

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SİYASET VE SOSYAL BİLİMLER BİLİM DALI

147979

KARAR ALMA SÜRECİNE
KİŞİLİK SİSTEMLERİNİN ETKİSİ
ve
LİDERLİK

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Sertaç SERDAR

Birkan KOÇ

BURSA 2004

147979

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Birkan Koç'a ait "Karar Alma Sürecine Kişilik Sistemlerinin Etkisi ve Liderlik" adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği /oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Ersin Kuşdil



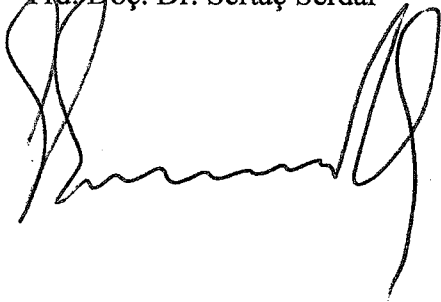
Üye

Yrd. Doç. Dr. Mert Gökırmak



Üye (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Sertaç Serdar



KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

KARAR ALMA SÜRECİNE KİŞİLİK SİSTEMLERİNİN ETKİSİ VE LİDERLİK

Birkan KOÇ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ÖZET

Ekonomik, sosyal ve politik yönden büyük değişimlerin yaşandığı günümüzde liderlik, bir etkileme süreci ve ilişki biçimi olarak ele alınır. İktidarın ele geçirilmesi ve doğru olarak kullanılması üzerinde yoğunlaşan siyasi liderlik ise kitleleri etkilemek suretiyle toplumsal değişimleri gerçekleştirebilecek bir süreci ihtiva eder. Bu açıdan bakıldığında, sonuçlarının gelecekte elde edilmesi ve geleceğin belirsizliğini taşıması nedeniyle karar alma faaliyeti, bu sürecin can alıcı bölümünü oluşturur. Karar alma sürecini etkileyen birçok faktör olmakla birlikte, siyasi liderlerin kişisel özelliklerini, deneyimlerini, yeteneklerini kapsayan bireysel faktörlerin, siyasi karar alma sürecini etkileyen en önemli unsur olduğu açıktır.

Bu çalışmada, siyasi liderlerin kişilik sistemlerinin karar alma sürecine olan etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Mustafa Kemâl Atatürk model olarak ele alınmıştır.

Çalışmada liderlik, karar alma süreci ve bu sürece liderlerin kişilik özelliklerinin etkileri üç ayrı bölümde incelenmiş, çalışmayla ilgili değerlendirmelere ise Atatürk'ün model olarak çerçevelendirilmesi ışığında son bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın sınırlılıkları dolayısıyla siyasi liderlik kavramı, Machiavelli'nin hükümdara atfettiği özellikler ve Max Weber'in otorite anlayışı ele alınarak incelenmiş, kişilik sistemlerinin karar alma sürecine olan etkileri araştırılırken ise araç olarak, psikoloji biliminin öncülerinden olan Carl Gustave Jung tarafından kuramlaştırılan sekiz kişilik tipi kullanılmıştır.

Tüm bu incelemelerin sonunda, siyasi liderlerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin karar alma süreci üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, siyasi liderlik, karar alma süreci, kişilik, Atatürk.

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Sertaç SERDAR

Sayfa sayısı : 105

PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT OF ULUDAĞ UNIVERSITY

**THE EFFECTS OF PERSONALITY SYSTEMS ON DECISION MAKING
PROCESS AND LEADERSHIP**

**Birkan KOÇ
(MS THESIS)**

ABSTRACT

Leadership is thought to be a process of influence and a way of relationship in today's world at which great changes are seen in the respect of economics, society and politics. Political leadership which focuses on seizing the power and using it appropriately includes a process that can realize social changes by influencing the society. In this respect, decision-making is the core point of this process as its results which do have the vagueness of the future can be reached in future. Although there are many factors that influence the process of decision-making, it is obvious that the individual factors including the personal properties, experiences, abilities of the political leaders are the most important elements influencing the process of decision-making.

This study aims to figure out the effects of personality systems of political leaders on decision making process. In this context Mustafa Kemal Atatürk was analyzed as a model.

In this study leadership, decision making process and the effects of leader's personality traits on this process has been dealt with in three different sections, and the evaluations about the study are stated in the last section under the light in which Atatürk is presented as a model.

Because of the limitations of the study, the concept of political leadership is studied by taking the traits stated in "The Rules" by Machiavelli and Max Weber's understanding of the authority into account. On the other hand, while the effects of personality systems on decision making process are being explored, eight personality types which were theorized by Carl Gustave Jung who is one of the pioneers in science of psychology have been used.

Eventually, it has been evaluated that the personality traits of political leaders have a great impact on decision-making process.

Key words: Leadership, political leadership, decision-making process, personality, Atatürk.

Advisor : Yrd. Doç. Dr. Sertaç SERDAR

Page : 105

ÖNSÖZ

Hızla gelişen, deyim yerindeyse “küreselleşen bir köy” haline gelen yeni dünya düzeninin en belirgin özelliklerinden biri de “değişim”dir. Bu yeni ortama uyum sağlayabilmek suretiyle çağın gerisinde kalmamak ve varlığını koruyabilmek için köklü değişikliklere ihtiyaç duyulduğu açıktır. Önemli değişimlerin ise güçlü liderlik meziyetlerine sahip kişiler tarafından yönlendirilmesi gerekliliği yadsınamaz. Ancak lider konumunda olmak, insanı salt lider yapmaya yeterli değildir. Başka deyişle liderlik verilmez, alınır. Dolayısıyla liderlik; eğitim, deneyim, emek, bireysel faktörler, yetenek vb. değişkenlerin etkisiyle kazanılan ve hayat boyu devam eden toplumsal bir süreçtir.

Toplumsal değişimlerin öncüleri olarak kabul edilebilecek liderlerin önemli fonksiyonlarından biri de, amaçlara ulaşabilmek için etkin kararlar almak ve bu kararların yerine getirilmesini ve eyleme dönüşmesini sağlamaktır. Bu denli önemli görev üstlenen liderlerin kişilik yapıları, kitleleri doğru yola kanalize etmede ve doğru kararlara götürmede yol gösterici durumundadır. Tezimizin konusunu da liderlerin kişilik sistemlerinin karar alma sürecine olan etkisi oluşturmakta olup, Mustafa Kemal Atatürk’ü model olarak ele almaktadır.

Atatürk’ün siyasi liderliğine ve kişilik yapısının karar alma sürecine olan etkisine yönelik özgün bir çalışma yapılmadığı bilinmekle birlikte, bazı araştırmaların Atatürk’ün liderliğini genel çerçeveleriyle ele aldığı, kişilik yapısına ve karar alma sürecine ise birbirinden bağımsız bir şekilde değindikleri görülmektedir. Bu nedendir ki, her üç değişkeni de bütünlüyci bir şekilde ele alan bu tezimizin uygulamadaki bu eksikliği gidermeye katkı sağlayacağını ümit ediyorum.

Bu tezin hazırlanma sürecinin her aşamasında değerli katkılarını benden hiçbir zaman esirgemeyen ve beni bilgileriyle yönlendiren danışman hocam “Uludağ Üniversitesi” öğretim üyelerinden Yrd. Doç.Dr. Sertaç SERDAR’a, kendilerine ayıramadığım zamanlar için olgunluk gösteren ve beni destekleyen eşim Birsen KOÇ’a, tezimin yazımında bana yardımcı olan Murat ÖZDEMİR’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderliğin Tanımı	3
1.2. Lider-Yönetici Ayrımı	4
1.3. Liderlik Kuramı	6
1.3.1. Kişisel Özellik Yaklaşımı	6
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	8
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	10
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	11
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği	12
1.3.2.4. Likert'in İç İç Geçmiş Gruplar Modeli	15
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	16
1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	16
1.3.3.2. House'nin Amaç-Yol Modeli	18
1.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Modeli	20
1.4. Siyasi Liderlik	21
1.4.1. Machiavelli'nin Siyasi Liderlik Yaklaşımı	22
1.4.1.1. Soydan Gelme Hükümdarlıklar	23
1.4.1.2. Karma Hükümdarlıklar	23
1.4.1.3. Yeni Hükümdarlıklar	23
1.4.1.4. Hükümdarın Sahip Olması Gereken Özellikler	24
1.4.2. Max Weber'in Siyasi Liderlik Yaklaşımı	28
1.4.2.1. Yasal Otorite	28
1.4.2.2. Geleneksel Otorite	30
1.4.2.3. Karizmatik Otorite	31
1.4.2.4. Karizmatik Liderlik	33

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

2.1. Kişilik Nedir	35
2.2. Kişiliğin Başlıca Özellikleri	37

2.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler	38
2.3.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri	39
2.3.2. Kültürel Faktörler	40
2.3.3. Sosyal Grup ve Sosyal Yapı Faktörleri	40
2.3.4. Aileye Bağlı Faktörler	40
2.4. Kişilik Kuramları	41
2.4.1. Yapısal Kuram	42
2.4.1.1. Kimyasal Yapıya Göre Kişilik	42
2.4.1.2. Bedensel Yapıya Göre Kişilik	42
2.4.2. Psikanalitik Kuram	44
2.4.3. Topolojik Alan Kuramı	48
2.4.4. Sosyal Öğrenme Kuramı	49
2.4.5. Bilişsel Kuram	50
2.4.6. Fenomenolojik Benlik Kuramı	50
2.4.7. Davranışçı Kuram	51
2.4.8. Özellik Kuramı	52
2.4.8.1. Eysenc'in Özellik Kuramı	53
2.4.8.2. Cattell'in Özellik Kuramı	54
2.4.9. Bireysel Psikoloji Kuramı	55
2.4.10. Analitik Psikoloji Kuramı	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR ALMA SÜRECİ

3.1. Karar Alma Nedir	61
3.2. Karar Alma Sürecinin Aşamaları	63
3.2.1. Algılama Aşaması	63
3.2.2. Problemin Tanımlanması Aşaması	64
3.2.3. Bilgi Toplama ve Alternatiflerin Belirlenip Değerlendirilmesi Aşaması	64
3.2.4. Alternatif Seçme Aşaması	65
3.2.5. Uygulama Aşaması	66
3.3. Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler	67
3.3.1. Kararın Çevresi	67
3.3.2. Zaman	68
3.3.3. İletişim	69
3.3.4. Bireysel Faktörler	69
3.3.5. Katılım	70
3.4. Karar Tipleri	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARAR ALMA SÜRECİNE KİŞİLİK SİSTEMİNİN ETKİSİ:

MUSTAFA KEMAL ÖRNEĞİ

4.1. Machiavelli'nin Düşünceleri Doğrultusunda Atatürk	73
4.2. Atatürk'ün Karizmatik Liderliği	79
4.3. Atatürk'ün Kişilik Özelliklerinin Analizi	84
4.4. Atatürk ve Karar Alma Süreci	86

SONUÇ
KAYNAKÇA

91
95



KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
AKDTYK	: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu
AÜSBF	: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
B.	: Baskı
bkz.	: Bakınız
Co.	: Company
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Edition
HÜİBF	: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Inc.	: Incorporated
K.K.	: Kara Kuvvetleri
Ltd.	: Limited
Pub.	: Publish
s.	: Sayfa
T.T.K.	: Türk Tarih Kurumu
vb.	: Ve benzeri
Yay.	: Yayını

GİRİŞ

Küreselleşmenin de etkisiyle ekonomik, sosyal ve politik yönden büyük değişimlerin yaşandığı yeni dünya düzeninde liderlik kavramı, son yılların önemli araştırma konularından birisi haline gelmiştir.

Siyaset bağlamında düşünüldüğünde liderlik konusunun, değerleri, düşünceleri, öncelikleri çok çabuk etkilenip değişebilen bireylerin oluşturduğu günümüz toplumlarında büyük önem kazandığını söyleyebiliriz. Zira toplumsal değişimleri gerçekleştirebilecek bir liderlik sürecinin gerekli tüm unsurlarını üzerinde taşıması gereken siyasi liderlere, özellikle kitlelerin kaderlerine etki etmesi bakımından önem kazanan siyasi karar alma sürecinde, amaçlara ulaşabilmek için etkin kararlar almak ve bu kararların yerine getirilip eyleme dönüşmesi aşamasında yadsınamayacak görevler düştüğü açıktır.

Kurumlarda karar alma sürecini etkileyen birçok faktörün varlığından söz edebiliriz. Ancak karar alma faaliyetinin doğası gereği süreci etkileyen en önemli faktör, karar alıcının kendisidir. Yani, birer karar alıcı olan siyasi liderlerin kişisel özellikleri, deneyimleri, yetenekleri sorunun algılanması aşamasından karar alınıncaya kadar olan sürecin tümünde en etkin unsurdur.

Bu çalışma kendi sınırlılıkları çerçevesinde siyasi liderlerin kişilik sistemlerinin karar alma sürecine etkisinin olup olmadığı araştırılacak ve karar alınırken her kişilik özelliğinin karar alma sürecindeki farklılığı sınanacaktır. Bu noktadan hareketle model olarak ele alınan Mustafa Kemal Atatürk'ün siyasi liderliği sorgulanacak, kişilik özellikleri ortaya konarak sahip olduğu kişilik özelliklerinin siyasi karar alma sürecine olan etkilerinin analizi yapılmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde "Liderlik" başlığı altında liderliğin tanımına, lider-yönetici ayrımına, liderlik ile ilgili geliştirilen kuramlara, liderlik davranışı ile ilgili olarak Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi çalışmalarına; Likert, Fred Fiedler, House, Reddin, Blake ve Mouton gibi araştırmacıların liderlik alanındaki görüş ve uygulamalarına yer verilecektir. Ayrıca çalışmanın dayanak noktalarından birini

oluşturan siyasi liderlik kavramı, iktidarın doğru olarak kullanılması konusundaki fikirleriyle ünlenen Machiavelli'nin "Hükümdar" adlı eseri kapsamında ve sosyoloji biliminin öncülerinden olan Max Weber'in liderlik ya da otorite anlayışı model olarak ele alınarak incelenecektir.

İkinci bölümde "Kişilik" başlığı altında kişiliğin tanımı, başlıca özellikleri, kişiliği oluşturan başlıca faktörler üzerinde durulduktan sonra, kişilik yapıları ile ilgili psikolojik farklılıkları anlamak ve izah etmek amacıyla ortaya konan kişilik kuramlarına yer verilecektir. Araştırma konumuzun değişkenlerinden biri olan kişilik sistemlerinin karar alma sürecine olan etkisi ise Carl Gustave Jung'un Analitik Psikoloji Kuramının dayanak noktalarından biri olan kişilik tipleri teorisi kapsamında incelenerek ortaya konmaya çalışılacaktır.

Karar alma sürecinin ele alınacağı üçüncü bölümde, karar alma kavramı açıklandıktan ve karar alma sürecinin aşamaları irdelendikten sonra, karar alma sürecini etkileyen faktörler siyasal açıdan incelenecektir. Bu aşamada Jung'un tanımladığı kişilik tiplerinin karar alma sürecindeki özellikleri, "Bireysel Faktörler" alt başlığı altında ele alınacaktır. Bölümün sonunda ise, karar tipleri üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırma sonucu elde edilen bulgular, Atatürk model alınarak çerçevelendirilecektir. Bu bağlamda öncelikle, Machiavelli'nin pratik yaşamdan çıkarak ortaya koyduğu hükümdarın sahip olması gereken özellikler ile Atatürk'ün sahip olduğu siyasi liderlik özellikleri, "Machiavelli'nin Düşünceleri Doğrultusunda Atatürk" alt başlığı altında sorgulanacak, daha sonra ise Max Weber'in belirlediği karizmatik liderlik özelliklerine sahip olup olmadığı tartışılacaktır. Ayrıca Jung'un kişilik tipleri teorisi esas alınarak kişilik özelliklerinin analizi yapılacak, sahip olduğu kişilik özelliklerinin karar alma davranışı üzerine olan etkisi ortaya konulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderliğin Tanımı

1800'lü yılların başından itibaren, işletme literatüründe sıklıkla kullanılan ve toplum ve grup başarısı için temel bir unsur olan liderlik, tarih boyunca çok tartışılmış ve üzerinde yorumlar yapılmış, farklı şekillerde tanımlanmış bir kavramdır. Bu yüzden liderlik kavramının açık ve kapsayıcı bir tanımını yapmak da bir hayli zordur. Bu tanımlardan bazılarına göre liderlik:

-Bir insanın bir diğerini, söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedebileceği konusunda ikna etmesidir¹.

-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 sürecidir².

-Bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır³.

-İstenilen sonuçlara varmak için grup faaliyetlerini bir araya getirme sürecidir⁴.

Liderlikle ilgili bu tanımlara dayanarak lider kavramını “belirli bir amacı yerine getirebilmek için insanları biraraya toplayan ve bu amaç doğrultusunda motive edebilme yetenek ve bilgisini üzerinde toplayan kişi” şeklinde tanımlamak mümkündür.

¹ A.Gray Yukl, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1989, s.4.

² Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim** (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 17.

³ M. Bernard Bass, **Leadership Psychology An Organizational Behavior**, Free Press, New York, 1960, s.13.

⁴ C.Joseph Rost, **Leadership For The 21. Century**, Praeger, Connecticut, 1993 s.50.

Bazı Batılı yazarlara göre bir kimsenin lider olarak kabul edilmesi, önce üstün niteliklerinin bulunduğu takipçileri tarafından kabul edilmesine, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve onun etkisini kabullenmelerini sağlamasına bağlıdır⁵. Çünkü Sibel Arkonaç tarafından da belirtildiği gibi; grup içinde mevki farklılaşmasının doğal bir sonucu olarak oluşan lider-takipçi ilişkisinde, takipçiler grubun hedefe ulaşmasında liderin yol göstermesini bekler⁶.

Liderlerin önemli özelliği, grup içinde fikir ve faaliyetleri başlatan kişiler olması ve grup üyelerinin davranışlarını değiştirmede belli ölçüde etkiye sahip olmalarıdır⁷.

Liderliğin tanımlarından görüleceği üzere, liderliğin birtakım özellikleri mevcuttur. Bu özellikleri şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Liderlikte, lider ve takipçisi arasında karşılıklı şekilde devam eden kişiler arası bir etkileşim söz konusudur.
- Liderlik, görevin gerektirdiği yetenek ve becerileri kendinde bulundurma durumudur.
- Toplum ya da grup yaşamının olduğu her yerde lidere ihtiyaç duyulur. Grubun belirli amaçları gerçekleştirme ve istenilen sonuçlara ulaşabilmesini kapsayan grup faaliyetlerinde lider önemli bir role sahiptir.
- Liderlikte olmazsa olmaz en önemli unsur, liderin takipçilerinin bulunmasıdır.

1.2 Lider – Yönetici Ayrımı

Liderlik ve yöneticilik çoğu kez karıştırılan ve sıklıkla bir arada kullanılarak bir örgütün başarısı için birbirini tamamlayan iki ayrı kavramdır. Bu yüzden lider ve yönetici kavramları tanımlanması gereken kilit kavramlar olarak karşımıza çıkar.

⁵ Adnan Çelik, “Kriz Ortamında Liderlik”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, 1997, Cilt I, s.79.

⁶ Sibel Arkonaç, **Grup İlişkileri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1993, s. 43.

⁷ aynı eser, s. 50.

Liderliğin bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemesini motive etme süreci olduğunu belirten Acar Baltaş, yönetimi ise bir kurumun amaç, değer, hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme olarak tanımlar⁸. Bu tanımlardan hareketle yöneticinin, yöneticilik usul ve metodlarını uygulamak suretiyle çalıştığı kurum için maksimum fayda sağlamaya çalışan kimse olduğunu söylemek mümkündür.

Birbirinden farklı olan ve birbirini tamamlayan lider ve yönetici arasındaki farklılıklar daha ayrıntılı olarak Warren Bennis tarafından aşağıdaki gibi dile getirilir⁹:

- Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken aynı zamanda yenilikler yapar.
- Yönetici bir kopyadır, liderse orijinal.
- Yönetici elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişilerin üzerine eğilir.
- Yönetici çalışanları baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici “Nasıl” ve “Ne Zaman”, liderse “Ne” ve “Niçin” sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırdadır, liderse hep üst sınırı hedefler.
- Yönetici taklit eder, lider icad eder.
- Yönetici statükoyu kabullenir, liderse statükoya meydan okur.
- Yönetici klasik iyi askerdir, liderse kendine has bir kişiliktir.
- Yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar.

Yapılan açıklamalardan yönetici ve lider arasında bir takım farklılıklar bulunduğunu ancak, kurumsal başarının sağlanabilmesi ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için, yöneticinin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini söyleyebiliriz.

⁸ Acar Baltaş, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001, s.109.

⁹ Warren Bennis, *Bir Lider Olabilmek* (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.49-50.

1.3. Liderlik Kuramları

Çok eski çağlardan beri insanların, diğer insanları yönetmek ve yönlendirmek için uyguladığı bir davranış biçimi olan liderlik konusuyla ilgili literatür incelendiğinde, etkin ve başarılı liderliğin temel unsurlarını belirlemeye yönelik pek çok çalışmanın yapıldığı ve kuramsal bazda çeşitli modeller geliştirildiği görülebilir.

Liderlik ile ilgili geliştirilen kuramların, üç farklı yaklaşımın neticesinde, yönetim düşüncesinin evrimine paralel olarak geliştirildiği ve devrimsel nitelikte bir öncekini zayıflatarak ya da ortadan kaldırarak şekillendiği, literatürden çıkan sonuçlar arasındadır. Temel olarak üç kuramın varlığından söz edilmektedir¹⁰:

- Kişisel Özellik Yaklaşımı,
- Davranışsal Yaklaşım,
- Durumsallık Yaklaşımı.

1950'lere kadar örgüt modellerinde rastlanan model tipleriyle ilgili yapılan araştırmalar, liderlerin yapısal donanımları gereği kişisel özelliklerindeki farklılıkları anlamaya yönelikken 1950 ile 1970 yılları arasındaki çalışmalar, liderlerin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları inceleyen davranışsal yaklaşım kuramına göre şekillenmiştir. Günümüzde ise liderlik konusu, değişik koşulların, değişik liderlik biçimi gerektirdiği varsayımına dayanan durumsallık yaklaşımı kuramına göre anlatılır.

1.3.1. Kişisel Özellik Yaklaşımı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, tarihteki ünlü kişilerin özellikle zamanın askeri ve bürokratik liderlerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Bu çalışmaların sonucunda liderlerin, liderlik özellikleriyle doğdukları varsayımı öne sürülmüştür. Sözkonusu varsayım, en eski ve en basit liderlik yaklaşımı olan "Büyük Adam" teorisinin temelini oluşturmaktadır. Büyük Adam teorisine göre liderler bazı

¹⁰ Bu konuyla ilgili bkz.: L. Jerry Gray, Frederick A. Starke, **Organizational Behavior**, Merrill Publishing Co., Columbus, 1988, s. 226-255.; Keith Davis, **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1981, s.136-141.; Salih Güney, **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**, Ocak Yayınları, Ankara, 1999, s. 117-171.

özellikler ile doğarlar ve bu özellikler onların her yerde ve her zaman lider olmalarını sağlar¹¹.

Kişisel özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın varılmak istenen nokta, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir¹².

Temel yaklaşım olarak liderleri lider olmayanlardan ayırmak üzerine kurulu, lider doğulduğunu ve doğuştan sahip olunan özelliklerin insanın lider olmasını sağladığını vurgulayan Büyük Adam teorisinin zamanla daha sistemli ve bilimsel hale getirilmesi için bir dizi çalışmalar yapılmıştır.

Yapılan çalışmalarda başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmış, belirgin liderlik özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. R.Stogdill, 1904 ile 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmesi sonucunda liderlerin astlarından farklı beş temel özelliğini şu şekilde ortaya koymuştur¹³:

1. Kapasite (Zeka, dikkatli olma, orjinallik ve yargılama)
2. Başarı (Eğitim ve bilgi)
3. Katılma (Etkinlik, sosyal olma, işbirliği ve uyum sağlama)
4. Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, direnme, kendine güvenme ve üstün olma isteği)
5. Konum (Sosyo ekonomik konum ve popülerite)

Bir başka araştırma sonucu ise liderde bulunması gereken ayırtedici şu özellikleri ortaya çıkarmıştır¹⁴:

¹¹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1995, s.347.

¹² A.Gray Yukl, **a.g.e.**, s.178.

¹³ F.C. Lunenberg, Suzyn Ornstein, **Educational Administration**, Watsworth Publish, Belmont, 1991, s.213.

¹⁴ Anthony Buono, James Bowditch, **A Primer On Organizational Behavior**, Willey Book, New York, 1990, s.161.

- Boy
- Kilo
- Fiziki Görünüm
- Bireysel Enerji
- Sağlık
- Zeka Düzeyi
- Eğitim Düzeyi
- Dış Görünüş
- Konuşma (Hitabet Yeteneği)
- Kendine Güven
- Bilgi
- Karar ve Yargılama
- Uyum
- Hakim Olma
- İnsiyatif Kullanma
- Orijinal Düşünce
- Kavrama
- Kararlı Davranış
- İstek, Hırs

Günümüzde geçerliliğini yitirmiş olan kişisel özellik yaklaşımı, ortaya koyduğu sınırlılıklara, her araştırmanın farklı kişisel özellikleri, başarılı liderliğin karakteristikleri olarak incelemesine ve lider davranışını açıklamasındaki yetersizliğine rağmen gerek liderliği kazanmada gerekse sürdürmede kişisel özelliklerin önemli olduğunu vurgulayan pek çok araştırmanın yapılmasına öncülük etmiştir.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen de grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır¹⁵.

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Kişisel özellik yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları, liderliğin etkinliğini kişinin davranışlarıyla bağdaştıran araştırmalar

¹⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995, s. 345.

yapmaya yöneltmiştir. Bu dönemde araştırmacılar çeşitli lider davranış tarzları belirlemişler ve bu davranış tarzlarının etkilerini incelemişlerdir. Davranışsal kuramlar, lider özelliklerinin gruptaki yapı ve işleyişini dikkate alarak inceleyen kuramlardır.

Liderlik sürecini açıklamada kişisel özellik yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım farklı alanlara yönelmişlerdir. Farklılıklardan biri, kişisel özellik yaklaşımının liderin kişisel özelliklerine odaklanması, davranışsal yaklaşımların liderin liderlik yaparken gösterdiği davranış tarzlarıyla ilgilenmesidir. Diğer ise kişisel özellik yaklaşımının daha çok lider olanla olmayanı ayırmaya yönelik tutumuna karşılık, davranışsal yaklaşımın takipçilerin tatminine etki eden davranış şekillerini de ortaya çıkarmaya çalışmasıdır.

Davranışsal yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar, liderliği bir bireye özgü bir unsur olarak değil de daha çok liderin diğer grup üyeleriyle sürdürdüğü ilişkilerden gelen bir davranış biçimi olarak görmektedirler. Dolayısıyla lider, içinde bulunduğu gruptan bağımsız değildir. Aksine grup ile ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmelidir¹⁶.

Liderleri başarılı yapan unsurun, kişinin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu varsayımına dayanan davranışsal liderlik kuramı, lider ve takipçileri arasındaki ilişki bağımlılığını öne çıkarır. Lider, almak istedikleri için takipçilerin istediklerini vermek zorundadır. Takipçiler liderlerinin isteklerini, liderlerse takipçilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır.

Davranışçı kuramlar, kişisel özellik teorilerine göre üç noktada daha etkilidir¹⁷:

1. Esas olan davranışlardır. Davranışlar, kişinin belirgin özelliklerini yansıtır. Dolayısıyla tek tek özellik aramaktansa doğrudan gözlemlerle liderlik özellikleri ortaya konulabilir.

2. Davranışlar gözlenerek örnek lider modeli yaratılabilir. Örnek teşkil eden liderin seçilen davranışları, eğitim yoluyla diğerlerine örnek olarak kazandırılabilir.

¹⁶ Tokar Dereli, *Organizasyonda Davranış*, Ar Yayıncılık, İstanbul, 1982, s.236.

¹⁷ Gregory Northcraft, *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Orlando, 1990, s.354.

3. Lider ve takım arasındaki davranışsal etkileşim, lider ile takımın davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranışsal yaklaşım teorisini açıklayıcı nitelik taşıyan klasik çalışmalar dört başlık altında incelenebilir:

- Ohio State Üniversitesi çalışmaları
- Michigan Üniversitesi çalışmaları
- Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri ölçeği
- Linkert'in iç içe geçmiş gruplar modeli

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

İkinci Dünya Savaşı sonrasında lider davranışlarını konu alan önemli araştırmalardan biri olan Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan çalışmada, kıslada, örgütlerde ve kamu kurumlarındaki liderlerin özellikleri incelenmiş, zamanı kullanmaları, kişiler arası ilişkileri, sorumluluk alma düzeyleri ve otorite kullanımları gibi alt konular saptanarak liderlerin davranış kalıpları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır¹⁸.

Araştırmacılar tarafından liderlik davranışlarının temel olarak iki önemli boyutu olduğu gözlenmiştir¹⁹:

1. Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin örgütsel amaçları koyma ve kendi amaçlarıyla astların rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünden örgütlenme derecesi; yani başarılabacak işin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve kontrolü.

2. Anlayış: Lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile liderin, astlarının duygu ve düşüncelerini anlama derecesi.

¹⁸ A.Gray Yukl, a.g.e., s.75.

¹⁹ Ahmet Ceylan, "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, 1997, Cilt II, s.314-315.

Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenmiştir²⁰:

1. Liderlik Davranışını Tanımlama Anketi tarafından, görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki temel davranış boyutu belirlenmiştir.

2. Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli davranışa önem vermek suretiyle yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.

3. Lider davranışının etkinlik açısından değerlendirilmesinde lider ile astları arasında bir karşıtlık mevcuttur. Etkinlik, liderler için daha çok görev yönelimli liderlik davranışını, astlar içinse ilişki yönelimli liderlik davranışını ifade etmektedir.

4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde, uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.

5. Liderin savunduğu davranış şekilleriyle gösterdiği davranışlar arasındaki uyum, astlar tarafından sıkça takip edilmektedir.

6. Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.

Bu çalışmalardan elde edilen diğer bir sonuç ise lider ile astları arasında karşılıklı güven ve saygıyı, liderin astlarının duygu ve düşüncelerini önemseme derecesini kapsayan davranış boyutlarının, diğer liderlik tarzlarına nazaran daha fazla tatmine ve daha yüksek performansa olanak tanıdığı yönündedir²¹.

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı dönemde, grup üyelerinin tatmini ve performansına katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacıyla Michigan Üniversitesi tarafından da çalışmalar yapılmıştır. Liderlik olgusunun, liderin

²⁰ Frank Hoy, *Educational Administration*, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1991, s.264.

²¹ Richard Daft, *Management*, The Dreyden Press, Orlando, 1994, s.484-485.

grupça benimsenme derecesine bağlayan bu çalışmalarda kullanılan etkinlik kriterleri şunlar olmuştur²²:

- Verimlilik
- İş tatmini
- Personel devir hızı
- Şikayetler
- Devamsızlık
- Maliyet
- Motivasyon

Çalışmalar sonucunda, lider davranışlarının “kişiyeye yönelik” ve “işe yönelik” olarak iki faktör etrafında toplandığı öne sürülmüş ve lider davranış boyutları da genel olarak şu şekilde açıklanmıştır²³:

1. Kişiyeye Yönelik Davranış: Yetki devrini esas alan bu davranış şeklinde, lider karar vermeyi astlarına bırakır ve onların motivasyonunu, çalışma koşullarını düzenler. Lider, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine, takipçilerin kişisel gelişme ve ilerlemesine olanak veren davranış gösterir.

2. İşe Yönelik Davranış: Liderin asıl amacının işin etkin bir şekilde tamamlanması olduğu bu davranış şeklinde, yetki ve güç liderin elindedir. Bu tarz lider, asıl önemi işe verdiği için üyelerin herbirinin görevini detaylarıyla belirler.

1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği

Ohio State Üniversitesi modeline alternatif bir liderlik kuramı olarak geliştirilen, liderlik davranışının iki boyutlu görünüşünü yansıtan Yönetim Biçimleri Ölçeği, birer örgüt geliştirme uzmanı olan Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından önemli olan bu çalışma, Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği

²² Ömer Dinçer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.341.

²³ Fred Luthans, *a.g.e.* s.344.

göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesi'nin kişiye yönelik veya işe yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük benzerlik göstermektedir.

