. Halbuki siyasetçi risk alırdı. Seçilmişler risk alırken atanmışlar risk almadan belli bir çizgiyi takip ederler".

Özal neşeli bir mizaca sahipti. Hasan Cemal 1980 öncesi kendisini bürokrasiden tanımış yakın bir arkadaşından aktarır (Cemal, 2013: 68): "Bir kalem çıkartır cebinden. 'Tut bakayım şunu' der. Tutarsın; bir anda elektrik çarpar, titrersin. Başka bir şey çıkarır, 'Al bakayım!' der. Eline alıp bakarken bu defa su fışkırtır yüzüne. Muzip muzip güler". Öfkelenildiği zaman ise çevresine kızıp bağırarak tepkiler gösterdiğine çok az insan tanık olmuştur (Cemal, 2013: 68).

Bir askeri rejim döneminde, iki buçuk yıl boyunca hemen her akşam televizyon ekranında bangır bangır bağırarak Evren'den sonra Özal'ın üslubu herkese yumuşak gelmişti. Özal tarafından pozitif bir algı kamuoyunda başarıyla oluşturuldu. Karı-koca Özalların elele dolaşmaları, ara sıra kaçamak yapıp bir-kaç günlüğüne Marmaris, Bodrum

gibi tatil yörelerinde birlikte görünmeleri, dans etmeleri, Türkiye’de alışılmışın dışında davranışlardı. Özal’ın ayağında lastik tokyo terlikler, mayoyla halkın içinde dolaşması ya da sırtında tişörtle askeri kıta teftiş etmesi, yer yer hayretle de olsa, genellikle sempatiyle karşılanıyordu (Cemal, 2013: 75).

İlk yıllarındaki yakın danışmanı Selim Egeli’den Hasan Cemal’in aktardığına göre (Cemal, 2013: 78): “Sabahları Özal eşofmanlarını, spor ayakkabılarını giyer, jimnastik bisikletinin selesine oturup, pedalları çevirmeye başlayınca danışmanı da ona sabah gazetelerini anlatırdı. Haberleri, fıkraları, yorumları, tüm gazeteleri...”

Özal mekanik bir çalışma yapısına sahip değildir, zamanlama yönetimi açasından biraz zayıftır Adnan Menderes gibi. Adnan Kahveci bunu şöyle anlatır (Cemal, 2013: 78): Birisi yanına 10 dakika için girer, ama 45 dakika kalır. ‘Çık artık, zamanın bitti’ diyemez. Bu da programını çok aksatırdı” Randevularına zamanında gelme gibi bir alışkanlığı yoktur Özal’ın. Devlet protokolüne göre görüşmemesi gereken kişilerle de görüşür, aldırılmazdı (Cemal, 2013: 78).

Özal’a göre 1980’li yıllara gelindiğinde tüm dünyada devletçilik karşıtı bir gelişme gözlemlenmekteydi. Devleti fert karşısında üstün görme eğilimi bu dönemde hemen her yerde ortadan kalkarak yerini her şey birey içindir anlayışına terk etmişti. Bu görüşe göre hedef ferdin mutluluğudur. Özal’ın anlayışına göre millet, devletten önce gelmektedir. Özal devlet millet için vardır, devletin millet ile bütünleşmesi esastır, devlet hiçbir zaman vatandaşın karşısında veya vatandaşın rakibi değildir, devlet vatandaşın yardımcısıdır, asıl olan devletin zenginliği sonucu milletin zenginliği değil, milletin zenginliği sonucu devletin zengin olmasıdır demiş ve otoriter olmayan sivil bir devlet yönetimini savunmuştur. Bu alanda da geleneksel bürokratik yapıyı değiştirmiş, vatandaşa hizmet sunan bir devlet tanımıyla tabuları yıkmıştır. Devlet ekonomiden elini çekmeli, asli görevlerini en iyi şekilde yapabilir hale gelmeliydi. Merkeziyetçi idare yapısı düzeltilerek yerel yönetimlerin yetki ve imkanları artırılmalıydı (Güner, 2014: 185; Ekici, 2015: 121).

“Özal III. İzmir İktisat Kongresi’ndeki konuşmasında; Türkiye’yi 21. Yüzyılda lider bir ülke olabilmesi için devletin ekonomiye müdahalesini asgariye indirmesi gerektiğini, korumacılık gibi kolaycı yaklaşımlardan uzak durmasını belirtmiştir. Devletin topladığı ve kullandığı kaynakların milli gelirin % 30’unu aşmamasını, devlet ticari ve endüstriyel faaliyetlere asla girmemesi gerektiğini, KİT’lerin derhal tasfiye edilmesi,

özelleştirilmesi veya kiralanması gerektiğini ifade ederek devleti icracı makam olmaktan kurtarmaya çalışmıştır (Vurgun, 2015: 78).”

Özal’ın 1980’lere gelmeden zihninde idealize ettiği bu fikirler, 1980’lerde popüler hale gelen Yeni Sağ düşüncesi ve neo-liberal politikalarla birlikte daha etkili olmuş, Özal’ın söylem ve politikaları Avrupa’da ve ABD’de etkili olan yeni sağ politikaları ile paralellik göstermiştir. Özal’ın kamu yönetimi alanındaki düşünce ve politikaları, yeni kamu yönetimi/işletmeciliği modeli ile özdeşleşen reformlar ve düzenlemelerle önemli ölçüde benzerlik göstermiştir (Köseçik, 2015: 50). Aynı dönemde bu politikaları uygulayan ABD Başkanı Reagan ve İngiltere Başbakanı Thatcher ile de yakın ilişkileri vardı. Thatcher bir konuşmasında “ ben de bir Özalistim” demiştir.

Özal’ın dış politikada kendine özgü yöntemlerinin bir diğer nedeni de devlet sistemi konusundaki yaklaşımıdır. Amerikan başbakanlık sistemini savunan Özal, bunun Türkiye’de de uygulamasını istemiştir. Başkanlık sistemini geliştirmekte başarılı olamayınca ise fiili bir başkanlık sistemini uygulayabildiği ölçüde yürütmeye çalışmıştır (Laçiner, 2010: 611). Özal’ın zaman zaman bireysel ve kendiliğinden hareket ederek ilgili kurumsal işleyiş süreçlerini göz ardı etmesi, onun pratik ve somut sonuç odaklı yönünün bir yansıması olduğu kadar bu tür tutumlarının temelinde bürokrasinin ağır çarklarını aşma tercihi de söz konusudur (Akçay, 2015: 176).

Bakan olan, bakanlık koltuğuna otururken istifa mektubunu da tarih yerini boş bırakarak yazıp, başbakanına sunardı. Özal gerektiğinde o boşluğu doldurarak istifa ettirebiliyordu. Bakanlar ayrıca, üstü boş karar, kararname tasarılarına ya da kanun hükmünde kararnamelere de imza koyup başbakanlarına teslim ederlerdi. Özal kanun hükmündeki kararnameleri de sıklıkla kullanarak fiili bir başkanlık rejimi uygulamaya çalışmıştır (Cemal, 2013: 98-101).

Özal bürokratlarını özellikle Amerika eğitilmiş kişiler arasından seçerdi, bu kişiler medyada “Özal’ın Prensleri” olarak biliniyorlardı. Bürokrasinin başındaki Özal’ın prensleri Türkiye’de yeni bir hava estiriyor; ekonomik, sosyal ve siyasal sorunlara pragmatik bir şekilde yaklaşıyor ve Cumhuriyetin devasa mevzuat engellerini bir bir aşacak düzenlemelere yöneliyorlardı. 1980 sonrasında bürokrasi böylece siyasal iradenin karşısında zinde bir güç oluşturmaktan çok, siyasal iradenin yörüngesine girmeye

başlamıştır. Özellikle ekonomi bürokrasisi, planlamacı ekonominin terk edilmeye başlamasıyla, bu alandaki gücünü yitirmeye başladı (Çaha, 2010). Bir diğer uygulama olarak; idari yapının ana unsuru olan merkezi idare ile taşra teşkilatı arasındaki görev, yetki ve sorumluluk dağılımı ve bu yapıya hakim olan ilişkiler bakımından Özal'ın kamu yönetimi anlayışı, taşra teşkilatlarının güçlendirilmesi yönündedir (Köseçik, 2015: 33).

Özal; Dışişleri kanallarını bir yana bırakıp örneğin 1985 yılında Papandreu'yla zirve oluşturmayı bir işadamı olan Şarik Tara'ya havale edebilmiştir. Ya da Başkan Reagan'dan 1987 başındaki yirmi dakikalık randevu için, Başkan Yardımcısı Bush'a uzanan bir Türk işadaminin kanalından yararlanılmıştır. Başbakan olarak ziyaret ettiği Sovyetlerde Gorbaçov'la görüşemeyince, Dışişleri'ne sinirlenip "bu işi bana bıraksaydınız ben hallederdim" demiştir (Cemal, 2013: 93).

Özal'ın savunduğu üç özgürlük olan; dini, siyasal ve ekonomik özgürlükler, 1980'ler boyunca Türk siyasal yaşamına yeni bir renk ve soluk kazandırdı. Türkiye'de bu tarihlerde yükselişe geçen iki değer; özgürlük ve sivil toplumdur (Çaha, 2010: 567). Ekonomik alandaki teşebbüs özgürlüğü, Özalizm'in en önemli ilkelerinden biridir. İktisadi liberalizmin en önemli ilkelerinden biri olan teşebbüs özgürlüğü ile ülke ekonomisi serbest piyasa ilkelerine göre işler hale gelecekti. Marksist paradigmanın kavramsallaştırılmasıyla, üstyapının altyapıyı takip edeceğine inanan Özal'a göre, siyasi liberalizm iktisadi liberalizmi izleyecekti; çünkü ekonomik özgürlükler olmadan siyasi özgürlüklerin verilmesi anlamsız olurdu. Bundan dolayı Özal; ülke insanının serbestçe yatırım ve ticaret yapabilmesine imkan tanıyan ekonomik düzenlemeler yapmaya çalıştı. Israrlı çabaları ile ekonomik özgürlüğün önündeki pek çok engel ortadan kaldırıldı (Ataman, 2010: 592).

Ekonomi ve siyasette liberalizmi ve farklılıkların biraradalığını savunan Özal, dış politikada da ABD politikalarına uyumlu bir Türkiye'nin kazançlı çıkacağını savunmuştur. Özal'ın bu görüşleri genel olarak batı dünyasında da dostlar edinmesini sağlamıştır. Özal bir anlamda Avrupa Topluluğu'nun da dilini konuşmaktadır (Laçiner, 2010: 604). Özal için Batı sadece ekonomik gelişmenin, teknolojinin ve sanayileşmenin merkezi değil, aynı zamanda kendi dünya görüşüne de kaynaklık eden liberalizmin de beşiğidir ve batının evrensel değerlerine önem verilmelidir. Ona göre batının kimliği de zaman içinde Türkiye'nin karakteristiği olmuştur. Batı dünyası ABD ve Avrupa olarak ikiye ayrıldığında,

Özal'ın ABD'yi her zaman daha güçlü gördüğünü ve ilişkilerde ABD'ye daha çok ağırlık verdiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Laçınok, 2007: 565).

Özal'a göre komünist Sovyetler Birliği, kapitalist ABD, dinci İran ya da geleneksel ekonomiye sahip Irak'la ilişki kurmanın ideolojik hiçbir engeli yoktur. Ağırlıklı olarak dış ilişkileri ticaret merkezinde değerlendiren Özal'ın "daimi düşmansız ideolojisi" Türk dış politikasında esnekliği ve pragmatizmi arttırmıştır. Adnan Menderes'in katıksız NATO yanlısı Ortadoğu politikası ve Bülent Ecevit'in 1970'lerin sonlarında izlediği AET ve SSCB politikaları hatırlandığında Özal'ın dış politikada ideolojinin etkisini azalttığı ve dış ilişkileri daha pragmatik bir noktaya oturttuğu daha rahat anlaşılabilir (Laçiner, 2010: 606). Özal'ın ekonomi merkezli dış politika anlayışı aslında işlevselcilik "functionalism" olarak adlandırılan ve bugünkü Avrupa birleşmesinin temelini olarak görülen anlayışa dayanmaktadır. Bu yaklaşımı Özal çeşitli konuşmalarında şu şekilde ifade etmiştir (Laçınok, 2007: 555); "Aralarında sorun bulunan ülkeler, ekonomik ilişkiler kurmak suretiyle bir çeşit karşılıklı bağımlılık yaratırlar ve sorunlarını çözmeye bu alandan başlarlar, ardından da siyasi çözüm gelir. İnsanlar serbest bir şekilde ticaret yapabilirlerse, savaş ihtimali düşer -Çünkü birbirlerine bağımlı olurlar ve iyi ilişkilere yönelirler-. Almanya ve Fransa bile yaşadıkları tüm sorunlara rağmen AET içinde biraraya gelebilmiştir".

Dış politikadaki işlevselcilik yaklaşımının uzantısı olarak; Özal'ın Türkiye için öngördüğü liberal ekonomik politikalar da bu anlayışın temelini oluşturmaktadır. Karadeniz Ekonomik İşbirliği (KEİ), Barış Suyu gibi projelerle, hem Türkiye'nin ilişkilerinde sorun yaşadığı ülkelerle işbirliğini geliştirmek hem de diğer ülkelerin birbirleriyle olan sorunlarını gidermek amacıyla atılımlar yapmaya çalışmıştır (Laçınok, 2007: 555).

Başka bir örnek olarak silah ve müteahhitlik alanlarında ihaleler, 12 Eylül döneminde bozulmuş olan ilişkileri, belli ölçülerde düzeltebilmek amacıyla kullanılmıştır. Özal, 1985 Eylül'ündeki bir yemekte, 200 milyon dolarlık İstanbul tramvay ihalesinin İsveç'e verildiğini, böylece askeri yönetim döneminde Türkiye'yle ilişkileri bozulmuş olan bu ülkeyle yakınlaşma sağlanmıştır (Cemal, 2013: 89-90).

Hem içerik, hem de yöntem açısından Türk dış politikasında dikkate değer değişikliklere yol açan Özal'ın dış politikaya katkıları ele alındığında ise en önemli katkısının çok boyutlu ve özgüvenle hareket eden aktif bir dış politika olduğu söylenebilir.

İkinci olarak Özal politikaları sonucunda Türkiye coğrafyasıyla, kültürüyle ve geçmişiyle barışmaya başlamıştır. Geçmiş liderler ile kıyaslandığında Özal kişisel dostluklarını Türk dış politikasının hizmetine en çok veren liderdir. Sıcakkanlı ve girişken yapısı sayesinde pek çok lideri le yakın ilişki kurmayı başarmıştır (Laçiner, 2010: 627). Özal; dış politikada dışişlerinin hep diğer ülkeleri izlediğini, statükoculuğu İnönü'den öğrenip devam ettirdiklerini düşünürdü. Bu sebeple politikalarını aksi yönde geliştirmiştir (Güner, 2014: 57).

“Turgut Özal; ekonomik, siyasi kültürel ve toplumsal alanlarda devrim niteliğinde çok sayıda değişiklik gerçekleştirdi. Bunları şöyle sıralayabiliriz: Asker sivillere itaate mecbur edildi ve atanmışların gücü sınırlandırıldı. Bürokratik süreçler kısaltıldı. İnsan haklarında iyileştirmeler sağlandı. Ekonominin dış politikadaki yeri ve önemi arttı, ihracata dayalı bir iktisadi strateji benimsendi, dış ticaret rejimi libere edildi, vergi sistemi yeniden yapılandırıldı, özelleştirme süreci başlatıldı ve sonunda dünya sistemi ile bütünleşme gerçekleştirildi. Kültürel ve toplumsal alanlardaki değişiklikler de oldukça önemlidir. Ülkede tabu olarak nitelendirilen pek çok konu tartışılmaya başlandı. Devletin etnik ve dini anlayışı değişti. Milliyetçiliğin tanımı değişti. Devletin en tepesinde olsa bile bir bireyin dinsel bir kişiliği olabileceği gösterilmiş oldu. Dinsel kuruluşlar sivil toplumun bir parçası kabul edildiler. Ülkede yaşayan etnik grupların kimlikleri tanındı. Yerel dillerin konuşulması ve medyada kullanılması serbest bırakıldı. Halktaki aşağılık kompleksi(özellikle batıya karşı olan) ortadan kaldırıldı; girişimcilik ve üretkenlik esasları üzerinde rekabetçi, evrensel ve rasyonel bir kimlik geliştirildi. Bu gelişmeler sadece ekonomik ve siyasal alanlarda değil; spor, kültür, turizm vb. gibi yaşamın diğer tüm alanlarında da yaşandı (Ataman, 2010: 597-598).”

Turgut Özal, gerek bürokratik gerekse siyaset adamlığı kimliği ve görevleri münasebetiyle Türkiye'nin siyasi, sosyal ve ekonomik bakımdan değişim ve dönüşümünün öncüsüdür. Özal'a olumlu ve olumsuz açıdan yaklaşan tüm araştırmacılar, Özal'la birlikte Türkiye'de muazzam bir değişim yaşandığı tespitinde birleşmektedir (Ertosun ve Demirbaş, 2015: 13). Özal'ın siyaset tarzı, toplumla ilişkileri, kucaklayıcılığı, birleştiriciliği kendisinden sonraki siyasetçileri de etkilemiş, özellikle merkez sağda siyaset yapan siyasetçiler bir şekilde Özal'a vurgu yapma, Özal'ı referans alma ihtiyacı duymuştur (Akpınar ve Uysal, 2015: 108).

4.6. Necmettin Erbakan

4.6.1. Biyografi

Necmettin Erbakan'ın "Davam" kitabında belirttiği otobiyografisine göre (Erbakan, 2014: 5-17); babası Adana'da hüküm sürmüş Kozanoğlu sülalesinden Mehmet Sabri Erbakan'dır. Ağır Ceza Reisi olarak ülkenin farklı şehirlerinde görev yapmıştır. Annesi ise Mehmet Sabri Efendi'nin görev yaptığı Sinop'ta tanıştığı şehrin tanınmış ailelerinden birinin kızı olan Kamer Hanım'dır. Babasının mesleği nedeniyle Erbakan; çeşitli şehirler tanıma ve buralarda okuma fırsatı buldu. İlkokula Kayseri'de başlayıp, Trabzon'da bitirdi. 1937 yılında başladığı İstanbul Erkek Lisesini ise 1943'te bitirdikten sonra İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği'ne kayıt oldu ve bu üniversiteyi 1948 yılında bitirmiştir.

Mezun olunca yine İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Makine Fakültesi Motorlar Kürsüsü'nde asistan olarak göreve başladı. 1951 yılında üniversite tarafından Almanya'daki Aachen Teknik Üniversitesi'ne araştırmalar yapmak üzere gönderilmiştir. Gittiği DVL araştırma merkezi, Alman Ordusu için araştırmalara yapmaktaydı. Bu merkezde çalıştığı Prof. Schimidt ağırlıklı olarak Leopard tankları üzerine çalıştılar ve 1.5 yıllık çalışma sürecinde bir tanesi doktora tezi olmak üzere üç tez hazırladılar.

Hazırlanan bu tezler Alman Ekonomi Bakanlığı'nın dikkatini çekti ve bakanlık motorların daha az yakıt harcamaları konusunda rapor istedi. Bunun üzerine Erbakan "Dizel Motorlarda Püskürtülen Yakıtın Nasıl Tutuştuğunun Matematiksel İzahı" konulu doçentlik tezini hazırladı. Tezin bilim dergilerinde yayımlanması üzerine o tarihte Almanya'nın en büyük motor fabrikası olan Deutz Motor fabrikalarının umum müdürü Prof. Dr. Flats tarafından Leopard tanklarının motorlarıyla ilgili araştırmalar yapmak üzere, araştırma başmühendisi olarak bu fabrikaya davet edildi. Aynı dönemde, Alman Ekonomi Bakanlığının, Ruhr sahasındaki fabrikalar üzerinde araştırma yapmak için görevlendirilen heyette de yer aldı. Bu göreviyle II. Dünya Savaşı'ndan yeni çıkan harap vaziyetteki Almanya'nın ağır sanayi hamlelerini ve faaliyetlerini bizzat yerinde gördü ve onda Türkiye'ye uyarılama fikri uyandırdı. Bu fikirleri ülkesine uyarlamak üzere 1953'te Türkiye'ye geri döndü.

Askerliğini yaptıktan sonra profesör unvanı aldı, yerli motor üretmek amacıyla 200 ortakla beraber Gümüş Motor Fabrikası'nı kurdu ayrıca ilk yerli otomobili üretmek amacıyla "Devrim" isimli arabanın projesinde çalıştı. Ona göre ülke için gerekli olan bütün bu girişimler büyük sermaye sahipleri tarafından engellenmekteydi. Sermayenin Anadolu girişimcilerine aktarılması amacıyla 1966'da Odalar Birliği'ne girdi, Sanayi Dairesi Başkanı, ardından Genel Sekreteri olduktan bir süre sonra TOBB Başkanı olarak seçildi. AP iktidarı tarafından çalışmalarına sürekli müdahale edildi ve görevi bırakmaya zorlandı. Tüm bu yaşadıklarından sonra mücadelesini siyasi arenada sürdürmeye karar verdi.

