

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SİYASETTE LİDERLİK OLGUSU: MUHSİN YAZICIOĞLU
ÖRNEĞİ

Fatma AKAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DR. ÖĞR. ÜYESİ EMRE SAVUT (DANIŞMAN)
DOÇ. DR. HAKAN MEHMET KİRİŞ
DOÇ. DR. MUSTAFA LAMBA

BURDUR – 2019



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 25/12/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Fatma AKAR'ın "Siyasette Liderlik Olgusu: Muhsin Yazıcıoğlu Örneği" konulu tez çalışması Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : DR. ÖĞR. ÜYESİ EMRE SAVUT

ÜYE : DOÇ. DR. MUSTAFA LAMBA

ÜYE : DOÇ DR. HAKAN MEHMET KİRİŞ

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... Sayılı kararı.

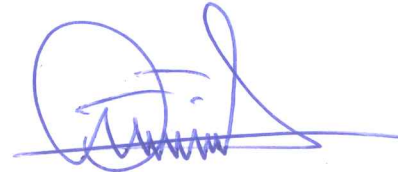
T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum **“Siyasette Liderlik Olgusu: Muhsin Yazıcıoğlu Örneği”** adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.



Fatma AKAR

25.12.2019

ÖNSÖZ

Öncelikle bu çalışmanın ortaya çıkmasında kıymetli bilgileriyle, değerli insanlığıyla ve hassasiyetiyle desteklerini esirgemeyen, çalışmanın her cümlesine değer katan, danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Emre SAVUT'a sağlamış olduğu destek ve motivasyondan ötürü şükranlarımı sunarım. Kendisini tanıdığım ve bu çalışmayı birlikte yürütebilme şansına sahip olduğum için sonsuz mutlu ve onurluyum.

Tanıdığım günden beri varlıklarını ve desteklerini hep hissettiğim, kendilerine çok şey borçlu olduğum değerli büyüklerim Prof. Dr. Mehmet ÖZKARTAL ve Öğr. Gör. Masum GÜLCEMAL hocalarıma; kıymetli büyüğüm Prof. Dr. Mahmut BÜLBÜL'e; ihtiyacım olduğu her an fikirlerinden istifade ettiğim ve çalışma konumu belirlemem hususunda yönlendiren Doç. Dr. Mürşit IŞIK hocama; her zaman yardımseverliğini ve ağabeyliğini hissettiğim, akademik anlamda her zaman fikirlerinden yararlandığım hemşehrim Öğr. Gör. Mehmet MECEK hocama minnet duygularımı iletirim. Ayrıca çalışma vesilesiyle tanıma fırsatı bulduğum ve çalışmama bilim adına büyük katkılar sağlayan saygıdeğer Mahir DAMATLAR'a ve onun nezdinde Gönüllerde Birlik Vakfı'na ve çalışanlarına, Hakkı ÖZNUR'a, Yavuz ARUN'a, Prof. Dr. Orhan KAVUNCU'ya, Servet AVCI'ya, Prof. Dr. Selçuk ÖZDAĞ'a, Dr. Lütfü ŞAHSUVAROĞLU'na, Hilmi GÜNEŞ'e, Remzi ÇAYIR ve Hacer ÇAYIR'a, Hasan ÇAĞLAYAN'a, Haşim AKTEN'e, Hasan SAĞINDIK'a, Hayati TEK'e, Kadir TOSUN'a, Muhammet AKGÜN'e, Servet TURGUT'a, Emir KUŞDEMİR'e ve Mehmet Doğan SİLLELİ'ye değerli zamanlarını ayırdıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak tüm zorluklara rağmen bugünlere gelmemi sağlayan, hiçbir zaman maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, aldığım her kararda yanımda olan, sağlık problemleri olmasına rağmen beni hep önceleyen ve bir an olsun yalnız bırakmayan, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim canım babam Ali AKAR'a, dünyanın en fedakâr insanı, baş tacım annem Leyla AKAR'a ve hayatımın her anında en yakın yol arkadaşım olan kıymetli ağabeyim Emrah AKAR'a sonsuz teşekkür ediyor, şükranlarımı sunuyorum.

(AKAR, Fatma, *Siyasette Liderlik Olgusu: Muhsin Yazıcıoğlu Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2019)

ÖZET

Liderlik, taşımış olduğu nitelikler itibariyle gerek özel sektör ile gerekse siyasal yaşam ile çok yakından ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Toplum ve kitleleri yönetebilmesi ve etkileyebilmesi açısından siyasal liderlik, son yıllarda daha çok ilgi gören bir kavram haline gelmeye başlamıştır. Liderin, toplumsal yaşamın bir düzenleyicisi olarak görülmesi de siyaset ile liderliği daha ilişkili duruma getirmiştir. Bu doğrultuda bakıldığında ise, Türkiye’de birçok siyasal liderin, özellikle de iktidarda bulunmuş siyasal liderlerin liderlik özelliklerini ortaya koymak amacıyla çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmüştür.

Çalışmanın amacı, siyasal lider Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderlik özelliklerini ortaya koymaktır ve çalışma nitel araştırma yöntemi esas alınarak yürütülmüştür. Esas alınan bu yöntemle bağlı olarak Muhsin Yazıcıoğlu’nun siyaset içerisinde birlikte yer aldığı, kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenen 20 kişi ile nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşme yapılmış, bu görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde Muhsin Yazıcıoğlu’nun siyasette yer aldığı dönemlerde sabit ve tek bir liderlik özelliği göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. 1980 öncesinde ani ve tek başına karar almasıyla, teşkilata hizmet edenleri değerlendirip, hizmet etmeyenleri görevden almasıyla ağırlıklı olarak otoriter lider özelliklerini yansıttığı görülmüştür. 1980 sonrasında ise istişareye çok önem vermesiyle, çalışma arkadaşlarına karşı dostane davranışlarıyla, güvenilir bir lider olmasıyla, ülkücü camia nezdinde olumlu bir imaj yaratmasıyla, çalışma arkadaşlarının onun ideolojisini benimsemesiyle, siyasal başarıdan daha çok insanlara hizmet etmeyi kendine vazife edinmesi sebebiyle daha çok karizmatik, demokratik, paternalist, dönüştürücü ve hizmetkâr lider özelliklerini gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Siyasal Liderlik, Muhsin Yazıcıoğlu, Nitel Araştırma, Betimsel Analiz.

(AKAR, Fatma, *The Phenomenon of Leadership in Politics: Example of Muhsin Yazıcıoğlu*, Master Thesis, 2019)

ABSTRACT

Leadership is a concept with its own characteristics, related to both politics and private sector. Political leaders have led to the concept of leadership upfront, due to its ability to manage society and mass. Which characteristics the concept of leadership should have or not is getting controversial. The fact that the leader is seen as a regulator of social life has made politics and leadership more identical. When viewed in this context, various studies have been conducted to present leadership characteristics of many political leaders in Turkey, especially ones in power in the past.

The aim of the study is to reveal the leadership characteristics of political leader Muhsin Yazıcıoğlu and the study was conducted on the basis of qualitative research method. Depending on this method in order to present the leadership characteristics of the political leader Muhsin Yazıcıoğlu, the main subject of our study, general information about his political life and important events in political life are given with conducting the literature review. In the third part, 20 people who worked with Muhsin Yazıcıoğlu in politics were interviewed by using a semi-structured interview technique, which is one of the qualitative research methods and the data obtained from these interviews were analyzed by using descriptive analysis method. It is seen that Muhsin Yazıcıoğlu did not show a constant leadership characteristic in the period he took part in politics. Additionally, it was seen that it was predominantly an authoritarian leader with its sudden and solitary decision before 1980, evaluating those who served the organization and dismissing those who did not. After 1980, it was more, because it paid attention to consultations, friendly behaviors towards its colleagues, being a reliable leader, creating a positive image in the idealist community, adopting its ideology and serving to people more than political success charismatic, democratic, paternalist, transformational and servant leader.

Keywords: Leadership, Political Leadership, Muhsin Yazıcıoğlu, Qualitative Research, Descriptive Analysis.

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK	i
TEZ ONAY SAYFASI	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
TABLolar	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE SİYASİ LİDERLİK

1.1. LİDERLİK.....	6
1.1.1. Kavram Olarak Lider ve Liderlik	7
1.1.2. Lider-Yönetici Ayrımı	9
1.1.3. Liderin Nitelikleri	12
1.2. LİDERLİK TEORİLERİ.....	20
1.2.1. Özellikler Teorisi	21
1.2.2. Davranışsal Teori.....	23
1.2.3. Durumsallık Teorisi	24
1.3. LİDERLİK VE GÜÇ.....	26
1.3.1. Güç Kavramı ve Liderliğin Güç Kaynakları.....	26
1.3.1.1. Karizmatik Güç	28
1.3.1.2. Uzmanlık Gücü	28
1.3.1.3. Yasal Güç	29
1.3.1.4. Ödüllendirme Gücü.....	29

1.3.1.5. Cezalandırma Gücü.....	30
1.4. SİYASİ LİDERLİK.....	31
1.4.1. Kavram Olarak Siyasi Liderlik.....	31
1.4.2. Siyasi Liderliğe Genel Bir Bakış.....	32
1.5. LİDERLİK TİPLERİ.....	35
1.5.1. Otoriter Liderlik.....	35
1.5.2. Demokratik Liderlik.....	38
1.5.3. Karizmatik Liderlik.....	40
1.5.4. Dönüşümcü Liderlik.....	42
1.5.5. Paternalist Liderlik.....	43
1.5.6. Hizmetkâr Liderlik.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

MUHSİN YAZICIOĞLU'NUN HAYATI VE TÜRK SİYASİ HAYATINDAKİ YERİ

2.1. MUHSİN YAZICIOĞLU'NUN HAYATI VE SİYASET ÖNCESİ YILLARI..	47
2.1.1. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Hayatı.....	47
2.1.2. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Kişiliği.....	49
2.1.3. Lise Yılları: Ülkücü Kesimle Tanışma.....	49
2.1.4. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Milliyetçilik Anlayışı.....	50
2.1.5. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Liderlik Anlayışı.....	51
2.1.6. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Siyaset Anlayışı.....	52
2.2. MUHSİN YAZICIOĞLU'NUN SİYASİ YAŞAMINA ETKİ EDEN YILLAR.	53
2.2.1. 1970'li Yıllar Siyasi Arayış Dönemi.....	53
2.2.1.1. Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı.....	53
2.2.1.2. Ülkücü Gençlik Derneği.....	57
2.2.2. 1980'li Yıllar Liderliğini Şekillendiren Dönem.....	58
2.2.2.1. 12 Eylül 1980 Askeri Darbesi ve Ülkücü Hareket.....	58
2.2.2.2. Sosyal Güvenlik ve Eğitim Vakfı.....	60
2.2.2.3. Yeniden Partileşme ve MÇP Dönemi.....	61
2.2.3. Siyasi Yaşamının Şekillendiği 90'lı Yıllar.....	61
2.2.3.1. Siyasi Kırılmalar ve MÇP'den Kopma.....	62
2.2.3.2. Yeni Oluşum Hareketi.....	64
2.2.3.3. 1993 BBP Dönemi.....	66

2.2.3.4. 28 Şubat Süreci ve Yazıcıoğlu'nun Duruşu	68
2.2.4. Siyasi Yaşamının Son Dönemleri 2000'li Yıllar	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİYASİ BİR LİDER OLARAK MUHSİN YAZICIOĞLU

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	71
3.2. Araştırmanın Sınırları.....	72
3.3. Araştırmanın Deseni.....	73
3.4. Araştırmanın Katılımcıları.....	73
3.5. Araştırmacının Rolü	74
3.6. Verilerin Toplanması.....	74
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi.....	75
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	76
3.8.1. Kavramsal Bulgular	76
3.8.1.1. Liderlik, Siyasi Liderlik ve Lider Niteliklerine İlişkin Bulgular	76
3.8.1.2. Lider-Yönetici Ayrımına İlişkin Bulgular	79
3.8.2. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular	81
3.8.2.1. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Liderliğine ve Yöneticiliğine İlişkin Bulgular	81
3.8.2.2. Literatürde Verilen Liderlik Niteliklerine İlişkin Bulgular.....	82
3.8.2.3. Liderlik Teorilerine İlişkin Bulgular	87
3.8.2.4. Liderlik Gücünün Dayanağına ve Güç Türlerine İlişkin Bulgular	91
3.8.2.5. Liderlik Tiplerine İlişkin Bulgular	94
SONUÇ	106
KAYNAKÇA	120
ÖZGEÇMİŞ	132

KISALTMALAR

AK Parti	: Adalet ve Kalkınma Partisi
AP	: Adalet Partisi
Akt.	: Aktaran
ANAP	: Anavatan Partisi
ASALA	: Armenian Secret Army For The Liberation Of Armenia
BBP	: Büyük Birlik Partisi
C.	: Cilt
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
CKMP	: Cumhuriyetçi Köylü Millet Partisi
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Dr. Öğr. Üyesi	: Doktor Öğretim Üyesi
DP	: Demokrat Parti
DSP	: Demokratik Sol Parti
DYP	: Doğru Yol Partisi
DİSK	: Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
Edt.	: Editör
GKSO	: Gençlik Kültür ve Sanat Ocakları
Haz.	: Hazırlayan
IDP	: İslahatçı Demokrasi Partisi
MÇP	: Milliyetçi Çalışma Partisi
MGK	: Milli Güvenlik Konseyi
MHP	: Milliyetçi Hareket Partisi
MP	: Muhafazakâr Parti

MSP	: Milli Selamet Partisi
RP	: Refah Partisi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfalar
SHP	: Sosyal Demokrat Halkçı Parti
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti Birliği
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
TİP	: Türkiye İşçi Partisi
TÖS	: Türkiye Öğretmenler Sendikası
ÜGD	: Ülkücü Gençlik Derneği
Vol.	: Volume
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: Vesaire

TABLolar

Tablo 1: Lider-Yönetici Ayrımı.....	11
--	-----------



GİRİŞ

Liderlik kavramının temelinde insanoğlunun biri ya da birileri tarafından yönetilme ihtiyacı bulunmaktadır. Çünkü toplumsal düzenin sağlanması için kişilerin bir lider tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Ancak öyle bir durumda toplumsal düzen sağlanabilmektedir. Liderlik kavramının, içerisinde bulunduğu her dönemde farklı anlamlar çağrıştırması sebebiyle tek bir tanımla açıklanması mümkün değildir. Fakat yapılmış olan birçok tanımlamada da ortak noktalara değinildiğini söylemek olasıdır.

Kişilerin toplumsal hayatta düzenli bir yaşama duyduğu gereksinimden ortaya çıkan liderlik kavramı; sosyal bilimler alanında yer alan liderlik teorileri, liderlerin liderlik özelliklerini gerçekleştirirken kullandıkları güç türleri ve liderlerin taşıması gereken nitelikler çerçevesinde ele alınmıştır. Literatürde en çok bahsi geçen özellikler teorisi, davranışsal teori ve durumsallık teorisinde liderliğe çok farklı perspektiflerden bakılmış, bazı teoriler liderliği daha dar bir açıdan ele alırken, bazıları ise daha geniş bir bakış açısıyla incelemişlerdir. Liderlik teorilerinin ele aldığı perspektiften bakıldığında, bu teorilerin liderlik konusunda net ve belirgin özellikler ortaya koyamadığını ve liderlik kavramını en anlaşılır şekliyle açıklayamadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Güç kavramı ise, liderlerin liderlik vasıflarını yerine getirirken yönettiği kitleyi kendi istekleri ve beklentileri yönünde yönetebilme yeteneğine büyük katkı sağlamaktadır. Liderlerin sahip oldukları güç, bazen kendilerinin taşıdığı kişilik özelliklerinden kaynaklanırken bazen de buldukları konumun gereğinden ileri gelmektedir. Son yıllarda liderlikle sıkça bağdaş hale getirildiği görülen “*örgüt kültürü, iletişim, güven, inanç, yetenek ve cesaret*” gibi bazı kavramların da etkisiyle liderlik kavramının daha dikkat çekici bir durum aldığı düşünülmektedir.

Siyasi lider kavramı ise, liderin siyasi bir tavır takınması veya siyasi bir davranış sergilemesi ile ilgili olarak liderlik kavramının bir kolu olarak ortaya çıkmıştır. Siyasi liderin en önemli gayesi, belirli bir siyasi görüşünün olması ve sahip olduğu bu görüş doğrultusunda hizmet vererek hedeflerini gerçekleştirmesidir. Siyasi liderler bu gayelerini yerine getirirken, siyasetin o günkü oluşturduğu ortama göre kendi başlarına ya da temsil ettiği partinin yöneticileri ile birlikte hareket edebilmektedir. Son dönemlerde liderlik davranışları olarak ortaya çıkan “*otoriter, demokratik, karizmatik,*

dönüştürücü, paternalist, hizmetkâr” gibi kavramların siyasi liderlik kavramı ile birlikte sıkça anılmaya başlaması bu kavramın teşkil ettiği alanın daha da genişlemesine imkân tanımıştır. Bu nedenle de siyasi liderlik kavramını ele alırken liderin sergilemiş olduğu liderlik özelliklerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Yapılan araştırma neticesinde, Türkiye’de siyasi liderlerin liderlik özelliklerini irdelemek amacıyla birçok çalışma yapıldığı görülmüştür. Siyasi liderlerin liderlik özellikleriyle ilgili olarak 2005 yılında *“Max Weber’in Liderlik Tipolojisi Çerçevesinde Halka İlişkilerde Liderlik: Bülent Ecevit Örneği”*, 2004 yılında *“Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”*, 2002 yılında *“Türk Siyasal Hayatında Bir Karizmatik Lider Örneği: Turgut Özal”*, 2014 yılında *“Turgut Özal ve Süleyman Demirel’in Siyasi Liderliklerinin Karşılaştırılmalı Analizi”*, 2017 yılında *“Siyasal İletişim Yönetiminde Mustafa Kemal Atatürk’ün Lider İmajı”* ve 2018 yılında *“Siyasal Liderlik ve 1960-1980 Döneminde Alparslan Türkeş”* adlarıyla yazılmış yayımlanmamış yüksek lisans tezlerine, 2003 yılında *“Siyasal Liderlik ve Süleyman Demirel Örneği”* adıyla yazılmış yayımlanmış doktora tezine, 2018 yılında *“Recep Tayyip Erdoğan’ın Liderlik Yaklaşımı”* ve yine 2018 yılında *“Türk Siyasetinde Karizmatik Liderlik ve Recep Tayyip Erdoğan”* adlarıyla yazılmış yayımlanmamış doktora tezlerine rastlanılmıştır. Hakkında çalışma yapılan siyasi liderlerin, genel olarak iktidarda bulunmuş siyasi liderler olduğu görülmüştür. Yapılan bu çalışmalarda, Recep Tayyip Erdoğan ve Bülent Ecevit’in liderlik özellikleri karizmatik liderlik bağlamında nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket çalışması ile ortaya konulmuştur. Mustafa Kemal Atatürk, Süleyman Demirel, Turgut Özal ve Alparslan Türkeş’in ise Türk siyasal hayatındaki söylemleri üzerinden söylem analizi yapılarak liderlik özellikleri belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında sosyal bilimler alan literatürü incelendiğinde ise, Türk Milliyetçiliğinin temsilcisi sayılabilecek isimlerden siyasi lider Muhsin Yazıcıoğlu ile ilgili olarak 2016 yılında *“Ülkücü Harekette Bölünme: Milliyetçi Hareket Partisi ve Büyük Birlik Partisi”*, 2018 yılında *“Siyasal İletişim Penceresinden Yazılı Basında Bir Siyasi Lider Olarak Muhsin Yazıcıoğlu’nun Vefatı Haberlerinin Sunumu”* adlarıyla yazılmış yayımlanmamış yüksek lisans tezlerine; 2015 yılında *“Lider, Teşkilat, Doktrin’in İflası: Ülkücü Harekette 1980 Sonrası Dönüşüm, Bölünme ve İç Çatışma”* adıyla yazılmış bir makaleye ve 2017 yılında *“Türk Siyasi Tarihinde Büyük Birlik*

Partisi: Siyasi Gelişimi, Fikri Kaynakları, Teşkilatlanma Yapısı 1993-2009'' adıyla yazılmış yayımlanmış yüksek lisans tezine rastlanılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda değişik nedenlerle Muhsin Yazıcıoğlu'ndan bahsedilmiş, içinde bulunduğu siyasi partiden kopma nedenlerine, kurmuş olduğu Büyük Birlik Partisi'ne ve bu partiyi kurma nedenlerine değinilmiş ancak Muhsin Yazıcıoğlu'nun Türk siyasi hayatında sergilemiş olduğu liderlik özelliklerini irdeleyen bir çalışma ile karşılaşmamıştır. Bu nedenle Türk Milliyetçiliğinin önemli sayılabilecek isimlerinden Muhsin Yazıcıoğlu'nun 1970'li yılların sonlarında başlayan siyasi hayatında, sergilemiş olduğu liderlik özelliklerinin ele alınmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu çalışma literatürde sıklıkla karşı karşıya geldiğimiz liderlik ve siyasi liderlik kavramlarının sistematik bir biçimde incelenmesinin yanı sıra, Muhsin Yazıcıoğlu'nun incelenen bu kavramlara bağlı kalınarak Türk siyasi hayatı içerisinde sergilemiş olduğu liderlik özelliklerinin ele alınması açısından çok önemlidir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve siyasi liderlik kavramları ele alınmıştır. Bu kavramların nasıl ve ne zaman ortaya çıktığına değinilmiştir. Sosyal bilimlerde oldukça tartışmalı konular olan bu kavramlar ile ilgili yapılmış olan tanımlamalara yer verilmiştir. Birbirinden çok farklı olan ancak bazı düşüncelerde ortak noktaya değinilen bu tanımlarda nasıl lider olunacağı ve lider olabilmek için hangi süreçlerden geçilmesinin gerektiği açıklanmıştır. Ayrıca liderlik teorilerine ve liderlik niteliklerine değinilmiş, liderin yöneticiden farklı yanları ve liderliğin günümüzde taşınması gereken nitelikleri de açıklanmıştır. Daha sonra liderliğin bir alt türü sayılan siyasi liderlik kavramına yoğunlaşmış ve bu kavram açıklanarak genel bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Literatürde liderlik yaklaşımları olarak adlandırılan liderlik tiplerinden siyasi liderlik ile en çok bağdaştığı düşünülen bazı liderlik tipleri, siyasi liderlik tipleri başlığı adı altında detaylı olarak açıklanmıştır. Bu sayede liderlik ve siyasi liderlik kavramlarının anlaşılması açısından geniş bir çerçeve sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Türk siyasi hayatının önemli isimlerinden biri olan Muhsin Yazıcıoğlu'nun hayatı, liderlik anlayışı, siyaset anlayışı ve Türk siyasal hayatındaki yeri araştırılmıştır. Türk siyasal hayatındaki yeri, siyaset öncesi ve siyasi arayış içinde olduğu 1970'li yıllar, siyasi liderliğini şekillendiren 1980 sonrası yıllar,

siyasi yaşamını şekillendiren 1990'lı yıllar ve siyasi yaşamının son dönemleri olan 2000'li yıllar olmak üzere dört döneme ayrılarak, bu dönemler alt başlıklar halinde detaylı olarak incelenmiştir. Bu aşamada Muhsin Yazıcıoğlu'nun gerek kişilik özellikleri, gerek siyaset ve liderlik anlayışı, gerekse siyasi yaşamı boyunca kullanmış olduğu bazı söylemlere ve etkin olduğu dönemlere de yer verilmiştir. Bu bölümde bahsedilen dönemler bir süreç halinde detaylı olarak ele alınmış ve ikinci bölüm, siyasi lider Muhsin Yazıcıoğlu'nun vefatıyla son bulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, araştırmanın yöntem ve bulgularına yönelik gerekli bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda sosyal bilimler alanı incelendiğinde Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu sebeple Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyaset yaptığı yıllarda ortaya koymuş olduğu davranışlarını liderlik kavramıyla çevreleyerek, liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla literatür taramasının yanı sıra, Muhsin Yazıcıoğlu'nu yakinen tanıyan ve siyasetin içerisinde yer aldığı dönemlerde kendisiyle çalışma imkânı bulan kişilerle görüşme yapılarak ve bu kişilerin ilgili çalışmaya ait düşüncelerinden faydalanılarak literatüre katkı sağlama ihtiyacı duyulmuştur. Bir siyasi liderin, kamuoyuna ve örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarına karşı sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının farklı olabileceği düşünülmüştür. Bu düşünceden yola çıkarak siyasi lider Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerinin, örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarının bakış açısından yararlanılarak belirlenmesinin daha doğru olabileceği göz önünde bulundurulmuş ve bu sebeple nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği tercih edilmiştir. Çalışma, Muhsin Yazıcıoğlu'nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminden vefatına kadar olan dönemdeki farklı teşkilatlar içerisinde birlikte çalışmış olduğu kişilerle sınırlandırılmıştır. Araştırma yapılacak kişiler "*kartopu örneklem*" yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntemle belirlenen; Mürşit Işık, Hilmi Güneş, Mehmet Doğan Silleli, Selçuk Özdağ, Muhammet Akgün, Hacer Çayır, Lütfü Şahsuvaroğlu, Hakkı Öznur, Emir Kuşdemir, Hayati Tek, Hasan Çağlayan, Haşim Akten, Kadir Tosun, Hasan Sağındık, Remzi Çayır, Mahir Damatlar, Servet Turgut, Orhan Kavuncu, Servet Avcı ve Yavuz Arun olmak üzere 20 kişi ile görüşme yapılmış, elde edilen verilerin benzer tarzda ilerlemesi sebebiyle 20. kişiden sonra araştırmaya son verilmiştir. Bu çalışma, nitel araştırmanın desenlerinden biri olan belirli davranışlara ilişkin kişisel algıların veya kişisel bakış açılarının ortaya çıkarılması ve bunların

yorumlanması anlamına gelen ‘*olgu bilim*’ deseni, diğere bir adıyla ‘*fenomenoloji*’ yöntemi ile yapılmıştır. Çalışmada verilerin toplanması amacı gerçekleştirilirken önceden belirlenmiş sorularla ve ana soruların altında sonda sorularla birlikte ‘*yarı yapılandırılmış görüşme yöntemine*’ uygun olarak bir görüşme formu oluşturulmuştur. Yine çalışmada görüşme safhasına geçmeden önce katılımcıların gönüllülük esasına dayanarak yazılı bir şekilde tercihlerini belirtmesi neticesinde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Son olarak elde edilen veriler, nitel araştırmanın analiz tekniklerinden biri olan betimleyici analiz tekniğı ile analiz edilmiş ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması aşamasına ise sonuç bölümünde yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE SİYASİ LİDERLİK

Liderlik kavramı, sıradan bir vatandaştan bilim adamına, siyaset dünyasından anaokullarına kadar uzanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, günümüzde insanlar açısından dikkat çeken bir kavram haline gelmeye başlamıştır. Medyanın ve akademik camianın liderlik ile ilgili ortaya koydukları düşüncelere ve bu düşünceleri yayma çabalarına rağmen, liderlik kavramının takipçisi konumunda bulunanlar liderlik ile ilgili ortaya konulan bilgileri harcayarak yok etme eğilimindedirler. Oysa bugün, gerek iş hayatı gerekse bu iş hayatını yönetme ile ilgili ortaya konulan bilginin kullanılması ve geliştirilmesi, liderlik ve liderlik ile alakalı gelişimlerin incelenmesiyle mümkündür. Bu çerçeveden bakıldığında liderlik önemlidir, liderlik elimizde bulunan önemli bir kaynak durumundadır ve elimizde bulunan bu kaynağı niteliğini daha iyi anlamak açısından incelemek faydalı olacaktır.¹

1.1. LİDERLİK

İnsanlar var oluşlarından günümüze gelinceye değin toplu bir şekilde yaşamaktadırlar. İnsanlar açısından bakıldığı zaman, toplu bir şekilde yaşama durumu onlar için kaçınılmazı mümkün olmayan bir zorunluluk olarak görülmektedir. Çünkü insanların yalnız halde ihtiyaçlarını karşılayamadıkları gerçeği de sosyal yaşamın bir gereğidir. İnsanlar doğal yaşamın bir gereği olarak hem kendilerini korumak zorundadırlar hem de diğer isteklerini karşılayabilmek adına başka insanların desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Doğal yaşamın parçası olan bu toplum düzeninde gerek insanların birbirleriyle olan ilişkilerini, gerekse diğer toplumlarla olan ilişkilerini düzenlemede her zaman bir rol modele ihtiyaç duyulmuştur. İhtiyaç duyulan bu rol modelin gerekli bilgi ve beceriye, insan toplulukları üzerinde etkili olabilecek baskın bir otoriteye sahip olması gerekmektedir. Toplumu düzenleyen bu rol model olma görevini ise liderler üstlenmektedir.²

¹ Jülide Kesken ve Nazlı A. Ayyıldız Ünnü, *Öteki Liderlik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s.1.

² Bahattin Ergezer, *Liderlik ve Özellikleri*, Ocak Yayınları, Ankara, 1992, s.7.

1.1.1. Kavram Olarak Lider ve Liderlik

İnsanların yaşamını en yalın şekliyle sürdürdüğü ve bilgi seviyesinin çok sınırlı olduğu toplum düzeninde bile örgütlenme yoluna gidildiği görülmüş, o dönemlerden günümüze gelinceye kadar ise birçok eserde liderlik hususundan sıkça bahsedildiğine rastlanılmıştır.³

Sosyal bilimlerde liderlik kavramı ‘*tarih, yönetim bilimi, psikoloji, siyaset bilimi*’ gibi çok farklı dalların ilgi alanına girmektedir. Ancak liderlik kavramı farklı bilimlerin ilgi alanına girmesine karşın üzerinde uzlaşmış bir tanımlamaya sahip değildir.⁴

Liderlik kelimesi, 1300 yılında ilk defa İngilizce’de kullanılmıştır.⁵ Lider kelimesi ise, İngilizce ‘*leader*’ kelimesinden gelmektedir.⁶ Liderlik etmek ‘*lead*’, lider ‘*leader*’ ve liderlik ‘*leadership*’ sözcüklerinin Anglo- sakson kökenli olduğu bilinmektedir ve bu sözcükler ‘*yol*’ ya da ‘*yön*’ anlamlarına gelmektedirler. Anglo- saksonlar bu sözcüğü, insanların ‘*bu yolda*’ veya ‘*bu yönde*’ yapmış oldukları seyahatler olarak daha geniş anlamda kullanmışlardır. Bu anlamın, Mısır ve Pers dillerinde de aynı manada kullanıldığı saptanmıştır. Latince’de ise geminin dümenini kullanan kimse anlamını taşıyan ‘*gubernatör*’ ya da ‘*governor*’ yani yönetici anlamı da bu çerçevede değerlendirilmektedir.⁷

Liderlik, hem araştırmacılar hem de yöneticiler için sürekli ilgi duyulan bir konudur. Ancak sürekli ilgi duyulan bir konu olmasına rağmen, bu konudaki yapılan çalışmalar çok soyut ve teorik bilgilerle sınırlı kalmıştır.⁸ Lider ve liderlik kavramıyla ilgili olarak yalnızca 20. yüzyıla bakıldığı zaman binlerce araştırma yapıldığı görülmüş ve 350’den fazla lider ve liderlik tanımı yapıldığına rastlanılmıştır.⁹ Yapılan bu tanımlara bakıldığında, tanımların ve liderlik anlayışlarının içinde buldukları dönem

³ Halil Saylı ve Ahmet Baytok, *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014, s.6.

⁴ Hakan Vahit Erkuflu, *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açuları*, Efil Yayınevi, Ankara, 2014, s. 1.

⁵ Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.34.

⁶ Saylı ve Baytok, 2014: 6.

⁷ John Adair, *Kışkırtıcı Liderlik*, Çev: Pelin Ozaner, Alteo Yayıncılık, Ankara, 2005, s.66.

⁸ Rajnandini Pillaı, *Leadership: Theory and Practice*, Peter G. Northouse, Sage Publications, Thousand Oaks, ABD, 1997, s.115.

⁹ Ş. Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.3.

itibariyle birbirleri ile benzerlik gösterdikleri görülmektedir.¹⁰ Lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili bazı tanımlar şu şekilde verilmektedir:

Celep'e göre lider, örgüt üyeleri tarafından varlığı farkına varılan fakat netliği tam olarak belirlenmemiş bazı fikirleri ve istekleri, kabul edilebilir bir amaç şeklinde açıklayan ve örgüt üyelerinin potansiyelini açıklamış olduğu bu amaç çevresinde faaliyete geçiren kişidir.¹¹

Aytürk'e göre lider, amaçları ve hedefleri olan, örgüt içerisinde bulunan çalışanların severek ve isteyerek kabullendiği, arkasından gittiği ve destek verdiği kimsedir. Liderlik ise, örgütü hak ve görevleri bakımından en iyi şekilde temsil etme, örgüt çalışanlarının kendi belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda verimli bir biçimde çalışmasını sağlama, onları içtenlik gücüyle motive edebilme, etkileyebilme ve hedeflenen amaca yönlendirebilme yeteneğidir.¹²

Bennis ve Nanus'a göre liderlik, kişilerin görüşlerini, faaliyetlerini ve eğilim gösterdikleri durumları etkileyebilme, yönlendirebilme ve yönetebilmedir.¹³

Çelik'e göre liderlik, iki veya ikiden daha fazla kişiyi güç kaynakları ve etkileme yöntemiyle yönlendirmektir.¹⁴

Burns'a göre liderlik, insanların ekonomik, siyasi ya da buna benzer değerlerini kullanarak, gerek kimsenin etkisinde kalmadan gerekse karşılıklı bir şekilde belirledikleri hedeflere ulaşmak amacıyla takipçilerini harekete geçirmektir.¹⁵

Hoy ve Miskel'e göre liderlik, en geniş anlamıyla bir grubun içinde yer alan üyelerin olayları yorumlama şeklini, belirlemiş olduğu amaçları seçme işini, faaliyetlerin düzenlenmesini, kişisel motivasyon ve yeteneklerini, birbirleri ile olan ilişkilerini ve ortak noktalarını etkileşime uğratan toplumsal bir süreci ifade etmektedir.¹⁶

¹⁰ Erkutlu, 2014: 1.

¹¹ Cevat Celep, *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s.3.

¹² Nihat Aytürk, *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, 2. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s.89.

¹³ Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies For Taking Charge*, New York: Harper and Row, 1985, s.56.

¹⁴ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, 8. Basım, Pegem Akademi, Ankara, 2015, s.3.

¹⁵ Mc Gregor Burns, *Leadership*, Harper-Row, New York, 1978, s.425.

¹⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Eğitim Yönetimi*, 7. Basım, Çev: Selahattin Turan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, s.377.

Zel'e göre liderlik, bir grup insandan oluşan kimseleri, belirlenmiş olan bir amaç çevresinde bir araya getirebilme ve bu amaçları yerine getirebilmek maksadıyla onları fiilen faaliyete geçirebilme, onları kendi istek ve beklentileri doğrultusunda yönlendirebilme bilgisi ve kabiliyetlerinin toplamını ifade etmektedir.¹⁷

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik tanımlamalarında çeşitli benzerlik ve farklılıklar söz konusudur. Bir tanımda liderliğin belirli bir amaca yönelik oluşturulan bir grubu yönetmesi ifadesi savunulurken, diğer bir tanımda ise liderin belirli bir amaca yönelik oluşturmuş olduğu grubu harekete geçirmesi özelliğinden bahsedilmiştir. Bir başka tanımda ise, liderin grubu etkileyici özelliğinden ve yönlendirebilme yeteneğinden söz edilmiştir. Aslında genel olarak bakıldığında liderlik olgusunun belirli bir süreç gerektirdiği ve bu sürece bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Liderlik olgusunun meydana gelebilmesi için belirli bir amacın olması, belirlenen amaç doğrultusunda bir grup ya da örgütün oluşturulması şarttır. Dolayısıyla da, bir grubun veya örgütün amaçlarını yerine getirebilmesinde, başarıya ulaşmasında bir liderin varlığı ve var olan liderin de liderlik vasıflarını yerine getirmesi gerekmektedir. Bu çerçevede bir grubun veya örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi bakımından aynı anlamda kullanılan fakat tam anlamıyla aynı rolleri üstlenmeyen lider ile yöneticinin farklarını da değerlendirmek yerinde olacaktır.

1.1.2. Lider-Yönetici Ayrımı

Lider ve yönetici kavramları günlük dilde kullanılırken aynı anlamdaymış gibi kullanılsa da, esasen aynı anlamları ifade etmemektedir. Liderlik kavramı, yalnızca insan davranışlarıyla ilgili bir kavram olup, yönetim kavramının sadece belirli bir noktasını ifade etmektedir. Liderlikten daha geniş kapsamlı bir kavram olan yöneticilik ise, liderlik kavramını da kendi içerisinde barındırmakla birlikte, davranışlarla ilgili olmayan yani insanları direkt bir şekilde etkilemeyen işlevlerle ilgilidir. Ayrıca yönetici, hiyerarşi kavramına özgü oluşumu da kapsayarak örgütün varlığının devamlılığı ile ilgilenmekte ve *‘planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme/yönlendirme ve kontrol’* gibi işlevleri yerine getirmektedir. Lider ise, örgütü harekete geçirme, etkileme ve daha hızlı değişim ile ilgili eylemleri içermektedir.¹⁸

¹⁷ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, 3. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011, s.110.

¹⁸ Polat Tunçer, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.11.

Lider ve yöneticiler, belirlemiş oldukları amaçlar ve sahip oldukları yetki ve güç bakımından da birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Bu iki kavram arasındaki birinci fark, grubun belirlemiş olduğu amaçlardan kaynaklanmaktadır. Yönetici, diğer kimseler adına da çalışma yapmak zorunda olan, çalışmanın öncesinde belirlemiş olduğu amaçlar çerçevesinde ‘*planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol*’ gibi işlevleri gerçekleştiren kişidir. Lider ise, içinde bulunduğunu grubun amaçlarını yerine getirebilmek için grubu etkileme gücüne sahip kişidir. Bu durumda yönetici, hem içinde bulunduğu grubun hem de grup haricindeki kişilerin amaçlarının yerine getirilmesini sağlarken, lider ise sadece grubun belirlediği amaçları öne çıkarmak tutumundadır. Lider ve yönetici kavramı arasındaki ikinci fark, sahip oldukları yetki bakımındandır. Yönetici, içerisinde bulunduğu örgütte sahip olduğu konuma göre yasalarla belirlenmiş yetkileri elinde bulundururken, liderin yetki sahibi olabilmesi için doğrudan yasal bir dayanağa ihtiyacı yoktur. Lider, elinde hiçbir yasal yetki bulundurmamasına karşın içinde bulunduğu grubu peşinden getirebilme potansiyeline sahiptir ancak yönetici kendisine verilmiş olan yasal yetkilere rağmen, buyruğu altında olan kimseleri herhangi bir amaca yönlendiremeyebilir. İki kavram arasındaki son fark ise, içinde bulundukları grubu etkilemek amacıyla kullandıkları güçtür. Yönetici grubu etkilemek için yalnızca yasal gücünü kullanabilirken lider, kişilik özelliklerini kaynak durumuna alarak karizmatik gücünü kullanmaktadır. Bu duruma göre, yöneticinin yasal bir otoritesi bulunmakta, lider ise buna ihtiyacı olmadan kişisel özelliklerinin getirmiş olduğu karizmatik gücünü kullanarak otoritesini sağlamaktadır.¹⁹

Lider ve yöneticinin örgütün varlığının devam ettirebilmesi açısından bazı tutum ve davranışları da birbirlerinden farklılık göstermektedir. Yöneticiler, amaçlarını gerçekleştirmek yönünde daha kişisel ve çekingen bir tutum sergilerken, liderler daha etkin, daha hareketli, girişken bir tavır sergilerler ve ortaya yeni fikirler koymaktan çekinmezler. Yöneticiler, bir işin nasıl yapılması gerektiği üzerine dikkatini verirken, lider ise hedeflenen bir işin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan sonuç üzerinde dikkatini toplamaktadır.²⁰

¹⁹ Mustafa Kılınç, *Etkin Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2009, ss.99-100.

²⁰ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 4. Basım, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2012, ss.44-45.

Modern liderlik alanında yapmış olduğu araştırmalarıyla bilinen Warren Bennis, yönetici ve liderlik kavramı arasındaki farkları şu şekilde sıralamaktadır:

Tablo 1: Lider-Yönetici Ayrımı

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçidir.	İdarecidir.
Orijinal durumlar ortaya çıkarır.	Mevcut durumu tekrar eder.
Mevcut durumu geliştirmek ister.	Mevcut durumu korumak ister.
İnsanlara çok önem verir.	Örgütün sistem ve yapısına çok önem verir.
İnsanlara güven sağlar.	Kontrol gücüne güvenir.
Uzun vadeli bakış açıları bulunmaktadır.	Kısa ve dar bir görüş açısına sahiptir.
Astlarına ‘ne’ ve ‘ne için’ sorularını sorar.	Astlarına ‘nasıl’ ve ‘ne zaman’ sorularını sorar.
Her zaman yenilikleri izlemektedir.	Her koşulda örgütün kar ve zararını izlemektedir.
Yeni şeyler meydana getirir.	Taklitçilik yapar.
Mevcut duruma karşı meydan okur.	Mevcut duruma karşı çıkmaz.
Kimseden izin almadan dilediği gibi davranan kişi konumundadır.	Klasik bir biçim olarak iyi bir asker konumundadır.
Yapılması gereken doğru işin yapılmasına özen gösterir.	Yapılması gereken işlerin doğru yapılmasına özen gösterir.

Kaynak: Warren Bennis, ‘Lider Olmanın Temel İlkeleri’, Haz: ve Çev: Mustafa Özel, ‘Stratejik Yönetim ve Liderlik’, 2. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, ss.65-66.