Her bir eksenin "1" en düşük, "9" en yükseği göstermek üzere birden dokuza kadar derecelendirildiği Yönetim Biçimleri Ölçeği, lider davranışının iki boyutu üzerine odaklanmıştır. Ölçekte, yatay eksen işe ilgi, dikey eksen insana ilgi boyutlarının kesiştiği noktalardan her biri farklı liderlik tarzını tanımlamaktadır.

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Biçimleri Ölçeğinde, seksenbir liderlik tarzı tanımlanmıştır. Ancak sadece beş tanesi temel liderlik tarzı olarak ele alınmıştır²⁴. Şekil 1.1'de gösterilen liderlik tarzlarını ve bunların özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz²⁵:

Şekil 1.1: Yönetim Matrisi

İ N S A N A İ L G İ	9	1-9							9-9	
	8									
	7									
	6									
	5				5-5					
	4									
	3									
	2									
	1	1-1							9-1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
İŞE İLĞİ										

Kaynak: R.G. Owens, **Organizational Behavior In Education**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987, s.18.

²⁴ Stephen Robbins, **Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988, s.373.

²⁵ Bu konuyla ilgili bkz.: Roberts Vecchio, **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Orlando, 1990, s. 310-311.; R.G. Owens, **Organizational Behavior In Education**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987, s.18-19.; Richard M. Hotgetts, **Yönetim: Teori Süreç ve Uygulama** (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), Der Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 327.; Fred Luthans, **a.g.e.**, s.357.

1. **Şehir Klubü Liderliği** (1-9 liderlik tarzı): Liderin üretime olan ilgisi çok azdır. Lider için insan isteklerinin karşılanması ve işyerlerinde insan mutluluğunun sağlanması birinci derecede önemli konudur. Üretim, çalışanlar arası sıkı dostluğa ve çatışmaların olmayışına bağlıdır. Bu durumda çalışanların iş tatmini yüksek ancak verimlilik düzeyi düşüktür.

2. **Görev Liderliği** (9-1 liderlik tarzı): Liderler üretimle ilgilidir ve işlerin yapılması için sıkı bir denetim uygularlar. Bu tarz bir lider için insanın bir makineden farkı yoktur, insanların isteklerine ve mutluluklarının sağlanmasına önem verilmemektedir.

3. **Zayıf Liderlik** (1-1 liderlik tarzı): Bu tür liderlerin insana ve üretime olan ilgisi çok düşük seviyededir. İşlerin başarılması için kişilerin istek ve ihtiyaçlarına da gerekli özeni göstermezler. Bundan dolayı lider değil aslında bir örgüt üyesi durumundadırlar.

4. **Uzlaşmacı Liderlik** (5-5 liderlik tarzı): Bu tarz liderler tarafından insanlara ve işe gösterilen ilgi orta seviyede olup, çalışanların istekleriyle buna bağlı olarak belirlenen moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimlilik göz önünde bulundurulmaktadır. Böylece örgütsel amaçları birey ve grup moralini tatminkâr bir düzeyde tutmaya çalışarak çözüme gayesi güdülmektedir.

5. **Ekip Liderliği** (9-9 liderlik tarzı): Bu liderlik tarzında çalışanların hem iş tatmini hem de verimlilik seviyesi yüksektir. Çünkü liderler örgütte işe kendini vererek başarmak isteyen kişileri istihdam ederek, onları örgütsel amaçları etrafında toplamak ve onları bu arzu ve hırsları sayesinde etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etmeye çalışmaktadırlar. Aynı zamanda yönetim olarak insan arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde yerine getirerek karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı yaratarak, örgütsel mutluluğu gerçekleştirme imkânı sağlanmaktadır.

Yukarıda açıklanan beş liderlik tarzından en etkin olanı, ölçeğin sağ üst köşesinde yer alan Ekip Liderliği (9-9) tarzıdır. Dolayısıyla hem insana hem de işe yönelik ilgisi yüksek olan bir yöneticinin etkin bir lider olabileceği söylenebilir.

1.3.2.4. Likert'in İç İçe Geçmiş Gruplar Modeli

Lider davranışının açıklanması ve gruplanması ile ilgili çalışmalardan biri de Likert'in İç İçe Geçmiş Gruplar Modelidir. Likert, grup çalışmalarına ve onların liderlerine yönelik yaptığı araştırmalarda, liderlik ve motivasyon, iletişim, etkileşim, karar verme, amaç saptama, denetim ve eğitim süreci olarak adlandırdığı sekiz örgütsel değişken kullanmıştır²⁶.

Likert, yaptığı çalışmalar neticesinde yöneticilerin uyguladıkları ilkelere dayanarak dört temel yönetim biçiminin varlığını ortaya koymuştur. Bunlar²⁷:

1. Sömürücü-Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem 1 Yönetim Biçimi): Bütün kararların ve kimin neyi ne zaman yapacağını yöneticiler tarafından belirlendiği, başarısızlıkların cezalandırıldığı bu yönetim tarzında yöneticilerin çalışanlara olan güveni çok azdır.

2. Yardımcı-Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem 2 Yönetim Biçimi): Kararların yöneticiler tarafından verilmekte olduğu bu yönetim biçiminde ise astlar belirli bir dereceye kadar inisiyatifte sahiptirler.

3. Danışmalı Yönetim (Sistem 3 Yönetim Biçimi): Bu yönetim biçiminde, yöneticiler amaçları belirleme ve karar verme aşamasında astlarına danışırlar. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir.

4. Katılmalı (Demokratik) Grup Esasına Dayalı Yönetim (Sistem 4 Yönetim Biçimi): Tüm çalışanların amaçların belirlenmesi ve işe yönelik kararların verilmesi sürecine tam olarak katıldığı yönetim biçimidir. Yöneticilerin astlarına olan güveni tamdır.

Likert tarafından geliştirilen bu modellerde işlerin yerine getirilmesi esnasında iş tatmininin ve verimin en yüksek olduğu tarzın, astların sorunlarına ağırlık veren ve

²⁶ Birol Bumin, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990, s.122.

²⁷ Toker Dereli, a.g.e., s.262-263.

güvenlerini astlarına hissettiren “Sistem 4” yönetim tarzı olduğunu söylemek mümkündür.

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik sürecinin ve etkin liderlerin sahip olduğu liderlik özelliklerinin açıklanmasında kişisel özellikler yaklaşımının ve davranışsal yaklaşımın yetersiz kalması, araştırmacıları değişik koşulların değişik liderlik tarzları varsayımından yola çıkarak liderlik etkinliğini oluşturan yeni faktörler ortaya çıkarmaya yöneltmiştir.

Çalışanları sürekli değerlendirmeyi ve belirli bir esnekliği gerektiren durumsal liderlik yaklaşımı, lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi ön plana çıkarır²⁸.

Liderlik davranışlarını durumsal faktörler, zaman, kişisel özelliklere göre ele alan durumsal liderlik teorileri genel olarak üç model çerçevesinde incelenebilir:

- Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli
- House’nin Amaç – Yol Modeli
- Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Modeli

1.3.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler çalışma gruplarının performansını ölçüt olarak yaptığı çalışmalarda, liderin etkinliğini lider–takipçi ilişkileri, görev yapısı ve konum gücü olmak üzere üç değişkene bağlamıştır. Bu üç değişken, yöneticinin grubu tanınması, sözkonusu göreve yakınlığı, grubun birlikteliğini belirleyen benzer özelliklerle birleşerek, durumun yöneticiye grup sürecini etkileme ve denetleme olanağını ne ölçüde vereceğini belirler²⁹.

Fiedler tarafından belirlenen lider davranışının etkinliğinde rol oynayan durumsal faktörler şu şekilde açıklanabilir:

²⁸ Isabel Werner, a.g.e., s.35.

²⁹ aynı eser, s.43.

Lider–Takipçi İlişkisi: Liderin takipçileri tarafından sevilme, bağlanma düzeyi ve benimsenme derecesini gösteren bu değişkene göre; eğer lider takipçileri tarafından sevilip benimseniyorsa, ilişkiler iyi olarak kabul ediliyorsa liderlik için olumlu, aksine bir durumda ise olumsuz bir ortam sözkonusu olacaktır³⁰.

Görev Yapısı: İşgören tarafından yapılan işlerin rutin olup olmaması derecesini belirleyen bu değişkene göre görev, rutin, kolay anlaşılır ve işgören yeterli bilgiye sahip ise görev yapısı planlanmış, değil ise plansız niteliktedir. Liderlik açısından istenilen, görev yapısının planlı olması durumudur³¹.

Konum Gücü: Liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu gücü ifade eden bu değişkene göre, liderin cezalandırma, ödül, terfi ettirme vb. konulardaki yetkisi sözkonusu ise yasal gücü fazla, bu yetkiye sahip değilse yasal gücü azdır. Liderlik açısından istenilen, konum gücünün kuvvetli olduğu ortamdır³².

Feidler yukarıda açıklanan üç durumsal faktörün çeşitli bileşenlerini dikkate alarak yaptığı çalışmalarda, liderin göstereceği davranışın etkinliğinin sekiz duruma göre farklılık göstereceğini belirtmiştir. Buna göre, lider–takipçi ilişkileri ne kadar iyi, görev ne kadar planlanmış ve konum gücü ne kadar kuvvetli ise lider o kadar etkin olacaktır.

Şekil 1.2: Fiedler'in Liderlik Modeli

Kategori	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Üye İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Grup Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Mevki Gücü	Güçlü	Güçlü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Kaynak: Richard Daft, a.g.e., s.489.

³⁰ Koçel, a.g.e. s.354.

³¹ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahil Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, HÜİİBF Yay., Ankara, 1994, s.431.

³² aynı eser, s.432.

Yukarıdaki şekil 1.2’de görüldüğü gibi en olumlu ve olumsuz sayılan durumlarda (Kategori 1, 2, 3, 7 ve 8) işe yönelik liderler, diğer üç durumda ise (Kategori 4, 5, ve 6) kişiler arası ilişkilere önem veren liderlik tarzının daha etkin olabileceğini ifade etmiştir³³.

1.3.3.2. House’un Amaç–Yol Modeli

Yol–Amaç modeli, 1970’li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından astların davranışını etkileyen işgörenin yapacağı faaliyetlerin kendisini belirli sonuçlara ulaştırabileceği konusundaki inancı (bekleyiş) ve kişinin sonucu arzulanması faktörlerinden oluşan motivasyondaki bekleyiş teorisi dikkate alınarak geliştirilmiştir³⁴.

Yol–Amaç modeline göre lider, başarılabacak amaçların ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak astlarını motive etmeyi amaçlamaktadır³⁵. Liderin amaca motive olmasından çok astlarını motive etmesi önemlidir. Bir liderin davranışının motivasyon etkisi, astlarının görev amaçları ile kişisel amaçlarının kesişmesi yoluyla sağlanabilir³⁶.

Lider davranışı ve astların performansı, tatmini ve motivasyonu arasındaki ilişkileri uyumlandırmaya çalışan Yol–Amaç Modeli’nin iki genel önermesi vardır³⁷:

1. Astlar liderin davranışının bir tatmin kaynağı olacağını ya da gelecekteki tatminin sağlanmasında araç olacağını gördükleri müddetçe bu davranış astlar tarafından kabul edilir ve tatmin edicidir.

2. Lider davranışı, astların ihtiyaçlarının tatmin edilmesini etkin performans için gerekli olan rehberliği, desteği ve ödülleri sağlayarak astların çevresini tamamlıyorsa ve davranışı göstermediğinde bunlar astlarda ya da çevresinde bulunmayacaksa liderlerin davranışları güdüleyicidir.

³³ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, a.g.e., s.346-347.

³⁴ Tamer Koçel, a.g.e., s.343.

³⁵ Hüseyin Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s.178.

³⁶ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.73.

³⁷ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, a.g.e., s.347-348.

Yol–Amaç Modeli, lider davranışının motivasyon üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve liderin takipçilerinin performanslarını etkileyebileceğini varsayarak, lider davranış tarzlarını dört temel boyutta inceler³⁸:

1. Otoriter Liderlik: Neyi, ne zaman, nasıl yapılacağına karar veren ve kararlara astların katılımının düşük seviyelerde olduğu bu liderlik davranışında, astların kural ve mevzuata ilişkin soruları, beklentileri ve işin nasıl yapılacağı konusunda gerekli açıklamaları yapılıır.

2. Destekleyici Liderlik: Bu liderlik davranışı, astların ihtiyaçları ile ileri düzeyde ilgilenme ve arkadaşça bir çalışma iklimi oluşturma davranışlarını kapsamaktadır.

3. Katılımcı Liderlik: Lider karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır ve kararları astların önerileri doğrultusunda verir.

4. Başarı Yönelimli Liderlik: Lider, davranışın amaçlar önündeki başarısızlığa neden olabilecek engelleri ortadan kaldırır, yüksek hedefler belirler ve astların bu hedeflere ulaşmaları için yüksek performans göstermelerini bekler.

Araştırmacılar bahsedilen lider davranış tarzlarının hangi koşullarda daha etkin olabileceğini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmalar neticesinde, liderin örgütte iki önemli fonksiyonuna sahip olduğunu ortaya sürmüşlerdir. Bunlardan birincisi örgütsel hedeflere ulaşmak için amaçları belirleme ve böylece takipçilerin hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi ise arzu edilen davranışlar için takipçileri desteklemek ve amaçlara ulaşılması halinde ödüllendirmektir. Öyleyse liderin davranışının takipçiler tarafından kabul edilmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına bağlıdır. Ayrıca liderin davranışı, bir işin başarılması için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır³⁹.

³⁸ Frank Hoy, a.g.e., s.270.

³⁹ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 203.

1.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Modeli

William Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Modeli, lider davranışını kişiye yönelik davranış, göreve yönelik davranış ve etkinlik boyutları altında ele almaktadır.

Liderin göreve yönelik davranışı, grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi, iyi tanımlanan örgüt modelleri oluşturarak takipçilerin herbirinin hangi işleri, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını belirtmesidir. İlişkiye yönelik davranışı ise takipçileri ile kendi arasındaki kişisel ilişkileri iletişim kanalları açarak, sorumluluk devrederek, karşılıklı güven ve dayanışma içinde bir ortam oluşturma davranışlarının toplamıdır. Reddin göreve ve ilişkiye yönelik davranışları belirttikten sonra bunların her zaman etkili olamayacağını varsayarak, lider davranışına üçüncü bir boyut olan etkinlik boyutunu da eklemiştir⁴⁰.

Etkinlik, liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesiyle ilgilidir. Bu boyutta liderin ne yaptığından çok, sonuç olarak ne ortaya koyduğu önemlidir. Liderin ilişki ya da göreve yönelik davranışları duruma göre etkin ya da pasif olabilir. Dolayısıyla, lider davranışın etkinliğinde, içinde bulunulan çevrenin durumsal koşulları önemli bir rol oynar. Liderin benimsediği davranış tarzı ona etkinlik konusunda harekete geçirici bir uyarıdır⁴¹.

Liderlik davranışı belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında ise etkin değildir. Reddin'in çalışmalarında ortaya çıkan dördü etkin, dördü etkin olmayan toplam sekiz liderlik tarzı şu şekilde açıklanabilir⁴²:

1. Etkin Liderlik Tarzları

İdareci: Bu stili kullanan yönetici iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar koyan, takım yönetiminin yararına inanan ve kullanılan yöneticidir. Yönetici hem görevle hem de ilişkilerle gereği gibi ilgilenir.

⁴⁰ Fred Luthans, a.g.e., s.501.

⁴¹ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.231.

⁴² Fred Luthans a.g.e., s. 501-502.

Geliştirici: Bu stili kullanan yönetici ilişkilerle maksimum, görevlerle minimum seviyede ilgilenir. Yönetici için bireylerin gelişimi önemlidir. Bu nedenle de insanların güvenini kazanır.

Yardımsaver Otoriter: Bu stili kullanan yöneticinin göreve olan ilgisi en yüksek, ilişkilere olan ilgisi ise en düşük seviyededir.

Bürokrat: Bu tarzda hem göreve hem de ilişkilere ilgi en az seviyededir. Bu tarzı kullanan yönetici kurallarla ilgilenerek devamlılığı ve kontrolü kurallar yardımıyla sağlamaya çalışır.

2. Etkin Olmayan Liderlik Tarzları

Kaçak: Bu tarzı kullanan yönetici hem görevle hem de ilişkilere en az seviyede ilgilenir. Pasif bir yönetici durumundadır.

Görevci: Bu tarz bir yönetici görevle minimum seviyede, insanlar ile olan ilişkilere maksimum seviyede ilgilenir.

Otoriter: Astlarına güveni olmayan bu tarz yönetici görevle maksimum, ilişkilere minimum düzeyde ilgilenir.

Uzlaşmacı: Baskılardan çok fazla etkilenen bu tarz yöneticiler ise sadece görevle veya ilişkiyle ilgilenmenin gerektiği ya da yeterli olduğu durumlarda hem görev ile hem de ilişki ile fazlaca ilgilenir.

Reddin tarafından geliştirilen üç boyutlu liderlik davranışı modeli diğer liderlik yaklaşımları gibi, bütün durumlara uyan tek bir lider davranışının olmadığını belirtir. Buna karşılık sözkonusu model, başka araştırmalar tarafından destek görmemiş ve yeterli uygulama alanı bulamamıştır.

1.4. Siyasi Liderlik

Siyasi liderlik bir iktidar konusudur. Ancak siyaseti sadece iktidar olarak görmek, iktidarın siyasetteki rolü ve liderliğin temel işlevi hakkında bizi körleştirebilir.

Max Weber'in bir şahsın rızasının hilafına bir şey yaptırabilme gücünü⁴³ nitelemek için kullandığı, Michel Foucault tarafından ise doğrudan doğruya başkaları üzerinde değil, başkalarının şimdiki ya da gelecekteki eylemleri üzerindeki bir eylem biçimi⁴⁴ olarak tanımlanan iktidar kavramı şahıslar arasındaki bir ilişkinin niteliğine göre tanımlandığı için siyasal açıdan anlam kazanır. Nitekim Ali Yaşar Sarıbay iktidar ve otoriteyi, sosyal kurallara dayanan bir ilişki türü olarak tanımladığı kontrolün, birer biçimi olarak ele alır. Sarıbay'a göre iktidar, bir aktörün eylemi ile diğerinin rızası olmaksızın onu kendi iradesine rağmen yönlendirmesi; otorite ise, iktidarın kurumsal çerçevesidir⁴⁵.

Bu çalışmada, toplumsal değişimleri gerçekleştirebilecek liderlik sürecinin gerekli tüm unsurlarını üzerinde taşıması gereken siyasi liderlik, iktidarın doğru olarak kullanılması konusundaki düşünceleriyle ünlenen Machiavelli ile sosyoloji biliminin öncülerinden olan ve etkisini günümüzde de sürdürmesi bakımından önem kazanan Max Weber'in liderlik ya da otorite anlayışı model olarak ele alınarak açıklanacaktır.

1.4.1. Machiavelli'nin Siyasi Liderlik Yaklaşımı

Bir siyaset adamı olan Machiavelli'nin siyasi liderlik yaklaşımı, amacı devletin muhafazasını sağlamak olan siyaset adamlarının bu gayelerini gerçekleştirmeye yarayan vasıtaları ve yönetim sanatının ustalıklarını anlatmak maksadıyla 16. yüzyılda yazdığı, günümüzde de geçerliliğini koruyan "Hükümdar" adlı eseri kapsamında incelenebilir.

Machiavelli üzerine kapsamlı çalışmalardan birini yapan William Ebenstein, Machiavelli'den önce, Eflatun'dan Aristoteles'e bütün siyasi edebiyatın, siyasi iktidarın devletin amacını yerine getirmek üzere bir araç olarak kullanılması üzerine yoğunlaştığını; Machiavelli'nin ise iktidarın kendi başına bir amaç olduğu varsayımına sahip olduğunu ifade eder. Ebenstein'e göre Machiavelli, araştırmalarını iktidarı elde edecek, elde tutacak ve yaygınlaştıracak araçların neler olduğu konusunda yönlendirir,

⁴³ Max Weber, *Toplumsal Ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı* (Çev. Özer Ozankaya), İmge Kitabevi, Ankara, 1995, s.92.

⁴⁴ Michel Foucault, *Özne ve İktidar* (Çev. Işık Ergüden, Osman Akınhay), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2000, s.20.

⁴⁵ Ali Yaşar Sarıbay, *Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.40-41.

devleti ise diğerk herhangi bir kaynaktan kendini bağımsız var kılan değerler sistemi olarak ele alır⁴⁶.

Bir monarşide iktidarı elinde bulunduran kimse anlamına gelen “Hükümdar” (Prens), geniş anlamda ele alındığında aynı zamanda herhangi türden bir devlette iktidarın gerçek sahibi olan otorite anlamına da gelmektedir⁴⁷. Machiavelli, iktidarın doğru ve başarılı kullanımının temel ilkelerini ortaya koyduğu baş yapıtı olan “Hükümdar”da, Soydan Gelme Hükümdarlıklar, Karma Hükümdarlıklar ve Yeni Hükümdarlıklar olmak üzere üç çeşit hükümdarlığın varlığından söz eder.

1.4.1.1. Soydan Gelme Hükümdarlıklar

Machiavelli, mirasa dayalı ve hükümdarın ailesine itaat etme esasına göre biçimlenmiş olan soydan gelme hükümdarların atalarının kurduğu düzenin dışına çıkmamasının ve harekete geçme zamanını olayların akışına göre ayarlamasının yeterli olacağını belirtir. Dolayısıyla, yetenekleri sıradan da olsa, karşı konulmaz bir güç tarafından devrilmedikçe tahtta kalması kolay olur ve kendisinden nefret ettirecek derecede olağandışı kötü huyları olmadıkça halkı doğal olarak sevgi besleyerek ona bağlanır⁴⁸.

1.4.1.2. Karma Hükümdarlıklar

Machiavelli'nin üzerinde çok fazla durmadığı bu tarz hükümdarlıklar, tamamen yeni değil de, diğerk bir hükümdarlığa yeni bir üye olarak katılmış ve böylece onunla karma bir bütün oluşturması sonucunda meydana gelir⁴⁹.

1.4.1.3. Yeni Hükümdarlıklar

Machiavelli'nin asıl dikkatini yoğunlaştırdığı Yeni Hükümdarlıklar, ya hükümdar olacak kişinin kendi ordusuyla ve yeteneğiyle kazanılır, ya başkalarının silahlarıyla ve

⁴⁶ William Ebenstein, *Siyasi Felsefenin Büyük Düşünürleri* (Çev. İsmet Özel), Şule Yayınları, İstanbul, 2003, s.167.

⁴⁷ Machiavelli, *Hükümdar* (Çev. H.Kemal Karabulut), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1998, s. 63.

⁴⁸ aynı eser, s. 70-71.

⁴⁹ aynı eser, s. 72.

talihin yardımıyla elde edilir ya da halkın yardımı ve iradesiyle (Sivil Hükümdarlık) kurulur.

Machiavelli, yeni hükümdarlıkların, yollarında büyük tehlikelerin mevcut olacağını ve büyük zorluklarla karşılaşacaklarını söyler. O'na göre, bunların üstesinden gelebilme gücüne sahip olabildiklerini halka göstermeleri gerekir. Çünkü bu engelleri aştıkça saygınlık kazanırlar; kendilerini kıskananları arkalarında bırakarak güçlü, huzurlu, onurlu ve mutlu olmayı sürdürürler⁵⁰.

1.4.1.4. Hükümdarın Sahip Olması Gereken Özellikler

Bir siyaset analisti olan Michael Leeden, bir devletin, bir organizasyonun en özgür ve en demokratik olanının bile güçlü liderlik gerektirdiğini belirtir. Leeden'e göre, ancak güçlü liderler insan faaliyetlerini yönlendiren yıkıcı dürtüleri sınırlayabilir ve insanları kamu yararı için harekete geçmeye zorlayabilir⁵¹.

Leeden, Machiavelli'nin liderliğin siyasal ve ahlâki gereklerini keskin bir açıklıkla ele aldığını ve iktidarın doğru olarak kullanılması konusundaki düşüncelerinin en büyük düşünürleri dahi büyülediğini işaret eder⁵².

Machiavelli, sosyal bütünleşmeyi ve siyasi istikrarı güçlü bir hükümdarın varlığında arar. Machiavelli'yi böyle bir arayışa iten sebepleri iyi tetkik etmek gerekir. Machiavelli'nin yaşadığı dönem, İtalya'nın tam bölünme içinde olduğu bir zamana⁵³ denk gelir. Sosyal ve siyasi şartların kendisine dayatmış olduğu bu durum karşısında yazmış olduğu "Hükümdar" adlı eserinde, hükümdarların yönetmek için sahip olması gereken özellikleri anlatır.

⁵⁰ Niccolo Machiavelli, *Prens* (Çev: Derya Karagöz), Ufuk Matbaası, İstanbul, 2001, s. 48.

⁵¹ Michael A. Leeden, *Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli* (Çev. Türkan Arıkan, Elif Gökteke), Literatür Yayınları, İstanbul, 2003, s. 97.

⁵² aynı eser, s.2.

⁵³ Bu dönemde İtalya'da ulusal, merkezi bir devlet kurulamamıştır. İtalya kısa aralıklarla doğup batan, kurulup yıkılan kısa ömürlü prensliklere, cumhuriyetlere bölünmüştür. Detaylı bilgi için bkz: Ayferi Göze, *Siyasal Düşünceler ve Yönetimler*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1993, s. 100.

Aydın Kezer, eserin tümüyle devlet gücünü ele geçirme ve elde tutmanın yollarını sergilediğini söyler. Kezer'e göre; Machiavelli'de en önemli, hakim faktör iktidarı ele geçirmektir⁵⁴. Machiavelli, halkın yardımıyla hükümdar olanların halkın dostluğunu kazanması ve bunu korumaya çalışması gerektiğini, aksi takdirde zor günlerde ihtiyaç duyacağı bir destekten yoksun kalacağını belirtir⁵⁵. İktidarın halka dayandırılması Machiavelli'yi inceleyen araştırmacılardan biri olan Antony Jay'ın söylemlerinde de⁵⁶ kendini gösterir.

Machiavelli, iktidarını halka dayandıran hükümdarın bunu koruyabilme yolunun ise halkın saygınlığını kazanmaktan geçeceğine inanır. O'na göre, hükümdar için önemli olan, olağanüstü külfetler yüklememek ve ağır vergiler altında ezmemek suretiyle halkın mutluluğunu sağlamak olmalıdır⁵⁷. Hükümdar, kendisini halk karşısında en çok nefret edilen kişi yapacak şeyin, açgözlü olmak, tebâsının malına, mülküne ve namusuna saygı göstermemek olacağını bilmelidir. Bu yüzden halkın sempatisini, kutsal değerlerine saygı göstermek suretiyle kazanmalıdır⁵⁸.

Machiavelli, hükümdarın halkın gözünde iyi ün kazanması için büyük işlere girişmesi gerektiğini söyler. O'na göre yetenekleri takdir etmek, mesleğinde temâyüz edenleri onurlandırmak ve iyiliğin ödölsüz kalmayacağını umudunu vermek, halkın saygı ve sevgisini kazanmasını sağlayacak, eylemlerine az rastlanır türden örneklerdir⁵⁹.

Ayrıca Machiavelli, halk üzerinde korku yaratmayı iktidarın devamlılığının sağlanmasının yollarından biri olarak görür. Bunu yaparken, hükümdara karşı duyulacak sevgi ve nefret dengesinin iyi kurulması gerektiğine değinir. O'na göre,

⁵⁴ Aydın Kezer, *Türk ve Batı Kültüründe Siyaset Kavramı*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1987, s. 28.

⁵⁵ Niccolo Machiavelli, *a.g.e.*, s. 65.

⁵⁶ A. Jay, yönetenlerin ister monarşi, ister aristokrasi, ister demokrasi olsun iktidarda kalmasının yolunun kitlelerin desteğine bağlı olduğunu söyler. Antony Jay, *Yönetim ve Machiavelli* (Çev. Oğuz Onaran), Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1994, s. 108.

⁵⁷ Machiavelli, *a.g.e.*, s. 180-185.

⁵⁸ aynı eser, s. 198.

⁵⁹ aynı eser, s. 226.

insanlar sevmekte kendilerine, korkmakta ise hükümdara tabi olduklarına göre, hükümdar başkalarının elinde olana değil kendi elinde olana güvenmelidir⁶⁰.

Machiavelli, devletin bekâsı ve gücü için zûlmü de gerekli görür. Tebâsının sadakatını kazanmak isteyen hükümdarın zalim sıfatını almaktan çekinmemesi gerektiğini belirtir. Machiavelli'ye göre kötülükler, iyileştirici amaç taşıyan birer acı ilaçtırlar. Bu yüzden, kötülüklerin bir seferde içilmesi gerektiğine, iyiliklerin ise daha uzun süre tadılabilmeleri için, azar azar yapılması gerektiğine inanır⁶¹.

Machiavelli'ye göre hükümdarların eylemleri sözkonusu olduğunda, geçerli olan tek şey sonuçtur. Bu yüzden bir hükümdar yalnızca hayatını ve devletini korumayı düşünmelidir. Çünkü başarılı bulunduğu takdirde bu amaçlar uğruna kullandığı tüm vasıtalar herkes tarafından makbul ve övülmeye değer bulunacaktır⁶². Robert B. Downs'a göre, eserin anafikri Machiavelli'nin bu yorumunda saklıdır. Downs, Machiavelli'nin bu konudaki düşüncesini, devletin menfaatleri uğruna herşey mübâhtır ve devlet hayatı ile özel hayatın ahlak ölçüleri birbirinden farklıdır şeklinde yorumlar⁶³.

Machiavelli'ye atfedilen "Amaca ulaşan her aracın meşru olduğu"⁶⁴ şeklindeki düşünce, O'nun bir hükümdarın sözlerini nasıl tutması gerektiği konusundaki söylemlerinde de kendini açıkça gösterir. Machiavelli'ye göre bir hükümdar için, sözüne sadık olmanın ve daima içtenlikle yapmacıksız davranmanın ne kadar övgüye değer olduğunu herkes kabul eder. Ancak akıllı bir hükümdar, sözünü yerine getirmedeği takdirde zarara uğrayacağını gördüğü zaman asla bunu yerine getirmemelidir. Aynı şekilde söz vermesini gerektiren şartlar değişmişse de sözünde durmasına gerek yoktur⁶⁵.

Machiavelli, hükümdarın konumu nedeniyle devamlı iyi ve kötü nitelikleriyle anıldığını, bu suretle, halkın göz hapsinde olduğunu belirtir. Bu yüzden hükümdar,

⁶⁰ aynı eser, s. 191.

⁶¹ aynı eser, s. 132-133.

⁶² aynı eser, s.197.

⁶³ Robert B. Downs, *Dünyayı Değiştiren Kitaplar* (Çev. Erol Güngör), Ötüken Yayınları, İstanbul, 1995, s. 33.

⁶⁴ Ahmet Taner Kışlalı, *Siyaset Bilimi*, İmge Yayınları, Ankara, 1994, s. 20.

⁶⁵ Machiavelli, *a.g.e.*, s. 192-194.

kanaatlerinde ve davranışlarında büyük bir olgunluk göstermeli, kendini korkuya kaptırmamalı ve her hususta ihtiyatlığın insani duygularla yumuşatılmış öğütlerine uymalıdır⁶⁶. Ayrıca yürekli, ağırbaşlı ve güçlü görünmelidir. Çünkü döneçlik, hafiflik, cesaretsizlik, kararsızlık hükümdarın halk tarafından horlanmasına neden olur⁶⁷.

Machiavelli'ye göre, bir hükümdar özellikle iki şeyden endişe etmelidir. Bunlardan biri devletin iç durumu; ikincisi de dış durum, yani komşu devletlerin emelleridir. O hükümdarın dışarıya karşı güvenceli ve huzurlu olduğu sürece içerde de huzurlu olacağına inanır. Bunu sağlamanın yolu ise iyi ordulara ve iyi dostlara sahip olmaktır⁶⁸. Hükümdar endişelerini bertaraf etmek için öncelikle devletin yapılanmasını sağlam temeller üzerine kurmalıdır. Bu maksatla, kendisiyle beraber çalışacak bakanlarını seçerken hata yapmamalıdır. Çünkü Machiavelli'ye göre, bir hükümdarın kapasitesi değerlendirilmek istendiğinde, herşeyden önce, onun çevresindeki insanlara bakılarak bir hükme varılır⁶⁹. Ayrıca hükümdar, beraber çalıştığı bakanlara kendisine doğruları serbestçe söyleme yetkisi tanımalı, onların fikirlerini almalı ancak karar verme aşamasına gelince bunu bizzat kendisi yapmalıdır⁷⁰.