Necmettin Erbakan siyaseten çok tartışılan biri olsa da akademik başarıları herkes tarafından takdir edilmiştir. Bu sebeple birçok kişi tarafından teknik alanda çalışmalarını devam ettirmesi, siyasete hiç girmemiş olması temennisi sık sık dile getirilmiştir. Bu temennileri içeren eleştirilerden bahseden Erbakan, akademik kariyer yerine siyaseti tercih etme nedenini şöyle açıklar (Erbakan, 2014: 17): "Bütün okulları birincilikle bitirmişsiniz, deha seviyesinde bir beyne sahipsiniz. Bilim dünyasında büyük buluşlara imza atmışsınız. Bir bilimadamı olarak kalıp, ilmi buluşlara imza atsaydınız, insanlığa böylece hizmet etseydiniz daha iyi olmaz mıydı?" diyorlar. Bizim cevabımız şudur: Bir üniversitede profesör olabilirsiniz, Nobel ödülleri de alabilirsiniz ama ülkenizin insanı bugün olduğu gibi açsa, sefalet ve zorluklar içerisindeyse, dünyada 300 bin çocuk yoksulluk içinde açlıktan ölüyorsa, sizin Nobel ödüllerinizi ne işe yarar?"

Siyasi alanda mücadelesini sürdürmeye karar verdikten sonra 1969 seçimlerinde Konya'dan bağımsız milletvekili seçilen Necmettin Erbakan'ın kurduğu ve genel başkanı olduğu ilk parti olan Milli Nizam Partisi; 26 Ocak 1970 yılında kuruldu. Adalet Partisi'nden iki milletvekili (Mert, 2008: 49) transfer edilerek Erbakan'la beraber MNP'yi 3 milletvekiliyle mecliste temsil ettiler.

Taşradaki orta ve küçük ölçekteki sermayedarların sözcüsü olmak iddiası ile Necmettin Erbakan tarafından kurulan MNP hakkında 12 Mart 1971 Muhtırasından sonra şeriat yanlısı görüş ve çalışmaları olduğu düşüncesiyle Anayasa Mahkemesi'ne kapatma davası açıldı ve parti 20 Mayıs 1971 tarihinde Anayasa Mahkemesi tarafından kapatıldı (Mert, 2008: 50). 20 Mayıs 1971 tarihinde Anayasa Mahkemesi tarafından kapatılan

partinin kapatılma gerekçesi, “dinin siyasete alet edilmesi” olarak gösterilmiştir. Erbakan’ın ilk kurduğu partinin ömrü 16 ay olmuştur (Günel, 2009: 252).

Gerekçeli karara göre Milli Nizam Partisi İzmir Gençlik Kolları tarafından bastırılıp dağıtılan Erbakan ile ilgili üç kitapta şeriat programı yapılması, genel kongrede partilerin içtiği Milli Nizam andı ve yine genel kongrede birlikte söylenen “Hak Yol İslam yazacağız” Milli Nizam Marşı neden gösterilerek kapatılmıştı. Marş Anayasa’nın başlangıç bölümüne, Anayasa maddelerine, Siyasi Partiler Kanunu’na, kısaca laik Türkiye Cumhuriyet yasalarına aykırı bulunmuştu. Kapatılma gerekçeleri arasında MNP’nin “okullarda din derslerinin zorunlu olmasını istemesi” bulunmaktaydı (Yalçın, 2013: 70).

Milli Nizam Partisi kapatıldıktan 17 ay sonra, 11 Ekim 1972 tarihinde Erbakan liderliğinde kurulan Milli Selamet Partisi, Çok kısa bir sürede 42 il ve 250’yi aşkın ilçede örgütlendi (Yalçın, 2013: 77). Milli Selamet Partisi girdiği 1973 seçimlerinde %12 oyla 48 milletvekilliği ve 3 senatörlük kazanarak 51 milletvekiliyle meclise girdi. 1974 yılı başında Bülent Ecevit’in Genel Başkanı olduğu CHP ile koalisyon kurdular (Günay, 2013: 19).

CHP-MSP Hükümeti 26 Ocak 1974 tarihinde göreve başladı. 1 Şubat’ta hükümete Meclis’te güvenoyu verildi (Yalçın, 2013: 95). CHP-MSP Koalisyon Hükümeti büyük farklılıklarına rağmen antiemperyalist çizgide birleşmekteydiler. ABD’nin tehditlerine rağmen CHP-MSP kabinesi 30 Haziran 1974’te haşhaş ekimine karar verdi. “Türkiye’de neyin ekilip neyin ekilmeyeceğine ABD değil biz karar veririz” dediler. Aynı tavrı Kıbrıs konusunda da gösterdiler (Yalçın, 2013: 113). ABD’nin tüm baskılarına rağmen 1974 Temmuz’unda Kıbrıs Barış Harekatı düzenlendi ve Kuzey Kıbrıs fethedildi.

Antiemperyalist çizgideki ortaklığa rağmen koalisyonda büyük temel farklılıklar da bulunmaktaydı. Kıbrıs Barış Harekatı’ndan sonra bunun önemli oranda oy getireceğini düşünen Bülent Ecevit tek başına iktidar olacağını hesaplarını yaparak, erken seçime gitmek için koalisyonu bozmuştur.

CHP-MSP koalisyon hükümeti yıkıldıktan sonra Ecevit’in erken seçim planları tutmadı ve Türkiye’de yedi ay süreli bir hükümet bunalımı yaşandı. Sadi Irmak Hükümeti de Meclis’ten güvenoyu alamayınca 31 Mart 1975 tarihinde AP-MSP-MHP-CGP’yi; DP’den ayrılan, başta Sadettin Bilgiç, Mutlu Menderes, Nilüfer Gürsoy olmak üzere dokuz

bağımsız milletvekilinin de desteklemesi ile 1. Milliyetçi Cephe (MC) kuruldu. Koalisyonun kurulmasında “Türk-İslam Sentezi” ideologlarının bulunduğu Aydınlar Ocağı başrolü oynamıştır (Yalçın, 2013: 120).

Erbakan; 1974 ile 1977 yılları arasındaki dönemde, parti kabinedeki en önemli bakanlıklardan bazılarını elinde tuttu. Erbakan’ın sürekli elinde tuttuğu Başbakan yardımcılığından ayrı olarak, parti üyeleri Devlet, Adalet, Ticaret, Gıda-Tarım ve Hayvancılık, Sanayi, İçişleri, Bayındırlık, Çalışma, Sanayi ve teknoloji, Orman, İmar ve İskan bakanlıklarına atandı (Ahmad, 1994/2010: 490). 5 Haziran 1977 seçimlerinden sonra kurulan üçlü koalisyonunda da bu görevi devam ettirdi. Erbakan liderliğindeki MSP, böylece toplam 4 yıl süreyle hükümet ortağı oldu, 1978 yılı başından 12 Eylül 1980’e kadar muhalefette kalan MSP’nin Genel Başkanlığını yürüttü (Günay, 2013: 19).

Erbakan; bu dönemde gerçekleştiremeyeceği vaatlerde bulunmakla ve fazla hayalperest olmakla eleştirilmiştir. Konuşmalarında da sık sık ağır sanayi hamlelerini en kısa sürede gerçekleştireceklerini belirtmiştir (Tokatlı, 2004: 29): “Kısa süre içinde 67 vilayete fabrika ve 40.000 köye atölye kuracağız. Çok yakında 100.000 motor, 100.000 traktör, 100.000 tank yapacak, yüzde yüz yerli fabrikaların temellerini atacağız. Yalnız memleketimizde değil, dost memleketlerde de ağır sanayi tesisleri kuracağız. Bu yıl içinde atom santrallerinin temeli atılacak. Önümüzdeki aylarda da bütün dokuma fabrikalarının makinelerinin imal edildiği bir fabrikanın temeli atılacaktır.” 70’li yıllarda MSP tarafından temeli atılan birçok proje 1980 askeri darbesinden sonra atıl vaziyette kaderine terkedilmiştir.

12 Eylül 1980 darbesinden sonra askeri yönetim tarafından Ankara Aşağıyancı’daki evinden alınan Erbakan, Uzunada’da zorunlu ikamete tabi tutuldu. Bir müddet tecrit altında tutulduktan sonra, 15 Ekim 1980 tarihinde 21 parti yöneticisiyle birlikte Milli Selamet Partisi’ni illegal bir cemiyete dönüştürmek ve laikliğe aykırı davranmak suçlamalarıyla tutuklandı. İlk anlarda askeri yönetimin katı tutumu nedeniyle Mamak Cezaevi’nde sıkıntılı günler geçirmekteydi. Demirel ve Ecevit’in kısa sürede bırakılmalarına rağmen Erbakan, tutuklandığından dokuz ay sonra 24 Temmuz 1981’de tahliye oldu. Sonrasında çıktığı duruşmalarda beraat etti (Yeşilyurt, 2006: 419).

12 Eylül 1980 darbesinden sonra siyasi partilerin kapatılmasıyla Milli Selamet Partisi ve Erbakan'da bundan etkilendi. Prof. Dr. Necmettin Erbakan siyasi yasaklı olduğu için doğrudan partinin genel başkanı olamasa da, siyasi yasaklı olmayan arkadaşları aracılığıyla 19 Temmuz 1983 tarihinde Refah Partisi'ni kurdu. Formel olmasa da informel olarak yine de genel başkan ve hareketin lideri Necmettin Erbakan'dı. Refah Partisi 6 Kasım 1983 tarihinde yapılan ilk seçimlere katılamasa da bir yıl sonra yapılan yerel seçimlere katıldı. Daha sonra 1986 yılında yapılan ara seçimlerde MSP ruhunun devamı olduklarını halka anlatmaya başladılar (Mert, 2008: 75).

6 Eylül 1987 tarihinde siyasi yasakların kalkması yönünde yapılan referandumda %50.16 ile yasaklı siyasiler Demirel, Türkeş ve Ecevit gibi Necmettin Erbakan da yeniden partinin başına geçti. Referandumdan hemen sonra yapılan Olağanüstü Parti Kongresi'nde Prof. Dr. Necmettin Erbakan genel başkan olarak seçildi (Mert, 2008: 75). RP, Necmettin Erbakan'ın genel başkanlığında girdiği 29 Kasım 1987 genel seçimlerinde umduğunu bulamadı. Antidemokratik Seçim Yasası; seçime katılan partilerin %10'luk Türkiye barajını aşmasını şart koşmuştu. RP ise %7.16 oy ile ülke barajını aşamadı. RP'yi tercih eden 1 milyon 717 bin 425 seçmenin oyu boşa gitmişti. Yapılan hesaplara göre on yıl önceki seçim kanunu uygulansaydı RP 21 milletvekili kazanacaktı (Yalçın, 2013: 199). Bunda Özal'ın, diğer partiler iyi örgütlenemediği erken seçime gitmesinin payı büyüktür. Yine de bu seçim Erbakan hareketinin yükselişini göstermekteydi.

Refah Partisi , "İstiklal Harbini Yeniden Yapıyoruz" sloganıyla girdiği 26 Mart 1989 tarihinde yapılan yerel seçimlerde büyük bir çıkış gösterdi. RP %9.8 oy oranıyla SHP%28.4, DYP &26.4 ve ANAP'ın %21.8 ardından dördüncü parti oldu (Yalçın, 2013: 199).

20 Ekim 1991 genel seçimlerinde, seçim barajını aşabilmek için Aykut Edibali'nin İslahatçı Demokrasi Partisi ve Alparslan Türkeş'in Milliyetçi Çalışma Partisi ile seçim ittifakına giderek %16.9 oy alarak 65 milletvekili çıkardı. Türkeş ve Edibali seçimden sonra ayrılıp kendi partilerine geçmişlerdir.

Necmettin Erbakan iktidara geleceğinin sinyallerini 27 Mart 1994 yerel seçimlerinde verdi. RP %19.1 oy yüzdesiyle başta İstanbul, Ankara, Konya, Kayseri, Erzurum, Diyarbakır gibi büyükşehirler olmak üzere 28 il ve 400'e yakın ilçe ve beldede belediye başkanlığını

kazandı. Recep Tayyip Erdoğan İstanbul, Melih Gökçek Ankara Belediye Başkanı oldular. (Yalçın, 2013: 238).

Erbakan siyasi hayatındaki en büyük seçim başarısını Refah Partisi Başkanı olarak girdiği 1995 seçimlerinde gösterdi. Bu seçimlerde %21.37 oy alan Refah Partisi 158 milletvekili ile birinci parti oldu. Bu seçimlerden sonra DYP ile kurduğu Refah-Yol hükümeti, 7 Temmuz 1995'te güvenoyu alarak Türkiye Cumhuriyeti'nin 54. Başbakanı oldu (Günay, 2013: 20).

Refahyol Hükümeti iktidara geldiğinde, 550 kişilik mecliste, muhalefet partilerinin toplam (ANAP – 132, DSP-74, CHP-49, BBP-7) 262 sandalyesi vardı. Bağımsızların sayısı ise, o gün için sadece birdi. Meclisteki tabloya göre anamuhalefet partisi ANAP'tı (Kazan, 2014: 29). Ancak TSK içerisindeki antidemokratik unsurlar, sözde sivil toplum örgütleri ve sermayeyi elinde bulunduran sınıf ve onun güdümündeki basın Refahyol Hükümeti'ne karşı çok ciddi şekilde taarruza geçtiler.

Refahyol Hükümeti'nin göreve başlamasının üzerinden daha kırk gün geçmeden Hükümet % 50 memur maaş zammı yapmış ve topluma yönelik ekonomik refahı artırmaya yönelik girişimlerine başlamıştı. 7 Ağustos 1996'da YÖK Başkanı Kemal Gürüz, bütün üniversite rektörlerini Ankara'ya davet etti ve Anıtkabir'e çelenk konularak toplumda Erbakan ve partisine yönelik kışkırtmaların ilk temeli atılmış oldu. Erbakan'ın bir seçim konuşmasında "Refah Partisi iktidara geldiğinde, türbanlı üniversiteli kızlarımıza selam duracaklar!" demesiydi. Bu uyarıda 60 üniversite rektörü, YÖK üyeleriyle beraber: "Cumhuriyetin temel ilkelerine sadık kalacaklarını ve laiklik karşıtlarına saygı duymayacaklarını" ilan ettiler (Kazan, 2014: 49).

Nisan ayı içinde en önemli muhalefet partisi olayı, DSP Genel Başkanı Bülent Ecevit'in 23 Nisan 1997 günü TBMM Genel Kurulu'nda Refah Partisi'ne karşı saldırgan bir üslupla yaptığı konuşmaydı (Kazan, 2014: 111): "Refah Partisi, laikliğe ve devlete karşı savaş açmıştır. Refah Partisi, halkı orduya karşı silahlı ayaklanmayla kışkırtıyor. Refah Partisi, Türkiye'yi PKK'dan çok daha tehlikeli bir bölünmeye götürebilir. Refah Partisi içeride ve dışarıda ateşle oynuyor. Türkiye, çok ciddi bir rejim bunalımına doğru sürükleniyor. Bunalımı aşmanın yolu bu hükümetten kurtulmaktır".

1996'nın Eylül ayında Refah Partisi Van Milletvekili Fethullah Erbaş'ın PKK eline esir düşen 8 Türk askerini kurtarmak için Kuzey Irak'a gitmesi, aynı ayın sonunda Afganistan'da Taliban'ın ABD desteği ile Kabil'i ele geçirip Necibullah'ı devirmesi baskı ve çıkar gruplarında panik oluşturdu. Erbakan'ın 1996 yılının Ekim ayında yaptığı Libya gezisi ise bir başka kriz doğurdu. Erbakan'ı çadırında ağırlayan Libya lideri Kaddafi, Türkiye aleyhinde çok ağır ifadeler kullandı. Kaddafi Türkiye'nin PKK'ya karşı verdiği mücadeleyi eleştirdi. Kürtlere zulüm yapıldığını iddia etti. Erbakan ise basın önünde yapılan bu aşağılamaya sessiz kalmıştı. 1996 Kasım ayında Susurluk'ta meydana gelen trafik kazası, 1996 Kasım ayında Basın Yasası üzerindeki spekülasyonlar medya gruplarını Refah-Yol Hükümeti'ne karşı birleştirmişti. Erbakan'ın 12 Ocak 1997 günü Başbakanlık konutunda verdiği iftarda tarikat liderleri vardı. Sarık, cübbe ve sakallı insanların kendi vatanlarının başbakanlığında iftar yapması laik cumhuriyete karşı bir tehdit ve yıkma girişimi olarak algılanmak istenmiştir (Kazan, 2014: 43; Yalçın, 2013: 249).

Çeşitli sivil toplum kuruluşları -ki o dönemde darbeci askerlerle içiçeydiler ve sivillikleri çok tartışmalıdır-, organize muhalefet merkezinin koordinatörlüğünde birer demokrasi havarisi ve rejim bekçisi pozuyla, önce CHP ile birlikte, daha sonra da TÜRK-İŞ, DİSK ve TESK yöneticilerini de aralarına alarak Refah Partisi'ne ve Refahyol Hükümeti'ne karşı "Sivil Darbe Kuvvetleri Cephesi"ni oluşturup, amansız bir ortak eylem fırtınası başlattılar. Bunlar (Kazan, 2014: 137):

- "Sürekli aydınlık için bir dakika karanlık" eylemi başlatıldı.
- Uluç Gürkan Star TV'de: "İslamcı sermaye gittikçe güçleniyor, bu durum laik düzen için büyük tehdittir. Bunun bir an evvel üstüne gidilmelidir" diyordu.
- Atatürkçü Düşünce Derneği, Başbakanlık iftarı sebebiyle, Başbakan Erbakan hakkında suç duyurusunda bulundu.
- Şeriata karşı kadın yürüyüşü yapıldı. Çağdaş Hukukçular Derneği Genel Başkanı Şenal Saruhan organizasyonun başıydı. ANAP, BBP, YDP, YDH yürüyüşe destek vermedi.
- Bir korgeneral ile iki tümgeneral, Ankara Ticaret Odası'nda TÜRK-İŞ, ADD gibi sivil toplum örgütleriyle toplantı yaptılar.

- Mustafa Kemal Derneği'nde olağanüstü toplantılar yapan eski paşalar, Atatürkçüleri göreve çağırdılar.

Ramazan ayında (1 Şubat 1997'de) RP'li Sincan Belediyesi "Kudüs Gecesi" ismiyle bir etkinlik düzenledi. RP'li Belediye Başkanı Bekir Yıldız; geceye İran Büyükelçiliği'ni de davet etmişti. "Kudüs Gecesi"nde yapılan konuşmalar ve temsili oyun medyada geniş yer buldu ve tepkilere neden oldu. Üç gün sonra, 4 Şubat'ta Ankara-Etimesgut Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı'na bağlı tank ve bazı askeri araçlar Sincan Atatürk Caddesi'ne çıktı (Yalçın, 2013: 249). Bu olay ve sonrasında yaşananlar Türk Siyasi Tarihi'ne "postmodern darbe" olarak geçmiştir.

28 Şubat'ın ardından başlayan süreçte adeta Necmettin Erbakan Türkiye'nin Başbakanı değildi, ordu Erbakan'ı yok sayıyordu. 29 Nisan 1997'de Genelkurmay Başkanlığı İç Güvenlik Daire Başkanı Tuğgeneral Kaan Deniz, medyaya verdiği birifingde irticaya karşı silah bile kullanılabileceğini söyledi. İrticanın birincil tehdit olduğu her toplantıda vurgulandı (Yalçın, 2013: 256). MGK toplantısında irticanın tehdit olduğuna yönelik bir bildiri Erbakan'a zorla imzalatılmaya çalışıldı.

MGK toplantısına bir gün kala Başbakan Erbakan'ın gazetelere yansıyan bir konuşmasında durumu şöyle özetlemişti (Tokatlı, 2004: 248): "Mecliste bütün filozoflardan alıntı yapmanız söz çıkmaz. "Peygamber şöyle diyor" deyince gürültü kopar. İnsanı inancına göre yaşatmaz, başını hala açtırırsanız, o laiklik faşizmdir. Bir kısım fosiller hala böyle bir laiklik yürütmek istiyor."