1.1.3. Liderin Nitelikleri

Bazı insanların aynı çağda yaşamış olduğu diğer insanlar üzerinde etkili oldukları ve onları yönetmek için diğer kimselerden farklı kılan nitelikler taşıdıkları rastlanılmış bir durumdur. Bu durum, her türlü kültür seviyesini içinde barındıran topluluklar ve platformlar tarafından da basit bir şekilde anlaşılabilir. Toplumun tüm kesimlerinde genel idareyi yönetmek ve şekillendirmek görevinde bulunan birileri bulunmaktadır ve bu birileri de genellikle liderler olmaktadır.²¹

İyi bir liderde bulunması gereken niteliklerden önce, kötü lider kavramına değinmekte fayda bulunmaktadır. Tarihsel olarak bakıldığında, siyaset kuramcıları iyi bir liderin sahip olması gereken niteliklerin nasıl artırılması gerektiğinden çok, kötü liderlerin eğilim gösterdiği konuların nasıl kontrol edilmesi gerektiğiyle ilgilenmişlerdir. İyi liderlik ve kötü liderlik kavramları üzerinde dini alışkanlıkların ve davranışların çok büyük etkisi olmakla birlikte, kişisel bağlamda savaş esnasında ve beklenmedik bir kargaşa durumundaki korkuların da etkisi bulunmaktadır. Bu haller nedeniyle de, en iyi liderin bile insan doğasına bağlı olarak önyargılı ve kötümser düşünceleri ortaya çıkmaktadır. Bu duruma ilişkin en temel düşüncelere Machiavelli'de rastlamak mümkündür.²² Machiavelli, zor kullanılarak yaptırılan kötü liderlik düşüncesiyle hiçbir zaman mücadele etmemiş, aksine bu düşünceyi doğrudan kabul etmiştir. İnsanların her zaman iyi şeyler yapabileceklerini savunduğu gibi ziyan verecek zararlı şeyler yapmalarının da mümkün olduğunu kabul etmiş, hatta bazı durumlarda zalimce davranışları hususunda lider ve hükümdarlara nasihatlerde bulunmuştur.²³

İyi bir liderde bulunması gereken vasıflar hususunda Türk- İslam tarihinde çeşitli fikirler ortaya süren bazı bilim adamlarının ve hükümdarların görüşlerine bakmak faydalı olacaktır. Hun hükümdarı Attila'ya göre bir lider, cesaret duygusuyla işine bağlı olmalı, birtakım isteklere ve duygusal güce sahip olmalı, fiziksel gücü bulunmalı, sezme yeteneği olmalı, kararlı olmalı, tahmin ve zamanlama yeteneğine sahip olmalı, rekabet

²¹ John Adair, *Etkili Liderlik*, Çev: Fatma Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004, s.17.

²² Barbara Kellerman, *Kötü Liderlik*, Çev: Fadime Kahya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s.5.

²³ Niccolo Machiavelli, *The Prince*, University Of Chicago Press, Chicago, 1998, ss.37-38.

edebilmeli, özgüven ve sorumluluk sahibi olmalı, kendisini ısrarcı bir şekilde inandırmalı ve güven duygusu aşılamalıdır.²⁴

Kutadgu Bilig'in yazarı Yusuf Has Hacib'e göre ise liderler; iyiliği karşılık gerektirmeden yapan, insanlara en yararlı olan, merhametli olan, insanların mutluluğu için kendi canından vazgeçen, utanma duygusuna sahip, işine içten bir şekilde tabi bulunan kimsedir. Diğer bir deyişle iyilik yapmada, cömertlik ve yardımda bulunmada ve adaletli davranmada insanlar içerisinde ancak seçilmiş kişiler lider olabilmektedir.²⁵

Liderliği, "Reis-i evvel" olarak ifade eden Farabi'ye göre ise bir lider, sağlam ve dayanıklı bir anlayışa, söylenen bir sözü söyleyen kişinin amacına, işin gerçeğine yaraşır bir biçimde hızlı bir şekilde anlayacak bir bilinç kavrayışına sahip olmalıdır. Görüp duyduğu, hissedip anladığı her şeyi zihninde saklayabilmesi için sağlam bir zekâyâ sahip, açıkgozlu ve kurnaz olmalıdır. Liderin konuşmacı bir üslubu ve böylece bu üslupla ikna edici bir güce sahip olmalıdır. Lider, eğitime ve öğretime önem vermelidir. Şerefli bir karakteri olmalı ve cömert davranmalıdır. Adaleti ve adaletin yanında olanları sevmelidir. Yapılması gereken işlere karşı engelleri yenme azmine ve kararlılığına sahip olması ve bunları yaparken de cesaretli olması gerekmektedir.²⁶

Görüldüğü üzere, Türk- İslam tarihinin hükümdarları ve bilim adamları günümüzün liderlik anlayışından farklı olarak ve o dönemin de gelenekleri etkisinde kalarak liderliği sadece devlet yöneten kişi ve iyi bir insan olma olgusu üzerinden yorumlamış, lideri bir devlet adamı olarak görmüşlerdir. Bir liderde bulunması gereken özellikleri de "Devleti yönetecek kişiler nasıl bir kişiliğe sahip olmalıdır?" ve "İyi bir insan hangi özellikleri taşımalıdır?" sorularına cevaben ortaya koymuşlardır.

Labich'e göre, liderliğin yedi önemli niteliği bulunmaktadır. Bu nitelikler, liderin alt kademesinde bulunan çalışanlarına güvenmesi, kendisine bir vizyon geliştirmesi, her durumda soğukkanlılığını koruyabilmesi, çalışanlarını risk alması hususunda teşvik etmesi, uzmanlık derecesinde bilgi sahibi olması, kendisine karşıt olan görüşleri dikkate

²⁴ Wess Roberts, *Hun İmparatoru Attila'nın Liderlik Sırları*, Çev: Yakut Eren, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989, ss.36-41.

²⁵ Yusuf Has Hacib, *Kutadgu Bilig*, Çev: Reşit Rahmeti Arat, Türk Tarih Kurumu Yayını, Ankara, 1985, ss.167, 414-436.

²⁶ Bayraktar Bayraklı, *Farabi'de Devlet Felsefesi*, Doğuş Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 1983, ss.122-124.

alması ve bir görüşü açıklarken anlaşılır bir üslupla izah etmesi olarak sayılabilmektedir.²⁷

Glover ve Miller'e göre de liderler, örgüt içerisinde bulunan tüm personelin departmanlarının geliştirilmesini sağlamalıdır. Resmi veya gayri resmi yapılan bütün toplantılara dâhil olmalı, bu toplantılarda alınan politik kararların ve bu kararların getirdiği sonuçların farkında olmalıdırlar. Hedeflenen işi gerçekleştirmek için personelin geliştirilmesi adına bütün ihtiyaçlarını karşılamalıdırlar. Hedeflenen başarıya ulaşıldığında çeşitli övgüler içeren stratejiler kullanmalıdırlar.²⁸

Hedeflenen başarıyı yakalamak için ciddi olan husus, çalışma hayatının toplumsal sistemin bir parçası olduğunun farkında olmak ve bu toplumun da liderler tarafından daha üst seviyelere ilerlemeyi beklediğini kavramaktır. Vizyon sahibi liderler, toplumu olumlu yönde etkileyecek olan fırsatları değerlendirirler. Çünkü liderler, toplumun bir parçasıdırlar ve başarıyı elde etmek adına iyi bir iş yaptıklarında bunu kendi içlerinde hissederler.²⁹

Güncel literatüre bakıldığında, liderlik ile birlikte sıkça anılan modern kavramların ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan bazıları "örgüt kültürü", "iletişim", "yetenek", "güven", "cesaret", "inanç" gibi kavramlardır. Literatürde bu kavramlar liderde bulunması gereken nitelikler olarak da adlandırılmaktadır. Bu kavramlara detaylı olarak değinilecektir.

Örgüt Kültürü:

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili 1980 ve 90'lı yıllarda birçok tanımlama yapılmış ve bu kavramın neleri içerisine dâhil edip etmediği konusunda da çok çeşitli fikirler ortaya atılmıştır.³⁰ Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış bazı tanımlamalar şöyledir:

Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü; yapı, politika, yöntemler, üslup, yetenekler ve çalışanlar arasındaki değerleri paylaşma işidir.³¹ Lai and Lee'ye göre

²⁷ Kenneth Labich, "İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı", Haz: ve Çev: Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Basım, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, ss.97-98.

²⁸ Derek Glover and Dave Miller, "Leading The Troops: Assessing The Qualities Of Subject Leaders", *Management In Education*, Vol.3, Issue.2, 1999, ss.24-25.

²⁹ Gerry Reffo and Valerie Wark, *Leadership PQ How Political Intelligence Sets Successful Leaders Apart*, Çev: Ahmet Aksoy, 2. Basım, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2017, s.17.

³⁰ Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, 2. Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007, s.80.

³¹ Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, Çev: Selami Sargut, 2. Basım, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995, s.41.

örgüt kültürü; örgüt içerisinde bulunan üyelerin birbirleri ile olan iletişimlerini daha kolay hale getirmek ve örgütün sınırlarını belirleyerek rekabet edebilme avantajını meydana getirebilmektir.³² Bowditch ve Buono'ya göre örgüt kültürü; örgüt içerisinde bulunan üyeler arasında paylaşılan inanç, gerçekleşeceği umulan varsayımlar ve gerçekleşmesi beklenen beklenti şekilleridir ve örgütün üretimi sonucu ortaya çıkan ürünler, örgütün çevresi ve insan dışında ortaya çıkan kuralları, değerleri ve üstlenmiş olduğu görevlerin örgüt üyelerince kavranma şekilleridir.³³ Turner ve Trompenaars'a göre örgüt kültürü; örgütün gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin, örgüt üyelerinin dünyasına doğru yön değiştirmesi ve örgütün sahip olduğu kişiliğidir.³⁴ Erkmen'e göre ise örgüt kültürü; bir örgütün içinde bulunduğu çevre içerisinde kendini ifade edebilme şekli ve yaşam tarzıdır.³⁵

Örgüt kültürü yakın zamanlarda dikkatleri üzerine çeken bir liderlik faktörü olmakla birlikte tavır, hareket, davranış ve örgüt üyelerinin beklentilerine önem göstermektedir. Her örgüt yerine getirdiği faaliyetlerde kendi tarzını ve sahip olduğu kültürünü yansıtmaktadır. Lider ise başında bulunduğu örgütün tarzını ve kültürünü çok iyi bilmeli ve o örgütün sahip olduğu kültür kurallarına göre davranış tarzı göstermelidir. Bir lider için örgüt kültürünün zorunlu olmasının bazı nedenleri bulunmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, lidere örgütü daha iyi tanıması amacıyla sunulmuş bir yol göstericidir, lider açısından değişen faktörleri örgüt içerisine yerleştirmede bir yardımcı konumundadır ve lider, örgütü denetimi ve yetkisi altında tutmak için denetleyici bir görev üstlenmektedir.³⁶

Liderlik biçimi çoğu kez bir örgütsel kültürün en mühim ögesi olarak karşımıza çıkabilmektedir. Lider, örgütsel kültüre şekil verebilmeli, iletilmiş olan değerlerin ve inanma duygularının bir güç şekli olduğuna dikkat etmelidir. Bunun yanında liderin içinde bulunduğu olayları yargılamak, göstermiş olduğu tepkiler ve kriz anında

³² Ming Fong Lai and G. Lee, "Relationships Of Organizational Culture Toward Knowledge Activities", *Business Process Management Journal*, Volume.13, Issue.2, 2007, s.308.

³³ James L. Bowditch and Anthony F. Buono, *A Primer On Organizational Behavior*, 4th Edition., New York: JohnWiley&Sons, Inc, 1997, s.286.

³⁴ Charles Hampden Turner and Fons Trompenaars, *Building Cross Cultural Competence*, Jonh Wiley and Sons, New York: USA, 2000, s.1.

³⁵ Turhan Erkmen, "Örgüt Kültürü: Fonksiyonları, Ögeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi", Edt: Memet Zencirkıran, "Örgüt Sosyolojisi", Dora Basım Yayın, Bursa, 2012, s.237.

³⁶ Ümit Arklan, *Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2004, s.38.

meydana getirdiği algılar örgütsel kültürün meydana gelmesinde büyük rol oynamaktadır. Kriz hallerinde lidere bağlılık ve örgütsel değerlerle bir bütünleşme durumu görülmektedir. Lider ise, böyle beklenmedik zamanda ortaya çıkan durumlarda göstereceği davranışlarla örgütsel kültürün güç kazanmasına katkı sağlayabilmektedir.³⁷

İletişim:

Liderlik ile yakından ilişkili bir diğer kavram olan iletişim, karşılıklı yapılan düşünce alışverişini içermektedir. Karşılıklı olarak gerçekleştirilen iletişim, çözüm getirilmesi gereken herhangi bir mesele için düşünceleri sürekli yenileyerek hareketli bir süreç şekline de gelebilmektedir. Bu sürecin sağlam bir şekilde yürütülmesinin temel şartı ise, iletişim sürecine katılmış olan tarafların aynı semboller düzenine sahip olmasıdır. Bu durum, sözlü veya sözsüz tüm semboller için kabul görmektedir.³⁸ İletişim her zaman konuşmayı gerektirmemektedir. İletişim denilen olgu bazı zamanlar yazmayı, bazı zamanlar susmayı, bazı zamanlar gülmeyi, bazı zamanlar ise bakmayı ifade etmektedir.³⁹

Örgüt içerisinde bulunan bireylerin birbirleriyle iletişim halinde olmadan faaliyetlerini yerine getirebilmeleri mümkün görülmemektedir. Çünkü çalışanlar arasındaki eş güdüm iletişimle sağlanmaktadır. Örgüt çalışanlarının birbirlerinin isteklerinden haberi olmadığı durumlarda, işbirliği yapmaları da imkânsızdır. İletişim faktörüyle alakalı her hareket, örgütlere etki etmektedir. İletişim, örgütün fonksiyonlarının yerine getirilmesinde ve başarı sağlanmasında yardımcı görevi üstlenmektedir. Bu yardımla da örgütler görevlerini yerine getirebilmektedirler. Çalışan açısından bakıldığında zaman, lider ile çalışan arasında etkin ve dinamik bir iletişimin gerçekleşmesi, çalışanın performansının artmasını sağlamak ve çalışanın görevine olan bağlılığını arttırmaktadır. Bir liderin, örgütsel işlevleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için etkili bir iletişim sistemi ortaya koyması şarttır. Çünkü bir lider, üstün özelliklerine bağlı olarak masasında bulunan günlük işleri yaparken, telefonla görüşürken, örgütü yönlendirirken veya denetim işlevlerini gerçekleştirirken her zaman

³⁷ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, ss.29-30.

³⁸ Nurullah Aydın, *Etkili İletişim Stratejileri*, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009, s.19.

³⁹ Erhan Eroğlu, *İletişimci Liderlik*, Literatürk Yayınları, Konya, 2011, ss.62-63.

iletişim unsurundan faydalanmaktadır. Kısacası lider, aslında zamanının büyük çoğunluğunu iletişim kurarak geçirmektedir.⁴⁰

Yetenek:

Liderlik, insanların hayallerindeki amaçları yerine getirebilmek için yine bu insanları bir araya getirebilme ve bir arada tutma yaratıcılığı olarak kabul görmektedir. Yani liderler, insanlara belirli hedefleri gerçekleştirmeleri için göstermiş olduğu gayretler çerçevesinde yol gösterme ve onları etkileyebilme gücüne sahiptirler. Bundan dolayı da liderin insanlar üzerinde etkin ve başarılı olabilmesi için; karar alma yeteneğine sahip olması, tutarlı olması, yüksek bir hayal gücüne sahip olması, dinamik bir çalışma isteğinin olması, fırsatları fark edebilmesi ve iyi değerlendirmesi, olumsuz durumları hoşgörü ile karşılaması, yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlaması, riskler karşısında sakin kalabilmesi, girişimci bir kişiliğe sahip olması, her konuda açık ve anlaşılabilir bir şekilde kendisini ifade edebilmesi, hızlı düşünen bir zekâyâ sahip olması, verimli bir şekilde yönetebilme kabiliyeti, açık ve ileri görüşlü olması, sabırlı ve işine bağlı olması, hedefleri doğrultusunda hırs sahibi olması, işiyle alakalı merak sahibi olması ve anlaşılması güç durumlarda bile fikir üretebilme gibi yeteneklere sahip olması gerekmektedir.⁴¹

Yetenek kavramı içerisinde ayrıca değerlendirilmesi gereken bir kavram da ikna kavramıdır. Çünkü ikna da bir yetenektir. İkna yeteneği, lidere gerçek manada bir güç kazandırmaktadır. İkna yeteneğini becerikli bir biçimde kullanan liderin gerek ticarete, gerek toplumsal ilişkilerde, gerekse siyasette çoğunlukla kazançlı çıktığı görülmektedir.⁴²

Güven:

Liderlik ile ilgili ortaya çıkan modern kavramlara bakıldığında bu kavramlardan en göze çarpanı, insanların bir liderin her şeyden önce güvenilir bir insan olması gerektiğine inanması durumudur. Güvenilir olmak, lider olmanın temelidir. Bir liderin takipçisi olanlar, ilk olarak liderlerine güvenmek ve inanmak istemektedirler. İnsanların

⁴⁰ Hasan Tutar ve Cumhur Erdönmez, *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*, 6. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011, s.58.

⁴¹ Mehmet Altınöz, *Yetenek Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, ss.19-20.

⁴² Önder Barlı, *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, 4. Basım, Aktif Yayınevi, İstanbul, 2010, s.174.

da bir lidere sadık olabilmesi için o liderin çevresine güven veren bir insan olması, işine dört elle sarılması ve lider olabilmek için gereken vasıfları yerine getirmesi gerekmektedir.⁴³

Bir lidere güven duymak bireylerarası bir güven şekli olmakta ve örgüt içi güvenin oluşmasında büyük rol oynamaktadır. Liderin örgüt içerisinde güven sağlayabilmesi için, örgüt içerisinde bulunanlarla karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri ve örgüt personelinin iyi niyetlerini kötüye kullanmaması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, liderin örgüt içerisinde gerçekleşen her konuda örgüt üyeleri ile iletişim kurması ve örgüt üyelerine karşı iyi niyetli bir tavır sergilemesi gerekmektedir.⁴⁴

Gerçeği çok iyi gören ve ona göre davranan bir lider, örgüt içerisinde güvene dayanmış olan münasebetlerde bulunduğu, örgüte kolayca yeni kurallar getirebilmeyi başarmaktadır. Lider ilk olarak, belirlediği yeni kuralların görünmeyen taraflarını açıklayarak ve yeni kuralların haklı gerekçelere dayandığını göstererek örgüt çalışanlarının güvenine sahip olmaktadır. Eğer lider örgüt içerisinde bulunanlara karşı göstermiş olduğu bu tutum karşısında eleştiriye maruz kalırsa da savunmacı bir davranış yoluna gitmemektedir. Burada lider ortada yanlış bir karar varsa bunu değiştirme yoluna gitmekte ve bu esnada tecrübeli çalışanlarından yardım alabilmektedir.⁴⁵

Liderlik ile ilgili kavramlara baktığımızda liderliği devam ettirebilmenin en ciddi yolu güven temin etmektir. Güven, günümüz örgüt koşullarının vazgeçilmesi mümkün olmayacak derecede önemi olan bir ögesidir ve hemen hemen bütün örgütü bir arada tutabilen bir yapıştırıcı konumundadır. Bir liderin örgüte karşı güven sağlaması sadece başarıyı arttırmak için değil, çatışmalı ve zor dönemlerde de gerekli olmaktadır.⁴⁶ Çatışmalı ve zor koşullarda da lider, her ne olursa olsun soğukkanlı ve sabırlı olmalı, kendine güvenmeli ve kendi şahsiyetine saygı duymalı, bu davranışlarıyla da örgüt içerisinde bulunanlara güven aşılmalıdır.⁴⁷

⁴³ James Kouzes ve Barry Posner, *Olağanüstü Liderlik*, Çev: Mirel Benveniste, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2014, s.44.

⁴⁴ Güler İslamoğlu vd. , *Kurum İçinde Güven*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2007, s.32.

⁴⁵ Tony Buzan vd. , *Akıllı Lider*, Çev: Serdar Uçar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s.154.

⁴⁶ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.104.

⁴⁷ İsmet Barutçugil, *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.226.

Cesaret:

Cesaret kavramı, insanın hayatta karşılaştığı zorluklar ve beklenmedik bir zamanda yaşanan durumlar karşısında onu güçlü yapan bir özelliktir. Ayrıca cesaret, liderler için de büyük değişim safhalarını yönetme hususunda aşırı derecede önemli olan bir niteliktir.⁴⁸ Başarılı liderlerin, risk almayı göze alabilecek kadar net bir vizyonu elinde bulundurmaları gerekmektedir. Bu vizyona sahip olmak çok önemlidir, fakat yalnız başına yeterli değildir. Başarıya mutlak biçimde cesaretli olmakla ulaşılır. Çünkü dünya çapında değerlendirildiği zaman liderlerin elinde bulundurduğu vizyonu gerçekleştirmesine yardımcı olabilecek en önemli şeyin cesaret olduğu görülmektedir.⁴⁹

Liderlerin büyük çoğunluğu amaçlarına ulaşma yönünde başarıyı sağlayamamaktadırlar. Bu durumun en büyük sebebi, liderin karşılaştığı olağanüstü olaylardan korkması ve bu olayları sona erdirebileceğine inanmamasıdır. Günümüzün yoğun rekabet koşullarını göz önünde bulundurduğumuzda, bir liderin başarılı olmasında ve rekabette üstünlüğü ele geçirmek adına avantaj sahibi olmasında en önemli faktörlerden birisi cesaretli bir yapıya sahip olmaktır. Liderin inanmış olduğu gerçekleri cesaretli bir şekilde haklı göstermeye çalışması, şu veya bu fark etmesizin hiç kimsenin kırılmasını düşünmeden gerçek inançlarını ve düşüncelerini açığa vurması önemli sayılabilecek niteliklerdir. Diğer bir deyişle, liderin örgütü başarıya ulaştırabilmesi için cesaretli olması, yeni düşünceler öğrenmek ya da bu düşünceleri uygulamak konusunda çekingen bir tavır sergilememesi ve korku duymaması gerekmektedir.⁵⁰

İnanç:

Son olarak inanç kavramı, bir fikri ya da düşünceyi benimseme, bu fikir ve kanaatleri onaylama durumudur. Daha geniş bir ifade ile inanç, bir dine, bir felsefeye ilişkin sistemi veya bir ideolojiyi benimseme ve onaylama durumudur. İnanç olgusu, bir şeye inanma ya da inanmama hareketi ile meydana gelmektedir.⁵¹

⁴⁸ İsmet Barutçugil, *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014: 222-224

⁴⁹ Peter Urs Bender, *İçten Liderlik*, Çev: İmren Kalyoncu ve Fatma Can Akbaş, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.161.

⁵⁰ İsmail Bakan, *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, 2. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2011, ss.86-87.

⁵¹ Hasan Tutar, *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s.319.

Bir liderin inanç sahibi olması demek, özgüven sahibi olması demektir ve bu da liderin başarı elde etmesinde gerekli olan kişisel bir niteliktir. Liderlerin örgüt içerisindeki insanlarla baş edebilmesini, hayal ettiği şeyleri gerçekleştirebilmesini ve karşılaştığı sıkıntılarla mücadele edebilmesini engelleyen unsurlardan biri kendine olan inancının ya da güveninin olmamasıdır. Eğer ki bir lider kendisine inanır ve güvenirse, örgüt içerisinde karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebileceğini ve örgütte başarılı bir lider olarak kalacağını çok iyi bilir. Bu nedenle inançlı olmak, liderin başarı yolundaki motivasyonunu arttıran, onu gayret gösterme konusunda isteklendiren ve elde etmiş olduğu başarılarından ötürü de gurur duymasını sağlayan bir olgudur. Bir liderin kendisine inanması; kendisini sevmesi ve çok iyi tanınmasını, kendisine güvenmesini ve önem vermesini, kendi fikirlerine ve yapabileceklerine inanmasını ve kendisi ile barışık durumda olmasını ifade etmektedir. Kendine inancı ve güveni yüksek olan bir lider, daha yüksek hedefler belirler, dürüst bir şekilde iletişim gerçekleştirir ve her zaman başarıyı hak ettiğine inanır. Ayrıca kendine inanan bir lider, kendisine gösterilen ilgiyi hoş karşılar ve eleştiriye maruz kaldığında da çok rahat bir tavır sergiler.⁵² Kendine güvenen bir lider; gerektiğinde açık sözlülükle kendini ifade eder, düşüncelerinde ve davranışlarında olumlu tavırlar takınır, evrensel bir değişiklik yapma isteğinde bulunur, astlarını destekleme konusunda her zaman istekli davranır ve astlarına karşı ilgili ve şefkatlidir.⁵³ Dolayısıyla güçlü bir inancı ve kendisine güveni olan bir liderin kafası asla karışık olamaz, yolunu ve yönünü kaybetmesi de mümkün değildir.⁵⁴

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ

19. yüzyıldan günümüze gelinceye kadar çok sayıda liderlik teorisi ortaya atılmıştır.⁵⁵ Bu teorilerden en sık bahsedilenleri “*Özellikler teorisi, Davranışsal teori ve Durumsallık teorisi*” olmuştur. Literatürde bu teoriler, liderliğin geleneksel teorileri olarak da adlandırılmaktadır. Bu teoriler, liderlik hususunun belirli özelliklerini ya da bütün niteliğini geniş boyutlarıyla ortaya koymakta yeterli değildir. Dolayısıyla

⁵² Bakan, 2011: 140-141.

⁵³ Hilarie Owen vd. , *Liderlik El Kitabı*, Çev: Münevver Çelik, 3. Basım, Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.178.

⁵⁴ Barutçugil, *Liderlik*, 2014: 65.

⁵⁵ Nevzat Taşdan ve Hüseyin Gül, *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, s.15.

teorilerden bazıları liderliği daha dar kapsamda, bazıları ise daha geniş kapsamda ele almışlardır.⁵⁶

1.2.1. Özellikler Teorisi

Yüzyıllar boyu bazı insanların neden lider olduğu, bazı insanların ise neden lider olamadığı, liderlerin sahip olduğu bazı karakter ve kişilik özelliklerine doğuştan sahip olup olmadığı hep merak konusu olmuştur. Bunun üzerine ise ‘‘Liderlik doğuştan mı gelir yoksa zamanla mı kazanılır?’’ sorusuna cevap aranmaya başlanmıştır.⁵⁷

Kişisel özellik teorisi adı da verilen özellikler teorisi, liderlik hususunda üstün liderlik vasfı taşıyan kimselerin göstermiş olduğu liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik oluşturulmuş ilk teoridir.⁵⁸ Bu teoride genel kabul görmüş olan görüş, liderlik vasıflarının doğuştan gelmiş olduğu şeklindedir.⁵⁹

Özellikler teorisi liderin, yalnızca kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ilgilenmektedir.⁶⁰ Bu teori, başarılı bir liderin taşıması gereken nitelikleri, liderin kişisel özelliklerinden yola çıkarak belirlemeye çalışır.⁶¹ Yukl’a göre bu kişisel özellikler; belirli koşullar altında, belirli şekillerde davranışı sergilemeyi gerektiren ve bu davranışlarda süreklilik gösteren belirli bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu davranışlara da kendine güvenme, dışa karşı açık olma, duygusallıkta olgunluğa erişme ve enerji seviyesinin yüksek olması gibi eğilimleri örnek göstermektedir.⁶²

Kişisel özellikler teorisine göre liderler ‘‘Büyük Adam’’dır. Bu sebeple bu teoriye ‘‘Büyük Adam Teorisi’’ de denilmektedir.⁶³ Ancak özellikler teorisinin belirlemiş olduğu liderlik vasfının doğuştan gelmiş olduğu kanısının yanında, liderliğin

⁵⁶ Ercan Aktan vd. , ‘‘Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar’’, Edt: Pınar Altıok Güler ve Recep Yılmaz, ‘‘Liderlik ve Çağdaş Boyutları’’, Derin Yayınları, İstanbul.2014: s.57.

⁵⁷ İbrahim Aksel, ‘‘Liderlik Teorileri’’, Edt: Celattin Serinkan, ‘‘Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar’’, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008, s.34.

⁵⁸ Hal G. Rainey, *Understanding And Managing Public Organizations*, 4th Edition, Published by Jossey-Bass, America, 2009, s.316.

⁵⁹ Taşdan ve Gül, 2013: 16.

⁶⁰ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış*, Çev: İnci Erdem vd., 14. Basım, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.377.

⁶¹ Keit Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çev: Kemal Tosun vd., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1977, s.143.

⁶² Gary A. Yukl, *Leadership In Organizations*, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002, s.242.

⁶³ Taşdan ve Gül, 2013: 16-17.

öğrenilebilen ve tecrübe edilebilen bir şey olduğu konusunda da bazı görüşler bulunduğu görülmektedir.⁶⁴

Liderlik ve liderlik kavramının kişisel özellik teorisi açısından ele alınması, tarihsel olarak baktığımız zaman aslında milattan öncesine kadar uzanmaktadır. Antik Yunan düşüncesinde görülen karşılıklı konuşmalar ve tartışmalarda devletin nasıl yönetilmesi gerektiği ve liderin nasıl özelliklere sahip olması gerektiği açıklanmıştır. Bu durumun en güzel örneklerini Platon, Aristo ve Sokrates oluşturmuştur. Bu düşünürler ortaya koydukları temel kuramlar ile idareci ve yönetici konumunda bulunan insanların diğer insanlardan farklı yönlerini ‘‘fiziksel özellikler, temel kişilik özellikleri ve sosyal özellikler’’ olarak ifade etmişlerdir. Liderlerin kişisel özellik yönünden farklılık gösterdiklerini barındıran düşünce, tarih boyunca var olmuş ve gelişme göstererek liderlik ile ilgili araştırmaların çok yaygın olduğu 1950’lere kadar devam etmiştir. Bu bağlamda dikkat edilecek bir husus vardır ki; bu da kişisel özellik teorisinin, liderlik kavramını ve liderlik sürecini daha iyi anlamak, anlatmak ve açıklamak açısından uzun yıllarca benimsendiğidir. Bu durum, liderin kişisel özelliklerinin lideri tanımlamaktaki en önemli esas olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla lideri ve liderliği meydana getiren süreci tanımlayan, liderliği çevreleyen ilk, temel ve en eski teori özellikler teorisidir.⁶⁵

Özellikler teorisinin, bu verilere bakıldığında yalnızca liderliği tanımlamaya yarayacak bazı izler bıraktığı bir gerçektir. Ancak bu teori, lideri tanımlamak amacıyla bazı özellikler geliştirip ortaya koymuş olsa da, kişilik özelliklerinden hangilerinin başarılı bir lider olabilmek için kesinlikle olması gerektiğini ya da bu özelliklerin hangilerinin daha önemli olduğu konusunda net bir görüş ortaya koyamamıştır. Liderliği belirlediği farz edilen özelliklerin birçoğunun aynı zaman içerisinde bir kişide bulunmuş olması, bazen çalışanların, bazen de lideri izleyen takipçilerin liderin taşıdığı özelliklerden çok daha fazlasına sahip olmalarına karşın bu kişilerin lider vasfında ön plana çıkamaması, liderlerin göstermiş oldukları başarıların süreklilik gösterip göstermemesi, liderlerin çelişen davranışlar gösterebilmesi gibi nedenler liderlik teorilerinde yeni arayışları ortaya çıkarmıştır.⁶⁶

⁶⁴ Tamer Keçecioğlu, *Lider ve Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.29.

⁶⁵ İlhami Fındıkçı, *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2009, s.61.

⁶⁶ Taşdan ve Gül, 2013: 17.

1.2.2. Davranışsal Teori

Liderlerin bariz bir şekilde aynı kişisel özellikleri taşımadığının net olarak ortaya konmasıyla beraber, özellikler teorisinin liderlik kavramını açıklamada eksik kalışı yeni arayışlara sebep olmuştur. Liderlik çalışmalarının çok uzun bir dönemini kapsayan davranışsal liderlik teorisi, İkinci Dünya Savaşı esnasında başarı gösteren askeri liderlerin davranışlarının incelenmesi neticesinde kendini göstermiştir. Söz konusu savaş döneminde görülmüş olan iki temel konu bu yaklaşımın ortaya çıkışını hareketlendirmiştir. Bu konulardan birincisi, özellikler teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalışının sezilmesi, ikinci konu ise insan ilişkilerinin toplum nezdinde önem kazanması ve yine insan ilişkilerinde davranış şekillerinin ön plana çıkmasına önem veren Hawthorne Araştırmalarının yaygınlık kazanmasıdır.⁶⁷

Liderlik sürecini davranışlar üzerinden açıklamaya çalışan bu teorinin ana düşüncesi, başarılı ve etkili bir lider olabilmek için liderlerin sahip olduğu kişisel özelliklerden çok liderlik davranışlarının önemli olduğudur. Liderin astları ile olan haberleşme şekli, astlarına yetki devredip devretmemesi durumu ve bunları kontrol etme biçimi gibi davranışlar liderin başarılı olmasını belirleyen önemli etkenler olarak incelemeye alınmıştır.⁶⁸

Davranışsal liderlik teorisinin gelişimine katkı sağlayan bütün çalışmaların ortak noktası; liderlerin, liderlik süresince göstermiş oldukları davranışlarını açıklarken iki konuya önem göstermeleridir. Bunlardan birincisi “işe veya göreve yönelik olma” ikinci konu ise, “kişiye yönelik olma” nitelikleridir.⁶⁹ Bu durumda McGregor iki çeşit lider davranışı olduğundan bahsetmektedir. Bu davranışlardan birincisi, otoriter bir stili anlatan X teorisi, diğeri ise insanı temel alan bir teori olan Y teorisidir. McGregor’a göre, X teorisinde insanlar yaradılışı gereği çalışmaktan nefret ederler ve bu insanlar örgüt hedeflerinin yerine getirilmesi için zorla çalıştırılmalı, çalışma esnasında ise kontrol edilmeli ve gerektiğinde ceza verileceği hususunda uyarılmalıdır.⁷⁰ Genellikle insanlar yönetilmeyi kendilerine daha uygun görür, sorumluluk alma konusunda geri

⁶⁷ Erkan Taşkıran, *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2011, ss.27-28; Kinicki Angelo and Robert Kreitner, *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills&Best Practices*, 3rd Edition, China: McGraw-Hill, 2008, s.351.

⁶⁸ Serinkan, 2008: 36.

⁶⁹ Mahmut Paksoy, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002, s.171.

⁷⁰ Douglas McGregor, *The Human Side Of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960, ss.30-31.

durur ve çok az hırslıdırlar. Bu nedenle de X teorisini kabul eden bir lider sürekli, kendisini ve aslarını takip etmek ve kontrol etmek mecburiyetini hisseder. Bu görüşte olan bir lider ise, insanı örgüt içerisinde pasif bir öge olarak görmekte ve otoriter bir tutum sergilemektedir.⁷¹

X teorisine aykırı bir yaklaşım olan Y teorisi ise, insanların doğuştan gelen bir huy olan çalışmaktan kaçınmaları ve bunun karşısında çalışmaya zorlanmaları düşüncesine karşı çıkmaktadır. McGregor'a göre, örgüt içerisinde bulunan üyeler, örgüt adına göstermiş oldukları çabayı örgütün başarısı yönünde yönlendirdikleri vakit kendi kişisel hedeflerine ulaşabilirler. Örgütün belirlemiş olduğu amaçlar ile kişinin kişisel hedeflerinin birbirine uyması oldukça önemli bir olgudur. Bu olgunun gerçekleşmesi içinse gerekli koşulları sağlamak liderin vazifesidir. Y teorisini kabul eden liderler, buldukları ortamı yeniden oluşturarak, kendilerinin altında bulunan kimselere sorumluluk alma duygusu kazandırır ve kendilerini kontrol etme imkânı tanır. Y teorisinin amacı, örgüt üyesini başkalarını motive edebilecek bir vaziyete getirmektir. Yani bu demektir ki, hem örgüt üyesinin hem de örgütün hedeflerine ulaşabilmesinden ve bu süreçte gerekli ortamı temin etmekten lider sorumludur.⁷²

1.2.3. Durumsallık Teorisi

Liderleri tanımak ve diğer kimselerden ayırt etmek amacıyla öncelikle liderin kişisel özellikleri incelenmiş, daha sonra bunun yeterli olmadığı anlaşılınca liderin davranışları ele alınmaya başlanmıştır. Her iki teoride de dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. Bu da liderin kişisel özellikleri ve göstermiş olduğu davranışlarının belirli durumlarda ve belirli koşullarda ortaya çıktığıdır. Diğer bir ifadeyle bu düşünce, lideri tanıyabilmek için liderin kişisel özelliklerinin ve davranışlarının yeterli olmayacağı, bu özellikleri gerçekleştirebilecek gerekli ortamın ve koşulların sağlanması gerektiği anlamına gelmektedir.⁷³

Özellikler teorisinin temel prensiplerini reddeden durumsallık teorisi, liderlik olgusunun durumsal gereksinim hallerinde ortaya çıkabileceğini ve bu gereksinimlerin kimlerin lider olabileceğine karar vermede etkili bir rol oynadığını ifade etmektedir.

⁷¹ McGregor, 1960: 31-32.

⁷² McGregor, 1960: 32-33.

⁷³ Fındıkçı, 2009: 71-72.

Durumsallık teorisine göre lider, kendinden önceki liderin soy bağından ya da kan bağından gelmek yerine, durumsal gereksinimler neticesinde ortaya çıkmaktadır.⁷⁴

Durumsallık teorisine göre, her yerde ve her koşulda tek bir lider, en iyi lider ve en iyi yöneticinin varlığı söz konusu değildir.⁷⁵ En kabul gören liderlik davranışı, liderin içinde bulunduğu duruma ve şartlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Liderliği, içinde bulunduğu koşullara göre incelemeye çalışan bu yaklaşıma göre etkin bir liderliğin belirleyici etmenleri şu şekilde sıralanmaktadır:⁷⁶

- Gerçekleştirilmesi istenen amacın özelliği,
- Örgüt üyelerinin gerçekleşmesini istedikleri beklentileri ve sahip oldukları yetenekleri,
- Liderlik edilen örgütün nitelikleri,
- Liderin ve kendisini izleyici konumunda olanların kişilik özellikleri ve sahip olduğu deneyimler.

Durumsallık teorisi ile birlikte birçok farklı yaklaşım ortaya konulmuştur. Bunlardan en önemlileri ‘*Fiedler’in durumsallık yaklaşımı, Amaç-Yol teorisi ve P. Hersey ve K. Blanchard’in durumsallık yaklaşımlarıdır.*’ Fiedler’in geliştirmiş olduğu durumsallık yaklaşımı 1960’lı yıllarda ortaya konulmuş ve bu yaklaşım liderin net bir şekilde kendi özelliklerini göstermesi, davranış özellikleri, başarısı ve kısacası bir bütün olarak değerlendirilmesinin durumsal şartlara bağlı olarak açıklanması gerektiğini savunmaktadır. Fiedler, liderlik davranışlarının ve liderlik niteliklerinin ancak ve ancak uygun bir platformda gerçekleştiği zaman bir anlam ifade edeceğini belirtmiştir. Amaç-yol teorisi, liderin kendisini izleyen takipçileri üzerindeki gücünün, yine genel olarak durumun ve koşulların etkisine bağlanmaktadır. Bu teori diğer teorilerden farklı bir biçim ortaya koymuş ve liderin başarılı olmasını, takipçilerinin kendine özgü amaçlarının gerçekleşmesine bağlı olduğunu tespit etmiştir. Hersey ve Blanchard’ın ortaya çıkardığı durumsallık teorisine göre ise, diğerlerinden farklı ve özgün bir şekilde lideri

⁷⁴ İsmail Karsantık, ‘‘Liderlik Kuramları’’, Edt: Münevver Ölçüm Çetin, ‘‘Güncel Liderlik Kuramları’’, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2017, s.11.

⁷⁵ Özcan Yeniçeri, *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002, s.74.

⁷⁶ Taşdan ve Gül, 2013: 22-23.

izleyenlerin, liderin vereceği talimatlara ne kadar hazır durumda olduklarını ve en önemlisi de verilen bu talimat için ne kadar istekli olduğunu önemsemektedir.⁷⁷

Durumsallık teorisinin geliştirmiş olduğu bütün düşüncelerde görüldüğü gibi, liderin her zaman uygun bir ortama ihtiyacı vardır ve bütün kişilik ve davranış özelliklerini sadece ve sadece bu uygun ortamda gerçekleştirebilecektir. Uygun bir ortamı keşfeden lider, kişilik ve davranış özelliklerini istediği gibi bu ortamda sergileyebilecek ve bu koşullarda başarılı bir lider vasfına erişebilecektir.

1.3. LİDERLİK VE GÜÇ

Liderlik ve güç kavramına birbirinden bağımsız olarak bakıldığında çok farklı anlamlar ifade etseler de birbirleri ile olan ilişkisi incelendiğinde gücün, liderin sahip olması gereken bir nitelik olarak görüldüğü karşımıza çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında çok çeşitli güç kaynakları bulunmaktadır. Liderin sahip olduğu karizmatik gücü ve uzmanlık gücü liderin kendi kişiliğinden kaynaklanmakta; yasal, ödüllendirme ve cezalandırma gücü ise liderin konumundan kaynaklanmaktadır.⁷⁸ Aşağıda bu güç kaynaklarına detaylı olarak değinilmiştir.

1.3.1. Güç Kavramı ve Liderliğin Güç Kaynakları

Stoner'e göre kavram olarak güç, başkalarını kendi istek ve beklentileri doğrultusunda yöneltebilme kabiliyetidir.⁷⁹ Başka bir söyleyişle güç, herhangi bir kişinin başkalarını kendi istekleri yönünde davranmaya sürükleyebilme kapasitesidir. Dolayısıyla güç kavramı, insanlar arasındaki bağa dayalıdır ve her zaman bireyler arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade etmektedir.⁸⁰ Kişinin gücü, sadece başka insanlarla bağ kurduğunda kendini göstermektedir. Görüldüğü üzere güç kavramı, bir kişinin şahsına yüklenebilecek bir özellik değil, sosyal münasebetlere ait bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸¹

Güç kavramı, mutlak bir kavram değil aksine göreceli bir kavramdır. Güç kavramı, liderlik kavramıyla benzer değildir ama liderliğin bir özelliği durumundadır.