Machiavelli'ye göre, ister eski, ister yeni, ister karma olsun her devletin esas temeli iyi yasalar ve iyi ordulardır. Bir hükümdar, kendi askerine sahip değilse, hiçbir zaman güvenlik altında olamaz, tam bir güvenlik içinde yaşayamaz ve iktidarını sağlam temeller üzerine oturtamaz⁷¹. Machiavelli'nin İtalya siyasal birliğinin kurulması için dayandığı temellerin iyi yasalar ve güçlü bir ordu olduğu açıktır. O, milli birliğin ancak milli ordu tarafından korunabileceğine inanır. Çünkü kendi öz gücüne dayanmayan bir yönetim, Machiavelli'nin gözünde zayıf ve kararsız bir yönetimdir. Machiavelli'nin öz güçten kastı, kendi halkından oluşan güçtür⁷². Bu noktadan hareketle, Machiavelli'nin belirgin bir milliyetçilik duygusuna sahip olduğunu da söylemek mümkündür.

⁶⁶ aynı eser, s. 187.

⁶⁷ aynı eser, s. 98.

⁶⁸ aynı eser, s. 199.

⁶⁹ aynı eser, s. 234.

⁷⁰ aynı eser, s. 237-238.

⁷¹ aynı eser, s. 153-158.

⁷² aynı eser, s. 171.

Sonuç olarak Machiavelli, bir hükümdarın yukarıda sayılan niteliklerin hepsine birden sahip olmasının zorunlu olmadığını belirtir. O'nun için önemli olan, niteliklerin hepsine sahipmiş gibi görünmektir⁷³.

1.4.2. Max Weber'in Siyasi Liderlik Yaklaşımı

Max Weber, bir öncü çalışması niteliği taşıması ve etkisini hala sürdürmesi bakımından önemli olan, otorite tiplerini ele aldığı denemesinde, değişik iktidar tiplerinin dayandığı meşruluk temellerini ya da prensiplerini ortaya çıkarmak amacına yönelir⁷⁴.

Siyasetin genel olarak, insanın insana **egemenliğini** içeren insan davranışlarının bütünü olarak kabul edilen tanımında yer bulan egemenlik (otorite), Weber tarafından içerisinde liderlik anlayışını da ortaya koyduğu üç tip olarak ele alınır:

1. Yasal (akılcı) otorite,
2. Geleneksel otorite,
3. Karizmatik otorite⁷⁵.

1.4.2.1. Yasal Otorite

Yasal otorite, siyasi iktidarı kullananlar yönetme güçlerini rasyonel (akılcı) ve herkes için bağlayıcı nitelikte olan kurallardan aldığı takdirde sözkonusudur⁷⁶. Kışlalı'nın da değindiği gibi, yasal otorite tipinde, kişilerin iktidara gelmesinde geçerli olan kurallar, yetkileri kullanma ve iktidardan uzaklaşma konusunda da geçerlidir⁷⁷. Nitekim Barlas Tolon, atanarak ya da seçilerek işbaşına gelen yöneticilerin, yasalara uygun davrandıkları sürece meşru olduklarını söyler⁷⁸.

⁷³ aynı eser, s. 195.

⁷⁴ Münci Kapani, *Politika Bilimine Giriş*, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1998, s. 88-89.

⁷⁵ Raymond Aron, *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri* (Çev. Korkmaz Alemdar), Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1994, s. 385.

⁷⁶ Münci Kapani, a.g.e., s. 90.

⁷⁷ Ahmet Taner Kışlalı, a.g.e., s. 79.

⁷⁸ Barlas Tolon, *Toplumbilimlerine Giriş*, Savaş Yayınları, Ankara, 1983, s. 41.

Weber yasal otoritenin, karşılıklı olarak birbirine bağımlı şu düşüncelerin geçerli sayılması üzerine kurulduğunu belirtir⁷⁹:

1. Özünde her hukuk düzenlemesi, bilinçli olarak kurulan kurallar bütünüdür. Yönetim süreci ise kuralların yasa hükümleri ile belirlenmiş sınırları içinde saptanır ve toplum tarafından onaylanan ya da en azından kınanmayan ilkeleri izleyen çıkarların ussal olarak kovuşturulmasından kuruludur.

2. Her türlü hukuk kuralı anlaşmayla ya da zorlamayla amaca göre veya değer olarak ya da her iki bakımdan ussal temellere dayandırılarak, toplum üyelerince uyulması beklenerek yapılabilir.

3. Yasal egemenliği elinde bulunduran lider (amir), düzenleme yapar ya da buyruklar verirken, kendisi de kişisel olmayan bu düzene bağlı kalır.

4. Yasal egemenliğin bulunduğu siyasal sistemlerde, halk otorite sahibine boyun eğerken, yalnızca toplumun üyesi olduğu için değil, “yasa”ya boyun eğmektedir. Sınırları yasal olarak çizilmiş olan çerçeve içerisinde iktidara boyun eğilmesi bir yükümlülüktür.

Anthony Giddens'e göre, Weber'in yasal otorite tipi ile ilgili incelemelerinin ağırlık merkezini bürokrasi oluşturur. Giddens bürokrasinin, modern toplumun vazgeçilmez bir örgütlenme şekli olarak ilk defa Weber tarafından incelendiğini belirtir⁸⁰. Kışlalı'ya göre Weber'ci yaklaşım bürokrasiyi, kendine özgü yapısı, kuralları ve mantığıyla ayrı bir toplumsal güç olarak değerlendirir⁸¹. Weber, feodal yapılı toplumların siyasal örgütlenmelerinde de bürokrasinin var olduğunu, vergi toplamak, adalet dağıtmak gibi bürokratik fonksiyonların, aristokratik bir grup tarafından yürütüldüğünü belirtir. Weber'e göre rasyonel zihniyet ve davranış geliştikçe, sosyal teşkilatlanma da modern

⁷⁹ Max Weber, *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı* (Çev. Özer Ozankaya), İmge Kitabevi, Ankara, 1995, s. 317-318.

⁸⁰ Anthony Giddens, *Sosyoloji-Eleştirel Bir Yaklaşım* (Çev. M.Ruhi Esengün, İsmail Öğretir), Birey Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 87.

⁸¹ Ahmet Taner Kışlalı, a.g.e., s. 78.

bürokrasi şeklinde somutlaşır, idare herşeye hakim hale gelir, bütün sosyal kurumlar kaçınılmaz olarak tam bir bürokratikleşmeye yönelir⁸².

Weber yasal otoritenin, sadece meşru sayıldıkları için geçerli olan ve devletin koyduğu kanunlara uygunluk gösteren hukuk kurallarının uygulandığı, bu uygulamanın devlet tekelinde yapıldığı bir ortamda var olabileceğini ileri sürer. Coşkun San'ın da belirttiği gibi, akılcı hukuka dayanan kurallar, bürokrasi, belli bir alanda etkili zorlama gücü ve meşru iktidar uygulamasının tek elde toplanmış olması, modern devletin başlıca özelliklerini teşkil eder⁸³. Bu anlamda yasal otoritenin, modern devlette uygulama ve meşruluk şansı bulacağını söylemek mümkündür.

1.4.2.2. Geleneksel Otorite

Max Weber'in tanımladığı geleneksel otorite tipinde siyasal iktidar meşruluğunu, çok eski zamanlardan beri yerleşmiş olan geleneklerden ve bu geleneklerin kutsallığına karşı duyulan inançtan alır⁸⁴.

Otoriteyi elinde bulunduran kişi bir üst değil, kişisel bir efendidir. Ona bağlı görevliler, resmi görevliler olmayıp efendinin kişisel hizmetkârlarıdır. Yönetilen halk ise toplumun bir üyesi değil, efendinin buyruğu altında çalışan kişilerdir⁸⁵.

Yönetilen halk için iktidarı geleneklere uygun olarak elinde bulunduran ve kullanan yöneticilerin karar ve buyruklarına itaat etmek bir görevdir. İktidar sahibinin yetki sınırları açıkça belirtilmiş değildir. Ayrıca kendilerine, geleneklere uygun olarak tamamen takdire bağlı karar vermelerini sağlayacak geniş bir serbest hareket alanı bırakılmıştır⁸⁶.

Geleneksel bir egemenliğe günümüz toplumlarında örnek bulmak zordur. İngiltere örneğinde olduğu gibi, bu egemenliğin temeli uzun bir geçmişe ve kökü yüzyıllarca

⁸² Cihan Dura, *Bilgi Toplumu*, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara, 1990, s. 20.

⁸³ Coşkun San, *Max Weber'de Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Ankara, 1971, s. 123.

⁸⁴ Münici Kapani, *a.g.e.*, s. 89.

⁸⁵ *aynı eser*, s. 331.

⁸⁶ *aynı eser*, s. 89-90.

öteye giden bir otoritenin meşruluğu inancına dayanır. İnsanlar bu geleneksel iktidarı elinde tutana saygı göstermeye devam ediyor olsalar da itaat etme durumları yoktur. Çağımızda monarşiyi koruyan ülkelerde geleneksel otorite sembolik olarak vardır⁸⁷.

1.4.2.3. Karizmatik Otorite

Alman bilim adamları Ernst Troeltsch ve Max Weber tarafından sosyolojiye kazandırılan karizma kavramı, tarih sahnesinde yer almış büyük liderlerin sahip olduğu özellikler tarif edilirken çok sık kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkar.

Weber, “karizma” terimi ile, bir kişiyi olağan insanlardan ayıran ve onun doğa-üstü, insan-üstü veya en azından özel bazı bakımlardan istisna güçlere ya da niteliklere sahip sayılmasına yol açan özellikleri anlatır⁸⁸.

Karizmatik otorite tipinde iktidarın meşruluğu, bir kişinin (liderin) olağanüstü sayılan niteliklerine bağlıdır. Weber’e göre halk, liderde kutsallık veya kahramanlık ya da örnek alınacak üstün bir kişilik simgesi gördüğü için, yarattığı düzene tam bir uyumla itaat eder ve ona bağlanır. Önemli olan liderin gerçekten bu niteliklere sahip olup olmaması değil, halkın buna inanmasıdır⁸⁹. Kapani’nin de belirttiği gibi, geniş halk tabakalarında liderin olağanüstü bir takım niteliklere sahip olduğu yolunda bir inancın oluşması, onun karizma ile çevrelenmesi ve sahip olduğu iktidarına yaygın bir destek sağlaması için yeterlidir⁹⁰.

Weber’e göre, görevlilerin her türlü bürokratik örgütlenişinin tersine karizmatik yapı, hiçbir düzenli atama, prosedür ve sistemi tanımaz. Kurallara bağlanmış “kariyer”, “yükselme”, “aylık” ya da karizmatik liderin ve yardımcılarının uzmanlık sahibi olması gibi kavramlara yer vermez. Denetim ya da temyiz organı, yerel ya da işlevsel yetki alanları tanımaz. Karizma, yalnızca içsel irade ve denetim kabul eder. Karizmatik lider kendine göre olduğunu düşündüğü her işe el atar ve taşıdığı misyona dayanarak itaat ve yandaş kitlesi ister. Bunları bulup bulamayacağını ise, el attığı işlerdeki başarısını

⁸⁷ Raymond Aron, a.g.e., s. 388.

⁸⁸ Max Weber, a.g.e., s. 352.

⁸⁹ aynı eser, s. 354.

⁹⁰ Mfinci Kapani, a.g.e., s. 91.

belirler. Onlara gönderildiğini inandığı kişiler onun misyonunu tanımazlarsa karizmatik iddiası çöker⁹¹.

Kapani, karizmatik otoritenin mahiyeti itibariyle, doğrudan doğruya bir adamın kişiliğine ve onun kendine has olağanüstü niteliklerinden meydana gelen bir otorite şekli olduğu için, geleneksel ve yasal otorite tiplerine nazaran daha az istikrarlı ve daha kısa ömürlü olduğunu belirtir. Çünkü lider hayatta kaldığı sürece geçerlidir⁹².

Çağımızda karizmatik iktidarın pek çok örneğini görebiliriz. Gerçekten de toplumların tarihlerindeki buhranlı dönemlerde başa geçen liderlerin çoğunun olağanüstü nitelikleri olduğuna inanılan kişiler olduğunu söylemek mümkündür. Atatürk, Napolyon, Castro, Yaser Arafat birer karizmatik lider olarak kabul edilebilir. Raymond Aron, Weber’ci tanıma göre çok farklı olmalarına rağmen Hitler, General de Gaulle ve Lenin’i de birer karizmatik lider olarak ele alır. Çünkü Aron’a göre iktidarı yasallığa ya da eski bir geleneğe değil, toplumsal değiştirmeyi öneren kişinin olağanüstü yeteneğine inanmış, ona kendini adanmış insanların bağlılığına dayanır⁹³.

Bryan Turner karizmatik otoritenin, yasal ve geleneksel otoriteden istikrarsız dönemlerde ortaya çıkmasıyla ayırt edilmesi gerektiğine işaret eder. Turner’e göre yasal ve geleneksel otorite, istikrar ve sürekli ilişkiler anlamına gelirken; karizma, liderin yaşamıyla sınırlı olduğundan kısa ömürlüdür⁹⁴. Onun sahnedan ayrılışından sonra karizmatik otorite kurumlaşmaya, geleneksel ya da yasal iktidar tipine dönüşmeye, Weber’in deyimiyle “rutinleşmeye” başlar⁹⁵. Dahası Weber, karizmatik bir hareketin geçici bir olgu olmasının önüne geçilebilmesi ve kurumlaşabilmesi için rutinleşmek zorunda olduğunu belirtir⁹⁶.

Weber’e göre karizmatik otorite aklileşme yolunda ilerledikçe, yasal çerçeve otoritenin temeli olarak görünmeye başlanır. Bu durumda kişisel olarak yasallaştırılan

⁹¹ Max Weber, *Sosyoloji Yazıları* (Çev. Taha Parla), İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.327.

⁹² Münci Kapani, *a.g.e.*, s. 91.

⁹³ Raymond Aron, *a.g.e.*, s. 388.

⁹⁴ S. Bryan Turner, *Max Weber ve İslam-Eleştirel Bir Yaklaşım*, Vadi Yayınları, Ankara, 1991, s. 40.

⁹⁵ Max Weber, *Toplumsal ve Örgütlenme Kuramı*, *a.g.e.*, s. 359.

⁹⁶ Hamit Dubaşı, *İslamda Otorite* (Çev. Süleyman E. Gündüz), İnsan Yayınları, İstanbul, 1995, s. 29.

karizmatik lider kendini izleyenlerin oylarıyla seçilir. Weber, otoritenin genel halk oyu ile yasallaştığı durumda halk oyuna dayalı liderliğin ortaya çıktığı belirtir⁹⁷. Ancak Giddens, Weber'in, kitlenin karar verme sürecine katıldığı doğrudan demokrasi anlayışını reddettiğini söyler. Giddens'in düşüncesinde, Weber'e göre modern devlette liderlik, bir azınlığın ayrıcalığı olmalıdır⁹⁸. Ayrıca Giddens, Weber'in karizmatik otoriteden modern demokratik bir düzene geçilse de, karizmatik ögenin yaşamsal bir anlam ifade ettiğini söyler. O'na göre siyasi lider, tutkulu bir tavır takınmadıkça devletlerin tutarlı bir politika izlemesi mümkün değildir⁹⁹.

1.4.2.4. Karizmatik Liderlik

Tarih boyunca büyük liderlerin merak uyandırıcı yönleri, hangi ortamda ve ne şekilde ortaya çıktıkları, karşılaştıkları zorluklara karşı olan tutumları hep merak konusu olmuştur.

Nuri Bilgin, tarih boyunca rastladığımız Muhammed, Lenin, Gandhi ve Atatürk gibi liderlerin karizmatik bir nitelik taşımalarını, en önemli ortak özelliklerinden biri olarak görür. Bilgin'e göre karizma, bu tür liderlerin ortaya çıkışının analizi ve yaptıkları etkinliklerin anlaşılması bakımından anahtar bir kavram olarak belirir. Çünkü bu tür liderlerin grup, topluluk veya kitle üzerindeki etkileri, yasal bir güce, bir statü veya mevkiye, ekonomik kaynakları elinde tutmaya değil, büyük ölçüde kişisel melekelerinden ve özelliklerinden kaynaklanır¹⁰⁰.

Hamit Dubaşı ise, karizmatik liderlerin devrimci özelliğine dikkat çeker. O'na göre, karizmatik bir hareket geleneksel bir toplumun öz yapısını devrime uğratar, söz konusu toplumun ahlaki temellerini değiştirme ve tazeleme arayışı içinde olur¹⁰¹.

⁹⁷ Max Weber, *Toplumsal ve Örgütlenme Kuramı*, a.g.e., s. 389.

⁹⁸ Anthony Giddens, *Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji* (Çev. Ahmet Çiğdem), Vadi Yayınları, Ankara, 1992, s. 21.

⁹⁹ aynı eser, s. 48.

¹⁰⁰ Nuri Bilgin, *Siyaset ve İnsan*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 57.

¹⁰¹ Hamit Dubaşı, a.g.e., s.36.

Aron, karizmatik liderlikte egemenliğin akılcı–yasal düzene ya da geleneksel düzene ait olmadığını belirtir. Aron’un tanımında, karizmatik lider olağanüstüdür ve aynı zamanda bu kahraman ve örnek kişiliğe bağlılıkta da olağanüstüdür¹⁰².

Weber’e göre yasal ve geleneksel otoriteler, toplumun normal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmiş sürekli otoritelerdir. Fakat toplumun kültürel değişimleri sonucunda, ortak kültürel birikim, mevcut toplumsal birikim ve mevcut toplumsal örgütler düzeni zorlar. Bunun sonucunda da toplumda buhran ortaya çıkar. Karizmatik liderlik işte böyle zamanlarda önem kazanır¹⁰³. Bu noktadan hareketle, bir toplumda herşey yolunda giderken halkın karizmatik lidere ihtiyacı olmadığı gibi, böyle bir durumda karizmatik liderin ortaya çıkma şansının da az olduğu söylenebilir.

¹⁰² Raymond Aron, *a.g.e.*, s. 391.

¹⁰³ Emre Kongar, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 93.

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

2.1. Kişilik Nedir

Uğur Zel, bireyin dış çevresini oluşturan faktörlerin tamamının belirli bir zaman dilimi ve belirli bir davranış düzlemi içerisinde benzer özellikler taşıdığını, böyle olmasına rağmen belirli bir ortamda yer alan kişilerin aynı tip çevreden etkilenmeleri ve bu çevrenin uyarıcılarına karşı tepkilerinin değişik olduğunu; bu tür değişikliklerin de davranışların analizini, düzenlenmesini ve önceden tahmin edilmesini güçleştirdiğini belirtir. Zel'e göre, bu değişikliklerin nedeni araştırılmak istendiğinde “ kişilik” denilen temel değişken ortaya çıkar¹⁰⁴.

Özcan Köknel, batı dillerinde kişilik karşılığı kullanılan sözcüklerin (personality, personalite, persönlichkeith), latince tiyatro oyuncularının rollerine uygun olarak üzerine taktıkları “maske” anlamına gelen, “persona” sözcüğünden türetildiğini belirtir¹⁰⁵.

Psikolojide çok geniş bir kavram olarak karşımıza çıkan kişiliğin, bireyin özelliklerinin tamamını anlatan bir kavram olarak değerlendirildiği görülür. Nitekim Evelyn M. Stone kişiliği, her bir kişinin bilinçli ya da bilinçsizce geliştirdiği yaşam tarzı ya da çevreye uyum sağlama şekli gibi yerleşmiş davranış modellerinin bütünü olarak tanımlar¹⁰⁶. Philip E. Vernon ise kişiliği, bireyin içinde bulunduğu kültürden kazandığı davranış modelleri, tutumlar ve roller olarak ele alır¹⁰⁷.

Köknel kişiliğin ayrıca, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerde kendini gösterme biçimini de içerdiğine dikkat çekerek, gerçekte kişiliğin bir yanını, insanın diğer

¹⁰⁴ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 21.

¹⁰⁵ Özcan Köknel, *Kişilik*, Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul, 1986, s. 24.

¹⁰⁶ Evelyn M. Stone, *American Psychiatric Glossary*, 6th Ed., American Psychiatric Press Inc., Washington, 1988, s. 120.

¹⁰⁷ Philip E. Vernon, *Personality Assessment: A Critical Survey*, Mathuen Co.Ltd., London, 1976, s. 240.

insanlarla olan ilişkilerinde takındığı tavır, gösterdiği davranış yani, taktığı maskenin oluşturduğuna işaret eder¹⁰⁸.

Rasim Adasal, kişiliği daha geniş kapsamlı bir şekilde ele alarak, her insanın kendine has olan özgün vasıflarını bir arada toplayan ruhsal bütünlük olarak tanımlar. Adasal'a göre, bu bütünlüğün içine fizik yapısı ve çizgileri, zekâsı, yetenekleri, duyguları, değerleri ve inançları girer¹⁰⁹.

Sarıbay da, Adasal'a paralel bir yaklaşım geliştirerek kişiliğin, karmaşık nitelikte bir yapı ve sistem olduğunu belirterek inançları, ideolojileri, değerleri, tutumları, duyguları ve huyları bu sistemin parçaları olarak gösterir¹¹⁰. Aysel Ekşi ise kişiliği, insanları anlatmada bize ipucu veren kendine özgü ahenkli bir bütün olarak ele alır. Ekşi'ye göre, insanın belleği, dış görünüşü, direnme süreci, sesi, konuşma tarzı, tepki hızı, insanlara doğaya ya da makinalara karşı ilgi duyması, sporculuğu vb. özelliklerinin tümü o insanın kişiliğini betimlemede önemlidir¹¹¹. İlhan Erdoğan da benzer bir yaklaşımla kişiliği, bireylerin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi olarak tanımlar¹¹².

Clifford T. Morgan kişiliğin, bireyin özel ve ayırt edici davranışlarını içerdiğini belirtir. Morgan'a göre, kişiliğin özel olmasının nedeni, bireyin sıklıkla yaptığı en tipik davranışlarını temsil etmesinden; ayırt edici olmasının nedeni ise kişiyi diğer kişilerden ayırmasından kaynaklanır¹¹³. Doğan Cüceloğlu ise kişiliği, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak ele alarak, zaman boyutu içinde o kişinin benzer durumlara karşı tutumlarının pek değişmeyeceğine değinir¹¹⁴.

¹⁰⁸ Özcan Köknel, a.g.e., s. 24.

¹⁰⁹ Rasim Adasal, *Yeni Medikal Psikoloji*, 3.B., Minnetoğlu Yayınları, İstanbul, 1977, s. 877-880.

¹¹⁰ Ali Yaşar Sarıbay, *Siyaset, Demokrasi ve Kimlik*, Asa Kitabevi, Bursa, 1998, s.80.

¹¹¹ Aysel Ekşi, *Gençlerimiz ve Sorunları*, İstanbul Üniversitesi Mediko-Sosyal Merkezi Yayını, İstanbul, 1982, s. 26.

¹¹² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s. 236.

¹¹³ Clifford T. Morgan, *Psikolojiye Giriş* (Çev. Hüsni Arıcı), Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara, 1991, s. 311.

¹¹⁴ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 404.

Bu tanımlardan hareketle insan davranışlarını belirleyen kişiliğin, bir insanı diğer insanlardan farklı kılan duygusal, düşünsel, ruhsal ve bedensel boyutları içerdiğini; geçmiş deneyimlerin izleri, içinde bulunulan zamanın ve geleceğin temel eğilimi ile oluşacağını söylemek mümkündür.

2.2. Kişiliğin Başlıca Özellikleri

Erol Eren karmaşık bir yapıya sahip olan kişiliğin, aşağıdaki özellikleri içerdiğini belirtir¹¹⁵:

- Kişilik, doğuştan var olan veya sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelir.
- Kişilik, kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesi olduğundan, eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
 - Her insanın kişisel özelliğini diğerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur.
 - Kişilik, bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkar.
 - Her kişiliği doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve bu karakter, kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.
 - Soyuttur.
 - Kişilik, birçok olguya dayanmakla birlikte onların toplamından farklı ve fazla bir şeydir.
 - Kişinin tüm yaşantısının etkilerine dayanır.
 - Kalıplaşmış ve parça parça değil, bir bütündür.
 - Kişinin bütünlüğünü koruyan, yöneten, organize eden ve bütünleyici bir güçtür.
 - Gereksinmelerden ileri gelen gerilimi giderip, çelişik istek ve gereksinmelerin oluşturabileceği çatışmaları uzlaştırmaya yönelir.
 - Temeli biyoloji ve fizyoloji olan, psikolojik bir olgudur.
 - Kişilik olmuş bitmiş değil, fakat devamlı oluşmakta ve değişmekte olan bir yapı olarak kabul etmek gerekirse de, insan kişiliğinde değişmeyen kısımlar vardır.

¹¹⁵ Erol Eren, **Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 25.

2.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Mustafa Y. Tınar, bir sürecin, bir gelişimin sonucunda kazanılan kişilik yapısında ve gelişiminde, kalıtımın mı yoksa çevrenin mi daha etkili rol oynadığının eskiden beri tartışılan bir konu olduğunu belirtir¹¹⁶. Bu bağlamda Atalay Yörükoğlu, kişiliğin çekirdeklerinin yaşamın ilk yıllarında atıldığını, altıncı yaşta ana çizgilerinin belireceğini ancak son biçimini almasının gençlik çağının sonuna doğru olacağını belirterek, kişilik çizgilerinin uzun sürede biçimlendiği için kolay değişmeyeceğine işaret eder¹¹⁷. Nitekim Tınar, devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişiliğin, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine aldığı; kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (kalıtsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmenin mümkün olduğunu söyler¹¹⁸. Bu açıklamalardan hareketle, çevrenin insan üzerindeki etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, aynı zamanda belirli ölçüde yaşanan insan topluluğunun bazı özelliklerini de yansıttığını söylemek mümkündür.

Feriha Baymur kalıtımı, çoğalma sürecinde anne ve babada bulunan birtakım özelliklerin genler vasıtasıyla genç kuşağa geçmesi olarak tanımlayarak; bireyin etrafındaki insanların, örf ve adetlerin de sosyal ve kültürel çevreyi meydana getirdiğini belirtir. Baymur ayrıca çevresel koşulların etkilerine bazı psikologların “biyolojik kalıtım” terimine karşılık olmak üzere, “sosyal kalıtım” dediklerini belirterek, bireyin çevresini ilk olarak anne, baba ve diğer aile bireyleri oluştururken, bireyin sosyalleşmeye başlamasıyla bu çevrenin daha da genişleyeceğine işaret eder¹¹⁹. Köknel de benzer bir yaklaşımla, çocuğun biyolojik bakımdan olgunlaşırken, bir yandan da toplumsallaştığına değinerek, içinde doğduğu toplumun değer yargularını, davranış

¹¹⁶ Mustafa Y. Tınar, “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, *Mercek Dergisi*, Mess Yayınları, Ankara, Nisan 1999, s. 93.

¹¹⁷ Atalay Yörükoğlu, *Gençlik Çağı*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1986, s. 71.

¹¹⁸ Mustafa Y. Tınar, *a.g.e.*, s. 97.

¹¹⁹ Feriha Baymur, *Genel Psikoloji*, İnkılâp ve Aka Basımevi, İstanbul, 1978, s. 255.

şekillerini, konuşma, giyim tarzlarını benimseme yoluyla o toplumun bir üyesi haline geldiğini belirtir¹²⁰.

Köknel, kişiliği oluşturan faktörlerin neler olduğu araştırıldığında, kişiliği oluşturan birçok değişken olduğunu; ancak, kişilik kavramı ile ilgilenen bilimadamlarının biyolojik-fizyolojik yapı, grup birliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal statü gibi bazı ortak noktalar tespit ettiklerine temas eder¹²¹. Erdoğan ise, kişiliği oluşturan faktörlerin kişilik denen olguyu ortaya çıkarmada ve kişiler arası farklılığı doğurmada önemli bir etken durumunda olduğunu söyleyerek, kişiliği oluşturan faktörleri şu şekilde gruplara ayırır¹²²:

- Gensel ve bedensel yapı faktörleri
- Kültürel faktörler
- Sosyal grup ve sosyal sınıf faktörleri
- Aileye bağlı faktörler ve diğerleri

2.3.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri

Asuman Uluçınar, yapılan araştırmalarda birçok davranışsal özelliğin temelinde kalıtımın önemli bir faktör olarak karşımıza çıktığını dile getirir¹²³. Erdoğan'ın da belirttiği gibi, gensel faktörler kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumunda olup, kişiliği belirleme derecesi bireyden bireye farklılıklar gösterir. Erdoğan'a göre zihinsel özelliklerin ve davranışsal eğilimlerin ortaya çıkmasında gensel faktörler önemli bir etken durumunda iken; değer yargılarının, inanç sisteminin oluşmasında ve ideallerin belirlenmesinde gensel faktörlerin önemi son derece az olur¹²⁴.

¹²⁰ Özcan Köknel, a.g.e., s. 31.

¹²¹ aynı eser, s. 32.

¹²² İlhan Erdoğan, a.g.e., s. 259.

¹²³ Asuman Uluçınar, *Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıklarının Analizi*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1992, s. 11.

¹²⁴ İlhan Erdoğan, a.g.e., s. 260.

2.3.2. Kültürel Faktörler

Uluçınar, belirli bir kültürel yapı içinde bulunan bireyin, bu yapıdan yaşam boyunca etkileneceğini ve bireyin ideallerinin, ilgilerinin kültürel yapı tarafından biçimleneceğini belirterek, bu ideal ve ilgilerin kişiliğin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğuna işaret eder. Uluçınar'a göre, kişiliği doğrudan etkilediğinden, öğrenme ile kültürel yapı arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişkinin önemi, bireyin bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleriyle, elde edeceği bilgilerin kişiliği biçimlendirmesinden kaynaklanır¹²⁵.

2.3.3. Sosyal Grup ve Sosyal Yapı Faktörleri

Eren, kültürel yapının genel olarak kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkardığını, var olan değişik sosyal grupların ise ayrı ayrı kişilik tipleri doğurduğunu söyler. Eren'e göre bireyin bazı özellikleri, üyesi olduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilirken, bazı özelliklerinin ise anlamlı hale gelebilmesi için sosyal grup yapısının tetkik edilmesi gerekir. Çünkü Eren'in de belirttiği gibi, bir sosyal yapı içerisinde kişiliğin gelişim faktörleri açısından her bireyin aynı şansa sahip olduğu söylenemez¹²⁶.

2.3.4. Aileye Bağlı Faktörler

Uluçınar, bireyin yetiştiği aile ortamı ve aile bireyleri ile olan ilişkilerin kişiliğin oluşmasında çok önemli bir role sahip olduğuna değinerek, anne ve babanın davranış kalıplarının çocuklar tarafından zamanla bilerek veya bilmeyerek benimsendiğini belirtir¹²⁷. Eren ise, anne ve babanın demokratik bir yapıya sahip olmaları halinde çocuğun daha sosyal, özgüveni yüksek ve daha rasyonel davrandığını söyler¹²⁸. Haluk Yavuzer de çocuğun zihinsel yapısının gelişmesinde anne ve babanın etkisine dikkat

¹²⁵ Asuman Uluçınar, a.g.e., s. 11.

¹²⁶ Erol Eren, *Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, a.g.e., s. 26.

¹²⁷ Asuman Uluçınar, a.g.e., s. 12.

¹²⁸ Erol Eren, *Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, a.g.e., s. 27.

çekerek, zihinsel gelişim ile kişilik oluşumu arasındaki ilişkiyi dolaylı bir açıdan ele alır¹²⁹.