Erbakan kendisine zorla dayatılan direktifleri 5 Mart 1997'de imzaladı ve kabineden bunların uygulanmasını istedi. Cumhurbaşkanı Demirel bu direktifleri, cumhuriyetin laik niteliğinin korunması için zorunlu olduğu gerekçesiyle haklı buldu. CHP lideri Deniz Baykal gibi sosyal demokratlar ve Yılmaz'ın ANAP'ı, askerinin siyasete müdahalesini orduyu ilerici amaçlara sahip bir baskı grubu olarak sunmak suretiyle destekledi. Ancak, ordu hükümetin direktifleri uygulama konusundaki isteksizliğini fark edince, onu iktidardan uzaklaştırmaya karar verdi (Yavuz, 2003/2005: 329). Ordunun hamlelerine tepki olarak 11 Mayıs 1997'de 300 bin İslami eğilimli gösterici imam-hatip okullarının kapatılmasına karşı İstanbul'da bir miting yaptı. Silahlı kuvvetler giderek artan geniş tabanlı halk gösterilerine,

11 Haziran 1997’de “İslami gruplara karşı güç kullanmaya hazır olduğunu” ilan ederek karşılık verdi. Güçlü bir askeri darbenin kapıda olduğunu sezen ve her halükarda şiddetten sakınmaya çalışan Erbakan 15 Haziran 1997’de başbakanlıktan istifa etti (Yavuz, 2003/2005: 333).

Yargıtay Cumhuriyet Başsavcılığı, “laikliğe aykırı eylemlerin mihrakı haline geldiği” iddiasıyla Refah Partisi’nin kapatılması için Anayasa Mahkemesine dava açtı. Anayasa Mahkemesi 16 Ocak 1998 tarihli kararıyla (Mert, 2008: 77) Refah Partisi’ni “Laik Cumhuriyet karşıtı eylemleri tespit edildiği” gerekçesiyle kapattı. Karar; ileride Süleyman Demirel’den sonra Cumhurbaşkanı olacak olan, dönemin Anayasa Mahkemesi Başkanı Ahmet Necdet Sezer ile üyelerin katıldığı basın toplantısıyla açıklandı (Yalçın, 2013: 262).

28 Şubat “postmodern darbe”sinin, Necmettin Erbakan’ın siyaset hayatının sonu olduğu söylenebilir. Refah Partisi’nin de kapatılmasıyla “Emanetçiler” dönemi başladı. Erbakan, siyasi hareketi perde arkasından yönetiyordu. Ancak 28 Şubat bir gerçeği daha ortaya çıkardı. Artık partinin içinde “Yenilikçiler” adı verilen bir grup vardı. Bu grup Erbakan’ın otoritesini tartışıyordu. “Yenilikçiler”, Erbakancılığın yeni dünyaya uygun olmadığı kanısındaydı. Küresel sistemle uyumlu neoliberalizmi savunuyorlardı. ABD’yle stratejik ilişkiler kurulabileceğine inanıyorlardı. Erbakan’ı 28 Şubat’ta geri adım attığı için de eleştiriyorlardı. Onlara göre ordunun üzerine giderek onu yenmek gerekliydi (Yalçın, 2013: 340) 28 Şubat sürecinde yenilikçi grup görüşlerini Erbakan’a ifade ettiklerinde Erbakan; Adnan Menderes’in asılmasını hatırlatarak karşı çıktı. Sabır istedi. Zaman sorunları çözerdi. İlk tepkilerin bu derece aşırı olmasını anlamak gerektiğini ama zamanla bunların törpüleneceğini söylüyordu (Yalçın, 2013: 256). Ancak bu tepkiler yıllar boyu Türkiye’de büyük bir dönüşüm gerçekleşinceye kadar asla törpülenmeyecekti.

“MGK bildirisinin yarattığı bir başka önemli bir etki, ne yazık ki yasadışı bir cinayet ve menfaat çetesinin devleti ele geçirmekte olduğu yolundaki kuşku ve soruşturmaları unutturması olmuştur. Çünkü, 28 Şubat’tan sonra Türkiye’nin gündeminde baş sıraya başka bir konu, “laikliğe yönelik tehditler” konusu oturmuştur. Bu olay şu bakımdan önemlidir; yaklaşık bir asırdır Türkiye’nin resmi siyasi söyleminin değişmez temalarından biri olan ve 1950’de Demokrat Parti’nin iktidara gelmesiyle birlikte politik getirisi iyice artan “gericiliğin ve laiklik karşıtı akımların güçlendiği” yolundaki şikayetlerin fiili sonucu hep demokrasinin daraltılması veya askıya alınması olmuştur. Çoğunun varlığı demokratik süreçten bağımsız olan (demokrasiye hiçbir borçları bulunmayan) devlet seçkinleri de laiklikle ilgili kaygıların -genel olarak vatandaşların

duyarlılık, talep ve beklentilerini yansıtmaktan çok uzak olan- suni bir kamuoyu baskısını harekete geçirmenin başarılı bir yolu olduğunu bilirler (Erdoğan, 1999: 28).”

Özetlenecek olursa; Refah Partisi'nin koalisyon ortağı olduğu dönemde Başbakan Prof. Dr. Necmettin Erbakan'ın İslami söylemleri dikkati çekti. Mecliste ve dış ortamlarda gerginlikler yaşanmaya başladı. Başbakanlıkta tarikat liderlerine verilen iftar yemeğiyle gerilim doruğa çıktı. Başta askerler olmak üzere özellikle medya durumdan memnun değildi. O nedenle bu yöndeki konular günlerce medyada gündem oluşturdu. Daha sonra “postmodern darbe” denilen 28 Şubat 1997 tarihindeki bildiriden sonra Refah Partisi'nin iktidardan çekilme süreci başlamış oldu. Refah Partisi bir yıllık iktidar süresinden sonra devrildi (Mert, 2008: 77). Karar üzerine Refah Partisi yöneticileri Avrupa İnsan Hakları Mahkemesine başvuruda bulundu. AİHM, yaptığı değerlendirmede bu davada Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 11. Maddesinin ihlalinin sözkonusu olmadığı kanaatine vardığını belirterek başvuruyu reddetti (Mert, 2008: 77).

Refah Partisi ile Doğru Yol Partisi'nin koalisyon ortağı olduğu dönemde gerçekleşen ve adına “postmodern darbe” denilen bildiriden sonra Refah Partisi'ne uygulanan medya baskısı gittikçe artıyordu. Partinin kapatılma tehlikesini gören yetkililer 17 Aralık 1997 tarihinde İsmail Alptekin başkanlığında Fazilet Partisi adıyla yeni bir parti kurdular. Bu tarihten bir ay gibi kısa bir süre sonra RP, 16 Ocak 1998 tarihinde Anayasa Mahkemesi tarafından laiklik karşıtı eylemlerin odağı olduğu gerekçesiyle kapatıldı (Mert, 2008: 79). Refah Partisi'nin kapatılmasından sonra siyasi yasaklılar dışında kalanlar hemen Fazilet Partisi'ne katıldı. Böylece Fazilet Partisi mecliste temsil edilmeye başlanmış oldu. Genel Başkanlık koltuğuna ise Recai Kutan geçti (Mert, 2008: 79).

Fazilet Partisi 18 Nisan 1999 genel seçimlerinde %15.4 oranında oy alabildi ve 111 (Mert, 2008: 79) milletvekiliyle mecliste temsil edilme şansı yakaladı. Fakat yerel seçimlerde Refah Partisi'nin gerisinde de olsa genel seçimlere oranla nispeten daha iyi bir oy aldı. Ankara ve İstanbul olmak üzere birçok büyük kentte büyük başarı elde etti (Mert, 2008: 80).

FP günlük işleri Kutan ve Asiltürk vasıtasıyla yürüten Erbakan'ın dolaylı kontrolü altındaydı. Bu kontrol partinin genç üyelerini kızdırdı ve bir başkaldırıya yol açtı (Yavuz, 2003/2005: 337). 18 Nisan 1999 seçimlerinden sonra FP'liler yenilikçi ve gelenekçi olarak

ikiyi bölündü. Recep Tayyip Erdoğan'ın öncülüğündeki yenilikçi kanadın meclis içindeki liderliğini Abdullah Gül yaptı (Bayhan, 2007: 77).

18 Nisan 1999 genel seçimlerinden hemen sonra İstanbul milletvekili Merve Kavakçı'nın yemin törenine türbanla gelmesi üzerine Ecevit, bu durumu sert bir dille eleştirmiş ve türban tartışmaları 28 Şubat darbecilerinin tepkisini toplamıştı. Böylece Fazilet Partisi ile ilgili dosyalar da toplanmaya başlanmıştı. Yargıtay Başsavcılığı, Fazilet Partisi'nin kapatılması için Anayasa Mahkemesi'ne dava açtı. Dava 20 Haziran 2001 tarihinde kapatma ile sonuçlandı (Mert, 2008: 80).

Erbakan'ın; Temmuz 2001'de Recai Kutan'a kurdurduğu Saadet Partisi, onun ömür boyu siyaseti benimsediğinin en büyük ispatıydı. Yasaklı olmasına rağmen bu partiyi Balgat'taki konutundan verdiği talimatlarla yönetmekteydi. Ancak, onun yokluğunda yenilikçiler-gelenekçiler ayrımı derinleşti (Yeşilyurt, 2006: 424). Bunun üzerine partiden kopan yenilikçiler AKP'yi kurdular.

Erbakan; Kendisine konulan 5 yıllık siyasi yasak bittikten sonra, 11 Mayıs 2003 tarihinde Saadet Partisi'ne genel başkan seçildi. Ancak, geçmiş dönemlerde hazine tarafından partisine verilen yardımı usulsüz kullandığı iddiaları üzerine 2 yıl 4 ay mahkumiyet cezası aldı, yaşlılığı ve rahatsızlığı sebebiyle Erbakan, kesinleşmiş cezası ev hapsine çevrildi (Yeşilyurt, 2006: 425).

Dönemin Cumhurbaşkanı Abdullah Gül 19 Ağustos 2003'te cezasını affedince Erbakan'ın parti içinde sorun yaşadığı Saadet Partisi Genel Başkanı "emanetçi" Numan Kurtulmuş, Erbakan tarafından tasfiye edildi. Erbakan yeniden hareketin başına geçti. Saadet Partisi, 2011 seçimlerine 85 yaşındaki Erbakan önderliğinde gidiyordu ancak (Yalçın, 2013: 345) Yaşının ilerlemesi ile birlikte sağlık durumu giderek kötüleşen Erbakan, tedavi gördüğü hastanede kalp yetmezliği sebebiyle 27 Şubat 2011 günü seçimlere katılmadan vefat etti (Günay, 2013: 20).

4.6.2. Necmettin Erbakan'ın Liderlik Politigi

Necmettin Erbakan'ın görüşleri "Milli Görüş" ve "Adil Düzen" olarak kavramlaştırıldığı söylenebilir. "Adil Düzen" sistemini, Necmettin Erbakan ile Prof. Dr. Arif

Ersoy birlikte 1990'lı yılların başında hazırladı. Erbakan son dönemlerine kadar genel olarak partililerinin teknik konuda çalışma yapmalarını ve konuşmalarını isterdi (Yalçın, 2013: 235).

Erbakan'ın vizyonu tüm insanlığın huzurunu kapsayan vizyona sahiptir, küreseldir. Ona göre (Erbakan, 2014: 325-326): kapitalizm insanlığa yoksulluk, sefalet ve sömürü getirmiştir. İnsanlık kaynaklardan eşit olarak yararlanamamaktadır. Dünya nüfusunun büyük bir kısmı açlık ve sefaletle boğuşmaktadır. Kaynakların büyük bir kısmını küçük bir azınlık kendi çıkarlarına göre yönetmektedir. Bu azınlık kaynakların kontrolünün devamını sağlamak için dünyanın geri kalanını sömürmektedir. Hatta gelişmiş olarak adlandırılan toplumların kendi vatandaşları bile sömürülmektedir. Erbakan; bu adaletsiz düzene karşı çıkmakta ve yerine çözüm olarak Adil Düzen'i önermektedir. Adil Düzen'in kavramsal olarak –farklı kutuplarda olsalar da- Sosyalizm'le benzerliği dikkat çekicidir. Erbakan; sosyalistlerin teşhislerinin doğru olduğuna katılmış ancak yöntem ve çözüm konusunda sosyalizmle ayrıldıklarını belirtmiştir.

“Adil Ekonomik Düzen” ekonominin hakka dayanan yönlendirici ve teşvik edici bir unsur olan kara müsaade ettiği halde, bir haksızlık ve sömürü vasıtası olan faize yer vermemektedir. Ayrıca serbest piyasa rekabetini ve mülkiyet hakkını esas alarak bunların faydalarına yer verir ancak kaynakların belirli bir zümrede toplanmasına istemediğinden tekelleşmeye karşıdır (Erbakan, 2014: 223).

Adil Ekonomik Düzen'de devlet; ülke ve bölgelerin makro planını yaptırır ve ilgili yatırım projelerini hazırlar. Böylece herkes ülkenin her yerinde tarım, sanayi ve hizmetler sektöründe mevcut yatırımların verimliliğini artırmak ve yeni yatırımlar oluşturmak için hangi projelerin teşvik edileceğini önceden öğrenir. Şahıslar ya tek başına, ya şirketler veya vakıflar halinde bu projelerden istediklerini seçerler ve bunları yürütürler. Devlet, bu projeleri her bakımdan destekler ve çeşitli teşviklerle bunların en faydalı ve verimlilerinin öncelikle gerçekleşmesini yönlendirir (Erbakan, 2014: 224). Devlet bu sistemde liberal ve devletçi anlayışın arasında yer alarak yönlendirici bir konumda durmaktadır.

Adil Ekonomik Düzen'de devletin faaliyetleri “Genel Hizmetler” ve “Tanzim(Düzenleyici) Hizmetler” olarak ikiye ayrılır. Güvenlik, yönetim, yargı, enerji temini, su, yol, altyapı hizmetleri, sağlık, öğretim hizmetleri, ulaşım, iletişim hizmetleri

genel hizmetler olarak yer alır ve bunlar doğrudan devlet tarafından yürütülür. Ekonomik hizmetler devletin kontrolüyle düzenlenir. Erbakan bu konuya tarımdan örnek vermektedir. Örneğin toprak mahsullerinin yerine ülkenin her yerinde beldelere kadar örgütlenmiş buğday vakfı kurulacak, alım-satım ve depolama hizmetleri kar amacı gütmeyen bu vakıf tarafından yürütülecektir. Sanayi ve hizmet sektörleri açısından da Adil Düzen’de “işçilik sistemi” değil, “ortaklık sistemi” oluşturulacaktır. Böylece toplumun bütün katmanlarının, nimet-külfet paylaşımında adalet sağlanarak refahın artırılacağı düşünülmüştür (Erbakan, 2014: 224-225).

Milli Görüş’ün nihai hedefi, Adil Düzen’i getirip Milli Görüş liderliğinde, Müslüman olsun veya olmasın ezilen ve sömürülen bütün mazlum ve biçare halkların hürriyet ve saadete ulaşmasını temin etmek, bunun için de dünyaya acı, gözyaşı, açlık, zulüm, sömürü ve mutsuzluk yaratan emperyalist, kapitalist ve siyonist fitne ve şer merkezlerinin bertaraf ve tasfiye edilmesidir (Günay, 2013: 11).

RP Genel Başkanı Necmettin Erbakan, 10 Ekim 1993 günü Ankara Atatürk Spor Salonu’nda toplanan RP 4. Büyük Kongresi’ndeki konuşmasında yapmak istediği siyaseti şöyle açıklamıştır (Çakır, 1994: 195):

“1. Temiz yönetim; 2. Milli görüşe dönüş; 3. Manevi kalkınma; 4. Adil Düzen’in kurulması (Adil Ekonomik Düzen-Gerçek demokrasi-Gerçek çoğulcu demokrasi-Herkese insan hakkı-Herkese inandığı gibi yaşama hakkı); 5. Yönetimin merkezîyetçilikten kurtulması, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi; 6. Devletin ekonomik faaliyetleri bırakması ve asli görevlerine dönmesi; 7. Güvenlik reformu; Adliye ve hukuk reformu; 9. Çevre ve doğal denge tahribinin önlenmesi.”

Erbakan dış politika açısından da farklı bir çizgi izlemek istemiş ve buna uygun söylem kullanmıştır. Siyasal çizgisine bağlı olarak İslam ülkeleriyle ilişkilerin geliştirilmesi dış politikasındaki en temel hedefi olmuştur (Demir, 2007: 23). Milli Görüş hareketinin başka bir dış politika unsuru da “Şahsiyetli dış politika” söylemidir. Erbakan’ın şahsiyetli dış politika söylemi, Türkiye’nin stratejik konumunu yansıtan, kültürel ve tarihsel bağlarından güç alan ve uluslararası arenada ona saygın bir konum ve itibar getirecek olan bir anlayışa işaret etmektedir. Erbakan’a göre, şahsiyetli dış politika sayesinde Türkiye, uydu devlet olmak yerine bağımsız bir devlet olacaktır (Bakır, 2007: 373).

Refahiyol Hükümeti'nin dört yıllık programında öngördüğü ancak iktidarda kalabildiği bir yılda uygulayabildiği performans şöyle özetlenebilir (Kazan, 2014: 411):

- Yaygın muhalefeti kırmak için bütün olarak toplum kesimlerine hizmet esas alındı
- Halkın refahını yükseltmek için, herbiri 10 milyar dolar değerinde toplam 30 milyar tutan 3 kaynak paketi geliştirildi ve bu kaynaklardan, Nisan 1997 tarihine kadar(8 ay içinde) 13.3 milyar dolar gelir sağlandı.
- Memur maaşları % 130 oranında artırıldı
- İşçi ücretleri %102 oranında artırıldı
- Köylünün ürün fiyatları ortalama %312 artışla, 1996'da köylüye 43.5 trilyon TL ödenirken Refahiyol döneminde 136 trilyon ödendi
- Esnafa düşük faizli kredi imkanları getirildi. Kredi miktarı 57 trilyondan 80 trilyona çıkartıldı.
- 8036 KOBİ'ye ilk defa fon kredi imkanı teşvik belgesiyle 2.5 trilyon kredi dağıtıldı.
- BAĞKUR emekli maaşlarında yüzde 300 artış sağlandı
- Enflasyon sekiz ayda %100'lerden %75'lere geriletildi
- Başta hazine faizleri olmak üzere faizler genel olarak düşürüldü.
- Uluslararası alanda da gelişmekte olan 8 ülkenin işbirliğine öncülük yaparak büyük bir gayretle bir yıl gibi kısa bir sürede D-8/"Gelişmekte Olan 8 Ülke" gibi çok önemli bir oluşumun ortaya çıkmasını sağladı. (Günay, 2013: 20).

Necmettin Erbakan basında oluşturulan imajının aksine tutucu olmayan bir liderlik stili izlemiştir. Siyasi yaşamında birbirlerinden çok farklı siyasi görüşlerde olan; soldaki Bülent Ecevit, sağdaki Türkeş, merkezdeki Demirel ve Çiller ile siyasi işbirliğine gidebilmiştir.

Erbakan'ın tartışmaya açık bir yapısı olduğu, herkesi dinliyordu, paylaşımcı oluşu ve çalışan insanlara özel sempati beslediği belirtilmektedir (Yalçın, 2013: 79). Erbakan'ın bir özelliği de herkese ismiyle hitap etmesiydi, "Sayın Ecevit" değil "Bülent Bey" diyordu. Protokole ve nezakete çok önem veren Bülent Ecevit şaşırısa da Erbakan'ın hitabına bir süre sonra alışmıştı (Yalçın, 2013: 90). Ayrıca Necmettin Erbakan'ın konuşmalarında nazik ve samimi bir üslubu vardı.

Erbakan örgüt yönetimine bakışını insan vücudu metaforuyla anlatır. Ona göre teşkilat vücuttaki sinir gibidir. Ortalama 70 kiloluk bir insandaki sinirlerin ağırlığı sadece 70 gramdır. Ancak, bu 70 kiloluk vücudu ayakta tutan, o 70 gramlık sinirdir. Teşkilat, bir cemiyetin sinir uçlarıdır. Organize olmuş çok küçük toplulukların, birbirinden habersiz milyonlarca kitleden daha güçlü olduğu aşıkardır (Erbakan, 2014: 35). Refah Partisi'nin seçim başarısı analistler tarafından diğer partilerden daha farklı ve iyi örgütlenmeye önem verilmesine dayandırılmıştır.

Erbakan'ın liderlik stili "vizyoner" liderliktir. Ona göre asıl faydalı olan 70 milyonluk milletine ve bütün insanlığa hizmet edebilmektir. Bütün insanlığın saadet ve mutluluğu için çalışmaktır. Bu dünya imtihanını, "canıyla malıyla cihat etmiş bir Müslüman" olarak tamamlamaktır. Çünkü hayat iman ve cihattır (Erbakan, 2014: 17). Necmettin Erbakan vizyonunun temel referansını İslam'a dayandırmaktadır ve vizyonu tüm insanlığı kapsamaktadır.