⁷⁷ Fred Edward Fiedler, *A Teory Of Leadership Effectiveness*, Mc Graw Hill, New York, 1967; P. Hersey, *Situational Selling Center Of Leadership Studies*, California, 1985; Akt: Fındıkçı, 2009: 72-74.

⁷⁸ Cem Harun Meydan ve Mustafa Polat, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S.4, Ocak 2010, s.130.

⁷⁹ James A. F. Stoner, *Management*, Prentice-Hall, 1978, s.226.

⁸⁰ Rocca Carzo and John Yanouzas, *Formal Organization: A Systems Approach*, Irwin, 1967, s.186.

⁸¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 13. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2011, s.553.

Bu da demektir ki, lider gücü elinde bulunduran kişidir. Güç sahibi olmak demek, kesinlikle bu yeteneği kullanarak birtakım sonuçlara sahip olmayı değil, sadece istenen neticeye ulaşmak için bir yeteneği elinde bulundurmaya ifade etmektedir. Liderlerin elinde bulundurduğu güce çok fazla güvenmesi olumlu sonuçlar ortaya çıkarabileceği gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Liderin, takipçileri üzerinde güç kullanamaması liderlik özelliklerinin kısıtlanmasına yol açabilmektedir. Lider, ikna gücünün yeterli olmadığı zamanlarda sahip olduğu kişilik özelliklerinin yanı sıra resmi kurumlar tarafından verilen bir güce de sahiptir ve bu gücü kullanmak mecburiyetindedir.⁸²

Ancak gücün sürekli elde tutulması ve kullanılması beklenmedik zamanlarda beklenmedik sonuçlara sebebiyet verebilir ve gücün yıkıcı tesirleri ortaya çıkabilir. Güç kullanılırken en önemli unsur, gücün idrak edilmesidir. Gücün nerede, ne zaman ve nasıl kullanılacağı iyi bilinmeli ve güç gelişigüzel kullanılmamalıdır. Bazen liderler, elinde bulundukları güçten daha fazlasına sahip olduklarını düşünürler ve bu durum “güç zehirlenmesi” olarak ifade edilmektedir. Yine bu durum gibi yasal gücün kullanılmasında da liderin takipçilerinin gücün ne olduğunu idrak edip bunu kabullenmesi çok önemlidir. Buna da “*kabul teorisi*” adı verilmektedir. Liderler, gücünü takipçilerinin yeterli düzeyde onaylamadığını anlayınca zorlayıcı güce başvurabilmektedirler.⁸³

Liderlik gücünün “*liderliğin kültüre dayalı gücü, liderliğin eğitime dayalı gücü, liderliğin insanlığa dayalı gücü ve liderliğin teknik becerilere dayalı gücü*” şeklinde dört önemli dayanağı bulunmaktadır. *Liderliğin kültüre dayalı gücü*, liderin örgütün belirlemiş olduğu temel amaçları, örgüt değerlerini ve örgütün anlamını izah edebilme durumuna dayanmaktadır. *Liderliğin eğitime dayalı gücü*, liderin gelişiminden öğrenmesine, sosyalleşmesinden vatandaşlık kazanmasına kadar ki ilerleme düzeyini ifade etmektedir. *Liderliğin insanlığa dayalı gücü*, liderin insanlara vermiş olduğu güven, yetki, insanların sahip oldukları yetenekleri anlama gibi kavramları ifade etmektedir. Son olarak *liderliğin teknik becerilere dayalı gücü* ise, liderin politikalar ve

⁸² Mahmut Arslan, “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Edt: Salih Güney, “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001, s.26.

⁸³ Güney, 2001: 27.

yapılacak olan programlar hususundaki teşkilatlandırma becerisi olarak adlandırılmaktadır.⁸⁴

1.3.1.1. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, kişilerin kendine özgü bireysel özelliklerinin ve birikimlerinin bir neticesi olarak ortaya çıkmış ve az sayıda kişide bulunan özel bir güç türüdür. Kimi liderin, diğer güç türlerinden hiçbirine gerek kalmaksızın insanlar üzerinde aşırı denilebilecek derecede etki bıraktığı bilinmektedir. Bu nedenle de karizmatik gücün kaynağının nereden geldiği halen bilinmemekle birlikte, liderlikte süreklilik gösteren ve en etkili bir yaptırım gücü olduğu düşünülmektedir.⁸⁵

Karizmatik güç, diğer güç türleri ile karşılaştırıldığı zaman daha soyut kalmaktadır. Karizmatik liderlerin, insanlar ve toplum üzerindeki etkinliği olabildiğince fazladır. Bu güç, liderin takipçileri üzerindeki etkisini ve saygınlığını göstermektedir. Liderin kişiliğinden ve tavrından hoşlanan astlar, liderlerle kendilerini özdeş görüp liderin yönetim anlayışına uymaya ve bu anlayışı örnek almaya çalışmaktadırlar. Beğeni gücü de denilen karizmatik gücün etkili olması, lider ve astları arasındaki birbirlerini karşılıklı etkileme başarısına bağlıdır. Dolayısıyla da liderin astlarına karşı anlayışlı tutumu, astlarının arzularına ve beklentilerine olan ilgisi, astlarına karşı adil tavrı ve gerektiği zaman da başkalarına karşı savunması, lider ve ast ilişkisinin başarısını arttıran bazı nedenler olarak sayılabilmektedir.⁸⁶

1.3.1.2. Uzmanlık Gücü

Lider veya yönetici pozisyonundaki kişilerin bilgileri, deneyimleri ve alanındaki uzmanlıklarıyla alakalı olan bu güç türü, liderin bir işi başarmadaki en önemli aracı konumunda bulunmaktadır. Tıpkı karizmatik güç kaynağındaki gibi, uzmanlık gücünde de astların liderine güven duyması çok önemlidir. Çünkü liderin ya da yöneticinin buyruğu altında olan astlar, liderlerinin bilgisine, deneyimlerine ve uzmanlığına ne kadar çok güven duyarsalar, o kişiden de etkilenmeleri o derece kolay olabilecektir.⁸⁷

⁸⁴ Handan Boyalı ve Serkan Gündoğdu, "Kriz Ortamında Liderlik ve Kriz Liderleri", Edt: Nezihe Tüfekci, "İşletme Biliminde Güncel Araştırmalar", SRA Academic Publishing, Turkey, 2017, s.112.

⁸⁵ Fındıkçı, 2009: 234.

⁸⁶ Alptekin Sökmen, *Yönetim ve Organizasyon*, 12. Basım, Eğitim Kitabevi, Konya, 2014, ss.128-129.

⁸⁷ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, 12. Basım, Eğitim Kitabevi, Konya, 2010, s.191.

Bilginin ne kadar çok önemi varsa ve ne kadar az sayıda kişi bu bilgiye sahip olabiliyorsa, uzmanlık gücü de o derecede artış göstermektedir. Lider, gerçekten uzman bir kişi olduğunda emri altında bulunan astları da, kendilerini liderin yol göstermelerine uyma mecburiyeti içerisinde hissetmektedirler. Dolayısıyla uzmanlık gücü astların, liderin ya da yöneticinin bilgisine ve uzmanlığına göre en iyi tepkiyi gösterebilme konusundaki idrakine bağlı olmaktadır.⁸⁸

1.3.1.3. Yasal Güç

Yasal güç, liderin örgüt içerisindeki bulunduğu makama verilen yetki olarak tanımlanmaktadır. Liderden ziyade yöneticiler için daha gerekli olan yasal güç, liderliğe atılan adımlar için çok önemli bir nitelik taşımaktadır. Liderin örgüt içerisinde bulunduğu pozisyona, seçilmiş ya da atanmış olduğu mevkiye gelmesi, o mevki için daha önceden belirlenen bazı yasal güçleri elde etmesini sağlamaktadır. Verilmiş olan bu yasal güç, lideri daha etkili yapan bir güçtür. Ancak tek başına bakıldığı zaman yasal güç, bir lider için yeterli değildir ve lideri uzun vadeli bir lider yapmaya yetmemektedir. Bunun dışında zamanla başka güçlere de ihtiyaç duyulmaktadır.⁸⁹

1.3.1.4. Ödüllendirme Gücü

Bu güç çeşidinde, yönetici ya da lider pozisyonundaki kişilerin astlarını ödüllendirmesi durumu söz konusu olmaktadır. Ödüllendirme gücü, liderin çalışanlarını en etkili motive etme aracı olarak görülmekte ve lider bu gücünü değişik şekillerde yerine getirebilmektedir. Ödüllendirme gücü, çalışanların maaşlarında artış yapmak, çalışanlara olduğundan daha fazla yetki vermek, çalışanların başarısını yüceltmek ve takdir etmek gibi metotlarla gerçekleştirilebilmektedir. Eğer lider, bu güçleri sorunsuz bir şekilde üstesinden gelerek kullanabiliyorsa ve astlarına karşı adaletli davranış sergileyebiliyorsa, örgüt üyelerini kolayca etkileyebilecek bir kapasiteye sahip olduğu anlamına gelmektedir.⁹⁰

Türkiye koşullarında az tercih edilen ancak önemli sayılabilecek güç türlerinden biri ödüllendirme gücüdür. Genel olarak yönetimde başarı, ancak işinde başarı gösteren çalışanı ödüllendirmekle sağlanabilmektedir. Çünkü ödülle karşılık verilmeyen bir başarı, bazen beraberinde başarısızlığı getirebilmektedir. Bu sebeple çalışandan daha

⁸⁸ Sökmen, 2014: 129.

⁸⁹ Fındıkçı, 2009: 233.

⁹⁰ Şimşek, 2010: 190.

gayretli bir şekilde çalışma performansı bekliyorsak, gösterilen başarının ve gayretin ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çalışanı ödüllendirmek genellikle verimi düşürmenin aksine, çalışanın işine, lidere olan bağlılığını ve bir işi başarıya kabiliyetini arttırmaktadır.⁹¹

Bir liderin kontrolü altında bulunan ödüller ne kadar çok ise ve bu ödüller çalışanlar için ne derece fazlaysa, ödül gücü de o ölçüde fazla olmaktadır. Fakat ödüllendirme gücünün aşırı kullanılması, çalışanlar arasındaki duygusal bağı ve psikolojik doyumu olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.⁹²

1.3.1.5. Cezalandırma Gücü

Zorlayıcı güç olarak da adlandırılan cezalandırma gücü, ödül gücüne aykırı bir güç kaynağıdır. Cezalandırma gücü, liderlerin vermiş olduğu talimatları astların yerine getirmemesine karşılık cezalandırma yetkisini yansıtmaktadır. Bu cezalar, uyarı verme, yapılan hatayı resmiyetle kınama, maaş kesme gibi cezalar biçiminde olabilmektedir. Cezalandırma gücü liderin ne kadar kontrolü altındaysa ve cezalar da liderin emri altında bulunanlar için ne derece önem taşıyorsa, liderin de cezalandırma gücü o derecede fazla olmaktadır. Astları üzerinde etkili olan bir lider, çok gerekli olmadıkça ceza vermekten kaçınmaktadır. Çünkü ceza gücü, çalışanın kızgın bir tavır takınmasına, bu tavır da veriminin düşmesine sebebiyet verebilmektedir.⁹³

Çalışanlarını ceza ile yöneten bir liderin maharetsiz, otoritesiz ve aciz bir sonuçla karşı karşıya kalması kaçınılmazı güç bir durumdur. Bu sebeptendir ki bir yönetimde ceza gücü, çalışanları disipline etmek ve liderin otoritesini göstermek amacıyla kullanılmalıdır. Çünkü çalışanları üzerinde çok fazla ceza gücünü kullanan bir lider, çalışanlarını yönetemiyor ve idareyi sağlayamıyor demektir. Çünkü bir yönetimde başarının göstergesi ödüllendirme gücü, başarısızlığın göstergesi ise cezalandırma gücüdür. Liderler, çalışanlarını hiçbir zaman haksız ve adaletsiz yere cezalandırmamalı, cezayı yerine ve zamanına göre vermelidirler. Ayrıca liderin ceza gücünü kullanmaktaki

⁹¹ Nihat Aytürk, *Yönetim Sanatı*, 5. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2007, ss.91-102.

⁹² İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut- Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.2, 2010, s.76.

⁹³ Sökmen, 2014: 128.

amacı, sadece çalışanını cezalandırarak diğer çalışanlarına ders vermek olmamalı, ceza gücünü kullandığı çalışanını eğitmek, tekrar hata yapmasını engellemek olmalıdır.⁹⁴

1.4. SİYASİ LİDERLİK

Siyasi lider, toplumun hiyerarşik bir şekilde düzene sokulmasında önemli roller üstlenmektedir. Hatta siyasi liderlere en çok da kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulduğunu ve siyasi liderlerin bu dönemlerde ortaya çıktıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple siyasi liderlik olgusu önemlidir ve kavram detaylı şekilde açıklanarak toplumsal lider ile farklılıklarına değinilmiştir. Son olarak da Türkiye özelinde siyasi liderlik üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır.

1.4.1. Kavram Olarak Siyasi Liderlik

Siyasi lider kavramı, liderlik kavramının bir alt türü olarak karşımıza çıkmaktadır ve gerek devlet adamları gerekse siyasi partilerin başında bulunan başkanlar siyasi lider olarak adlandırılmaktadır.⁹⁵ Kavram olarak siyasi lider, adından da anlaşılacağı üzere siyasetin gereklerine göre davranan ve toplumun genel olarak menfaatlerinden sorumlu olan kimsedir. Bu durumda siyasal liderlik kavramı, muhtemel bir şekilde toplumsal liderliğin en renkli, en coşkulu şekilde toplumu yönlendirebilen güce sahip bir alt kademesi olarak görülmektedir.⁹⁶

Siyasi liderlikte, liderin belirli bir siyasi görüşe sahip olması, sahip olduğu görüşün amaçları ve değerleri yönünde hizmet vermesi temel amaç olmalıdır. Diğer bir deyişle ifade edecek olursak siyasi lider, sadece toplumu meydana getiren değerlere bağlı kalmayıp, bunun yanı sıra belirli bir siyasi görüş çizgisi de meydana getirerek toplumsal yönetimi gerçekleştirebilmelidir. Burada da siyasi liderin toplumsal liderle kıyasla bir farkı ortaya çıkmaktadır. Siyasi lider, siyasi bir görüşü kendisine baz alarak toplumda hareket etmektedir. Toplumsal lider ise, doğrudan toplumun sahip olduğu değerleri esas almaktadır. Dolayısıyla, çoğu toplumsal lider vasfını taşıyanların siyasi tarafları da olabilmektedir. Ya da bunun tam tersi olarak, çoğu siyasi lider de tüm topluma seslenerek onları etki altına alabilmektedir. Siyasi lider, bir belediye başkanı, bir iktidar partisinin başkanı veya bir muhalefet partisinin başkanı ya da herhangi bir pozisyonda bulunan bir siyasetçi olsa bile genel olarak bakıldığında zaman işi çok zordur.

⁹⁴ Aytürk, *Yönetim Sanatı*, 2007: 89.

⁹⁵ Aytürk, *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, 2015, s.91.

⁹⁶ Fındıkçı, 2009: 326.

Çünkü karşısında geniş bir insan topluluğu bulunmaktadır. Bir yandan temsil ettiği bir parti ve bu partinin sahip olduğu değerleri göz önünde bulundurması, diğer yandan da toplumun isteklerine ve beklentilerine çözümler üretmesi, topluma yeni bakış açıları kazandırarak onları yönlendirmesi gerekmektedir. Zaten siyasi liderlikte, esas olan topluma bir amaç ve değer kazandırmak olduğuna göre, liderin toplum adına siyaset yapması önemlidir ve yerinde bir davranıştır.⁹⁷

Bütün bu bilgiler ışığında siyasi lideri; bir siyasi partinin en yüksek noktasında bulunan, başında bulunduğu partiyi yönetme görevini dilerse kendi başına dilerse de parti yöneticileri ile bir araya gelerek gerçekleştiren kişi şeklinde tanımlamak mümkündür.⁹⁸ Ayrıca siyasi lider, sahip olduğu yetenek ve yine sahip olduğu kişisel nitelikleri ile çok geniş bir seçmen kitlesinin peşinden gelmesini sağlayabilen, bu seçmen kitlesinin davranışlarına ve kararlarına etki edebilen, davranış ve kararlarını değiştirebilen, bütün bunların üstesinden gelebilecek belirli ve bazı özel kabiliyetlere sahip olan kimsedir ifadesiyle de açıklanabilmektedir.⁹⁹

Siyasi lider, yönetimin politik işleyişinin temelini oluşturur ve bu politikaların uygulanmasından sorumludur.¹⁰⁰ Siyasi bir tutum veya davranışın ortaya çıkarmış olduğu siyasi liderler, ülkemiz koşullarında özellikle seçmenin karar vermesi üzerinde etkili olmakta ve Türkiye’de gerçekleştirilen seçimlerde, seçmenler genellikle lideri temel alarak oy kullanmaktadırlar.¹⁰¹ Örneğin; geçmişten günümüze Türk siyasal hayatına bakıldığında zaman Adnan Menderes’in Demokrat Parti (DP) ile, Bülent Ecevit’in Demokratik Sol Parti (DSP) ile, Turgut Özal’ın Anavatan Partisi (ANAP) ile, Recep Tayyip Erdoğan’ın ise Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti) ile yan yana anılması seçmen açısından parti ve liderin bir bütün olduğunu göstermektedir.¹⁰²

1.4.2. Siyasi Liderliğe Genel Bir Bakış

Liderliğe siyasi açıdan bakıldığı zaman, her toplumda siyasi bir liderin var olması ve bu liderin varlığını sürdürmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü bir işyerinin devamlılığı için bir yöneticinin varlığı, bir şirketin başarısı için başında bulunan bir lider

⁹⁷ Fındıkçı, 2009: 326-328.

⁹⁸ Ahmet Tan, *İlke ve Uygulamalarıyla Politik Pazarlama*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.37.

⁹⁹ Sumru Kaleli, *Siyasal Pazarlama Sürecinde Liderlik*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2015, s.10.

¹⁰⁰ Reffo and Wark, 2017: 19.

¹⁰¹ A. Tansu Say ve Burak Ekinci, *Seçmenin İsteddiği Lider Özellikleri*, 8. Ulusal Pazarlama Kongresi, 16-19 Ekim 2003, Kayseri, s.79.

¹⁰² Kaleli, 2015: 11.

ne kadar önemliyse, bir toplum için de siyasi lider o denli önem taşımaktadır. Bu nedenle, toplumların kendi benliğine kavuşmasında ve toplumların geleceklerini belirleyecek kararların uygulanmasında siyasi liderin hayati bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla da siyasi liderler bu yönüyle birçok bilim dalının araştırmalarına konu olmaktadır.¹⁰³

Literatüre genel olarak bakıldığında, siyasi liderlikle ilgili birçok çalışma yapıldığı hatta son yıllarda bazı siyasi liderlerin liderlik vasıfları üzerine yüksek lisans ve doktora tezleri yazıldığına rastlanılmaktadır. Bu çalışmalar içerisinde en eskilerden sayılabilecek olanlardan biri de ‘‘Nizamülmülk’ ün Siyasetname’’sidir. Nizamülmülk’ ün ülke yönetimi görevinde bulunanlar için vermiş olduğu bazı nasihatlere bakmak, siyasi liderliği değerlendirmek bakımından yararlı olacaktır. Nizamülmülk’e göre, siyasi bir liderin devlet işlerinde acele etmemesi gerekmektedir. Siyasi lider, bir şey duyarsa ya da beklenmedik anda bir mesele meydana çıkarsa, neyin doğru neyin yalan olduğu yani işin gerçeğinin ne olduğu ortaya çıkıncaya kadar beklemeli ve ondan sonra emirlerini vermelidir. Çünkü acele karar vermek, güçlü bir siyasi liderin değil, zayıf kimselerin işidir. Acelecilik düşüncesizlikten doğmaktadır ve doğru düşünmeyi bilmeden acele eden kişi her vakit ziyana uğramakta ve aceleciliğinden dolayı pişman olmaktadır. Düşüncesiz bir siyasal lider de, halkın gözünde aşağılanmakta ve değersiz görülmektedir. Neticede acele karar veren bir lider, aceleciliğinin zararını her zaman kendi çekmektedir.¹⁰⁴

Toplumda etkili olan bir siyasi lider, her zaman topluma karşı olduğu gibi görünen zeki bir kişidir. Aslında siyasi bir lider olmanın en belirleyici unsuru, bulunduğu dönem içerisinde ne yaptığı değil, kendisinin olmadığı dönemde bile yapmış olduğu şeylerin devam edip etmediğidir.¹⁰⁵

Dünyada olduğu gibi Türk siyasal yaşamında da çok sayıda siyasi lider yer almaktadır. Şüphesiz ki bu liderlerden bir anda yükseliş gösterenler veyahut değeri azalanlar olduğu gibi, ülkesinin seyrinin değişmesine katkıda bulunan, kendi yönettikleri dönemin dışında bile izlerini sürdüren liderler de olmuştur. Bu liderler

¹⁰³ Erol Göka, *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2009, s.47.

¹⁰⁴ Nizamülmülk, *Siyasetname*, Çev: Nurettin Bayburtlugil, 4. Basım, Dergah Yayınları, İstanbul, 1998, ss.188-190.

¹⁰⁵ Tom Rath ve Barry Conchie, *Güçlü Yönlere Odaklı Liderlik*, Çev: Aycan Ak, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2011, ss.97-98.

kendilerine has özelliklere sahip olduğu kadar, birçok ortak noktalara da sahiptirler. İleri görüşlü olmaları, kararlı ve tutarlı davranış sergilemeleri, toplumu etkileyebilecek olağanüstü bir karizmaya sahip olmaları liderlerin ortak özellikleri olarak sayılabilmektedir.¹⁰⁶

Türkiye özelinde bakıldığı zaman, bir siyasi liderde bulunması gereken nitelikler şu şekilde özetlenebilir. Türkiye’de belirli bir kesim, liderin sahip olduğu karaktere, insanlara sesleniş şekline, dürüstlüğüne, almış olduğu eğitime dikkat etmektedir. Diğer bir kesim de, liderin sahip olduğu ideolojik tutumuna önem vermektedir. Geriye kalan bir diğer kesim ise, liderin ülke koşullarındaki işsizlik, eğitim, sağlık gibi sorunlara nasıl bir yaklaşım gösterdiği konusuna değer vermektedir.¹⁰⁷ Seçmenlerin siyasi lider seçerken göz önünde bulundurdıkları en önemli unsurlardan bir diğeri de, liderin sosyal nitelikteki sorunları çözmekte ne denli başarılı olduğudur. Liderin bu başarıyı sağlayabilmesi için ise, gerek siyasi konularda gerekse diplomatik ilişkilerde göstermiş olduğu etkinliğini ve toplumsal sorunlara çözüm bulmadaki kabiliyetini bir bütün şeklinde yerine getirmesi gerekmektedir.¹⁰⁸

Siyasi liderin, kendisini izleyen takipçilerinin bulunması olmazsa olmaz bir koşuldur. Bu gerekçeyle baktığımızda da “*gerçek bir siyasi lider*” kendisinin takipçisi durumunda olanlarla çok iyi ilişkiler içinde bulunabilmiş iyi bir öğretmen konumunda da olmak zorundadır. Aynı zamanda bir siyasi lider, sadece kendi yurdunda değil, bütün dünyada evrenselliği yakalayabilmiş olan bir kişidir.¹⁰⁹ Bir siyasi lider, yapmış olduğu kabahatleri üstlenmeli, olağanüstü durumların üstesinden gelebilecek yeteneklere sahip olmalı, özellikle toplumların bunalım dönemlerinde meydana çıkmalı ve topluma örnek bir kimse olmalıdır.¹¹⁰

Ülkemizde kendilerine özgü özellikleriyle ön plana çıkan ve hafızalardan silinmeyen birçok siyasi lider bulunmaktadır ve bu liderler adına da birçok çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu liderlere Adnan Menderes, Alparslan Türkeş, Bülent

¹⁰⁶ Kaleli, 2015: 74.

¹⁰⁷ Kaleli, 2015: 75.

¹⁰⁸ Cihat Polat ve Banu Kültür, “Genç Seçmenler Gözüyle Siyasal Ürün (Siyasi Lider) Özellikleri: Ankara’daki Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, S.1, Ocak 2008, s.11.

¹⁰⁹ Arslan Tekin, *Alparslan Türkeş ve Liderlik*, Berikan Yayınevi, Ankara, 2011, ss.400-401.

¹¹⁰ Tekin, 2011: 13.

Ecevit, Süleyman Demirel, Necmettin Erbakan, Turgut Özal ve bugünün Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan örnek olarak gösterilebilmektedir.¹¹¹

1.5. LİDERLİK TİPLERİ

Geleneksel liderlik tipleri olarak adlandırılan ‘otoriter liderlik ve demokratik liderlik’ tiplerinin toplumda geniş bir kitle tarafından benimsenmiş olması, bu liderlik tiplerinin belirli bir yere kadar kabul görmesini sağlamış ve bu tipler hususunda da birçok çalışmalar yapılmıştır. Ancak, yapılan bu çalışmalar liderlik konusundaki şüpheleri sonlandırmamış ve büyük eleştirilere maruz kalan liderlik tipleri geliştirilerek modern liderlik tipleri ortaya çıkarılmıştır.¹¹² Literatürde bu liderlik tiplerinden bazıları, ‘karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, paternalist liderlik ve hizmetkâr liderlik’ olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bu liderlik tipleri ayrı ayrı ele alınmış ve otoriter liderlik tipi içerisinde Max Weber’in siyasi liderlik ve otorite hakkındaki düşüncelerine yer verilmiştir. Aynı zamanda, literatürde güncel liderlik teorileri olarak karşılaştığımız bu liderlik davranışlarından siyasi liderlik kavramıyla ilişkili olanlar belirlenerek liderlik tipleri başlığı altında değerlendirilmiştir.

1.5.1. Otoriter Liderlik

Otorite kavramı, İngilizce’de köken olarak ‘yazar’ kelimesiyle ifade edilmektedir. Yani bu kavram, üretkenliği ifade etmektedir. Yine bunun yanında ‘otoriter’ sözcüğü ‘baskıcı bir kişi veyahut baskıcı bir yönetim’ şeklinde de tanımlanabilmektedir.¹¹³

Diğer bir adı da otokratik lider olan otoriter lider, örgütün amaçlarına ve neyin nasıl yapılması gerektiğine kendisi karar vermektedir. Bu tipteki lider, her konuda tek başına karar aldığı için, kendi alt kademesinde olan kimselerin lider olma yönündeki özelliklerini geliştirebilme fırsatları oldukça az olabilmektedir. Otoriter lider, kendi buyruğu altında olanları değerlendirirken kişisel bir tavır takınmaktadır. Bu nedenle de her durumun lidere bağlı olması, çalışanlar açısından bir belirsizliği ortaya çıkarmaktadır. Bu liderlik tipinde, liderin devamlı bir şekilde işinin başında olması gerekmektedir, çünkü lider işinin başında bulunmadığı takdirde işlerin yürümesi

¹¹¹ Kaleli, 2015: 87-133.

¹¹² Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, ‘Önderlik: Kuramlar ve Uygulamalar’, Edt: Halil Can, ‘Örgütsel Davranış’, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006, s.322.

¹¹³ Richard Sennett, *Otorite*, Çev: Kamil Durand, 3. Basım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2011, s.28.

imkânsız bir hale gelmektedir. Otoriter lider, herhangi bir konu hakkında bir görüş ve fikir beyan edilmesini veya kendisinin düşüncelerine karşı çıkılmasını kabul etmemekte, dolayısıyla astlarıyla fikir tartışmasına girme gereği de duymamaktadır.¹¹⁴

Otoriter liderin, agresif ve astlarını kısıtlayıcı bir kişiliği bulunmaktadır. Otoriter lider kesin bir emir vermeden hiç kimsenin bir şey yapabilmesi mümkün değildir. Örgüt içerisinde emirleri otoriter lider verir, astları da verilen bu emirlere uymak zorundadır. Çünkü otoriter liderin tehdit ve korku içeren bir ceza sistemi bulunmaktadır.¹¹⁵

Otoriter liderin hâkim olduğu bir örgüt yapısında, astların hiçbir konuda katkısı bulunmadığı, daha doğrusu otoriter lider astlarını her konuda devre dışında bıraktığı için bu durum astların ara ara tembelleşmesine ve çalışma isteğinin düşmesine sebep olabilmektedir. Otoriter yani baskıcı liderlik tipinde, tüm kararları lider aldığı için ve tüm emirleri de lider verdiği için ortaya çıkabilecek herhangi bir başarı ya da başarısızlık durumundan tamamen lider sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle de, otoriter lider ortaya çıkabilecek başarı ya da başarısızlık durumuna göre kahraman ya da hain olarak nitelendirilmektedir.¹¹⁶

Otoriter liderlik tipinin sağlamış olduğu bazı faydalar bulunmaktadır. Bu faydalardan birincisi, liderin bürokratik bir toplumda yetişmesi ve eğitim görmüş olmasıdır. Bu durumda, aileden okul hayatına, okul hayatından topluma, toplumdan devlete kadar herkes tarafından otoriter liderin bilgili bir kişi olduğuna ve liderin toplumun beklentilerini karşıladığına inanılmaktadır. Ayrıca bu liderler, bütün yetkiler kendilerinde olduğu zaman kendilerini daha rahat hissetmekte ve toplum üzerinde daha etkili olduklarını düşünmektedirler. Bu durum da otoriter liderin sağlamış olduğu faydalardan ikincisini meydana getirmektedir. Çünkü lider bağımsız hareket edebilme inancına sahiptir ve bu inanç gücünü elinde bulundurmaktadır. Otoriter liderlik tipinin üçüncü faydası da, liderin daha çok kişiyle ilgilenme imkânına sahip olması, daha etkin ve hızlı karar alabilmesidir. Bu durumda otoriter liderin karar alma süreci çok hızlıdır ve zaman kaybetme durumu en alt seviyede olmaktadır.¹¹⁷

¹¹⁴ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.31.

¹¹⁵ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s.182.

¹¹⁶ Koç ve Topaloğlu, 2010: 182.

¹¹⁷ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, 4. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s. 310.

Otoriter liderlik tipinin en önemli sakıncası, liderin gereğinden fazla bencil davranması ve kendisini izleyen takipçilerinin görüşlerine ve duygularına önem vermemesidir. Bu gibi durumlarda, astların çalışma istekleri olumsuz yönde etkilenmekte ve çalışanlarda psikolojik yönden doyumsuzluk meydana gelmektedir. Doyumsuzluk duygusu da, yönetime karşı nefret duyulmasını, moral bozukluğunu ve örgüt içerisinde uyuşmazlıkları beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda da, liderin örgüt üzerindeki otoritesi gittikçe azalmaya başlamaktadır. Otoriter liderlik tipinde sakıncalı görülen diğer bir durum ise, örgüt içerisinde liderden başka hiç kimsenin karar alma yetkisi olmadığı için yaratıcılığın azalması durumudur. Örgüt içerisinde sadece liderin görüş ve düşünceleri uygulanmakta, astlar ise görüş beyan etmemenin iyi bir şey olduğu düşüncesine alışmaktadırlar. Dolayısıyla da otoriter liderlerin yönetmiş olduğu müesseselerde yenilik faaliyetleri en az seviyeye düşmektedir.¹¹⁸

Konumuz siyasi liderlik tipleri olduğu için Max Weber'in otoriteyi sağlarken kullandığı yetki tiplerine geçmeden önce siyaset ve siyasi lider hakkındaki görüşlerine değinmekte fayda bulunmaktadır. Siyaseti bir meslek olarak gören Max Weber, siyasi liderin geleceğini kendisinden hiçbir surette kopmayacağını bildiği takipçilerini sistemli bir şekilde ödüllendirme gücüne bağlamaktadır.¹¹⁹ Weber, siyasetle uğraş halinde olan bir kişinin, karşılaştığı her türlü olayda siyasetin içerisinde bulunan her bireyle uzlaşması gerektiğinin zorunlu olduğu kanısındadır. Çünkü siyasetin içerisinde yer alan her siyasetçi çoğunlukla gergin bir tutumu benimsemiş halde yaşamaktadır. Bu nedenle de bu gerginlik durumu, çözülmesi imkânsız bir çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Siyaset ise, çıkan bu çatışma karşısında mecburi olarak şiddet araçlarına başvurmakta ve üzerine almış olduğu sorumluluk yöntemlerini ahlak ölçülerine dayanarak kabul etmektedir. Burada önemli olan siyasi liderin, hayatın gerçek yüzünü görebilen usta bir bakış açısına, daha sonra da hayatın bu gerçeklerine dayanabilecek ve kendisini de kurtarmaya yarayacak mücadelecî bir karaktere sahip olmasıdır. Ancak Weber'e göre şu da bir gerçektir ki, "*siyaset kafayla yapılır*" ama sadece kafayla da yapılması yeterli olmamaktadır. Bunun yanında siyaset yapan liderin, inanç ve

¹¹⁸ Eren, 1993: 310-311.

¹¹⁹ Max Weber, *Meslek Olarak Siyaset*, Çev: Afşar Timuçin ve Mehmet Sert, Chiviyazıları Yayınevi, İstanbul, 2006, s.17.

sorumluluk ahlakına da sahip olması, fakat sahip olması gereken bu inançlar doğrultusunda davranmaya zorlanmaması gerekmektedir.¹²⁰

Weber'in bürokrasi kuramı, akla uygunluğu ön planda tutmakta ve verimliliğin de akla uygun şekilde hazırlanmış düzenlemeler oluşturulmasıyla arttırılabileceğini savunmaktadır. Weber, öncelikle bu düzenlemeler yapılırken yetki kavramına çok önem vermekte ve otoriteyi sağlama şekillerini "yasal yetki, geleneksel yetki ve karizmatik yetki" olarak gruplandırmaktadır.¹²¹ Weber'e göre yasal yetki rasyonel gerekçelerden kaynaklanmaktadır ve konulmuş olan kuralların yasal olduğu ve egemen pozisyonuna getirilenlerin bu yasaların gereği olarak emir verme hakkına sahip olmaları anlamına gelmektedir. Weber'e göre geleneksel yetki, geleneksel gerekçelere dayanmaktadır ve çok çok eski zamanlardan kalan geleneklerin kutsal sayılması anlamına gelmektedir. Weber, karizmatik yetkiyi olağanüstü gerekçelere dayandırmaktadır. Bu olağanüstü gerekçeler, bir kişinin çok istisnai bir durum olmak kaydıyla kahramanlığına ya da liderlik edici vasıflarının vermiş olduğu emirlerin kutsal sayılması ve buna derinden bağlanılması olarak ifade edilmektedir.¹²²

1.5.2. Demokratik Liderlik

Demokrasi sözcüğü eski Yunanca' dan "demos" kelimesinden gelmektedir¹²³ ve bir temsil sistemi ve yönetim şeklidir. Demos "halk", kratos "yönetmek" anlamına gelmektedir, yani bu da "halkın yönetimi" anlamı taşımaktadır. Demokrasi, kısaca "halkın halk tarafından halk için yönetilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Demokrasi, ilk defa Atina'da uygulanmış, daha sonraları ise 19. yüzyıl Aydınlanma Çağı ile birlikte Avrupa'da hayata geçirilmiştir. Demokrasi bir dünya görüşü olmamakla birlikte, yalnızca bir siyasi yönetim şeklidir.¹²⁴ Ayrıca demokrasi, uzun uğraşlar sonucu toplumsal hayata geçirilmiş olan otoritenin içermiş olduğu güncel olmayan unsurlara karşılık ortaya çıkarılan gerçek bir kavramdır.¹²⁵

¹²⁰ Weber, 2006: 17-18.

¹²¹ Selami Yıldırım, *Yönetim Teorileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2014, s.143.

¹²² Max Weber, *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, Çev: Özer Ozankaya, Cem Yayınevi, İstanbul, 2011, s.326.

¹²³ Ali Fuad Başgil, *Demokrasi Yolunda*, 4. Basım, Yağmur Yayınları, İstanbul, 2014, s.23.

¹²⁴ Yalçın Akdoğan, *Muhafazakâr Demokrasi*, AK Parti Yayınları, Ankara, 2003, ss.76-77.

¹²⁵ Gerard Mendel, *Bir Otorite Tarihi Süreklilikler ve Değişiklikler*, Çev: Işık Ergüden, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005, s.97.

Demokratik lider, örgütün amaçlarını ve politikalarını astlarının da katkısıyla oluşturan liderdir. Demokratik lider, astlarını planlama konusuna, karar verme ve örgüt faaliyetlerine katılma noktasında isteklendirmektedir. Demokratik lider tipinde, lider elinde bulundurmuş olduğu yetkilerin bazılarını kısmen de olsa astlarına aktarmakta fakat son söz yine liderin kendisine ait olmaktadır. Demokratik bir özelliğe sahip olan lider, astlarının liderlik yönündeki özelliklerini kazanmalarına yardımda bulunmaktadır.¹²⁶

Bir diğer adı katılımcı lider olan demokratik lider, astlarının da görüşlerini alarak karar almaktadır. Yalnızca kriz dönemleri dışında, örgütün amaçları astların kararları doğrultusunda yerine getirilmektedir. Bu durumda astlar, her zaman kendi karar verme yetkilerinin risklerini taşımaktadırlar. Demokratik lider astlarına değer vermekte, onlara her zaman nazik davranmakta ve astlarıyla aralarındaki iletişim yolunu sürekli olarak açık tutmaktadır. Astlarına karşı ceza gücünden çok, ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. Dolayısıyla da demokratik liderin almış olduğu kararlar her zaman daha sağlıklı olmaktadır. Ancak bu liderlik tipi, çok acil durumlarda karar alma mekanizmasını yavaşlatacağı için, bazen başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Acil olmayan durumlarda ise, katılımcı bir lider ve astları, toplumsal bir bütün şeklinde hareket etmektedir. Demokratik lider bu durumda, astlarının zekâsını ve yaratıcılığını çoğaltmış olmaktadır.¹²⁷

Demokratik yani diğer adıyla katılımcı liderlik tipinin faydalarından birisi, takipçilerinin de örgütü etkileyen kararlarda lider kadar görüş ve tekliflerini bildirebilmesidir. Bu şartlara sahip bir örgütte astların daha sağlıklı kararlar alabilmek adına görüş sunmalarına imkân verilmektedir. Demokratik liderliğin ikinci faydası ise, görüş ve düşüncelerine değer verilen astların, bu sebeple çalışma isteklerinin artmasına ve psikolojik olarak doyum sağlamalarına neden olmasıdır. Dolayısıyla örgüt içerisinde uyumsuzluklar ve çatışmalar ortadan kalkacak, onun yerini çok çalışma isteği ve moral alacaktır.¹²⁸

Demokratik liderlik tipinin en önemli sakıncası, önemli ya da önemsiz fark etmeksizin karar mekanizmasını yavaşlatması ve büyük zaman yitimine sebep

¹²⁶ Ölçüm Çetin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, 2004: 31.

¹²⁷ M. Şerif Şimşek vd. , *Davranış Bilimleri*, 2. Basım, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s.153.

¹²⁸ Eren, 1993: 311.

olmasıdır. İkinci sakıncası ise, takipçilerden oluşan örgütün büyüklüğü ve bu nedenle de giderlerin artış göstermesi nedeniyle kararların dinamikliğini kaybetmesi, hatta bazen de örgütün karar alamaz hale gelmesidir. Herkesin görüş beyan etmekte zorluk çekmesi, bilgisi olamayan konularda kendisinden görüş istenmesi hem takipçileri zor durumda bırakabilmekte hem de yalan yanlış bazı düşünceleri ortaya atıp haklı göstermeye çalışmalarına neden olabilmektedir.¹²⁹

1.5.3. Karizmatik Liderlik

‘‘Karizmatik lider’’ kavramından ilk bahseden kişi Max Weber’ dir. Karizma kavramı genel olarak bakıldığı zaman liderlik kavramıyla beraber kullanılmaktadır. Karizmatik liderlerin direkt olarak fark edilen ilk niteliği, kendilerini çok iyi ifade edebiliyor olmalarıdır. Ancak burada şu ayrımı iyi yapmak gerekir ki, kendini her iyi ifade eden insan karizmatik lider olmamaktadır.¹³⁰

Özsoy karizma sözcüğünü, ‘‘lideri diğer kimselerden farklı kılan ve doğuştan gelen olağanüstü nitelikler’’ olarak ifade etmektedir. Karizmatik bir siyasi lider gerek bakışıyla, gerek duruşuyla, gerekse konuşma tarzı ile insanları kendisine çekmekte ve peşinden gelmelerini sağlayabilmektedir. Karizmatik liderlik, doğuştan gelen bir kabiliyet olduğu gibi hayat boyu edinilen tecrübeler ile de meydana gelebilmektedir. Gelişmelere açık olan karizmatik liderin, gerçeği görmesi ve ona göre hedef belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak için de gerekli gayreti göstermesi gerekmektedir.¹³¹

Karizmatik liderler, demokratik liderlerde olduğu kadar hatta onlardan daha da fazla duygusal zekâ olgunluğuna sahiptirler. Karizmatik lider, doğuştan kendilerinde var olan insanları etkileme yetenekleri sayesinde, kendilerini izleyenlerin ilham kaynağı olmaktadır. Takipçiler, liderlerine içtenlikle ve kalpten bağlıdır. Karizmatik lider, ileriye görebildiği, astları için ilgi çekici hedefler belirlediği, astlarına güven verdiği, kendilerini doğru bir şekilde ifade edebildiği, kahramanlık davranışlarında bulunduğu için izleyenleri tarafından çok alımlı bir şekilde karşılanmaktadır. Karizmatik lider, duygusal zekâ olgunluklarının birçoğunu izleyicileri ile olan münasebetlerinde

¹²⁹ Eren, 1993: 311.