2.4. Kişilik Kuramları

Walter Mischel, kişilik konusunda araştırma yapan bazı psikologların, kişilik yapıları ile ilgili psikolojik farklılıkları anlamak ve izah etmek için farklı kuramlar ortaya koyduklarını belirtir¹³⁰. Zel ise bu bağlamda yapılan çalışmalarda, kişilik tam olarak modellenemeyecek kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğu için hiçbir zaman “doğru” bir model geliştirilemediğini; fakat, geliştirilen pek çok kuramın kişiliği en azından bazı açılardan gerçek hayatta kullanılabilecek kadar modelleyebildiğini dile getirir¹³¹. Bu kapsamda en çok kabul edilen kişilik kuramlarını şu şekilde sıralamak mümkündür¹³²:

- Yapısal Kuram
- Sigmund Freud’un Psikanalitik Kuramı
- Kurt Lewin’in Topolojik Alan Kuramı
- Alex Bandura’nın Sosyal Öğrenme Kuramı
- George A. Kelly’nin Bilişsel Kuramı
- Karl Rogers’in Fenomenolojik Benlik Kuramı
- Ivan Pavlov’un Davranışçı Kuramı
- Eysenck ve Cattell’in Özellik Kuramı
- Alfred Adler’in Bireysel Psikoloji Kuramı
- Carl Gustave Jung’un Analitik Psikoloji Kuramı

¹²⁹ Haluk Yavuzer, **Çocuk ve Suç**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1982, s. 285.

¹³⁰ Walter Mischel, **Introduction to Personality**, Holt-Rinehard and Winston Inc., New York, 1981, s. 5.

¹³¹ Uğur Zel, **a.g.e.**, s. 33.

¹³² Detaylı bilgi için bkz: Walter Mischel, **a.g.e.**, s. 6.; Robert Hogan, **Personality Theory**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1976, s. 124.; Calvin S. Hall, Gardner Lindzey, **Theories Of Personality**, John-Wiley and Sons Inc., New York, 1970, s. 529.; Barbara Engler, **Personality Theories: An Introduction**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1979, s. 260.; Gülgün Yanbastı, **Kişilik Kuramları**, Ege Üniversitesi Yayınları, No:53, İzmir, 1990, s. 1.; Uğur Zel, **a.g.e.**, s. 33.

2.4.1. Yapısal Kuram

Yapısal Kuram kişiliği, kimyasal yapı ve beden yapısına göre kategorilere ayırarak inceler.

2.4.1.1. Kimyasal Yapıya Göre Kişilik

D.S.Wright, Hippocrates'in kişiliğin önemli bir yanını oluşturan mizaç üzerinde durduğunu ve mizacı bedende en çok bulunan dört sıvıya (kan, lenf sıvısı, kara ve sarı safra) göre gruplandırıldığını belirtir¹³³. Wright'a göre Hippocrates, bedenlerinde "kan" sıvısının etkin rol oynadığı neşeli, kolay ilişki kuran, canlı, ümit dolu, iyimser ve güvenli tipleri "hafif kanlı mizaç" (sanguine); bedenlerinde "lenf sıvısı"nın etkin rol oynadığı zor duygulanan, yavaş hareket eden, dinlenme ve uykuya düşkün tipleri "ağır kanlı mizaç" (phlegmatic); bedenlerinde "kara safra"nın etkin rol oynadığı derin görüşlü, duygusal, romantik ve kendilerini sürekli sıkıntıya kaptıran tipleri "kara sevdalı mizaç" (melancolic); bedenlerinde "sarı safra"nın etkin rol oynadığı çabuk öfkelenen, saldırgan ve sert tipleri ise "sihirli mizaç" (choleric) olarak tanımlar¹³⁴.

Bu dörtlü sınıflama daha sonra Galen, Kant ve Wundt tarafından da kullanılmıştır. Böylece çeşitli mizaçların adı geçen sıvıların oran bakımından bir kişide fazlaca bulunmasından meydana geldiği düşünülerek yapılan bu ayırım, bugün için bilimsel bir değeri olmasa bile, beden kimyasının kişiliği etkileyebileceği görüşünün başlangıcı sayılması açısından önemlidir¹³⁵.

2.4.1.2. Bedensel Yapıya Göre Kişilik

Yavuzer dış görünüş, beden yapısı ve sağlık gibi biyolojik özelliklerin kişiliğin gelişimi üzerinde önemli bir rol oynadığını; kısalık, uzunluk, zayıflık, şişmanlık, güzellik, göz, saç ve ten rengi gibi unsurların başkalarının insana karşı tepkilerini

¹³³ D.S. Wright, Ann Taylor, D.R. Davies, **Reason, Introducing Psychology: An Experimental Approach**, Penguin Books, New York, 1970, s. 517.

¹³⁴ aynı eser, s. 518.

¹³⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz.: Feriha Baymur, a.g.e., s. 255.; Özcan Köknel a.g.e., s. 97-99.; D.S. Wright ve diğerleri, a.g.e., s. 519.

etkilediğinden dolayı, kişiliğın gelişimine yön veren nitelikler olarak görüldüğünü ifade eder¹³⁶.

Tuncel Altınköprü, nöroloji ve psikiyatri profesörü olan Kretschmer'in bu konu üzerine eğilerek 1921 yılında yayınladığı "Beden Yapısı ve Karakter" adlı eserinde kafa, yüz ve bedenin çeşitli ölçümlerini alarak insanları fiziksel yapıları bakımından üç gruba ayırdığını belirtir. Altınköprü'ye göre Kretschmer, orta boylu, kafa tası omuzlara gömülü, kasları yumuşak ve yağlanma eğilimi gösteren tipleri "piknik tip", kalın kemikli, geniş omuzlu, kasları güçlü ve gelişmiş olan tipleri "atletik tip", narin, ince ve uzun boylu tipleri ise "astenik tip" olarak ele alır¹³⁷.

Yavuzer, Kretschmer'in ayrıca piknik tipleri, duyguları çabuk gelişen, açık kalpli, pratik zekalı, esprili ve mizaç bakımından dışadönük; astenik tipleri tutucu, soğukkanlı, zayıf iradeli, inatçı, mizaç bakımından içedönük; atletik tipleri ise, çekingen, sıkıntılı, ve sosyal ilişkilerden kaçan tipler olarak tanımladığına dikkat çeker¹³⁸.

Wright, Kretschmer'in kuramının etkisinde kalarak Sheldon'un teknik olarak daha tutarlı ve karmaşık bir kuram geliştirdiğini, yaklaşık 4000 kolej öğrencisinin fotoğrafını inceleyerek üç tür beden yapısı tespit ettiğini belirtir¹³⁹. Altınköprü'ye göre Sheldon, sindirim sistemi gelişmiş olan tipleri "endomorf", atletik beden yapısına sahip olan tipleri "mezomorf", gelişmemiş kas yapısına sahip olanları ise "ektomorf" olarak tanımlar¹⁴⁰.

Wright'a göre Sheldon, endomorf beden yapısına sahip olan tipleri konforu seven, hoş sohbet, topluluktan hoşlanan; mezomorf tipleri aktif, enerjik, kendine güveni olan, kalabalık ve gürültüden hoşlanan, problemlerle karşılaştığı durumlarda saldırganlık eğilimi gösteren; ektomorf tipleri ise insanlarla ilişki kurmaktan kaçınan ve duygularını rahatça denetleyebilen tip şeklinde karakterize eder¹⁴¹.

¹³⁶ Haluk Yavuzer, a.g.e., s. 289.

¹³⁷ Tuncel Altınköprü, **Beden Yapısı Yüz Yapısı ve Karakter**, Haşmet Matbaası, İstanbul, 1978, s. 27.

¹³⁸ Haluk Yavuzer, a.g.e., s. 289-290.

¹³⁹ D.S. Wright ve Diğerleri, a.g.e., s. 518.

¹⁴⁰ Tuncel Altınköprü, **Şahsiyet Analizi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s. 89.

¹⁴¹ D.S. Wright ve Diğerleri, a.g.e., s. 519.

Köknel'in de değindiği gibi, insan kişiliğinin beden yapısına göre değerlendirilmesi, kişilik yapılarını anlamada daha duyarlı yöntemlerin geliştirilmesini sağlaması açısından önemli olsa da, son yıllarda yapılan geniş istatistik çalışmalardan toplanan veriler, beden yapısıyla kişilik özellikleri arasında istatistik açıdan zayıf bir bağlantı olduğunu ortaya koyar¹⁴².

2.4.2. Psikanalitik Kuram

Sigmund Freud tarafından geliştirilen “psikanaliz” kavramı, hem bir genel psikoloji kuramı hem de kendine özgü bir psikoterapi yöntemidir¹⁴³. Nitekim Freud psikanalizi, kimi sinirlilik biçimlerin (nevrozların) psikolojik bir teknik kullanılarak iyileştirilmesini amaçlayan tıbbi bir yardım olarak tanımlar¹⁴⁴. Freud'a göre, gerek kuram, gerekse tedavi yönünden psikanaliz, ipnotizmadan devraldığı bir mirası elinde bulundurur¹⁴⁵.

Halis Özgü, Freud doktrinini, insanda her şeyi bir nedene bağlayan, insanla ilgili bütün davranışları, hareketleri, her şeyi ayrı ayrı nedenlerden meydana gelen bir sonuç olarak kabul eden bir doktrin olarak yorumlar¹⁴⁶.

Freud, Viyanalı bir hekim olan Breuer ile çalışmaya başladığında, O'nun hastaları üzerinde hipnozu ilginç bir biçimde kullanarak onların sorunlarını, duygularını anlattırıldığını görmesi ilgisini çeker¹⁴⁷. Nitekim 1895 yılında Freud ve Breuer hipnoz ve katalitik yöntem kullanarak tedavi edilmiş hastaları tanımlayan, hipnoid durumlar ve psikoterapi kısımları kadar represyon¹⁴⁸ konusunda da atıflar içeren, “Histeri Üzerine Çalışmalar” adlı kitabı yayınladılar¹⁴⁹. Kışlak'a göre Freud burada histeriyi Breuer'in

¹⁴² Özcan Köknel, a.g.e., s. 106.

¹⁴³ Şennur Tutarel Kışlak, “Freud ve Psikanaliz”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Sayı: 19, Ankara, Aralık 2000, s. 32.

¹⁴⁴ Sigmund Freud, “Psikanalizin Yararı”, *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Altan Matbaacılık Ltd. Şti., Sayı:9, İstanbul, 1996 s. 33.

¹⁴⁵ Sigmund Freud, *Yaşamım ve Psikanaliz* (Çev. Kâmuran Şipal), Say Yayınları, İstanbul, 1993, s. 259.

¹⁴⁶ Halis Özgü, *Freud Adler Jung/ Psikanalizin Üç Büyüklüğü*, Mart Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 19.

¹⁴⁷ Engin Geçtan, *Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar*, 2.B., Maya Matbaacılık ve Yayıncılık, Ankara, 1982, s. 59-60.

¹⁴⁸ Konunun acı veren niteliği nedeniyle hastanın bilinçdışına atma durumunda olduğu unutmaya tiplerine Freud'un verdiği ad. Detaylı bilgi için bkz: Penelope Balogh, *Freud Üzerine* (Çev. M. Sağman Kayatekin), V Yayınları, Ankara, 1986, s. 42.

¹⁴⁹ aynı eser, s. 42.

öğretisi doğrultusunda mekanik, nörolojik terimlerle normal bir zihinsel işlev olarak açıklamaya çalışır¹⁵⁰.

Daha sonraları Freud, çalışmalarında hipnozu kullanmaktan vazgeçerek, hastalarını uyanık durumda düşünce, düzeni ve toplum değerlerini gözetmeksizin özgürce konuşmaya teşvik eder¹⁵¹. Freud, “serbest çağrışım” adını verdiği bu yöntemle hastalarından bütün bilinçli düşüncüyü bırakıp, sükunet içinde dikkatlerini toplamalarını ve kendiliğinden (istem rol oynamaksızın) akıllarına gelecek düşünceleri izlemelerini, başka deyişle “bilinçlerinin üst yüzeyini taramalarını” ister¹⁵². Penelope Balogh, Freud’un serbest çağrışım yöntemini, düşünce ve anılarını hastalıkların kökenine doğru yönlendirerek Breuer’in hipnoz altında yaşanan şeylerin görünüşte unutulduğu, eğer hekim yeteri kadar ısrar ederse hasta tarafından anımsanabileceği görüşünden yola çıkarak yaptığını belirtir¹⁵³.

İlk psikanaliz, Freud’un kendi kendini analiz ettiği ve bu analizi de rüyalarını yazarak onları serbest çağrışım yöntemiyle tahlil ederek 1900 yılında yayınladığı, “Rüyaların Yorumu” adlı eseridir¹⁵⁴. Nitekim Freud, rüyaların yorumlanmasını psikanaliz çalışmalarının kilit taşı olarak görerek rüyaların yorumlanmasından elde edilen sonuçların, psikanalizin psikolojiye yaptığı en önemli katkı olduğuna dair genel bir onayı dile getirir¹⁵⁵. Freud’a göre, her rüyanın bir önceki günde yaşanan bir kalıntısı, anlamsız gözükken bir rüyanın bile, bir anlamı ve bir değeri vardır¹⁵⁶. Erich Fromm Freud’a göre rüyaların temelde cinsel arzuların üstü örtülü bir biçimde giderilmesine yaradığını belirtir. Fromm’a göre bir rüyayı bir isteğin tatmini olarak anlamak, Freud’un

¹⁵⁰ Şennur Tutarel Kışlak, a.g.e., s. 34.

¹⁵¹ Engin Geçtan, a.g.e., s. 60.

¹⁵² Sigmund Freud, *Yaşamım ve Psikanaliz*, a.g.e., s. 262.

¹⁵³ Penelope Balogh, a.g.e., s. 43.

¹⁵⁴ Bella Habip, “Psikanaliz Geleneği Üzerine”, *Psikanaliz Tartışmaları-I*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 22.

¹⁵⁵ Sigmund Freud, “Psikanalizin Yararı”, a.g.e., s. 36.

¹⁵⁶ Sigmund Freud, *Psikanalize Yeni Giriş Dersleri* (Çev. Selçuk Budak), Öteki Yayınevi, Ankara, 1994, s. 37.

en önemli buluşudur¹⁵⁷. Nitekim Freud rüyaları, geriye itilmiş bir isteğin kılık değiştirmiş bir gerçekleşimi olarak görür¹⁵⁸.

Kışlak, Freud'un hisleri ve rüya kuramlarıyla, cinselliğin önemine ışık tuttuğunu ve "Cinsellik Kuramı Üzerine Üç Deneme" adlı eserinde, bu temayı geliştirdiğini belirtir. Kışlak'a göre Freud için cinsel içgüdü, kabul edildiği gibi sadece erinlik çağı sonrası ortaya çıkan heteroseksüel ve cinsel kaynaklı bir dürtü değil, aynı zamanda çocuklukta var olan çok yönlü doyum sağlayan güçlü bir genel dürtüdür¹⁵⁹. Burns'un de belirttiği gibi, Freud'a göre çocuk doğduktan sonra başlayıp tüm bedene yayılan cinsel istek (libido), başlangıçta oral, daha sonra sırasıyla anal, fallik, latent ve son olarak ergenlikte ortaya çıkan genital dönemi içine alır. Burns'e göre Freud, çocuğun her bir devrede sahip olduğu deneyimlerin daha sonraki deneyimlerin üzerinde derin bir etkisi olacağını iddia ederek müsamahakâr davranışların özellikle cinsel davranış bozukluklarına neden olacağını belirtir¹⁶⁰.

Fromm'a göre cinsel arzuların bilinçli zihin tarafından bastırılmaları, Freud için bilinçdışının içeriğini oluşturan çıkış noktalarıdır¹⁶¹. Özgü'nün de değindiği gibi Freud, bilinçaltı sistemini ruhsal gerilimlerin beklediği bir bekleme odasına benzetir ve bilincin dışında kalan bütün ruh hareketlerini kapsadığını belirtir¹⁶².

Ayhan Songar'a göre, Freud'un psikanaliz kavramının dayandığı ana prensiplerden biri de "determinizm prensibi" dir¹⁶³. Freud dil sürçmeleri, okuma yanlışları, unutmalar, bazı şeylerin bulunamayacak biçimde yitilmesi, makineleşmiş kimi davranış ve hareketler gibi hayatımızda sıkça başımıza gelen hadiselerle yanılmalı edimler diyerek, psişik olgular olarak tanımlar. Freud'a göre psişik olgular, her zaman içinde bir anlam

¹⁵⁷ Erich Fromm, **Freud Düşüncesinin Büyüklüğü ve Sınırları** (Çev. Aydın Arıtan), Arıtan Yayınevi, İstanbul, 1993, s. 149.

¹⁵⁸ Sigmund Freud, **Yaşamım ve Psikanaliz**, a.g.e., s. 267.

¹⁵⁹ Şennur Tutarel Kışlak, a.g.e., s. 34.

¹⁶⁰ R. B. Burns, C.B. Dobson, **Introductory Psychology**, MTP Press Ltd., Lancaster, 1984, s. 525.

¹⁶¹ Erich Fromm, a.g.e., s. 66.

¹⁶² Halis Özgü, a.g.e., s. 34.

¹⁶³ Ayhan Songar, **Psikiyatri**, Geçit Kitabevi, İstanbul, 1977, s. 118.

ve eğilime sahiptirler¹⁶⁴ ve Balogh'un da değindiği gibi, o kişinin derin bilinçdışında yatan kişisel bir karmaşanın sonucudur¹⁶⁵.

Otto Fenichel'e göre, Freud'un psikanaliz kuramının temelini bilinçdışı bir mental bir yaşamın varlığı ve bu yaşamın analizi oluşturur¹⁶⁶. Geçtan Freud'un, ruhsal yapıyı bir buzdağına, suyun üzerinde kalan küçük bölümü bilinç bölgesine, suyun altında kalan daha büyük bölümü ise bilinçdışı bölgesine benzettiğini söyler¹⁶⁷.

Freud, 1923 yılında psikanalitik dildeki belirsizlikler üzerine yayınladığı "Ego ve İd" adlı eserinde bilinci; id (iç benlik), ego (benlik) ve süperego (üst benlik) diye bölümlere ayırır¹⁶⁸. Selim Özaydın'ın da işaret ettiği gibi, Freud'a göre biyolojik bir temele dayanan kişiliği oluşturan bu üç bölüm, birbirleriyle sürekli olarak etkileşim halindedir¹⁶⁹.

Freud'a göre id, haz ilkesine tabi içgüdüsel ihtiyaçların doyumu ile çalışan, kişiliğimizin karanlık ve erişilmez kısmını oluşturur¹⁷⁰. İd, bilinçsiz içgüdü ve dürtülerin kaynağı olup¹⁷¹, üzerinde özel heyecanların bulunduğu bölgedir¹⁷².

Ego kişiliğin, isteklerin tatminiyle gerçeklik sınaması arasında uygun bir bağ kurulmasını sağlayan kısımdır¹⁷³. Freud egoyu, idin bir bölümü olarak tanımlayarak, ehlileşmemiş duygulara karşılık gelen idin aksine mantığa ve sağduyuya karşılık geldiğini belirtir¹⁷⁴. Freud ayrıca, egoyu hem dış dünya, hem süperego, hem de ide hizmet etmesi nedeniyle işi en zor olan bölüm olarak görür¹⁷⁵.

¹⁶⁴ Sigmund Freud, "Psikanalizin Yararı", a.g.e., s. 34.

¹⁶⁵ Penelope Balogh, a.g.e., s. 66.

¹⁶⁶ Otto Fenichel, *Nevrozların Psikanalitik Teorisi* (Çev. Selçuk Tüncer), Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1974, s. 5.

¹⁶⁷ Engin Geçtan, a.g.e., s. 61.

¹⁶⁸ Şennur Tutarel Kışlak, a.g.e., s. 36.

¹⁶⁹ Selim Özaydın, *Psikiyatri*, Sanal Matbaacılık, İstanbul, 1984, s. 20.

¹⁷⁰ Sigmund Freud, *Psikanalize Yeni Giriş Dersleri*, a.g.e., s. 105.

¹⁷¹ Şennur Tutarel Kışlak, a.g.e., s. 36.

¹⁷² Rom Harre, Lamb Roger, *The Dictionary Of Personality And Social Psychology*, Basil Blackwell Ltd., Oxford, 1986, s. 255.

¹⁷³ aynı eser, s. 255.

¹⁷⁴ Sigmund Freud, *Psikanalize Yeni Giriş Dersleri*, a.g.e., s. 108.

¹⁷⁵ aynı eser, s. 109.

Freud'a göre süperego ise, her türlü ahlâki kısıtlamanın temsilcisi ve kusursuzluk arayışının savunucusudur. Yani, insan yaşamının yüce yanı olarak tanımlanan şeydir¹⁷⁶. Bireye anne ve babası tarafından aktarılan, ödül ve ceza uygulamalarıyla pekiştirilen geleneksel değerlerin temsilcisidir¹⁷⁷. Freud ayrıca, süperegonun işlevlerinden birinin “vicdan”, diğerinin ise vicdanın yargı etkinliği için temel bir önkoşul olan “özgözlem” olduğunu belirtir¹⁷⁸.

Freud'un cinsellik ve sevginin davranışları yönlendiren güdü olduğu görüşünde ilk tepkileri gösterenler Carl Gustav Jung ve Alfred Adler olmuştur. Psikanaliz yerine, Jung “Analitik Psikoloji” ve Adler ise “Bireysel Psikoloji” olarak bilinen kuramları geliştirmişlerdir¹⁷⁹. Adasal'a göre Neo-Freud'cular (Karen Horney, H.S.Sullivan), kişiliğin temelini biyolojik faktörlere bağlı olduğunu kabul etmeyerek, bunun yerine kişinin içinde yaşadığı sosyo-kültürel çevrenin etkilerinin, kişilik gelişiminde önemli rol oynadığını savunurlar¹⁸⁰.

2.4.3. Topolojik Alan Kuramı

Yanbastı'ya göre Kurt Lewin, fizik bilimlerinden yararlanarak geliştirdiği “Topolojik Alan Kuramı” nda, kişilikle çevresi arasındaki ilişkileri hayat alanı; davranışı ise, hayat alanının bir fonksiyonu olarak tanımlayarak, hayat alanının insanın bütün davranışlarını tayin edebilen tüm psikolojik olayları içine aldığı belirtir¹⁸¹.

Adasal'ın da değindiği gibi, psikolojik çevrenin kişiliğin sınırında bittiği gibi, dış çevre de hayat alanının sınırında biter ve her iki sınır da girilebilir niteliktedir. Adasal'a göre, kişi psikolojik ortamı değiştirebildiği gibi, ruhsal ortam da kişiyi etkiler¹⁸².

Özaydın'a göre topolojik alan kuramcıları, bireyin sosyo-psikolojik bir yaşam çerçevesi içinde yaşarken davranışları açısından çevresiyle bir bütünlük oluşturması

¹⁷⁶ aynı eser, s. 98.

¹⁷⁷ Engin Geçtan, a.g.e., s. 63.

¹⁷⁸ Sigmund Freud, *Psikanalize Yeni Giriş Dersleri*, a.g.e., s. 90.

¹⁷⁹ Engin Geçtan, a.g.e., s. 68.

¹⁸⁰ Rasim Adasal, a.g.e., s. 889-891.

¹⁸¹ Gülgün Yanbastı, a.g.e., s. 183.

¹⁸² Rasim Adasal, a.g.e., s. 889.

gerektiğine inanırlar ve kişiliği, birçok fiziksel, ruhsal, içsel ve çevresel etkenin belli biçimde öğütlenmesinden oluşan bir bütün olarak yorumlarlar¹⁸³. A. Can Baysal'ın da belirttiği gibi, oluşan bu bütün yani kişilik, kendisini oluşturan öğelerin toplamından daha farklı ve fazla bir oluşumdur. Aynı zamanda kendine özgü niteliklere sahiptir¹⁸⁴.

Psikanalitik görüşü benimseyenler belli bir davranışı açıklayabilmek için, o davranışı gösteren kişinin geçmişine dönmemiz gerektiğine işaret ederken; Burns'ün de belirttiği gibi Kurt Lewin ise, yaşamakta olan ana önem verir¹⁸⁵. Altinköprü ise, Lewin'e göre bir davranış, ortaya çıktığı anda var olan alanın bir fonksiyonu olduğundan, bu nedenle Lewin'in şimdiki olayların geçmişteki faktörler tarafından etkilendiği ve geleceği de etkileyeceği görüşünü reddettiğini dile getirir¹⁸⁶.

2.4.4. Sosyal Öğrenme Kuramı

Richard M. Ryckman Alex Bandura'nın "Sosyal Öğrenme Kuramı"nı, davranışa yalnızca iç güçler ya da çevresel faktörlerin neden olmayacağı, davranışın aynı zamanda iç süreçler ve çevresel faktörler arasındaki karmaşık bir etkileşim sonucu ortaya çıkacağına olan inancıyla geliştirdiğini belirtir¹⁸⁷.

Ryckman'ın da değindiği gibi, Bandura'ya göre bireyin üst düzeyli bilişsel kapasitesi hareketlerinin yönünü belirler. Birey dış olayları simgeler ve belirtir. Daha sonra sözel ve hayati anlatımın her ikisini de davranışlarına rehberlik etmek için kullanır¹⁸⁸. Ryckman aynı zamanda Bandura'nın, davranışların çoğu doğrudan doğruya dıştan gelen etki tarafından kontrol edilemeyeceğine ve insan davranışlarının geniş ölçüde beklenen sonuçlar tarafından düzenleneceğine olan inancını da dile getirir¹⁸⁹.

¹⁸³ Selim Özaydın, a.g.e., s. 15.

¹⁸⁴ A. Can Baysal, Erdal Tekarlan, **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987, s. 62.

¹⁸⁵ R.B. Burns, C.B. Dobbon, a.g.e., s. 541.

¹⁸⁶ Tuncel Altinköprü, **Şahsiyet Analizi**, a.g.e., s. 150.

¹⁸⁷ Richard M. Ryckman, **Theories Of Personality**, D. Van Nostrand Company, New York, 1978, s. 280.

¹⁸⁸ aynı eser, s. 280.

¹⁸⁹ aynı eser, s. 281.

Sosyal Öğrenme Kuramı ayrıca davranışın dıştan gelen pekiştiricinin etkisi olmaksızın da kazanılabileceğini savunur. Nitekim doğrudan deneyimler yanısıra gözlem ve taklit yolu ile öğrenilen davranışlar, gerekli olduğunda uygun zaman ve ortamlarda kullanılabilen potansiyel davranışları oluşturur¹⁹⁰. Mischel konuyla ilgili olarak, davranışların gözlem ve taklit yoluyla öğrenilmesinin her zaman kolay olmayacağına dikkat çekerek, hemen hemen her kültürde bazı ortamlarda kabul edilen ve beklenen, fakat başka ortamlarda cezalandırılan ve yasaklanan davranışların öğrenilmesi gerektiğini vurgular¹⁹¹.

2.4.5. Bilişsel Kuram

George A. Kelly tarafından geliştirilen “Bilişsel Kuram”a göre birey çevresinde olan bitene basit tepki göstermeyerek; aktif, kendine özgü ve sistematik bir şekilde anlam verir. Daha sonra olayları önceden sezinlemek için bu yorumları kullanır¹⁹².

Ryckman’a göre Kelly’nin kuramında birey, görüşlerinin doğruluğunu arttırmak için aktif bir şekilde araştırma yapar. Ayrıca birey ortam içindeki seçenekleri göz önünde bulundurarak, olası sonuçları değerlendirmesi neticesinde faaliyetlerini yönlendirir¹⁹³. Nitekim Robert Hogan’a göre, bu seçim sürecinde yeniliklere daima açık olabilen, pek çok sosyal rolde yer alabilen ve karşısındaki oyuncuların perspektifini kavrayabilen birey, psikolojik yönden sağlıklı kabul edilir¹⁹⁴.

2.4.6. Fenomenolojik Benlik Kuramı

Hall’a göre davranış, organizmanın ihtiyaçlarını tatmin etmek için, algılanan alan içerisinde hedefe yönelik hareketlerini temsil eder¹⁹⁵. Nitekim Mischel tarafından da ortaya konduğu gibi, Carl Rogers geliştirdiği “Fenomenolojik Benlik Kuramı”nda, insan

¹⁹⁰ aynı eser, s. 295.

¹⁹¹ Walter Mischel, a.g.e., s. 352.

¹⁹² Richard M. Ryckman, a.g.e., s. 194.

¹⁹³ aynı eser, s. 195.

¹⁹⁴ Robert Hogan, a.g.e., s. 125.

¹⁹⁵ Calvin S. Hall, Gardner Lindzey, a.g.e., s. 531.

organizması içinde, bireyin faaliyette bulunması ve kendini gerçekleştirmesine yönelik merkezi bir enerji kaynağının varlığından söz eder¹⁹⁶.

Geçtan Rogers'ın, kişiliğin yapısal öğelerinden çok, kişiliğin değişebilirliğine ve gelişimine yöneldiğini; bireyin içinde bulunduğu durumlara, kendini ve dünyasını algıladığı biçime göre tepki gösterdiğine işaret ettiğine değinir¹⁹⁷. Geçtan'ın da belirttiği gibi Rogers'a göre gerçek, bireyin algıladığı biçimde yorumlanır ve bu yorum kendi "ben" kavramına uygun olarak yapılır. Ben, bir tehlikenin varlığını sezerse, savunmaya geçerek, korumaya yönelik davranışları ve savunucu mekanizmaları ortaya çıkarır¹⁹⁸.

Bireyin yaşantısı içinde duygu ve düşünceleri ile kendine özgü bir dünyası olup bu dünyanın merkezi, ben ile anlatım bulan kendisidir. Ben, bireyin psikolojik süreçlerini içeren (kavrama, öğrenme, motivasyon) kişisel egodur¹⁹⁹. Bireyin özkavramının sağlıklı olması, kendini gerçekleştirmesi ve kendine saygısı, algılanan ben ve gerçek ben arasındaki uygunlukla ilgilidir. Çünkü kişinin öz kavramı, onun davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir²⁰⁰.

2.4.7. Davranışçı Kuram

Kökenini Ivan Pavlov'dan alan ve O'nun görüşlerinden yararlanarak John Watson tarafından geliştirilen "Davranışçı Kuram", kişiliğin bilimsel olarak incelenebilecek yanının ancak davranış olduğunu kabul eder²⁰¹. Köknel'e göre Pavlov ve Watson'un çalışmaları öğrenmenin doğuştan var olan doğal reflekslerin, çevreden gelen sürekli uyarıların etkisi altında şartlı reflekslere dönüşmesini gösterir. Nitekim "Klasik Koşulama" adı verilen bu yaklaşıma göre, yaşam boyu süren bir tür uyarı-tepki bağlantısı sonucu kazanılan davranışların birikimi ve pekiştirilmesi, kişiliğin özelliklerini oluşturur²⁰².

¹⁹⁶ Walter Mischel, a.g.e., s. 109.

¹⁹⁷ Engin Geçtan, a.g.e., s. 92.

¹⁹⁸ aynı eser, s. 92.

¹⁹⁹ R.B. Burns, C.B. Dobson, a.g.e., s. 541.

²⁰⁰ aynı eser, s. 542.

²⁰¹ Özcan Köknel, a.g.e., s. 128.

²⁰² aynı eser, s. 130.

Schultz Pavlov'un, davranışların oluşumunu açıklamada klasik koşullanmanın etkilerini gösterebilmek için, köpeklerle yaptığı deneyler sonucu ruhsal refleksleri, şartlı ve şartsız tepkiyi tanımladığını belirtir. Schultz'a göre Pavlov'un tanımladığı ruhsal refleks, köpeğin ağzına yiyecek koymadan salya salgılaması olayı; şartsız tepki yiyeceğin köpeğin ağzına konmasıyla sindirim sisteminin doğal bir refleksi olarak ortaya çıkan salya; şartlı tepki ise yiyeceğin görülmesiyle ortaya çıkan ve ortaya çıkması öğretilabilir salya anlamına gelir²⁰³.

Watson ise iki aylık bir bebek üzerinde yaptığı çalışmada, klasik koşullama yolu ile korkunun öğrenilebileceğini ve ortadan kaldırılabileceğini gösterir. Schultz'a göre Watson, yetişkinlerdeki korkuların, anksiyetenin ve nefret duygusunun erken çocukluk dönemindeki şartlanmalar sonucu olduğuna inanır²⁰⁴.

Thorndike ve sonradan Skinner, davranışçı psikolojiye bazı yeni temel kavramlar katarlar. Geçtan'a göre Thorndike, ödülleme ile sonuçlanan tepkilerin güçlendiğini ya da öğrenildiğini, olumsuz sonuçlar yaratan tepkilerin ise giderek zayıfladığını ya da söndüğünü gözlemlemesi sonucu, insan davranışlarının ödül ve ceza sonucu oluştuğuna inanır. Skinner ise, davranışın en önemli belirleyicilerinin organizmanın dışındaki olaylar olduğu ve bu olayları değiştirmekle davranışlara istenilen yönün verilebileceği görüşünü öne sürer²⁰⁵.