"RP lideri Erbakan, Türkiye'nin birçok farklı İslami grubunu kendi kişiliği ve liderlik becerileriyle yönetme kapasitesine sahipti. Onun yetenekli sağ kolu Oğuzhan Asiltürk bu çabasında ona destek oldu. Bu liderler, partiyi Türkiye İslam'ının değişen yüzünü, neredeyse toplumun her köşesine nüfuz etmesine izin veren bir güç kaynağı haline getirdiler. Liderlik özellikleri bakımından RP, diğer Türk partilerine benziyordu: Liderin kişiliği kurumlara egemendi ve partinin üzerindeydi. RP'nin siyasal başarısının ana sebeplerinden biri örgütsel esnekliği ve geleneksel ağları harekete geçirmek için modern araçları stratejik bir biçimde kullanması idi. Partinin örgüt yapısı, tespih modeli (yani geleneksel Müslüman teşbihinin 33 böncüğünü esas alarak her il yönetim kurulunun 33 üyeden oluşması) idi. Her bir mahallenin bir örgütleyicisi vardı ve bu kişi her bir sokakta oturan kişilerin yaşı, etnik kökeni, dinsel kökeni ve doğum yeri hakkında bilgiler toplamak üzere sokak temsilcilerini atıyordu. Şehir düzeyinde müfettişler mahalle örgütleyicilerinin işlerini her hafta inceliyorlardı. Müfettişe ek olarak her şehrin 33 üyeden oluşan bir parti divanı vardı. Başka hiçbir parti, siyasal ve sosyal açıdan Türk toplumunun temel birimleri olan mahallelerle bu şekilde iletişim kuracak tarzda örgütlenmemişti. Mesela RP temsilcileri daima, toplumsal bağları güçlendiren cenaze ve düğün gibi toplumsal törenlere katılıyorlardı. RP, diğer Türk partilerinden, seçmenleri bir arada tutmaya yardım eden birçok dernek ve kurumla organik bağlara sahip olmasıyla da ayrılmaktadır (Yavuz, 2003/2005: 307)."

Erbakan düşünce ve söylemlerini uygulayamasa da her zaman inanmıştır. Siyasal hayatının ve ömrünün sonlarında sağlığının iyi olmadığı anlarda bile, partisi bölünmüş ve barajı aşamamışken hala birşeyler başaracağına düşünüyordu. Liderliğinin kaynaklarından ve takipçilerine aştığı en önemli etkenlerden biri inançtı. Bir konuşmasında inanç konusunu şöyle özetlemiştir (Erbakan, 2013: 280): "Bizim milletimiz ne zaman bunalmış,

yok oluyor zannedilmişse onun arkasından harikalar gerçekleştirerek parlak dönemlerini yaşamıştır. Düşünün ki, İstanbul'un fethinden 50 sene önce Anadolu Timur'un istilasına uğramıştı ve her şey bitti zannediliyordu. Ama aziz milletimiz 50 sene içerisinde yeniden toparlanmış bir çağı kapatmış bir çağı yeniden açmıştır. Tarih boyunca en büyük harikaları yaşamış olmanın gururunu yaşıyoruz.”

4.7. Recep Tayyip Erdoğan

4.7.1. Biyografi

Aslen Rize'li olan Recep Tayyip Erdoğan 26 Şubat 1954'te İstanbul'da doğdu. 1965 yılında Kasımpaşa Piyale İlkokulu'ndan, 1973 yılında ise İstanbul İmam Hatip Lisesi'nden mezun oldu (Cumhurbaşkanlığı, 2018). İmam hatip liselerinden mezun olanlar ikinci sınıf vatandaş olarak görüldüğü için İlahiyat Fakülteleri dışında okumaları zorlaştırılıyordu. Ancak dönemin mevzuatına göre, aradaki fark derslerini vererek normal lise mezunu statüsünü kazanmak mümkündü. Üniversiteyi Marmara Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi'nde okuyan Erdoğan, bu okuldan 1981 yılında mezun oldu (Cumhurbaşkanlığı, 2018; Kaplan, 2007: 63).

Gençlik yıllarından itibaren sosyal hayat ve siyasetle iç içe bir yaşamı tercih eden Erdoğan futbolla 1969-1982 yılları arasında amatör olarak ilgilendi (Cumhurbaşkanlığı, 2018). O yıllarda MTTB Ortaöğretim Öğrenci Başkanlığı da yapan Erdoğan; MTTB'de özel günlerde şiirler okuyor, yapılan münazaralara katılıyor ve etkili hitabetiyle dikkat çekiyordu (Kaplan, 2007: 63). Şiire özel ilgi duyan Erdoğan Yeşilay ve Milli Türk Talebe Birliği'nin düzenlediği şiir yarışmalarına katıldı, hatta 1973'te Tercüman Gazetesi'nin düzenlediği "En iyi şiir okuma yarışması"nda birinci oldu (Kuzu, 2009: 82). Gençlik dönemindeki faaliyetler ilerde liderliğine katkıda bulunacak bazı nitelikleri kazanmasını sağlamıştır.

Lise ve üniversite yıllarında Milli Türk Talebe Birliği öğrenci kollarında aktif görev alan Recep Tayyip Erdoğan, 1976 yılında MSP Beyoğlu Gençlik Kolu Başkanlığı'na ve aynı yıl MSP İstanbul Gençlik Kolları Başkanlığı'na seçildi. Bu dönemde hem okuyor, hem siyaset ve futbolla ilgileniyor, hem de geçimini kazanmak için şoförlük yapıyordu. 12 Eylül

1980’de yapılan askeri darbenin ardından hem çalıştığı kurum olan İETT’den hem de MSP’nin kapatılmasıyla da partiden ayrılmak zorunda kaldı. 12 Eylül döneminde Erdoğan özel sektörde bir süre müşavirlik ve yöneticilik yaptı, bu arada askerlik görevini de tamamladı (Cumhurbaşkanlığı, 2018; Kuzu, 2009: 85).

12 Eylül sonrasında siyasal yasakların kalkmasıyla, 1983 yılında kurulan Refah Partisi ile fiili siyasete geri dönen Recep Tayyip Erdoğan, 1984 yılında Refah Partisi Beyoğlu İlçe Başkanı, 1985 yılında ise Refah Partisi İstanbul İl Başkanı ve Refah Partisi MKYK üyesi seçildi (Ak Parti, 2018: 1). 1986 ara seçimlerinde milletvekili adayı oldu. Seçimi kazandı ve milletvekili oldu ancak daha sonra tercihli oy sistemi nedeniyle yüksek seçim kurulu mazbatasını iptal etti. 1989 yılında Beyoğlu ilçesinden belediye başkan adayı oldu, seçimi kazanamasa da bölgede Refah Partisi’nin oy oranını beklenmeyecek düzeyde artırdı (Kuzu, 2009: 85). Beyoğlu başarısını ve tecrübesini kullanarak 1994 yerel seçimlerinde İstanbul’un Belediye Başkanı seçilmeyi başardı.

Recep Tayyip Erdoğan’ın belediye başkanlığı döneminde İstanbul’un çehresini değiştirdiği, o güne kadar süregelen kronik sorunlarını çözdüğü, altyapı ve ulaşım sorunlarını ise eskiye oranla önemli ölçüde düzenlediği hususunda taraflı-tarafsız yazarlar hemfikirdir. İstanbul tecrübesi Erdoğan’ın daha sonraki siyasal yaşamında insanlara başarılı olacağı konusunda somut bir referans olması açısından önemlidir.

Recep Tayyip Erdoğan’ın belediye başkanlığı dönemine kadar İstanbul’un kronik sorunu haline gelmiş çöp, kirli su, doğalgaz, ulaşımın düzenlenmesi, denizin temizlenmesi ve dünyadaki en güzel şehirlerden birinin tarihi ve kültürel dokusunun korunmasına yönelik gerçekleştirdiği başarılı çalışmalarının altyapısını, akademisyenlerle işbirliği yaparak hazırladığı çalışma programlarından yararlanarak gerçekleştirmiştir (Besli ve Özbay, 2014: 133).

“İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde Erdoğan’ın en önemli icraatlarından biri de kültür hizmetleri alanında oldu. Bütün destekleyici yan etkinlikler bir tarafa, Doğu-Batı konferansları başlığıyla düzenlediği ‘beyin tartışmaları’ toplantılar zinciri bile tek başına bunun en önemli kanıtı. Doğu ile Batı kültür havzalarının en iyi beyinleri, periyodik olarak İstanbul’da bir araya getirildi ve din, akıl, medeniyet, teoloji, kelam, felsefe gibi temel konular çarpıcı başlıklar altında dünyaca ünlü aydınlarla tartışıldı. Ortaya çıkan görkemli birikim hem Müslüman zihnin aktüel meselelerine yeni bir kavramsal çerçeve oluşturdu hem de belediyenin kültür yayınları arasında basılarak kamuoyunun ilgisine sunuldu Doğu-Batı konferansları,

Erdoğan'ın bugünlerin entelektüel altyapısını daha o dönemden, 94-98 yılları arasındaki belediye başkanlığı zamanında hazırlamaya başladığını gösteriyor" (Beki, 2003: 79- 80).

İstanbul Belediye Başkanlığı sürecinde edindiği şöhret neticesinde partisinde de Necmettin Erbakan'a karşı bir alternatif olarak görülüyor ve yurtiçindeki bazı parti teşkilatlarının daveti üzerine davet edildiği bölgelere ziyaretler düzenliyor ve konuşmalar yapıyordu. 12 Aralık 1997'de Siirt'te bir konuşmasında meydana okuduğu bir şiirdeki "Minareler süngümüz, Kubbelere miğfer, Camiler kışlamız, Müminler asker" mısralarını okuduğu için yargılanmıştır.

Erdoğan yargılanırken RP Anayasa Mahkemesi tarafından kapatılmış, RP yönetimine de siyasi yasak getirilmişti. Liderlik için güçlü bir alternatif olan Erdoğan'ın ise (Kaplan, 2007: 82) yargılama sonucu Türk Ceza Kanunu'nun 312/2 maddesinden "Halkı din ve ırk farkı gözeterek kin ve düşmanlığa açıkça tahrik etmek" suçunu işlediği gerekçesiyle Diyarbakır DGM tarafından 21 Nisan 1998'de mahkumiyetine kararı verildi (Kuzu, 2009: 95). Pınarhisar cezaevinde 4 ay hapis yattı ve üstelik siyaset yapmaktan men edildi. Basında artık muhtar bile olamayacağına yönelik manşetler atıldı.

Recep Tayyip Erdoğan 4 ay kaldığı cezaevinden çıktıktan sonra Abdullah Gül ve Bülent Arınç gibi Erbakan hareketinin muhalif yenilikçi kanadı ile birlikte, 14 Ağustos 2001'de AKP'yi kurdular. Recep Tayyip Erdoğan Kurucular Kurulu tarafından, AK Parti'nin Kurucu Genel Başkanı seçildi. DSP-ANAP-MHP koalisyonunun başarısız yönetimi ve içinde bulunulan ekonomik kriz halkı alternatif bir yönetim arayışına itti. Halk; AK Parti'yi daha kuruluşunun birinci yılında, 3 Kasım 2002'de iktidara taşıdı. Recep Tayyip Erdoğan siyasetten yasaklı olması üzerine 58. Hükümeti kurma görevini dönemin cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer Abdullah Gül'e verdi. Hükümet tarafından yapılan yasal düzenlemeyle Erdoğan'ın milletvekili adaylığının önündeki yasal engelin kalkması üzerine, 9 Mart 2003'te Siirt ili milletvekili yenileme seçiminde oyların %85'ini alan Erdoğan, 22. Dönem Siirt milletvekili olarak meclise girdi ve 59. Hükümet'in Başbakanı oldu (Ak Parti, 2018: 1).

Recep Tayyip Erdoğan ilk olarak süratle ekonomiyi ve siyasal yapıyı düzenlemek için Avrupa Birliği'ne girmeye yönelik reformları kararlılıkla gerçekleştirmeye başlamıştır. Avrupa Birliği'ne tam üyelik, sadece Türkiye'nin değil, AKP'nin de en büyük projelerinden

birisiydi. İktidara gelir gelmez, hemen herkesi şaşırtan bir kararlılıkla işin peşine düşmüşler, Türkiye'nin taahhütlerini yerine getirmesi için olağanüstü denilebilecek bir süratle çalışmışlar ve nihayet 29 Ekim 2004'te Roma'da Avrupa Anayasası Nihai Senedi'ni imzalamışlardı. 3 Ekim 2005'te tam üyelik müzakerelerinin başlaması için karar da alındı (Kaplan, 2007: 114).

Ağustos 2002'de meclis, AKP meclis grubunun desteğiyle, Türkiye'yi Koppenag Kriterleri'ne daha fazla yakınlaştırmak için önemli bir reform paketini kabul etti. Bunun 12-13 Aralık 2002 tarihinde Türkiye'ye tam üyelik görüşmelerine başlama tarihi vermek üzere AB konseyi olarak Koppenag'ta toplanacak olan AB liderlerini ikna edeceği umuluyordu (Özbudun ve Hale, 2010: 198). İzleyen iki yıl boyunca, hükümetin reform yükümlülüklerini yerine getirme karnesi mükemmel değildi ancak bunun suçu tamamen hükümete yıkılamazdı. Örneğin söz verilen bankacılık kanunu, beklendiği gibi Temmuz 2005'te çıkarıldı fakat cumhurbaşkanı Sezer tarafından meclise geri gönderildi ve aralık ayına kadar meclisten yeniden geçirilmedi (Özbudun ve Hale, 2010: 171).

AB'ye girme girişimlerinin dışında, Kasım 2002'de AKP'nin önündeki en acil dış politika sorunu, AB öncülüğünde yaklaşan Irak işgaliydi (Özbudun ve Hale, 2010: 208). ABD'nin baskılarıyla Irak işgali için Türkiye'nin yardımı ABD için önemliydi. Türk askerinin Irak'a gönderilmesi ve ABD askerlerinin Irak'a saldıracak birliklerinin Türkiye'de konuşlandırılması için mecliste yapılan tezkere kabul edilmedi ve bu tarihten sonra ABD söylemleriyle olmasa da Türkiye aleyhinde politikalar izlemeye başladı.

Bush yönetimi Türkiye'ye karşı intikam hareketini 4 Temmuz 2003 günü yaptı. Kuzey Irak'ın Süleymaniye kentinde anlaşmalar gereği konuşlanmış olan, bir binbaşı komutasındaki Türk birliği Amerikan askerlerinin saldırısına uğradı. Amerikalılar, yanlarına Iraklı peşmergeleri de almışlardı. 11 Türk Subayı başlarına çuval geçirilerek derdest edildi ve 60 saat alıkonuldu (Bila, 2008: 391). Yaşanan bu saldırı ve Recep Tayyip Erdoğan'ın tepkisiz kalması ülke gündeminde uzun süre huzursuzluk oluşturmuştur.

2004'e gelindiğinde yerel seçimlerde de istediği başarıyı elde eden AK Parti %41.67 İl Genel Meclisi oy oranıyla birinci parti oldu ve başta İstanbul, Ankara, Konya ve Gaziantep gibi büyükşehirler olmak üzere çok sayıda belediye başkanlığı elde etti (Mert, 2008: 90).

Bu Erdoğan'ın iktidarının bazı kesimler tarafından kabul edilmeyen meşruiyetini sağlamlaştırmıştır.

2007 yılında gelindiğinde Sezer'in cumhurbaşkanlığı görevinin Mayıs ayında bitecek olması ülkede ciddi bir siyasi kriz oluşturdu. Özellikle Erdoğan'ın Cumhurbaşkanı olmaması için 28 Şubat sürecinin bir benzeri işletilmeye başladı. Erdoğan cumhurbaşkanlığından belki de Özal'ın akıbetine uğramamak -cumhurbaşkanı olunca hem partideki hakimiyetini kaybetmiş, hem de partisi etkisiz liderler tarafından seçimlerde çok oy kaybetmişti, vefatından önce cumhurbaşkanlığına bırakıp ANAP'ın başına geçmeyi planlamaktaydı- ve ülkenin kırılğan durumunu daha çok germemek adına ılımlı biri olarak görülen Abdullah Gül'ü aday göstererek vazgeçti. Sancılı süreç Nisan ayında zirve yaptı. İlk önce cumhuriyet mitingleri adı altında büyük katılımlı gösteriler düzenlendi. Sonrasında cumhurbaşkanı seçilmesi için mecliste gerekli olduğu öne sürülen 367 sayısının muhalefetin boykotu sebebiyle sağlanamaması üzerine, CHP seçimin iptali için Anayasa Mahkemesi'ne dava açtı. 27 Nisan gecesi TSK'nın resmi websitesinde laiklik temalı bir bildiri-muhtıra yayınladı. Bu şartlar altında Erdoğan'ın istediği aday seçilemeyecek ve belki bu sürecin sonu askeri darbeye sonuçlanacaktı. Erdoğan eski lideri Erbakan gibi ikinci postmodern darbe girişiminden sonra geri çekilmedi ve kararlılığını sürdürdü. Erdoğan'ın "367" sorununu aşip cumhurbaşkanının meşruiyetini sağlamlaştırılmasını planlayarak, cumhurbaşkanı seçilmeden erken seçim kararı alındı.

22 Temmuz 2007 erken seçiminde AKP %46.6 ile 341 milletvekiline sahip oldu. Yeni mecliste CHP 112 milletvekili ve MHP'de meclise girerek 71 milletvekiliyle bu sefer barajı aşip mecliste temsil hakkı kazandı (YSK, 2018: 1). Bu sefer mecliste iki parti yerine AK Parti, CHP ve MHP'nin yanı sıra seçim barajını devre dışı bırakmak için bağımsız aday olup, temsil hakkı kazanınca DTP çatısı altında birleşen milletvekilleriyle meclis bu sefer 4 partili yapıya sahip oldu.

AKP'nin 22 Temmuz'daki seçim zaferini AKP'nin cumhurbaşkanı adayı Abdullah Gül'ün başı kapalı eşiyile Çankaya'ya çıkması izledi. "Laiklik elden gidiyor" diye kaygılananların kaygılarını daha da artıracak olan en olumsuz senaryo gerçekleşmişti. AKP Hükümeti beş yıl daha iktidardaydı ve Çankaya kalesini de ele geçirmişti. (Ulugay, 2008: 65). 2008 yılına, seçimler sonrasında başlayan yeni anayasa yapılması ve türban

tartışmalarıyla girildi. Yargıtay Cumhuriyet Başsavcısı Ocak 2008’de yaptığı konuşmada türban konusunda AKP’yi uyarıyordu. Türbanla ilgili yasa MHP’nin desteğiyle meclisten geçti. Bunun üzerine harekete geçen Yargıtay Başsavcılığı 14 Mart 2008 tarihinde Adalet ve Kalkınma Partisi hakkında laiklik karşıtı eylemlerin odağı olduğu iddiasıyla kapatma davası açtı (Mert, 2008: 91). Dava sonucunda AKP kapatılmaktan kurtuldu ve fakat partinin hazineden aldığı yardımın yarısı oranında kesintiye gidilmesi karara bağlandı (Türk, 2014: 14). Şüphesiz bunda AB üyelik sürecinin payı büyüktür. Uyum yasalarıyla beraber parti kapatmak yasal olarak zorlaştırılmıştı.

12 Eylül 2010’da 1980 Darbesinin ürünü anayasanın bazı maddelerini değiştirmek için halkoylamasına gidildi ve değişiklikler kabul edildi. 12 Eylül tarihinin seçilmesi 1980’deki darbenin intikamını almak için özellik seçildi. Anayasa değişiklikleri toplumdaki avantajsız kesimlere pozitif ayrımcılığı, temel hak ve özgürlüklerin genişletilmesi, memurlara toplu sözleşme hakkı; Kamu Denetçiliği Kurumu’nun oluşturulması; Anayasa Mahkemesi, HSYK, Askeri Yargı ve diğer yargı değişikliklerini içermekteydi (Resmi Gazete, 2010: 1).

2011 Genel Seçimlerinde Recep Tayyip Erdoğan partisinin oylarını artırarak üçüncü kez tek başına iktidar çoğunluğunu yakaladı. Neredeyse her iki kişiden biri partisine oy vermişti. Erdoğan bu dönemi kendisinin “Ustalık Dönemi” olarak adlandırdı.

Meclisten çıkarılan AB uyum paketleriyle TRT Şeş gibi 24 saat yayın yapan bir Kürtçe kanalın devreye girmiş olması, Kürt dili üzerindeki yasakların birer birer kaldırılması bölgedeki camilerde Kürtçe hutbe ve vaazlar, Kürtçe tiyatro eserlerinin sahnelenmesi gibi uygulamalar örgütün propoganda imkanlarını elinden almaya başlamıştı (Zengin, 2014: 343). Bu sürece zaten 2009 yılında Erdoğan’ın ifadesiyle “Demokratik Açılımla” başlanmış, bazı PKK’lı teröristler Habur sınır kapısından gelip Türkiye’ye teslim olması gibi tartışmalı ve tepki toplayan olaylara sahne olmuştu. Sonrasında çözüm süreci için terör örgütünün kurucu lideri tutuklu Abdullah Öcalan’la görüşmeler gerçekleştirildi, Öcalan aracılığıyla bir dönem PKK’nın silah bıraktırılması sağlandı ve bir dönem çatışmasızlık yaşandı. Ancak bu dönemi teröristler ve siyasi uzantıları yeni bir çatışma dönemi için kapsamlı bir hazırlık dönemi olarak gerçekleştirmişlerdir.