¹³⁰ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 13. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2014, ss.154-156.

¹³¹ Osman Özsoy, ‘‘Karizmatik Liderlerin Özellikleri ve İletişim Stratejileri’’, Edt: Sevinç Engin, ‘‘Lider Öyle Olmaz Böyle Olur’’, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.478.

kullanmaktadır. Kısacası izleyiciler, karizmatik liderde bulunan nitelikler nedeniyle onlara hayranlık duydukları için lideri koşulsuz bir şekilde benimsemektedirler.¹³²

İnsanlar özellikle kriz dönemlerinde, çözüm beklentilerini karşılayabilmesi için yüzlerini karizmatik liderlere çevirmektedirler. Çünkü karizmatik liderler, insanlara içinde buldukları durumu net bir biçimde belirtmekte ve ihtiyaçları olduğu güveni onlara hissettirebilmektedirler. İnsanlar da problemlerini karizmatik liderin gücüne teslim ettikleri için kendilerini güvende saymaktadırlar. Dolayısıyla da karizmatik liderler, insanlar üzerinde büyük bir güce ve etkiye sahip olabilmektedir. Ancak karizmatik liderin, insanlara kendisi hakkında iyi mi yoksa kötü mü hissettireceği elinde bulundurduğu liderlik gücünü nasıl kullandığına bağlıdır.¹³³

Karizma, tek başına liderlik kavramını açıklama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte, her etkileyici özelliği olan kişinin de lider olamayacağı bilinmesi gerekmektedir. Toplum, karizmatik liderden hem belirli özellikleriyle toplumda kendisini yansıtmamasını hem de beklentilerini karşılayabilecek kadar güçlü olmasını beklemektedir. Günümüzün liderleri, fiziksel görünüşü, ortaya koyduğu imajı, sorunlara yaklaşım şekli, almış olduğu eğitimi ve aile yaşantısıyla birlikte bir bütün olarak görülmektedir. Toplumun eğitim seviyesi ve kültür düzeyi arttıkça, insanlar da sırf karizmatik özelliklere sahip olması bakımından bir liderin peşinden düşünüp taşınmadan gitmemek yönünde eğilim göstermektedirler. Çünkü günümüz şartlarında insanlar, liderin sahip olduğu karizma kadar yapmış olduğu çalışmalara ve başarılarına da bakmakta ve lideri bu şekilde değerlendirmektedirler.¹³⁴

Günümüzde karizmatik liderler, çoğu zaman kendilerini ‘‘vazgeçilmez adam’’ olarak tanımlamaktadırlar. Kendileri işinin başında olmadığı zaman, işlerin karmakarışık bir hale geleceğini düşünmektedirler. Hatta vazgeçilmesi mümkün olmayan bir konumda oldukları düşüncesini koruyabilmek için çoğunlukla çevrelerinde ikinci bir kişinin ortaya çıkmasına bile imkân vermemektedirler. Bazen toplumun gidişatı liderin ağzından çıkacak kelimeye bağlı olmakta ve lider, çevresinde bulunan bazı yetenezsiz kimselerin kendisine hiç düşünmeden bağlı kalmasını avantaj görerek bu kimseleri çevresinde toplamaktan hoşnutluk duymaktadır. Liderin yapmış olduğu

¹³² Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.358.

¹³³ Pocket Mentor, *Liderlik*, Çev: Ahmet Kardam, Optimist Yayınları, İstanbul, 2007, ss.20-21.

¹³⁴ Özsoy, 2011: 478.

hata ve yanlışların düzeltilmesi amacıyla bir sistem kurulmadığı için karizmatik lider de zamanla gerçeklikten uzaklaşmaktadır.¹³⁵

1.5.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm kavramı, var olan değerlerin geçerliliğini kaybettiğinde ve yine var olan yapı beklenen yönde bir sonuç vermediğinde yeni bir pozisyona geçilmesinin mecburi olduğunu belirtmektedir. Genel anlamda bakıldığı zaman ise dönüşüm kavramı, var olan bir yapıdan, alışmışlık durumundan ve yönelimlerden cayarak, modern anlamdaki yönelimleri uygulamak için hazır durumda olmak ve uygulama icraatına geçmek şeklinde tanımlanabilmektedir.¹³⁶

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne son yıllarda girmiş olan bir kavramdır.¹³⁷ Dönüşümsel liderlik olarak da adlandırılan dönüşümcü liderlik kavramı, gerek akademik camia gerekse liderlik çalışmalarının uygulayıcıları tarafından çok ilgi gören bir kavram haline gelmiştir. Dönüşümcü liderlik tipi, günümüz dünyasında gerçekleşen değişimlere ayak uydurmak amacıyla ortaya çıkan bir liderlik tipidir. Günümüzde karışık halde olan çevresel ve örgütsel etmenler, dönüşümcü liderlik tipinin kendine özgü özellikler taşımasını gerekli bir duruma getirmektedir. Bu özelliklerin en başında da ileri görüşlülük gelmektedir. Dönüşümcü tarzdaki bir lider her zaman stratejik şekilde bir ileri görüşlülük taşımalıdır. Dönüşümcü liderin taşıması gereken bu ileri görüşlülük ise, çalışanları amaçlara ulaşma yolunda motive edebilecek bir görüş olmak zorundadır. Çünkü çalışanlar, dönüşümcü liderin taşıdığı bu vizyonu kendi görüşleriymiş gibi kabul etmektedirler ve ilerleyen zamanlarda lider örgütten ayrılmış olsa bile, çalışanlar bu vizyonu yerine getirip başarı sağlamak konusunda mücadele etmeye devam etmektedirler.¹³⁸

Dönüşümcü liderlik tipinin en dikkat çeken özellikleri, kendilerini değişimin kaçınılması mümkün olmayan bir parçası olarak görmeleri, çalışanlarının bütün beklentilerine karşı hassas olmaları, görüş ve tutumlarında esnek olmaları ve sürekli öğrenme çabasında olmaları, çözüm üretme odaklı düşünebilme kabiliyetlerinin çok

¹³⁵ Özsoy, 2011: 479.

¹³⁶ Celaleddin Serinkan ve Yasemin Ürkek Erdiş, *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014, s.7.

¹³⁷ Selma Tekin, *Sihirli Liderler*, Olympia Yayınları, İstanbul, 2016, s.21.

¹³⁸ Semra Arıkan, "Liderlik", Edt: Salih Güney, "Yönetim ve Organizasyon", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.297-298.

yüksek olması, bir riske girmeden önce içinde bulunduğu şartları en ince detayına kadar kontrol etmeleridir.¹³⁹ Bunların yanında, dönüşümcü liderlik tipinin bir başka önemli özelliği de bu liderin süreçten çok düşüncelerle ilgilenmesidir. Dönüşümcü lider, hedeflemiş olduğu başarıları yerine getirebilmek için hem karizma sahibi olmalı hem de iyi davranışlar sergileme yönünde astlarını özendirmelidir. Bu anlamda da dönüşümcü lider, liderlik teorilerinden olan davranışsal ve özellikler teorisinin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁰

Literatürde bazı yazarlar dönüşümcü liderlerin, çalışanlarının kabiliyetlerini geliştirmesine imkân veren bir liderlik tarzı olduğunu söylemektedirler. Bu bağlantıyla hareket edildiğinde bahsi geçen liderler, belirlemiş oldukları hedefleri gerçekleştirmek için astlarına her konuda cesaret veren, bir işe teşebbüs etmede astlarını isteklendiren ve dolaylı olarak da astların sahip olduğu performans gücünü olabildiği kadar kullanmaya teşvik eden lider olmaktadır.¹⁴¹ Aynı zamanda dönüşümcü lider, çalışanların kurallara uyma ve yüksek performans göstermeleri gibi durumlarda ödüllendirme gücünü, kurallara aykırı davranma ve düşük performans göstermeleri gibi durumlarda da cezalandırma gücünü kullanma taraftarıdır. Dönüşümcü liderliğe sonuç olarak bakıldığında ise, bir örgütün var olması ve bu örgütün önemini koruması için değişmek, değişmek için de dönüşmenin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Bu nedenle de günümüzde örgüt liderliği ve siyasi liderlik açısından bakıldığında en fazla üzerinde durulması gereken liderlik kavramlarından birisi de dönüşümdür ve bu dönüşümü gerçekleştirecek olan kişiler de dönüşümcü liderler olmaktadır.¹⁴²

1.5.5. Paternalist Liderlik

Paternalizm kavramının temeli ataerkillikten gelmektedir ve bu kavram, bir kimsenin karşısındaki kimseyi bir baba gibi koruyup kollamasını ve karşısındaki kimseden de bunun karşılığında vefa ve itaat beklemesini ifade etmektedir.¹⁴³ Paternalizm, karşılıklı ilişki çerçevesinde astlar ve üstlerin görevlerinin belirli kurallara

¹³⁹ Pınar Yeşilyurt, *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007, s.41

¹⁴⁰ Tekin, 2016: 21.

¹⁴¹ Hüseyin Yılmaz, *Güçlendirici Liderlik*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2011, ss.78-79.

¹⁴² Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 11.

¹⁴³ Onur Köksal, ‘‘ Paternalizm İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma’’, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.2, 2011, s.159.

göre yürütülmesidir. Diğer bir deyişle, paternalist liderlerin astlarına karşı bir baba gibi davranması ve astların da bir çocuk görevini üstlenmesidir. Bu karşılıklı ilişkide bir üst sayılan liderin görevi çalışanlarını koruyup kollamak, çalışanların görevi ise kayıtsız bir şekilde liderine bağlı olmaktır.¹⁴⁴

Farh ve Cheng'e göre paternalist liderlik, güçlü disiplini ve otoriteyi; babalık, yardımseverlik ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir liderlik türüdür. Mevcut liderlik literatüründe paternalist liderliği meydana getiren üç önemli unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar ise otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik, diğer bir deyişle etik liderlikten meydana gelmektedir.¹⁴⁵

Paternalist liderlik tipinin otoriterlik unsuru, liderin kendisini izleyen takipçileri üzerindeki kontrol gücünü ve yine liderin, takipçilerinden hiçbir şarta bağlı kalmaksızın beklediği kendisine uyma davranışını ifade etmektedir.¹⁴⁶ Paternalist liderliğin yardımseverlik unsuru liderin, takipçilerinin gerek kişisel gerekse ailesel bağlamda iyiliğini düşünmesini ve onu koruyup kollamasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle paternalist liderlik tipinde, bir babanın evlatlarını koruyup kollaması gibi liderin de çalışanlarına karşı tıpkı bir baba gibi şefkatli olması ve yardımsever bir şekilde koruyup kollaması beklenmektedir. Paternalist liderlik tipinin ahlaki unsuru ise, liderin kendi menfaatleri doğrultusunda çalışanlarından faydalanmayacağını, sahip olduğu liderlik gücünü kötü yönde kullanmayacağını ve bencil davranışlar sergilemeyeceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla da liderin, takipçilerinden ve bulunmuş olduğu makamın gücünden faydalanması veya bunları kötüye kullanması ahlaki unsurun dışında kaldığını göstermektedir.¹⁴⁷

Paternalizm bir liderlik tipi olmasının yanı sıra kültürel bir özellik de göstermektedir. Çünkü paternalizm kavramı, karşılıklı ilişkilerin ve sorumlulukların ne kadar önemli olduğunu gösteren bir yapıdan daha fazlasını yansıtmaktadır.

¹⁴⁴ Onur Köksal, ‘‘ Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm’’, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.15, 2011, s.103.

¹⁴⁵ Jiing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng, ‘‘A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations’’, Edt: J. T. Li, Anne S. Tsui, Elizabeth Weldon , ‘‘*Management and Organizations In The Chinese Context*’’, Palgrave Publications, 2000, s.84.

¹⁴⁶ Ekin K. Pellegrini and Terri A. Scandura, ‘‘Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research’’, *Journal Of Management*, Vol.34, Issue.3, 2008, s.573.

¹⁴⁷ Bor-Shiuan Cheng vd. , ‘‘Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing Leadership Model in Chinese Organizations’’, *Asian Journal Of Social Psychology*, Vol.7, Issue.1, 2004, ss.94-108.

Paternalizmin kökeninde aile veya örgütü temel alan ilişkilerin çözümlenmesi yer almaktadır. Paternalist anlayışın Japonya, Kore ve özellikle de Çin gibi doğu ülkelerinin kültürel özelliklerinde daha yaygın olduğu görülmektedir.¹⁴⁸

Ülkemizde paternalist liderlikle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında zaman, paternalist liderlik ve psikolojik baskı arasında ters yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca bunun tam tersi olarak paternalist liderlik anlayışı ile yönetilen çalışanların yaratıcı katılımlarının da arttığı gözlemlenmektedir. Diğer bir deyişle, liderin paternalist (babacan) bir tavır sergilediği durumlarda astların işe katılımlarının arttığına dair bulgular yer almaktadır.¹⁴⁹

1.5.6. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik tipinin temeli hizmetkârlık anlayışına dayanmaktadır ve hizmetkârlık; bir kişinin kendisini başkalarının çıkarları uğruna feda etmesi, konuları ve olayları başkalarının bakış açısıyla değerlendirebilmesi, “ben” kavramından ziyade “biz” kavramını ön plana çıkarabilmeyi ifade etmektedir.¹⁵⁰

Günümüz toplumunda ve bu toplumlar içerisinde bulunan örgütlerde geleneksel hale gelmiş olan otoriter liderler nedeniyle; liderlik gücünün olumsuz yönde kullanılması, ahlaki olmayan uygulamalar, çalışanların dışlanması ve iş hayatındaki dengenin bozulması gibi bazı sorunlarla karşı karşıya gelinebilmektedir.¹⁵¹ Zamanla insani değerlerin ve ahlakın giderek daha önemli hale gelmesiyle birlikte hiçbir güç ve otoriteye ihtiyaç duyulmaksızın insanların duygularını anlayabilecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Özellikle de gönüllü olarak çalışanlarının faydasını gözeten liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. İşte bu noktada hizmetkâr liderlik tipi, insani değerleri hedef alan bir liderlik tipi olarak ortaya çıkmıştır.¹⁵²

Hizmetkâr liderlik tipi, ilk olarak Greenleaf’ın “*The Servant as Leader*” isimli çalışması ile gündeme gelmiştir. Greenleaf’e göre hizmetkâr lider, her şeyden önce bir

¹⁴⁸ Gül Selin Erben and Ayşe Begüm Güneşer, “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Issue.4, 2008, s. 956.

¹⁴⁹ Merve Gerçek, “Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.2, 2018, s. 103.

¹⁵⁰ Fındıkçı, 2009: 378.

¹⁵¹ Sen Sendjaya, vd. , “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour In Organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol:45, Issue:2, 2008, s.402.

¹⁵² Fındıkçı, 2009: 338.

hizmetkârdır ve liderin görevi hizmet etmek olmalıdır. Greenleaf aynı çalışmasında; büyük bir lider olabilmek için, ilk önce hizmet etmek gerektiğine dikkat çekerek bazı niteliklere de sahip olmak gerektiğini vurgulamıştır. Bu niteliklere girişken olmak, çalışanlarını dinlemek ve anlamak, hayal kurmak, gerektiğinde geri çekilmek, empati kurabilmek, güçlü sezgi ve öngörü sahibi olmak gibi örnekler vermiştir.¹⁵³

Hizmetkâr liderlik tipinin temelinde, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi ve niteliği bulunmaktadır. Hizmetkar lider; örgüt içerisinde bulunan çalışanlardan farksızdır ve ön plana çıkmaya çalışmaz, bütün çalışanlarına iyilik yapar ve onların duygularına hitap eder, çalışanlarının ihtiyaçları konusunda empati yapar, çalışanlarıyla birebir iletişim kurar ve işten önce insan önemlidir anlayışına sahiptir.¹⁵⁴

Hizmetkâr lider, kendisini hizmete adanmış olduğu ve güvenilir bir konumda olduğu için örgüt üyeleri tarafından çoğu zaman destek görür. Bu durumda da örgüt üyeleri ellerinden gelenin daha fazlasını yapma gayreti içine girerler. Eğer ki bütün gayrete rağmen herhangi bir sebepten dolayı hedeflenen başarıya ulaşılamıyorsa, örneğin çalışanın bulunduğu pozisyon yetenekleri ile uyumuyorsa, burada hizmetkâr lider insani bir üslupla o çalışana farklı bir pozisyona yönlendirmeli ve çalışanına yeteneklerini kullandırmayı başarabilmelidir.¹⁵⁵

Hizmetkâr lider, güç ve otorite kullanmadan çalışanlarını koruyan ve destekleyen, çalışanlarının işlerini kolaylaştırma amacı güden, çalışanlarını başarıya ulaşımda bir amaç olarak gören, çalışanları ile arasında ılımlı bir iletişim olan liderdir. Temelinde insanlara hizmet etmek ve çalışanlarına karşı fedakârlıkta bulunmak amacı güden bu liderlik tipinde; hiyerarşik yapının çok katı olduğu kültürlerde bazı olumsuzluklarla karşı karşıya gelinebilir ve olağanüstü durumlarda bu liderlik tipi başarısızlıkla sonuçlanabilir. Yine hiyerarşinin katı olduğu kurumlarda liderin alçakgönüllü olması, çalışanlar tarafından liderin pasif görülmesine sebep olabilir.¹⁵⁶

¹⁵³ Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader, A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1977, ss.9-21; Akt: Adem Durmuş, *Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014, ss.26-27.

¹⁵⁴ Fahri Karakaş, *Sıfır Merkez Liderlik*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.122.

¹⁵⁵ Sangeetha Vinod and B. Sudkaha, "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol:2, Issue:11, 2011, s.458.

¹⁵⁶ Durmuş, 2014: 30.

İKİNCİ BÖLÜM

MUHSİN YAZICIOĞLU'NUN HAYATI VE TÜRK SİYASİ HAYATINDAKİ YERİ

Muhsin Yazıcıoğlu'nun Türk siyasal yaşamındaki yerini ifade edebilmek için hayatını, siyaset öncesi yıllarını ve siyaset yaptığı yılları irdelemek faydalı olacaktır. Çünkü Yazıcıoğlu'nun içinde bulunduğu bazı dönemler liderlik anlayışının, bazı dönemler ise siyasi yaşamının şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Bu sebeple Muhsin Yazıcıoğlu'nun Türk siyasal hayatındaki yeri, belirli dönemlere ayrılarak ve bu dönemler de alt başlıklar halinde detaylandırılarak incelenmiştir.

2.1. MUHSİN YAZICIOĞLU'NUN HAYATI VE SİYASET ÖNCESİ YILLARI

Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyaset öncesi yıllarını açıklayabilmek için; hayatına ve kişilik özelliklerine değinmek, hemen sonrasında ülkücü kesimle ilk kez bir araya geldiği lise yılları ve bu yıllarda gelişen milliyetçilik anlayışı, liderlik anlayışı ve siyaset anlayışı üzerinde genel bir değerlendirme yapmak yerinde olacaktır.

2.1.1. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Hayatı

Muhsin Yazıcıoğlu'nun geçmişte yaşamış olan büyükleri, Erenler yurdu olan Horasan'dan Antakya'ya gelmişler, buradan da 1600'lü yıllarda Sivas'a bağlı Şarkışla ilçesinin Elmalı Köyü'ne gelerek buraya yerleşmişlerdir.¹⁵⁷ Elmalı köyü küçük ve nüfusu çok az olan bir köydür ve Yazıcıoğlu'nun ailesi de çiftçilikle uğraşarak geçimini sağlamaya çalışan bir aile konumundadır.¹⁵⁸

Muhsin Yazıcıoğlu, Elmalı köyünün ilk kurulan evinde 1954 yılında çiftçi bir aile olan Halit ve Fidan Yazıcıoğlu'nun oğlu olarak dünyaya gelmiştir. İlköğrenimini köyünde okumuş, ortaöğrenimini ise Şarkışla'da bitirmiştir. 1968'de lise dönemi yıllarında dernek faaliyetlerinde çaba sarf ederek etkisini göstermeye başlamış ve Genç Ülkücüler Teşkilatı'nda aktif olarak görev üstlenir duruma gelmiştir. Üniversite eğitimini tamamlamak üzere 1972 yılında Ankara'ya gelmiş, yükseköğrenimini Ankara Üniversitesi Veteriner Fakültesi'nde veteriner hekim olarak bitirmiştir. 1980 öncesi Ankara'ya geldiği yıllarda "*Ülkü Ocakları Genel Başkan Yardımcılığı*" ve "*Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı*" görevlerinde bulunmuştur. Aynı zamanda 1978 yılında

¹⁵⁷ Der: İbrahim Birol, *Gül'ün Şavkı*, 2. Basım, Alperen Yayınları, Ankara, 2009, s.6.

¹⁵⁸ Mehmet Doğan Silleli, *Muhsin Yazıcıoğlu Destanı*, Manas Yayınevi, Isparta, 2010, s.13.

çalışmalarına başlayan “Ülkücü Gençlik Derneği”nin kurucu genel başkanı olarak da faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu dönemden 1980 darbesine kadar olan dönemde ise Milliyetçi Hareket Partisi (MHP)’nde Genel Başkan Müşaviri olarak görev yapmıştır. 12 Eylül darbesinin ardından 30 Ocak 1981 tarihinde MHP üyesi ve Ülkücü Kuruluşlar Davası sanığı olması sebebiyle tutuklanarak cezaevine konulmuştur. Konulmuş olduğu Mamak Cezaevinde 5,5 yılı hücrede geçmiş ve toplamda 7,5 yıl cezaevinde kalmıştır. Fakat Yazıcıoğlu, uzun yıllar cezaevinde kaldığı bu dava sebebiyle herhangi bir cezaya çarptırılmamış ve bu davadan ceza almadan beraat etmiştir. 1987 yılında tahliye olduktan sonra, darbe nedeniyle haksızlığa uğrayan ülkücülere ve onların ailelerine yardımcı olmak maksadıyla kurulmuş olan “Sosyal Güvenlik ve Eğitim Vakfı”nın başkanı olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Yine 1987 yılında yakın arkadaşlarıyla beraber Milliyetçi Çalışma Partisi (MÇP)’de siyasete katılarak Genel Sekreter Yardımcılığı yapmıştır. Yazıcıoğlu, 1991 yılı genel seçimlerinde Alparslan Türkeş’in Genel Başkanlığı’nı yaptığı MÇP, Aykut Edibali’nin Genel Başkanı olduğu İslahatçı Demokrasi Partisi (IDP) ve Necmettin Erbakan liderliğindeki Refah Partisi (RP)’den oluşan ittifakta Sivas Milletvekili olarak seçilmiş ve meclisteki yerini almıştır. 1992 yılında bazı milletvekili arkadaşlarıyla, kendisinin siyasi anlayışının MÇP’nin siyasi anlayışıyla uyuşmadığı gerekçesiyle MÇP’den ayrılmış ve “Yeni Oluşum Hareketi” adıyla bir hareket başlatmıştır. 29 Ocak 1993 tarihinde ise “Büyük Birlik Partisi (BBP)”ni kurmuş, partinin Genel Başkanlığı’na seçilmiştir. 1995 yılında yapılan erken genel seçimlerinde Anavatan Partisi (ANAP) ve BBP ittifakından 20. Dönem Sivas Milletvekili seçilerek tekrardan meclisteki yerini almış ve 1996 yılında ANAP’tan ayrılarak BBP’ye geri dönmüştür. 2009 yılına kadar yapılmış olan bütün olağan ve olağanüstü büyük kurultaylarda BBP’ye genel başkan seçilmiştir. Evli ve iki çocuğu bulunan Muhsin Yazıcıoğlu, 25 Mart 2009 tarihinde seçim çalışmaları sırasında Kahramanmaraş Keş Dağı’nda yaşanan talihsiz bir kaza sonucu vefat etmiştir.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Alperen Ocakları Eğitim Kültür ve Dayanışma Vakfı Resmi Web Sayfası, Muhsin Yazıcıoğlu, <http://www.alperenocaklari.org.tr/muhsin-yazicioglu.html>, (27.02.2019); Büyük Birlik Partisi Resmi Web Sayfası, Muhsin Yazıcıoğlu, <https://www.bbp.org.tr/sayfa/muhsin-yazicioglu>, (27.02.2019); Birol, 2009: 6; Silleli, 2010: 13.

2.1.2. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Kişiliği

Muhsin Yazıcıoğlu'nun, çocukluğundan bu yana çok fazla kitap okuyan ve toplumsal aktivitelere katılım gösteren bir kişilik olduğu bilinmektedir. Yakınında bulunan kişiler ve Yazıcıoğlu'nu öğrencilik zamanlarından beri tanıyanlar, Yazıcıoğlu'nun fazlasıyla kitap okuma merakına sıkça şahit olmuşlardır. Hatta çoğu zaman Muhsin Yazıcıoğlu'nun "liderlik" özelliği de sıklıkla kitap okumasına ve bunun neticesinde bilgili bir insan olabilme çabasına bağlanmaktadır. Yazıcıoğlu kitap okuma özelliğinin yanında at binme, güreş yapma gibi özelliklere de sahiptir. Güreşe merakı daha uzun sürmüştür, güreş bilgisini de lisede okurken beden eğitimi hocalarının yardımıyla geliştirmiş ve bu alanda başarılar elde etmiştir. Ancak, bu özelliklerini Ankara'ya yerleşip siyasete atıldıktan sonra çok fazla sürdürmemiştir.¹⁶⁰

Muhsin Yazıcıoğlu, belirlemiş olduğu hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan, bu hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken kendisine inanan, vatan ve millet kavramına çok önem veren ve kendisinin takipçisi konumunda bulunanlara güven vermeyi amaç edinmiş bir kişiliktir.¹⁶¹ Muhsin Yazıcıoğlu, bir hedefe nasıl bağlı kalınması gerektiğini hayatının her safhasında göstermeye çalışmıştır.¹⁶²

2.1.3. Lise Yılları: Ülkücü Kesimle Tanışma

İlkokulu kendi köyü olan Elmalı köyünde bitiren Muhsin Yazıcıoğlu, ortaokulu zor koşullar altında bitirebilmiştir. Yazıcıoğlu, Şarkışla'da ortaokul eğitimini tamamlamak için her gün kilometrelerce yol gidip gelmiştir. Hayalinde hep doktorluk mesleği yer alan Yazıcıoğlu, lise eğitimini de Şarkışla'da tamamlamıştır. Muhsin Yazıcıoğlu, lise eğitimini aldığı yıllarda ülkücü hareket ile tanışmış ve bir grup arkadaşıyla Şarkışla'da "Genç Ülkücüler Teşkilatı"nda yer almıştır.¹⁶³

Muhsin Yazıcıoğlu'nun hayatının en önemli aşamalarından birisi ülkücü kesimle iletişim kurması ile birlikte başlamıştır. Lise yıllarına başladığı ilk dönemlerden itibaren ülkücü hareketin faaliyetlerine katılım göstermiştir. O dönemlerde Alparslan Türkeş'in liderliğini yaptığı ülkücü hareket, henüz daha emekleme aşamasındadır ve ülke genelinde yeni bir ideolojik oluşuma ve teşkilatlanmaya doğru gidilmektedir. Muhsin

¹⁶⁰ Silleli, 2010: 15-16.

¹⁶¹ Ahmet Çiçek, "Muhsin Yazıcıoğlu Gönülden Bağlılar Platformu", <http://www.mygbbp.org/muhsin-yazicioglu/>, (27.02.2019).

¹⁶² Selim Çoraklı, *Muhsin Yazıcıoğlu Adam Gibi Adam*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2009, s.29.

¹⁶³ Çoraklı, 2009: 31.

Yazıcıoğlu ise, ülkücü hareketin teşkilatı vesilesiyle İslamcı özelliğinin yanında Türk dünyası ve özellikle de Turancılık ile ilgili bilgiler edinmeye de başlamıştır. Kısa zaman sonra ülkücü teşkilatla olan bağına daha da güçlendiren Yazıcıoğlu, ülkücü arkadaşlarıyla birlikte ‘‘Duvar Gazetesi’’ni çıkarmış ve bu vesileyle yazım dünyası ile de tanışarak yeni bir yapılanmada kendisine yer bulmuştur.¹⁶⁴

2.1.4. Muhsin Yazıcıoğlu’nun Milliyetçilik Anlayışı

Muhsin Yazıcıoğlu, bir gazeteye vermiş olduğu röportajda milliyetçilik anlayışını şöyle açıklamaktadır:

‘‘Türk’üz ve Türk milletinin en yüce değerinin İslam olduğuna inanıyoruz. Bundan hareketle Müslüman-Türk kimliğinin savunucusuyuz. İslamiyet’i Türk milletinin hayat nizamı olarak görüyoruz. Öteden beri İslam’la mezcedilmiş milliyetçiliği savunuyoruz. Bu sebeple Türk milliyetçiliğine bir tavrımız olduğu konusundaki iddialar ancak iftiradır. Bu noktada bize radikal İslamcı suçlamasını yapanlar herhalde bizi çok iyi bilmelerine rağmen, bizleri marjinal gösterme gayreti içerisindedirler. Ayrıca da bunlar Müslümanlığı ancak ilmihal bilgileri çerçevesinde anlayabildikleri için, belirli bir konudaki İslami tavır veya yorumu radikallik olarak yorumlayabilecek kadar cahildirler. Bunlara sorun, Müslümanlıklarında samimiler mi? Nereye kadar Müslümanlar... Bir Müslüman’a radikal suçlaması yapılması cehaletin ve Müslümanlığa olan husumetin sonucudur. Biz İslamiyet’in totaliter bir rejim olmadığını, her türlü sivil anlayışa ve yapılanmaya açık olduğunu ifade eden ‘‘İslami Çoğulculuk’’ ilkesiyle her türlü totaliter rejime karşı olduğunu iddia ediyoruz. Bizlere radikal yakıştırmasını yapanlar, önce kendi beyinlerinde totaliter kalıpları ve ancak bir yere kadar düşünmelerine izin veren barikatları kırsınlar. Ayrıca da radikalliğin ne olduğunu, İslami çoğulculuğun ne olduğunu ve Ehlisünnet inikadını iyi öğrensinler. Tabii Müslümanlık anlayışlarında samimilerse.’’¹⁶⁵

Muhsin Yazıcıoğlu’nun milliyetçilik anlayışı ile ilgili yapmış olduğu bu açıklamasından anlaşılmaktadır ki, onun açısından bakıldığında Türklük ve İslam birbirinden ayrı düşünülemez iki olgudur. İslamiyet, Türk milliyetçiliğinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Hatta ve hatta Türk milletinin en temel taşı denilebilecek

¹⁶⁴ Vedat Demiröz, *Son Reis Muhsin Yazıcıoğlu*, Kriminal Kitaplar, İstanbul, 2016, ss.29-30.

¹⁶⁵ Der: Hakkı Öznur, *Muhsin Yazıcıoğlu Külliyyatı Cilt 2*, 3. Basım, Akçağ Basım Yayım, Ankara, 2016, s.72-73.

olgu da İslam'dır. Yazıcıoğlu'nun bu sebeple de İslamiyet'i esas alan Türk milliyetçiliğini savunduğu görülmektedir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun her ne kadar ağırlıklı olarak İslam temelli bir milliyetçilik anlayışı olsa da, Türk milliyetçiliğine verdiği önem de yadsınamaz bir gerçektir.

2.1.5. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Liderlik Anlayışı

Muhsin Yazıcıoğlu liderlik hakkındaki düşüncelerini, "liderler, kendi ülkelerine, kendi ülkelerinin sınırlarını aşarak, hatta buna da kanaat etmeyip dünyanın da sınırlarını aşarak bakabildikleri zaman milletlerini yüce bir duruma getirebilirler." sözüyle genel bir tanımlama yaparak ifade etmektedir.¹⁶⁶

Yazıcıoğlu, kendi arzuları yönünde toplumu değiştirmek isteyen liderlerin, ilk olarak kendilerini lider olabilme ve liderlik edebilme yönünde değiştirmeleri gerektiğini düşünmektedir. Muhsin Yazıcıoğlu'na göre kendi yaşamını bile inançlarına uygun biçimde düzenleyemeyen insanların, başkalarının dünyaya olan bakış açısını değiştirmek ve yaşamlarını düzene sokmak gibi bir işe girişmesi, sonuçsuz kalan boş bir çabadır. En basit ifade ile de bu bir liderlik değil, insanları ciddiye almamak ve topluma karşı saygısızlık etmektir. Çünkü lider olmak, her şeyden önce inandığı bir davanın adamı olmayı gerektirmektedir. Bir davanın adamı olmak ise, içinde bulunduğu toplumun getireceği riskleri göze alan, bu nedenle de yaşayacağı zorlukları önceden görüp bu zorluklar karşısında çile çekmeye hazır durumda olan bir insandır.¹⁶⁷

Genel olarak bakıldığı zaman bütün ideolojilerde bir liderlik anlayışı söz konusudur. Muhsin Yazıcıoğlu, liderlik anlayışında tebaalaştırma olmadığını bir gazeteye verdiği röportajda şu sözleriyle ifade etmektedir:¹⁶⁸

"Bir kısım alışkanlıklar var. Bizde en önemli unsurlardan birisi mazide birlikteliğin getirmiş olduğu çok güzel bir anlayış var. Bu anlayışı iyiye kullanmış olsaydık aslında hareketi daha ileri sıçratabilmede güzel bir unsur teşkil edebilirdi. Yani lidere bağlılık, lidere saygı sadakat gibi güzel erdemler. Bunlar aslında erdemdir... Bu erdemlerin hepsi ülkücülerde mevcuttur. Ancak, liderin bunu bir tebaa gibi değerlendirmek yerine, bu saygının, bu bağlılığın birlikte eyleme ve harekete

¹⁶⁶ Birol, 2009: 4.

¹⁶⁷ Çoraklı, 2009: 23.

¹⁶⁸ Veyssi Erken, *Muhsin Yazıcıoğlu'nun Büyük Birlik Tasavvuru*, Yayın Yok, Bilge Ofset Matbaa, Ankara, 2010, s.164.

dönüştürülmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmesi lazımdır. Böyle yapılmadığı için bugün patlama noktasına gelmiş oldu. O bakımdan, geçmişte olduğu gibi bu anlayışları benimseyen arkadaşlarımızın kesinlikle fikri endişelerle hareket edeceğine ve dolayısıyla yanlışlıkları, yanlış tavır alanı da onaylamayacaklarına inanıyorum. Yani hiçbir şey eleştirilemez, konuşulamaz, tartışılmaz dersiniz, mutlaka baskı altında kalırken, ‘‘Eleştirilemeyecekse bir kenara çekileyim’’ yolu tercih ediliyordu ki, şimdiye kadar herkes bunu tercih etmiştir. Demek ki toparlıyor ancak bu tebaa anlayışı yüzünden dağıtılıyor. Şimdi herkes dağılmak yerine ilkelerde ve prensiplerde birleşmeyi tercih edeceklerdir.’’¹⁶⁹

2.1.6. Muhsin Yazıcıoğlu’nun Siyaset Anlayışı

Muhsin Yazıcıoğlu ve arkadaşları siyaseti bir hizmet aracı olarak değerlendirmişler ve siyasetin amacını Allah’ın rızasına uygun olarak yapmayı uygun görmüşlerdir.¹⁷⁰ Mehmet Özülker ile yaptığı bir görüşmesinde ise Muhsin Yazıcıoğlu, siyasetin kendileri için sadece bir hizmet aracı olduğunu, bu hizmet aracının önemini belirlerken milli değerlerine, inanç edebiyatına ters bir şekilde hareket etmeme koşulu olduğunu belirtmiştir. Kendisinin ve arkadaşlarının tamamının hizmet konusundaki anlayışlarının, sahip oldukları değerlerini korumak ve bunun karşılığında çıkar olarak da sadece Allah’ın rızasını kazanmak olduğunu ifade etmiştir. Ülkücülerin siyasete öteden beri hep bu şekilde baktıklarını ve ülkücü tabanın düşüncelerine riayet ettiklerini söyleyerek, siyaset hakkındaki düşüncelerini net bir şekilde ortaya koymuştur.¹⁷¹

Muhsin Yazıcıoğlu’na göre siyaset ne bir meslek ne de elde edilmesi gereken bir şeydir, siyaset yalnızca bir anlayışın iktidar olabilmesi için kullanılan bir araçtır. Muhsin Yazıcıoğlu’nun siyaset anlayışının şekillenmesinde ‘‘İslam’’ önemli bir yapı taşı olmuştur ve dolayısıyla ilerleyen zamanlarda kurmuş olduğu BBP’nin kuruluş amacı, ilkeleri ve hedefleri de lider Yazıcıoğlu’nun dini inancından ve bu inançla özdeş duruma geldiği kuvvetli bağdan kaynaklanmıştır.¹⁷²

MÇP’den ayrılan Muhsin Yazıcıoğlu’nun tanımladığı siyasi hedef, Müslüman, fikirde milli, demokrat, sivil ve katılımcı, Türk kimliğini esas alan ve uygulamada ilkeli

¹⁶⁹ Öznur, C.2, 2016: 49.

¹⁷⁰ Erken, 2010: 13.

¹⁷¹ Öznur, C.2, 2016: 47.

¹⁷² Erken, 2010: 14-17.

adaletli bir kitle partisi oluşturmak olmuştur.¹⁷³ Çünkü Muhsin Yazıcıoğlu'nun bağlı olduğu hareket bir iman ve ahlak davasıdır. Yazıcıoğlu liderliğini yapmış olduğu topluma her şeyden önce insanlığın ahlak ve iman sahibi olması gerektiğini vurgulamaya çalışmıştır.¹⁷⁴ Muhsin Yazıcıoğlu, *‘‘Allah'ın birliği ve Peygamber'in risaleti dışında mutlak hakikat tanımıyoruz.’’* diyerek, mutlak hakikat dışında her şeyin tartışılabilir olduğunu vurgulamıştır.¹⁷⁵ Diğer bir deyişle, kurmuş olduğu siyasi partinin, siyasi partinin başkanının ve siyasi kararların tartışılabilir olduğunu ifade etmeye çalışmıştır.

2.2. MUHSİN YAZICIOĞLU'NUN SİYASİ YAŞAMINA ETKİ EDEN YILLAR

Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasi yaşamına etki eden yıllar; siyasi arayış içinde olduğu 70'li yıllar, liderliğini şekillendiren 80'li yıllar, siyasi yaşamını şekillendiren 90'lı yıllar ve siyasi yaşamının son dönemleri olan 2000'li yıllar olmak üzere dört döneme ayrılmıştır. Bu yıllarda Yazıcıoğlu'nun liderliğine etki eden olaylar ve BBP'nin kuruluşundan sonra yapılan genel ve yerel seçimler ayrı ayrı incelenmiştir.

2.2.1. 1970'li Yıllar Siyasi Arayış Dönemi

1970'li yıllar Muhsin Yazıcıoğlu'nun 18-19 yaşlarında olduğu, üniversite eğitimi nedeniyle Ankara'ya geldiği ve bir bakıma kendisinin siyasi bir arayış içinde olduğu dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönem, her ne kadar Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasi düşüncelerinin düzene oturduğu bir dönem gibi görünse de siyasi açıdan arayışlarının, okumalarının ve araştırma çabalarının devam ettiği dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazıcıoğlu, bu arayış yıllarında da inanç ve ahlaka verdiği önemi yine ön planda tutmaktadır.¹⁷⁶

2.2.1.1. Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı

Ülkücü hareketin yapılanma şekli olan Ülkü Ocakları, *‘‘Ülkü Ocağı’’* adı altında ilk kez Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde okuyan ülkücü gençler tarafından bir düşünce topluluğu olarak kurulmuştur. 1968 yılından itibaren her üniversitede Ülkü Ocağı topluluğu şube olarak açılmaya başlamıştır. Mayıs 1969 tarihinden itibaren ise

¹⁷³ Tanıl Bora ve Kemal Can, *Devlet ve Kuzgun 1990'lardan 2000'lere MHP*, 3. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul 2007, s.49

¹⁷⁴ Erken, 2010: 27

¹⁷⁵ Silleli, 2010: 30.

¹⁷⁶ Silleli, 2010: 24-25.

Ülkü Ocağı adı altında birlikler oluşturma çabalarına girişilmiş ve ‘‘Ankara Ülkü Ocakları Birliği’’ kurulmuştur. Yine benzer şekilde İstanbul ve İzmir’de okuyan ülkücü gençler de ‘‘İstanbul Ülkü Ocakları Birliği’’ ve ‘‘İzmir Ülkü Ocakları Birliği’’ adı altında bu birliği kurmuşlardır.¹⁷⁷

Muhsin Yazıcıoğlu’nun da üniversite yıllarında aktif olarak içerisinde yer aldığı Ülkü Ocakları, ilk olarak 1969 yılında Alparslan Türkeş’in yardımı ve yol göstermesi ile Dündar Taşer tarafından MHP’nin gençlik kolları adı altında kurulmuştur. Ülkücü hareketin yalnızca bağımsız bir kudret sahibi olmasıyla siyasi bir başarı elde edilemeyeceğinin farkına varan, aynı zamanda da toplumsal bir düşünce temeli oluşturunun gerekliliğine inanan Alparslan Türkeş, Türk gençliğinin de iktidarı ele geçirme yarışında aktif bir şekilde sorumluluk alması gerektiği konusunda bir karar almış ve Ülkücü Türk gençliğini Dündar Taşer tarafından kurulmuş olan ‘‘Ülkü Ocakları’’ çatısı altında bir araya getirmiştir.¹⁷⁸

Türkiye 1960’lı yılların sonlarından 12 Mart 1971 tarihine kadar geçen süre zarfında yoğun ve yaygın bir şekilde şiddet olaylarına tanık olmuştur.¹⁷⁹ 1969 yılında gerçekleştirilen seçimlerden sonra Türkiye’de yaşanan gerilimin yavaş yavaş yükseldiği görülmüştür. O dönemlerde, iktidarda bulunan Adalet Partisi (AP) içerisinde de toplumsal ilişkilerden kaynaklanan çok önemli bir kriz yaşanmıştır. Daha sonraki dönemlerde ise, bu hadiseler 1970’de yapılan bütçe oylamasında daha fazla belirlemeye başlamış ve Süleyman Demirel’in hazırlamış olduğu bütçe planlaması kendi partisinin milletvekillerinin ret oyu vermesi sonucu kabul edilmemiştir. Yürütölen ekonomik politikalar neticesinde pahalılık ortaya çıkmış, öğrenci eylemleri ve silahlı eylemler Türkiye’yi yeniden bir darbenin eşiğine getirmiştir.¹⁸⁰

1968-1971 yılları arasında Avrupa’daki sol görüşlü kesimin faaliyetlerinin hız kazanması ile beraber, bu kesimin faaliyetleri Türkiye’de de gelişme göstermeye başlamıştır. Türkiye’de gelişen bu faaliyetler karşısında MHP ve ülkücü hareketin mensupları, kendilerine komünizm karşıtı ve devletçi bir hareket özelliği kazandırmak

¹⁷⁷ Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı, <https://www.ulkuocaklari.org.tr/ulku-ocaklari-hakkinda/>, (01.03.2019).