2.4.8. Özellik Kuramı

Morgan, özellik kuramcılarına göre kişilik özelliklerinin, kişilik testleri ile ya da bireyi tanıyan bir başka kişinin özelliklerinin derecelendirilmesiyle ölçülebileceğini, bu nedenle yapılması gereken şeyin ise amaca uygun "en doğru" özellikleri seçmek olduğunu belirtir. Morgan'a göre, sınırlı sayıda özellik seçme ve ölçmenin bilimsel yollarından biri de "faktör analizi"dir²⁰⁶.

²⁰³ Duane Schultz, *A History Of Modern Psychology*, Acedemic Press, New York, 1981, s. 194.

²⁰⁴ aynı eser, s. 224-225.

²⁰⁵ Engin Gençtan, *a.g.e.*, s. 96.

²⁰⁶ Clifford T. Morgan, *a.g.e.*, s. 312.

Faktör analizi, istatistiksel bir teknik olup, korelasyon'a dayanır ve çok fazla olan verileri (özellik, nitelik) çok daha az miktara indirmek amacıyla kullanılır²⁰⁷. Faktör analizi yöntemiyle düzenlenen ve en çok bilinen testler Eysenck'in EPQ ve Cattell'in 16 PF testleridir.

2.4.8.1. Eysenck'in Özellik Kuramı

Köknel, Eysenck'in nitelik ve tip kavramlarını geliştirerek kişiliğin yorumlanmasına yeni boyutlar kazandırdığını belirtir. Köknel'in de belirttiği gibi Eysenck'e göre nitelik, kişinin belli biçimde davranışta bulunma bilimlerinin bütünü olup, tip ise niteliklerin toplanması ve örgütlenmesiyle oluşur. Kişilik, bunların özgül bir birleşimidir²⁰⁸.

John Radford'a göre Eysenck, kişilik yapısının birbirinden bağımsız iki özellik boyutu üzerinde değerlendirilebileceğini iddia eder. Radford'a göre Eysenck, dışadönüklük ve nevrotiklik olarak isimlendirdiği bu boyutları faktör analizi ile ayırır²⁰⁹.

Eysenck'in tanımladığı dışadönük tipler, yenilik ve değişikliklerle, önceden tahmin edilemeyen olaylarla dolu çalışma ortamını tercih ederler. Eğer iş ortamı veya buldukları çevre sakinse, şaka yapmak, küçük oyunlar oynamak veya hoşlandıkları başka bir şeyi yapabilmek için iş konusu dışında bazı uyarımlar ararlar²¹⁰. İçedönük tipler ise çekingen ve sessiz olup, insanlardan kaçma eğilimindedirler. Kitapları insanlara tercih ederler. Yapacakları hareketi önceden planlayıp, tedbirli olmayı tercih ederler. Günlük yaşantıda sorunları ciddiyetle ele alırlar, düzenli bir yaşam biçimini tercih ederler. Duygularını kontrol altında tutarlar, agresif değildirler. Dışadönük tiplerden daha güvenilir ve daha karamsardırlar²¹¹. Nevrotik tipte olanlar ise endişeli, karamsar, asabi, alıngan, huzursuz, aşırı derecede hassas, kolay ve çabuk tepki

²⁰⁷ Richard D. Gross, *Psychology: The Science Of Mind And Behavior*, Hiddor and Stoughton Ltd., London, 1987, s. 635.

²⁰⁸ Özcan Köknel, a.g.e., s. 112.

²⁰⁹ John Radford, Ernest Govier, *A Textbook Of Psychology*, Sheldon Press, London, 1980, s. 546.

²¹⁰ Organ Hammer, *Organization Behavior*, Business Publications, Texas, 1982, s. 231-232.

²¹¹ Martin Herbert, *Psychology For Social Workers*, The British Psychological Society And Macmilan Publishers Ltd., London, 1986, s. 76.

oluşturma eğilimindedirler. Normal uçta bulunanlar ise nevrotik tipin aksine, dengeli, güvenilir ve düşünceli hareket eden insanlardır²¹².

Daha sonraları Eysenck, “Psikotik” denilen üçüncü boyutu ilave eder. Bu boyut genellikle, gerçeklik sınamasının yokluğu ve gerçeklik fantazisi arasındaki ayırım yapmadaki yetersizlik ile karakterize edilir. Bu durum kişinin düşünce sisteminde ve duygusal faaliyetlerinde bozukluklar yaratır²¹³.

2.4.8.2. Cattell’in Özellik Kuramı

Hall Cattell’in teorisinin, kişiliğin faktör analizi çalışmalarının bulgularını organize etmek ve bir araya getirmek amacıyla yapılan bir girişimin sonucunda ortaya çıktığını belirtir. Hall’un da belirttiği gibi Cattell’e göre kişilik, tanımlanan bir ortamda kişinin ne yapacağını tahmin edilmesine olanak sağlar. Bu nedenle kişilik konusunda yapılan psikolojik araştırmaların amacı, genel çevresel ortamlarda ve çeşitli sosyal durumlarda farklı insanların ne yapacağı ile ilgili kanunlar saptamaktır²¹⁴. Hall ayrıca Cattell’in kişiliği, özelliklerin karmaşık ve farklılaşmış yapısı olarak düşündüğünü dile getirir²¹⁵.

Ryckman’a göre Cattell, bütün bireylerin ya da en azından belirli sosyal deneyimleri paylaşan bütün bireylerin sahip olduğu ortak özelliklerin (common traits) varlığından söz eder. Ayrıca daha da ileri giderek özgün özellikleri, nispeten özgün (relatively unique) ve tamamen özgün (intrinsically unique) şeklinde sınıflandırır²¹⁶.

Cattell kuramında özellikler ayrıca, yüzeysel ve kaynak özellikler olarak ikiye ayrılır. Yüzeysel özellikler, gerçek kişilik özellikleri olmayıp, yüzeyde olan ve açıkça görülen davranışlar grubudur. Kaynak özellikler ise gerçek kişilik özellikleri olup, yüzeysel göstergeleri saptamada nedensel varlıklar olan, temel değişkenlerdir²¹⁷.

²¹² H.J. Eysenck, G.D. Wilson, *A Textbook Of Human Psychology*, MTP Press Ltd., Lancaster, 1976, s. 135.

²¹³ Barbara Engler, *a.g.e.*, s. 261.

²¹⁴ Calvin S. Hall, Gardner Lindzey, *a.g.e.*, s. 383.

²¹⁵ *aynı eser*, s. 384.

²¹⁶ Richard M. Ryckman, *a.g.e.*, s. 159.

²¹⁷ Walter Mischel, *a.g.e.*, s. 22.

Hall'a göre Cattell, kaynak özelliklerinin kişiliğin temelindeki gerçek yapısal etkileri gösterdiği için, yüzeysel özelliklerden daha önemli olduğunu ifade eder. Yüzeysel özellikler ise kaynak özelliklerinin birbirini etkilemesi sonucu ortaya çıkar²¹⁸.

Özellikler ayrıca yetenekler, mizaç özellikleri ve dinamik özellikler şeklinde de kısımlara ayrılır. Ryckman'a göre yetenek özellikleri (ability traits), tanımlanan bir ortamın karmaşası ile uğraşan kişinin becerisini gösterir. Mizaç özellikleri (temperament traits), bireyin bireysel alan ile ilgili eğilimlerine işaret eder. Dinamik özellikler (dynamic traits) ise kişinin ilgilerini ve motivasyonunu gösterir²¹⁹.

Cattell ve meslektaşları, kişiliğin yapısını ortaya koymak amacıyla yaş, mesleki statü, kültürel birikim açısından farklılık gösteren bireylerin davranışlarını ölçmek için yaklaşık 40 yıl süren çalışmalarında, ortalama 20 kaynak özellik bulurlar²²⁰. Ryckman'a göre Cattell, bu özellikleri belirlemede, faktör analizi yöntemiyle belirlenen üç kaynaktan yararlanır. Bunlar özgeçmiş, kendini dereceleme ve objektif testlerdir²²¹.

2.4.9. Bireysel Psikoloji Kuramı

Daha önceden de belirttiğimiz gibi Freud'un kuramının temeli bilinç ve cinsellik; Alfred Adler'in "Bireysel Psikoloji Kuramı" ise, aşağılık duygusu üzerine kurulur. John W. Santrock'a göre Adler, her türlü nevrozun aşağılık duygusundan kaynaklandığını belirterek nevrozu, sürekli olarak etkinliğini gösteren bir aşağılık duygusu olarak tanımlar²²².

Yanbastı'nın da belirttiği gibi Adler, insan davranışlarının hemen hemen tamamını aşağılık duygusu ile açıklama çabasındadır²²³. Yani Özgü'nün de değindiği gibi, Freud'un psikanaliz kuramında cinsellik ne ise, Adler'in kuramında da aşağılık duygusu

²¹⁸ Calvin S. Hall, Gardner Lindzey, a.g.e., s. 387.

²¹⁹ Richard M. Ryckman, a.g.e., s. 158.

²²⁰ Walter Mischel, a.g.e., s. 23.

²²¹ Richard M. Ryckman, a.g.e., s. 159.

²²² John W. Santrock, *Psychology*, Times Mirror Higher Education Group Inc., Chicago, 1998, s. 410.

²²³ Gülgün Yanbastı, a.g.e., s. 71.

odur²²⁴. Yine Özgü'ye göre Adler, insan hayatını değerlendiren şeyin üstünlük ve güçlülük arzusu olduğunu belirtir²²⁵.

Altinköprü Adler'in, Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok, toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesi ile ayrıldığını belirterek, bireyin hem şimdiki hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteklerinin bulunduğunu iddia ettiğini vurgular²²⁶. Çünkü Özgü'ye göre Adler, hiçbir insanın yaşadığı sürece ve hiçbir zaman kendini her bakımdan tamamıyla yeterli ve mükemmel bir varlık olarak göremeyeceğini iddia eder²²⁷. Nitekim güçlü olma isteği bireyi içinde bulunduğu alanda yenilgiye uğratınca, başka bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek sosyal ilişkiler kurmaya yönelir²²⁸.

Gülgün Yanbastı Freud'a göre içgüdülere hizmet eden ve gerçekle arabuluculuk yapan fonksiyonlardan oluşan ego kavramına karşı Adler'in, benlik kavramının ortaya koyduğunu ve benliği, bireye amaçlı bir yaşam sağlamaya çalışan bir sistem olarak tanımladığını belirtir. Yanbastı'ya göre benlik, sürekli olarak bireye çözüm yolları sağlayacak yaşantıları arar ve bunları dış dünyada bulmaya veya yaratmaya çalışır²²⁹.

Baldwin B. Wolman çalışmasında, Adler kuramına göre kişiliğin bireyin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların ürünü olarak oluştuğunu belirtir. Wolman'a göre, kişiliğin merkezi bilinçtir ve insan bilinçli bir varlık olarak davranışlarının farkındadır²³⁰.

²²⁴ Halis Özgü, a.g.e., s. 132.

²²⁵ aynı eser, s. 17.

²²⁶ Tuncer Altinköprü, *Şahsiyet Analizi*, a.g.e., s. 40.

²²⁷ Halis Özgü, a.g.e., s. 133.

²²⁸ Tuncer Altinköprü, *Şahsiyet Analizi*, a.g.e., s. 40.

²²⁹ Gülgün Yanbastı, a.g.e., s. 72.

²³⁰ Baldwin B. Wolman, *Contemporary Theories And Systems In Psychology*, Harper and Row Pub., New York, 1965, s. 117.

2.4.10. Analitik Psikoloji Kuramı

Carl Gustave Jung, mesleğe başladığında salt Freud görüşlerine göre davrandığını, hatta Freud'un en iyi öğrencisi sayılacak kadar ileri gittiğini belirtse de²³¹ daha sonraları, O'nun özellikle çocuk cinselliğine ve sevgi güdüsüne gereğinden fazla önem verdiğini düşünerek "Analitik Psikoloji Kuramı"nın temellerini atar²³².

Frieda Fordham'a göre Jung'un kuramını diğerlerinden farklı kılan, kişisel olduğu kadar kolektif yönü de olan bir bilinçdışı kuramı olmasıdır²³³. Altinköprü'ye göre Jung, hocası Freud'un da değindiği gibi, benlik ve bilinçdışını kişiliğin önemli parçaları olarak görür²³⁴. Jung, bilincimizin temellerini büyük ölçüde dış dünyaya ilişkili algılarımızın ve bu dünyada kendimize bir yönelim sağlama yolundaki çabalarımızın oluşturduğunu belirtir. Jung'a göre, önce bilinçdışı vardır ve bilinç, bilinçdışından oluşur²³⁵. Yani Fordham'ın da değindiği gibi, ruhun bilinçdışı yönü, bilinçten farklı ancak bilincin tamamlayıcısıdır²³⁶.

Fordham ayrıca, Jung'a göre bilinçli aklın, kendisinden daha eski olan, onunla birlikte hatta işlevini sürdüren bir bilinçdışı ruhtan ortaya çıkıp büyüdüğünü belirtir²³⁷. Bu noktada Jung, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden ırk bilinçdışı kavramını geliştirir. Bu kavram bireylerin atalarından gelen kalıtsal davranış biçimleriyle ilgilidir ve ırktan ırka, soydan soya geçen kalıtsal davranış özelliğini niteler²³⁸.

Eren Jung'a göre kişinin davranışlarının geçmişten etkilendiğini, ancak geleceğe dönük olarak yapıldığını belirtir²³⁹. Bu noktada Özgü'nün de belirttiği gibi Jung, Freud'un sinir hastalıklarının ortaya çıkmasında çocukluk yıllarında anne ve babalar

²³¹ Carl Gustave Jung, *Analitik Psikolojinin Temel İlkeleri* (Çev. Kâmuran Şipal), Cem Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 164.

²³² Halis Özgü, a.g.e., s. 17.

²³³ Frieda Fordham, *Jung Psikolojisi* (Çev. Aslan Yalçınar), Say Yayınları, İstanbul, 1994, s. 123.

²³⁴ Tuncer Altinköprü, *Şahsiyet Analizi*, a.g.e., s. 23.

²³⁵ Carl Gustave Jung, a.g.e., s. 13.

²³⁶ Frieda Fordham, a.g.e., s. 16.

²³⁷ aynı eser, s. 17.

²³⁸ Tuncer Altinköprü, *Şahsiyet Analizi*, a.g.e., s. 23.

²³⁹ Erol Eren, *Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, a.g.e., s. 45.

tarafından sevilmemek, terkedilmek duygusunu eksik ve yetersiz bulur. Çünkü Jung'a göre insan, geçmişle yarı yarıya anlaşılır ve hayatın bir de geleceği vardır²⁴⁰. Yani insan gelecekte olmak istediği biçimde hareket eder²⁴¹.

Fordham'a göre Jung'un bilinçli aklın psikolojisine katkısı büyük ölçüde psikolojik tipler üzerindeki çalışmalarında ortaya çıkar²⁴². Jung'un kişilik tipleri teorisine göre, bireylerin bilişsel tarzlarını etkileyen üç temel boyut vardır. Bunlar, bireyin hayata bakış açısı (içedönüklük-dışadönüklük), dünyayı kavrama şekli (duyumsayanlar-sezgiseller) ve dünya hakkındaki sonuçlara ulaşması (düşünenler-hissedenler) olarak şekillenir²⁴³.

Yanbastı'ya göre, insan tiplerini ayırma çabası eski Yunanda başlar. Yanbastı Jung'un insanları içedönük ve dışadönük olarak iki temel tipe ayırdığını ve her insanda kişiliğin ya içedönük, ya da dışadönük ağırlıklı olduğunu belirttiğini vurgular²⁴⁴. Fordham'a göre Jung, iki temel tipin özelliklerini şu şekilde açıklar²⁴⁵:

İçedönük tip, kendi üzerine kıvrılmış ve dış dünyanın etkisini reddeden tiptir. Uyarıyı kendi içinden alır. Daha çok yalnız kalmaya gerek duyarlar ve onlar için en değerli şey düşünmeye ayırabilecekleri zamandır. Birebir ilişkilerde oldukça başarılı olan bu tipler dışadönüklere nazaran işlerini daha yavaş, daha sabırlı ve dikkatlice hallederler. Kişiliklerinin büyük bir kısmı gizli kaldığı için, bu tipleri tanımak da oldukça zordur.

Dışadönük tip ise gereksinim duyduğu dış dünyaya yönelen tiptir. Onların ihtiyacı diğer insanlarla iletişime girmektir. Bu yüzden kolayca konuşur ve kendilerini rahatça ifade edebilirler. Karşılarına çıkan sorunlarla anında ilgilenirler. Kendi görüşleri hakkında kolayca konuşabildikleri için bu tiplerin tanınmaları da kolay olur.

Fordham, Jung'a göre dünyada kendimizi ve iç dünyamızı yönlendirmede kullandığımız dört işlev olduğunu ileri sürer. Bunlar; duyularımız yoluyla algılama yani

²⁴⁰ Halis Özgü, a.g.e., s. 207.

²⁴¹ Erol Eren, *Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, a.g.e., s. 45.

²⁴² Frieda Fordham, a.g.e., s. 33.

²⁴³ T.S. Leahy, *History Of Psychology*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1980, s. 101.

²⁴⁴ Gülgün Yanbastı, a.g.e., s. 46.

²⁴⁵ Frieda Fordham, a.g.e., s. 34.

duyumsama, anlam ve kavrayış sağlayan düşünce, tartan ve değerlendirebilen hissetme ve bize ilerdeki olasılıklardan söz eden, bütün deneylerin etrafını çepeçevre saran atmosfer üzerine bize bilgiler veren sezgidir²⁴⁶. Hall'un da belirttiği gibi Jung'a göre, içe ve dışa dönük tipler kişiliğin duyumsama, sezgi, hissetme ve düşünme gibi temel işlevlerine göre biçim alırlar. Bireyin içinde bulunduğu ortama, kültür ve zihinsel değişme düzeyine göre bu işlevlerden biri ön plana çıkar ve kişilik üzerinde daha etkili bir rol oynar²⁴⁷.

Jung'a göre duyumsama, duyuşsal bir işlev olup, içerdikleri ton aracılığıyla dış dünyadan nesnelere değere ilişkin bilgiler sunarken; düşünme, bize bunun ne olduğunu haber verir. Sezgi, gerçekte duyuların değil bilinçdışının aracılığıyla sağlanan bir algı olup, köşebaşlarını görmemizi sağlayan bir işlevdir. Hissetme ise kişinin kendisini ve başkalarını değerlendirebilme yeteneğidir²⁴⁸.

Jung, iki temel tip ve dört temel işlevden hareketle sekiz tür içe ve dışadönük tipe ulaşır. Bu tiplerin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür²⁴⁹:

Düşünen İçedönük Tip, kendini gözler ve genellikle soyut fikirlerin etkisinde kalır. Somuta yönelebilmeye gücüne sahip olmasına rağmen fikirleri içsel olarak izler. Bu grubun kapsadığı tipler, bazen korkunç sonuçlar doğuracağını hesaba katmaksızın bir görüşün peşine takılabilirler.

Düşünen Dışadönük Tip, dış ve somut dünyaya yönelen tiptir. Katı olabilirler. Aynı zamanda soyut şeyleri de tartışabilecek güçtedirler. Yasa ve ahlâk gibi esneklik isteyen konular söz konusu olduğunda tehlikeli olabilirler. Bazen bükülmez bir tavır takınırlar.

²⁴⁶ aynı eser, s. 40.

²⁴⁷ Calvin S. Hall, Gardner Lindsey, a.g.e., s. 110.

²⁴⁸ Carl Gustave Jung, a.g.e., s. 16-22.

²⁴⁹ Bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: Patricia Hedges, *Kişiliğimizi Tanımanın Yolları* (Çev. Banu Büyükkal), Rota Yayınları, İstanbul, 2001, s. 9-21.; Isabel Myres, Peter Myres, *Kişilik* (Çev. Hüsnü Ovacık), Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 73-76.; Calvin S. Hall, Gardner Lindsey, a.g.e., s. 111-113.; Gülgün Yanbastı, a.g.e., 46-50.; Frieda Fordham, a.g.e., s. 43-50.; Carl Gustave Jung, a.g.e., s. 22-32.

Duygusal İçedönük Tip, tam olarak çözülemeyecek bir tiptir. Bu tiplerin yüzünde bir umursamazlık maskesi vardır. Eylemleri çoğu kez özenle gizlenmiş heyecanlardan oluşur. Genellikle sakin ve çok kuşkulu bir hal yokmuş gibi görünürler. Bu durum karşısındaki sempatisini uyandırır. Dışa vuran hiçbir heyecan belirtileri olmamakla birlikte, içi tutkularla dolup taşar.

Duygusal Dışadönük Tip, son derece toplumcu olup dış dünyaya yönelir. Duyguları ağır basar. Bu tip hava iyi olduğu zaman kendini iyi hissederek, yağışlı olduğu zaman da ağlayacakmış gibi olur. Kolaylıkla etki altında kalır, konuları duygu aracılığıyla gözden geçirir.

Duyusal İçedönük Tip, tepkileri koşullara uygun düşmekle birlikte kendi egosuna boyun eğen, son derece öznel olan bir tiptir. Karşılaştığı her şeyi öznelliğin merceği ile yorumlar. Herhangi bir etkinin bu tiplerde ne tür bir tepki yaratacağını öngörmek imkansızdır.

Duyusal Dışadönük Tip, salt bir gerçekliğe ve nesnelliğe sahiptir. Hiçbir şey için kendini üzmez. Somut deneyimlerini toplayarak devamlı yeni duyular arar. Bir denemeden diğerine kolayca geçer ve parça parça sınırlı bir tecrübe kazanmış olur. Sokakta rastladığımız insanların büyük bir kısmı bu gruba girmektedir.

Sezgisel İçedönük Tip, mistik ve ölümsüz şair tipini canlandırır. Hayal gücü sınırsızdır. Çoğu kez alışılmamış bir büyük adam, bir tür akıllı jön, bazen de bir psikolojik roman kahramanıdır. Bilgisi tamamen sezgi üzerine kuruludur. Başkalarına fikirlerinin güzelliğine inandırma çabasına gidebilir veya kimsenin onu anlamadığına karar verebilir.

Sezgisel Dışadönük Tip, başarmak için her şeyi deneyen ve sezgisiyle yaşayan tiptir. Bu tipteki insan kendisine uygun düşen toplumsal çevreyi, giymesi gerekeni ve nasıl konuşacağını hissederek bilir. Bu tipler ticarete, borsada ve politikada başarılı olabilirler. Kısacası bu tipler sezgileriyle dış dünya arasında bir bağ kurarlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR ALMA SÜRECİ

3.1. Karar Alma Nedir

Karar almanın, bir organizasyonun yaşamını sürdürebilmesi ve kendisinden beklenen temel işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan temel unsurlardan birini teşkil ettiğini söyleyebiliriz.

İngilizcedeki karşılığı “decision”, latincedeki karşılığı ise “decidere” olan kararın sözcük anlamı, düşünme ve karşılaştırma sonucunda ulaşılan yargı, süreklilik ve düzen olarak karşımıza çıkar²⁵⁰. Kararın sözcük anlamı dışında değişik araştırmacılar tarafından yapılmış çok miktarda tanımına rastlamak mümkündür. Alptekin Esin’in tanımladığı en basit şekliyle karar alma, iki ya da daha çok seçenek arasında birinin seçimidir²⁵¹.

Bernard M. Bass, olayların içinde bulunduğu durumun istenen biçimde gerçekleşmesi isteği ve akışı arasında bir engel oluştuğu takdirde karar almayı gerektiren bir durumun sözkonusu olacağını ve bunun sonucunda da karar organının karar almaya yöneleceğini belirtir²⁵². Bass’ın bu açıklamasından da anlaşılacağı üzere, karar alma faaliyetinin gerçekleşmesi için, istenilen durum ile gerçekleşen durum arasında bir engelin oluşması sonucu bir sorunun ortaya çıkması ve böylece karar organının karar alma işlemine yönelmesi sözkonusudur. Önceki tanımda ön plana çıkan seçenekler ve seçim bu tanımda yerini soruna bırakır.

Ernest Dale ise karar almayı, bilgi, düşünce, duygu yaratıcılığının faaliyet içinde birleştirildiği yerdeki psikolojik olay²⁵³ olarak tanımlar. Kararın psikolojik yönü üzerinde duran bu tanımdan ortaya çıkan, karşılaşılan herhangi bir soruna çözüm

²⁵⁰ Erdal Tekarslan, “Kararın Anlamı ve Genel Esasları”, Yönetim Dergisi, İstanbul, Nisan 1980, s. 186.

²⁵¹ Alptekin Esin, *Yöneylem Araştırmalarında Karar Yöntemleri*, AİTİA Yayınları, Ankara, 1981, s.275.

²⁵² Bernard M. Bass, *Organizational Decision Making*, Illinois Inc., New York, 1978, s.3.

²⁵³ Ernest Dale, *Management Theory and Practices*, Mc Graw Hill Co., New York, 1973, s.534.

getirilirken, içinde bulunulan koşul ve durumların içeriğinin çözüm şartları üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğudur.

Kemal Tosun tarafından getirilen değişik bir bakış açısına göre ise karar alma, düşünsel-duygusal olarak yapılan bir seçim süreci olarak karşımıza çıkar²⁵⁴.

Kısaca özetlemek gerekirse bir karar, esas itibariyle mümkün olan çeşitli hareket tarzları içinden en uygun olanı olduğu düşünülen bir tanesinin seçimini içeren işlem veya mekanizmadır.

Geleceğe yönelik olması ve bu bakımdan kitlelerin kaderlerine etki etmesi bakımından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkan karar alma faaliyeti, Kemal Tosun'un da belirttiği gibi; sorunun kesin bir biçimde saptanması, çözüm yollarının (alternatiflerin) belirlenmesi, çözüm yollarından her birinin değerlendirilip meydana getirebileceği istenen veya istenmeyen (yan) sonuçların kestirilmesi, bu değerlendirme sonucunda sonuçlara ilişkin bir tercih (öncelik) listesinin hazırlanması, her sonucun gerçekleşme olasılığı ile arzulanma derecesi listesinin saptanması²⁵⁵ gibi unsurları içerir.

Anlaşılacağı üzere karar alma, içinde alternatifler arasından en uygun olanını seçme işlemi içeren bir faaliyet olmasının ötesinde belirli özelliklere sahip çok basamaklı bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür²⁵⁶:

1. Psikolojik ve maddesel güçlükler taşır.
2. Pahalıdır.
3. Etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.
4. En az bir davranış özgürlüğüne dayanır.
5. Geleceğe yönelmiştir ve öngörüye dayanır.
6. Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman sürecini gerektirir.
7. Karar, bir plandır ve geleceği görebilme kaabiliyetine dayanır.

²⁵⁴ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s. 71.

²⁵⁵ aynı eser, s. 72.

²⁵⁶ aynı eser, s. 73.

8. Karar, alternatif giderler doğurur.
9. Bir sorun çözme sürecidir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bir süreç olan ve problemlerin çözümünde önemli bir rol oynayan karar alma faaliyetinin, liderlerin en kritik aktivitelerinden birisi olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

3.2. Karar Alma Sürecinin Aşamaları

Karar, geçmişten geleceğe doğru uzanan önemli bir zaman dilimini kapsar. Bunun nedeni ise daha önceden de belirttiğimiz gibi, çeşitli aşamalardan oluşan karar almanın, bir süreç olmasından kaynaklanır.

Karar alma süreci ile geçmişte ortaya çıkan nedenlerden, gelecekteki sonuçlara ulaşılırken geçirilmesi gereken aşamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür²⁵⁷:

- Algılama aşaması
- Problemin tanımlanması aşaması
- Bilgi toplama ve alternatiflerin belirlenip, değerlendirilmesi aşaması
- Alternatif seçme aşaması
- Uygulama aşaması

3.2.1. Algılama Aşaması

Tayyar Arı karar alıcının karar alabilmesi için bir olayın var olması ve karar alıcının da bu olaydan haberdar olması gerektiğini belirtir. Arı'ya göre siyasal karar alma sürecini başlatan bu olay, uluslar arası alanda ortaya çıkan bir problem, devletin dış politikasına yönelik politika tespiti, karar alıcının kişisel özelliklerinden kaynaklanan istek veya iç politikadaki gelişmeler olabilir²⁵⁸.

²⁵⁷ Detaylı bilgi için bkz: William H. Newman, **Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare** (Çev. Kenan Sürgit), Amme İdaresi Yayınları, No: 186, Ankara, 1989, s. 135.; Steve Cooke, **Making Management Decisions**, Printice Hall Inc., London, 1984, s.5.; Şemsettin Bağırkan, **Karar Verme**, Der Yayınları, İstanbul, 1983, s.190.; Erdal Tekarslan, **a.g.e.**, s.192.

²⁵⁸ Tayyar Arı, **Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 139.

3.2.2. Problemin Tanımlanması Aşaması

Bağırkan'ın da belirttiği gibi karar alma ihtiyacını doğuran sebep, ulaşılmak istenen bir amaç ya da çözüm bekleyen bir sorunun varlığıdır²⁵⁹. William Newman ise karar almadan önce problemin ortaya çıkarılmasında, incelemenin çok önemli bir yer tuttuğunu belirterek, problemin bir ihtiyacın veya bir uyumsuzluğun farkedilmesi ile ortaya çıkacağına işaret eder²⁶⁰. Nitekim Cooke problemin doğru olarak tanımlanmasının, karar alma sürecinin sağlıklı devamı açısından önemine değinerek, karar organının amaçlara ulaşabilmek amacıyla ele aldığı problemi doğru olarak tanımlaması ve yanlış kararlara neden olabilecek problemlere yönelmemesi gerektiğinin altını çizer²⁶¹.

3.2.3. Bilgi Toplama ve Alternatiflerin Belirlenip Değerlendirilmesi Aşaması

Besim Baykal'ın da belirttiği gibi kuruluşlarda karşılaşılan birçok sorun, hergün görülen ve sıkça karşılaşılan rutin sorunlar olduğu için, bunlara getirilecek çözümler de ortadadır. Baykal'a göre kuruluşları gerçekte ilgilendiren, üstünde yoğun olarak düşünülmesine yol açan sorunlar; problemlerin tanımlanması, seçeneklerin belirlenip değerlendirilmesi ve yeterli bilginin toplanması gibi ayrıntılı araştırmaların gerektiği sorunlardır²⁶².

Tayyar Arı da Baykal'ın düşüncesine paralel bir yaklaşım geliştirerek, bir durumu tanımlayan bilgilerin çeşitli kanallarla gelmesiyle, durumun değerlendirilmesinden sonra karar alıcı için ani karar verilmesi gereken bir durum söz konusu değilse, farklı tutum ve davranışların benimsenebileceği alternatiflerin ortaya çıkacağını belirtir. Arı'ya göre bu aşamada problemin farkına varma, tehditin derecesi ve karar verme zamanı gibi üç önemli öge ortaya çıkar²⁶³.

²⁵⁹ Şemsettin Bağırkan, a.g.e., s. 192.

²⁶⁰ William H. Newman, a.g.e., s. 136.

²⁶¹ Steve Cooke, a.g.e., s. 5.

²⁶² Besim Baykal, *Organizasyonların Yönetimi*, Mer-Er Matbaası, İstanbul, 1981, s. 264.

²⁶³ Tayyar Arı, a.g.e., s.142.

Gökay Sürsal'ın da belirttiği gibi, seçeneklerin belirlenip değerlendirilmesi aşamasında harcanan yoğun çabaların yeni durumların ortaya çıkmasıyla boşa gitmesine engel olmak için, seçim aşamasına gelinceye değin en küçük ayrıntıya kadar gerekli tüm bilgi ve etkenlerin toplanması gerekir²⁶⁴. Nitekim Joseph Frankel karar alma sürecinde, seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasında en ideal durumun, bütün seçeneklerin değerlendirilerek bunlar arasından bir tercih yapılması olsa da, bu ideal durum gerek bütün bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, gerekse zamanın darlığı ve karar alıcının kişisel özellikleri gibi etkenler nedeniyle her zaman mümkün olmayacağına değinir²⁶⁵. Bu noktada Faruk Sönmezoğlu, devletlerin özellikle dış politikada karar alternatiflerinin fazla olmasında ve bazı kararların uygulanmasında ülkenin ekonomik, askeri kapasitesi ve ülkenin uluslararası konumunun da kısıtlayıcı bir rol oynayabileceğine dikkat çekerek, karar alıcının temsil ettiği devletin gücünün alternatiflerin belirlenmesinde önemli bir unsur olduğunu altını çizer²⁶⁶.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle siyasi liderlerin, birer karar organı olarak kamuoyunu tatmin edici boyutta etkin ve verimli kararlar alabilmeleri için toplanması gereken bilgilerin neler olduğuna, miktarına, hangilerinin kurum içinden, hangilerinin kurum dışından toplanacağına, bilgi edinme süresinin saptanmasına ve bilgi edinme maliyetinin üst sınırının belirlenmesine dikkat etmeleri gerektiğini söylemek mümkündür.