2012’de MİT Müsteşarı Hakan Fidan’ın tutuklanmak istenmesi Fethullahçı Terör Örgütü’nün ülkeyi karıştırmaya yönelik önemli adımlarından biri oldu. 2013 yazında Gezi Park’ındaki ağaçların sökülmemesi için yapılan ufak çaplı bir eylem polisin orantısız güç kullanımıyla ülke geneline yayıldı ve Türkiye uzun süren karışıklıklara sahne oldu. Sıradan ve büyümeden tedbir alınabilecek bir eyleme, içine FETÖ üyelerinin etkin bir şekilde sızdığı bilinen emniyet güçlerinin çok şiddetli müdahale etmesi, iç ve dış basının kışkırtıcı haberler yapması ve eylemcilerin arasına sızıp provoke eden batı ülkelerinin ajanlarının yakalanması, Erdoğan’ın bağımsız politika izlemeye başlamasıyla ilişkilendirilebilir. Eylemler sonucunda ülke milyarlarca dolar zarara uğramış ve toplumun farklı kesimleri duygusal olarak ayrıştırılmıştır.

17-25 Aralık 2013 sürecinde; AK Parti’li bazı siyasetçilerin, bakanların ve Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’ın telefonları usulsüzce dinlenmiş ve dinleme sonucunda elde edilen usulsüzlüklere ilişkin ses kayıtları sosyal medya üzerinden paylaşılmıştı. Bu süreçten sonra Erdoğan’ın kabinesinden 4 bakan görevi bırakmak zorunda kaldı. Bu olaylardan sonra “Paralel Yapı” olarak adlandırılan Gülen hareketiyle etkin mücadele edileceğinin sinyalleri verildi. Erdoğan; ekonomik açıdan çok büyümüş olan Gülen Cemaatinin bankasındaki hesaplarını kapatılmaları ve dünya çapına yayılmış okullarından öğrencilerin kayıtlarını almaları konusunda halka çağrıda bulundu. Yine bu yapılanmanın gelir kaynaklarının önemli bir kısmını oluşturan dersanelerdi. Hükümet dersanelerin kapatılmasına yönelik çalışma yapacağını açıkladıktan sonra da paralel yapı Erdoğan’a ve Türkiye’ye karşı verdiği gizli mücadeleyi yayın organları ve liderlerinin açıklamalarıyla kamuoyu önünde gerçekleştirmeye başlamıştır.

Sonraki süreçte Recep Tayyip Erdoğan’ın evinde ve makamında bile dinleme cihazları bulundu. FETÖ mensupları yıllar boyunca devlete sızmış ve devlet için paralel bir yapı oluşturmuştu. Stratejik kurumları yasal olmayan şekilde dinleyip devlet sırlarını topladıkları ortaya çıkmıştır.

2014’teki yerel seçimlerde de birinci olan, Recep Tayyip Erdoğan 10 Ağustos 2014’te de 21 milyon oyla (YSK, 2018: 1) halk tarafından seçilen ilk Cumhurbaşkanı oldu. Muhalefet partilerinden CHP ve MHP’nin ortak aday belirlemelerine rağmen Erdoğan

seçimden zaferle çıkmış ve Cumhurbaşkanı olduktan sonra hükümeti kurma görevini Dışişleri Bakanı Ahmet Davutoğlu'na vermiştir.

“2014'te Cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesiyle, Cumhurbaşkanlığının temsil kabiliyeti ve demokratik meşruiyeti, dolayısıyla da sistem içindeki konumu daha da güçlendirilmiş oldu. Bunun pratikteki yansıması, Cumhurbaşkanlığının da Türkiye siyasetinde çok kullanılan Rousseau'cu 'milli irade'yi doğrudan temsil eder hale gelmesidir” (Kamalak, Gül ve Gül, 2015: 128).

Ahmet Davutoğlu'nun Başbakanlık'tan uzaklaştırılmasından çok kısa bir süre sonra, 15 Temmuz 2016 gecesi TSK'ya sızmış olan FETÖ mensupları tarafından darbe girişiminde bulunuldu. Darbeci grup İstanbul'da Boğaz Köprüsü'nün bir yönünü darbecilerle ulaşıma kapattı, Erdoğan'a Marmaris'te kaldığı otelde suikast girişiminde bulunuldu ve Ankara'da savaş uçakları stratejik noktaları bombalamaya başladı. Genelkurmay Başkanı esir alındı, TRT binasına el konuldu ve darbeciler tarafından bildiri yayınlandı. Beklenmedik bu darbe girişimi sonrasında ordunun esir alınmamış ve darbe girişiminden önceden haberi olmayan komutanları bir süre sessizliğini korudu -ancak bazı kahraman komutan ve askerler ilk andan itibaren demokrasiden ve milletten yana tavır almıştı- dışında gidişatın ne yönde olacağı beklenilmeye başlandı. Sayıca az olan bu terörist grup aslında girişimi sabaha karşı başlatacakken, girişimin haber alınması üzerine hazırlıksız yakalandı ve görece erken bir saatte başladı. Amaçları darbenin gerçekleştiğine şüphe bırakmayarak hangi tarafta olacağını kestiremeyen ortada duran askerleri yanlarına çekmeye mecbur bırakmaktı. Gecenin ilerleyen saatlerinde Recep Tayyip Erdoğan, halkı meydanlara inmeye ve demokrasiyi korumaya davet etti. Halkın ve halkın yanında olan asker ve devlet görevlilerin cesur özverileri sonucu darbelerle dolu Türkiye tarihinde bir ilk yaşanmış olup ve bu kez kazanan taraf halk olmuştur.

Türkiye tarihinde karanlık bir gece olarak hatırlanacak olan, 248 şehit ve 1539 gaziyle kazanılan demokrasi zaferinden Türkiye güçlenerek çıktı. Mücadele alanının daraldığını ve en yakınına bile teröristlerin sızdığını farkına varan Erdoğan, hızlı karar ve tedbirler alabilmek adına olağanüstü hal ilan etti ve fiili anlamda başkanlık sistemini uygulamaya başladı. Önceliği ise terörle mücadele olmuştur.

Hızlı bir şekilde devlete sızmış olan onbinlerce terörist tutuklandı ya da memuriyetlerine son verildi. FETÖ'nün yurtiçindeki bütün okullarına el koyuldu ve devlet okulları haline getirildi. 15 Temmuz'dan sonra TSK içindeki hain yapılanmanın bertaraf edilmesinden sonra ise Türkiye sınır güvenliğinin sağlanması için Fırat Kalkanı Harekatı'yla DAESH terörü Türkiye'den uzaklaştırıldı.

Günümüze gelindiğinde ise Suriye'nin kuzeyindeki PKK ağırlıklı terör oluşumlarının yok edilmesi için Zeytin Dalı Operasyonu düzenlenmekte olup, Erdoğan'ın teröre karşı tutumunun Münbiç ve Fırat nehrinin doğusunda da ilerleyen dönemlerde devam etmesi beklenmektedir. Recep Tayyip Erdoğan tekrar partisinin genel başkanı seçilerek 2019'taki Cumhurbaşkanlığı seçimine hazırlanmaktadır ve yeni sistemin ilk Cumhurbaşkanı olması kuvvetle muhtemeldir.

4.7.2. Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Politikası

Ak Parti'nin ortaya çıktığı siyasal konjonktür bir dizi olumsuzlukla yoğrulmuştur. Koalisyon iktidarlarıyla yıpranan siyaset kurumu, yolsuzluklarla ve kötü yönetimle ortaya çıkan ekonomik darboğaz, ekonomik çöküntünün beraberinde getirdiği sosyal kriz, uluslararası alanda gerileyen bir ülke imajı, gelecekte ümidi azalan ve tepkileri giderek yükselen sosyal sınıflar bulunmaktaydı (Akdoğan, 2006/2010: 63). Bu özel konjonktür AKP'nin çok geniş bir desteği arkasında bulmasını sağladı. Türkiye tarihinde ilk kez bir siyasal aktör içeride Anadolu sermayesi ve onun temsilcisi MÜSİAD'ın, TUSKON'un, Gülen ve Nakşibendi gibi cemaatlerin ve aynı zamanda TÜSİAD'ın ve liberallerin desteğini alırken ve onların çıkarlarını bir siyasal hareket içinde temsil edebilirken, dışarıda da ABD ve AB'nin ve aynı zamanda 2008'e dek yüksek düzeyde seyreden petrol fiyatlarının getirdiği birikime sahip Arap ve bazı Ortadoğu ülkelerinin desteğini sağlayabildi. AKP bir yandan liberallerin desteğini elde edebilirken ve neoliberalizmi bütün gücüyle hayata geçirmeye çalışırken, kendisini devlet/merkez karşıtı; çevreyi, dışlanmışları temsil eden bir siyasi hareket olarak sunabildi. Bir yandan sırtını yerel ve küresel iktidar bloklarına dayarken ve sermayenin iktidarını temsil ederken, öte yandan kendisini mağdur olarak kabul ettirme başarısını gösterebildi (Uzgel, 2013: 38).

12 Eylül askeri müdahalesi sonrası Anavatan Partisi'nin büyük bir teveccüh görmesi ve sistemi normalleştirilmesi gibi, 28 Şubat süreci sonrası da Ak Parti sistemi yeniden normal eksenine oturtmaktadır (Akdoğan, 2006/2010: 63). Ancak Erdoğan, Milli Görüş Hareketi'nin uzantısı daha yenilikçi bir parti olmak yerine, farklı bir kulvara oturan yepyeni bir siyasal hareket olmayı tercih etti (Akdoğan, 2004: 104).

Uzun ve eziyetli bir yasal mücadele sonucunda göreve gelen ve düzen tarafından dışlanan Erdoğan, Kophenag Kriterlerinin yerine getirilmesindeki temel hukuksal süreç ile askeri ve sivil hükümet arasındaki güç dengesini ciddi ölçüde değiştiren, Türkiye'nin siyasal haritasını kalıcı şekilde yeniden şekillendirecek olan, yabancı yatırımlara dayalı yeni bir ekonomik yapı kuran devrimci yasal düzenlemelere liderlik etti (Yavuz, 2009/2011: 149). Ancak AKP iktidarının meclis çoğunluğuna dayanarak birbirini ardına çıkardığı yasalara karşı CHP'nin en çok kullandığı yöntem Anayasa Mahkemesi'ne iptal davaları açmak olmuştur. CHP, bu şekilde AKP'nin birçok eylem ve işlemi iptal ettirmişti (Bila, 2008: 449). Erdoğan uzun bir süre boyunca değişim karşıtı bir yapı ve onun temsilciliğini yapan CHP işbirliğiyle, siyaset dışı araçlarla engellendi.

Erdoğan her zaman bir meşruiyet kaynağı olarak demokrasi ve demokratik katılıma güvenmek durumunda kaldı. Devlet gücünün -yani askeriye ve yargının- partiye karşı geldiği görüldüğünde, sahip olunduğu bilinen "halk gücüne" dönüldü. Erdoğan Kemalist-laikçi eleştirileri dağıtmak için AK Parti'nin dini yönelimini devamlı olarak reddetti; bunun yerine "ortalama" Türk vatandaşının muhafazakar partisi olduğunda ısrar etti. Ortalama vatandaşlara verilen bu referans sokakları işaret ediyordu; kendini sokaklardan gelen biri olarak tarif eden Erdoğan, bu çevreyi "anladığı" ve "tanıdığı" iddiasını bir meşrulaşma aracı olarak kullanıyordu; zira devlet aygıtında güçlü durumdaki Kemalist-laikçi muhalifleri karşısında halk gücüne güvenmek zorunda olduğunun bilincindeydi (Dağı, 2006/2010: 129).

Dönemin Cumhurbaşkanı Sezer'in resmi davetlere AKP milletvekillerinin başörtülü eşlerini çağırılmıyordu. Ancak bir uzlaşma olarak Tayyip Erdoğan ve Abdullah Gül gibi parti liderleri, bu tür toplantılara eşleri olmaksızın gittiler. Örneğin Recep Tayyip Erdoğan'ın eşi Emine Erdoğan, Başkan Bush ve eşi tarafından Beyaz Saray'da ağırlandırken, kendi ülkesinde cumhurbaşkanlığı köşküne girmesinin fiilen yasaklanması gibi garip bir (Özbudun ve Hale, 2010: 145) uygulamaya maruz kalıyordu. Erdoğan 28 Şubat Sürecini deneyimlemiş biri olarak, iktidarını sağlamlaştırmak için temkinli davranmıştır. Hakkında çizilen agresif imajının aksine vizyonu doğrultusunda amaçlarına ulaşabilmek için Erdoğan olaylara temkinli yaklaşabilen sabırlı bir yapıya sahiptir. Bir sorunla karşılaştığında ise

karşı tarafla mutlaka müzakereler düzenler, diyalog tıkanırsa harekete geçmeye başlar. Bu durum aldığı kararlarda Erdoğan'ın iletişime geçip başka bir seçeneği kalmadığı için meşruiyet kazandıran bir stratejisidir. Erdoğan her ne kadar duygusal biri olsa da şartlar olgunlaşmadan harekete geçmemektedir.

Heper'e göre Erdoğan, Tasavvuf(Sufi) İslam'ına taraftardır, dolayısıyla başkalarını zorla Müslüman yapmaya çalışan bir anlayışa değil, insanın kendisinin ve başkalarının ahlakını yüceltme anlamına gelen büyük cihada taraftardır. Erdoğan, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı iken yalnızca belediyenin işlettiği lokantalarda alkollü içkiyi yasaklatmıştı; belediyenin kiraya verdiği lokantalarda dahi içkiyi yasaklatmamıştı. Erdoğan, İstanbul'daki kiliselerin ve sinagogların onarılması için ödenek ayıran ilk belediye başkanı olmuştur. Bir Mutasavvıf(Sufi) olan Erdoğan, İslamı siyasi kazanç sağlamak için kullanmayı da tercih etmemiştir (Heper, 2005/2011: 326). Ocak 2004'te, Cidde Ekonomik Forumu'nda, Erdoğan ve Gül, Müslüman meslektaşlarının önünde, dini siyasetten ayırmanın gerekliliğini anlattılar; Türkiye'de halkın, kendi ahlaki değerlerini korurken, ülkenin seküler-demokratik bir sistem ile yönetildiğini belirtmişlerdir (Heper, 2005/2011: 327). Ayrıca Arap Baharı sürecinde askeri darbeye devrilene kadar kısa bir dönem Mısır'da halkın oyuyla iktidara gelen Muhammed Mursi'yi ziyaret eden Erdoğan konuşmasında laikliğin önemine vurgu yapmıştır. Şüphesiz Erdoğan'ın kastettiği laiklik Fransız tarzı dini dışlayan bir anlayış değil, farklı inanışlara mensup insanların inançlarını baskı altında olmadan yaşayabilmelerini savunan ve İslam'ın emrettiği bir laiklik anlayışıdır.

Bu iyimser tahliller, Erdoğan'ın ve AKP'nin üst yönetiminde ona yakın olanların, "aydın-seküler" kesimin büyük bir kısmının Erdoğan ve arkadaşlarına yüklediği gibi, gizli niyet taşımadıkları, dolayısıyla AB'ye tam üye olmayı istemlerinin amacının, sözelimi ordunun siyasal hayatta oynadığı rolü azaltmak olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım birkaç nedenle akla yatkındır. Birincisi, Erdoğan gerçek bir Sufidir, dini siyasi amaçlarla kullanmayı düşünmez. İkincisi, muhafazakar-demokrattır, halkın refahına gerçekten duyarlıdır, halkın refahı ile ilgilenir. Türkiye'nin AB'ye tam üye olarak katılmasıyla ekonominin büyük ölçüde gelişeceğini ve bunun da halkın yararına olacağını düşündüğü konusunda da kuşku duymamak gerekir. Üçüncüsü, Türkiye'de bugün yalnızca ordu değil aynı zamanda aydın leşimin büyük bir kısmı, sivil toplum örgütleri ve genel

olarak halk, İslam'a dayalı bir devleti geri getirme girişimi önünde aşılamaz bir engel oluşturur; Erdoğan'ın bunun da farkında olmadığı düşünülemez (Heper, 2005/2011: 336).

Türkiye, Erdoğan yönetiminde yakın tarihin en istikrarlı dönemlerinden birini yaşamıştır. Ekonomide enflasyonu 1970'lerden beri ilk kez tek haneli rakamlara indirmeyi başaran ve istikrarlı büyümeyi sağlayan, demokratik reformlarla Türkiye'yi Avrupa Birliği'ne yaklaştıran Erdoğan'ın Hükümeti (Ulugay, 2008: 43), muhalefet cephesinin çizmeye çalıştığı tablodan –din adına bütün özgürlükleri yasaklayacak ve topluma dayatacak, Türkiye'nin bağımsızlığını batıya teslim edecek, ülkenin siyasal bölünmesine yol açacak gizli ve kötü niyetleri olan bir siyasal hareket olduğu yönünde yıllarca kara propaganda yapıldı- çok farklı bir Türkiye tablosu çizdi. Türkiye'ye dışarıdan bakanların daha kolay algılayabildiği bu tabloya göre Türkiye; AB ile bütünleşme yolunda önemli adımlar atan ve tam üyelik müzakerelerine başlayan, küresel ekonomiyle ve uluslararası sermayeyle daha fazla bütünleşerek ekonomisini büyüten, geleceğin yükselen ülkeleri arasında adı sıkça geçen, dünyanın en karışık bölgelerinden birinde bütün taraflarla diyalogu olan ve siyasi ağırlığı artan, spor ve sanat alanında adını daha çok duyurmaya başlayan bir ülke haline geldi (Ulugay, 2008: 50).

Yabancı yatırımlara teşviklerle beraber Türk ekonomisi sürekli ve hızlı büyüyen bir ülke haline gelmiştir. Enflasyon AKP öncesi döneme göre ciddi oranda düşmüş olsa da son yıllarda olağanüstü birçok olaylar yaşayan Türkiye'de son tekrar yükselme trendine girmiştir. Kişi başına düşen milli gelir çok daha iyi rakamlara ulaşmakla beraber özellikle ulaştırma alanındaki altyapı yatırımları, modern yollar ve yatırımı devam eden hızlı tren projeleri ve havayolu atılımları ulaşım konusunda büyük avantajlar sağlamıştır, bu durum ekonomik gelişim ve ticaret için kolaylaştırıcı ve gerekli bir unsur tamamlayacaktır. Yerli ve milli savunma sanayinde de çok önemli kazanımlar elde edilmiş olsa da ülke ekonomisinin hizmet sektöründeki gelişimini sanayi alanında da geliştirememesi ve tarım sektörünün ülkenin doğal avantajlarına uygun olarak değerlendirilememesi, ileride önem verilmesi gereken alanlar olarak beklemektedir.

Erdoğan'ın ulaştırmaya verdiği önem yalnız vatandaşlarla sınırlı kalmamıştır. Türkiye'nin jeopolitik konumundan yararlanılması gereği enerji nakil hatları projelerinde büyük projeler gerçekleştirildi. Dışa bağımlılığı azaltmak için de, alternatif çevreci enerji

sistemleri yaygınlaştırılmaya başlamış, nükleer enerji için de santral çalışmaları devam etmektedir.

Erdoğan partisinin benimsediği ekonomi politikasıyla çelişecek bir şekilde, tüm yurttaşları kapsayan bir sosyal politikayı benimsemiş olup, başta şartlı nakit transferi gibi son derece önemli sosyal yardımları uygulamıştır. AKP döneminde sosyal yardım kuruluşlarının işlevselliği, sosyal yardım türlerinin sayısı ve yardım kuruluşlarına aktarılan meblağ da artırılmıştır. Özellikle çocuk, yaşlı, kadın ve özürlü gibi toplumun zayıf kesimlerini sosyal dışlanmaya karşı korumaya yönelik önemli yasal ve kurumsal düzenlemeler yapılmış, mevcut altyapı güçlendirilmiştir. Çalışanların sosyal hakları iyileştirilmiş, sendikal haklarında ilerlemeler kaydedilmiştir (Bakan ve Özdem, 2012: 46-47).

Erdoğan'a göre mevcut iktidarlar ve rekabet ettiği siyasal partiler, halkın önemli bir çoğunluğunu oluşturan yoksul bırakılmış kesimlerle gönül bağı oluşturmamış ve onlara karşı ilgi göstermemiştir. "Kömür dağıtıyoruz, ders kitabı dağıtıyoruz, ihtiyaç sahiplerine gıda dağıtıyoruz, giyecek dağıtıyoruz. Söyledikleri şu: 'Siz bunu parti propagandası yapmak için dağıtılıyorsunuz'. Devlet anayasada nasıl tanımlanıyor: Demokratik, laik, sosyal bir hukuk devleti. Sosyal bir hukuk devleti ne demek? Sosyal bir hukuk devleti bu işte. Kenarda köşede itilmiş, kakılmış, unutulmuş vatandaşı bulacaksınız" (Kuzu, 2009: 143). Recep Tayyip Erdoğan ihtiyaç sahibi kesimlerle olan ilişkiye oy kaygısı olarak değil, devletin ve iktidar olmanın gereği şeklinde bakmaktadır.