¹⁷⁸ Ali Kuzu, *Alparslan Türkeş Dokuz Işık Ülkücü Hareketin Tarihi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.393.

¹⁷⁹ Deniz Bölükbaşı, *Siyaset İskelesi*, Doğan Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.39.

¹⁸⁰ Kürşat Tonguç, *Ülkücü Manifesto*, Adonis Yayıncılık, Ankara, 2015, s.281.

maksadıyla çalışmalarını ve düşüncelerini komünizm karşıtı ifadeler üzerine yerleştirmişlerdir.¹⁸¹

Şiddet dolu eylemlerin gittikçe artması sonucunda silahlı kuvvetler, sivil yönetimin yaygınlaşan bu eylemler karşısında güçsüz kaldığı gerekçesiyle, 12 Mart 1971 tarihinde başbakan Süleyman Demirel'e bir muhtıra göndererek, Demirel'den ülkedeki kargaşayı sona erdirmesini, yapılacak olan reformların Atatürkçü bir düşünceyle uygulanmasını ve güçlü bir hükümet kurmasını talep etmişlerdir. Bu talepler gerçekleştirilmezse ordunun anayasada tanımlanan görevlerini gerçekleştirerek yönetimi ele geçireceklerini ifade etmişlerdir.¹⁸² Bu muhtıra ile birlikte Başbakan Süleyman Demirel, yumuşak bir tavır sergileyerek görevinden istifa etmiş ve partililerinden uyanık olmalarını ve düşünerek davranmalarını istemiştir.¹⁸³ 17 Mart 1971 tarihinde Ülkü Ocakları bir bildiri yayımlamış ve bu bildiride müdahaleyi desteklediklerini şu sözlerle ifade etmişlerdir:

*‘Büyük Türk Milleti; memleketimizi bir uçuruma sürüklemek üzere olan beynelmilel komünizmin eli kanlı uşaklarına karşı tedbir almak üzere siyasal hayatımıza önemli gelişmeler oldu. Biz, Ülkücü Türk Gençliği olarak inanıyoruz ki, ordumuz Türk devletinin bağımsızlığına, Türk milletinin ve vatanının bütünlüğüne yönelen ihanet yuvalarını dağıtacak, hainlere gerekli dersi verecektir.’*¹⁸⁴

Müdahale sonrasında bütün sol kesim örgütlerinin tasfiye edilmesine yönelik çalışmalar başlatılmış, Dev-Genç örgütü, Devrimci Doğu Kültür Ocakları, Türkiye Öğretmenler Sendikası (TÖS), Türkiye İşçi Partisi (TİP) kapatılmış, yayımlamış olduğu bildiriye karşın Ülkü Ocakları da kapatılmaktan kurtulamamıştır. Sol örgütlerle beraber aralarında Ülkü Ocakları'nın da bulunduğu sağ örgütlerin de çalışmalarına son verilmiştir.¹⁸⁵ 12 Mart 1971 muhtırası ile Ülkü ocaklarının kapatılmasının ardından ülkücü hareket, Türkiye'de meydana gelen yeni koşullardan ve kendilerine yönelik

¹⁸¹ Turgay Uzun, ‘Milliyetçi Hareket Partisi’, Edt: Turgay Uzun, ‘Türkiye’de Siyasal Partiler’, Orion Kitabevi, Ankara, 2010, s.242.

¹⁸² Erich Jan Zürcher, *Modernleşen Türkiye'nin Tarihi*, Çev: Yasemin Saner Gönen, İletişim Yayınları, İstanbul, 1999, s.375.

¹⁸³ Feroz Ahmad, *Demokrasi Sürecinde Türkiye 1945-1980*, Çev: Ahmet Fethi, 5. Basım, Hil Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.286.

¹⁸⁴ Alperen Bahadır, *Ülkücülüğün Tarihi*, Kriminal Kitaplar, İstanbul, 2018, s.264.

¹⁸⁵ Uzun, 2010: 243; Bahadır, 2018: 264.

oluşabilecek tutumlardan en az zararla kurtulmak için çareler aramıştır.¹⁸⁶ Ülkü Ocaklarının müdahale sonrası ilk şubesi, Alparslan Türkeş'in yol göstermesi ile yeniden 15 Eylül 1973'te Bursa'da açılmış ve Ülkü Ocakları Derneği adı altında faaliyetlerine devam etmiştir.¹⁸⁷

Muhsin Yazıcıoğlu, 1977 ve 1978 yıllarında önce Ankara'da Ülkü Ocakları Genel Merkezi'nde Ülkü Ocakları Genel Başkan Yardımcılığı, daha sonra ise Ramiz Ongun'un öneride bulunması ile Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur.¹⁸⁸ Yazıcıoğlu'nun Ülkü Ocakları Başkanlığı yaptığı dönemler belki de Türkiye'nin içinde bulunduğu en sıkıntılı dönemlere rast gelmiştir.¹⁸⁹

Muhsin Yazıcıoğlu, Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde komünizmin giderek yaygınlaştığını ve insanlık için tehlike oluşturan bu durumla mücadele etmenin herkes için kaçınılması mümkün olmayan bir vazife olduğunu ifade etmiştir. Bu tehlikeyi gören herkesin, bunu ortadan yok etmek için uğraşmasının ve mümkün olduğunca bunun karşısında olduklarını belirtmelerinin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Yazıcıoğlu bu dönemde komünizme karşı güçlü ve düzenli bir teşkilat çalışmaları başlatmış ve bu çalışmalarını ele aldığı bir makalesinde şu sözleriyle özetlemiştir:

*“Ülkücü Gençlik olarak Nizam-ı Âlem inancı ile çalışıyoruz. Bu inançla dikenli yollarda çıplak ayaklarımıza aldırmandan yürüyecek ve her türlü engeli aşacağız. Sonuçta ölebiliriz belki ama cihat ruhu bizi mutlak zafere götürecektir. Buna inanıyoruz, çünkü gücümüzü İslam'dan alıyoruz.”*¹⁹⁰

Yazıcıoğlu, faaliyetlerini yürüttüğü sıralarda yine bir makalesinde dış güçlerin ve yerelde bu dış güçlere hizmet edenlerin bütün çabalarına, kapitalizmin baskılarına ve basın terörlüğü yapanların yasak koymalarına rağmen ülkücü hareketin faaliyetlerine devam ettiğini belirtmiştir. Türk milletinin ekonomik ve toplumsal meselelerine çözüm bulabilecek güçlü bir iktidarın ülkücü hareket tarafından kurulacağına inandığını ifade

¹⁸⁶ Turhan Feyizoğlu, *Fırtınalı Yıllarda Ülkücü Hareket*, 3. Basım, Ozan Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.43.

¹⁸⁷ Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı, <https://www.ulkuocaklari.org.tr/ulku-ocaklari-hakkinda/>, (01.03.2019).

¹⁸⁸ Ahmet Tahir Can, *Son Ülkücü'yü Kim Öldürdü*, Anatolia Kitap, İstanbul, 2011, s.24; Çoraklı, 2009: 32.

¹⁸⁹ Çoraklı, 2009: 32.

¹⁹⁰ Öznur, C.1, 2016: 116.

etmiştir. Ayrıca ülkücü hareketin İslam'dan taviz vermeyen tek savunucu olduğunu da dile getirmiştir.¹⁹¹

2.2.1.2. Ülkücü Gençlik Derneği

Ülkede yaşanan olayların şiddetle artması neticesinde Ülkü Ocakları yeniden kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır.¹⁹² Bunun üzerine 15 Haziran 1977 tarihinde Konya'da "*Ülkücü Gençler Derneği*" kurulmuştur. 25 Mayıs 1978 tarihinde yapılan kongrede Ülkücü Gençler Derneği'nin tüzüğünde değişiklikler yapılarak, derneğin ismi "*Ülkücü Gençlik Derneği (ÜGD)*" olarak değiştirilmiş ve merkezi Konya'dan Ankara'ya taşınmıştır. 25 Mayıs 1978 tarihinde gerçekleştirilen kurultayda Muhsin Yazıcıoğlu Ülkücü Gençlik Derneği'ne kurucu genel başkan olarak seçilmiştir.¹⁹³

25 Mayıs 1978 gününde gerçekleştirilen olağanüstü kurultayda Genel Başkan olarak seçilen Muhsin Yazıcıoğlu yapmış olduğu konuşmasında ülkücü gençliğin Türk milletini yükselten; eşitliğin, doğru ve dürüst olmanın, hak ve hukuka uygunluğun ne olduğunu dünyaya öğreten; Türk milletinin değerlerine ve niteliklerine sahip olan bir gençlik olduğunu belirtmiştir. Yine aynı konuşmasında, Türkiye Cumhuriyeti'nin değerini ve yüceliğini azaltmaya yönelik işler yapılmaya çalışıldığını, Türkiye devletinin tarihine kötü sözler sarf edildiğini, İstiklal Marşı'nın hor görüldüğünü ve yolunda severek canını vereceği Kur'an ve Türk Bayrağı'nın yırtıldığı o günlerde kendilerini yeni görevlerin beklediğini ifade etmiştir. O döneme kadar bu görevleri eksiksiz bir şekilde yerine getiren ülkücü gençliğin, bundan sonra da aynı bilinçle yoluna devam edeceğini, kutsal sayılan değerlerin devam ettirilmesi için sonuna kadar mücadele etmekten vazgeçmeyeceklerini açıklamıştır.¹⁹⁴

Ülkücü Gençlik Derneği'ne Muhsin Yazıcıoğlu'nun Genel Başkan seçilmesi ile birlikte ülkücü harekette yeni bir dönem başlamıştır. Yazıcıoğlu, ülkenin en kargaşalı döneminde ülkücülerin lideri konumunda olmuştur. Kendisi de bu liderlik bilinci ile

¹⁹¹ Öznur, C.1, 2016: 123-125.

¹⁹² Çoraklı, 2009: 32.

¹⁹³ Metin Turhan, *Ülkü Ocakları 1966-1980*, Panama Yayıncılık, Ankara, 2016, s.897.

¹⁹⁴ Turhan, 2016: 901-903.

almış olduğu zorlu görevin sorumluluklarını yüklenerek ülkücü hareket için var gücüyle çalışmıştır.¹⁹⁵

Türkiye'nin zor bir dönemden geçtiği o yıllarda kargaşa ve terör her tarafta artmış, Yazıcıoğlu ise böylesine zor bir dönemde ülkücü gençliğin zarar görmemesi için büyük çaba sarf etmiştir. Ülkücü Gençliğin her yönden kendini geliştirmesi için birçok projeler ortaya koymuş ve bunları uygulamaya geçirmiştir.¹⁹⁶

Muhsin Yazıcıoğlu, bu zor şartların yaşandığı dönemlerde ülkücü hareket içerisinde yürüttüğü görevleri dışında, ilk olarak lise yıllarında Şarkışla'da başladığı gazetecilik macerasını yazmış olduğu makalelerle devam ettirmiştir. Makalelerine çok ilginç başlıklar vermiş, ilerleyen yıllarda MHP'den de ayrılmasına neden olan İslami çizgisini sürekli olarak kalemine yansıtmıştır.¹⁹⁷ Yazıcıoğlu her seferinde bir taraftan dünyaya nizam verme tasavvurunun temelinde İslam olduğunu vurgulamış, bunları ortaya koyarken de diğer taraftan insanlığı felakete sürükleyen beşeri sistemleri bir bütün olarak görmüş ve tahlil etmiştir.¹⁹⁸ Muhsin Yazıcıoğlu, 1980 yılına kadar da MHP' de Genel Başkan Müşavirliği görevinde bulunmuştur.¹⁹⁹

2.2.2. 1980'li Yıllar Liderliğini Şekillendiren Dönem

1980'li yıllara gelinceye kadar ülkedeki sıkıntılar ve karışıklıklar günden güne artmış ve bu karışıklıklar darbe günlerinin yaklaştığının habercisi olmuştur.²⁰⁰ Yaşanan bu karışıklıklar neticesinde 12 Eylül 1980 askeri darbesi gerçekleşmiş, darbenin Muhsin Yazıcıoğlu ve içinde bulunduğu ülkücü hareket üzerinde büyük etkileri görülmüştür. Bu dönemler ise, Yazıcıoğlu'nun liderliğinin şekillenmesinde büyük rol oynamıştır.

2.2.2.1. 12 Eylül 1980 Askeri Darbesi ve Ülkücü Hareket

12 Eylül 1980 askeri müdahalesi gece saat 02.00'da başlamıştır. 12 Eylül sabahı Milli Güvenlik Konseyi (MGK) tarafından yönetim ele geçirilmiş, darbe Hasan

¹⁹⁵ Demiröz, 2016: 62.

¹⁹⁶ Çoraklı, 2009: 32.

¹⁹⁷ Demiröz, 2016: 62-63.

¹⁹⁸ Erken, 2010: 20

¹⁹⁹ Can, 2011: 25

²⁰⁰ Erken, 2010: 51

Mutlucan tarafından radyo ve televizyonlardan duyurulmuştur. Türkiye’de demokrasi artık bütünüyle kaybolmuş ve yönetim yetkisini MGK devralmıştır.²⁰¹

12 Eylül sabahı saat 05:00’den itibaren sokağa çıkma yasağı uygulanmış ve vatandaşlardan saat 13:00’da yayınlanacak olan haber bültenini beklemeleri istenmiştir.²⁰² Askeri müdahalenin yapılmasını gerektiren sebeplerden birincisi ülkedeki siyasi dengesizlik olarak açıklanmıştır. Müdahaleciler, bunun yanında sıkça yaşanan hükümet krizleri ve 1980 yılının Nisan ayında boş kalmış olan Cumhurbaşkanlığı makamı için yapılmış olan seçimde yaşanan olayları müdahaleye gerekçe olarak göstermişlerdir. İkinci olarak, dönemin Başbakan’ı olan Süleyman Demirel’in “70 sente muhtacız” sözü ile izah ettiği bunalımlı ekonomik durumu, üçüncü olarak da Kahramanmaraş ve Çorum’da yaşanan olaylar gibi bireysel ve toplumsal şiddetin ve terör hadiselerinin artmasını gerekçe olarak göstermişlerdir. Dördüncü olarak ise, başta İran İslam Devrimi olmak üzere bölgede meydana gelen önemli dış siyasal gelişmeleri gerekçe olarak açıklamışlardır.²⁰³ Müdahaleye sebep olarak gösterilen ve dış siyaset ile bağlantısı olan bir diğer konu da, Ermeni bir terör örgütü sayılan *Armenian Secret Army For The Liberation Of Armenia (ASALA)*’nın özellikle yurt dışında görevde bulunan Türk diplomatlarına yönelik gerçekleştirdiği faaliyetler olmuştur.²⁰⁴

Emir komuta zinciri içerisinde gerçekleştirilen 12 Eylül askeri darbenin sonrasında, Genel Kurmay Başkanı ve Kuvvet Komutanlarından meydana gelen MGK, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)’nin ve hükümetin işleyişini sona erdirmiştir. Türkiye Cumhuriyeti’nin tüm bölgelerinde sıkıyönetimin başlatıldığı duyurulmuş; AP, Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) ve Milli Selamet Partisi (MSP)’nin genel başkanları askerler tarafından tutuklanmıştır.²⁰⁵ CHP, AP ve MSP’nin genel başkanlarının tutuklanmasına karşılık MHP lideri Alparslan Türkeş, darbe yapılacağından önceden haberdar olmuş, darbenin ne için ve ne amaçla yapıldığı belli oluncaya kadar saklanarak ortaya çıkmamayı uygun görmüştür. Türkeş, darbe yapılacağını 11 Eylül akşamı MHP genel merkezinden evine doğru giderken kendisinin yakınında bulunan subay

²⁰¹ Yusuf Tekin ve M. Çağatay Okutan, *Türk Siyasal Hayatı*, 2. Basım, Orion Kitabevi, Ankara, 2012, s.192; MHP Ar-Ge Merkezi Siyasi ve Sosyal Araştırmalar Grubu, *Türk Siyasetinde Yozlaşma ve Arayış Sürecinde Milliyetçi Hareket Partisi*, Ankara 2002, s.18.

²⁰² Ozan Ömerci, *Türk Siyasal Tarihi*, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.84.

²⁰³ Tekin ve Okutan, 2012: 187.

²⁰⁴ Tekin ve Okutan, 2012: 191.

²⁰⁵ Örmeci, 2008: 84.

arkadaşlarından öğrendiğini ve bu durumdan haberdar olduktan sonra da netice belli olana kadar güvenli bir yerde saklanma kararı aldığını belirtmiştir.²⁰⁶

29 Nisan 1980’de savcılık tarafından MHP hakkında ‘‘Anayasayı tamamen veya kısmen tağyir, tebdil veya ilgaya cebren teşebbüs’’ suçundan bir dava açılmış ve 219 MHP’linin ölüm cezası alması gerektiği belirtilmiştir.²⁰⁷ 19 Nisan 1981’de suçlu olduğu düşünülen MHP’lilerin ve içerisinde Muhsin Yazıcıoğlu’nun da bulunduğu ülkücülerin mahkemeye sevk edilmelerinin ardından davaları birleştirilmiş ve ‘‘MHP ve Ülkücü Kuruluşlar Davası’’ oluşturulmuştur.²⁰⁸ Yazıcıoğlu’nun da yargılandığı bu davada MHP’nin çatısı altında bulunan yöneticiler ve üyeler hiç beklemedikleri bir şekilde suçlandıklarına inanmışlardır. Sıkıyönetim iddianamesinde devlet tarafından yapılan bu suçlamalar MHP’liler ve ülkücüler açısından maddi olmaktan ziyade manevi olarak çöküntüye uğratan bir ceza olarak karşılanmıştır.²⁰⁹

12 Eylül 1980 askeri darbesi sonrasında tutuklanan ve idamı talep edilerek yargılananlardan biri de Muhsin Yazıcıoğlu olmuştur. Yazıcıoğlu, MHP ve Ülkücü Kuruluşlar Davası sebebiyle tutuklanmış ve Mamak Cezaevine konularak ağır işkencelere maruz kalmıştır. 5,5 yılı hücrede olmak şartıyla toplam 7,5 yıl Mamak Cezaevinde hayatını sürdürmüştür.²¹⁰ Mamak Askeri Cezaevinde yatarken ülkücülerin sıkıntılarıyla ilgilenmeye çalışmıştır.²¹¹

2.2.2.2. Sosyal Güvenlik ve Eğitim Vakfı

1981 ve 1987 yılları arasında Mamak Cezaevi’nde bulunan Muhsin Yazıcıoğlu, cezaevinden çıkar çıkmaz Alparslan Türkeş ile görüşüp ülkücü tabanı bir araya getirmeye çalışan isim olarak karşımıza çıkmıştır. Muhsin Yazıcıoğlu’nun, 12 Eylül darbesinin ardından adalet karşısında teslim olan MHP örgütleri üzerinde ve ülkücü kesimin yeniden bir araya gelmesinde çok büyük katkıları olmuştur.²¹²

1980 darbesi öncesinde Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı görevinde bulunan Muhsin Yazıcıoğlu, cezaevinden çıktıktan sonra 12 Eylül darbesinden olumsuz

²⁰⁶ Hulusi Turgut, *Şahinlerin Dansı*, ABC Yayınları, İstanbul, 1995, s.435-437.

²⁰⁷ Milliyet, 30 Nisan 1980.

²⁰⁸ Milliyet, 20 Nisan 1981.

²⁰⁹ Metin Aydoğan, *Küreselleşme ve Siyasi Partiler*, 3. Basım, Umay Yayınları, İzmir, 2006, s.390.

²¹⁰ Çınar Özkan, *Bir Vatan İki Reis*, Güz Yayınları, İstanbul, 2011, s.247.

²¹¹ Çoraklı, 2009: 33-34.

²¹² Hakan Akpınar, *Kurtların Kardeşliği*, 5. Basım, Bir Harf Yayınları, İstanbul, 2005, s.203.

etkilenen ülkücülere ve bunların ailelerine yardım etmek amacıyla ‘‘SOGEV’’ adıyla kurulmuş olan vakfın başına geçmiştir. Böylece teşkilatlanma ve etki alanını daha da genişletmiştir. Yazıcıoğlu ve onun yanında yer alan ekibi bu vâkıfa ilave olarak 1987 yılında Ülkü Ocakları'nın devamı vasfında olan ‘‘Gençlik Kültür ve Sanat Ocakları (GKSO)’’ adında bir dernek kurmuşlar ve ülkücü camiadaki varlıklarını ve itibarlarını daha da artırmışlardır.²¹³

2.2.2.3. Yeniden Partileşme ve MÇP Dönemi

1980 darbesinin ardından siyasi partilerin yeniden kurulmaya başlandığı 1983 yılında, MHP'nin kadrolarında yer alanların bir kısmı ANAP'ta, bir kısmı ise Doğru Yol Partisi'nde (DYP) siyasete devam etmeye karar vermişlerdir. MHP'yi bağımsız olarak devam ettirmek isteyen bir kısım da 7 Temmuz 1983 tarihinde Muhafazakâr Parti'yi (MP) kurmuştur. MP'nin 30 Kasım 1985 tarihinde Ankara'da yapılan birinci büyük kongresi, tek aday olarak gösterilen Ali Koç'un genel başkan seçilmesiyle gerçekleşmiştir ve bu kongrede MP'nin adı MÇP olarak değiştirilmiştir.²¹⁴

Ülkücüler arasında yaşanan tartışmaların yükseliş gösterdiği bir dönemde cezaevinden tahliye olan Muhsin Yazıcıoğlu, bir yandan kurmuş olduğu vakfın hizmetlerini yürütmeye çalışırken bir yandan da bütün ülkücülerini bir çatı altında toplamayı amaç edinmiştir.²¹⁵ MÇP'den gelen davetler üzerine Muhsin Yazıcıoğlu ve onun liderliğindeki ülkücüler partiye katılmaya karar vermişler ve 27 Kasım 1988 tarihinde resmi olarak partiye girmişlerdir.²¹⁶ Yazıcıoğlu ve arkadaşları; siyasete önem verdikleri ve siyasetin önemine itibar ettikleri, çeşitli nedenlerle farklı partilere katılan ülkücülerini bir araya getirmek istedikleri ve partiye katkıda bulunabileceklerini düşündükleri için MÇP'ye katılma kararı aldıklarını belirtmişlerdir.²¹⁷

2.2.3. Siyasi Yaşamının Şekillendiği 90'lı Yıllar

1980 darbesi sonrasında 1990'lı yılların başına gelinceye kadar MÇP'de siyaset yapan Muhsin Yazıcıoğlu, zamanla içinde bulunduğu siyasi parti ile fikir ayrılıkları

²¹³ Merdan Yanardağ, *MHP Değişti Mi? Ülkücü Hareketin Analitik Tarihi*, Gendaş Yayınları, İstanbul, 2002, s.366.

²¹⁴ Fuad Işık, *Başbuğ Türkeş*, Kriminal Kitaplar, İstanbul, 2016, ss.187-188.

²¹⁵ Çoraklı, 2009: 37.

²¹⁶ Abdulkadir Selvi ve Erhan Seven, *İşkence Koşullarından Siyaset Meydanına*, Nesil Yayınları, İstanbul, 2010, s.94.

²¹⁷ Ömer Umur, *Türk Siyasi Tarihinde Büyük Birlik Partisi: Siyasi Gelişimi, Fikri Kaynakları, Teşkilatlanma Yapısı 1993-2009*, Muhsiyad Yayınları, Ankara, 2017, s.68.

yaşamaya başlamıştır.²¹⁸ Yaşanan bu fikir ayrılıkları neticesinde Muhsin Yazıcıoğlu, 1993 yılında BBP'yi kurmuş ve 90'lı yıllar Yazıcıoğlu'nun siyasi yaşamının şekillendiği yıllar olarak karşımıza çıkmıştır.

2.2.3.1. Siyasi Kırılmalar ve MÇP'den Kopma

MÇP, 20 Ekim 1991 yılında yapılan milletvekili genel seçimlerine RP'nin listesinden girmiştir. Bu seçim öncesinde MÇP içerisinde artan sorunlar bir süreliğine geri plana atılmış ve Muhsin Yazıcıoğlu MÇP, RP ve IDP ittifakının kesinleşmesiyle birlikte seçim çalışmalarını yürütmeye başlamıştır.²¹⁹ MÇP, RP ve IDP'den oluşan ittifak %16,9 oranında oy alarak meclise 62 milletvekili ile girmiş ve MÇP'yi temsilen Muhsin Yazıcıoğlu da Sivas milletvekili olarak meclisteki yerini almıştır.²²⁰

Ülkücü hareketin mensup olduğu MÇP, yapılan 1991 seçimlerinde elde ettiği başarı neticesinde siyaset içerisinde genel olarak ılımlı bir tavır takınmıştır. Çünkü uzun yıllar sonra ülkücülerin mecliste yer alması, MÇP açısından geleceğe dair olumlu bir beklentinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.²²¹

Muhsin Yazıcıoğlu ve ekibinin MÇP'ye katılmasıyla beraber ülkücüler arasında yaşanan sorunlar sona ermemiş, aksine bu katılım sorunların daha da artmasına neden olmuştur. Yazıcıoğlu'nun GKSO adıyla kurmuş olduğu dernekte, 1991 seçimleri öncesinde oldukça etkisini arttırmaya başlaması, ocaklar tarafından düzenlenen "Gözyaşı Geceleri" adlı toplantılara katılması, bu toplantılarda Mamak Cezaevi'ndeki anılarını anlatıp üstü kapalı bir şekilde partinin o dönemdeki çizgisini eleştirmesi, partiden bağımsız bir ülkücülük tanımını vurgulamaya çalışması siyasi kırılmalara zemin hazırlamıştır. Ayrıca Yazıcıoğlu ve ekibinin, bizzat partiye bağlı olan "Bizim Ocak" dergisine karşılık "Bizim Dergâh" dergisini çıkarmaya başlaması ve dergide İslami söylemlere ağırlık verilmesi bu kırılmanın daha da büyümesine yol açmıştır.²²² Türkeş'in "Gözyaşı Geceleri" adlı toplantılar hakkında bir genelge yayımlayarak bu toplantıların yapılmasını yasakladığını duyurması ve yine aynı günlerde GKSO başkanı

²¹⁸ Çoraklı, 2009: 39.

²¹⁹ Demiröz, 2016: 112.

²²⁰ Umur, 2017: 70

²²¹ Özgür Bayraktar, *Ülkücü Harekette Bölünme: Milliyetçi Hareket Partisi ve Büyük Birlik Partisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016, s.88.

²²² Yanardağ, 2002: 408; Tanıl Bora ve Kemal Can, *Devlet ve Kuzgun 1990'lardan 2000'lere MHP*, İletişim Yayınları, Ankara, 2004, s.41.

Ulvi Batu'nun da *'Bizim Dergâh'* dergisinin dağıtılmasını bir genelge ile yasaklaması üzerine Muhsin Yazıcıoğlu ve MÇP Genel başkanı Türkeş arasındaki siyasi kırılmalar aleni olarak görülmeye başlanmıştır.²²³

Alparslan Türkeş ve Muhsin Yazıcıoğlu arasında görülen bir diğer gerginlik de 1991 seçimleri sonrasında Mecliste yaşanmıştır. 1991 genel seçimlerinde birinciliğe sahip olan DYP, Sosyal Demokrat Halkçı Parti (SHP) ile koalisyon girişiminde bulunmuş ve DYP Genel Başkanı Süleyman Demirel, hükümetin kurulması için yapılacak olan güven oylamasında MÇP'nin de güvenoyu vermesi için Türkeş'ten destek istemiştir. Parti tabanındaki tepkilere rağmen Türkeş'in, milletvekillerinin DYP-SHP koalisyonuna güvenoyu vermesini sağlamasına karşın Muhsin Yazıcıoğlu ile birlikte Ökkeş Şendiller, Saffet Topaktaş ve Esat Bütün koalisyonla karşı çıkarak oylamaya katılmamışlardır.²²⁴ Muhsin Yazıcıoğlu bu koalisyon hakkındaki düşüncelerini Servet Turgut ile yaptığı bir görüşmesinde şu sözleriyle açıklamıştır:

*'Ben ve arkadaşlarımdan, Marksist bölücü örgütün de içerisinde bulunduğu bir hükümete güvenoyu vermemiz ve ne yaparsa yapsınlar, bir yıl boyunca yaptıkları hakkında konuşmamamız isteniyor. Bu bize dayatılıyor. Şimdi kendisini çok milliyetçi bulan her insafli dimağ, başını ellerinin arasına alsın da düşünsün. Biz, milletimizin oyuyla, milletimiz için o meclise gelmiş bulunuyoruz. Orada millet aleyhine bir karar çıkacak ve biz susacağız. Lider tarafından bizden istenen şey bu. Milliyetçilik denilince sözü kimseye bırakmayan çığırkanlar da düşünsün bunu. Kendi zevk ve hevasının heveslisi olmakla olmaz milliyetçilik, milleti için kötü olmayı da göze alacak iyilik başkaldırılarıyla olur. Yeni Dünya düzeni, adı da milliyetçilikle ifade edilen, milliyetçilikle özdeşleşmiş olan partimizden PKK'nın partisine güvenoyu vermemizi istiyorsa eğer, bu duruma ancak tedip edici bir sopa karşısında sus pus olabilecek koyunlar tamam derdi, ben bu işe tamam diyemezdim.'*²²⁵

Bütün bu yaşananların ardından ülkücüler arasındaki gerginliğin giderek artması ve 2 Temmuz 1992 tarihinde bir grup ülkücünün *'Bizim Dergâh'* dergisine baskın

²²³ Yanardağ, 2002: 409-410; Bora ve Can, 2004: 42-43.

²²⁴ Bora ve Can, 2004: 26; Selvi ve Esen, 2010: 99.

²²⁵ Servet Turgut, *Başkan Dedi Kİ*, 2. Basım, Seriyve Yayınları, Ankara, 2013, s.159.

yapması ile Yazıcıoğlu ve Türkeş arasındaki gerginlik artık siyasi yaşamda kopma noktasına gelmiştir.²²⁶

2.2.3.2. Yeni Oluşum Hareketi

Muhsin Yazıcıoğlu ve beraberinde bulunan milletvekilleri *Ökkeş Şendiller, Esat Bütün, İsmet Gür, Saffet Topaktaş ve Ahmet Özdemir* 7 Temmuz 1992 tarihinde MÇP'den istifa etmişlerdir. Bu istifalar neticesinde MÇP'nin Meclisteki milletvekili sayısı 13'e düşmüştür.²²⁷ Aynı gün düzenlenen basın toplantısında konuşan Muhsin Yazıcıoğlu, Türkeş'in siyasi inşasında militarizm yanlısı olduğunu fakat siyaseti uygulamada fırsatçı anlayış barındıran bir kesim meydana getirdiğini ileri sürmüş ve meydana gelen bu kesimin parti örgütleriyle hiçbir bağlantısının olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca ülkücü camiada kutsal bir nitelik sayılan lider egemenliğinin yanlıs olduğunu ve milleti, lider üzerine inşa edilmiş partilerden kurtaracaklarını da belirtmiştir.²²⁸

Muhsin Yazıcıoğlu, Mehmet Özülker ile yaptığı bir görüşmesinde kendisinin ve arkadaşlarının MÇP'den istifa etmesiyle ilgili olarak;

“Bizimle beraber istifalarını veren arkadaşların hiçbirisi Milliyetçi- Ülkücü hareketin dışında hiçbir siyasi teşekkülün içinde yer almamış kardeşlerimizdir. Bizim istifalarımız bir bölünme veya bölme hadisesi değil, davayı, inançları, fikri terk etme hareketi de değil; tam aksine dünden bugüne gelen ana çizgiyi, idealleri koruma ve onlara sahip çıkma iradesidir.” sözlerini ifade etmiştir.²²⁹

Muhsin Yazıcıoğlu ve arkadaşları MÇP'den istifa ettikten kısa süre sonra ‘Yeni Oluşum’ adıyla bir hareket başlatarak kendi çalışmalarını yürütmeye başlamışlardır. MÇP'nin haftalık gazetesi olan ‘Yeni Düşünce’ye karşılık ‘Yeni Hafta’ Gazetesini, ‘Bizim Ocak’ Dergisine karşılık ise ‘Nizam-ı Âlem’ Dergisini çıkarmışlardır. Yine bunların yanı sıra ‘Ülkü Ocakları’na karşılık ‘Nizam-ı Âlem Ocakları’ni kurmuşlardır.²³⁰

²²⁶ Bora ve Can, 2004: 43.

²²⁷ Umur, 2017: 96.

²²⁸ Muhsin Yazıcıoğlu, *İhtilafın Rahmetinde Milli Mutabakata Doğru*, Kardelen Yayınları, Ankara, 1992, ss.17-18.

²²⁹ Öznur, C.2, 2016: 47-49.

²³⁰ Bora ve Can, 2004: 52-53; Hüseyin Aykol, *Türkiye’de Sağ Örgütler Bölüne Bölüne İktidar Olmak*, Phoenix Yayınevi, Ankara, 2011, s.139.

Yeni Oluşum Hareketinin görüşlerini ifade eden Milli Mutabakat adlı metinde ülkücü söylemlere değil, merkez sağın klasik söylemlerine yer verilmiştir. Yazıcıoğlu bu oluşumda milletin iradesini her şeyden üstün tuttuğunu, bundan böyle yönetimde Müslüman ve Türk olan bütün Anadolu insanının söz sahibi olacağını vurgulamıştır.²³¹

MÇP'den ayrıldıktan sonra yeni bir yapılanma içerisine giden Muhsin Yazıcıoğlu'nun BBP'yi kurmadan önce yayımlamış olduğu Milli Mutabakat metninde şu sözleri yer almıştır:

“Çokluk içinde birlik ilkesi etrafında, Allah'ın birliği ve peygamberimizin risalesine inananlar arasında bir Milli Mutabakat arıyoruz. Bu mutabakatı sağlayacak esasların belirlenmesini, çerçevesinin çizilmesini istiyoruz. Bunun için herkes elinden geleni yapmalıdır. Hareketimiz ve Yeni Oluşum için ortaya çıkışımız bütün milli güçler tarafından bir vesile addedilmelidir. Bir ihtilal, bir işgal, bir dış baskı vs. olmadan da ülkemizdeki milli güçlerin, sivil toplum içinde kendi yollarına kendilerinin aydınlatabileceği; açabileceği bir oluşumu hazırlamaları mümkündür. Yarın artık bugündür. İnsanlarımız umut dolu bir çağın eşiğinde, başkaları tarafından yapılan bir tarihin akışı içinde sürüklenerek birbirlerine küsme, birbirlerini mahkûm etme lüksüne sahip değildirler. Küfrün, riyanın, ahlaksızlığın başını alıp gittiği; kendi çocuklarımıza bizimkinden daha kötü bir dünya bırakmamızın muhtemel görüldüğü gezegenimizde Müslümanlar, birlik olup geleceklerini kurmak zorundadır. İhtilafı rahmet olarak niteleyip Milli Mutabakatın oluşacağı zemini bütün samimiyetimiz ve dürüstlüğümüzle kurmaya azmettiğimizi beyan ediyoruz. Çağrımız bütün insanlardır.”²³²

Yeni Oluşum Hareketi'nin bir diğer adımı da Nizam-ı Âlem Ocakları'nın kurulması olmuştur. Nizam-ı Âlem Ocakları 1 Ekim 1992 tarihinde Yeni Oluşum Hareketi tarafından kurulmuştur.²³³ Nizam-ı Âlem Ocakları'nın ilk Genel Başkanlığını Servet Avcı yapmıştır.²³⁴ Muhsin Yazıcıoğlu Nizam-ı Âlem Ocakları ile ilgili düşüncelerini yapmış olduğu bir görüşmesinde;

“Bu ocakların dumanı tüttüğü sürece Türkiye'nin geleceğinin emin ellerde olduğuna inancım tamdır. Bu ocaklarda ufacık bir köz olabilirsek bizlere ne ala. Dört

²³¹ Yazıcıoğlu, 1992: 11-15.

²³² Öznur, C.1, 2016: 556-557.

²³³ Hakkı Öznur, “Mamak'tan Tacettin Dergâhına”, *Alperen Ocakları Dergisi Muhsin Yazıcıoğlu Özel Sayısı*, 2012, s.19.

²³⁴ Bahadır, 2018: 290.

bir yanını çirkeflilerin, ahlaksızlıkların sardığı bir ortamın ülkücü genci kır çiçeği kadar değerli, bir kaknüs kadar kıymetlidir. Devletiyle milletiyle güçlü yarımların da garantisidir bu ocakların yetiştirdiği gençler. Bu yüzden bizler için Nizam-ı Âlem Ocaklarının yeri başkadır. O ocaklar bizlerin ilham kaynağı olmuştur bir zamanlar. Bugün de öyledir. Artık şimdi partileştikten sonra bizlerin bu ocaklara yakınlığı da artacak ve desteğimiz artarak devam edecektir.” sözleriyle ifade etmiştir.²³⁵

2.2.3.3. 1993 BBP Dönemi

Yeni Oluşum Hareketi, resmi olarak partileşmeden önce bir toplantı gerçekleştirmiş ve bu toplantıda belirlenen delegeler 6 Aralık 1992 tarihinde Ankara’da gerçekleştirilen ‘İstişare Kurultayı’nda bir araya gelmişlerdir. Partileşmenin öncesinde bu sürecin son adımı olarak yapılan İstişare Kurultayı’nın ardından BBP, Muhsin Yazıcıoğlu’nun Genel Başkanlığa getirilmesiyle 29 Ocak 1993 tarihinde resmi olarak kurulmuştur.²³⁶

BBP’nin amblemi Yeni Oluşum Hareketi’nin içerisinde yer alanların ideolojik tutumunu yansıtmış ve amblem hilal içinde gül olarak belirlenmiştir. Partinin adı ise, Muhsin Yazıcıoğlu’nun Anadolu’da yaptığı toplantılardan ilham alarak konulmuştur.²³⁷ Yazıcıoğlu, partisinin ismi ve amblemini tanıtmak amacıyla düzenlemiş olduğu basın toplantısında BBP’nin bulunduğu çizgiyi şu sözleriyle ifade etmiştir:

“Bizler amblemimizde hilal ve gülü tercih ettik. Sevgiye, zafere, saadete olan susuzluğumuzu gidersen diye yaptık bu tercihi. Hilalimiz, karanlıkları aydınlatan ışığımızı, yayılcılığa ve zulme dayanan Yeni Dünya Düzeni ’ne alternatifimizi ve de gücümüzü ifade ediyor. Hilalin kucakladığı gülümüz; sevgili önderimiz Peygamber efendimizi hatırlatan, onun insanlığa takdim ettiği soylu değerlerimizi vurgulayan, bozgunculuğu, kini ve zulmü reddeden bir sembol olarak seçilmiştir. Soylu hilalin zaferleri sonucu, bizim mazlum ve mağdur insanlığa vereceğimiz güldür. Gülün ifade ettiği güzellikler, iyilikler ve saadetlerdir. BBP’nin hilali ve gülü, sömürgeci ve emperyalist zihniyetlerin karşısında insanlığın öz değerlerinin ilanıdır. Milletimizin hak ettiği yücelişin remzidir. Gülü ise gönlümüzdür. Yüreğimizin sesi ve soluğudur. Bu

²³⁵ Öznur, C.2, 2016: 171.

²³⁶ Bora ve Can, 2004: 53; Özgür Bayraktar, ‘‘Lider, Teşkilat, Doktrin’in İflası: Ülkücü Harekette 1980 Sonrası Dönüşüm, Bölünme ve İç Çatışma’’, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.28, 2015, s.38.