3.2.4. Alternatif Seçme Aşaması

İnan Özalp, karar organlarının en uygun seçeneğe yönelirken öncelikle eldeki bilgileri, daha sonra ise seçenekleri değerlendirip, elden geldiğince geleceğin belirsizliğine karşı hazırlıklı ve objektif olmaları gerektiğini belirterek; seçenekler arasından seçim yaparken, yanlış-doğru veya iyi-kötü olarak kesin bir ayırım yapmanın zorluğuna değinir²⁶⁷.

²⁶⁴ Gökay Sürsal, "İşletmelerde Karar Süreci", Yönetim Dergisi, İstanbul, Mayıs 1975, s.113.

²⁶⁵ Joseph Frankel, *The Making Of Foreign Policy*, Oxford University Press, London, 1963, s.199.

²⁶⁶ Faruk Sönmezoğlu, *Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi*, Filiz Yayınevi, İstanbul, 1995, s.177-178.

²⁶⁷ İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1984, s.83.

Reeser'e göre karar alma sürecinin bu aşamasında, uygun olan aranırken eldeki seçenekler karşılaştırılıp her birinin anlamlı sonucu belirlenir ve özel etkileri incelenir. Reeser'in de belirttiği gibi en uygun seçenek, en etkin ve maliyeti en düşük olan seçenektir²⁶⁸. Bu açıklamanın ışığında tüm seçeneklerin bilinmesinin önem kazandığını ve bu suretle geniş bir araştırma gerektiren bir faaliyet olarak karşımıza çıktığını söylemek mümkündür.

3.2.5. Uygulama Aşaması

Arthur Elkins tarafından da belirtildiği gibi alınan kararın uygulama aşaması, şu ana kadar işleyen sürecin hayata geçirilmesini kapsayan faaliyettir. Elkins'e göre uygulama aşaması ile beraber sonuçlar alındığında, olası aksaklıkların tespiti ve giderilmesi ile sonuçların düzenli olarak kontrolü de önem kazanır²⁶⁹.

Uygulama aşamasından önceki aşamalarda önem kazanan bilgi, düşünce, araştırma ve inceleme gibi nitelikler, bu aşamada yerini azim, irade, sorumluluk gibi manevi niteliklere bırakır²⁷⁰. Tosun'a göre bu aşama, belirsizliğin etkin olduğu, kararı uygulayıcıların öneminin arttığı aşamadır²⁷¹.

Arı, devletlerin bir olaya yönelik almış oldukları kararların aynı zamanda devletin o olaya yönelik politikasını da oluşturduğuna değinir. Arı'ya göre bu nedenle alınmış olan kararlar aynı zamanda iktidarın politikası olabilmektedir²⁷². Sönmezoğlu ise, kararların uygulanmasını gerçekleştirmek için bazı strateji ve araçların seçimi, mevcut kaynakların bu seçimlere göre dağılması, uygulama zamanının tespiti gibi bazı kararların da alınması gerektiğine işaret eder²⁷³.

²⁶⁸ G. Reeser, M. Loper, *Management The Key to Organizational Effectiveness*, Scott Forsand and Co., London, 1978, s.101.

²⁶⁹ Arthur Elkins, *Management Structures Functions and Practices*, Addison Wesley Pub. Co., Massachusetts, 1980, s.122.

²⁷⁰ Kemal Tosun, *a.g.e.*, s. 81.

²⁷¹ *aynı eser*, s. 81.

²⁷² Tayyar Arı, *a.g.e.*, s.144.

²⁷³ Faruk Sönmezoğlu, *a.g.e.*, s.178.

Sürsal, kararların uygulanması aşamasının nasıl gerçekleştirildiğini anlayabilmek için kontrol niteliği taşıyan geri-beslemeden yararlanmanın mümkün olduğunu söyler. Sürsal'a göre geri-besleme sayesinde, uygulama sonucunda elde edilenlerin olumlu-olumsuz yönleri ve uygulama aşamasındaki gelişimin ilgililere bildirilerek gerekli işlemin yapılması, böylece de sürecin tehlikeye girmesi önlenir²⁷⁴.

3.3. Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar organları tarafından alınan kararların uygulama aşamasına gelinceye kadar kararın çevresi, zaman, iletişim, bireysel faktörler ve katılım gibi birçok faktörden etkilendiğini söylemek mümkündür²⁷⁵.

3.3.1. Kararın Çevresi

Ahmet Öztürk karar organının karar alırken uygun bir çevre oluşturmanın, kararın etkinliği ve istenilen sonuca ulaşılabilmesi açısından önemli bir etken olduğuna değinir. Öztürk'e göre karar organı ekonomik, kanuni, politik, eğitim gibi unsurları içeren sınırlayıcıları gözönüne alarak kararın etkinliğini artırma yoluna gitmelidir²⁷⁶.

Michael Clark'e göre devletlerin kararlarına sebep oluşturan ve bu kararların niteliğini etkileyen faktörler, hem devlet içinden hem de uluslar arası alandan kaynaklanabilir²⁷⁷. O halde siyasal karar alma sürecinde karar üzerinde etkili olan çevreyi, içsel ve dışsal çevre olarak sınıflandırmak mümkündür.

Dışsal çevre, devletlerin etkileşimde buldukları veya artık günümüzde hükümet dışı kuruluşların, sivil toplum kuruluşlarının ve bireylerin de etkin olduğu, devlet sınırları ötesinde diğer devletlerin karar alıcılarının ve toplumlarının eylem ve karşı

²⁷⁴ Gökay Sürsal, a.g.e., s.114.

²⁷⁵ Detaylı bilgi için bkz.: Ahmet Öztürk, *Yönetim Kararlarında Leontief Modeli*, Kalite Matbaası, Ankara, 1980, s.12.; Halil Can, Doğan Tuncer, Yaşar Ayhan, *İşletme Yönetimi*, Asımlar Matbaası, Ankara, 1984, s. 302.; Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988, s.116.

²⁷⁶ Ahmet Öztürk, a.g.e., s.12.

²⁷⁷ Michael Clarke, *Understanding Foreign Policy*, Edward Elgar Pub., London, 1990, s.4.

eylemlerinin bulunduğu fiziki çevreyi ifade eder²⁷⁸. Synder'in bu tanımlamasından hareketle günümüzde BM, NATO ve AB gibi global örgütlerin varlığı sonucunda gelişen uluslararası ilişkiler nedeniyle karar organlarının kararlarını alırken bu etkenleri gözönünde bulundurması gerektiğini söyleyebiliriz. Başka bir deyişle, uluslararası sistemdeki her bir gelişmenin, bir devletin karar alma süreci için girdi oluşturabileceğini ifade edebiliriz.

İçsel çevre ise gruplar, örgütler, partiler, siyasal yapı, kamuoyu ve coğrafik durumu kapsar. Ülkelerin politik yapıları, sosyo-kültürel yapıları ve ulusal karakterleri, karar alıcının da üyesi olduğu bir bütünün etken unsurlarıdır²⁷⁹. Ayrıca Roger Hilsman'ın da değindiği gibi, ülke içinde siyasi partiler ve siyasal yapının dışında kalan medya, düşünce kuruluşları ve üniversiteler de etkinlik dereceleri ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte kanaat sahibi önemli kuruluşlardır²⁸⁰.

İlter Turan, ülkelerin karar alma sürecinde yer alan kurumlar ve bu kurumların yetki ve görevleriyle aralarındaki ilişki biçimlerinin genellikle ülkelerin anayasalarında şekillendirildiğini belirtir. Turan'a göre ülkelerin anayasaların oluşumunda, o ülkenin siyasal geçmişinin, sosyo-ekonomik ve kültürel yapısının da büyük etkisinin olduğu bir gerçektir²⁸¹. Nitekim Sarıbay'a göre karar alma yeteneği, aslında devletin politik yeteneği olup, kendini en açık şekilde anayasal düzende ve kurumların organizasyonunda gösterir. Sarıbay'a göre ayrıca, devletin unsurları ile karar alma yeteneği arasındaki otorite ilişkisi, toplum tarafından ne kadar çok birleşmiş olarak algılanırsa bu kararlara uyma da o kadar sorunsuz olur²⁸².

3.3.2. Zaman

Halil Can'a göre zamanında alınmayan karar, sorunların aşılamayacak kadar büyümesine ve kuruluşların güç durumlarda kalmasına neden olurken, kararın etkinlik

²⁷⁸ Richard Synder, "The Decision Making Approach To The Study Of International Politics", International Politics And Foreign Policy, The Free Press, New York, 1969, s.203.

²⁷⁹ Joseph Frankel, a.g.e., s.70.

²⁸⁰ Roger Hilsman, "Policy Making is Politics", International Politics And Foreign Policy, a.g.e., s.237.

²⁸¹ İlter Turan Siyasal Sistem ve Siyasal Davranış, İÜİF Yay., İstanbul, 1977, s.33-34.

²⁸² Ali Yaşar Sarıbay, Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji, a.g.e. s.126.

derecesi üzerinde olumsuz bir etki yaratır. Dolayısıyla Can'ın da belirttiği gibi karar organı, ilgili soruna çözüm getirecek bilgi kaynaklarından bilgi toplamak için yeterli zamana sahip olmalı, ayrıca alınan kararların gerekli düzeylere zamanında ileterek uygulamanın sonuca bir an önce ulaşmasını sağlamalıdır²⁸³.

3.3.3. İletişim

Karar organı tarafından alınan kararın sağlıklı iletişim sonucu ilgili kademelere iletilmesi, kararın kolayca uygulanabilmesini ve astların faaliyetlerini kontrol altına alıp, aksaklıklara meydan verilmemesini sağlar²⁸⁴. Can ayrıca iletişimde kullanılan dilin de önemine değinerek, astlara bildirilen kararların kabul edilecek bir dilde sunulmasının kararın kabulünü kolaylaştıracağını, sert bir dilin ise astların olumsuz bir tavır takınmalarına neden olabileceğini, yani çözümün ya da amacın gerçekleşmesini önleyeceğini belirtir²⁸⁵.

3.3.4. Bireysel Faktörler

Karar alma sürecinde düşünsel yetenek önemli olmakla birlikte karar alıcının duyguları, tutumları ve bunun gibi bireysel faktörler de önem kazanır²⁸⁶. Sönmezoğlu'nun da belirttiği gibi karar alıcının kişisel özellikleri, deneyimleri, yetenekleri, sorunun algılanması aşamasından karar alınıncaya kadar olan sürecin tümünde etkili olur. Sönmezoğlu'na göre karar alıcının risk alma eğilimi, yaratıcılık derecesi, zeka kapasitesi, kendine güven derecesi, çevresine egemen olmayı arzulama derecesi, güce duyduğu ihtiyaç derecesi gibi faktörler karar alma sürecinde belirgin bir etkiye sahiptir²⁸⁷.

Bu aşamada Jung'un tanımladığı kişilik tiplerinin, karar alma sürecindeki özellikleri önem kazanır²⁸⁸. İç dönük tipler, karar almadan önce çok düşünürler ve dışa dönüklere

²⁸³ Halil Can ve diğerleri, a.g.e., s. 302.

²⁸⁴ aynı eser, s. 304.

²⁸⁵ aynı eser, s. 304.

²⁸⁶ Halil Can, Meral Tecer, *İşletme Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978, s. 71.

²⁸⁷ Faruk Sönmezoğlu, a.g.e., s. 183.

²⁸⁸ Bu konuyla ilgili bkz.: Patricia Hedges, a.g.e., s. 9-21.; Isabel Myres, Peter Myres, a.g.e., s.73-76.; Gülgün Yanbastı, a.g.e., s. 46-50.; Frieda Fordham, a.g.e., s.43-50.; Carl Gustave Jung, a.g.e., s. 22-32.

nazaran işleri daha yavaş hallederler. Sabırlıdırlar ve dikkatleri içe yöneliktir. Dışa dönük tipler ise, kolay karar verip eyleme geçerler ve sorunlarla anında uğraşırlar.

Karar alma sürecine kişiliğin temel işlevlerinin etkisi açısından bakıldığında ise kararları geçmiş deneyimlere dayandırmak gerektiğine olan inanç kişiliğin duyumsama işlevinden, kararları gelecekteki olasılıklara dayandırmak gerektiğine olan inanç kişiliğin sezgisel işlevinden, kararlarda prensiplerden çok değerlere ve kararların başkaları tarafından kabul edilebilirliğine önem verme kişiliğin hissetme işlevinden, kararları daha çok akıl yoluyla, kişisel düşünceleri katmadan somut ve mantıksal bir tarzda alma eğilimi ise kişiliğin düşünce işlevinden kaynaklanır.

3.3.5. Katılım

Can karar organlarının, alınan kararların alt düzeylerde gerektiği gibi uygulanmasını istiyorsa bu kararları onlara benimsetmeleri gerektiğine değinerek, bunun karara katılım ile gerçekleşeceğini belirtir. Can'a göre bir kararın alınmasında az da olsa katkısı olan birey, artık o kararı alanlardan biri durumundadır ve kararı sonuna kadar savunur²⁸⁹.

3.4. Karar Tipleri

Kararlar karar alıcıların liderlerin özelliklerine, karar konusu olan probleme, karar alma aşamalarına, karar alma sürecinin kapsadığı zamana ve alana göre çeşitli sınıflara ayrılır. Melih Tümer'e göre Helbert A.Simon, kararları programlanmış ve programlanmamış kararlar olarak iki gruba ayırır²⁹⁰.

Programlanmış kararlar, tekrarlanan ve alışılmış kararlar olarak çoğunlukla alt düzey karar alıcıların karşılaştığı karar tipleri olup, belirli yöntem ve kuralları vardır²⁹¹.

Programlanmamış kararlar, ilk kez alındıklarında programlanır ve daha sonra aynı tip sorunla karşılaşıldığında, daha önceden programlanmış olan bu kararlar uygulanır²⁹².

²⁸⁹ Halil Can ve diğerleri, a.g.e., s. 305.

²⁹⁰ Melih Tümer, *Yönetim ve Yönetici*, İstanbul, Üçler Matbaası, 1975, s. 144.

²⁹¹ aynı eser, s. 145.

²⁹² Bülent Himmetoğlu, *Karar Verme Yeteneğini Geliştirme*, Karaca Matbaası, İzmir, 1971, s. 18.

³³⁷ Melih Tümer, a.g.e., s. 145.

³³⁸ Bülent Himmetoğlu, a.g.e., s. 18.

Programlanmamış kararlar ise karmaşık, tekrarlanmayan, önemli ve zor kararlar olarak çoğunlukla üst düzey karar alıcıların karşılaştıkları karar tipleridir²⁹³. Bu kararlar, tek kararlar olarak da isimlendirilir ve çok özen gösterilerek hazırlanır²⁹⁴.

Oğuz Onaran'a göre karar alma davranışı bir boyut olup, bir ucunda sorunu değişmeyen çabucak cevap verilen rutin bir davranış, diğer ucunda ise karmaşık bir sorunun çözümü şeklinde bir davranış yer alır. Onaran'ın da belirttiği gibi rutin davranış ucuna yakın olan programlanmış kararları, rutin olmayan davranış ucuna yakın olanlar ise programlanmamış kararları oluşturur²⁹⁵.

Kemal Tosun ise karar tiplerini şu şekilde sıralar²⁹⁶:

1. Karar sürecinde kullanılan yöntem ve bilgilerin kaynağına göre; baş parmak kuralı, sezgi, olay, tecrübe, araştırma, görenek kararları
2. Kapsadıkları zaman sürecine göre; taktik ve stratejik kararlar
3. Kapsam ve önemlerine göre; politik (anahtar) kararlar
4. Kişi sayısına göre; bireysel ve grup kararları
5. Karar verenin yetki genişliğine göre; yönetsel kararlar, uygulamaya kararları ve danışma kararları
6. İlişkin oldukları işletme faaliyetlerinin türüne göre; tedarik, üretim, finans, satış (pazarlama), personel, muhasebe vb...
7. Yorumlama yetkisinin kapsamına göre; harfiyen uyulacak kararlar, yorumlama kararları
8. Birbirleriyle bağlantı ve ilişkilerine göre; esas kararlar, tali kararlar
9. Sonucun belirsizlik derecesine göre; programlı (rutin), programsız (seyrek) kararlar
10. Uygulayıcı veya ilgililerin karar vermedeki yetki derecesine göre; merkezci, merkezkaç, tepeden inme kararlar
11. İşletmenin yaşam ve evresine göre; kuruluş, yaşama ve gelişme, tafsiye kararları

²⁹³ Melih Tümer, *a.g.e.*, s. 145.

²⁹⁴ Bülent Himmetoğlu, *a.g.e.*, s. 18.

²⁹⁵ Oğuz Onaran, *Örgütlerde Karar Verme*, AÜSBF Yayını, Ankara, 1971, s. 88.

²⁹⁶ Kemal Tosun, *a.g.e.*, s. 140.

12. Karar organını oluşturan çıkar gruplarının sayısına göre; tek taraflı, iki taraflı, çok taraflı
13. Karar organını meydana getiren üyelerin karardaki oy sayısına göre; oy birliği, oy çoğunluğu kararları.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARAR ALMA SÜRECİNE KİŞİLİK SİSTEMİNİN ETKİSİ: MUSTAFA KEMAL ÖRNEĞİ

Bu çalışmanın amaçlarından biri de, Mustafa Kemal Atatürk'ün siyasi liderlik anlayışına bağlı olarak kişilik sisteminin karar alma sürecine olan etkilerinin analizidir. Sosyal bilimlerin doğası gereği bu bölümdeki bulgular, Atatürk'ün kendi yazdıkları, hakkında yazılanlar ve konu ile ilgili anekdotlardan faydalanarak ortaya konmuştur.

Bu bulgular neticesinde de, Machiavelli'nin düşünceleri doğrultusunda ve Max Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımı ele alınarak Atatürk'ün siyasi liderliği sorgulanmış, kişilik özelliklerinin analizi yapılarak, karar alma sürecine olan etkileri incelenmiştir.

4.1. Machiavelli'nin Düşünceleri Doğrultusunda Atatürk

Çalışmanın özelliği bakımından Machiavelli'nin pratik yaşamdan yola çıkarak ortaya koyduğu hükümdarın sahip olması gereken özellikler ile son çağ Türk ve dünya siyasi tarihinde ortaya çıkmış, Türkiye'ye şekil veren, yaşatan ve yaşatacak olan temel fikir ve prensiplerin sahibi Atatürk'ün sahip olduğu siyasi liderlik özelliklerinin, tarihsel olayların incelenerek değerlendirilmesinin bizi en doğru sonuca ulaştırabileceği söylenebilir.

Leeden, Atatürk'ün önceleri korumaya çalıştığı Osmanlı yönetimini ortadan kaldırarak, İslam dünyasının meşru kılavuzu olmak gibi tarihsel bir haktan feragat edip laik Türk Devletini kurmak suretiyle tarihte az rastlanır türden bir liderlik örneği gösterdiğini belirtir²⁹⁷. Leeden'in bu belirlemesi, Machiavelli'nin bir hükümdarın büyüklüğünün temeli olarak gördüğü, eylemlerine az rastlanır türden büyük işlere girişmek ilkesiyle örtüşen bir nitelik taşır.

²⁹⁷ Michael A. Leeden, a.g.e., s. 148-149.

Atatürk'ün liderlik anlayışında, Machiavelli'nin hükümdara atfettiği milleti ve devleti korumak ilkesinin de yansıması görülür. Atatürk'ün "Hakikat halde ihtiras olmadan büyük bir iş meydana getirilemez. Fakat onun herhalde millet yolunda bir hizmet amacını taşıması lazımdır. Lider olan kimsenin milletin ruhiyatına vakıf olduktan sonra o milletin meyiline tabi olması icap eder. Benim ihtiraslarım var, hem de pek büyükleri, fakat bu ihtiraslar yüksek mevkiler işgal etmek veya büyük meblağlar elde etmek gibi adi emellerin tatminine taallük etmiyor. Ben bu ihtirasların gerçekleşmesini vatanıma büyük faydaları dokunacak, bana da liyakâtle ifa edilmiş bir vazifenin canlı iç rahatlığını verecek büyük bir fikrin başarısında arıyorum. Bütün hayatımın prensibi bu olmuştur ve son nefesime kadar onu muhafaza etmekten geri kalmayacağım."²⁹⁸ şeklinde dile getirdiği düşünceleri ve T.B.M.M.'nin 24 Nisan 1920 günü yapılan gizli oturumunda sarfettiği şu sözleri: "Amacımızın, yüce amaçlarımızın elde edilişi için düşmanlara silah verecek her türlü husustan sakınmamız gerekir. Yalnız ve yalnız bir şey düşünmeye mecburuz; o da memleketin kurtuluşudur! Millete bağımsızlık temin edileceği güne kadar, bir fert olarak bütün mevcudiyetimle çalışmaya mukaddesatım namına söz vermişimdir. Bu sözleri burada tekrar etmekte şeref kazanırım."²⁹⁹, O'nun milletin menfaatlerini korumayı amaçladığını vurgular. Nitekim Hamza Eroğlu Atatürk'ü, millet menfaatleriyle insanlık duygusunu birleştiren bir lider olarak tahlil eder. Eroğlu'na göre Atatürk'ün bir siyasi lider olarak başarısını, karşılaştığı en zor problemlerde bile milleti için en doğru yolu ve imkanları görüp seçmesine bağlamak gerekir³⁰⁰.

Machiavelli'nin hükümdarın sahip olması gereken özelliklerinden biri olarak gösterdiği "devletin bekâsı için gerektiğinde zalim olma" konusunda, Emre Kongar'ın yorumu önem kazanır. Kongar, Kurtuluş Savaşı esnasında Meclis'in bütün yetkilerini kendinde toplamasına olanak veren Başkumandanlık Kanunu'nun çıkartılmasında Atatürk için amacın, ülkenin bağımsızlığı ve o aşamada düşmana karşı yürütülen savaşın kazanılması olduğunu belirtir. Kongar'a göre bunalım anlarında, liderliğin

²⁹⁸ Necdet Ezgü, "Atatürk'ün Asker Kişiliği", *Anektodlarla Atatürk*, K.K. Yayınları, Ankara, 1997, s.104.

²⁹⁹ Utkan Kocatürk, *Atatürk'ün Fikir ve Düşünceleri*, AKDYYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1999, s.17.

³⁰⁰ Hamza Eroğlu, *Atatürk'ün Üstün Kişiliği*, Işın Yayıncılık, Ankara, 1993, s. 62-68.

otoriter mi demokratik mi olduğu O'nu hiç ilgilendirmez. Çünkü Atatürk'ün ilgilendiği nokta, amacın gerçekleşmesidir³⁰¹. Nitekim Atatürk'ün düzeni yenileştirmek aşamasında atılan adımların, tamamı demokratik olan metodlarla sonuca ulaşmasının zor olacağı bilinciyle hareket ettiğini, "Biz, büyük bir inkılâp yaptık. Memleketi bir çağdan alıp yeni bir çağa götürdük. Bir çok eski müesseseleri yıktık. Bunların binlerce taraftarı vardır. Fırsat beklediklerini unutmamak lazım. En ileri demokrasilerde bile rejimi korumak için, sert tedbirlere müracaat edilmiştir. Bize gelince, inkılâbı koruyacak tedbirlere daha çok muhtacız."³⁰² sözlerinden anlıyoruz.

Atatürk'ün liderliğinde göze çarpan özelliklerden biri de, Machiavelli'nin fazlaca ön plana çıkardığı yerini koruma endişesini taşımamasıdır. O'nun, Sarıbay'ın da belirttiği gibi³⁰³ devleti yönetenlerin yetkilerini halkın iradesinden aldığı bir tarzı benimsediğini söylemek mümkündür. Bu noktada, Machiavelli'nin halkın iradesiyle hükümdar olanın, bunu korumaya çalışması gerektiğine olan inancının Atatürk'te mevcut olduğu görülür. Çünkü Machiavelli'nin de değindiği gibi, önemli olan halkın mutluluğudur. Nitekim Turhan Feyzioğlu, Atatürk'ün düşüncesinde devletin, yurttaşlara özgürlük ve mutluluk sağlaması gerektiğini belirtir³⁰⁴. Feyzioğlu'nun yorumu bunu doğrular niteliktedir.

Kongar, Atatürk'ün otoritesinin kimi zaman ödül ve ceza verme gücüne dayandığını belirtir³⁰⁵. Kongar'ın bu ifadesinden hareketle, Machiavelli'nin halkın sevgi ve saygısını kazanmanın yollarından biri olarak gördüğu yetenekleri takdir etmek, mesleğinde temayüz edenleri onurlandırmak suretiyle ödüllendirmenin, Atatürk liderliğinin diğer bir boyutunu oluşturduğunu söylemek mümkündür³⁰⁶.

³⁰¹ Emre Kongar, *Devrim Tarihi ve Toplum Bilim Açısından Atatürk*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998, s. 190.

³⁰² Avni Doğan, *Kurtuluş ve Sonrası*, Dünya Yayınları, İstanbul, 1964, s.165.

³⁰³ Sarıbay, *Kemalist siyasetin, meşruluğun kaynağını halka dayandırmayı esas aldığı* belirtir. Sarıbay'a göre bu aynı zamanda tanrısal kökenli meşruluk anlayışının terkedilerek, siyasi iktidarın ve onu kullananların kutsallıktan arındırılması anlamına gelir. Detaylı bilgi için bkz: Ali Yaşar Sarıbay, *Postmodernite, Sivil Toplum ve İslâm*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994, s.177-178.

³⁰⁴ Turhan Feyzioğlu, *Türk Milli Mücadelesinin ve Atatürkçülüğün Temel İlkelerinden Biri Olarak Millet Egemenliği*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988, s. 74.

³⁰⁵ Emre Kongar, *a.g.e.*, s.189.

³⁰⁶ Atatürk, 3 Nisan 1922 Tarihinde Konya Askeri Nalbant Okulu'nda yaptığı konuşmada, milletin kalkınması ve devletin modernleşmesi için tüm meslek gruplarına ihtiyaç olduğunu belirtmek suretiyle, mesleğinde temayüz edenleri onurlandırmak gerektiğinin altını çizer. Detaylı bilgi için bkz: Daniel Dumoulin, *Atatürk'ten Düşünceler*, AKDYYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 2000, s. 118.

Atatürk'ün liderlik anlayışında Machiavelli'nin hükümdarın sözüne sadık olması açısından bakılarak söylemleri incelendiğinde, verdiği sözlere sadık olmanın halkın gözündeki önemini kavradığını görürüz. Atatürk'ün “Şimdiye kadar olduğu gibi huzurunuzda yapılacak açıklamalarımız açık ve kesin olacaktır, çünkü onlar yarın size hesabının verilmesi muhakkak olan olumlu işlerin ifadesidir.”³⁰⁷, “Arkadaşlar! Birbirimize daima hakikatı söyleyeceğiz. Felaket ve saadet getirsin, iyi veya fena olsun, daima hakikatten ayrılmayacağız”, “Milletin başkanı olan kişinin halka doğruyu söylemesi ve halkı aldatmaması, halkı genel durumdan haberdar etmesi son derece önemlidir.”³⁰⁸ şeklinde dile getirdikleri verdiği sözlere sadık olmanın önemli olduğunun bilincinde bir lider olduğunu gösteren güzel örnekler olarak karşımıza çıkar. Nitekim İnal Cem Aşkun Atatürk'ün kişiliği bağlamında yaptığı incelemesinde, verdiği sözleri yerine getirmek suretiyle halka karşı dürüst olmasını, O'nun halkçı kişilik özelliğinin bir yansıması olduğunu belirtir³⁰⁹.

Osmanlı ve Türkiye Tarihçisi Feroz Ahmad, Atatürk'ün liderliğini ve yaptığı mücadelede başarılı olmasını, kendine yakın olan ve hemen bütün Anadolu'ya yayılan Cumhuriyet Halk Partisi'ni kuran bir grupta çalışmasına bağlar³¹⁰. Vamık D. Volkan, O'nun amacını gerçekleştirmek üzere beraber çalışacağı kişileri henüz Harbiye'de okuduğu yıllarda belirlediğini söyler³¹¹. Atatürk, “Milli gaye için ortaya atılacakların, bugün imhasını düşünen yalnız saray, hükümet ve yabancılardır. Fakat, bütün memleketin aldatılmasını ve aleyhe çevrilmesini de ihtimal dahilinde görmek lazımdır. Baş olacakların, her ne olursa olsun, gayeden dönmemesi, memlekette barınabilecekleri son noktada, son nefeslerini verinceye kadar, gaye uğrunda fedakarlığa devam edeceklerine işin başında karar vermeleri icab eder. Kalplerinde bu kuvveti

³⁰⁷ Necati Çankaya, *Atatürk'ün Hayatı Konuşmaları ve Yurt Gezileri*, Altın Kitabevi, İstanbul, 1987, s.266.

³⁰⁸ Adnan Nur Baykal, *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Nordstern İmtaş Yayını, İstanbul, 1998, s.17.

³⁰⁹ İnal Cem Aşkun, “Atatürk İlkeleri ve Yöneticisi Kişiliği”, *I. Uluslar arası Atatürk Sempozyumu Açılış Konuşmaları Bildiriler Kitabı*, AKDITYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1994, s. 426.

³¹⁰ Özer Ozankaya, *Dünya Düşünürleri Gözüyle Atatürk ve Cumhuriyeti*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000, s. 52.

³¹¹ Vamık D. Volkan, Norman Itzkowitz, *Ölümsüz Atatürk*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1998, s. 77.

hissetmeyenlerin teşebbüse geçmemeleri elbette daha iyidir. Zira, bu takdirde, hem kendilerini ve hem de milleti aldatmış olurlar.”³¹² sözleriyle milli hedeflere ulaşabilmek için mücadele edenlerin, bu amaç uğruna fedakarca çalışmaları gerektiğini belirtir. O’nun bu amaç uğrunda etrafında toplayacağı kader arkadaşlarının bu inanca bağlanmış kişiler arasından seçtiğini söylemek mümkündür.

Ancak Kongar, Atatürk’ün yakın çevresinin zaman ve eylem içinde somut hedeflerin belirlenmesiyle yani, düşmanı ülkeden kovma eylemi, yeni bir devlet kurma eylemine dönüştükçe değişmiş olduğuna işaret eder. Ali Fuat Cebesoy, Kâzım Karabekir, Rauf Orbay, Refet Bele değişen çevre sonucu dışlanmış kişilerdir. Buna karşılık, İsmet İnönü, Kılıç Ali, Nuri Conker, Salih Bozok gibi eski arkadaşlarıyla Falih Rıfkı Atay, Eşref Ünaydın, Yakup Kadri Karaosmanoğlu gibi yazarlar yakın çevresinin değişmez kişileri olmuştur. Kongar’a göre yakın çevresinin değişmez kişilerinin özelliği, O’nun amaç ve hedeflerini benimsemeleridir³¹³. Bu bağlamda Atatürk’ün liderliğinin, Machiavelli’nin doğru bakanları seçme prensibine paralellik taşıdığını söylemek mümkündür.

Machiavelli’nin sadece akıllı bakanlığına verdiği doğruları serbestçe söyleme yetkisini, Atatürk’ün sadece yanında çalışanlara değil, halkın tümüne verdiğini biliyoruz. Tarihçi Mikail Meyer, Atatürk’ün halkın her kesimi ile görüşmekten korkmayan ve onlarla devamlı diyalog kuran bir özelliği olduğunu söyler³¹⁴. Nitekim Geoffrey Lewis, Atatürk’ün ciddi bir karşı görüşten hoşlanmak kadar hiçbir şeyden hoşlanmadığını belirtir³¹⁵. Atatürk’ün, “Birbirimizi uyarmakta ve haklı tenkit etmekte yalnız fayda vardır, bundan asla zarar gelmez; fakat aksinden çok zarar görüleceği tecrübelerle sabittir.”³¹⁶ şeklindeki sözleri Lewis’in düşüncesini açıkça ifade eder.

Atatürk’ün liderlik anlayışında, Machiavelli’nin iç huzurun sağlanması yolunun dış barışa bağlı olduğu yönündeki inancına da rastlamak mümkündür. Atatürk, iç siyaseti

³¹² Kocattürk, a.g.e., s.2.