Erdoğan'ın gelecek vizyonuna göre gelecekte nüfusu eğitimli ve kalabalık toplumlar daha avantajlı konuma gelecektir. Bunun için her ailenin en az üç çocuğa sahip olması gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca nüfusun tek başına anlam ifade etmemesinden dolayı artık Türkiye'deki tüm şehirler üniversiteye sahiptir ve üniversite sayıları artmaya devam etmektedir.

Erdoğan'ın üniversite ve ulaştırma gibi gereksiz yatırımlar yapmakla eleştirilmektedir. Ancak Türkiye CIA Factbook'un 2013 verilerine göre (CIA, 2018: 1) Havaalanı sayısı olarak dünyada 58. Sıradadır. Türkiye'deki üniversite sayısı ise karşılaştırmalı istatistikler yayınlayan aneki.com websitesine (Aneki, 2018: 1) göre dünya ülkelerinin yine gerisindedir.

AK Parti kendini farklı siyasal çizgilerden gelen kişilerin belli değerler ve belli bir siyaset tarzı üzerinde buluşma noktası olarak konumlandırmakta , “kimlik siyaseti” güden partilerin siyasette tıkanıklığa sebep olduğu iddiasıyla bu çizgiyle arasına mesafe koymakta, hareketinin merkezine tek bir dini anlayışı, mezhebi ve etnik özelliği yerleştirerek “biz ve diğerleri” ayrımı yapan siyaset tarzının Türkiye şartlarında kutuplaşmaya sebep olduğunu vurgulamaktadır. Parti bu şekilde, belli kesimlerin belli talepleri için siyaset yapmak yerine toplumun genelinin tüm sorunlarıyla ilgilenen bir kitle partisi olmaya çalışmaktadır (Akdoğan, 2006/2010: 65). Erdoğan bu politikasıyla partisini diğer partilerin aksine, Türkiye’nin her yerinde örgütlenmiş ve desteklenen bir parti haline getirmiştir.

Erdoğan’ın iktidarı öncesinde “Her fırsatta ifade ediyorum hükümet olarak 3-Y üzerinde yoğunlaştık. Yoksulluk, yolsuzluk ve yasaklar. Türkiye’deki her sorunun dolaylı ya da doğrudan sebebi olan bu 3 hususla mücadele etmek için gece gündüz demeden çalıştık, çalışıyoruz” (Kuzu, 2009: 144) diye belirtmiştir. Erdoğan uzun iktidarı süresince bahsettiği 3-Y sorununda tam olarak çözüme ulaşamamıştır ve önceliğini Türkiye’ye yönelik iç ve dış tehditler, terörizmle mücadele ve siyasal, ekonomik ve toplumsal istikrarı sağlamaya yoğunlaştırmıştır. Özellikle ağır işleyen yargı süreci vatandaşlar tarafından güvenilmeyen bir kurum olarak varlığını sürdürmeye devam etmektedir ve kamu kurumlarındaki işe alım süreçleri ve ihaleler konusunda nepotizm uygulamalarının varlığı ileri sürülmektedir.

Erdoğan’ın iktidarının en önemli kazanımlarından biri de katı-bürokratik devlet aygıtının daha hızlı işler hale getirilmesi, bürokratik süreçlerin azaltılması olmuştur. “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışı 2002’den sonra Türkiye’de kendine alan bulmuş ve bu konuda atılımlar gerçekleştirilmiştir. Devletin küçültülmesi gereği duyulmuş, devlet anlayışla verimsizleşen KİT’ler özelleştirilmiş, devletin yaptığı büyük yatırımların ihalesini alan şirketlere de inşa edecekleri bu yatırımlar, uzun vadeli olarak kiralanarak devlet bütçesinden kaynak ayrılmadan gerçekleştirilmiştir.

Erdoğan, bir yandan Türkiye’nin fazlasıyla yüklü bürokrasisine karşı çözüm olarak ademi merkezîyetçilik ve yerel yönetişimi önerirken, diğer yandan AKP’nin kendi yapısını ve karar alma mekanizmasını merkezileştirmeye çalışmaktadır. Parti neredeyse aşağıdan

yukarıya doğru işleyen bütün kanalları ortadan kaldırmıştır ve Erdoğan partiyi hepsi de erkek olan danışmanları ile yönetmektedir (Yavuz, 2009/2011: 124).

Erdoğan'ı anlamak ve onu bir lider olarak konumlandırmak; sadece kullandığı kavramlara değil, o kavramlara yüklediği anlama bakılarak yapılması gereken bir şeydir (Türk, 2014: 18). Erdoğan'ın danışmanlığını da yapmış olan Akif Beki, Erdoğan'ın düşünme tarzını, söylemleriyle ilişkilendiren çalışmasında (Beki, 2003), kişilerin düşünceleri üzerinde bildikleri dillerin etkisinin bulunduğunu ve Arapça da bilen Erdoğan'ın kendini ifade ederken, hangi dilin gramer tarzı daha uygunsu onu tercih ettiğini belirtir ve ekler:

“Erdoğan'ın Türkçe'nin yanında Sözelimi Erdoğan, konuşmalarında, çok sık mesajlarının altını bir tür şeddeli tonlamayla çiziyor. Vurgulu tonlamanın yanı sıra 'katiyen' ve 'kesinlikle' sözcüklerini sık sık (Arapça'daki olumsuzlama edatları yerine) eylemin şiddet derecesini artırmak için fiillerden önce kullanıyor: “Şunu söylüyorum ki katiyen bu anlayışın içinde olmayacağız” gibi. Bu çok tipik bir Tayyip Erdoğan cümlesidir. Standart bir Türkçe cümle yapısında aynı şey şu şekilde söyleniyor: “Bizim bu anlayışta olmayacağımızı söylüyorum” Görüldüğü gibi Erdoğan, iki gramer mantığı arasında bir sentez yaratıyor ve anlatılmak isteneni belirginleştirmek için Arapçanın mübalâğa yeteneğinden yararlanıyor. Bir başka örnek vermek gerekirse, yanlış anlamaları bertaraf etmek ve tavrı netleştirmek için Türkçede cümlelere 'şüphesiz' sözcüğüyle başlanıyor. Tayyip Erdoğan'sa bu durumlarda 'hiç şüphe yok ki' gibi tipik bir Arapça mantık kalıbı kullanıyor. Bu Kur'an'da sık görülen ve dolayısıyla din eğitimi alan Müslüman zihinlerin çok aşına olduğu bir anlatım biçimidir (Beki, 2003: 60).”

Erdoğan takipçileri tarafından samimi ve “bizden biri” olarak görülmektedir. Seçimlerde ona oy veren kitlelerin önemli bir kısmı AK Parti'ye değil ona oy verdiğini belirtmektedir. Siyasetten uzak ve iyi eğitim almamış kesimler oy tercihlerini açıklarken “Tayyip'e oy verdim” demektedir. Tayyip ifadesi burada önemlidir; çünkü kitleler öncelikle onu karizmatik bulmalarına rağmen sadece ismiyle hitap edecek kadar yakın görmektedirler. Önemli olan bir diğer nokta ise partilerin ve siyasetin o insanların ilgisini çekmemesi ve “Tayyip'in” şahsına güven duydukları için tercihlerini AKP'den yana kullanmalarındır. Liderlik literatüründeki bilimsel araştırmalarda, lider-takipçi etkileşimindeki en önemli unsurun güven olduğu birçok kez vurgulanmıştır.

Heper ve Toktaş'a göre Erdoğan otantikliğe değer vermektedir. Sözelimi Erbakan gösterişli elbiseleri ve Versace kravatları tercih ederken Erdoğan bu tür göz alıcı giysilerden uzak durmuştur. Erdoğan yerli değerlere ve tutumlara sahip olmaktan gurur duyan bir yapıdadır (Heper ve Toktaş, 2003/2011: 384).

Erdoğan dönemiyle bölgesel güç haline gelen Türkiye, uzun yıllar boyu görmezden gelinen Orta Doğu ve Kuzey Afrika'yla ilişkilerini geliştirmiştir. Özal ve Erbakan döneminde de bu konuda girişimler olsa da, Erdoğan'ın sahip olduğu uzun süren iktidarı, politikaların sürekliliğini sağlamıştır. Hem batı hem de doğu ile ilişkilerin yoğun olduğu dönemde Türkiye, İran ve batılı ülkeler arasındaki nükleer gerilim sırasında ilişkileri sağlayan bir köprü rolü üstlenerek, uluslararası alanda güven kazanmıştır.

Tüm bu süreçte Erdoğan Milli Görüş hareketinin bazı temel değerlerini, Menderes-Demirel-Özal çizgisinden mülhem bir pragmatizmle eklemleyip o geleneği ve liderleri de - zaman zaman- aşarak kendine özgü bir sentez oluşturmuştur (Türk, 2014: 14).

Gelişmiş ülkelerin özellikle BM nezdinde aldıkları kararlarda kendi çıkarları dışındaki talep ve beklentileri yok sayma yönündeki tutumu Erdoğan tarafından her platformda, kendi "Dünya beşten büyüktür" sloganıyla eleştirmektedir. Erdoğan'ın liderliğinin dış politik bakış açısını sadece ülkesi ya da sadece din kardeşleri olarak gördüğü toplumlar oluşturmamakta, inancı ve vizyonu dünyada ezilen ve sömürülen dünyadaki mazlum insanları ilgilendirmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların etkileri, siyasi partilerin yönetilme biçimlerinde yoğunlaşır. Toplumcu özellikler gösteren, otoriteye saygının, bağımlılığın yüksek olduğu ve gelenekçi bir kültüre sahip ülkelerde, lider partileri ağırlıktadır. Bu partilerde oligarşik eğilim fazladır, hemen tüm kararlarda lider ve çevresindeki küçük bir grup söz sahibidir. Başarı, siyasi platformlardaki etkinlik ve kamuoyunda mevcut imaj, partinin ortaya koyduğu performanstan çok lideri ile özdeşleşmiştir. Türkiye’de merkez sağ ya da sol partiler, Almanya’da Hıristiyan Demokrat Parti veya İngiltere’de İşçi Partisi örneklerinden birkaçı verilebilir (Berberoğlu, 1997: 42). Siyasi parti organizasyonlarında, genel başkan ve çevresindeki üst yönetim kadrolarının devinimi uzun periyodlarla gerçekleşir. Parti felsefesinin ve halk üzerindeki etki gücünün liderle özdeşleştiği ortamlarda, tek ve yıkılmaz adam görünümünün uzun yıllar korunabildiğini görülmektedir. Parti felsefesi ve programının baskın unsur olduğu ülkelerde ise-ABD ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde örneklerini saptayabiliriz-, kişilikleri öne çıkmamış bir grup üst düzey yönetici faaliyetleri yürütür (Berberoğlu, 1997: 37).

Yasalar nasıl olursa olsun bunları uygulayan ve bunlara uyan bireylerdir, insanlardır. Kurumsal faktörün en kuvvetli olduğu dönemlerde dahi bireyler şahsi tercihleriyle tarihe yön verirler (Murgül, 2018: 595). Devlet elitlerinin sisteme daha kolay müdahale etme şansı olduğundan dolayı dayatılan parlamenter sistem teoride uygulanıyor gözükse de, bireyler pratikte başkanlık sistemine yönelme eğilimi göstermişlerdir.

Demokrasiyi batıdan kopyalayarak yerleştirmeye çalışmak, farklı toplumsal yapılar sebebiyle cumhuriyet tarihinde sık sık tıkanıklıklara ve krizlere yol açmıştır. Cumhuriyeti getiren Mustafa Kemal ve onun sadık takipçisi İsmet İnönü bile pratikte parlamenter sisteme başvurmamışlardır.

Siyasi parti hiyerarşisi içinde, genel başkan temel bir rol ve işlev yüklenmiştir. Türkiye’de belirgin örneklerini gördüğümüz lider partilerinde, liderin karizması diğer tüm unsurların önündedir (Berberoğlu, 1997: 37). Türkiye’de siyasi liderlerin yaşamları partilerinininkinden her zaman daha uzun olmuştur. Türkiye bir siyasi partiler mezarlığı olmakla birlikte, siyasi liderler nadiren emekli olurlar ve kolay kolay ölmezler. Bu, büyük

ölçüde Türk siyasi kültürünün kişi merkezli oluşunun bir sonucudur. Dolayısıyla, siyasi liderler ideolojilerden ya da parti programlarından daha ön plandadır. Liderler padişahlaşma eğilimindedir ve partilerini kendi mülkleri gibi yönetirler (Yavuz, 2009/2011: 145).

Liderin Türk siyasal hayatında oynadığı kritik rol ve Türk tarihinin güçlü liderlerle büyük dönüşümleri gerçekleştirdiği gözönüne alınırsa, Türkiye Cumhuriyeti için en uygun yönetim sistemi başkanlık sistemidir.

Türkiye’de başlıca ekonomik dönüşümler Adnan Menderes (1950-1960) ve Turgut Özal’ın (1983-1991) başkanlık ettikleri muhafazakar hükümetler döneminde gerçekleşmiştir. Merkez sağ ya da devletin başını çektiği kemalist modernleşme projesine karşı çıkanlar, ekonomik kalkınmayı desteklemiş fakat İslamı, geleneği ve milliyetçiliği temel alan kültürel muhafazakarlığı öne çıkarmışlardır (Yavuz, 2009/2011: 106). Recep Tayyip Erdoğan da cumhuriyet tarihindeki bu sağ geleneğin son temsilcisi olarak kabul edilebilir.

Bu ekonomik dönüşümlerin gerçekleştiği dönemlerin diğer özelliği güçlü liderlere sahip tek parti iktidarlarında gerçekleşmesidir. Koalisyon dönemleri her zaman Türkiye için kayıp yıllar olarak geçmiştir. Gerek Ecevit, gerek Erbakan iktidarları döneminde vizyonlarını gerçekleştirmeye olanak bulamamışlardır.

Türk toplumunda liderlik her ne kadar önemli olsa da, amaç sadece kitleleri birarada takipçi olarak tutmaktan ibaret olmamalıdır. Liderlik iyi bir yönetim fonksiyonuyla birleştiğinde toplum için yararlı olacaktır. Örneğin İsmet İnönü; kemalist mirasın karizmatik etkisiyle güçlü bir otokratik liderliğin avantajını değerlendirememiştir.

Liderliğin önemi sadece hükümetin başı için değil, Türk kamu yönetiminin kapsadığı bütün kurumlarda geçerlidir. Tarihteki en etkin ve güçlü devletlerden olan Osmanlı örneği tesadüf sonucu değil, liderlik potansiyeline sahip olduğunu belirlediği kişileri üst düzey eğitim vererek başarılı olmuştur.

Devletin çeşitli katmanlarında görev alacak kişileri belirlemek, Osmanlı Devleti’nin kudretini muhafaza etmek için nitelikli insan yetiştirmek üzere II. Murad tarafından

kurulan Enderun Mektebi; pozitif ve dini ilimlerin yanı sıra beden eğitimi de dahil olmak üzere teorik ve pratik eğitimleri öğrencilerine birarada vermekteydi. Enderun Okulu içindeki odalarda, Büyük ve Küçük Odalar hariç, herkesin sorumlu olduğu işler vardı. Kuramsal eğitimlerinin yanında, burada verilen görevleri de kusursuz yerine getirmeleri istenirdi (Özer, 2018: 208-221).

II. Murad döneminden 19. Yüzyılın ilk çeyreğine kadar etkinliğini sürdüren bu okulun devlet yönetimine etkisi ise çok fazla olmuş, yönetici yetiştirme geleneğimize de temel teşkil etmiştir (Özer, 2018: 221). Okul kurulduğu yıllardan itibaren büyük bir gelişme göstererek Tanzimat Dönemi'ne kadar gelmiştir (Özer, 2018: 209). Osmanlı Devleti'nin gerilemesiyle Enderun Mektebi'nin niteliğinin bozulmasının aynı döneme denk gelmesi kesinlikle tesadüf değildir. Osmanlı yönetim kültüründe sultanın liderliği çok önemli olmasına karşın, iyi yetişmiş devlet adamları da birçok dönemde inisiyatif alarak imparatorluğu zor zamanlarda ayakta tutmuştur (Murgül, 2018: 587).

Özellikle üst düzey yöneticilerin belirlenmesinde liyakat ve gerekli eğitim ilkelerinden ödün verilmesi, yönetim süreçlerinde arzu edilen etkinlik ve verimliliğe ulaşmamızı engellemektedir. Sürece siyaset müdahalesi bu durumu daha da karmaşık hal getirmektedir. Kamu yönetimlerinin rasyonelleştirilmesinde yöneticinin rolünün çok açık olduğu günümüzde bu amaca ulaşmak istiyorsak, mutlaka siyasetin müdahalesinin çok az olduğu, Enderun örneğinde görüldüğü gibi liyakatin ve eğitimin en temel belirleyici olduğu esasında geçmişimizden de bize biraz kalan yönetici yetiştirme anlayışını yeniden canlandırmamız ve kurumsallaştırmamız gerekmektedir (Özer, 2018: 224). Donanımlı yöneticilerle birleşen liderlik Türkiye'nin tarihsel misyonunu tekrardan gerçekleştirme şansını yakalamasına ve eski parlak günlerine dönmesini sağlayacaktır.

Çizelge 4.1. Türkiye Cumhuriyeti Bazı Siyasi Liderlerinin Liderlik Politikeleri

	<i>Liderlik Stili</i>	<i>Söylem ve Amaç</i>	<i>İdeolojik Konum</i>	<i>Devlet Anlayışı</i>
Mustafa Kemal Atatürk	Kurucu-Karizmatik	Batılılaşma	Devletçilik-Sekülerizm-Milliyetçilik	Tek Parti Devleti
İsmet İnönü	Otokratik	Cumhuriyetin kazanımlarını koruma	Kemalizm	Otokratik Devlet
Adnan Menderes	Etkileşimci	Milleti Cumhuriyetin söz sahibi yapma	Muhafazakarlık	Korumacı Devlet Anlayışı
Turgut Özal	Dönüştürücü	Türkiye'nin dönüşümü ve dünyayla bütünleşmesi	Liberalizm	Yeni Kamu İşletmeciliği
Bülent Ecevit	İlham verici liderlik	Devletin egemenliğine karşı Orta'nın Solu ve Halk egemenliği. Son dönemlerinde ise Devletçilik	Ortanın Solu ve Devletçilik	Sosyal ve Kutsal Devlet
Necmettin Erbakan	Vizyoner	Emperyalizmin maddi ve manevi sömürsüne karşı ekonomik açıdan güçlü ve birleşmiş, maneviyatçı bir İslam Birliği	Milli Görüş adını verdiği Katı Muhafazakar-Milliyetçi-Devletçi Sistem	Her alanda etkin ve Vakıflarla işbirliği içinde
Recep Tayyip Erdoğan	Karizmatik-Dönüştürücü	Haksızlıkların ve eşitsizliklerin geride kaldığı, bütünleşmiş güçlü bir Yeni Türkiye	Muhafazakar-Milliyetçilik	Yeni Kamu Yönetimi

Çizelge 4.1. (devam) Türkiye Cumhuriyeti Bazı Siyasi Liderlerinin Liderlik Politikleri

	<u>Liderlik Stili</u>	<u>Söylem ve Amaç</u>	<u>İdeolojik Konum</u>	<u>Devlet Anlayışı</u>
	<u>Ekonomik Anlayış</u>	<u>Dış Politika Anlayışı</u>	<u>Liderlik Politikğine Yardımcı Unsurlar</u>	<u>Liderlik Politikğine Kısıtlayıcı Unsurlar</u>
Mustafa Kemal Atatürk	Devletçi Ekonomi	Batıyla iyi ilişkilere sahip, yurttta sulh dünyada sulh anlayışı	Kurucu-karizmatik etkisi sonucu muhalefetle karşılaşmaması	I. Dünya Savaşı sonrasında nüfusu ve kaynakları tükenmiş bir milletin başında olmak
İsmet İnönü	Devletçi Ekonomi	Mümkün olduğunca dış gelişmelere karşı tepkisiz ve tarafsız kalmak	Otoriter liderliğiyle tüm gücü elinde toplaması	II. Dünya Savaşı ve katılım yönündeki dış baskı, değişime uyum sağlayamayan politik örgütü ve kültürü
Adnan Menderes	Tarımın geliştirilmesi	Batıyla iyi ilişkilere sahip olmak ve uluslararası örgütlere üye ve taraf olmak, çevre ülkelerle iyi ilişkiler geliştirmek	Etkili hitabeti, Türkiye'nin ilk demokratik iktidarı olması	Ordunun desteklediği eski Tek Parti'nin muhalefeti, Sovyet tehdit ve baskısı, gelişmelerin hisli yapısı üzerinde olumsuz etki bırakması
Turgut Özal	Laissez-faire	Özellikle ABD ile iyi ilişkiler geliştirmek, aktif dışpolitika ve ülkelerle yoğun ikili ilişkiler geliştirmek	Dışpolitikada kurduğu iyi ilişkiler, İyi bir ekonomist olması	Darbenin gölgesinde iktidar oluşu, Zamanla partideki hakimiyetini kaybetmesi, eşi Semra Özal ve çevresi, geçirdiği rahatsızlıklar