²³⁷ Akpınar, 2005: 220.

soluk, bu ses âlemlere yayıldığında, Allah'ın izniyle gelecek, bağımsız Müslüman lider Türkiye'nin kavgasını veren Nizam-ı Âlem ülkücülerinindir.'²³⁸

BBP'ni kuran Muhsin Yazıcıoğlu ve arkadaşlarının siyasi hedefi; '*fikirde milli, Müslüman, demokrat, Türk kimliğini esas alan, sivil ve katılımcı, uygulamada ilkeli*' bir kitle partisi meydana getirmek olmuştur. Yine bunun yanında tanımladıkları diğer bir siyasi hedef de ülkücü hareketin geçmiş dönemlerde takılmış olduğu yüzde iki ile yüzde dört oy oranı arasındaki rezerve takılı kalmamak, Müslüman ve Türk Anadolu insanının sesine kulak veren bir parti olmak olmuştur.²³⁹

BBP'nin, gerek kuruluş sürecinde gerekse kuruluşundan sonra yaşanan olaylar sonrası Muhsin Yazıcıoğlu'nun Genel başkanlığında katıldığı ilk seçim Mart 1994 yerel seçimleri olmuştur ve BBP bu seçimde 21 belediye başkanlığı elde etmiştir.²⁴⁰

BBP, Mart 1994 yerel seçimlerinde Türkiye genelinde %1.27 oy oranına sahip olmuştur. Sahip olunan bu oy oranı içerisinde Yazıcıoğlu'nun memleketi olan Sivas'ta elde edilen %18'lik oy oranının payı büyüktür. MHP'lilerin '*Muhsin'i memleketine göndereceğiz*' savına karşılık kazanılan bu başarı, BBP için bir umut oluşturmuştur. Diğer bir umut da partinin Ankara'ya bağlı Kızılcahamam ve Sivas'a bağlı Kangal ve İmranlı ilçelerinin belediye başkanlıklarını elde etmek olmuştur. Çünkü BBP'nin Türkiye ortalamasının üzerinde yer aldığı Kırıkkale, Elazığ, Kahramanmaraş, Tokat, Amasya ve Çorum gibi iller, diğer bir deyişle milliyetçi ve muhafazakâr oyların fazla olduğu Orta ve Doğu Anadolu illeri BBP için umut meydana getirmiştir.²⁴¹

BBP, 24 Aralık 1995 tarihinde yapılan genel seçimlere ANAP'la ittifak yaparak katılmıştır. BBP'nin bu girişimi partinin, ilkeli ve idealist olma yönündeki iddialarına önemli biçimde zarar vermiştir. Muhsin Yazıcıoğlu ise alınan bu ittifak kararına, seçim yasasının adaletli bir şekilde siyasi temsil fırsatını yerine getirmenin önünde bir engel oluşturduğunu gerekçe göstererek ittifakı meşru duruma getirmeye çalışmıştır.²⁴²

BBP'nin 1995 seçimlerinde ANAP ile yapmış olduğu ittifaktan kısa vadeli de olsa tek kazancı 7 milletvekilliği elde etmek olmuştur ve bu dönemde elde ettiği 7

²³⁸ Öznur, C.2, 2016: 146-147.

²³⁹ Bora ve Can, 2004: 51-53.

²⁴⁰ Selvi ve Seven, 2010: 104.

²⁴¹ Bora ve Can, 2004: 64.

²⁴² Bora ve Can, 2004: 64.

milletvekili ile TBMM’de temsil hakkı kazanmıştır.²⁴³ Muhsin Yazıcıoğlu 28 Şubat 1996 tarihinde ANAP’tan istifa etmiş ve BBP’ye geri dönmüştür.²⁴⁴

2.2.3.4. 28 Şubat Süreci ve Yazıcıoğlu’nun Duruşu

Türk siyasal hayatının akışını değiştiren önemli olaylardan biri olan ‘‘28 Şubat Süreci’’, genel olarak bakıldığında Refah-Yol koalisyon hükümetinin kurulmasıyla başlamaktadır. Fakat bu sürecin temellerinin tarihsel olarak bakıldığında, 1995 genel seçimlerinden sonra atılmaya başladığını da söylemek yanlış bir yaklaşım olmayacaktır.²⁴⁵

28 Şubat süreci, 28 Şubat 1997 tarihinde MGK’nın toplanmasıyla başlamıştır. O tarihte toplanan MGK, cumhuriyet rejimine karşı olanların ve bölücü grupların, laik ve anti laik bir ayırım yaparak sosyal ve demokratik hukuk devletini yıpratma girişiminde bulduklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte hükümetin bu girişimlere karşı yeterince müdahale edemediği gerekçe gösterilerek, Necmettin Erbakan liderliğindeki hükümete MGK tarafından birtakım öneriler listesi sunulmuştur. Bu öneriler kamuoyunun gözünde postmodern bir darbe girişimi olarak nitelendirilmiştir. MGK’nın hükümete karşı olan bu tavrı; TÜSİAD, DİSK ve TOBB gibi bazı sivil toplum kuruluşları tarafından desteklenmiştir.²⁴⁶

Muhsin Yazıcıoğlu, Türk siyasi yaşamındaki en önemli tutumlarından birini RP ve DYP’den oluşan koalisyon hükümetine vermiş olduğu destekle ve sonrasında da 28 Şubat sürecinde demokrasinin ve milletin yanında yer almasıyla göstermiştir.²⁴⁷ Muhsin Yazıcıoğlu’nun 28 Şubat sürecinde, ‘‘Türkiye İran olmaz, Cezayir olmayacaktır. Suriye rejimi hiçbir zaman olmayacaktır.’’ sözleri toplumun büyük kesimi tarafından desteklenmiştir.²⁴⁸ Ayrıca ‘‘Namlusunu millete çevirmiş bir tanka selam durmam’’ çıkışıyla da yine demokrasiyi desteklediğini göstermiştir.²⁴⁹

²⁴³ Bora ve Can, 2004: 65; M. Serhan Yücel, *Türkiye’nin Siyasal Partileri (1859-2005)*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006, s.114.

²⁴⁴ Büyük Birlik Partisi Resmi Web Sayfası, Muhsin Yazıcıoğlu, <https://www.bbp.org.tr/sayfa/muhsin-yazicioglu>, (27.05.2019).

²⁴⁵ Hakan Akpınar, *28 Şubat Postmodern Darbenin Öyküsü*, 2. Basım, Bir Harf Yayınları, İstanbul, 2006, s.13.

²⁴⁶ Tekin ve Okutan, 2012: 220-222.

²⁴⁷ Umur, 2017: 213.

²⁴⁸ Özkan, 2011: 351-352.

²⁴⁹ Selçuk Küpçük, *Yüzleşmenin Kişisel Tarihi*, Granada Yayınları, İstanbul, 2012, s.265.

28 Şubat sürecinin ardından BBP, 1999 yılında yapılan seçimlere odaklanmıştır. 1999 yılında genel ve yerel seçimlerin aynı anda yapılması kararı alınmıştır. 15 Şubat 1999 tarihinde Abdullah Öcalan'ın yakalanmasıyla birlikte milliyetçi kesimin popülaritesi biraz daha artmış ve bu durumdan BBP de faydalanmak istemiştir. Ancak Öcalan'ın yakalanması dönemin Başbakan'ı olan Ecevit liderliğindeki DSP'ye ve MHP'ye yaramıştır. MHP, 18 Nisan 1999 tarihinde yapılan genel seçimlerde milliyetçi kesimin desteğiyle %18 oy oranı ile tarihinin en yüksek oy oranını almış, BBP ise ancak %1.5 oy oranına sahip olabilmıştır. Yerel seçimlerde ise, genel seçimdeki orana yakın bir oranla %1.7 oy oranında kalmıştır.²⁵⁰

2.2.4. Siyasi Yaşamının Son Dönemleri 2000'li Yıllar

Muhsin Yazıcıoğlu, BBP'nin kuruluşundan beri çoğu zaman iktidar yarışında bulunan partiler arasında girememesinin sıkıntılarını yaşamıştır. Ancak 2000'li yılların başlarında Türk siyasi yaşamında görülen siyasi istikrarsızlık, siyasetin sağ cephesinin temsilcilerinden biri olan BBP'yi neredeyse bir iktidar alternatifi durumuna getirmiştir.²⁵¹

Ancak bu beklentiye rağmen BBP, 2002 genel seçimlerinde sadece %1 oy alabilmiştir. 2004 yılında yapılan yerel seçimlerde de 2002 genel seçimlerine yakın bir sonuçla Türkiye genelinde yalnızca %1.2 oy alabilmiştir. Bu oranın elde edilmesinde tıpkı diğer seçimlerde olduğu gibi Muhsin Yazıcıoğlu'nun memleketi Sivas'ın büyük etkisi olmuştur. BBP, Sivas'ta %16.6 oy oranı ile Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti)'nden sonra ikinci parti olmuştur.²⁵²

Muhsin Yazıcıoğlu, 22 Temmuz 2007 tarihinde yapılan genel seçimlerde, seçim barajı nedeniyle, seçim öncesinde BBP'den istifa etmiş ve memleketi Sivas'tan bağımsız milletvekili olarak meclisteki yerini almıştır. 23. Dönem Sivas vekilliğine seçilen Yazıcıoğlu, görevine başlar başlamaz partisine geri dönmüştür. Ayrıca 19

²⁵⁰ 29 Nisan 1999 tarih ve 23678 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "15 Şubat 1999 Tarihinde Yapılan Genel ve Yerel Seçim Sonuçlarına İlişkin Karar"; 26 Mayıs 1999 tarih ve 23706 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan "15 Şubat 1999 Tarihinde Yapılan Genel ve Yerel Seçim Sonuçlarına İlişkin Karar"; Bayraktar, 2016: 124-125.

²⁵¹ Can, 2011: 53.

²⁵² 10 Kasım 2002 tarih ve 24932 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan "3 Kasım 2002 Pazar Günü Yapılan Milletvekili Genel Seçimine İlişkin Karar"; 12 Mayıs 2004 tarih ve 25460 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan "Yüksek Seçim Kurulunun No:2002 Sayılı Kararı"; Bayraktar, 2016: 125.

Ağustos 2007 tarihinde gerçekleşen 3. Büyük Kurultay'da BBP'ye yeniden genel başkan olarak seçilmiştir.²⁵³

Türkiye'de 27 Nisan 2007 tarihinde Genelkurmay tarafından verilen e-muhtıra ile birlikte siyasette ciddi bir kırılma noktası yaşanmıştır. AK Parti hükümetinin daha ilk döneminde yaşadığı bu e-muhtıraya karşı takınmış olduğu tavır, toplumun her kesimi tarafından desteklenmiştir. Kısa süre sonra yeni meclisin oluşturulmasının ardından 29 Mart 2009 tarihinde yapılacak olan yerel seçimlerin hazırlıkları başlamıştır. Türkiye'de 2009 yerel seçimi hazırlıklarının başlamasıyla birlikte, BBP'nin Genel Başkanı Muhsin Yazıcıoğlu da hızlı bir şekilde seçim çalışmalarını yürütmeye başlamıştır. Hedefini, Türkiye genelinde bulunan %1 oy oranından %5 oy oranına yükseltmek olarak belirlemiştir.²⁵⁴

29 Mart 2009 tarihinde gerçekleştirilecek olan seçimler için Muhsin Yazıcıoğlu, hazırlamış olduğu bir program eşliğinde birçok ilde seçim çalışmalarını yürütmüştür. Yazıcıoğlu'nun seçim çalışmalarını yürütürken kullandığı helikopter, 25 Mart 2009 tarihinde Kahramanmaraş civarında bulunan Keş Dağı'nda düşmüştür. Kazadan 48 saat sonra 27 Mart 2009 tarihinde helikopterin enkazına ulaşıldığında ise, Muhsin Yazıcıoğlu ve helikopterin içinde bulunan diğer 5 kişinin hayatını kaybettiği bilgisine ulaşılmıştır.²⁵⁵

Muhsin Yazıcıoğlu'nun vefatı, memleketi Sivas'ta büyük bir duygusallık meydana getirmiş ve bu durum BBP'nin oylarının bir nebze de olsa artmasına neden olmuştur.²⁵⁶ BBP, bu koşullar altında girmiş olduğu 2009 yerel seçimlerinde tarihinin en yüksek oyuna sahip olmuştur.²⁵⁷ Yazıcıoğlu'nun vefatının duyurulmasından bir gün sonra yapılan yerel seçimlerde BBP, Sivas'ta %36,2 oy oranı ile birinci olmuş ve %50,8 oy oranı ile de Sivas Merkez'in ilçe belediyesini kazanmıştır. BBP, aynı zamanda Türkiye genelinde de %2.3 oy oranı ile en yüksek oy oranına ulaşmıştır.²⁵⁸

²⁵³ Can, 2011: 56-57.

²⁵⁴ Köksal Akpınar, *Kanlı Çukur*, Pera Kitap, İstanbul, 2014, ss.21-22.

²⁵⁵ Bayraktar, 2016: 125-126; Silleli, 2010: 13.

²⁵⁶ Bayraktar, 2016: 126.

²⁵⁷ Umur, 2017: 192.

²⁵⁸ 11 Mayıs 2009 tarih ve 27225 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan "Yüksek Seçim Kurulunun 1850 Sayılı Kararı"; Bayraktar, 2016: 126.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİYASİ BİR LİDER OLARAK MUHSİN YAZICIOĞLU

Bu bölümde araştırmanın yöntemine, araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın sınırlarına, araştırmanın desenine, araştırmanın katılımcılarına, araştırmacının rolüne, verilerin toplanmasına ve araştırma verilerinin analizine yer verilmiştir. Öncelikle bu kavramlar hakkında literatürden bilgiler sunulmuş, daha sonra araştırma hakkındaki bilgilere değinilmiştir. Bu çalışmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemi esas alınmıştır. Nitel araştırma yöntemi tercih edilmesindeki amaç, araştırmanın örneklem kısmını oluşturan bireylerin ilgili çalışmaya ait görüşlerinin alınması ve bu görüşlerin literatürdeki bilgilere bağlı olarak anlamlandırılması ve yorumlanmasıdır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma konusu belirlenirken genellikle sorulan sorulara yanıt aranması hedeflenmektedir. Bir araştırmaya konu belirlerken de, araştırmanın cevabını bulmaya yöneldiği soruların açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Çünkü her araştırma, bir soruyu cevaplandırma amacı taşıdığından ortaya konulan sorunun da açık bir şekilde ifade edilmesi araştırma açısından büyük önem arz etmektedir. Aksi takdirde belirlenen araştırma sorusunun açık bir şekilde ifade edilmemesi halinde belirgin sorulara belirgin yanıtlar aramayan, hedefi ve amacı olmayan çalışmalar yapılmaktan öteye geçilememektedir.²⁵⁹

Çalışma kapsamında sosyal bilimler alan literatüründe yapılan çalışmalar incelendiğinde siyasi lider Muhsin Yazıcıoğlu ile ilgili olarak 2016 yılında “*Ülkücü Harekette Bölünme: Milliyetçi Hareket Partisi ve Büyük Birlik Partisi*”, 2018 yılında “*Siyasal İletişim Penceresinden Yazılı Basında Bir Siyasi Lider Olarak Muhsin Yazıcıoğlu'nun Vefatı Haberlerinin Sunumu*” adlarıyla yazılmış yüksek lisans tezlerine; 2015 yılında “*Lider, Teşkilat, Doktrin'in İflası: Ülkücü Harekette 1980 Sonrası Dönüşüm, Bölünme ve İç Çatışma*” adıyla yazılmış bir makaleye ve 2017 yılında “*Türk Siyasi Tarihinde Büyük Birlik Partisi: Siyasi Gelişimi, Fikri Kaynakları, Teşkilatlanma Yapısı 1993-2009*” adıyla yüksek lisans tezinden hazırlanmış olan bir kitaba

²⁵⁹ Sami Güven, *Toplum Biliminde Araştırma Yöntemleri*, 2. Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001, s.25.

rastlanılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda değişik nedenlerle Muhsin Yazıcıoğlu'ndan bahsedilmiş, içinde bulunduğu siyasi partiden kopma nedenlerine, kurmuş olduğu BBP'ye ve bu partiyi kurma nedenlerine detaylı olarak yer verilmiş ancak Muhsin Yazıcıoğlu'nun taşımış olduğu liderlik özelliklerini irdeleyen bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Bu nedenle Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasi hayatında sergilemiş olduğu liderlik özelliklerinin ele alınmasının gerekli olduğu dşnlmştr. Araştırmanın amacı, liderlik ve siyasi liderlik kavramlarının sistematik bir biçimde incelenmesi ve bu kavramlara bağlı kalınarak Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasi hayatıyla birlikte gelişen süreçteki liderlik özelliklerini ortaya koymaktır. Araştırma, hem Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerini ortaya koymak hem de bir siyasi liderin liderlik özelliklerinin çalışma arkadaşlarının görüşleri alınarak belirlenmesi açısından yapılan ilk çalışmadır, bu nedenle de önemlidir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen araştırma soruları ise şu şekildedir:

- Muhsin Yazıcıoğlu, siyasi yaşamda yer aldığı süre zarfında çalışma arkadaşlarına davranışları açısından nasıl bir liderlik tarzı yansıtmıştır?
- Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik davranışlarında içinde bulunduğu dönemler itibariyle farklılıklar mevcut mudur?

3.2. Araştırmanın Sınırları

Bir araştırmada konu ve bu konunun amacının belirlenmesi yeterli değildir. Bir konunun araştırmaya tabii tutulabilmesi için sınırlandırılması gerekmektedir. Bu çerçevede belirlenen konunun en genel halinden daha az genel haline, hatta daha da somut bir örnek haline getirilmesi gerekmektedir.²⁶⁰

Bu alışma; Muhsin Yazıcıoğlu ile gerek 1970'li, gerek 1980'li, gerekse BBP döneminde birlikte çalışma imkânı bulan ve bu sebeple Muhsin Yazıcıoğlu'nu yakinen tanıyan kimselerle sınırlandırılmıştır. Nitel bir araştırma olması sebebiyle de gerek diğer siyasi parti liderleri nezdinde, gerekse Türkiye özelinde yapılan bir genellemeyi yansıtmamaktadır.

²⁶⁰ Ferhat Sayım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri*, 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017, s.34.

3.3. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada nitel araştırmanın desenlerinden biri olan ‘‘olgubilim’’ deseni yöntemi kullanılmıştır. Diğer bir kullanımıyla ‘‘Fenomenoloji’’ olarak adlandırılan olgubilim deseni, idrakinde olduğumuz fakat ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışla elde edemediğimiz olguları hedef almaktadır. Bu sebeple de, toplum açısından tam anlamıyla yabancı sayılmayan ve yine toplumun tam olarak kavrayamadığı olguları araştırmayı amaç edinen çalışmalar için ‘‘olgubilim’’ deseni uygun bir araştırma temeli meydana getirmektedir.²⁶¹

Bu çalışmadaki olgu, Muhsin Yazıcıoğlu’nun siyasi liderlik özellikleri olgusudur. Çalışmada, siyasi lider Muhsin Yazıcıoğlu’nun astları konumunda bulunmuş kimselerin, Yazıcıoğlu’nun liderlik özellikleri hususundaki algılarını ve deneyimlerini ortaya koymak amacıyla ‘‘betimleyici fenomenoloji’’ yöntemi kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcıları, ‘‘kartopu örnekleme’’ yöntemiyle belirlenmiştir. Kartopu örnekleme yöntemi genel olarak nitel araştırma yapan kimseler tarafından kullanılmaktadır. Kartopu örnekleme yönteminde, aranan nitelikleri taşıyan bir ya da birkaç kişiye ulaşılır ve bu kişilerden kendilerinin taşıdığı nitelikleri taşıyan tanıdıklarının ya da arkadaşlarının isimlerini vermesi rica edilir. Daha sonra ise, isimleri alınan bu kişilere ulaşılır ve ulaşılan bu kişilerin de yardımıyla başka kişilerin de isimleri istenir. Netice itibarıyla elde edilen bütün isimlerle iletişime geçilir. Böylece kartopuna benzeyen ve sürekli büyüme gösteren bir örnekleme elde edilir.²⁶²

Araştırmacı tarafından kartopu örnekleme yöntemi esas alınarak, görüşme yapılabilmesi için belirlenen nitelikte bir kişiye ulaşılmıştır. Daha sonra bu kişiden aranan nitelikleri taşıyan başka kişilerin de isimlerinin verilmesi istenmiştir. Ardından verilen isimlerin bir tanesiyle yüz yüze gelinmiş ve ondan da araştırma yapılacak nitelikteki başka kişilerin de isimlerinin verilmesi rica edilmiştir. Bu şekilde bir örneklem elde edilmiştir. Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderlik özelliklerini ortaya koymak amacıyla, kartopu örneklem yöntemiyle belirlenen katılımcılarının tümüne cep telefonu

²⁶¹ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 10. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016, s.69.

²⁶² Jeffrey A. Gliner vd. , *Research Methods In Applied Settings An Integrated Approach To Design And Analysis*, Çev: Selahattin Turan, 2. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015, s.126.

yoluyla ulaşılarak kendileriyle bizzat iletişim kurulmuş ve katılımcılardan randevu alınarak bir görüşme programı oluşturulmuştur. Katılımcılara ulaşma hususunda herhangi bir engel ya da problemle karşılaşılmamıştır. 9 Temmuz 2019 tarihinde görüşmeleri gerçekleştirmek üzere çalışmalara başlanmıştır. Görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin aynı minvalde ilerlemesi sebebiyle 20. görüşmeden sonra 26 Temmuz 2019 tarihinde saha çalışmasına son verilmiştir.

3.5. Araştırmacının Rolü

Başarılı bir görüşme yöntemi gerçekleştirmek için uyulması gereken bazı kurallar bulunmaktadır. Örnekleme dâhil edilecek kişiler hakkında önyargılı olunmamalıdır. Yine örnekleme dâhil edilecek kişilerin ve objelerin hepsine aynı görüşme koşulları sağlanmalıdır. Ayrıca kişileri seçme işlemi gerçekleştirilirken ilgi duyulan özelliklerden bağımsız bir şekilde hareket edilmelidir.²⁶³

Araştırmacı, araştırmaya başlamadan önce nitel araştırma hakkında danışman hocasından ve yine nitel araştırma yöntemiyle ilgili eğitim almış ve bu yöntemle doktora tezi hazırlayan bir Öğretim Görevlisinden bilgi edinmiştir. Araştırmacı görüşme esnasında görüşmelere başlamadan ise, önce her katılımcıyı hem yazılı hem de sözlü olarak araştırma hakkında bilgilendirmiştir. Araştırmacı aynı zamanda güvenilir veriler elde etmek amacıyla istisnasız tüm katılımcılara aynı soruları yöneltmiştir. Bu da araştırmanın geçerliliğini sağlamıştır.

3.6. Verilerin Toplanması

Olgubilim deseni yöntemi ile yapılan araştırmaların en önemli veri toplama aracı görüşme tekniğidir. Araştırmacının, görüşülen kişilerle güvene dayalı bir ortam meydana getirebilmesi çok önemlidir. Güvene dayalı oluşturulan ortam içerisinde, görüşülen kişiler daha önceleri kendilerinin bile idrakinde olmadıkları ya da o konu üzerinde hiç düşünmedikleri yaşantıları idrak edebilir ve ortaya koyabilirler. Bu nedenle, olgubilim deseni kullanılarak yürütülen çalışmalarda görüşmeler genellikle uzun sürmektedir.²⁶⁴ Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle yapılmıştır. ‘‘Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği’’, önceden belirlenmiş soruların yanı sıra araştırma esnasında başka soruların da sorulabildiği bir veri toplama aracıdır. Bu tekniği

²⁶³ Aysel Aziz, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, 9. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014, s.56.

²⁶⁴ Yıldırım ve Şimşek, 2016: 71.

kullanan araştırmacı, görüşmelere başlamadan önce soruları hazır bir Şekilde katılımcılardan randevu alır ve görüşme süreleri katılımcıların zamanına göre değişiklik gösterebilir.²⁶⁵

Pilot uygulamaya geçmeden önce danışman hocayla birlikte yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun olarak 18 soru hazırlanmıştır. Bu sorularla birlikte Muhsin Yazıcıoğlu'nu yakinen tanıyan iki Profesör ve bir Doçent olmak üzere üç akademisyen ile görüşme yapılarak pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Daha sonra alınan verileri tartışmak ve soruların uygunluğunu değerlendirmek üzere danışman hoca ile tekrar bir araya gelinmiş ve daha derinlemesine veriler elde edebilmek için soru sayısının arttırılmasına karar verilmiştir. Sorular, ilgili çalışmanın literatür kısmında yer alan bilgiler dikkate alınarak belirlenmiştir. Yapılan görüşmeler araştırmacıların yazılı izni alınarak ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Bu da araştırmacıya verilerin daha doğru analiz edilmesi açısından kolaylık sağlamıştır. Görüşmeler sonrasında ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınan veriler araştırmacı tarafından Microsoft Word programında yazıya dklmştir. Yazıya döküldükten sonra ses kayıt cihazındaki veriler tekrar dinlenerek, yazıya dökülen verilerde bir eksiklik ya da yanlışlık olmaması adına karşılaşma yapılmıştır. Dökümler sonucunda 325 sayfa veri elde edilmiştir. Ayrıca katılımcılar, çalışmada gerçek isimlerinin yer almasında bir sakınca olmadığını görüşme formunda yer alan ilgili kısımda yazılı olarak beyan etmişlerdir. Böylelikle çalışmada katılımcılara bir kod ismi verilmemiş, gerçek isimleri kullanılmıştır. Bu da araştırmanın inandırıcılığını arttırmıştır.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniği, görüşmeler neticesinde ulaşılan verileri belirlenen temalara göre özetlemeyi ve yorumlamayı gerektirir. Ayrıca bu analiz tekniğinde, görüşme yapılan bireylerin ifade ettikleri görüşleri daha net ve daha güvenilir bir Şekilde aktarmak amacıyla, araştırmacının hiç yorumu katılmadan doğrudan alıntılara yer verilmektedir. Betimsel analiz tekniğinde, verileri düzenli bir biçimde aktarmak ve daha sonra anlamlı yorumlamalar ortaya koyabilmek hedeflenmektedir. Betimsel analiz dört aşamadan meydana gelmektedir. Öncelikle betimsel analiz için bir sınır dhilinde ereve

²⁶⁵ Ahmet Güler vd. , *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*, 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2015, s.115.

oluşturulur, sonra oluşturulan bu çerçeveye göre veriler işlenir, veriler işlendikten sonra bulgular tanımlanır ve son olarak da bulgular araştırmacı tarafından yorumlanır.²⁶⁶

Araştırmada ilk olarak literatürde verilen kavramlar temel alınarak bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra veriler, herhangi bir program kullanmadan el yazısıyla yazılarak oluşturulan çerçeveye göre işlenmiştir. Verilerin işlenmesinin ardından elde edilen bulgular, herhangi bir yorum katılmadan tanımlanmış ve son olarak tanımlanan bulgular sonuç kısmında araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyaset içerisinde birlikte yer aldığı çalışma arkadaşlarından oluşan katılımcıların görüşleri doğrultusunda elde edilen verilerden *“kavramsal bulgular”* ve *“Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerine ilişkin bulgular”* olmak üzere iki ana başlık oluşturulmuştur. Kavramsal bulgular kısmı *“Lider, siyasi lider ve lider niteliklerine ilişkin bulgular”* ve *“yönetici-lider ayrımına ilişkin bulgular”* şeklinde; Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerine ilişkin bulgular kısmı ise, *“Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliği ve yöneticiliği ayrımına ilişkin bulgular”*, *“Literatürde verilen liderlik niteliklerine ilişkin bulgular”*, *“Liderlik teorilerine ilişkin bulgular”*, *“Liderlik gücünün dayanağına ve güç türlerine ilişkin bulgular”* ve *“Liderlik tiplerine ilişkin bulgular”* olarak belirlenmiş ve bu doğrultuda bir çerçeve oluşturulmuştur. Belirlenen bu başlıklar altında elde edilen veriler işlenecek ve bulgular tanımlanarak katılımcıların görüşlerine doğrudan yer verilecektir. Bulguların yorumlanması aşamasına ise sonuç kısmında yer verilecektir.

3.8.1. Kavramsal Bulgular

Bu kısımda katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda; çalışmanın kavramsal kısmında verilen liderlik, siyasi liderlik, lider nitelikleri ve lider- yönetici ayrımına ilişkin kavramlar hakkındaki bulgulara değinilecektir.

3.8.1.1. Liderlik, Siyasi Liderlik ve Lider Niteliklerine İlişkin Bulgular

Liderlik, siyasi liderlik ve lider niteliklerine ilişkin bulgular kısmında Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarının liderlik, siyasi liderlik kavramına ve liderlik niteliklerine ilişkin verdikleri cevaplardan elde edilen bulgulara

²⁶⁶ Yıldırım ve Şimşek, 2016: 72, 239-240.

yer verilmiştir. Bu bulguları elde edebilmek için katılımcılara öncelikle *“lider ve siyasi liderin kim olduğu”*, *“bir liderde bulunması gereken niteliklerin neler olduğu”* gibi sorular yöneltilmiş ve Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerini belirlemeden önce genel olarak katılımcıların liderlik hakkındaki algılarını öğrenmek hedeflenmiştir.

“Liderin ve siyasi liderin kim olduğu, bir liderde bulunması gereken niteliklerin neler olduğu” hususunda katılımcılardan bazıları, lider ve siyasi lider kavramlarını farklı tanımlamalar yaparak açıklamışlardır. Örneğin Lütfü Şahsuvaroğlu, liderliği herhangi bir topluluk içerisinde öne geçme ve topluluk üyelerini yönetme sanatı olarak tanımlarken, siyasi liderliği karizma kavramı ile özdeşleştirerek, siyasi liderin liderlik edeceği toplum içerisinde kendisini diğerlerinden öne çıkartacak ayırıcı bir özelliği olması gerektiğini savunmuştur. Bir liderde bulunması gereken niteliklerin de sabır, metanet, cesaret, ehliyet, liyakat, fedakârlık, merhamet, sadakat, hürmet, hikmet, samimiyet ve mesuliyet olduğunu ifade etmiştir.²⁶⁷ Hacer Çayır ise siyasi liderin belirli bir toplumsal hareket içerisinde olması, bir ideolojiye bağlı olması ve devleti idare etme amacını taşıması noktasında liderden ayrıldığını dile getirmiştir.²⁶⁸ Hakkı Öznur, siyasi liderin liderden farklı olarak siyasetle ilgilenen, bir ideolojik ya da siyasal hareketin mensubu olan kimselerden oluştuğunu ve bu kimselerin devleti yönetmeye talip olduğunu ifade ederken, siyasi liderin her şeyden önce vizyon ve misyon sahibi olması gerektiğini vurgulamıştır.²⁶⁹ Remzi Çayır, liderin farklı bakış açılarına sahip olabilmesi ve başkalarının düşüncelerini kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirebilmesi yeteneğine sahip olması gerektiğini aktarırken, siyasi lideri ise içinde bulunduğu toplumu gerek bedensel gerekse zihinsel olarak gelecek yüzyıllara hazırlayabilecek ufka sahip olması şeklinde tanımlamıştır. Bununla birlikte siyasi liderin en önemli niteliklerinin samimiyet ve dürüstlük olduğunu ifade etmiştir.²⁷⁰ Son olarak lider ve siyasi lider kavramlarını farklı tanımlayan katılımcı Mürşit Işık liderliği, bir toplumu veya topluluğu bir amaç doğrultusunda yönlendirebilmek şeklinde açıklarken; siyasi liderin aynı şekilde toplumu yönlendirmek için ortaya çıktığını fakat siyasi liderin

²⁶⁷ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme, 10.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar (Yapmış olduğu çalışmalarda soyadı “Şahsuvaroğlu” olarak geçmesine rağmen katılımcının, katılımcı formuna kendi el yazısıyla soyadını “Şahsuvaroğlu” olarak yazdığı gerekçesiyle çalışmanın tamamında “Şahsuvaroğlu” soyadı kullanılmıştır.)

²⁶⁸ Hacer Çayır, Karşılıklı Görüşme, 15.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁶⁹ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme, 17.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁷⁰ Remzi Çayır, Karşılıklı Görüşme, 09.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

belirlediği amacın siyasi bir amaç olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunun yanı sıra, siyasi liderin her şeyden önce karizması olmasının, sabırlı ve cesur olmasının, hedefi olmasının gerekliliğini de dile getirmiştir.²⁷¹

Katılımcılardan birçoğu liderlik kavramının kendileri için neyi ifade ediyorsa siyasi liderlik kavramının da aynı şeyi ifade ettiğini veyahut buldukları konum gereği liderlik denilince direkt olarak siyasi liderlik kavramını algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan Yavuz Arun, Servet Turgut, Mehmet Doğan Silleli, Orhan Kavuncu, Servet Avcı, Selçuk Özdağ, Muhammet Akgün, Mahir Damatlar, Hasan Çağlayan, Hasan Sağındık, Haşim Akten, Hayati Tek, Hilmi Güneş, Kadir Tosun ve Emir Kuşdemir, liderlik için yapmış oldukları tanımlamanın siyasi liderlik için de geçerli olduğunu belirtmişler ve farklı bir tanımlamaya gerek duymadıkları yönünde ortak görüş dile getirmişlerdir. Örneğin Yavuz Arun, lideri; o günkü siyasi konjonktür içerisinde bulunan, toplumlara peşinden sürükleyen ve verdiği kararlarda çok az hata bulunan kişi olarak tanımlarken, aynı tanımın siyasi lider için de geçerli olduğunu belirtmiş ve bir liderde güvenilir olmanın en önemli özellik olduğunu ifade etmiştir.²⁷² Servet Turgut, lideri; toplumla barışık olan, toplumu yönlendirebilen, fikir ve ideolojilerini topluma kabullendirebilen kişi şeklinde tanımlamış ve bu tanımın siyasi lider için de geçerli olduğunu açıklamıştır. Bir liderde çevresini etkileyebilme ve ikna yeteneğinin yüksek olması gerektiğinin de altını çizmiştir.²⁷³ Servet Avcı, tarihe bakıldığında lider denilenlerin çoğunun siyasi lider olduğunu, dolayısıyla lider ve siyasi lider kavramını keskin hatlarla ayırmanın mümkün olmadığını belirterek lideri, inandığı bir fikriyatın içerisinde bulunduğu şartların artı ya da eksi yönleriyle hiç ilgilenmeden onun sonuca götürülmesiyle ilgili irade gösterebilen kişi şeklinde tanımlamıştır. Liderde bulunması gereken en önemli nitelikleri de kararlılık, cesaret, irade ve vefa olarak sıralamıştır.²⁷⁴ Selçuk Özdağ, lider ve siyasi lider hakkındaki düşüncelerini '*Herkes durduğunda ayağa kalkabilen, herkes ayağa kalktığına yürüyebilen, herkes yürüdüğünde koşabilen, herkes koştuğunda ümit verebilen insanlar, hedefe ulaşabilmek için her türlü zorluğu aşabilen insanlar liderdir. Siyasi lider için de geçerlidir. Bir lider yalan söylememeli, adaletten ayrılmamalı, insanlar arasında eşit muamele yapmalı,*

²⁷¹ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme, 26.07.2019, Isparta, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁷² Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme, 17.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁷³ Servet Turgut, Karşılıklı Görüşme, 11.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁷⁴ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme, 17.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

bütün milletin fertlerini ayrı ayrı bir değer kabul etmeli, hepsini sevmeli ve aynı zamanda tecrübeli olmalıdır,²⁷⁵ şeklinde aktarmıştır. Mahir Damatlar, *“Liderlik; zamanı, mekânı, insan unsurunu ve eldeki malzemeyi en iyi kullanabilme sanatıdır. Siyasi lider de böyledir. Liderde müthiş bir vefa olması gerekli, kadrosunun özelliklerini çok iyi bilmesi gerekli ve hangi görevi kime vereceğini çok iyi hesaplaması gereklidir. Her konuda yeterince bilgi sahibi olması ve bu bilgiyi yönetebilmesi lazımdır. Çok iyi dinleyen ve dinlediklerini çok iyi nakledebilen bir yeteneğe sahip olmalıdır*,²⁷⁶ sözleriyle dile getirmiştir. Hayati Tek ise, *“Lider, etrafındaki insanları en başta doğru seçebilen ve bunları doğru değerlendirebilen, en becerikli, en liyakatli insanları seçebilen vasıftaki kişidir. Bir liderde en başta samimiyet olmalıdır, cesaret olmalıdır*,²⁷⁷ sözleriyle ifade etmiştir.

3.8.1.2. Lider-Yönetici Ayrımına İlişkin Bulgular

Bu bulguları elde edebilmek için katılımcılara; *“lider ve yönetici arasında fark olup olmadığı, eğer fark varsa bu farkların neler olduğu”* sorulmuş ve görüşme yapılan tüm katılımcılar lider ile yöneticinin farklı olduğu yönünde ortak görüş bildirmişlerdir. Örneğin Muhammed Akgün, yöneticiyi; zamanı ve yönettiği ekibi idare eden kişi şeklinde açıklamış, lideri ise inandığı doğruları vefatına kadar sürdüren insan şeklinde tanımlamıştır.²⁷⁸ Katılımcılardan Emir Kuşdemir, Kadir Tosun ve Yavuz Arun ise yöneticinin idareci konumunda olduğu hususunda benzer tarzda görüş dile getirmişlerdir.

Selçuk Özdağ, yöneticinin; bir kurum ya da kuruluşu işletmek üzere birileri tarafından atandığını, yalnızca bulunduğu konumda söz sahibi olduğunu, yaşadığı ömür kadar anıldığını aktarırken, liderin ise bir devlete, bir millete ve bir hayale talip olduğunu, liderin anıldığı kadar yaşadığını ifade etmiştir.²⁷⁹ Lütfü Şahsuvaroğlu, yöneticinin nötr bir kavram olduğunu ve yönetme işini yapan kişi olduğunu belirtmiş ve liderlerin yöneticiler arasından ortaya çıktığını dile getirmiştir. Bununla birlikte her

²⁷⁵ Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme, 12.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁷⁶ Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme, 09.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁷⁷ Hayati Tek, Karşılıklı Görüşme, 10.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁷⁸ Muhammed Akgün, Karşılıklı Görüşme, 12.09.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁷⁹ Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme

yöneticinin lider olamayacağını veyahut her liderin yönetici olmayacağını da vurgulamıştır.²⁸⁰

Hakkı Öznur; her yöneticiden lider olunmayacağını, yöneticiliğin liderde bulunması gereken en önemli vasıflardan biri olduğunu ve bu sebeple de liderlik ve yöneticiliği ayırt etmenin gerekli olduğunu dile getirmiştir.²⁸¹ Benzer minvalde görüş bildiren bir diğer katılımcı Servet Avcı da, her liderin bir yönetici olduğunun ancak her yöneticinin lider olmadığına altını çizmiştir. Aynı zamanda bir yapı içerisinde birden fazla yöneticinin bulunduğunu, liderin ise tek olduğunu, bu durumun da lider ile yönetici arasındaki en bariz fark olduğunu ifade etmiştir.²⁸² Hayati Tek ise lider ve yönetici ayrımını farklı bir bakış açısıyla ele almış; liderlik vasfının iyi bir yönetici olmanın ön koşulu olduğunu, bir ülkeyi yöneten kişinin illaki bir lider olması gerekmediğini aktarmıştır.²⁸³

Haşim Akten, yöneticinin kendisine verilen bir görevi yerine getirdiğini ve sorumluluğunun da yerine getirdiği görev kadar olduğunu; liderliğin ise çok ciddi bir yetenek istediğini, sorumluluklarına katlanabilmenin çok zor bir iş olduğunu ifade etmiştir.²⁸⁴ Katılımcılardan Remzi Çayır ve Mahir Damatlar ise yöneticinin, belli kurallar çerçevesinde görevini yerine getirdiği hususunu destekler nitelikte görüş bildirmişlerdir.

Hilmi Güneş, lider ile yöneticinin karakter yönünden farklı olduğunu, liderin yöneticiden daha liyakatli, daha donanımlı ve daha vasıflı olması gerektiğini dile getirmiştir.²⁸⁵ Yönetici ve lider ayrımı hususunu hedef belirleme çerçevesinde ele alan Mürşit Işık ise, yöneticinin kendisine verilen emirleri uyguladığını ancak hedef belirleyemediğini, hedef belirleyen ve belirlenen bu hedeflerin açılımını yapan kişinin liderler olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin liderlerin astı konumunda olduğunu vurgulamıştır.²⁸⁶

²⁸⁰ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

²⁸¹ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

²⁸² Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

²⁸³ Hayati Tek, Karşılıklı Görüşme

²⁸⁴ Haşim Akten, Karşılıklı Görüşme, 12.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁸⁵ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme, 18.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan, Fatma Akar

²⁸⁶ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme

3.8.2. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda katılımcılardan elde edilen verilerden; Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik ve yöneticilik özelliklerine ilişkin, literatürde verilen liderlik niteliklerine ilişkin, liderlik teorilerine ilişkin, liderlik gücünün dayanağına ve liderliğin güç türlerine ilişkin ve son olarak liderlik tiplerine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

3.8.2.1. Muhsin Yazıcıoğlu'nun Liderliğine ve Yöneticiliğine İlişkin Bulgular

Bu kısımda katılımcılara, *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nu bir lider olarak mı yoksa bir yönetici olarak mı tanımlamanın daha doğru olduğu’’, ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu, yönetici veya lider olarak tanımlanmışsa ona bu sıfatı kazandıran en önemli özelliklerin neler olduğu’’* gibi sorular yöneltilmiştir. Burada, Muhsin Yazıcıoğlu'nun çalışma arkadaşları tarafından yöneticilik özelliklerinin mi yoksa liderlik özelliklerinin mi daha ağır bastığını belirlemek amaçlanmıştır. Yöneltilen sorulardan elde edilen verilerde görüşme yapılan tüm katılımcılar Muhsin Yazıcıoğlu'nu bir lider olarak tanımlamışlar ve liderlik özelliklerinin daha ağır bastığını ifade etmişlerdir.