³¹³ Emre Kongar, a.g.e., s. 199-200.

³¹⁴ Özer Ozankaya, a.g.e., s. 162.

³¹⁵ aynı eser, s. 184.

³¹⁶ Necati Çankaya, a.g.e., s.270.

ve dış politikayı huzuru sağlayacak denge unsurları olarak görür. Mehmet Gönlübol, Atatürk'ün dış politika esaslarını tespit ederken uluslararası ilişkileri etkileyen ilkeleri ve ülkenin milli çıkarlarını göz önünde bulundurduğunu belirtir³¹⁷. Cumhuriyet'in ilan edildiği 1923 yılında, dış siyasetle ilgili Atatürk, "Dış siyaset, iç teşkilat ve iç siyasete dayandırılmak zaruretindedir. Yani iç teşkilatın tahammül edemeyeceği genişlikte olmamalıdır. Yoksa, hayali dış siyaset peşinde koşanlar, dolaşanlar dayanak noktalarını, kendilerini kaybederler..."³¹⁸ şeklinde fikrini beyan ederek, dış politikanın milli güce dayanması gerektiğini vurguladığını görürüz.

Atatürk'ün huzuru sağlayacak denge ayaklardan birinin kuvvetli bir ordunun diğerini ise hukuk kurallarının oluşturacağı bilincinde bir lider olduğunu söylemek mümkündür. Atatürk'ün "Hukuk prensiplerini ihmal ve ihlal eden ve buna kıymet vermeyen liderler kurdukları rejimi yaşatamazlar."³¹⁹ şeklindeki yorumu O'nun, rejimin devamının iç huzurla sağlanacağına, bunun da hukuk prensiplerine olan bağlılıkla gerçekleşeceğine olan inancını belirtir. Erol Cihan konuyla ilgili olarak yaptığı yorumda Atatürk'ün, çağın ihtiyaçlarına uygun, gelişen bünyeye göre kanun yapmayı ve bunları uygulamayı ilerlemenin en önemli koşulu saydığını belirtir³²⁰.

Atatürk'ün hayatında, ordusunun yeri başkadır. 1 Kasım 1937 tarihinde T.B.M.M.'nin 5. Dönem 3. Toplantı yılının açılışındaki şu sözleri: "Ordumuz, Türk topraklarının ve Türkiye idailini tahakkuk ettirmek için sarf etmekte olduğumuz sistemli çalışmaların yenilmesi imkansız teminatıdır."³²¹ O'nun ordusuna olan güveninin açık bir ifadesidir. Ulrich Bröckling, Atatürk'ün 1920'li yıllardan itibaren ordunun, ulusal bağımsızlığın ve büyüklüğün koruyucusu olduğu imajını ön plana çıkarmaya çalıştığını ifade eder³²². Ayrıca O'nun, "Sağlam bir devlet hayatı için, ordunun lüzumuna delil aramak lüzumsuzdur. Etrafındaki devletler silahlı oldukça, hayır, dünya yüzünde birtek

³¹⁷ Mehmet Gönlübol, Cem Sar, *Atatürk ve Türkiye'nin Dış Politikası*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1963, s. 139.

³¹⁸ Hasan Köni, *Atatürk'ün Dış Politikayla İlgili Görüşleri*, Etibank Bülteni, İstanbul, 1981, s. 3.

³¹⁹ Niyazi Ahmet Banoğlu, *Yayınlanmış Belgelerle Atatürk Siyasi ve Özel Hayatı İlkeleri*, Doğan Yayınları, İstanbul, 1981, s.456.

³²⁰ Erol Cihan, "Atatürk ve Hukuk Devleti Kavramı", *I. Uluslar arası Atatürk Sempozyumu Açılış Konuşmaları Bildiriler Kitabı*, a.g.e., s. 150.

³²¹ Daniel Dumoulin, a.g.e., s. 105.

³²² Ulrich Bröckling, *Disiplin* (Çev. Veysel Atayman), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2001, s. 19.

silahlı devlet buldukça vazifesini bilen bir devlet, bütün antlaşmalara rağmen ve bütün antlaşmalarla beraber kendi güvenliğini herşeyden evvel kendi kuvvetine dayandırır.”³²³ sözlerinden de, devletin devamını sağlamada güçlü bir orduya sahip olma bilincinde bir lider olduğu görülür.

Sonuç olarak, Machiavelli'nin başarılı liderliğin temel kurallarını ve iktidar dinamiklerini alışılmadık bir üslupla anlattığı “Hükümdar” adlı eserinde ortaya koyduğu hükümdarın sahip olması gereken özellikler ile Atatürk'ün sergilediği liderlik özelliklerinin büyük ölçüde örtüştüğünü görmekteyiz. O, I. Dünya Savaşı sonunda bütünlüğünü ve varlığını yitirmiş ülkesini darboğazdan çıkarıp, yeni bir Türk devleti yaratarak başarılı bir siyasi liderlik örneği göstermiş ve dünya siyasi tarihinde önemli bir yer edinmiştir.

4.2. Atatürk'ün Karizmatik Liderliği

Arkasında milyonları sürükleyen devlet adamlarına baktığımızda karizmatik lider gerçeği ile karşılaşırız. Karizmatik lider kavramının dünya üzerindeki en çarpıcı örneklerinden biri de, Türk Milleti karşısında saygınlığı ve etkileme gücü olan Mustafa Kemal Atatürk'tür.

Robert Benewick politik düşünürleri incelediği eserinde Atatürk'ün, 20. Yüzyılda dünya ve Türk siyaset tarihine damgasını vurarak, karizmatik liderlere en güzel örneklerden birini teşkil ettiğini vurgular. Benewick'e göre Atatürk, Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkıntıları üzerine bir ulus devlet kurarak, Anadolu Türk toplumunu ağırlıklı olarak dini şekillendirdiği bir hayat düzeninden çıkartarak temel ögesi laiklik olan bir topluma dönüştüren, batılı büyük güçlerin Orta Doğu'ya girmesine silahlı direniş gösteren ilk ulusal liderdir³²⁴.

³²³ Afet İnan, **Medeni Bilgiler ve Mustafa Kemal Atatürk'ün El Yazıları**, T.T.K. Yayını, Ankara, 1969, s.117.

³²⁴ Robert Benewick, Philip Green, **20. Yüzyıl Politik Düşünürleri** (Çev.Ali Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul, 2000, s. 36.

Bilgin ise Atatürk'ün, Türk toplumunda kurtuluş savaşı öncesi güvensizliğin, belirsizliğin, acizlik duygusunun yaşandığı ve düzenleyici toplumsal merkezden yoksun olduğu bir dönemde ortaya çıkmak suretiyle, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşunda durağanlıklara son verdiğini ve alışkanlıkları kıran güç olarak karizma oluşturduğunu belirtir. Bilgin'e göre cumhuriyetin ilk aydınları, bu karizmatik güç altında kendilerini güvende hissetmişler, hemen tüm alanlarda modernleşme projesini hayata geçirmeye çalışmışlardır³²⁵.

Karizmatik liderlerin özelliği ile ilgili değerlendirmeler ya Weber'e aittir, ya da Weber kaynaklı araştırmalardır. Bir kişinin karizmatik lider sayılması için, olağan insanların ulaşamadığı göksel kaynaklı veya örnek oluşturan özelliklere sahip olması gerekir. Kişi olağan insanlarda bulunmayan özelliklere sahip olduğu zaman karizmatik lider sayılır.³²⁶ Bu özellikler :³²⁷

- Vizyon sahibi olma
- Bir grup veya kurumun amacına, kimliğine veya misyonuna uygun girişimleri yapma idrakine sahip olma
- Kurumun amaç ve vizyonunu ikna edici ve cazip bir şekilde birleştirebilme
- Bu vizyon ve misyonları kurumun teşkilat, görev ve prosedürlerine benimseterek, rutin bir yapıya kavuşturma
- Etkili dil, anlatım ve sembollerle misyonunu bir mesaj haline getirme

Salih Güney, karizmatik liderlik özelliklerini incelerken hitabet yeteneklerini ön plana çıkarır. Güney'e göre, karizmatik liderler sahip oldukları hitabet yetenekleri sayesinde, takipçileri ile doğrudan temas kurarak, fikirlerini kısa, öz, açık ve net bir şekilde karşısındakinin farklı anlamalarına meydan vermeden ifade ederler. Düşünce ve

³²⁵ Nuri Bilgin, a.g.e., s. 58-59.

³²⁶ Max Weber, *Sosyoloji Yazıları*, a.g.e. , s. 352.

³²⁷ Robert Starratt, *The Drama Of Leadership*, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1993, s. 44.

hedeflerini anlatırken duygularını, enerjisini ve heyecanını çekinmeden grup üyeleriyle paylaşırlar. Bu durum grup üyelerine bir hareketlilik ve canlılık yaratırken aynı zamanda onların motivasyonunu da artırır. Ayrıca sergiledikleri davranışlarıyla takipçilerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmelerini kolaylaştırabilmek amacıyla onların mücadelelere dayanabilmesi ve performanslarını etkili olarak kullanabilmeleri için güven aşılardır³²⁸.

Atatürk'ün sahip olduğu liderlik özelliklerinin, karizmatik lider özellikleriyle büyük ölçüde uyuştuğunu gösteren birçok örnek mevcuttur.

Atatürk, gelen sert tepkilere rağmen radikal bir karar alarak hilafeti kaldırmış ve "Türk Milletinin karakter ve adetlerine en uygun idare Cumhuriyet idaresidir."³²⁹ diyerek vizyonunu iyi belirlemiş ve cumhuriyet idaresi kurulduğu 1923'den beri büyük bir çoğunlukla kabul edilmiştir. Nitekim Aptülaha Akşin, "Misak-ı Milli"yi milli savaşın başında Türkiye'nin gelecekteki coğrafi ve siyasi varlığının temelini ne olacağını belirten bir hedef olarak niteler³³⁰.

Karizmatik liderlik özelliklerinden hareketle, liderlerin takipçilerini vizyonlarına inandırmak için, iletişim ve ikna yeteneklerinin gelişmiş olması, onlara güven verebilmek için verdiği sözleri tutan bir karakter yapısına da sahip olması gerektiğini söylemek mümkündür.

Machiavelli'nin düşünceleri doğrultusunda Atatürk'ün incelendiği bölümde de değinildiği gibi, Atatürk'ün devlet ve millet menfaatlerini ilgilendiren konularda vaad ettiklerini yerine getirebilme konusunda büyük bir hassasiyetinin olduğu açıktır. Nitekim Atatürk'ün, "Kendilerine faydalı olduğunuz, onlara müsbet yolda hizmet ettiğiniz müddetçe milletin sevgisini kazanabilirsiniz. Vaatlerinizi yerine getirmeyen, milletin refahına hizmet etmezseniz, bugün bizi alkışlayan bu topluluk, yarın bizi

³²⁸ Salih Güney, a.g.e., s. 213-216.

³²⁹ Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri (A.S.D.), c.III. , Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1954, s. 74.

³³⁰ Aptülaha Akşin, Atatürk'ün Dış Politika İlkeleri ve Diplomasisi, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1991, s. 23.

yuhalar....”³³¹ şeklindeki sözleri, milletin sevgi ve güvenini kazanmanın ne kadar önemli olduğu bilincinde bir lider imajına sahip olduğunu ifade eder.

Mustafa Kemal, meşrutiyetin ilanından bir iki yıl önce Bulgar Türkoloğu İvan Manolof ile Selanik’te yaptığı söyleşide, Türk devrimine ait düşüncelerini şöyle dile getirir: “Bir gün gelecek, ben hayal zannettiğiniz bütün bu inkılapları başaracağım. Mensup olduğum millet, bana inanacaktır. Düşündüklerim hiçbir demagoji mahsulü değildir. Bu millet, gerçeği görünce, arkasında tereddütsüz yürür. Dava uğrunda ölmesini bilir. Saltanat, yıkılmalıdır. Devlet yapısı, mütecânis (ortak zemine oturtulmuş) bir unsura dayanmalıdır. Din ve devlet birbirinden ayrılmalı, doğu medeniyetinden benliğimizi sıyrarak batı medeniyetine aktarılmalıyız. Kadın ve erkek arasındaki farklar silinerek yeni bir sosyal nizam kurmalıyız. Batı medeniyetine girebilmemize engel olan yazıyı atarak, Latin kökünden bir alfabe seçmeli, kılık kıyafetimize kadar, her şeyimizde batılılara uymalıyız. Emin olunuz ki, bunların hepsi birgün olacaktır.”³³² O’nun bu düşüncelerinden milletin amaç, kimlik ve misyonunu etüt ettiğini, bu çerçevede bir vizyon oluşturma çabasında olduğunu anlıyoruz.

Muzaffer Tufay, Atatürk’ün kendinden önce yaşamış veya kendi çağdaşı olan düşünürlerin fikirlerinden faydalandığını ve inkılâplarında bu fikirleri kendi dehasıyla bir senteze vardırarak gerçekleştirdiğinin altını çizer³³³. Atatürk’ün “Türkiye’yi derece derece mi ilerletmeli, ani olarak mı? İki sistem var, biri malum büyük Fransız ihtilalindeki tarz; rejimler değişecek, ihtilallere karşı mukabil ihtilaller yapılacak. Sağ, solu tepeler, sol, sağı süpürürken bir bakılacak ki bir buçuk asırlık zaman geçmiş. Bu milletin damarlarında o kadar bol kan ve önünde o kadar geniş zaman var mı?”³³⁴ şeklindeki sözleri, O’nun uygulayacağı yöntemlere karar verirken, dünya tarihini incelemesinin de etkisi olduğunu gösterir mahiyettedir.

³³¹ Sadi Borak , **Bilinmeyen Yönleriyle Atatürk** , Kitapçılık Ticaret Yayınları, İstanbul, 1966, s. 82.

³³² Hilmi Yücebaş, **Atatürk’ün Nükte Fıkra ve Hatıraları**, Kültür Kitabevi, İstanbul, 1963, s. 62.

³³³ Muzaffer Tufay, “Fransız İhtilali ve Atatürk”, **I. Uluslar arası Atatürk Sempozyumu Açılış Konuşmaları Bildiriler Kitabı**, a.g.e., s. 794.

³³⁴ Utkan Kocatürk , a.g.e., s. 90.

Feyzioğlu Atatürk'ün, daha yolun başında hedefini belirlediğini söyler. Feyzioğlu'na göre "Türk inkılâbı" adı verilen büyük eseri, iyi tasarlanmış, güçlü bir iradenin cesaretle uyguladığı, birbiriyle uyumlu adımlar meydana getirmiştir³³⁵. Feyzioğlu'nun bu düşüncesinden hareketle, Atatürk'ün hedeflerini uzun düşünce ve hesaplardan sonra tespit ettiğini, dolayısıyla olayları geniş bir perspektifle değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Zira Ergün Aybars, Atatürk'ün eylemlerindeki başarısının, Türk milletinin bağımsız yaşama inancını keşfetmesiyle başladığını belirtir³³⁶. Atatürk'ün "Herhangi bir zorluk önünde kaldığım zaman benim yaptığım iş şudur: Vaziyeti iyice tespit etmek, sonra bu vaziyet karşısında alınacak tedbirin ne olduğuna karar vermek. Bu kararı bir kere verdikten sonra artık acaba yapayım mı, yapmayayım mı diye tereddüt etmemek, tereddütsüz kararı tatbik etmek ve muvaffak olacağıma inanarak tatbik etmek"³³⁷ şeklindeki sözleri, O'nun iyi tahlil etmek kadar kararlılığa verdiği önemi de göstermesi açısından güzel bir örnek olarak kabul edilebilir.

Atatürk'ün yakın silah arkadaşı Rauf Orbay bir açıklamasında, "Mustafa Kemal Paşa mücadeleye atılmasaydı bu memleket kurtulamazdı. Anadolu'nun tehlikeye düşen yerlerinde, batıda, doğuda ve güneyde başlayan ve bir yurtsever düşüncenin mahsulü olan zayıf milli mukavemet hareketleri Mustafa Kemal Paşa tarafından birleştirilmeseydi, her biri ayrı ayrı kolayca bastırılabilirdi."³³⁸ der. Yine Atatürk "Bir milletin muvaffakiyeti, mutlaka ulusal güç birliğinin tek yönde güçlendirilip yoğunlaştırılması ile mümkündür."³³⁹ diyerek milletini zamanın gerektirdiği şartlara göre, toplumun amaç ve hedefleri doğrultusunda biraraya getirmede birleştirici bir liderlik özelliğine sahip olduğunu gösterir.

Karizmatik liderlerin, toplumu etkilemek için en güçlü silahlarından biri olan hitap etme yeteneğinin Mustafa Kemal'de mevcut olduğunu gösteren birçok örnek mevcuttur. Mecliste yaptığı bir konuşmada mebusların milli mücadele hareketinin zorunluluğuna

³³⁵ Turhan Feyzioğlu, Mustafa Aysan, Hamza Eroğlu, İsmet Giritli, Mehmet Gönlübol, *Atatürk Yolu*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1995, s. 41.

³³⁶ Ergün Aybars, *Atatürk Çağdaşlaşma ve Laik Demokrasi*, İleri Kitapevi Yayını, İzmir, 1994, s.21.

³³⁷ Utkan Kocatürk, *a.g.e.*, s.394.

³³⁸ Hamza Eroğlu, "Milli Birlik ve Beraberlik", *Atatürkçü Düşünce*, Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1992, s. 538.

³³⁹ Hilmi Yücebaş, *a.g.e.*, s. 37.

inanmasını sağlayan şu sözleri: “Efendiler, bazı arkadaşların yoksulluk içinde bu büyük davanın başarılamayacağını zannederek memleketlerine dönme arzusunda olduklarını duydum. Arkadaşlar! Ben sizleri bu milli davaya silah zoru ile davet etmedim. Görüyorsunuz ki sizi burada tutmak için de silahım yoktur. Dilediğiniz gibi memleketlerinize dönebilirsiniz. Fakat şunu biliniz ki bütün arkadaşlarım beni yalnız bırakıp gitseler, ben bu meclis-i âlide tek başıma kalsam da mücadeleye ahdedtim. Düşman adım adım her tarafı işgal ederek Ankara’ya kadar gelecek olursa, ben bir elimde silahımı, bir elime de Türk Bayrağını alıp Elma Dağı’na çıkacağım. Burada tek başıma son kurşunuma kadar düşmanla çarpışacağım. Bu bayrak kanımı sindire sindire emerken ben de Milletim uğruna hayata veda edeceğim. Huzurunuzda buna and içiyorum.”³⁴⁰, ayrıca 29 Ekim 1933’de Cumhuriyetin onuncu yıldönümü nedeniyle Ankara’da yapılan törende verdiği Onuncu Yıl Nutku³⁴¹, Çanakkale Muharebeleri esnasında 261 rakımlı tepede düşmandan kaçan gözcü erlerine hitabı³⁴², O’nun insanları etkileme ve motive etme konusundaki kaabiliyetini ifade eden örnekler olarak gösterilebilir.

Sonuç olarak Atatürk’ün sahip olduğu liderlik özelliklerinin, karizmatik liderlik özellikleriyle büyük ölçüde uyuştuğunu söylemek mümkündür.

4.3. Atatürk’ün Kişilik Özelliklerinin Analizi

Mustafa Kemal Atatürk’ün hayatı ve yaptıkları incelendiğinde, siyasi liderliğinin incelenmesi aşamasında örnek olarak kullanılan anektotların ışığında ve yakın çevresinin aktardıklarına³⁴³ dayanarak Atatürk’ün, inandığı şeyleri ikna edici ve akıcı konuşmalarıyla etrafındakilerin kendi fikirlerine uymasını sağlayan, hayatını çoğunlukla

³⁴⁰ Fuad Avcı, *Olaylar ve Atatürk*, Genelkurmay, Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 1981, s. 44-45.

³⁴¹ Bkz.: Turhan Feyzioğlu ve Diğerleri, *a.g.e.*, s. 286-287.

³⁴² Bkz.: Şevket Süreyya Aydemir, *Tek Adam*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 243-244.

³⁴³ Bu konuyla ilgili bkz: Afet İnan, *Atatürk Hakkında Hatıra ve Belgeler*, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1959, s.66-69.; Münir Hayri Egel, Ahmet Halit, *Atatürk’ten Bilinmeyen Hatıralar*, Yazaroğlu Kitapçılık, İstanbul, 1959, s.101.; Muhterem Erenli, *Atatürk/Yazılanlar*, Yapı ve Kredi Bankası Yayını, İstanbul, 1976, s.36-37.; Muhterem Erenli, *Atatürk Cumhurbaşkanlığı*, Yapı ve Kredi Bankası Yayını, İstanbul, 1979, s.103-107.; Kemal Arıburnu, *Atatürk’ten Anılar*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1976, s.300.; Adnan Nur Baykal, *a.g.e.*, s.23.

dolu, kendini bir çok insana ve bir çok projeye bağlayan, iş ve yeni projeler için fikirler üretmeyi seven, insanları önemseyen, dostluğa önem veren, sorumluluk almaktan çekinmeyen, icracı olarak samimi ve açık sözlü olan, yaratma arzusu, yeni şeyler üretme isteği üst düzeyde olan ve aynı zamanda destekleyen, yeni fikirler üretmek konusunda yetenekleri olan, bilgiye önem veren, çalışkan ve inatçı bir yapıya sahip olan, insancıl, nüktedan ve zeki, dış dünyaya dönük bir sosyal davranış içinde olduğu görülür.

Diğer açıdan bakıldığında ise dış dünyanın etkilerini reddetmek, dışarıdan gelen uyarılara kapalı olmak, yalnız kalmaktan zevk almak, dost canlısı olmamak, insanlardan kaçmak gibi özellikleri yapılan kaynak taraması neticesinde kişiliğinde taşımadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla Atatürk'ün kişiliğinde dışa dönük tip özelliklerinin daha ağır bastığı, içe dönük özelliklerin ise gölgede kaldığı söylenebilir.

Bu noktadan hareketle kişiliğin duyumsama, sezgi, düşünme ve hissetme işlevlerini ele alacak olursak, Atatürk'ün davranışları irdelendiğinde, direktifleri yeri geldiğinde yok sayabilme, yaratıcılık ve hayal gücünün genişliği, ayrıntılı düşünme, bilgiyi geniş tarzda ele alma ve verileri farklı parçalar olarak ele almaktan ziyade bir bütün olarak özümseme özelliklerinin kişiliğinin sezgisel boyutundan, kesin ve ayrıntılı şeylere dikkat etme, sorunlara sistemli ve gerçekçi yaklaşım, sorunları kolaylıkla çözebilme özelliklerinin ise kişiliğinin duyumsama boyutundan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Atatürk'ün kişiliğinde, kişiliğin hissetme boyutunun anlayış ve uyuma önem verme, insan ilişkilerini uyumlu tutmaya çalışma özelliklerine, düşünme boyutunun bir mantık ve akıl çerçevesinde ele alıp ayrıntılı irdeleme özelliğine rastladığımızı söylemek mümkündür. Ayrıca planlı ve düzenli bir hayat yaşamak ve yaşamını bir amaca dayandırması, planladığı işler için hazırlık yapmak ve bunu gerçekleştirene kadar çalışmak özelliği ise kişiliğinde yargı boyutunun daha ağır bastığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Buna karşılık, duyumsama boyutunun bugünü yaşamak, bazen sorunun tümünü kavramada zorluk çekmek, belirli ve ölçülebilir şeyleri sevmek, sezgi boyutunun ayrıntıları atlayabilmek, hissetme boyutunun kişisel ve öznel değerlere göre fikir

değiştirebilmek, işlere kişisel duyguları karıştırmak, düşünce boyutunun ilkelliği takdir etmek gibi özellikler ise Atatürk'ün kişiliğinde pek rastlayamadığımız gölgede kalmış özellikler olarak karşımıza çıkar.

Sonuç olarak siyasi bir lider olan Atatürk'ün kişilik özellikleri incelendiğinde, dışa dönük tip özelliklerinin, içe dönük tip özelliklerine nazaran daha ağır bastığı; kişiliği destekleyen duyumsama, sezgi, hissetme ve düşünme gibi temel boyutların incelenmesi neticesinde ise birinin ağır basması şeklinde değil, bazı yönlerin ön plana çıktığı; dolayısıyla, Atatürk'ün kişilik tipinin Jung'un belirlediği 8 kişilik tipinden bir veya birkaçının içine kesin ifadelerle sokmak yerine, çok yönlü-zengin kişilik özelliklerine sahip olduğu bağlamında değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

4.4. Atatürk ve Karar Alma Süreci

Atatürk'ün tarih sahnesinde yer almasında Çanakkale savaşlarının çok büyük bir etkisinin olduğu söylenebilir. Arıburnun da, Conkbayırında, Anafartalardaki muharebelerde doğru ve çabuk karar alma özelliği ile ön plana çıkmış, iyi bir lider olacağının sinyallerini vermeye başlamıştır.

Dünya tarihinde başarılı bir siyasi lider olarak yer bulan Atatürk'ün mücadelesi boyunca aldığı kararlara örnek teşkil eden anekdotlar ışığında³⁴⁴ bir karar alıcı olarak O'nun, Balkan savaşları ile büyük toprak kaybedilmiş olması, askeri yenilgilerin yanı sıra ekonomik ve siyasi dengesizliklerin yaratmış olduğu toplumsal huzursuzluklar nedeniyle, yeni yönetsel düzenlemelere gidilmesi gerekliliğinin bilincinde bir lider olduğunu anlıyoruz. Bu durum, milletini kaosa doğru sürükleyen gelişmelerin yarattığı büyük problemin kendisi tarafından algılanması aşaması olarak ifade edilebilir. Nitekim Harm Jörg Fellner Atatürk'ün millerine asıl hizmeti, Türk tarih sahnesinden sonsuza dek silinme tehlikesiyle karşı karşıya olduğu bir anda, yıkılan İmparatorluğun enkazları altında, hâlâ yeni ve çağdaş bir ülkenin inşa edilmesi için gerekli güce sahip ve geçmişte

³⁴⁴ Bu konuyla ilgili bkz.: Falih Rıfık Atay, *Atatürk'ün Hatıraları 1914-1918*, İşbankası Kültür Yayınları, Ankara, 1965, s. 90.; Hasan Rıza Soyak, *Atatürk'ten Hatıralar*, Yapı ve Kredi Bankası Yayınları, İstanbul, 1973. s. 459.; Kemal Arıburnu, a.g.e., s.166-195.; Niyazi Ahmet Banoğlu, a.g.e., s. 496.; Necati Çankaya, a.g.e., s. 222.; Adnan Nur Baykal, a.g.e., s. 23-41.

devletler kurmuş Türk halk topluluklarının oluşturduğu sağlam bir temelin mevcudiyetini farkederek yaptığını belirtir³⁴⁵.

Muammer Aksoy'un yaptığı değerlendirme, Atatürk'ün mücadelesine başladığı zamanın şartlarını iyi bir şekilde analiz eder³⁴⁶. Aksoy'un ifade ettiği şartlar, reformlara muhtaç bir ülkenin şartlarıdır. Bu noktada, Atatürk'ün ulaşmak istediği amaç için çözüm bekleyen sorunların varlığını görmek suretiyle problemi tam olarak tanımlayabildiğini görmekteyiz. Konuyla ilgili olarak Vecihi Timuroğlu'nun yorumu önem kazanır. Timuroğlu'na göre, Atatürk'ün önderliğinde gerçekleşen Erzurum Kongresi'nin sonunda kabul edilen Tüzük'ün altıncı maddesinde yer alan "azınlıklara hiçbir ayrıcalık tanınmayacağı" yolundaki karar, O'nun Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkılışını hazırlayan süreci iyi etüt ettiğinin bir göstergesidir³⁴⁷. Nitekim Aydemir'in "Mustafa Kemâl'de itaatçi ruh yoktur. Olaylara ve şartlara baş eğmek, onları olduğu gibi kabul etmek, yahut da olaylar ve şartlarla boğuşmak ve onların yeniden imal etmeye çalışmak! İşte bu iki karakter, insanları iki kategoriye ayırır. Mustafa Kemâl bu ikincilerdendir. Olayları ve şartları olduğu gibi kabul etmek, onlara baş eğmek O'nun yapamayacağı bir şeydir ve bunu hiçbir zaman yapmamıştır da..."³⁴⁸ şeklindeki analizi görüşü destekler niteliktedir.

Bir karar alıcı olarak Atatürk'ün, karar alma sürecinin üçüncü evresini oluşturan bilgi toplama aşamasında, küçük ayrıntılara dahi dikkat ettiğini söylemek mümkündür. Konuyla ilgili olarak Timuroğlu Atatürk'ün Cumhurbaşkanlığı döneminde, oluşturduğu gruplarla sık sık yurt gezilerine çıkarak halkın nabzını yokladığını, bunun neticesinde politikaların yanlışlıklarını saptayarak, iktidarı doğru kararlar almak konusunda yönlendirdiğini belirtir³⁴⁹. Kurtuluş çarelerinin arandığı günlerde Amerikan ve İngiliz Mandalarından söz edildiği bir ortamda, kendisine konu ile ilgili düşünceleri

³⁴⁵ Harm Jörg Fellner, "Kemâl Atatürk'ün Türkiye İçin Taşındığı Önem ve Fikirlerinin Dünyada Uyandırdığı Etki" (Çev.Murat Ünlü), *Mustafa Kemâl Atatürk 1881-1981*, AKDITYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1997, s.6.

³⁴⁶ Bu konuyla ilgili bkz.: Muammer Aksoy, *Atatürk ve Sosyal Demokrasi*, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1990, s.10-14.

³⁴⁷ Vecihi Timuroğlu, *Ulusal Kurtuluş Savaşçısı Atatürk*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1999, s.46.

³⁴⁸ Şevket Süreyya Aydemir, a.g.e., s.336.

³⁴⁹ Vecihi Timuroğlu, a.g.e., s.142.

sorulduğunda Atatürk'ün verdiği şu cevap: "Efendiler! Hepiniz konuştunuz, isteklerinizi beyan ettiniz ve birbirinize sordunuz. Fakat... Anadolu'ya bir şey sordunuz mu? Anadolu'yu dinlediniz mi? Ona da soralım, bir de onu dinleyelim efendiler."³⁵⁰ O'nun hem bilgi toplamaya, hem halkın fikirlerine, hem de karar alma sürecine halkın katılımına verdiği önemi gösterir niteliktedir. Nitekim Behzat Ay Atatürk'ün milletin her kesimiyle temsil edilmesi ve siyasal karar alma sürecinde aktif bir rol almaları amacıyla esnaf, çiftçi ve işçi kesiminden de oluşan milletvekillerini TBMM'ye soktuğunun altını çizer³⁵¹.

Atatürk'ün ayrıca karar alınırken, kararın etkinliği ve istenilen sonuca ulaşabilmesi açısından kendisi dışındaki faktörleri de (çevresel faktörler) irdelemesi gerektiğinin bilincinde bir lider imajına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim Atatürk'ün mevcut imkanları da gözönüne alarak İstanbul'u işgal eden İtilaf devletlerinin kara ve deniz kuvvetleriyle gereksiz yere silahlı çatışmaya girmeyerek ayrılış süreçlerini hızlandırması, hilafete ve teokratik devletin kurumlarına karşı gerekli zemini hazırlamadan, halkı yeterince bilinçlendirmeden harekete geçmemesi³⁵² çevresel faktörleri iyi analiz edebildiğinin birer göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu noktada Şerafettin Yamaner, Türk değişim eyleminin felsefi temelini oluşturan Atatürk'ün dünya görüşü ve düşünce yapısını, içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel çevrenin, yaşadığı dönemi belirleyen büyük olayların ve yaygın düşün akınlarının şekillendirdiğini dile getirir³⁵³. Ayrıca Aksoy'unda belirttiği gibi, kurtuluş savaşı yıllarında önerilen siyasal, sosyal, ekonomik veya kültürel nitelikteki her yeni çözüm, tedbir, sistem veya düzenin Türk toplumuna ne getireceği ve ondan ne götüreceği somut olarak ele alınmak suretiyle tartışma konusu yapılarak, akılcı bir yargı ile sonuca ulaşılmasının³⁵⁴ kararların uygulama aşamasının başarıyla tamamlanmasındaki öneminin büyük olduğunu söylemek mümkündür.

³⁵⁰ Kemal Arıburnu, a.g.e., s.334.

³⁵¹ Behzat Ay, **Çanakkale'den Laik Cumhuriyet'e Tarihimize Önemli Günler ve Atatürk**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1998, s.87.