Çizelge 4.1. (devam) Türkiye Cumhuriyeti Bazı Siyasi Liderlerinin Liderlik Politikleri

	<i>Liderlik Stili</i>	<i>Söylem ve Amaç</i>	<i>İdeolojik Konum</i>	<i>Devlet Anlayışı</i>
Bülent Ecevit	Halk sektörü adını verdiği anlayış	Batıya karşı şüpheli, Ortadoğuya karşı tepkisiz, pasif bir dışpolitika	Dürüst liderlik imajına halkın taraflı-tarafsız güven duyması, İktidar dönemlerinde Kıbrıs Harekatı ve Öcalanın yakalanması	Darbeyle görevinden uzaklaştırılması, İktidar dönemlerinde ciddi ekonomik sorunların yaşanması, eşi Rahşan Ecevit ve çevresi,
Necmettin Erbakan	Ağır Sanayiye dayalı, Devlet kurucusu ve işleticisi	Batıya ve İsrail'e karşı aşırı şüpheli yaklaşım ve Müslüman ülkelerle iyi ilişkiler kurup ekonomik ve siyasi olarak ortak hareket etmek	Akademik başarılarının liderliğine verdiği referans, Yakıştırıldığının aksine radikallikten uzak tutumuyla farklı görüşlerle ittifak yapabilmesi	Devlet seçkinlerinin Müslüman kimliği sebebiyle medya ve STK desteğiyle her türlü baskıyı ve yasağı gerçekleştirmeleri, darbeyle görevinden uzaklaştırılması
Recep Tayyip Erdoğan	Liberal Ekonomik Anlayış	İlk dönemlerde çevreyle sorunsuz ilişkiler kurma çabaları, Son dönemlerinde antiemperyalist, Dışilişkilerde alternatif ülkeler ve seçenekleri değerlendirmek	Liderliğine halk tarafından duyulan güven, Karizmatik kişiliği, Cesur kararlar alabilmesi ve Etkili kriz yönetimi	İktidar oluşundan beri her türlü iç ve dış baskı, Darbe girişimi dahil yerli teröristle yabancı istihbarat örgütlerinin yoğun saldırılar düzenlemesi

KAYNAKLAR

- Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Acar, M. ve Öztaş, N. (2007). Kamu Yönetimi Disiplininde Temel Soru(n)lar Tartışması ve Türkiye Açısından Bir Deneme., Ş. Aksoy ve Y. Üstüner. (Editörler). *Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar*. Birinci Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 65-79.
- Adair, J. (2003). *Esin Veren Lider* (Çev. C. Çobanlı). İstanbul: Dharma Yayınları. (Eserin orijinali 2003'de yayımlandı).
- Adair, J. (2005A). *Kışkırtıcı Liderlik* (Çev. P. Ozaner). Bursa: Alteo Yayın. (Eserin orijinali 2002'de yayımlandı).
- Adair, J. (2005B). *Etkili Stratejik Liderlik* (Çev. S. F. Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık. (Eserin orijinali 2002'de yayımlandı).
- Adair, J. (2009). *Bir Lider Nasıl Yetişir* (Çev. G. Doğancı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık. (Eserin orijinali 2005'te yayımlandı).
- Adair, J. (2012). *Hız Muhammed örneğinden lider* (Çev. A. Çavuşoğlu). Türkiye: Ufuk Yayınları. (Eserin orijinali 2010'da yayımlandı).
- Ağaoğlu, S. (2011). *Arkadaşım Menderes – İpin Gölgesindeki günler*. (Birinci Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. (Eserin orijinali 1967'de yazıldı).
- Ahmad, F. (2007). *Bir Kimlik Peşinde Türkiye* (Çev. S. C. Karadeli). (İkinci Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Eserin orijinali 2003'te yayımlandı).
- Ahmad, F. (2010). *Demokrasi Sürecinde Türkiye(1945-1980)* (Çev. A. F. Yıldırım). (Dördüncü Baskı). Hil Yayın. (Eserin orijinali 1977'de yayımlandı).
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri (Yedinci Baskı)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akar, R. ve DüNDAR, C. (2006). *Karaoğlan*. (Yedinci Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akbulut, Ö.A. (2007). *Küreselleşme Ulus-Devlet ve kamu Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Todaie Yayın.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. (Birinci Baskı). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, 32, 171-202.

- Akçay, E. (2015). Transformasyonel Diplomasi ve Özal Ekolü., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, 169-217.
- Akdoğan, Y. (2004). *Ak Parti ve Muhafazakar Demokrasi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akdoğan, Y. (2010). "Muhafazakar-Demokrat Siyasal Kimliğin Önemi ve Siyasal İslamcılıktan Farkı". H. Yavuz (Editör). *Ak Parti: Toplumsal Değişimin Yeni Aktörleri*. (Birinci Baskı). İstanbul: Kitap Yayınevi. 59-95. (Eserin orijinali 2006'da yayımlandı).
- Akgemici, T. ve Bekiş, T. (2013). Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 283-300.
- Akiş, Y.T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası* (Birinci Baskı). Türkiye: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Akpınar, M. ve Uysal, İ. (2015). Özal'da Uzlaşma Kültürü: Anavatan Partisi(ANAP) ve Dört Eğilimin Buluşması ., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, 89-109.
- Aktel, M. (2003). *Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi (Birinci Baskı)*. Isparta: Asil Yayın Dağıtım.
- Alder, H. (2002). *Bir Lider Gibi Düşünün* (Çev. H.M. Kurşun). İstanbul: Kariyer Yayıncılık. (Eserin orijinali 2001'de yayımlandı).
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Altunok, M. (2012). *Türkiye'de Kamu Yönetimi Düşüncesi, Tarihsellik ve Disipliner Bağımlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armağan, M. (2014). *Cumhuriyet Efsaneleri*. (Birinci Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Arslan, M. (2015). Kamu Diplomasisi Perspektifiyle Turgut Özal Dönemi Türk Dış Politikasının Analizi., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, s 219-238.
- Arslan, R., Mazan, İ. ve Aydın, E. (2013). Yönetimde Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 99-116.
- Ataman, M. (2010). 1983-1991 Döneminde İç Politika: Özal'lı Yıllar., A. Çaylak ve Diğerleri (Editörler). *Osmanlı'dan İkininli Yıllara Türkiye'nin Politik Tarihi (İç ve Dış Politika)*. İkinci Baskı. Ankara:Savaş Kitap, 587-601.
- Ataoglu, E. (2008). *Adnan Menderes*. (Birinci Baskı). İstanbul: Nokta Kitap.

- Atay, C. (1999). *Devlet Yönetimi ve Denetimi (İkinci Baskı)*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Atay, F.R. (2011). *Babanız Atatürk*. (4. Baskı). İstanbul: Pozitif Yayınları (Kitabın Orijinali 1955'te yayınlandı).
- Ay, C. ve Gülgün, A. (1999). Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Artırılmasında Etkin Bir Araç Olarak; İş Tatmini., Ö. Peker, N.S. Durak, Ç. Gümüşsuyu ve A. Akdoğan. (Editörler). *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri Cilt I*. Birinci Baskı. Ankara: TODAİE Yayın, 249-265.
- Aybars, E. (2006). *Ulusal, Laik Sosyal Hukuk Devleti, Atatürkçülük ve Modernleşme*. İzmir: Zeus Kitabevi.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. *Indigenous and Cultural Psychology*, Springer, 445-466.
- Aydemir, Ş.S. (2000). *İkinci Adam İkinci Cilt (1938-1950)*. (Yedinci Baskı). Ankara: Remzi Kitabevi.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4, 121-139.
- Aydın, A.H. (1999). Kamu Yönetimi ve Hizmetinin Verimliliği ve Etkililiğinde, Hizmeti Sunan Personel ve Hizmeti Alan Toplumun Rolü., Ö. Peker, N.S. Durak, Ç. Gümüşsuyu ve A. Akdoğan. (Editörler). *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri Cilt I*. Birinci Baskı. Ankara. TODAİE Yayın. 241-249.
- Aydın, A.H. (2009). *Türk Kamu Yönetimi: Sistemi, Niteliği, Örgütü, Sorunları (Üçüncü Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ayhan, R. (2004). "Duygusal Zeka ve Liderlik", N. Basım, B. Tuner ve E. Altay (Editörler). *Uluslararası Liderlik Sempozyumu: Bildiriler*. Ankara: Kara Harp Okulu, 307-315.
- Aykaç, B. (2003). Türkiye'de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Açmazları., B.Aykaç ve H. Kavruk. (Editörler). *Kamu Yönetimi Seçme Yazılar*. Birinci Baskı. Ankara. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Geliştirme Vakfı İktisadi İşletmesi, 5-20.
- Bacık, G. ve Coşkun, B. B. (2010). Soğuk Savaş Sonrası Türk Dış Politikası (1991/2001)., A. Çaylak ve Diğerleri (Editörler). *Osmanlı'dan İkininli Yıllara Türkiye'nin Politik Tarihi (İç ve Dış Politika)*. İkinci Baskı. Ankara: Savaş Kitap, 631-639.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, S. ve Özdem, H. (2012). "Sosyal Politika Açısından CHP ile AKP'nin Karşılaştırılması". *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 3(1), 22-50.

- Bakır, B. (2007). Necmettin Erbakan., A. F. Demir (Editör). *Türk Dış Politikasında Liderler: Süreklilik ve Değişim, Söylem ve Eylem*. Birinci Baskı. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 343-438.
- Bao, G.X., Wang, X.J., Larsen, G.L. and Morgan, D.F. (2013). Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance and Leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443-467.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 265-279.
- Bass, B. M. (1990). the Nature of Leadership. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 3-24.
- Batmaz, N. Y. ve Gürer, A. (2016). "Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Bayar, C. (1969). *Başvekilim Adnan Menderes*. (Birinci Baskı). İ. Bozdağ (Editör). İstanbul: Baha Matbaası.
- Baycan, N. (1987). *İsmet İnönü*. (Birinci Baskı). Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Bayhan, F. (2007). *Kayseri'den Çankaya Köşküne Abdullah Gül*. (Birinci Baskı). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Bayrak, M.O. (2005). *Atatürk ve Atatürk*. İstanbul: Bir Harf Yayınları.
- Bayrak, S. (1999). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri., Ö. Peker, N.S. Durak, Ç. Gümüşsuyu ve A. Akdoğan. (Editörler). *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri Cilt I*. Birinci Baskı. Ankara: TODAİE Yayın, 45-61.
- Bayraktar, K., Altınöz, M. ve Çakıroğlu, R. (2012). *Kamu ve Özel Kesim Yapısı (Beşinci Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın.
- Baytal, Y. ve Türkman, S. (2014). Atatürk Sonrası Türkiye (1938-), S. Yılmaz (Editör). *Atatürk ve Türkiye Cumhuriyeti Tarihi*. İkinci Baskı. Ankara: Nobel Yayın, 313-430.
- Beki, A. (2003). *Erdoğan'ın Harfleri*. (Birinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Berberoğlu, G. N. (1997). *Siyasi Parti Yönetimi*. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Beriş, H.E. (2009). *Tek Parti Döneminde Devletçilik: Türkiye’de Otoriterizmin Siyasal ve Ekonomik Kökenleri*. Ankara: Liberte Yayınları.
- Besli, H. ve Özbay, Ö. (2014). *Bir Liderin Doğuşu Recep Tayyip Erdoğan*. (Birinci Baskı). İstanbul: Yeni Türkiye Yayınları.
- Bichard, M. (2000). The Modernization and Improvement of Government and Public Services: Creativity, Leadership and Change. *Public Money & Management*, 20(2), 41-46.
- Bila, H. (2008). *CHP 1919-2009*. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Bildirici, F. (2000). *Kuzum Bülent: Ecevit’e Aileden Mektuplar*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Bilgin, K.U. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi., ., F. Kartal. (Editör). *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*. Birinci Baskı. Ankara. TODAİE Yayınları, 221-241.
- Binark, i. (2008). *Bu Dünyadan bir Turgut Özal Geçti*. Ankara: Turgut Özal Düşünce ve Hamle Derneği Yayınları.
- Bingöl, D. (1999). Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri., Ö. Peker, N.S. Durak, Ç. Gümüşsuyu ve A. Akdoğan. (Editörler). *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri Cilt I*. Birinci Baskı. Ankara: TODAİE Yayın, 77-87.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964/1971). “The Managerial Dilemma”. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 159-171.
- Blanchard, K. (2007). *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek*. (Çev. Fatih Uçtum). İstanbul: Kaizen-Resital Yayıncılık. (Eserin orijinali 2006'da yayımlandı).
- Bowers, D.G. and Seashore, S.E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness a Four-Factor Theory of Leadership. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 133-158.
- Calder, B.J. (1977). Attribution Theory of Leadership. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 356-382.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim* (Sekizinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemal, H. (2013). *Özal Hikayesi*. (Birinci Baskı). Everest Yayınları.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.

- Cihan A. R. Ve Tekin A. (1989). *Çağdaş Devlet Adamı İsmet İnönü*. İstanbul: Tekin Yayınevi.
- Cohen, S. (1988). *the Effective Public Manager: Achievin Success in Government (First Edition)*. California: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. and Menon, S.T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Çaha, Ö. (2010). Türkiye’de Sivil Toplum ve Demokrasi (1983-1991)., A. Çaylak ve Diğerleri (Editörler). *Osmanlı’dan İkibinli Yıllara Türkiye’nin Politik Tarihi (İç ve Dış Politika)*. İkinci Baskı. Ankara. Savaş Kitap, s 567-586.
- Çakır, R. (1994). *Ne Şeriat Ne Demokrasi: Refah Partisini Anlamak*. (İkinci Baskı). İstanbul: Metis Yayınları.
- Çavdar, T. (2013). *Türkiye’nin Demokrasi Tarihi 1839-1950*. (Beşinci Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Çetin, C. ve Mutlu E.C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş* (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Daft, R.L. (2005). *the Leadership Experience* (Third Edition). Canada: Thomson South-Western.
- Dağı, İ. D. (2010). “Adalet ve Kalkınma Partisi: Güvenlik ve Meşruiyet arayışında Kimlik, Siyaset ve İnsan Hakları Söylemi”. (Çev. A. Yıldız). H. Yavuz (Editör). *Ak Parti: Toplumsal Değişimin Yeni Aktörleri*. (Birinci Baskı). İstanbul: Kitap Yayınevi. 121-140. (Eserin orijinali 2006’da yayımlandı).
- Dağıstanlı, F. (2002). *Rahşaniçe*. İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- de Vries, M. K. (2007). *Liderliğin Gizemi*. (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: MESS Yayın. (Eserin orijinali 2006’da yayımlandı).
- Demir, A. F. (Editör). (2007). *Türk Dış Politikasında Liderler: Süreklilik ve Değişim, Söylem ve Eylem*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Demir, Ş. (2012). “Bir Liderin Doğuşu: Adnan Menderes”., T. Kabadayı ve Diğerleri (Editörler). *Başbakan Adnan Menderes’in Yaşamı ve Siyasal Mücadelesi*. (Birinci Baskı). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Yayınları, 3-46.
- Demirbaş, E. ve Can, N. (2015). Türkiye Ekonomisinde Enerji ve Ulaştırımda Yapısal Dönüşüm: Özal’lı Yıllar (1983-1991) ., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, 257-274.
- Devlet Personel Başkanlığı (2003). *Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu*. Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.

- Dinçer, M.K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 59-71.
- Drucker, P.F. (1993). *Gelecek için Yönetim: 1990'lar ve Sonrası* (Çev. F. Üçcan). Türkiye: İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin orijinali 1992'de yayımlandı).
- Drucker, P.F. (2010). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim* (Çev. B. Toksöz). İstanbul: İnkilap Kitabevi. (Eserin orijinali 1980'de yayımlandı).
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills* (Fourth Edition). New York: Houghton Mifflin Press.
- Eagly, A.H. and Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: a Meta-Analysis. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 461-484.
- Ecevit, B. (2010). *Demokratik Sol*. (Birinci Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Efe, A. (2012). Adnan Menderes'in 1950-1960 Arası Konuşmalarında Din ve Vicdan Özgürlüğüne Bakışı ve Demokrat Parti'nin Uygulamaları., D. İ. Erdoğan ve Diğerleri (Editörler). *Türk Tarihinde Adnan Menderes Cilt – I*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Yayını, 59-83.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Onikinci Baskı). Ankara: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Ekici, S. (2014). *Kamu ve Özel Kesimde 3P: Performans ölçümü, Performans Değerlendirmesi, Performans Denetimi* (Birinci Baskı). Türkiye: Maya Akademi Yayın Dağıtım.
- Ekici, S. (2015). Özal'ın Güneydoğu Sorununa Yaklaşımı., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, 111-131.
- Emre, C. (2003). *Yönetim Bilimi Yazıları*. Ankara: İmaj Kitabevi.
- Erbakan, N. (2014). *Davam*. (Üçüncü Baskı). Ankara: MGV Yayınevi.
- Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon* (İkinci Baskı). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Erdoğan, M. (1999). *28 Şubat Süreci*. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.
- Erel, C. (2008). *Lider* (Birinci Baskı). Türkiye: İdealist Düşünce Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (Onuncu Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(1-2), 187-199.
- Ergezer, B. (2003). *Liderlik ve Özellikleri* (Beşinci Baskı). Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergun, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı* (Birinci Baskı). Ankara: Todaie Yayınları.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderler, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı* (Birinci Baskı). Türkiye: Efil Yayınevi.
- Ersoy, N.A., Born, M., Deros, E. and van der Molen, H.T. (2012). the Effect of Cultural Orientation and Leadership Style on Self Versus Other Oriented Organizational Citizenship Behaviour in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(4), 249-260.
- Ertaç, S. and Gürdal, M.Y. (2012). Deciding to Decide: Gender, Leadership and Risk-Taking in Groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 24-30.
- Ertosun, E. ve Demirbaş, E. (Editörler). (2015). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*, Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları.
- Ertüreten, A., Cemalçılar, Z. and Aycan, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu – Hizmetkar Liderlik* (Birinci Baskı). Türkiye: Alfa Yayınları.
- Fiedler, F.E. (1972). "How Do You Leader More Effective? New Answers to an Old Puzzle". In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 175-190.
- Gallop, G. (2011). New Development: Public Leadership, Public Value and the Public Interest. *Public Money & Management*, 31(5), 371-376.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Yeni Liderler* (Çev. F. Nayır ve O. Deniztekin). Türkiye: Varlık Yayınları. (Eserin orijinali 2002'de yayımlandı).
- Göka, E. (2009). *Türk'lerde Liderlik ve Fanatizm* (Birinci Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Görener, A. (2014). Kalite Yönetimi ve Liderlik., P. A. Gürel ve R. Yılmaz (Editörler). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*. İstanbul: Derin Yayınları, 115-139.

- Green, D.D. and Roberts, G.E. (2012). Impact of Postmodernism on Public Sector Leadership Practises: Federal Government Human Capital Development Implications. *Public Personnel Management*, 41(1), 79-96.
- Greenleaf, R. K. (2003) The Servant-Leader Within: a Transformative Path. In H. Beazley, J. Beggs, L. C. Spears (Eds.), *The Servant-Leader Within: a Transformative Path by Robert K. Greenleaf(1970)*. New York-New Jersey: Paulist Press, 29-71.
- Güler, B.A. (2011). Yönetim Bilimi ya da Kamu Yönetimi: Yöntembilimsel Özellikler Üzerine., F. Kartal. (Editör). *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*. Birinci Baskı. Ankara. TODAİE Yayınları, 9-45.
- Güler, B.A. (2013). *Türkiye’nin Yönetimi-Yapı* (Dördüncü Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Gümüşlüoğlu, L. and Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Bussiness Research*, 62(4), 461-473.
- Günel, E. (2009). *Türkiye’de Demokrasinin Yüzyıllık Serüveni (1908-2008)*. (Birinci Baskı). Karakutu Yayınları.
- Günay, T. (Editör). (2013). *Necmettin Erbakan Mukaddes Kavgam*.(Birinci Baskı). Andaç Yayınları.
- Güner, E. (2014). *Başdanışman Engin Güner Anlatıyor: Özal’lı Yıllarım*. (Genişletilmiş Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Gürel, P. A. (2014). İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi., P. A. Gürel ve R. Yılmaz (Editörler). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*. İstanbul: Derin Yayınları, 141-170.
- Hansen, J.R. and Villadsen, A.R. (2010). Comparing Public and Private Managers’ Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.
- Hart, P. (2011). Evaluating Public Leadership: Towards an Assessment Framework. *Public Money & Management*, 31(5), 323-330.
- Hartley, J. and Allison, M. (2000). The Modernization and Improvement of Government and Public Services: The Role of Leadership in the Mondernization and Improvement of Public Services. *Public Money & Management*, 20(2), 35-40.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Heper, M. (1999). “Atatürk ve Devlet Bürokrasisi”. M. Landau (Editör). *Atatürk ve Türkiye’nin Modernleşmesi* (Çev. M. Alakuş). Sarmal Yayınevi, 127-134.
- Heper, M. (2008). *İsmet İnönü, Yeni Bir Yorum Denemesi* (Çev. S. Yalçın). Türkiye İş Bankası Yayınları. (Eserin Orijinali 1998’de Yayımlandı).