Mehmet Doğan Silleli, Lütfü Şahsuvaroğlu ve Hayati Tek, Muhsin Yazıcıoğlu'na lider olma sıfatını kazandıran en önemli kişilik özelliğinin samimiyet olduğunu dile getirmişlerdir.²⁸⁷ Selçuk Özdağ ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nu bir lider olarak tanımlamasının yanı sıra onun en büyük özelliklerinin dürüstlük, cesaret, ahlak, diğerkâmlık ve fedakârlık olduğunu söylemiştir.²⁸⁸ Muhammet Akgün, Muhsin Yazıcıoğlu'nun söylediğini yapan ve söylediğinin arkasında duran, mazlumun ve mağdurun yanında olan, en ufak bir meselede arkadaşlarının ve kendisine ulaşanların dertleriyle hem dert olan bir insan olması sebebiyle bir lider olduğunu ifade etmiştir.²⁸⁹ Hacer Çayır, bir siyasi liderin başarıya giden yolları kat ederken kimi ezerek gittiğini görmesi gerektiğini, Muhsin Yazıcıoğlu'nun da o yolları kat ederken kimseye zarar vermeme hassasiyetine sahip olduğunu aktarmıştır. Bu hassasiyeti, dürüstlüğü, samimiyeti, güvenilirliği ve çalışkanlığı itibariyle de kendisini bir lider olarak tanımladığını dile getirmiştir.²⁹⁰

²⁸⁷ Mehmet Doğan Silleli, Karşılıklı Görüşme, 25.07.2019, Isparta, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar; Lütfü Şahsuvaroğlu, Hayati Tek, Karşılıklı Görüşme

²⁸⁸ Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme

²⁸⁹ Muhammet Akgün, Karşılıklı Görüşme

²⁹⁰ Hacer Çayır, Karşılıklı Görüşme

Servet Avcı ve Haşim Akten, Muhsin Yazıcıoğlu'nun iyi bir lider olduğunu ancak iyi bir yönetici olmadığını savunmuşlar, zaman zaman kendisinin yöneticiliğini eleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Servet Avcı, Muhsin Yazıcıoğlu'na lider olma sıfatını kazandıran en önemli özelliğinin onun mücadelesi olduğunu belirtirken²⁹¹, Haşim Akten ise *‘‘Düşmanın bile güvendiği bir insandı. Bunun dışında vefa en önemli özelliğiydi’’* diyerek, Muhsin Yazıcıoğlu'nun güvenilir ve vefalı bir lider olduğunun altını çizmiştir.²⁹² Hakkı Öznur, Muhsin Yazıcıoğlu'nu güvenilir bir insan olmasının yanı sıra karizmatik, tutarlı ve demokrat oluşu sebebiyle bir lider olarak tanımlamıştır.²⁹³

Servet Turgut, Muhsin Yazıcıoğlu'nu Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı yapmış, Alparslan Türkeş'in emrinde yetişmiş, daha sonra da kendisini topluma lider olarak kabul ettirmiş bir şahsiyet olması sebebiyle bir lider olarak gördüğünü ifade etmiş; mücadelecilik olmasının, beraber hareket ettiği insanlarla iletişiminin kuvvetli olmasının, iyi ve kötü günlerinde beraber hareket ettiği insanların yanında olmasının da onu lider yapan özellikler olduğunu belirtmiştir.²⁹⁴ Orhan Kavuncu; Muhsin Yazıcıoğlu'nun gelişmeye açık, insanlara rehberlik etmeyi seven, insanlara babalık yapmayı ve yardım etmeyi seven, insanların dertlerini çözme yönünde gayret gösteren, istişareye önem veren bir lider olduğunu dile getirmiştir.²⁹⁵

Hilmi Güneş, Muhsin Yazıcıoğlu'nu bir lider olmasının yanı sıra bir devlet adamı olarak tanımlamıştır. Muhsin Yazıcıoğlu'nun çok donanımlı bir insan olduğunu, kendisine en ağır eleştirilerde bulunanlara bile sevgiyle yaklaştığını, lükse ve şatafata karşı olduğunu ve müthiş bir tevazu sahibi olduğunu ifade etmiştir.²⁹⁶ Benzer şekilde katılımcı Hasan Sağındık ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun fazla nezaketli olduğunu, bu özelliğinin de ona lider olma sıfatını kazandıran bir özellik olduğunu belirtmiştir.²⁹⁷

3.8.2.2. Literatürde Verilen Liderlik Niteliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara *‘‘Milliyetçi camianın örgüt kültürünün kendileri için ne ifade ettiği’’*, *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nun bu örgüt kültüründen etkilenip etkilenmediği ve örgüt kültürüne katkılarının ne olduğu’’*, *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nu iletişim, cesaret, yetenek ve*

²⁹¹ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

²⁹² Haşim Akten, Karşılıklı Görüşme

²⁹³ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

²⁹⁴ Servet Turgut, Karşılıklı Görüşme

²⁹⁵ Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme, 16.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

²⁹⁶ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme

²⁹⁷ Hasan Sağındık, Karşılıklı Görüşme, 15.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

güven kavramlarıyla bir arada nasıl değerlendirdikleri” sorulmuş ve bu konudaki görüşleri alınmak istenmiştir. Burada amaç, çalışmanın literatür kısmında verilen liderlik niteliklerini Muhsin Yazıcıoğlu ile birlikte özdeşleştirerek değerlendirmektir.

Katılımcılara “*Milliyetçi camianın kendileri için ne ifade ettiği*” ile ilgili yöneltilen sorudan elde edilen verilerde görüşme yapılan bazı katılımcılar milliyetçi camianın örgüt kültürü olmadığını, bazıları bu örgüt kültürünün lider-teşkilat-doktrin üçlemesinden oluştuğunu, bazıları milliyetçi camianın örgüt kültürünün Türk-İslam kültüründen meydana geldiğini, birkaçı ise bu örgüt kültürünün teşkilatçılığa, particiliğe ve fedakârlığa dayandığını, örgüt kültürünün zayıf ve başarısız olduğunu ifade etmiştir. Mehmet Doğan Silleli, Haşim Akten, Emir Kuşdemir ve Hilmi Güneş, milliyetçi camianın örgüt kültürünün olmadığı hususunda mutabık kalmışlardır.

Orhan Kavuncu, Hakkı Öznur, Kadir Tosun, Selçuk Özdağ ve Remzi Çayır, milliyetçi camianın örgüt kültürünü eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmişler ve milliyetçi camianın örgüt kültürünün lider, teşkilat, doktrin üçlemesinden oluştuğunu, bunun yanlış bir uygulama olduğunu ve bu uygulamayı örgüt kültüründe bir eksiklik olarak gördüklerini dile getirmişlerdir. Bu bulguya örnek olarak Orhan Kavuncu, milliyetçi camianın teşkilat yapısının genel teamülünün lider-teşkilat-doktrin istikametinde geliştiğini ve kendisinin şahsi olarak öğrencilik yıllarından beri bu prensibe karşı çıktığını ve bu konuda mücadele etmeye çalıştığını ifade etmiştir.²⁹⁸ Benzer tarzda görüş bildiren Kadir Tosun, milliyetçi camianın lider-teşkilat-doktrin esaslı bir örgüt kültürünün olduğunu ancak bu prensibin şartlar nedeniyle geçmişte kaldığını belirtmiştir.²⁹⁹

Servet Avcı, milliyetçi camianın örgüt kültüründe teşkilatlanmanın mutlaka gerekli olduğunu, bu nedenle milliyetçi camianın teşkilatçılık fikrini kutsadığını ve teşkilat olmazsa kendisinin ve fikriyatının yok olacağına inandığını dile getirmiştir.³⁰⁰ Milliyetçi camianın teşkilatçılık kültüründen meydana geldiği hususunda Muhammet Akgün ve Servet Turgut da bu bulguyu destekler nitelikte görüş dile getirmişlerdir.

²⁹⁸ Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme

²⁹⁹ Kadir Tosun, Karşılıklı Görüşme, 11.07.2019, Ankara, Karşılıklı Görüşme, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

³⁰⁰ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

Hayati Tek ve Mahir Damatlar, milliyetçi camianın örgüt kültürünü particilik anlayışı üzerinden değerlendirerek, milliyetçi örgüt kültürünün günümüzde partizanlığa dayandığını, bir pazarlama aracı haline geldiğini ve bu kültürün partilerden ziyade insanın kendisinde bir yaşam tarzı olarak devam ettirmesi gerektiği yönünde ortak görüş dile getirmişlerdir. Örneğin Hayati Tek bu konudaki görüşünü, *‘‘İnsanlarımızın çoğu partizan oldu. Biz o sebeple partiyi sevmiyoruz. Ama milliyetçi hareketin örgüt kültüründe asıl olan partiler değil fikirlerdir, ideallerdir’’* şeklinde dile getirmiştir.³⁰¹ Mahir Damatlar ise, *‘‘Milliyetçi kültürün bir parti bünyesinde tam karşılık bulacağına inanmıyorum. Ben Türk milliyetçisiyim diye kavram olarak ona aşık olmaktan öte onun içini doldurup bir hayat nizamı haline getirmek gereklidir. Bu durum partiler içerisinde olmaz’’* sözlerini ifade etmiştir.³⁰²

Katılımcılardan Yavuz Arun, Lütfü Şahsuvaroğlu ve Mürşit Işık, milliyetçi camianın örgüt kültürünü farklı bir bakış açısıyla değerlendirmiş, bu örgüt kültürünün Türk İslam değerlerinden meydana geldiği yönünde ortak görüş ifade etmişlerdir. Bu bulguya örnek olarak Lütfü Şahsuvaroğlu, milliyetçi hareketin örgüt kültürünün iki önemli saç ayağının bulunduğu ve bunlardan birinin Türklük diğeri ise İslam olduğuna dikkat çekmiştir.³⁰³ Benzer minvalde görüş bildiren Mürşit Işık ise, milliyetçi camianın örgüt kültürünün Türk İslam adetlerine ve geleneklerine uygun bir kültür olduğunu belirtmiştir.³⁰⁴

Hasan Çağlayan, milliyetçi camianın örgüt kültürünün fedakârlığa dayandığını savunurken;³⁰⁵ Hacer Çayır, milliyetçi camiada örgüt kültürünün zayıf ve başarısız olduğunu belirtmiştir. Hasan Sağındık ise milliyetçi camianın örgüt kültürünün 12 Eylül öncesine dayandığını ve milliyetçi camiada belirli bir örgüt kültürünün olmadığını dile getirmiştir.³⁰⁶

Katılımcılara *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nun milliyetçi camianın örgüt kültüründen etkilenip etkilenmediği ve bu örgüt kültürüne katkılarının ne olduğu’’* hususunda yöneltilen sorularda, görüşme yapılan katılımcıların tümü Muhsin Yazıcıoğlu’nun

³⁰¹ Hayati Tek, Karşılıklı Görüşme

³⁰² Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme

³⁰³ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

³⁰⁴ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme

³⁰⁵ Hasan Çağlayan, Karşılıklı Görüşme, 09.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

³⁰⁶ Hasan Sağındık, Karşılıklı Görüşme

milliyetçi camianın örgüt kültüründen fikri anlamda etkilendiği ve milliyetçi camianın örgüt kültürüne katkıda bulunduğu yönünde hemfikirdirler. Katılımcılardan elde edilen verilerden Muhsin Yazıcıoğlu'nun İslami açıdan, eğitim ve birleştiricilik açısından, milletin milliyetçiliğini savunması ve çokluk içinde birlik ilkesi çerçevesinde çağrıda bulunması açısından milliyetçi camianın örgüt kültürüne katkıda bulunduğu bulgularına ulaşılmıştır. Örneğin Selçuk Özdağ, Muhsin Yazıcıoğlu'nun milliyetçi harekete biraz tasavvuf, biraz daha fazla İslami şuur kazandırdığını ve milliyetçi camiaya Türk İslam ülküsünden ziyade Türk'ün İslam ülküsünü aşıladığını ifade etmiştir.³⁰⁷ Lütfü Şahsuvaroğlu, Muhsin Yazıcıoğlu'nun milliyetçi camiaya eğitim açısından katkıda bulunduğunu "*Muhsin Yazıcıoğlu milliyetçi kitlelerin eğitilmesinde bir lider olarak büyük rol oynamıştır. Milliyetçi kültüre yaşayarak da efsane bir örnek olmuştur*" sözleriyle dile getirmiştir.³⁰⁸ Mahir Damatlar, Muhsin Yazıcıoğlu'nun milliyetçi kültürün altını çizerek daha dikkat çeker hale getirdiğini ve çokluk içinde birlik çağrısıyla da milliyetçi camiaya katkıda bulunduğunu aktarmıştır.³⁰⁹ Muhammet Akgün, Muhsin Yazıcıoğlu'nun bu vatanda yaşayan, etnik kökeni ne olursa olsun herkesi Türk milletinin bir parçası olarak kabul ettiğini ve milliyetçi camianın örgüt kültürüne birleştiricilik noktasında katkıda bulunduğunu belirtmiştir.³¹⁰ Hakkı Öznur ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun milliyetçilik konusunda geliştirilen farklı bakış açılarına karşı milletin milliyetçiliğini savunması, milletin değerlerini öncelemesi ve milletin değerleriyle bütünleşmiş bir lider olması hasebiyle, milliyetçi kültüre bu yönde tarihi katkılarının olduğunu ifade etmiştir.³¹¹

Katılımcılardan "*Muhsin Yazıcıoğlu'nu; iletişim, cesaret, yetenek ve güven kavramları ile bir arada değerlendirmeleri*" istenmiş, çeşitli ve birbirine benzer nitelikte bulgular elde edilmiştir. Görüşme yapılan tüm katılımcılar Muhsin Yazıcıoğlu'nu iletişim kavramı ile birlikte değerlendirirken, Muhsin Yazıcıoğlu'nun gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişimi hakkında "*mükemmel, etkili, kuvvetli, içten, samimi ve net bir iletişimi vardı*" şeklinde ifadeler kullanmışlardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu Muhsin Yazıcıoğlu'nun hem karakter itibarıyla hem de karar alma hususunda cesaretli bir lider olduğunu dile getirmişlerdir. Cesaretle aldığı kararlara da

³⁰⁷ Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme

³⁰⁸ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

³⁰⁹ Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme

³¹⁰ Muhammet Akgün, Karşılıklı Görüşme

³¹¹ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

28 Şubat Sürecini, Refah-Yol Hükümetine destek vermesini ve MÇP'den ayrılmasını örnek olarak göstermişlerdir. BBP döneminde karar alma mekanizmasının yavaşladığı ve bu dönemde çok cesaretli kararlar almadığı yönünde görüş bildiren katılımcılar da olmuştur. Katılımcılar Muhsin Yazıcıoğlu'nu yetenek kavramıyla birlikte değerlendirdiklerinde, Muhsin Yazıcıoğlu'nun cesaretli, ahde vefa sahibi, dürüst, siyasi ahlakı yüksek, faziletli, erdemli, arkadaş ve dost canlısı, davasına, vatanına ve milletine bağlı, irade sahibi, merhametli, kahraman, samimi, ikna yeteneğine sahip, samimi bir iletişimi olan, kuvvetli sezgileri olan, sözünün eri olan, emanete ihanet etmeyen, güvenilir ve hitabet yeteneği bulunan bir lider olduğunu belirtmişler, bunları da Muhsin Yazıcıoğlu'nun en önemli yetenekleri olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Güven kavramıyla ilgili olarak ise görüşme yapılan tüm katılımcılar, Muhsin Yazıcıoğlu'nun güvenilir bir lider olduğunu hatta kendisinin güven kavramıyla özdeşleşmiş olduğunu vurgulamışlardır.

Örneğin Emir Kuşdemir, Muhsin Yazıcıoğlu'nun kendisiyle birlikte teşkilatta görev yapan ya da yapmayan herkesle mükemmel ve etkili bir iletişiminin olduğunu, çok cesaretli kararlar aldığını, en önemli yeteneklerinin cesaret ve ahde vefa olduğunu ve kendisinin yüzde yüz güvenilir bir insan olduğunu aktarmıştır.³¹² Hilmi Güneş ise Muhsin Yazıcıoğlu'nun müthiş bir teşkilatçı olduğunun altını çizerek teşkilatla müthiş bir iletişiminin olduğunu ve çok cesaretli bir lider olduğunu belirtmiştir. 28 Şubat döneminde vermiş olduğu kararları ve söylemiş olduğu demeçleri de cesaretle aldığı kararlara örnek olarak göstermiştir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun en önemli yeteneklerini dürüst, siyasi ahlakı yüksek, faziletli, erdemli, arkadaş ve dost canlısı şeklinde sıralamış ve güvenilir bir insan olduğu için Muhsin Yazıcıoğlu ile birlikte olduklarını dile getirmiştir.³¹³

Servet Turgut, Muhsin Yazıcıoğlu'nun karar almada çok cesaretli bir lider olduğunu belirterek MÇP'den ayrılma kararını da cesaretine örnek olarak göstermiştir.³¹⁴ Mehmet Doğan Silleli de aynı bulguyu destekler nitelikte görüş dile getirmiştir. Remzi Çayır ise Muhsin Yazıcıoğlu'nun Refah-Yol Hükümetine destek verme kararını çok zor aldığını, istişareler neticesinde ortak bir karar alabilmek için çok

³¹² Emir Kuşdemir, Karşılıklı Görüşme, 16.07.2019, Ankara, Söyleşiyi Yapan: Fatma Akar

³¹³ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme

³¹⁴ Servet Turgut, Karşılıklı Görüşme

uğraştığını, dolayısıyla o süreçte karar alma mekanizmasının biraz ağır işlediğini belirtmiştir.³¹⁵ Benzer minvalde görüş bildiren bir diğer katılımcı Lütfü Şahsuvaroğlu da, Muhsin Yazıcıoğlu'nun BBP döneminden önce karar alma konusunda çok cesaretli olduğunu ancak BBP döneminde karar alma mekanizmasının yavaşladığını ifade etmiştir.³¹⁶

3.8.2.3. Liderlik Teorilerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda katılımcılara; *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nun doğuştan gelen liderlik özelliklerinin bulunup bulunmadığı’’*, *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nun lider olarak ortaya çıkışındaki kırılma noktası’’*, *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin en çok hangi dönemlerde ortaya çıktığı’’* ve *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde müdahaleci bir karakter olup olmadığı’’* şeklinde sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulardan ve elde edilen verilerden Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin, çalışmanın kavramsal kısmında yer alan liderlik teorilerindeki özelliklere uygun olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

Katılımcılara *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nun doğuştan gelen liderlik özelliklerinin bulunup bulunmadığı’’* sorusu yöneltilmiş; Lütfü Şahsuvaroğlu, Hasan Çağlayan, Yavuz Arun, Mahir Damatlar, Servet Avcı, Hayati Tek, Muhammet Akgün, Hacer Çayır, Kadir Tosun, Remzi Çayır, Selçuk Özdağ, Orhan Kavuncu, Hakkı Öznur, Hilmi Güneş, Haşim Akten, Emir Kuşdemir ve Mürşit Işık, Muhsin Yazıcıoğlu'nun doğuştan gelen liderlik özelliklerinin olduğu ve liderliğinin doğuştan geldiği yönünde mutabık kalmışlardır. Örneğin Yavuz Arun *‘‘Kesinlikle onun liderliğinin doğuştan geldiğini düşünüyorum. Hem hareketin içinde olmak hem de hareketi sevk ve idare etmek kolay iş değildir, bu sonradan kazanılacak bir şey de değildir’’*³¹⁷ sözlerini dile getirirken, Hayati Tek ise bu konudaki düşüncesini *‘‘Cesareti, sebatlı bir insan olması, zeki bir insan olması, tahammüllü olması ve hoşgörülü olması genetikdir bana göre’’*³¹⁸ şeklinde dile getirmiştir.

Liderliğin doğuştan geldiğine inanmayan, liderliğin şartlar neticesinde ortaya çıktığını düşünen ve dolayısıyla Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin doğuştan

³¹⁵ Remzi Çayır, Karşılıklı Görüşme

³¹⁶ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

³¹⁷ Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme

³¹⁸ Hayati Tek, Karşılıklı Görüşme

gelmediğini, şartlar neticesinde ortaya çıktığını ifade eden katılımcılar da olmuştur. Örneğin Hasan Sağındık, *‘‘Hayır. Ben liderliğin doğuştan geldiğine inanmayanlardanım. Dediğim gibi insan liderliği kucagında bulur, şartlar onu ortaya çıkarır ve oradaki davranışları kişinin lider olup olmadığını belirler. Dolayısıyla Muhsin Yazıcıoğlu da şartların ortaya çıkardığı bir liderdir’’*³¹⁹ şeklinde dile getirmiştir. Benzer tarzda görüş bildiren Mehmet Doğan Silleli ise, *‘‘Ben onun liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğine inanmıyorum. Şartlar ve koşullar, milletimizin durumu onun liderliğini ortaya çıkarmıştır’’*³²⁰ diyerek düşüncesini ifade etmiştir.

‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nun bir lider olarak ortaya çıkışındaki kırılma noktasının ne olduğu’’ hususunda yöneltilen soruya katılımcılar, Muhsin Yazıcıoğlu’nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı dönemi yani 1970’li yıllar, cezaevi yılları, SOGEV Başkanlığı, 12 Eylül dönemleri, Türkeş’e karşı tavır oluşturması ve MHP’den ayrılması, 28 Şubat Süreci, Çekiç Güç meselesi, Refah-Yol Hükümeti, 27 Nisan Bildirisi gibi tarihleri örnek vermişlerdir. Bunların yanı sıra Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderliğinin ortaya çıkışında herhangi bir dönüm noktası olmadığını, onun liderliğinin gerektiği her zaman ortaya çıktığını savunan katılımcılar da olmuştur.

Örneğin Emir Kuşdemir, Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderliğindeki dönüm noktasının 12 Eylül öncesi Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde başladığını, 12 Eylül sonrası da Mamak cezaevi süreciyle devam ettiğini dile getirmiştir.³²¹ Remzi Çayır ise bu konudaki görüşünü *‘‘Birinci kırılma noktası 1978’de ortalığın en karışık döneminde ‘‘Eller silah değil kalem tutmalı’’ sözüyle yaptığı çıkıştır. İkincisi de, Türkeş gibi bir liderin karşısında durup kendi çizgisini oluşturmasıdır’’*³²² şeklinde aktarmıştır. MHP’den ayrılması dışında 28 Şubat sürecini de Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderliğinde bir dönüm noktası olarak gören Orhan Kavuncu, bu süreçte Muhsin Yazıcıoğlu’nun askerinin hükümet üzerindeki baskısına direnebilen tek lider olduğunu vurgulayarak bu dönemin onun liderliğinde çok önemli bir dönüm noktası olduğunu belirtmiştir.³²³ Hacer Çayır, Muhsin Yazıcıoğlu’nun 28 Şubat’ın yanı sıra Çekiç Güç meleşesi karşısındaki tavrının; Muhammet Akgün, Muhsin Yazıcıoğlu’nun Refah-Yol

³¹⁹ Hasan Sağındık, Karşılıklı Görüşme

³²⁰ Mehmet Doğan Silleli, Karşılıklı Görüşme

³²¹ Emir Kuşdemir, Karşılıklı Görüşme

³²² Remzi Çayır, Karşılıklı Görüşme

³²³ Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme

hükümetine vermiş olduğu desteğin; Yavuz Arun ise yine 28 Şubat sürecine ilave olarak Muhsin Yazıcıoğlu'nun 27 Nisan Bildirisi karşılığında göstermiş olduğu tavrının da bir dönüm noktası olduğunu dile getirmiştir.³²⁴ Hilmi Güneş, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin ortaya çıkışındaki dönüm noktasını gözlemlediği bir olayı anlatarak şu sözlerle ifade etmiştir: *“MCP'nin 30 Kasım 1988 kongresine katılmıştım. O kongrede bir şey gördüm. Alparslan Türkeş salona girdi, müthiş bir tezahürat vardı. Tabii hepimiz onu ayakta alkışladık. Arkasından bir yarım saat geçtikten sonra Muhsin Yazıcıoğlu girdi salona. O, salona girince salon yıkıldı. Alparslan Türkeş sandalyesini arkasına çevirdi o esnada. Muhsin Yazıcıoğlu konuşurken, Alparslan Türkeş arkasını döndü. O kadar büyük bir tezahürat yapıldı ki bütün gençler ayaktaydı. Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin ortaya çıkışındaki en önemli olaylardan biri bence budur.”*³²⁵ Hakkı Öznur, Kadir Tosun ve Mahir Damatlar da, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinde bir dönüm noktasının olmadığı, hayatının her döneminde liderliğini bir şekilde gösterdiği hususunda mutabık kalmışlardır.

Katılımcılara *“Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin en çok hangi dönemlerde ortaya çıktığı”* sorulduğunda Servet Avcı, Kadir Tosun, Hakkı Öznur, Haşim Akten ve Emir Kuşdemir, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin en çok 12 Eylül öncesi Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı ve Ülkücü Gençlik Derneği Genel Başkanlığı döneminde ortaya çıktığı konusunda hemfikir olmuşlardır. Örneğin Servet Avcı bu konudaki görüşünü *“1975-80 arası dönem diyebilirim. Sonrası da o sermayenin bir sonucudur zaten”*³²⁶ şeklinde aktarırken, Hakkı Öznur ise *“1977-1978 Ülkü Ocakları ve Ülkü Gençlik Derneği Genel Başkanlığı yaptığı dönemler çok önemlidir”*³²⁷ şeklinde ifade etmiştir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı dönemi ile birlikte Mamak Cezaevi döneminde ve SOGEV başkanlığı döneminde liderliğinin daha çok ortaya çıktığını düşünen katılımcılar da olmuştur. Örneğin Mahir Damatlar, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde ve 12 Eylül sonrası cezaevinde daha çok ortaya çıktığını, hücrede kalmasına rağmen koordine

³²⁴ Hacer Çayır, Muhammet Akgün, Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme

³²⁵ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme

³²⁶ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

³²⁷ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

yeteneğini ortaya koyduğunu dile getirmiştir.³²⁸ Lütfü Şahsuvaroğlu ise, Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı, cezaevi dönemi ve SOGEV başkanlığı döneminde Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin daha çok ortaya çıktığını belirtmiştir.³²⁹ Hasan Sağındık ve Hayati Tek de bu görüşü destekler nitelikte görüş dile getirmişlerdir.

Selçuk Özdağ, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı ve cezaevindeki direniş döneminin yanı sıra, Türkeş ile ters düştüğü dönemde ve BBP'nin kuruluş döneminde daha çok belirgin hale geldiğini ifade etmiştir.³³⁰ Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin en çok MHP'den ayrıldığı dönemde görüldüğünü savunan Orhan Kavuncu, buna ilave olarak 1991 seçimlerini ve 28 Şubat sürecini de örnek göstermiştir.³³¹ Remzi Çayır ve Hilmi Güneş, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin en çok 28 Şubat sürecinde tezahür ettiği hususunda mutabık kalmışlardır. Yavuz Arun ise 28 Şubat, 27 Nisan Bildirisi, 12 Eylül dönemleri, Dağlıca Baskını gibi olayları örnek göstererek, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin gerektiği her zamanda ve zor dönemlerde ortaya çıktığını dile getirmiştir.³³² Bu bulgu ile ilgili olarak Mehmet Doğan Silleli, Muhammet Akgün, Hasan Çağlayan, Hacer Çayır ve Mürşit Işık da benzer tarzda görüş dile getirmişlerdir. Servet Turgut ise bu konudaki düşüncesini, *“Ölümiyle beraber ismi çok anılmaya başladı. Bazı değerler vefatından sonra daha çok ortaya çıktı gibi sanki”*,³³³ sözleriyle aktarmıştır.

Liderlik teorileriyle ilgili katılımcılara son olarak *“Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde müdahaleci bir karakter olup olmadığı”* sorulmuş, katılımcıların bir kısmı Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde müdahaleci bir karakter olmadığını, bir kısmı bazı durumlarda müdahaleci davrandığını, bazıları ise müdahaleci bir karakter olduğunu savunmuşlardır. Emir Kuşdemir, Hakkı Öznur, Orhan Kavuncu, Selçuk Özdağ, Remzi Çayır, Hacer Çayır, Hayati Tek, Mahir Damatlar, Yavuz Arun, Hasan Sağındık, Hilmi Güneş ve Servet Avcı, Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde müdahaleci bir karakter olmadığı noktasında mutabık kalmışlar; Hilmi Güneş ve Servet Avcı, Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişine müdahale etmemesini bir eksiklik olarak gördüklerini dile getirmişlerdir. Örneğin Hilmi Güneş bu konudaki görüşünü, *“Benim anlayışima*

³²⁸ Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme

³²⁹ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

³³⁰ Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme

³³¹ Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme

³³² Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme

³³³ Servet Turgut, Karşılıklı Görüşme

göre bir il başkanı direkt genel başkanla görüşemez. Yani bir il başkanı demeyelim de bir alt tabaka ya da astı diyelim. Orada yedi ya da sekiz tane Genel Başkan Yardımcısı vardı. Parti genel merkezine gelenlerin tamamı Muhsin Yazıcıoğlu'nun makamına çıkıyordu. Böyle bir şey olmaz. O konuda müdahaleci değildi, müdahaleci olmaması da bir eksikliği diye düşünüyorum'³³⁴ sözleriyle aktarırken, Servet Avcı ise *'Zaten zaaf yönlerinden birisi budur. Müdahale etmezdi, problemler birikirdi, artan problemler başına bela olurdu. İnsanları incitirim, kırarım diye ürkerdi. Liderlikte bazen otorite şarttır. Onun yaşadığı zaaflardan birisi de budur*'³³⁵ şeklinde ifade etmiştir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun bazı istisnai durumlarda müdahaleci olduğu, o istisnalar haricinde ise müdahaleci olmadığı hususunda hemfikir olan katılımcılar Mehmet Doğan Silleli, Hasan Çağlayan, Muhammet Akgün, Kadir Tosun ve Lütfü Şahsuvaroğlu'dur. Örneğin Hasan Çağlayan, Muhsin Yazıcıoğlu'nun dini konulara dokunan ve Türk töresine aykırı bir karar alındığı zaman anında müdahale ettiğini, bu konular dışında örgüt işleyişinde hiçbir konuda müdahaleci olmadığını vurgulamıştır.³³⁶ Muhammet Akgün ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun kendisinin çok iyi bildiği ancak kimsenin doğru bilmediği konularda müdahale edip uyarısını yaptığını, onun dışında müdahaleci olmadığını belirtmiştir.³³⁷

Servet Turgut, Haşim Akten ve Mürşit Işık, Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde müdahaleci bir karakter olduğu hususunda mutabık kalmışlardır. Örneğin Servet Turgut, Muhsin Yazıcıoğlu'nun müdahaleci bir karakter olduğunu, iyiyi kötüyü ayırt edebildiğini, Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde hizmet edeni değerlendirip hizmet etmeyeni görevden aldığını dile getirmiştir.³³⁸ Mürşit Işık ise bu konudaki düşüncesini, *'Müdahaleci bir tavrı vardı. Muhsin Yazıcıoğlu ülkücü teşkilatın içerisinde yetişmiş ve oradan gelmiş bir insandır*'³³⁹ şeklinde ifade etmiştir.

3.8.2.4. Liderlik Gücünün Dayanağına ve Güç Türlerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda katılımcılara *'Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün dayanağının ne olduğu'* ve *'Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde en çok hangi liderlik gücünü*

³³⁴ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme

³³⁵ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

³³⁶ Hasan Çağlayan, Karşılıklı Görüşme

³³⁷ Muhammet Akgün, Karşılıklı Görüşme

³³⁸ Servet Turgut, Karşılıklı Görüşme

³³⁹ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme

kullandığı'' soruları yöneltmiştir. Yine burada, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün, çalışmanın literatür kısmında verilen liderliğin güç türlerindeki özelliklere uygunluğunu ölçmek amaçlanmıştır.

''*Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün dayanağının ne olduğu*'' sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlardan, liderlik gücünün dayanağını inancından, temsil ettiği halktan, kahramanlığından, insanlara vermiş olduğu güvenden ve insanlara göstermiş olduğu hoşgörüden, ahlak sahibi olmasından, kültüründen, milletten almış olduğu güçten, teşkilatçılık yeteneğinden, bileğinin ve yüreğinin güçlü oluşundan, Allah'ın verdiği genlerden, aileden almış olduğu terbiyeden ve yetişme tarzından, Ülkü Ocaklarındaki şekillenmesinden, samimiyetinden, insan sevgisinden, bilgi sahibi olmasından, cesaretinden, görevi ehline vermesinden, koordinasyon sağlamasından, siyasi terbiyesinden, cezaevinde vermiş olduğu nefsin terbiye etme mücadelesinden, vatan ve millet sevgisinden, ahde vefa sahibi olmasından aldığı gibi birçok bulgu elde edilmiştir. Örneğin Haşim Akten, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün tek bir dayanağı olduğundan söz etmiş, bunun da kendisinin inancı olduğunun altını çizmiştir.³⁴⁰ Servet Avcı, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün dayanağını inancının yanında cesaretine bağladığını ifade etmiştir.³⁴¹ Orhan Kavuncu ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun teşkilatçı bir lider olduğunu, içinde yetiştiği kültürün liderliğinin oluşumunda çok etkili olduğunu, bileğinin ve yüreğinin güçlü olduğunu, bunları da Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün dayanağı olarak gördüğünü dile getirmiştir.³⁴²

Katılımcılara ''*Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde en çok hangi liderlik gücünü kullandığı*'' sorusu yöneltildiğinde Orhan Kavuncu, Hacer Çayır, Remzi Çayır, Yavuz Arun, Muhammet Akgün, Hasan Çağlayan, Lütfü Şahsuvaroğlu ve Servet Turgut, Muhsin Yazıcıoğlu'nun karizmatik gücünün olduğu yönünde ortak görüş dile getirmişlerdir. Örneğin Remzi Çayır, bütün yol arkadaşlarının Muhsin Yazıcıoğlu'na inandığını, güvendiğini ve ona çok içten bağlı olduklarını, bunlar neticesinde de karşılıklı bir sevgi gücünün oluştuğunu yani Muhsin Yazıcıoğlu'nun karizmatik gücünü kullandığını belirtmiştir.³⁴³ Muhammet Akgün yöneltilen bu soruyu, ''*Muhsin*

³⁴⁰ Haşim Akten, Karşılıklı Görüşme

³⁴¹ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

³⁴² Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme

³⁴³ Remzi Çayır, Karşılıklı Görüşme

Yazıcıoğlu çok karizmatik bir liderdir, dolayısıyla da karizmatik gücünü kullanırdı,³⁴⁴ şeklinde yanıtlarken, Servet Turgut ise bu konudaki görüşünü *‘Kendisinin karizmatik bir gücü var. Zaten bu gücü olmasaydı parti kuramazdı, Ülkü Ocakları Genel Başkanı da olamazdı*,³⁴⁵ şeklinde ifade etmiştir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun karizmatik gücünün yanında bilgi gücünün olduğunu savunan katılımcılar da olmuştur. Örneğin Selçuk Özdağ, Muhsin Yazıcıoğlu'nun hem karizmatik gücünün hem de bilgi gücünün olduğunu dile getirmiş, bu liderlik güçlerini de genellikle karşılıklı sevgiye ve saygıya dayalı olarak kullandığını vurgulamıştır.³⁴⁶ Aynı minvalde görüş bildiren Mahir Damatlar ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun insanlarla sevgi ve muhabbete dayalı bir ilişki kurduğunu, bu nedenle de karizmatik bir gücünün olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra Muhsin Yazıcıoğlu'nun bilgilerine çok güvendiğini, bilgi gücüne de sahip olduğunu belirtmiştir.³⁴⁷ Hayati Tek, Mürşit Işık, Mehmet Doğan Silleli ve Emir Kuşdemir de Muhsin Yazıcıoğlu'nun bilgi gücüne sahip olduğunu destekler nitelikte görüş dile getirmişlerdir.

Haşim Akten, Muhsin Yazıcıoğlu'nun karizmatik gücünün yanında ödüllendirme gücünü kullandığını da belirterek, *‘Onun bize verdiği en güzel ödül tebessümüydü*,³⁴⁸ sözlerini dile getirmiştir. Kadir Tosun ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun bilinçli bir şekilde teşkilata ve kendisine ihanet eden cezalandırdığını ifade etmiştir.³⁴⁹

Hasan Sağındık, Hilmi Güneş, Servet Avcı ve Hakkı Öznur, Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt içerisinde hiçbir güç türünü kullanmadığı hususunda mutabık kalmışlardır. Örneğin Hasan Sağındık, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik sürecinde bir güç uygulaması olmadığını, birlikte çalıştığı dönemlerde herhangi bir güç türü kullandığını hiç görmediğini belirtmiştir.³⁵⁰ Benzer tarzda görüş bildiren Hakkı Öznur ise, *‘Benlik duygusundan arınmış ve nefsinin yenmiş bir lider olduğu için karizması ön plandaydı. Kendisinin bir güç türü kullanmasına gerek yoktu zaten*,³⁵¹ sözlerini dile getirmiştir.

³⁴⁴ Muhammet Akgün, Karşılıklı Görüşme

³⁴⁵ Servet Turgut, Karşılıklı Görüşme

³⁴⁶ Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme

³⁴⁷ Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme

³⁴⁸ Haşim Akten, Karşılıklı Görüşme

³⁴⁹ Kadir Tosun, Karşılıklı Görüşme

³⁵⁰ Hasan Sağındık, Karşılıklı Görüşme

³⁵¹ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

3.8.2.5. Liderlik Tiplerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda katılımcılara, ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderlik anlayışını nasıl açıkladıkları’’, ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminin bir liderlik dönemi olarak adlandırılıp adlandırılmayacağı’’, ‘‘Sosyal Güvenlik ve Eğitim Vakfı’nın Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderliğinde neyi ifade ettiği’’, ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu ile çalıştıkları dönemlerde, Yazıcıoğlu’nun astlarına ve takipçilerine olan davranışlarının nasıl olduğu’’, ‘‘Astlarının ve takipçilerinin gözünde Muhsin Yazıcıoğlu’nun nasıl bir lider olduğu’’, ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nun karar alma sürecinin nasıl işlediği’’, ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nda eksik gördükleri liderlik davranışlarının olup olmadığı’’ ve son olarak ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nda tasvip etmedikleri ya da örnek aldıkları bir liderlik davranışının olup olmadığı’’ soruları yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulardan Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderlik davranışlarının daha derinlemesine incelenmesi ve elde edilen bulgulardan liderlik tiplerinden en çok hangilerinin özelliklerini taşıdığını belirlemek amaçlanmıştır.

Katılımcılara ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderlik anlayışını nasıl açıkladıkları’’ sorulduğunda Hakkı Öznur, Hilmi Güneş, Yavuz Arun ve Kadir Tosun, Muhsin Yazıcıoğlu’nun demokratik bir liderlik anlayışına sahip olduğu hususunda hemfikir olmuşlardır. Örneğin Hakkı Öznur, Muhsin Yazıcıoğlu’nun kadrolarını her zaman dikkate aldığını, kendisinin söylemiş olduğu bir konuda farklı bir görüş sarf edilse bile buna önem verdiğini ve demokratik liderlik anlayışına sahip olan bir siyasetçi olduğunu ifade etmiştir.³⁵² Hilmi Güneş ise, kendi anlayışına göre otokratik ve demokratik olmak üzere iki tür liderlik anlayışı bulunduğunun altını çizerek Muhsin Yazıcıoğlu’nun demokratik bir liderlik anlayışı olduğunu belirtmiştir.³⁵³

Mahir Damatlar, Hasan Sağındık ve Hacer Çayır; Muhsin Yazıcıoğlu’nun liderlik anlayışını, demokratik liderlik anlayışının bir özelliği olan ‘‘istişare’’ olgusuna vurgu yaparak açıklamışlardır. Örneğin Mahir Damatlar, Muhsin Yazıcıoğlu’nun bol istişareye dayalı hatta bazen istişare etmekten karar almaya fırsat bulamayan bir liderlik anlayışı olduğunu savunmuştur.³⁵⁴

³⁵² Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

³⁵³ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme

³⁵⁴ Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme

Selçuk Özdağ, Mehmet Doğan Silleli, Lütfü Şahsuvaroğlu ve Haşim Akten, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik anlayışının lider temelli olmadığı ve lider sultasına karşı çıkararak bir liderlik anlayışı geliştirdiği yönünde mutabık kalmışlardır. Örneğin Selçuk Özdağ, Muhsin Yazıcıoğlu'nun lider sultasına karşı çıkararak her fikre saygı gösterdiğini, her fikri sabırla dinlediğini ve herkese eşit derecede değer verdiğini belirtmiştir.³⁵⁵

Servet Avcı, Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasette fırsatçılık gözetmediğini, yalnızca kendi inandığı değerler doğrultusunda bir liderlik anlayışı geliştirdiğini ve onun bu liderlik anlayışı itibarıyla de siyasette her zaman sınırları çizilmiş bir yerde kaldığını ifade etmiştir.³⁵⁶ Orhan Kavuncu ve Hayati Tek de bu bulguyu destekler nitelikte görüş dile getirmişlerdir.

Mürşit Işık, Muhsin Yazıcıoğlu'nun dürüstlüğünü elden bırakmadan, yaptığı işlerde yalnızca Allah'ın rızasını, devletinin ve milletinin iyiliğini gözetken bir liderlik anlayışına sahip olduğunu aktarmıştır.³⁵⁷ Emir Kuşdemir, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik anlayışını genel olarak değil Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı dönemini baz alarak açıklamış ve o dönemdeki liderlik anlayışını da mükemmel bulduğunu dile getirmiştir.³⁵⁸ Remzi Çayır, Muhsin Yazıcıoğlu'nun sevgiye ve gönül bağına dayanan bir liderlik anlayışı olduğunu ifade etmiş,³⁵⁹ Muhammet Akgün ise, bu görüşü destekler nitelikte görüş dile getirmiştir.

Katılımcılara *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminin bir liderlik dönemi olarak adlandırılıp adlandırılmayacağı’’* hususunda yöneltilen soruda Hasan Sağındık dışındaki tüm katılımcılar bu dönemi bir liderlik dönemi olarak adlandırdıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin Kadir Tosun, o dönemde bir mücadele ortamının olduğunu ve herkesin Muhsin Yazıcıoğlu'nun etrafında kenetlenildiğini, o mücadelenin onun cesareti ile yürütüldüğünü ve bu sebeple de Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde baskın bir lider olduğunun altını çizmiştir.³⁶⁰ Yavuz Arun, Muhsin Yazıcıoğlu'nun o dönemde ülkücü hareketi birçok zarardan

³⁵⁵ Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme

³⁵⁶ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

³⁵⁷ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme

³⁵⁸ Emir Kuşdemir, Karşılıklı Görüşme

³⁵⁹ Remzi Çayır, Karşılıklı Görüşme

³⁶⁰ Kadir Tosun, Karşılıklı Görüşme

koruduğunu, ülkücü hareketin sevk ve idaresini sağladığını ve bu sebeplerle de o dönemi bir liderlik dönemi olarak adlandırdığını ifade etmiştir.³⁶¹ Mahir Damatlar, Ülkü Ocaklarının o dönemde ara sokaklara kadar bir teşkilatlanma yapısının olduğunu, böylesine güçlü bir örgütün liderliğini de Muhsin Yazıcıoğlu'nun yaptığını, 12 Eylül öncesinde gençlik liderlerinin en öne çıkan isminin Muhsin Yazıcıoğlu olduğunu belirtmiştir.³⁶² Lütfü Şahsuvaroğlu, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde ortaya çıktığını, o dönemde kendisinin iyi bir teşkilatçı olduğunun ve seminerler vererek milliyetçi gençliğin eğitilmesinde büyük katkıları olduğunun önemini vurgulamıştır.³⁶³ Hasan Sağındık ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminin bir liderlik dönemi olup olmadığına ilişkin görüşünü, *“O dönemlerine pek şahit olmadım, birlikte çalışmadık. Ben daha çok sonraki dönemlerine şahit oldum. O yüzden de o dönemi yorumlamam zor olur”*,³⁶⁴ şeklinde ifade etmiştir.