³⁵² Turhan Feyzioğlu ve Diğerleri, a.g.e., s.58-60.

³⁵³ Şerafettin Yamaner, **Atatürk Öncesinde ve Sonrasında Kültürel Değişim**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1999, s.156.

³⁵⁴ Muammer Aksoy, a.g.e., s.7.

Karar alma sürecinde Atatürk'ün zamanın, kararın etkinlik derecesi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini irdelediğini de söylemek mümkündür. Atatürk'ün 21 Nisan 1920'de 23 Nisan'da Meclis'in açılışına dair hazırladığı genelgede, zamanın koşullarının henüz uygun olmadığı düşüncesiyle ulusal gizleri sakladığını görürüz³⁵⁵. Nitekim Volkan, Atatürk'ün tekke ve zaviyelere karşı alınan önlemlerin yaratacağı kitlesel tepkiyi dikkate alarak, peçe takılmasını yasal olarak yasaklama yoluna gitmediğinin, bunun yerine yaptığı konuşmalarda peçe takılmasına sürekli karşı çıkarak, peçenin Türk toplumsal hayatından kazınması için halkı ikna etmeye çalıştığının altını çizer³⁵⁶.

Bunun yanında zamanının geldiğine inandığı kararları vakit kaybetmeksizin aldığını görürüz. Feyzioğlu'nun da değindiği gibi, türbelerle ilgili kararın çok katı bir şekilde ve derhal uygulanmasının zorunlu olduğunu gördüğü için 1925 yılında, 677 sayılı kanunla, tekke ve zaviyeler kapatılmış, tarikatlar yasaklanmış, şeyhlik, babalık, dervişlik, müridlik, seyitlik, çebeilik gibi ünvanların kullanılmasına son verilmiş, üfürükçülük, falcılık, büyücülük, muska yazma suç haline getirilmiş ve çıkar sağlama amacı güdenlerle diğer bütün türbeler kapatılmıştır³⁵⁷.

Atatürk'ün karar alma sürecindeki davranışı, karar alma sürecine etki eden bireysel faktörler açısından incelendiğinde ise zamana etkili kullandığı, sorunlara anında çözüm bulmaya çalıştığı, kararların uygulanabilirliği hakkında çevreden bilgi aldığı ve kolay karar verip vakit kaybetmeden eyleme geçtiği görülür. Bu durumu, Atatürk'ün içe dönüklükten ziyade dışa dönük kişilik yapısının bir parçası olarak yorumlamak mümkündür.

Ayrıca Atatürk'ün karar alma sürecinde, sorunlara sistemli bir şekilde yaklaşım kolaylıkla halledebilmesi, sabırla kesin veriler elde etmeye çalışması kişiliğinin sezgisel boyutundan, kararlarından diğerlerinin nasıl etkilenebileceğini hesaba katması

³⁵⁵ Genelgenin ikinci maddesi, "Yurdun bağımsızlığı, yüce Halifelik ve Padişahlığın korunması" diye başlar. Detaylı bilgi için bkz: Beyzat Ay, a.g.e., s.38.

³⁵⁶ Vamık D. Volkan, Norman Itzkowitz, a.g.e., s.342.

³⁵⁷ Turhan Feyzioğlu ve Diğerleri, a.g.e., s.207.

kişiliğinin hissetme boyutundan, kararlarını akıl yoluyla, nesnel tarzda ve mantık çerçevesinde süzgeçten geçirmesi ve hedefe hizmet edecek kararlara değer vermesi ise kişiliğinin düşünme boyutundan aldığı özellikler olarak yorumlanabilir.



SONUÇ

Çok eski çağlardan beri insanların diğer insanları yönetmek ve yönlendirmek amacıyla uyguladığı bir davranış biçimi olan liderlik üzerine 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel bazda pek çok çalışma yapılmıştır. Liderlik konusunda geliştirilen, ortak noktaları etkin ve başarılı liderliğin temel unsurlarını belirlemek olan modeller, temelde üç yaklaşım içerir. Ortaya atılan bu kuramların her biri liderliğin daha önceki kuramlarının açıklamada yetersiz kaldığı bir boyutuna açıklamalar getirerek, liderlikle ilgili bilgi birikimine tamamlayıcı bir katkı sağlamıştır.

Sosyal kurallara dayanan bir ilişki türü olan iktidarın elde edilmesi, elde tutulması, yaygınlaştırılması ve doğru olarak kullanılmasını ihtiva eden siyasi liderlik, sosyal bütünleşme ve siyasi istikrarın temelini oluşturur. Siyasi liderler, insan faaliyetlerini yönlendirmeleri, yıkıcı dürtüleri sınırlayabilmeleri ve insanları kamu yararı için harekete geçmeye zorlayabilmeleri açısından hem anlaşılması hem de uygulanması çok zor olan bir işlevi yerine getirirler.

İktidarı halka dayandırmak, az rastlanır türden büyük işlere girişmek, halkın sempatisini ve saygınlığını kazanmak, kutsal değerlere saygı göstermek, yetenekleri takdir etmek, iyiliklerin karşılıksız kalmayacağını umudunu vermek, usul ne olursa olsun başarılı olmak suretiyle halkın refah ve huzurunu sağlamak siyasi liderlerin iktidarlarını sağlam temellere oturtmanın yollarıdır. Ayrıca liderlerin kitle üzerindeki etkileri yasal bir güç, bir statü veya mevkiye, ekonomik kavramları elinde bulundurmadan ziyade büyük ölçüde kişisel melekelerinden yani karizmasından kaynaklanırsa, bu temelin daha da sağlam olacağı açıktır.

Bir insanı diğer insanlardan farklı kılan, kendine has olan özgün vasıflarını bir arada toplayan ruhsal bir bütünlük olarak karşımıza çıkan kişilik, doğuştan var olan veya sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelen, bireylerin eğilimlerini çevreye uyduran, temeli biyoloji ve fizyoloji olan psikolojik bir olgu olarak karşımıza çıkar. Ayrıca kişiye genler yoluyla aktarılan kalıtım, içinde bulunulan kültürel ve sosyal yapı,

anne ve babanın davranış kalıpları gibi unsurların kişiliği oluşturan temel faktörler olduğu araştırmanın sonuçları arasındadır.

Bireylerin kişilik yapıları ile ilgili psikolojik farklılıkları anlamak ve izah etmek amacıyla geliştirilen kişilik kuramlarının ortak noktası, kişiliğin gözlenebilen özelliklerinin nedenlerinden ziyade nasıl olduklarına bakmalarıdır. Başka bir ifadeyle kişiliği nitelik, huy, tutum, tip gibi kavramlarla anlatmalarıdır. Ne var ki kişilik ile ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik bir sınıflandırmaya gitmeleri önemli ölçüde zorlaştırdığı da görülmektedir. Ancak kişilik tipleri üzerine kuram geliştiren Jung, kişiliği iki temel tip ve dört temel işlevden hareketle sekiz tür içe ve dışa dönük tipe ayırmıştır. Bu araştırma çerçevesinde, belirlenen bu sekiz tipin karar alma sürecindeki davranışları incelenmiştir.

Geleceğe yönelik olması nedeniyle kitlelerin kaderlerine etki etmesi bakımından önemli bir faktör olan karar alma faaliyeti, içinde alternatifler açısından en uygun olanını seçme işlemi içeren bir faaliyet olmasının ötesinde, belirli özelliklere sahip çok basamaklı bir süreci ihtiva eder ve geçmişten geleceğe doğru uzanan bir zaman dilimini kapsar.

Bir süreç olarak karşımıza çıkan karar alma faaliyetini etkileyen bir çok faktör mevcuttur. Ancak karar alıcının kişisel özelliklerini, deneyimlerini, yeteneklerini kapsayan bireysel faktörlerin öneminin diğerlerine nazaran bir adım öne çıktığı görülür. Bu aşamada Jung'un belirlediği sekiz kişilik tipinin, karar alma davranışı üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma neticesinde, içe dönük tiplerin karar almadan önce çok düşündükleri, sabırlı oldukları, dikkatlerinin içe yönelik olduğu, dışa dönüklere nazaran işlerini daha yavaş hallettikleri, dışa dönük tiplerin ise kolay karar verip eyleme geçerek sorunlarla anında uğraşan bir yapıya sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca kişiliğin temel işlevleri açısından ele alındığında ise kararları geçmiş deneyimlere dayandırmak gerektiğine olan inanç kişiliğin duyumsama işlevinden, kararları gelecekteki olasılıklara dayandırmak gerektiğine olan inanç kişiliğin sezgisel işlevinden, kararlarda prensiplerden çok değerlere ve kararların başkaları tarafından kabul edilebilirliğine

önem verme kişiliğın hissetme işlevinden, kararları daha çok akıl yoluyla, kişisel düşünceleri katmadan somut ve mantıksal bir tarzda alma eğilimi ise kişiliğın düşünce işlevinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulguların Atatürk model alınarak çerçeveslendirilmesi aşamasında öncelikle Atatürk'ün siyasi liderliği sorgulanmış, yapılan kaynak taraması neticesinde Machiavelli'nin başarılı liderliğın temel kurallarını ve iktidar dinamiklerini alışılmadık bir üslupla anlattığı "Hükümdar" adlı eserinde ortaya koyduğu hükümdarın sahip olması gereken özellikler ile Max Weber'in ortaya koyduğu karizmatik liderlik özelliklerinin, Atatürk'ün sergilediği liderlik özellikleriyle büyük ölçüde örtüştüğü ortaya çıkmıştır.

Ayrıca Jung'un kişilik tipleri teorisi esas alınarak Atatürk'ün kişilik özelliklerinin analizi yapılmış, bu bağlamda dışa dönük tip özelliklerinin daha ağır bastığı, içe dönük özelliklerin ise gölgede kaldığı görülmüştür. Kişiliğın duyumsama, sezgi, düşünme ve hissetme işlevleri ele alındığında ise direktifleri yeri geldiğinde yok sayabilme, yaratıcılık ve hayal gücünün genişliği, ayrıntılı düşünme, bilgiyi geniş tarzda ele alma ve verileri farklı parçalar olarak ele almaktan ziyade bir bütün olarak özümseme özeliği kişiliğının sezgisel boyutundan, kesin ve ayrıntılı şeylere dikkat etme, sorunlara sistemli ve gerçekçi yaklaşım, sorunları kolaylıkla çözebilme özellikleri ise kişiliğının duyumsama boyutundan, anlayış ve uyuma önem verme, insan ilişkilerini uyumlu tutmaya çalışma özellikleri kişiliğının hissetme boyutundan, olayları bir mantık ve akıl çerçevesinde ele alıp ayrıntılı irdeleme özeliği ise kişiliğının düşünme boyutundan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca planlı ve düzenli bir hayat yaşamak ve yaşamını bir amaca dayandırmak, planladığı işler için hazırlık yapmak ve bunu gerçekleştirene kadar çalışmak özeliği ise kişiliğının yargı boyutunun daha ağır bastığının bir göstergesidir.

Atatürk'ün sahip olduğu kişilik özelliklerinin karar alma sürecine olan etkisi incelendiğinde ise, dışa dönük kişilik yapısının bir yansıması olarak zamanı etkin kullandığı, sorunlara anında çözüm bulmaya çalıştığı, kararların uygulanabilirliği hakkında çevreden bilgi aldığı ve kolay karar verip vakit kaybetmeden eyleme geçtiği

görülmüştür. Ayrıca sorunlara sistemli bir şekilde yaklaşıp kolaylıkla halledebilmesi, sabırla kesin veriler elde etmeye çalışması kişiliğinin sezgisel boyutundan, kararların kararlarından diğerlerinin nasıl etkilenebileceğini hesaba katması kişiliğinin hissetme boyutundan, kararlarını akıl yoluyla, nesnel tarzda ve mantık çerçevesinde süzgeçten geçirmesi ve hedefe hizmet edecek kararlara değer vermesi ise kişiliğinin düşünme boyutundan aldığı özellikler olarak ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak liderlerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, geçmişte ortaya çıkan nedenlerden gelecekteki sonuçlara ulaşılırken geçirilmesi gereken aşamaların tümünü kapsayan karar alma süreci üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.



KAYNAKÇA

ADASAL Rasim; **Yeni Medikal Psikoloji**, Minnetoğlu Yayınları, İstanbul, 1977.

AKSOY Muammer; **Atatürk ve sosyal Demokrasi**, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1990.

AKŞİN Aptülahat; **Atatürk'ün Dış Politika İlkeleri ve Diplomasisi**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1991.

ALTINKÖPRÜ Tuncel; **Beden Yapısı Yüz Yapısı ve Karakter**, Haşmet Matbaası, İstanbul, 1978.

ALTINKÖPRÜ Tuncel, **Şahsiyet Analizi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.

ARKONAÇ Sibel; **Grup İlişkileri**, İmge Yayınları, İstanbul, 1993.

ARI Tayyar; **Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999.

ARIBURNU Kemal; **Atatürk'ten Anılar**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1976.

ARON Raymond; **Sosyolojik Düşüncenin Evreleri** (Çev. K. Alemdar), Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1994.

AŞKUN İnal Cem; "Atatürk İlkeleri ve Yöneticisi Kişiliği", **I. Uluslar arası Atatürk Sempozyumu Açılış Konuşmaları Bildiriler Kitabı**, AKDTYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1994.

ATAY Falih Rıfki; **Atatürk'ün Hatıraları 1914-1918**, İşbankası Kültür Yayınları, Ankara, 1965.

Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri (A.S.D.); Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1954.

AVCI Fuat; **Olaylar ve Atatürk**, Genelkurmay Askeri Tarih Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 1981.

AY Behzat; **Çanakkael'den Laik Cumhuriyet'e Tarihimize Önemli Günler ve Atatürk**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1998.

AYBARS Ergün; **Atatürk Çağdaşlaşma ve Laik Demokrasi**, İleri Kitabevi Yayını, İzmir, 1994.

AYDEMİR Şevket Süreyya; **Tek Adam**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.

BAĞIRKAN Şemsettin; **Karar Verme**, Der Yayınları, İstanbul, 1983.

BALOGH Penelope; **Freud Üzerine** (Çev. M.Sağman Kayatekin), V Yayınları, Ankara, 1986.

BALTAŞ Acar; **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

BANOĞLU Niyazi Ahmet; **Yayınlanmış Belgelerle Atatürk Siyasi ve Özel Hayatı İlkeleri**, Doğan Yayınları, İstanbul, 1981.

BASS M. Bernard; **Leadership Psychology and Organizational Behavior**, Free Press, New York, 1960.

BASS M. Bernard; **Organizational Decision Making**, Illinois Inc, New York, 1978.

BAŞARAN İbrahim Ethem; **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.

BAYKAL Adnan Nur; **Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları**, Nordstern İmtaş Yayını, İstanbul, 1998.

BAYKAL Besim; **Organizasyonların Yönetimi**, Mer-Er Matbaası, İstanbul, 1981.

BAYMUR Feriha; **Genel Psikoloji**, İnkılâp ve Aka Kitabevi, İstanbul, 1978.

BAYSAL A.Can-TEKARSLAN Erdal; **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987.

BAYSAL A.Can-TEKARSLAN Erdal; **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.

BENEWICK Robert-GREEN Philip; **20. Yüzyıl Politik Düşünürleri** (Çev. Ali Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul, 2000.

BENNIS Warren; **Bir Lider Olabilmek** (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

BİLGİN Nuri; **Siyaset ve İnsan**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 1997.

BORAK Sadi; **Bilinmeyen Yönleriyle Atatürk**, Kitapçılık Ticaret Yayınları, İstanbul, 1966.

BROCKLING Ulrich; **Disiplin** (Çev. Veysel Atayman), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2001.

BUMİN Birol; **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990.

BUONO Anthony-BOWDITCH James; **A Primer On Organizational Behavior**, Willey Book, New York, 1990.

BURNS R.B.- DOBSON C.B.; **Introductory Psychology**, MTP Press Ltd., Lancaster, 1984.

CAN Halil-AKGÜN Ahmet- KAVUNCUBAŞI Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, HÜİİBF Yayını, Ankara, 1994.

CAN Halil-TECER Meral; **İşletme Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978.

CAN Halil-TUNCER Doğan-AYHAN Yaşar; **İşletme Yönetimi**, Asımlar Matbaası, Ankara, 1984.

CAN Hüseyin; **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

CEYLAN Ahmet; "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt II., İstanbul, 1997.

CİHAN Erol; "Atatürk ve Hukuk Devleti Kavramı", **I. Uluslar arası Atatürk Sempozyumu Açılış Konuşmaları Bildiriler Kitabı**, AKDİTYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1994.

CLARKE Michael; **Understanding Foreign Policy**, Edward Elgar Pub., London, 1990.

COOKE Steve; **Making Management Decisions**, Printice Hall Inc., London, 1984.

CÜCELOĞLU Doğan; **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.

ÇANKAYA Necati; **Atatürk'ün Hayatı Konuşmaları ve Yurt Gezileri**, Altın Kitabevi, İstanbul, 1987.

ÇELİK Adnan; "Kriz Ortamında Liderlik", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu ve Bildiriler Kitabı**, Cilt I., İstanbul, 1997.

DAFT Richard; **Management**, The Dreyden Press, Orlando, 1994.

DALE Ernest; **Manegement Theory and Practices**, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1973.

DAVIS Keith; **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1981.

- DERELİ Toker; **Organizasyonda Davranış**, Ar Yayıncılık, İstanbul, 1982.
- DİNÇER Ömer-FİDAN Yahya; **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- DOĞAN Avni; **Kurtuluş ve Sonrası**, Dünya Yayınları, İstanbul, 1964.
- DOWNS B. Robert; **Dünyayı Değiştiren Kitaplar** (Çev. Erol Güngör), Ötüken Yayınları, İstanbul, 1995.
- DUBAŞI Hamit; **İslamda Otorite** (Çev. Süleyman E. Gündüz), İnsan Yayınları, İstanbul, 1995.
- DUMOULIN Daniel; **Atatürk'ten Düşünceler**, AKDİTYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 2000.
- DURA Cihan, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara, 1990.
- EBENSTEIN William; **Siyasi Felsefenin Büyük Düşünürleri** (Çev. İsmet Özel), Şule Yayınları, İstanbul, 2003.
- EGELİ Münir Hayri-HALİT Ahmet; **Atatürk'ten Bilinmeyen Hatıralar**, Yazaroğlu Kitapçılık, İstanbul, 1959.
- EKŞİ Aysel; **Gençlerimiz ve Sorunları**, İstanbul Üniversitesi, Mediko-Sosyal Merkezi Yayını, İstanbul, 1982.
- ELKINS Arthur; **Management Structures Functions and Practices**, Addison Wesley Pub. Co., Massachusetts, 1980.
- ENGLER Barbara; **Personality Theories: An Introduction**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1979.
- ERDOĞAN İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- EREN Erol; **Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.
- EREN Erol; **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- ERENLİ Muhterem; **Atatürk/Yazılanlar**, Yapı ve Kredi Bankası Yayını, İstanbul, 1976.
- ERENLİ Muhterem; **Atatürk Cumhurbaşkanı**, Yapı ve kredi Bankası Yayını, İstanbul, 1979.

EROĞLU Hamza; **Atatürk'ün Üstün Kişiliği**, Işın Yayıncılık, Ankara, 1993.

EROĞLU Hamza; "Milli Birlik ve Beraberlik" **Atatürkçü Düşünce**, Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1992.

ESİN Alptekin; **Yöneylem Araştırmalarında Karar Yöntemleri**, AİTİA Yayınları, Ankara, 1981.

EYSENCK H.J.-WILSON H.D.; **A Testbook Of Human Psychology**, MTP Press Ltd., Lancaster, 1976.

EZGÜ Necdet; "Atatürk'ün Asker Kişiliği", **Anektodlarla Atatürk**, K.K. Yayınları, Ankara, 1997.

FELLNER Harm Jörg; "Kemal Atatürk'ün Türkiye İçin Taşdığı Önem ve Fikirlerinin Dünyada Uyandırdığı Etki" (Çev. Murat Ünlü), **Mustafa Kemal Atatürk 1881-1981**, AKDİTYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1997.

FENİCHEL Otto; **Nevrozların Psikanalitik Teorisi** (Çev. Selçuk Tüncer), Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1974.

FEYZİOĞLU Turhan-AYSAN Mustafa-EROĞLU Hamza-GİRİTLİ İsmet-GÖNLÜBOL Mehmet; **Atatürk Yolu**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1995.

FEYZİOĞLU Turhan; **Türk Milli Mücadelesinin ve Atatürkçülüğün Temel İlkelerinden Biri Olarak Millet Egemenliği**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988.

FORDHAMM Frieda; **Jung Psikolojisi** (Çev. Aslan Yalçınar), Say Yayınları, İstanbul, 1994.

FOUCAULT Michel; **Özne ve İktidar** (Çev. Işık Ergüden, Osman Akınhay), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2000.

FRANKEL Joseph; **The Making Of Foreign Policy**, Oxford University Press, London, 1963.

FREUD Sigmund; "Psikanalizin Yararı", **Cigito Üç Aylık Düşünce Dergisi**, Altan Matbaacılık Ltd.Şti., Sayı:9, İstanbul, 1996.

FREUD Sigmund; **Psikanalize Yeni Giriş Dersleri** (Çev. Selçuk Budak), Öteki Yayınevi, Ankara, 1994.

FREUD Sigmund; **Yaşamım ve Psikanaliz** (Çev. Kâmuran Şipal), Say Yayınları, İstanbul, 1993.

FROMM Erich; **Freud Düşüncesinin Büyüklüğü ve Sınırları** (Çev. Aydın Arıtan), Arıtan Yayınevi, İstanbul, 1993.

GEÇTAN Engin; **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar**, Maya Matbaacılık ve Yayıncılık, Ankara, 1982.

GRAY L. Jery-STARKE Frederick A.; **Organizational Behavior**, Merrill Publishing Co., Columbus, 1988.

GROSS Richard D.; **Psychology: The Science Of Mind And Behavior**, Hiddor And Stoughton Ltd., London, 1987.

GIDDENS Anthony; **Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji** (Çev. Ahmet Çiğdem), Vadi Yayınları, Ankara, 1992.

GIDDENS Anthony; **Sosyoloji-Eleştirel Bir Yaklaşım** (Çev. M. Ruhi Esengün, İsmail Öğretir), Birey Yayıncılık, İstanbul, 1994.

GÖNLÜBOL Mehmet-SAR Cem; **Atatürk ve Türkiye'nin Dış Politikası**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1963.

GÖZE Ayferi; **Siyasal Düşünceler ve Yönetimler**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1993.

GÜNEY Salih; **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**, Ocak Yayınları, Ankara, 1999.

HABİP Bella; "Psikanaliz Geleneği Üzerine", **Psikanaliz Tartışmaları-I**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2000.

HALL Calvin S.- LINDZEY Gardner; **Theries Of Personality**, John-Willey And Sons Inc., New York, 1970.

HAMMER Organ; **Organizational Behavior**, Business Publications, Texas, 1982.

HARRE Romm- ROGER Lamb; **The Dictionary Personality And Social Psychology**, Basil Backwell Ltd., Oxford, 1986.

HEDGES Patricia; **Kişiliğimizi Tanımamızın Yolları** (Çev. Banu Büyükkal), Rota Yayınları, İstanbul, 2001.

HERBERT Martin; **Psychology For Social Workers**, The British Psychological Society And Macmilan Publishers Ltd., London, 1986.

HILSMAN Roger; "Policy Making is Politics", **International Politics and Foreign Policy**, The Free Press, New York, 1969.

HİMMETOĞLU Bülent; **Karar Verme Yeteneğini Geliştirme**, Karaca Matbaası, İzmir, 1971.

HOGAN Robert; **Personality Theory**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1976.

HOTGETS Richard M.; **Yönetim: Teori Süreç ve Uygulama** (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), Der Yayınevi, İstanbul, 1997.

HOY Frank; **Educational Administration**, Mc Graw Hill Book, New York, 1991.

İNAN Afet; **Atatürk Hakkında Hatıra ve Belgeler**, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1959.

İNAN Afet; **Medeni Bilgiler ve Mustafa Kemal Atatürk'ün El Yazıları**, T.T.K. Yayını, Ankara, 1969.

JAY Antony; **Yönetim ve Machiavelli** (Çev. Oğuz Onaran), Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1994.

JUNG Carl Gustave; **Analitik Psikolojinin Temel İlkeleri** (Çev. Aslan Yalçiner), Cem Yayınevi, İstanbul, 1996.

KAPANİ Münci; **Politika Bilimine Giriş**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1998.

KEZER Aydın; **Türk ve Batı Kültüründe Siyaset Kavramı**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1987.

KIŞLALI Ahmet Taner; **Siyaset Bilimi**, İmge Yayınları, Ankara, 1994.

KIŞLAK Şennur Tutarel; "Freud ve Psikanaliz", **Türk Psikoloji Bülteni**, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Sayı:19, Ankara, Aralık 2000.

KOCATÜRK Utkan; **Atatürk'ün Fikir ve Düşünceleri**, AKDITYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1999.

KOÇEL Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995.

KONGAR Emre; **Devrim Tarihi ve Toplum Bilim Açısından Atatürk**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.

KONGAR Emre; **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.

KÖKNEL Özcan; **Kişilik**, Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul, 1986.

KÖNİ Hasan; **Atatürk'ün Dış Politikayla İlgili Görüşleri**, Etibank Bülteni, İstanbul, 1981.

LEAHY T.S.; **History Of Psychology**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1980.

LEEDEN Michael A.; **Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli** (Çev. Türkan Arkan, Elif Gökteke), Literatür Yayınları, İstanbul, 2003.

LUNENBERG F.C.-ORNSTEIN Suzyn; **Educational Administration**, Watsworth, Publish, Belmont, 1991.

LUTHANS Fred; **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Book, New York, 1995.

MACHIAVELLI; **Hükümdar** (Çev. H. Kemal Karabulut), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1998.

MACHIAVELLI Niccolo; **Prens** (Çev. Derya Karagöz), Ufuk Matbaası, İstanbul, 2001.

MISCHEL Walter; **Introduction to Personality**, Holt-Rinehard And Winston Inc., New York, 1981.

MORGAN Clifford T.; **Psikolojiye Giriş** (Çev. Hüsnü Arıcı), Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara, 1991.

MYRES İsabel-MYRES Peter; **Kişilik** (Çev. Hüsnü Ovacık), Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1997.

NEWMAN William H.; **Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare** (Çev.Kenan Sürgit), Amme İdaresi Yayınları, No: 186, Ankara, 1989.

NORTHCRAFT Gregory; **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Orlando, 1990.

ONARAN Oğuz; **Örgütlerde Karar Verme**, AÜSBF Yayını, Ankara, 1971.

OWENS R. G.; **Organizational Behavior In Education**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987.

OZANKAYA Özer, **Dünya Düşünürleri Gözüyle Atatürk ve Cumhuriyeti**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000.

ÖZALP İnan; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1984.

ÖZAYDIN Selim; **Psikiyatri**, Sanal Matbaacılık, İstanbul, 1984.

- ÖZGÜ Halis; **Freud Adler Jung/Psikanalizin Üç Büyükleri**, Mart Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- ÖZTÜRK Ahmet; **Yönetim Kararlarında Leontief Modeli**, Kalite Matbaası, Ankara, 1980.
- RADFORD John-GOVIER Ernest; **A Textbook Of Psychology**, Sheldon Press, London, 1980.
- REESER G., M. LOPER; **Management Key To Organizational Effectiveness**, Scott Forsand and Co., London, 1978.
- ROBBINS Stephen; **Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988.
- ROBBINS Stephen; **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988.
- ROST C. Joseph; **Leadership For The 21. Century**, Praeger, Connecticut, 1993.
- RYCKMAN Richard M.; **Theories Of Personality**, D.Van Nostrand Company, New York, 1978.
- SAN Coşkun; Max Weber'de **Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Ankara, 1971.
- SANTROCK John W.; **Psychology**, Times Mirror Higher Education Group Inc., Chicago, 1998.
- SARIBAY Ali Yaşar; **Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- SARIBAY Ali Yaşar; **Postmodernite, Sivil Toplum ve İslâm**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994.
- SARIBAY Ali Yaşar; **Siyaset, Demokrasi ve Kimlik**, Asa Kitabevi, Bursa, 1998.
- SCHULTZ Duane; **A History Of Modern Psychology**, Academic Press, New York, 1981.
- SONGAR Ayhan; **Psikiyatri**, Geçit Kitabevi, İstanbul, 1977.
- SOYAK Hasan Rıza; **Atatürk'ten Hatıralar**, Yapı ve Kredi Bankası Yayınları, İstanbul, 1973.
- SÖNMEZOĞLU Faruk; **Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi**, Filiz Yayınevi, İstanbul, 1995.

STARRATT Robert; **The Drama Of Leadership**, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1993.

STONE Evelyn; **American Psychiatric Grossary**, American Psychiatric Press Inc., Washington, 1988.

SÜRSAL Gökay; “İşletmelerde Karar Süreci”, **Yönetim Dergisi**, İstanbul, Mayıs 1975.

SYNDER Richard; “The Decision Making Approach To The Study Of International Politics”, **International Politics and Foreign Policy**, The Free Press, New York, 1969.

TINAR Mustafa Y.; “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, **Mercek Dergisi**, Mess Yayınları, Ankara, Nisan 1999.

TİMUROĞLU Vecihi; **Ulusal Kurtuluş Savaşçısı Atatürk**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1999.

TEKARSLAN Erdal; “Kararın Anlamı ve Genel Esasları”, **Yönetim Dergisi**, İstanbul, Nisan 1980.

TOLAN Barlas; **Toplumbilimlerine Giriş**, Savaş Yayınları, Ankara, 1983.

TOSUN Kemal; **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.

TUFAY Muzaffer; “Fransız İhtilali ve Atatürk”, **I. Uluslar arası Atatürk Sempozyumu Açılış Konuşmaları Bildiriler Kitabı**, AKDTYK Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1994.

TURAN İlter; **Siyasal Sistem ve Siyasal Davranış**, İÜİF Yayını, İstanbul, 1977.

TURNER S. Bryan; **Max Weber ve İslam-Eleştirel Bir Yaklaşım**, Vadi Yayınları, Ankara, 1991.

TÜMER Melih; **Yönetim ve Yönetici**, Üçler Matbaası, İstanbul, 1975.

ULUÇINAR Asuman; **Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıklarının Analizi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1992.

VECCHIO Roberts; **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Orlando, 1990.

VERNON Philip E.; **Personality Assessment: A Critical Survey**, Mathuen Co. Ltd., London, 1976.

VOLKAN Vamık D.-ITZKOWITZ Norman; **Ölümsüz Atatürk**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1998.

WEBER Max; **Sosyoloji Yazıları** (Çev. Taha Parla), İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.

WEBER Max; **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı** (Çev. Özer Ozankaya), İmge Kitabevi, Ankara, 1995.

WERNER Isabel; **Liderlik ve Yönetim** (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

WRIGHT D.S.-TAYLOR Ann-DAVIES D.R.; **Reason Introducing Psychology: An Experimental Approach**, Penguin Books, New York, 1970.

WOLMAN Baldwin B.; **Contemporary Theories And Systems In Psychology**, Harper And Row Pub., New York, 1965.

YAMANER Şerafettin; **Atatürk Öncesinde ve Sonrasında Kültürel Değişim**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1999.

YANBASTI Gülgün; **Kişilik Kuramları**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1990.

YAVUZEL Haluk; **Çocuk ve Suç**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1982.

YÖRÜKOĞLU Atalay; **Gençlik Çağı**, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, Ankara, 1986.

YÜCEBAŞ Hilmi; **Atatürk'ün Nükte Fıkra ve Hatıraları**, Kültür Kitabevi, İstanbul, 1963.

YUKL A. Gray; **Leadership In Organizations**, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1989.

ZEL Uğur; **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Özgeçmişim,

1973 yılında Bursa'da doğdum. İlk ve orta öğrenimimi burada tamamladım. 1991 yılında İzmir Maltepe Askeri Lisesi'nden, 1996 yılında ise Kara Harp Okulu'ndan mezun oldum.

Eylül 2002'de Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi yüksek lisans programına, Eylül 2003'te ise Yrd. Doç. Dr. Sertaç Serdar'ın danışmanlığında "Karar Alma Sürecine Kişilik Sistemlerinin Etkisi ve Liderlik" konulu teze başladım.

2001 yılından itibaren de Bursa Işıklar Askeri Lisesi Komutanlığı'nda görev yapmaktayım.

Birkan KOÇ