- Heper, M. (2011). "Adalet ve Kalkınma Partisi ve Ordu"., M. Heper (Editör)., *Türkiye'nin Siyasal Hayatı*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Yayın, 215-231 (Eserin orijinali 2005'te yayımlandı).
- Heper, M. ve Toktaş, Ş. (2011) "Recep Tayyip Erdoğan, İslamiyet ve Demokrasi". M. Heper (Editör)., *Türkiye'nin Siyasal Hayatı*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Yayın, 377-405 (Eserin orijinali 2003'te yayımlandı).
- Heywood, A. (2013). *Siyasal İdeolojiler: Bir Giriş* (Çev. A.K. Bayram, Ö. Tüfekçi, H. İnaç, Ş. Akın ve B. Kalkan). (Dördüncü Baskı). İstanbul: Adres Yayınları (Eserin orijinali 2003'te yayımlandı).
- Hoare, R.H. and Lindsay, R. (1927/2013). *İngiliz Yıllık Raporlarında Türkiye (1925-1926)* (Çev. N. Engin). İstanbul: Tarihçi Kitabevi. (Eserin Orijinali 1927'de yazıldı).
- Hollander, E.P. (1974). Processes of Leadership Emergence. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 225-239.
- House, R.J. (1977). a 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership* (2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 289-309.
- House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 191-207.
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm ilişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İbrahinoğlu, N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi. *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731-747.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İnternet: Ak Parti (2018). "Ak Parti Yönetimi - Kurucu Üyeler". Web: <http://www.akparti.org.tr/site/yonetim/kurucu-uyeler> adresinden 5 Ocak 2018'de alınmıştır.
- İnternet: Aneki (2018). "Country Rankings and Records". Web: http://www.aneke.com/universities.html?&order=desc&orderby=table_universities.value&number=50&cntdn=asc adresinden 10 Mart 2018'de alınmıştır.
- İnternet: CIA (2018). "The World Factbook". Web: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2053rank.html> adresinden 10 Mart 2018'de alınmıştır.

- İnternet: Cumhurbaşkanlığı (2018). "Recep Tayyip Erdoğan Biyografisi". Web: <https://www.tccb.gov.tr/receptayyiperdogan/biyografi/> adresinden 5 Ocak 2018'de alınmıştır.
- İnternet: Resmi Gazete (2010). "Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun". Web: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/20100513-1.htm> adresinden 14 Ağustos 2018'de alınmıştır.
- İnternet: YSK (2018). "Seçim Arşivi". Web: <http://www.ysk.gov.tr/tr/secimarsivi/2612> adresinden 3 Mart 2018'de alınmıştır.
- İrmiş, A. (1999). Kamu Örgütlerinde Mevcut Yönetim Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu., Ö. Peker, N.S. Durak, Ç. Gümüşsuyu ve A. Akdoğan. (Editörler). *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri Cilt II*. Birinci Baskı. Ankara: TODAİE Yayın. 47-67.
- Jennigs, K. and Stahl-Wert, J. (2004). *The Serving Leader: 5 Powerful Actions that Will – Transform Your Team, Your Business and Your Community* (First Edition). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kabas, H., Dastmalchian, A., Karaçay, G. and Bayraktar, S. (2012). Leadership and Culture in the MENA Region: an Analysis of the GLOBE Project. *Journal of World Business*, 47(4), 519-529.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N.K. and Kouzmin, A. (2003). Ethics, Values and Paradox: Comparison of Three Case Studies Examining the Paucity of Leadership in Government. *Public Administration*, 81(3), 477-508.
- Kalkanoğlu, S. (1991). *İsmet İnönü: Din ve Laiklik*. Tekin Yayınevi.
- Kamalak İ., Gül, H. ve Gül, S. S. (2015). Demokrasi, Siyasal Rejim ve Başkanlık Sistemi Tartışmalarının Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 9(19-20), 127-148.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2008). *Kamu Görevlileri Etik Kurulu Faaliyet Raporu (2005-2008)*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu.
- Kaplan, R.E. ve Kaiser, R.B. (2011). *Çok Yönlü Liderlik* (Çev. Y. Çekinirer). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Kaplan, S. (2007). *Recep Tayyip Erdoğan*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Kitap.
- Karpat, K. (2013). *Türk Demokrasi Tarihi*. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları. (Eserin orijinali 1958'de yazıldı).
- Kartal, F. (2015). (Editör). *Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*. (Birinci Baskı). Ankara: TODAİE Yayın.

- Kazan, Ş. (2014). *28 Şubat – Postmodern Bir Darbenin Anatomisi*. (ikinci Baskı). Ankara: MGV Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler* (Birinci Baskı). İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kesgin, G. (2007). Bülent Ecevit., A. F. Demir (Editör). *Türk Dış Politikasında Liderler: Süreklilik ve Değişim, Söylem ve Eylem*. Birinci Baskı. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 241-342.
- Kesken, J. ve Ünnü, N.A. (2011). *Öteki Liderlik* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kılavuz, R. ve Arslan, N.T. (2005). "Kamu Yönetiminde Bürokrasi Olgusu" Yozlaşmanın Temel Bir Nedeni Olarak Gizlilik ve Statükocu Uygulamalar., N.T. Arslan. (Editör). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler*.(Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 245-265.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (Onuncu Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koloğlu, O. (2001). *Kim Bu Ecevit*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Konuralp, E. (2013). *Ecevit ve Milliyetçilik "Türklük-Türkiyelilik Kucaklaşması"*. İstanbul: Togan Yayıncılık.
- Koraltan, R. (2013). *Tek Parti Devrinden 27 Mayıs İhtilali’ne Demokratlar: DP’nin Kurucusu Anlatıyor-Refik Koraltan*. K. Maman (Editör). (Birinci Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Kotter, J. P. (1999). Değişimin Önünü Açmak., E. F. Hesselbein ve P. M. Cohen (Editörler). *Liderden Lidere* (Çev. S. Atay). İstanbul: MESS Yayınları, 75-87.
- Kouzes, J. M. (1999). Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak., E. F. Hesselbein ve P. M. Cohen (Editörler). *Liderden Lidere* (Çev. S. Atay). İstanbul: MESS Yayınları, 39-45.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2014). *Olağanüstü Liderlik*. (Çev. M. Benveniste). Mediacat Kitapları. (Eserin orijinali XXXX'te yayımlandı).
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kösecik, M. (2015). Özal’ın Kamu Yönetimi Vizyonu ve Politikaları., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, 19-56.
- Kutlu, Ö. (2006). *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi: Teorik Çerçeve ve Ülke Uygulamaları*. Türkiye: Çizgi Kitabevi.

- Kuzu, A. (2009). *Davos Fatih (Son Efsane) Recep Tayyip Erdoğan*. İstanbul: Bilge Karınca.
- Laçiner, S. (2010). Turgut Özal Dönemi Türk Dış Politikası (1983-1993), A. Çaylak ve Diğerleri (Editörler). *Osmanlı'dan İkininli Yıllara Türkiye'nin Politik Tarihi (İç ve Dış Politika)*. İkinci Baskı. Ankara: Savaş Kitap, 603-630.
- Laçınok, N. Y. (2007). Turgut Özal., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşümü*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, 537-639.
- Lambright, H.W. and Quinn, M.M. (2011). Understanding Leadership in Public Administration: The Biographical Approach. *Public Administration Review*, Sep-Oct, 782-790.
- Lane, J.E. and Wallis, J. (2009). Strategic Management and Public Leadership. *Public Management Review*, 11(1), 101-120.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 91-119.
- Lewis, B. (2003). *Demokrasinin Türkiye Serüveni* (Çev. H. Aydoğan ve E. Ermert). İstanbul: YKY.
- Li, C. (2011). *Açık Liderlik: Sosyal Teknoloji Yönetme Tarzını Nasıl Değiştirir?* (Çev. G. Aksoy). Optimist: İstanbul. (Eserin orijinali 2010'da yayınlandı).
- Loğoğlu, Ö. F. (1997). *İsmet İnönü and The Making of Modern Turkey*. Baku: İnönü Vakfı Yayın.
- Maeda, J. and Bermont, B. (2011). *Liderliği Yeniden Tasarlamak* (Çev. A. Ak). İstanbul: Mediacat Kitapları. (Eserin orijinali 2011'de yayımlandı).
- Maman, K. (Editör). (2013). *Tek Parti Devrinden 27 Mayıs İhtilali'ne Demokratlar: DP'nin Kurucusu Anlatıyor-Refik Koraltan* (Birinci Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Mango, A. (2005). *Türkiye ve Türkler* (Çev F. Doruker). İstanbul: Remzi Kitabevi. (Eserin Orijinali 2004'te yayımlandı).
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik* (Birinci Baskı). Ankara: Öncü Kitap.
- Menderes, A. ve Akyol, T. (2011). *Demokrasiden Darbeye Babam Adnan Menderes*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Mert, Y. L. (2008). *Cumhuriyet Döneminde Kapatılan Siyasi Partiler*. (Birinci Baskı). Ankara: ilkim Basım Yayım Dağıtım.
- Metcalf, B. A. and Metcalf, J. A. (2004). Leadership in Public Sector Organizations. In J. Storey (Ed.), *Leadership in Organizations, Current Issues and Key Trends*. London: Routledge, 173-202.

- Mirkelamoğlu, N. (1975). *İnönü, Ecevit'i Anlatıyor*. Ankara: Kervan Yayınları.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev. Gündüz Bulut). İstanbul: MESS. (Eserin orijinali 1997'de yayımlandı).
- Ötken, A. B. ve Cenkçi, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating role of Trust in Leader. *Journal of Bussiness Ethics*, 108(4), 525-536.
- Özbudun, E. ve Hale, W. (2012). *Türkiye'de İslamcılık Demokrasi Liberalizm AKP Olayı* (Çev. E. Özbudun ve K. Göksel). (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan-Egmont Yayıncılık. (Eserin orijinali 2010'da yayımlandı).
- Özdemir, H. (2011). Siyasal Tarih (1960-1980)., S. Akşin (Editör). *Türkiye Tarihi 4. Cilt Çağdaş Türkiye 1908-1980*. 11. Baskı. İstanbul: Cem Yayınevi, 225-292.
- Özdemir, H. (2014). *Turgut Özal: Biyografi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Kitap.
- Özdemirci, A. (2011). *Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlama* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Özer, M. A. (2006). *Avrupa Birliği Yolunda Türk Kamu Yönetimi (Birinci Baskı)*. Ankara: Platin Yayınları.
- Özer, M. A. (2018). "Enderun Okulu". M. Akçakaya (Editör). *Türk-İslam Tarihinde Yönetim Uygulamaları*. (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 187-234.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (Beşinci Baskı). Eskişehir: Ekin Yayın Dağıtım.
- Öztürk, N.K. (2008). Etik ve Kamu Yönetimi., A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk ve B. Coşkun. (Editörler). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları*. (İkinci Baskı). Türkiye: Seçkin Yayıncılık, 255-285.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi (Birinci Baskı)*. Türkiye: Alfa Yayınları.
- Özyılmaz, A. ve Çiçek, S.S. (2015). How Does Servant Leadership Affect Employee Attitudes, Behaviors and Pyschological Climates in a Pro Organizational Context?. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290.
- Paarlberg, L.E. and Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving İndividual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Pearce, C.L. and Wassenaar, C.L. (2013). Leadership is Like Fine Wine: It is Mean to Be Shared, Globally. *Organizational Dynamics*, 43, 9-16.
- Poussard, J.M. ve Erkmen, T. (2008). *Yönetim-İletişim-Kültür*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

- Poyraz, F. (2008). *İsmet İnönü: Atatürk'ün Dava Arkadaşı, Türkiye'nin İlk Başbakanı*. (Birinci Baskı). İstanbul: Nokta Kitap.
- Pustu, Y. (2007). Osmanlı-Türk Devlet Geleneğinde Modernleştirici Unsur Olarak Bürokratik Elitler. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 197-214.
- Rath, T. and Conchie, B. (2011). *Güçlü Yönlere Odaklı Liderlik* (Çev. A. Ak). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Rivas, M.F. and Sutter, M. (2011). The Benefits of Voluntary Leadership in Experimental Public Goods Game. *Economic Letters*, 112(2), 176-178.
- Safty, A. (2004). "Liderliğin Geleceği". N. Basım, B. Tuner ve E. Altay (Editörler). *Uluslararası Liderlik Sempozyumu: Bildiriler*. Kara Harp Okulu: Ankara, 65-73.
- Saner, R. (2001). Globalization and Its Impact on Leadership Qualification in Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*, 67(4), 649-661.
- Sartori, G. (1996). *Demokrasi Teorisine Geri Dönüş*. (Çev. T. Karamustafaoğlu ve M. Turhan). Ankara: Yetkin Yayınları. (Eserin orijinali 1987'de yayımlandı).
- Sayan, İ.Ö. (2010). Yolsuzluk ve Kamu Etiği., İ.Ö. Sayan. (Editör). *Prof. Dr. Kurthan Fişek için Yönetim Üzerine*. (Birinci Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın, 143-167.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Schein, E.H. (1983). the Role of the Founder in Creating Organizational Culture. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership* (2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 443-458.
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları (Onaltıncı Baskı). (Eserin orijinali 2010'da Yayımlandı).
- Shevtsova, L. (2005). "Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Yönetici ve Liderin Yetiştirilmesi". *Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri: Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları*. Ankara: Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, 209-215.
- Sırım, V. (2008). *Adnan Menderes: Aydın Menderes Babasını Anlatıyor*. (Üçüncü Baskı). İstanbul: Nesil Yayınları.
- Spellman, R. (2011). *Yeni Liderlik: Yeni Ekonomide Sürdürülebilir Başarının Temeli* (Çev. L. Öktem ve E. Kantemir). İstanbul: Optimist Yayın.

- Steinbach, U. (1999). "II. Dünya Savaşı'ndan Sonra Türkiye'nin Siyasal Kültürü üzerinde Atatürk'ün Etkisi" . J. M. Landau (Editör). *Atatürk ve Türkiye'nin Modernleşmesi* (Çev. M. Alakuş). Sarmal Yayınevi, 111-125.
- Stone, N. (2011). *Türkiye, Kısa Bir Tarih* (Çev. O. İsvan). İstanbul: Remzi Kitabevi. (Eserin orijinali 2011'de yayımlandı).
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması. *Maliye Dergisi*, 153, 179-194.
- Tabak, A. ve Sıgı, Ü. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tikici, M. (2005). "Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Değişimci Liderlik". *Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri: Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları*. Ankara: Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, 187.
- Toduk, Y. (2014). *2023 Lideri: Dijital Çağın Liderlik Sırları* (Birinci Baskı). Türkiye: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Tokatlı, O. (2004). *Güvercinli Yıllar*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Kitap.
- Tuğlacı, P. (2008). *İsmet İnönü: Türkiye Cumhuriyeti'nin İkinci Cumhurbaşkanı'nın Hayatı ve Faaliyetleri*. İstanbul: Etik Yayınları.
- Tuncer, H. (2012). *İsmet İnönü'nün Dış Politikası (1938-1950): İkinci Dünya Savaşı'nda Türkiye*. (Birinci Baskı). İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Turan, İ. (1999). "Türk Bürokrasisinde Süreklilik ve Değişim: Kemalist Dönem ve Sonrası". . M. Landau (Editör). *Atatürk ve Türkiye'nin Modernleşmesi* (Çev. M. Alakuş). Sarmal Yayınevi, 135-163.
- Türk, H. B. (2014). *Muktedir: Türk Sağ Geleneği ve Recep Tayyip Erdoğan* (Birinci Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (1991). *Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı (1966). *Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu* (İkinci Baskı). Ankara: TODAİE Yayınları.

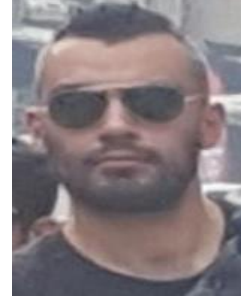
- Uğur, N. (1995). *İsmet İnönü*. (İkinci Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Ulugay, O. (2008). *AKP Gerçeği ve Laik Darbe Fiyaskosu*. (Dokuzuncu Baskı). İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Useem, M. (2003). Everest Dağı'nın Öğrettiği Liderlik Dersleri. H. Collingwood (Editör). *Çığır Açıcı Liderlik*. İstanbul: MESS Yayınları, 157-175.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi* (İkinci Baskı). Türkiye: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Uzgel, İ. (2013). "AKP: Neoliberal Dönüşümün Yeni Aktörü". İ Uzgel ve B. Duru (Editörler). *AKP Kitabı: Bir Dönüşümün Bilançosu (2002-2009)*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Phoenix Yayınevi, 11-39.
- Ünal, U. (2015). Özal Dönemi Ekonomisine Genel Bir Bakış., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, 241-255.
- Vroom, V.H. (1973). a New Look at Managerial Decisions Making. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 208-222.
- Vurgun, L. (2015). Dönüştürücü Liderlik Konsepti ve Turgut Özal'ın İç ve Dış Politika, Ekonomi, Silahlı Kuvvetler, Yürütme ve Yargı Alanlarındaki Dönüştürücü Liderlik Uygulamaları ., E. Ertosun ve E. Demirbaş (Editörler). *Turgut Özal Değişim Dönüşüm*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları, 57-87.
- Wart, M.V. (2003). Public-Sector Leadership Theory: an Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Wart, M.V. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.
- Weber, M. (1947/1964). Charismatic Authority. In J.T. Wren, D.A. Hicks and T.L. Price(Eds.), *Modern Classics of Leadership*(2004). Northampton, Massachussets: Edward Elgar Publishing, 283-289.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (Çev. V. Üner). Türkiye: Rota Yayın.
- Yalçın, S. (2014). *Erbakan: Eziyet Edilerek Yalnızlığa Yükseltilen Bir Siyasal Liderin Portresi*. (Birinci Basım). İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi.
- Yaşa, D. (2011). *Atatürkçülüğün Esasları*. (Birinci Baskı). İstanbul: Yayın B.
- Yavuz, M. H. (2005). *Modernleşen Müslümanlar: Nurcular, Nakşiler, Milli Görüş ve Ak Parti* (Çev. A. Yıldız). (Birinci Baskı). (Eserin orijinali 2003'te yayımlandı). İstanbul: Kitap Yayınevi.

- Yavuz, M. H. (2011). *Erbakan'dan Erdoğan'a Laiklik, Demokrasi, Kürt Sorunu ve İslam* (Çev. L. Adalı). İstanbul: Kitap Yayınevi. (Eserin Orijinali 2009'da Yayımlandı).
- Yavuz, T. (2013). *Özal'ın Mirası Ekrem Pakdemirli'nin Anıları*. (İkinci Baskı). İstanbul: Ufuk Yayınları.
- Yavuzalp, E. (1991). *Menderes'le Anılar*. (Birinci Baskı). İstanbul: Bilgi Yayınevi.
- Yayla, A. (2008). *Kemalizm: Liberal Bir Bakış*. Ankara: Liberte Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin, Z. (2011). Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Karadeniz Araştırmaları*, 29, 97-118.
- Yeşilyurt, S. (2006). *Türkiye'nin Başbakanları*. (Birinci Baskı). Ankara: Kültür Sanat Yayınları.
- Yılmaz, R. ve Şahin, A. (2014). Liderlik Tipolojileri Üzerine Bir İnceleme., P. A. Gürel ve R. Yılmaz (Editörler). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*. İstanbul: Derin Yayınları, 1-29.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri*, 9(36), 63-72.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Eighth Edition). New York: Pearson Education Limited.
- Zengin, G. (2014). *Hoca*. (Sekizinci Baskı). İstanbul: İnkilap Yayınevi.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : DURAN, Ömer
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri : 05.06.1989 / Kırıkkale
Medeni hali : Bekar
Telefon : +905536478452
e-mail : duranomer@yahoo.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi	2013
Lise	Bahçelievler Deneme Lisesi	2006

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

Duran, Ö. (2018). Nureddin Mahmud B. Zengi'nin Liderlik Polisiği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(14).

Hobiler ve İlgi Alanları

Liderlik, Yönetim, Fütürizm ve Distopya, Sosyal Yardım, Türk-İslam Tarihi, Oyun Teorisi, Orta Doğu.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