“Sosyal Güvenlik ve Eğitim Vakfının Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinde neyi ifade ettiği” hususunda katılımcılardan alınan cevaplardan çeşitli bulgular elde edilmiştir. Hasan Çağlayan, Hacer Çayır, Yavuz Arun, Mahir Damatlar, Hayati Tek, Lütfü Şahsuvaroğlu, Emir Kuşdemir ve Hasan Sağındık, SOGEV'in Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinde ahde vefayı ifade ettiği yönünde hemfikirdirler. Bu bulguya örnek olarak Hacer Çayır, SOGEV vakfının Muhsin Yazıcıoğlu'nun arkadaşlarına ve dostlarına karşı vefayı ifade ettiğinin altını çizerek bu vakfı amacına ulaştıran kişinin de Muhsin Yazıcıoğlu olduğunu belirtmiştir.³⁶⁵ Hayati Tek ise, SOGEV'in cezaevindekilere harçlık göndermek, onların ihtiyaçlarını karşılamak ve mağdur olan ailelerine yardım etmek için kurulduğunu, burada Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinde vefa kavramının ön plana çıktığını ve o dönemler kamuoyunun gözünde Muhsin Yazıcıoğlu'nun bir lider olarak görüldüğünü dile getirmiştir.³⁶⁶

Hakkı Öznur, Muhsin Yazıcıoğlu'nun SOGEV başkanlığı döneminde cezaevinde yatanlarla ve onların aileleriyle birebir ilgilendiğini ve bu vakfın Muhsin Yazıcıoğlu ile

³⁶¹ Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme

³⁶² Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme

³⁶³ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

³⁶⁴ Hasan Sağındık, Karşılıklı Görüşme

³⁶⁵ Hacer Çayır, Karşılıklı Görüşme

³⁶⁶ Hayati Tek, Karşılıklı Görüşme

özdeşleştiğini ifade etmiştir.³⁶⁷ Servet Avcı, Muhsin Yazıcıoğlu'nun başkanlığından önce bu vakıfta yardım faaliyetlerinin dağınık bir şekilde yapıldığını, Muhsin Yazıcıoğlu'nun başkanlığında bu yardım dağınıklığının giderildiğini ve o dönemde geçmişe olan sadakat duygusunu gösterdiğini belirtmiştir.³⁶⁸ Benzer tarzda görüş bildiren Orhan Kavuncu da, bu vakıfta yardımların doğru adrese gitmesini Muhsin Yazıcıoğlu'nun sağladığını, bu konuda çok dikkatli ve adaletli hareket ettiğini ve bunları yaparken de sevgi ve kimseyi kırmama faktörünün öne çıktığını dile getirmiştir.³⁶⁹

Muhsin Yazıcıoğlu'nun SOGEV başkanlığı döneminde geniş perspektifli olduğunu, birlik, beraberlik ve sahiplenme duygusunun ön plana çıktığını, yardımseverlik, kardeşlik, dostluk ve sevgi özellikleri gösterdiğini vurgulayan katılımcılar da olmuştur. Örneğin Mehmet Doğan Silleli, Muhsin Yazıcıoğlu'nun vakıf başkanlığı döneminde liderliğinin belirgin bir şekilde görüldüğünü, bu vakfın Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinde birliği, beraberliği ve kardeşliği ifade ettiğini anlatmıştır.³⁷⁰ Mürşit Işık ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun dava arkadaşlarına yardım etmek ve onları sahiplenmek adına bu vakfı kurduğunu belirtmiştir.³⁷¹

Selçuk Özdağ, Muhsin Yazıcıoğlu'nun SOGEV başkanlığında, o vakfın cezaevinde yatanlar ve cezaevinden çıkanlar için hayat bahşeden yer olarak görüldüğünü ifade ederken,³⁷² Haşim Akten ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun vakıf başkanlığı döneminde cezaevinden çıkanlara ne yapması gerektiği konusunda yön çizdiğini dile getirmiştir.³⁷³

Katılımcılara *“Muhsin Yazıcıoğlu ile birlikte çalıştıkları dönemlerde kişisel özelliklerinin dışında astlarına ve takipçilerine karşı liderlik davranışlarını nasıl değerlendirdikleri”* hususunda yöneltilen soruda Mürşit Işık, Yavuz Arun, Mahir Damatlar, Lütfü Şahsuvaroğlu, Remzi Çayır, Servet Turgut, Hakkı Öznur, Selçuk Özdağ, Haşim Akten ve Orhan Kavuncu, Muhsin Yazıcıoğlu'nun kendilerine karşı bir ast olarak değil bir çalışma arkadaşı, bir kardeş, bir dost olarak davrandığı yönünde hem

³⁶⁷ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

³⁶⁸ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

³⁶⁹ Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme

³⁷⁰ Mehmet Doğan Silleli, Karşılıklı Görüşme

³⁷¹ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme

³⁷² Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme

³⁷³ Haşim Akten, Karşılıklı Görüşme

fikirdirler. Örneğin Mürşit Işık bu konudaki görüşünü, ‘‘Onunla çalıştığım zaman boyunca kendimi hiç ast pozisyonunda hissetmedim. Çünkü o herkesle arkadaş gibiydi’’³⁷⁴ şeklinde aktarırken; Lütfü Şahsuvaroğlu, ‘‘Biz ölene kadar birlikte çalıştık. Herkese arkadaşça davranırdı’’³⁷⁵ şeklinde ifade etmiştir. Orhan Kavuncu ise, ‘‘Etrafındaki herkese gardaş derdi. Çalışma arkadaşlarına akranı olarak muamele etti, fikir alır verir gibi hareket etti’’³⁷⁶ şeklinde dile getirmiştir.

Servet Avcı, Muhsin Yazıcıoğlu’nun teşkilat içerisinde her şeyi ast üst ilişkisinden ziyade arkadaşlık ilişkisi ile yürüttüğünü ve bu yüzden de hiç kimseyi kırmadığını ve hiç kimseye kızamadığını, bunu da Yazıcıoğlu’nun zaaflarından birisi olarak gördüğünü belirtmiştir.³⁷⁷ Emir Kuşdemir ve Hasan Sağındık da, Muhsin Yazıcıoğlu’nun çalışma arkadaşlarına kırıcı davranmadığı hususunda benzer tarzda görüş ifade etmişlerdir.

Bazı katılımcılar Muhsin Yazıcıoğlu’nun astlarını bir çalışma arkadaşı olarak görmesinin yanı sıra, onlara karşı sevecen, samimi, iyi niyetli, mütevazı, toleranslı, candan ve saygılı davrandığı, onlarla sürekli iletişim halinde olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Örneğin Hayati Tek, Muhsin Yazıcıoğlu’nun çalışma arkadaşları ile sevgi dolu ve samimi bir iletişiminin olduğunu belirtmiştir.³⁷⁸ Muhammet Akgün ise, Muhsin Yazıcıoğlu’nun çalışma arkadaşlarına karşı çok mütevazı davrandığını ve onlarla içten bir iletişiminin olduğunu ifade etmiştir.³⁷⁹ Hasan Çağlayan, Muhsin Yazıcıoğlu’nun astlarıyla sürekli iletişim halinde olduğunu, onlarla istişare ettiğini, gerekli konuları çalışma arkadaşlarına ve uzman kişilere danıştığını dile getirmiştir.³⁸⁰ Hacer Çayır ise, bayan olarak Muhsin Yazıcıoğlu ile birlikte en çok çalışanın kendisi olduğunun altını çizerek Muhsin Yazıcıoğlu’nun yönetimde bulunan bayan çalışma arkadaşlarına karşı toleranslı olduğunu ve yönetimde daha aktif olmaları için ısrarcı davrandığını ifade etmiştir.³⁸¹

³⁷⁴ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme

³⁷⁵ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

³⁷⁶ Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme

³⁷⁷ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

³⁷⁸ Hayati Tek, Karşılıklı Görüşme

³⁷⁹ Muhammet Akgün, Karşılıklı Görüşme

³⁸⁰ Hasan Çağlayan, Karşılıklı Görüşme

³⁸¹ Hacer Çayır, Karşılıklı Görüşme

Katılımcılara ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nun astlarının ve takipçilerinin gözünde nasıl bir lider olduğu’’ sorulmuş ve bu hususta çok çeşitli bulgular elde edilmiştir. Örneğin Yavuz Arun; Muhsin Yazıcıoğlu’nu, zor zamanlarda rahatlıkla yanına gidebileceği, kendisini açık açık ifade edebildiği bir lider olarak gördüğünü belirtmiştir.³⁸² Mahir Damatlar, Muhsin Yazıcıoğlu’nu liderliğinden ziyade bir insan olarak değerlendirmiş ve kendisini dört dörtlük bir insan tabiriyle tanımlamıştır.³⁸³ Lütfü Şahsuvaroğlu, kendisinin gözünde Muhsin Yazıcıoğlu’nun samimi, dost, iyi bir arkadaş, kahraman ve inançları doğrultusunda yaşayan bir insan olduğunu dile getirmiştir.³⁸⁴ Remzi Çayır, Muhsin Yazıcıoğlu’nun insani duyguları ve insani hasletleri tümüyle kişiliğinde barındıran bir insan olduğunu vurgulamıştır.³⁸⁵ Hilmi Güneş, biat kültürüne inandığının ve Muhsin Yazıcıoğlu’nun da biat edilecek bir insan olduğunun altını çizmiştir.³⁸⁶ Hasan Çağlayan, Muhsin Yazıcıoğlu’nun gençlik yıllarından ve kendisinin tanıdığı andan itibaren herkes tarafından güven duyulan ve itimat edilen bir insan olduğunu ifade etmiştir.³⁸⁷ Hasan Sağındık ise, kendisinin gözünde Muhsin Yazıcıoğlu’nun nasıl bir lider olduğunu yaşadığı bir anısını anlatarak şu cümlelerle aktarmıştır:

‘‘Benim gözümde kendisi baştan aşağı nezaketli bir insandı. Bunu bir kere sahnede yaşadığım bir olayla anlatmak isterim. Antalya’da bir parti toplantısında sahnedeaydık. Bir eser çalıyordu ve o da benim aranjörüm olan bir arkadaşın bestesiydi. O da benim ekipte çalıyordu. Tam o şarkıyı söylerken bir alkış koptu içeriden ve Muhsin Yazıcıoğlu içeriye girdi, biz şarkıyı kesmek zorunda kaldık. Tabii arkadaşım çok bozuldu bu işe. Bir genel başkan da olsa burada sanata bir saygı olmalıydı ve girmemeliydi o salona diye düşündü. Sonra, tabii bu şekilde program bitti. Arkadaşım hala üzgündü, bende onun üzülmekten dolayı üzgündüm. Tam ayrılmak üzereydik ben Muhsin başkanın yanına gittim, müsaade istedim, Allah’a ısmarladık dedim. Dedi ki, kusura bakmayın, ben içeriye girmeyecektim fakat kapı açıldığında içeridekiler beni görünce alkışlamaya başladılar, alkışlamaya başlayınca da salona girememezlik edemedim, arkadaşlardan benim adıma özür dile ne olur dedi. Bende geldim bu

³⁸² Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme

³⁸³ Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme

³⁸⁴ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

³⁸⁵ Remzi Çayır, Karşılıklı Görüşme

³⁸⁶ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme

³⁸⁷ Hasan Çağlayan, Karşılıklı Görüşme

sevinçle başkanın özür dilediğini arkadaşına söyledim, çok mutlu oldular tabii, bende çok mutlu oldum. Yani, bu kadar hassas bir insandı.'³⁸⁸

Katılımcılara ‘*Muhsin Yazıcıoğlu’nun karar alma sürecinin nasıl işlediği*’ sorulmuş; Kadir Tosun, Mürşit Işık, Hasan Sağındık, Hakkı Öznur, Yavuz Arun, Mahir Damatlar, Lütfü Şahsuvaroğlu, Remzi Çayır, Selçuk Özdağ, Muhammet Akgün, Orhan Kavuncu, Servet Avcı, Mehmet Doğan Silleli, Hayati Tek, Hilmi Güneş, Hacer Çayır ve Hasan Çağlayan, Muhsin Yazıcıoğlu’nun karar alma sürecinin istişare ile gerçekleştiği hususunda mutabık kalmışlardır. Örneğin Yavuz Arun bu husustaki görüşünü, ‘*Karar alma süreci tabandan tavana istişare ile gerçekleşirdi. Ben bizzat şahidim bu süreçlere*’³⁸⁹ şeklinde aktarmıştır. Hasan Sağındık, ‘*İstişareye çok önem verirdi ve o şekilde karar alırdı. Bir de bizim katıldığımız toplantılarda Muhsin Yazıcıoğlu kararları etkilememek için hep en son söz alırdı*’³⁹⁰ cümlelerini ifade etmiştir. Hakkı Öznur, ‘*Başkanlık divanı toplantılarımızda Genel Başkanımız Muhsin Yazıcıoğlu konuları açardı, önce kendisi ülke ve dünya meseleleriyle ilgili bir değerlendirme yapardı veya teşkilat meseleleri varsa onunla ilgili bir değerlendirme yapardı, daha sonra konuları istişareye sunardı. Kendi fikrini en son söylerdi. Herkesi dinlerdi, dikkate alırdı, istişareden çıkan kararlarda herkesle beraberdi*’³⁹¹ şeklinde dile getirmiştir. Servet Avcı ise, ‘*O anlamda çok demokrattı. Yani hakikaten, ben söyledim böyle olacak dediğini hatırlamıyorum. Parti yöneticilerinde çok az bulunan bir özelliği vardı, istişareye çok fazla önem veriyordu*’³⁹² şeklinde açıklamıştır.

Servet Turgut, Muhsin Yazıcıoğlu’nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde tek başına ve aniden karar aldığı yönünde görüş dile getirmiştir.³⁹³ Emir Kuşdemir’in görüşü de bu bulguyu destekler niteliktedir. Yine, karar alma sürecini Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı dönemi üzerinden değerlendiren Haşim Akten ise, Muhsin Yazıcıoğlu’nun o dönemlerde karar almaktan ziyade Türkeş tarafından alınan kararları uyguladığını belirtmiştir.³⁹⁴

³⁸⁸ Hasan Sağındık, Karşılıklı Görüşme

³⁸⁹ Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme

³⁹⁰ Hasan Sağındık, Karşılıklı Görüşme

³⁹¹ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

³⁹² Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

³⁹³ Servet Turgut, Karşılıklı Görüşme

³⁹⁴ Haşim Akten, Karşılıklı Görüşme

Katılımcılara ‘‘Muhsin Yazıcıoğlu’nda eksik gördükleri liderlik özelliklerinin olup olmadığı’’ ile ilgili yöneltilen soruda Hasan Sağındık, Mürşit Işık, Haşim Akten, Mahir Damatlar, Lütfü Şahsuvaroğlu ve Hacer Çayır, Muhsin Yazıcıoğlu’nun fazla merhamet sahibi olmasını bir eksiklik olarak gördükleri hususunda hemfikirdirler. Örneğin Mürşit Işık bu husustaki düşüncesini, ‘‘Aslında bu bir eksiklik midir bilmiyorum ama çok fazla merhametliydi’’³⁹⁵ sözleriyle aktarmıştır. Mahir Damatlar, ‘‘Muhsin Başkanın duyguları hep önde gitmiştir. Merhameti bazen kararlarını etkiliyordu, bu da siyasi açıdan bir eksikliktir’’³⁹⁶ şeklinde ifade etmiştir. Lütfü Şahsuvaroğlu ise, ‘‘Merhamet hissi çok fazlaydı. Herkesin işini çözmek için uğraşırđı. Önüne gelenin işini yapacağıım derken partisini bile yönetemedi’’³⁹⁷ sözlerini dile getirmiştir.

Hilmi Güneş, Muhsin Yazıcıoğlu’nun çok fazla iyi niyetli olduğunu, bunun da örgüt içerisinde otoriteyi sağlamada sorunlara yol açtığını ve bu davranışını bir eksiklik olarak gördüğünü ifade etmiştir.³⁹⁸ Benzer minvalde görüş bildiren bir diğer katılımcı Mehmet Doğan Silleli ise, ‘‘Çevresindeki insanları değerlendirirken onların samimiyet derecesindeki aksayan yönleri ve eksik olan yönleri tamamlamaya çalışmıştır, devre dışı bırakmamıştır. Fakat devre dışı bırakılacak insanlar da vardı çevresinde. Politika bu kadar iyi niyeti götürmüyor’’³⁹⁹ sözlerini dile getirmiştir. Selçuk Özdağ, Muhsin Yazıcıoğlu’nun duygusal yönünün çok fazla olmasının siyaseten bir eksiklik olduğunu, ‘‘Duygusal yönü çok fazlaydı. İki yüzü de Yunus’tu. Bir yüzü Yavuz olsaydı siyasette daha başarılı olurdu’’⁴⁰⁰ sözleriyle aktarmıştır. Servet Avcı, Muhsin Yazıcıoğlu’nda eksik gördüğü liderlik özelliğinin çok fazla vefa duygusu olduğunu vurgulayarak, bu husustaki görüşünü ‘‘Vefası, yönetme kabiliyetini gölgeleyebilecek kadar fazlaydı. Bence vefasındaki doz aşımı, yani onun bu özelliği onun liderliğini eksik bırakan bir unsurdu. O, bana göre bir zaafı, o zaafın da bedelini siyasi hayatı boyunca ödemiştir’’⁴⁰¹ şeklinde ifade etmiştir.

Orhan Kavuncu, Muhsin Yazıcıoğlu’nda eksik gördüğü liderlik özelliğinin olup olmadığı hususunu yaşadığı bir anısıyla dile getirmiştir: ‘‘1995’te Anavatan Partisi ile

³⁹⁵ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme

³⁹⁶ Mahir Damatlar, Karşılıklı Görüşme

³⁹⁷ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

³⁹⁸ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme

³⁹⁹ Mehmet Doğan Silleli, Karşılıklı Görüşme

⁴⁰⁰ Selçuk Özdağ, Karşılıklı Görüşme

⁴⁰¹ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

ittifak yaparak meclise girmiştik. Bana Muhsin Başkan, hocam milletvekili adayı ol dediği zaman ortada ne ittifak vardı, ne de böyle bir şey söz konusuydu. Ben kabul etmek istemedim, çünkü siyaset yapmayı hiç düşünmüyordum. Ama BBP'yi ve Muhsin başkanı seviyordum. Şimdiki adıyla Selçuklu Vakfında, ben partinin fikir mutfağında çalışayım, parti programlarına yardım edeyim, akademik çalışmalar yapayım ama milletvekili adayı olmak istemiyorum dedim ama başkan çok ısrar etti. Sonra kabul ettim. Daha sonra ittifak işi ortaya çıktı, beni nereden milletvekili adayı yapacaklar, kaçınıcı sırada yapacaklar onları da sormaya tebbüt ettim. Sonra ben Adana'dan 3. sıradan aday gösterildim. Adana'dan da bizim ittifak 4 milletvekili çıkardı. Daha sonra kendisi bana, hocam dedi, biz Mesut Yılmaz'la kim nereden aday olacak, kaçınıcı sıradan aday olacak, kaç kontenjan bize ait olacak diye ciddi ciddi kavga noktasına gelen sohbetler yaptık, tartışmalarda bulunduk dedi. Biz seni Ankara'dan bir bölgeden düşünüyorduk, sonra Adana'da il başkanı olan arkadaşımızı milletvekili yapmayı düşünüyorduk ama ona üst sıralarda bir yer vermiyordu. Ona Adana'da üst sıralarda bir yer vermiyorsun bari mevcut milletvekillerimizden birini bir sıra öne alalım dedim, onu da kabul etmedi dedi. Kayseri'de de aslen Türkmenistanlı olduğu için, Türkmenistanlılara daha rahat ulaşabilmesi açısından Recep Kırış'ı önerdim. Adana'da bize bir yer vermeyince, bizim Orhan Hoca var Osmaniyeli dedim, Mesut Yılmaz da onu değerlendirebiliriz dedi. Böylece senin yerine Kayseri'de Recep Kırış'ı 1. sıraya koyduk, onun yerine de Adana'da seni 3. sıraya koyduk, böylece hem Adana'dan hem Kayseri'den birer milletvekili çıkarmış olduk, bir taştta iki kuş vurduk dedi. Bunu bana anlatmasına gerek yoktu. Hatta benim anlayışına göre anlatmaması gerekiyordu. Çünkü biz Anavatan Partisi'nden kendi partimize dönerken, Anavatan Partisi'nden bazı kişiler bize baskı uyguluyorlardı. Ayrılmayın, ayrılıp ne yapacaksınız, Mesut Bey sizi çok seviyor, sizi iyi bir yerlerde değerlendirecek, hükümet olursak bakanlıklarda falan sizi düşünüyor diyorlardı. Tabii ben onlara, teşekkür ediyorum, benle ilgili ne düşünüyorlarsa Muhsin başkanla görüşün dedim ve böylece benim üzerime gelmelerini engelledim. Ben bunu Mesut beyle araları açılmasın diye Muhsin başkana hiç anlatmadım. Ama Muhsin başkan bana, hem de üzerime baskı yapıldığı dönemde bunu anlattı. Demek ki Mesut Yılmaz benim milletvekili olmamda çok etkili olmuş, o zaman ben buna vefa borcumu ödeyeyim diye düşünebilirdim. Muhsin Yazıcıoğlu'nun bu kadar açık sözlü olması, hiçbir şeyi saklamaması ve gizlememesi bir eksiklik mi bilemiyorum.

*Doğru bir insandı, düz bir insandı, sıratı müstakim üzerine olan bir adamdı. Ama onun bu davranışı, siyaseten eksiklik mi değil mi tartışılabilir bir konudur.*⁴⁰²

Remzi Çayır, siyasette bazen fırsatçılık yapılmasının gerekliliği olduğunu, Muhsin Yazıcıoğlu'nun bu fırsatçılığı yapmadığını ve bunu siyaseten bir eksiklik olarak gördüğünü belirtmiştir.⁴⁰³ Yavuz Arun, siyasette bazen yalan söylemenin gerekli olduğunu, Muhsin Yazıcıoğlu'nun bunu yapmadığını, bu özelliğin kişilik olarak onu tamamladığını ancak bunun siyaseten bir eksiklik olduğunu dile getirmiştir.⁴⁰⁴

Katılımcılardan, Muhsin Yazıcıoğlu'nda eksik gördükleri bir liderlik özelliğinin olmadığı yönünde görüş dile getirenler de olmuştur. Hasan Çağlayan, Kadir Tosun, Hakkı Öznur, Muhammet Akgün ve Hayati Tek bu hususta mutabık kalmışlardır. Örneğin Hakkı Öznur bu konuda, *'1987'den 2009'a kadar beraberdik. Bir liderin taşınması gereken bütün özellikler vardı, şu eksikti diyebileceğim bir özelliği yoktu'*⁴⁰⁵ sözlerini ifade etmiştir. Muhammet Akgün ise, *'Muhsin Yazıcıoğlu buram buram toprak kokan, Türk İslam dünyası kokan bir lider. Dolayısıyla eksik gördüğüm bir liderlik özelliği yoktur'*⁴⁰⁶ şeklinde görüşünü dile getirmiştir.

Katılımcılara son olarak *'Muhsin Yazıcıoğlu'nda tasvip etmedikleri ya da örnek aldıkları bir liderlik davranışının olup olmadığı'* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların tümü Muhsin Yazıcıoğlu'nda örnek aldıkları davranışların olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcılar, Muhsin Yazıcıoğlu'nun tercih noktasında kaldığında doğruyu tercih etmesini, ailesine bağlılığını, dost hane davranışlarını, ahde vefasını, cesaretini, çalışkanlığını, iradesini, sabırlı oluşunu, özgüven sahibi oluşunu, samimiyetini, adaletli davranmasını, diğerkâmlığını, güler yüzlü olmasını, istişare etmesini, ahlak sahibi olmasını, idealist olmasını, insanlarla olan iletişimini, güvenilir olmasını, yaşantısını ve demokratlığını örnek aldıklarını ifade etmişlerdir. Tasvip etmedikleri bir davranışının olup olmadığı hususunda ise Hasan Sağındık, Mahir Damatlar, Mehmet Doğan Silleli, Emir Kuşdemir, Yavuz Arun, Hasan Çağlayan, Mürşit Işık, Hakkı Öznur ve Hayati Tek, Muhsin Yazıcıoğlu'nda örnek aldıkları davranışların olduğu ancak tasvip etmedikleri bir liderlik davranışının olmadığı yönünde ortak görüş bildirmişlerdir. Örneğin Hasan

⁴⁰² Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme

⁴⁰³ Remzi Çayır, Karşılıklı Görüşme

⁴⁰⁴ Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme

⁴⁰⁵ Hakkı Öznur, Karşılıklı Görüşme

⁴⁰⁶ Muhammet Akgün, Karşılıklı Görüşme

Sağındık, Muhsin Yazıcıoğlu'nu cezaevi sonrasında beri tanıdığının altını çizerek, Muhsin Yazıcıoğlu'nun tercih noktasında kaldığında doğruyu seçmesi prensibini örnek aldığını, tasvip etmediği bir liderlik davranışını da hiç görmediğini belirtmiştir.⁴⁰⁷ Yavuz Arun bu husustaki görüşünü, *“Kesinlikle tasvip etmediğim bir davranışı yok. Ahde vefa, cesaret ise ondan örnek aldığım davranışlardır”*⁴⁰⁸ sözleriyle aktarmıştır. Mürşit Işık, *“Ben, Muhsin Yazıcıoğlu'nu tanıdığım günden onun vefat ettiği güne kadar onu eleştirebileceğim bir davranışını ne gördüm ne de duydum. Yanında bulunduğum süre içerisinde de yine tasvip etmeyeceğim bir davranışına hiç şahit olmadım. Ancak onu örnek aldığım çok özelliği var tabii ki de. En çok da hiç yılmadan çalışmasına hep hayran kalmışımdır”*⁴⁰⁹ sözlerini ifade ederken; Hayati Tek ise, *“Onun hakkında saydığım samimiyet, adalet gibi özelliklerinin hepsini örnek almışımdır. Diğerkâm bir liderdi. Onun liderliğindeki amaç, sadece hizmet etmektir. Dolayısıyla tasvip etmediğim bir liderlik davranışı yoktu diyebilirim”*⁴¹⁰ sözlerini dile getirmiştir.

Katılımcılardan Muhsin Yazıcıoğlu'nda tasvip etmedikleri liderlik davranışının olduğunu savunanlar da olmuştur. Servet Turgut, Kadir Tosun ve Muhammet Akgün, Muhsin Yazıcıoğlu'nun MHP'den ayrılması davranışını ve parti kurma girişimini tasvip etmedikleri hususunda mutabık kalmışlardır. Örneğin Kadir Tosun, Muhsin Yazıcıoğlu'nun parti kurma girişimini ve MHP'den ayrılmasını asla tasvip etmediğini, bunun yanında Muhsin Yazıcıoğlu'nun güvenilir bir insan olmasını örnek aldığını ve onun kadar güvenilir bir insan olmaya çalıştığını ifade etmiştir.⁴¹¹ Muhammet Akgün ise, Muhsin Yazıcıoğlu'nun MÇP teşkilatı içerisinde kalıp mücadelesini orada vermemesini ve bir parti kurma girişiminde bulunmasını hala kabul etmediğini ancak arkadaşlığı ve dostluğu uğruna Türkes'i bırakıp Muhsin Yazıcıoğlu'nun yanında yer aldığını belirtmiştir.⁴¹²

Muhsin Yazıcıoğlu'nun MHP'den ayrılması dışında tasvip edilmeyen liderlik davranışlarına örnek olarak fazla merhametli oluşunu, insanlara fazla kıymet vermesini, insanları fazla dinlemesini ve insanlara fazla zaman ayırmasını, insanlara fazla güvenmesini, tedbirsizliğini, fazla duygusal olmasını, açık sözlülüğünü, çok yumuşak

⁴⁰⁷ Hasan Sağındık, Karşılıklı Görüşme

⁴⁰⁸ Yavuz Arun, Karşılıklı Görüşme

⁴⁰⁹ Mürşit Işık, Karşılıklı Görüşme

⁴¹⁰ Hayati Tek, Karşılıklı Görüşme

⁴¹¹ Kadir Tosun, Karşılıklı Görüşme

⁴¹² Muhammet Akgün, Karşılıklı Görüşme

ve affedici olmasını gösteren katılımcılar da vardır. Örneğin Lütfü Şahsuvaroğlu bu konudaki düşüncesini, *‘‘Candan arkadaşlığımı ve cesaretini elbette örnek alıyoruz. Hiç korku bilmezdi. Tasvip etmediğim davranışı da, fazla merhametli oluşuydu’’*⁴¹³ şeklinde ifade etmiştir. Servet Avcı, *‘‘Demokrat yönü benim açımdan örnek alınacak bir yöndür. Bütün milliyetçi camiada var olan bir rahatsızlıktan söz etmek istiyorum. Dışarıdan gelenler kıymetli olur. Özellikle partici dönemlerinde dışarıdan gelenlere olması gerekenden fazla kıymet vermiştir, olması gerekenden fazla önem atfetmiştir. Onlar da bir süre sonra umduğunu bulamayınca ayrılmışlardır. Ama bir de evin çocukları vardır, onlar sonuna kadar kalmıştır. Ama bence Muhsin Yazıcıoğlu da bu konuda bütün milliyetçi liderlerde görülen zaafı göstermiştir. Tasvip etmediğim yönü buydu’’*⁴¹⁴ cümlelerini dile getirmiştir. Hacer Çayır, *‘‘Onun yerinde olsaydım insanlara çok fazla güvenmezdim. Biraz tedbirli olmalıydı kişilere karşı. Tedbirsizliğine bir eleştiri olarak bakabilirim. İdealist bir insan olmasını da örnek alıyorum’’*⁴¹⁵ sözlerini sarf etmiştir. Orhan Kavuncu, *‘‘Ben buna milletvekilli seçilmemdeki başımdan geçen bir olayı anlatarak cevap vermiştim. Ben olsaydım öyle yapmazdım, açık açık anlatmazdım. İstişare etmesini, sabırlı oluşunu örnek alıyorum’’*⁴¹⁶ şeklinde belirtmiştir. Hilmi Güneş ise, Muhsin Yazıcıoğlu’nun güler yüzlü oluşunu örnek aldığı ancak örgüt içerisinde çok yumuşak huylu ve çok affedici davranmasını tasvip etmediğini aktarmıştır.⁴¹⁷

⁴¹³ Lütfü Şahsuvaroğlu, Karşılıklı Görüşme

⁴¹⁴ Servet Avcı, Karşılıklı Görüşme

⁴¹⁵ Hacer Çayır, Karşılıklı Görüşme

⁴¹⁶ Orhan Kavuncu, Karşılıklı Görüşme

⁴¹⁷ Hilmi Güneş, Karşılıklı Görüşme

SONUÇ

Günümüzde liderlik kavramından bahsedildiğinde genel olarak siyasi liderlik akla gelmektedir. Çünkü son yıllarda liderlik, daha çok siyasi hayatta öne çıkan bir kavram haline gelmeye başlamıştır ve önemli bir konumdadır. Yalnız, Türk siyasi hayatına ve Türk siyasi hayatındaki liderler ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında liderlik çalışmalarının iktidarda bulunmuş kişiler üzerinden yürütüldüğü görülmektedir. Bunun dışında, bu liderlerin liderlik özellikleri genellikle iktidarda bulunduğu süre zarfında ve tek bir liderlik kalıbı içerisinde değerlendirilmiştir. Türk siyasi hayatında her siyasi partinin bir lideri vardır. İktidarda bulunmasalar bile bu liderlerin peşinden sürükledikleri bir kitleleri bulunmaktadır. Bu sebeple liderlik çalışmaları yürütülürken siyasi liderleri iktidarda bulunan bir kimse olarak algılamamak, siyasi liderleri tek bir dönem içerisinde ve tek bir liderlik kalıbı içerisinde değerlendirmemek gereklidir. Çünkü içinde buldukları şartlar ve dönemler itibarıyla liderlerin, liderlik davranışlarında farklılıklar görülebilmektedir. Türk siyasetinin ve Türk milliyetçiliğinin bir dönem önemli isimlerinden olan Muhsin Yazıcıoğlu; Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı, MÇP Genel Sekreter Yardımcılığı ve Genel Sekreterliği, Sivas Milletvekilliği, BBP Genel Başkanlığı gibi önemli görevlerde bulunmuştur. Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özellikleri çocukluk yıllarından itibaren fark edilmeye başlasa da siyasi hayattaki liderliği Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde belirlemeye başlamıştır. Dolayısıyla Muhsin Yazıcıoğlu da Türk siyasi hayatında bir dönem fikirleriyle, duruşuyla ve söylemleriyle dikkatleri üzerine çekmiş, Türk milliyetçiliğinin temsilcisi sayılan bir siyasi lider olarak karşımıza çıkmakta, liderliği her yönüyle tartışılmakta ve liderlik özellikleri içinde bulunduğu tüm dönemler itibarıyla incelenmektedir.

Araştırmanın kavramsal bulgularının ilk alt başlığı olan *“liderlik, siyasi liderlik ve lider niteliklerine ilişkin bulgular”* kısmı incelendiğinde, katılımcıların liderlik ile ilgili ifadelerinden yola çıkarak elde ettiğimiz liderlik tanımlarının, çalışmanın kavramsal kısmında verilen liderlik tanımlarıyla büyük ölçüde paralellik gösterdiği görülmektedir. Literatürde verilen liderlik tanımlarının ortak noktası; liderin amaçlarının, hedeflerinin, yönlendirme kabiliyetinin, yönetebilme kabiliyetinin ve harekete geçirebilme kabiliyetinin olduğu yönündedir. Katılımcıların ifadesiyle ise lideri; bir grubun içerisinde önde olan, vizyonu ve misyonu olan, örgüt içerisinde

bulunan çalışma arkadaşlarını iyi idare edebilen ve yönetebilen, başka fikirleri kendi fikirleri doğrultusunda yönlendirebilen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Katılımcılardan siyasi liderlik ile ilgili elde edilen bulguların, çalışmanın kavramsal kısmında yer alan siyasi liderlik tanımlarıyla kısmen benzerlik gösterdiği ancak kavram kısmında yer alan tanımlara göre daha detaylı bulgular elde edildiği görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre ise siyasi lideri, siyasi kimliği bulunan, karizmasıyla toplumu peşinden sürükleyebilen, topluma kendi fikir ve ideolojisini kabul ettirebilen, toplumu yönlendirebilecek bilgiye sahip olan, dürüstlüğü ile toplumu ileri götürebilen, aldığı bir kararı olumlu ve olumsuz taraflarını düşünmeden cesaretle uygulayabilen, takımıyla ve toplumla iletişim halinde olan, onlarla istişare eden, gerektiğinde bütün riskleri alabilen ve liyakate önem veren kişi şeklinde tanımlamak mümkündür. Katılımcıların birçoğunun liderlik denilince, siyasi liderlik algısıyla bir tanımlama yapmalarının sebebi, siyasetin içerisinde bulunmalarına ve siyasetle yakından ilgilenmelerine bağlanmaktadır. Bir liderde bulunması gereken nitelikler hususunda ise, samimiyet, dürüstlük, güven ve cesaret kavramları katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından vurgulanan kavramlar olmuştur. Bunun dışında liderde bulunması gereken en önemli niteliklerin, ilkelilik, tutarlılık, seviyeli, demokrat, karizmatik, sabır, vefa, ikna yeteneği, ciddiyet, doğruluk, fedakâr, yol gösterici, kararlı, iradeli, ileri görüşlü, hitabet yeteneği gibi nitelikler olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların liderlik nitelikleri hususunda liderlik davranışlarından daha çok kişisel özelliklere önem verdikleri görülmüştür.

Kavramsal bulgular kısmının ikinci başlığı olan *“lider ve yönetici ayrımına ilişkin bulgular”* kısmı incelendiğinde katılımcılar, lider ile yönetici arasında farklılık olduğunu, her yöneticinin lider olamayacağını ve yöneticilik yeteneğinin liderde bulunması gereken bir özellik olduğunu dile getirmişlerdir. Bu bulgu, çalışmanın literatür kısmında verilen yönetici ve liderin farklı olduğu bilgilerini doğrulamıştır. Bu bulgular neticesinde yönetici; bir yapının içerisinde birden fazla bulunabilen, ekip ve istişareye dayalı çalışmalar yapan, sorumluluğu yaptığı görev ve zamanla sınırlı olan, belirli usuller çerçevesinde temsil ettiği makamı yöneten, yaptığı projeleri kazanma odaklı yapan, ekibini idare ile yönetebilen ve sadece buldukları pozisyonda söz sahibi olan kişi şeklinde tanımlanabilir. Elde edilen bu bulgular, idarecilik ve ekibini iyi

yönetme noktasında çalışmanın literatür kısmında verilen yönetici özelliklerini doğrulamıştır.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerine ilişkin bulgular kısmının ilk başlığı olan *‘‘Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğine ve yöneticiliğine ilişkin bulgular’’* kısmı incelendiğinde tüm katılımcılar, Muhsin Yazıcıoğlu'nu bir lider olarak tanımlamışlar ve bazı katılımcılar bir liderde bulunması gereken yöneticilik yeteneğinin Muhsin Yazıcıoğlu'nda bulunmadığına dikkat çekmişlerdir. Sonuç olarak, Muhsin Yazıcıoğlu'nun yöneticilik vasfının liderlik vasfından daha geride kalması, kendisinin daha sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmasını ve başarılı bir siyaset yürütmesini engellemiştir. Yapılan tüm tanımlamalardan hareketle Muhsin Yazıcıoğlu'na lider olma sıfatını kazandıran en önemli kişilik özelliklerinin ise dürüstlük, güven, cesaret ve samimiyet olduğu belirlenmiştir. Bunların yanında Muhsin Yazıcıoğlu'nun; tevazu sahibi, vefalı, istişare eden, sevgiye önem veren, alçakgönüllü, yardımsever, inancılı, diğerkâm, ahlaklı, nezaketli, mücadeleci, fedakâr, iletişim yeteneği olan, sözünün eri, çalışkan, karizmatik, ilkeli, tutarlı, demokrat, saygılı, hümanist, gelişmeye açık, rehberlik eden, teşkilatçı ve donanımlı gibi özelliklere sahip olan bir lider olduğu görülmüştür.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerine ilişkin bulgular kısmının ikinci başlığı olan *‘‘literatürde verilen liderlik niteliklerine ilişkin bulgular’’* kısmı incelendiğinde örgüt kültürü ile ilgili olarak katılımcılar, Muhsin Yazıcıoğlu'nun da bir üyesi olduğu milliyetçi camianın örgüt kültürünü daha çok günümüz değerlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmişlerdir. Katılımcıların birçoğu milliyetçi camianın örgüt kültürünün, ‘‘lider- teşkilat- doktrin’’, ‘‘teşkilatlanma’’, ‘‘particilik’’, ‘‘Türk İslam kültürü’’, ve ‘‘fedakârlık’’ olgularına dayandığını ve lider-teşkilat-doktrin uygulamasının ve particiliğin yanlış bir uygulama olduğunu belirtirken, bir kısım katılımcı da milliyetçi camianın günümüzde bir örgüt kültürünün olmadığını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda, günümüzde milliyetçi camianın örgüt kültürünün yok olmasına ya da lider-teşkilat-doktrin gibi yanlış uygulamaları bünyesinde barındırmasına rağmen Muhsin Yazıcıoğlu'nun bu örgüt kültüründen etkilendiği ve örgüt kültürüne katkılarının bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun, Türk siyasi hayatı boyunca yerine getirmiş olduğu faaliyetlerde, çoğunlukla kendi tarzını ve sahip olduğu kültürü yansıttığı

görülmektedir. Buna bağlı olarak, Muhsin Yazıcıoğlu'nun içinde bulunduğu milliyetçi örgütün bir üyesi olarak örgüt kültüründen etkilenmesi ve örgüte sahip olduğu kültür bağlamında katkıda bulunmaya çalışması hususunun, çalışmanın literatür kısmında verilen örgüt kültürü ile ilgili bilgilerle paralellik gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt içerisindeki astlarıyla etkili, mükemmel, kuvvetli, güçlü, ikna edici, içten ve samimi bir iletişim halinde olduğu bulguları elde edilmiştir. Örgüt içerisinde iletişim unsuruna bakıldığı zaman, bu unsurun örgütü güçlendirmek adına büyük bir etki yarattığı görülmektedir. Nitekim bir liderin astlarıyla sürekli iletişim halinde olması, bir başarının elde edilmesinde büyük rol oynamaktadır. Katılımcılar, Muhsin Yazıcıoğlu'na ulaşmanın zor olmadığını, onunla istedikleri her an iletişim kurabildiklerini dile getirmişlerdir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt içerisinde etkili iletişim faktörü ile birlikte, astlarının kendisine olan bağlılığını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Muhsin Yazıcıoğlu'nun astlarıyla sürekli iletişim halinde olması noktasında demokratik bir lider özelliği gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Liderlikte, belirli hedefleri gerçekleştirebilmek için bazı yeteneklere sahip olmak gereklidir. Çünkü liderler, ancak bu yetenekleri sayesinde takipçilerini bir arada tutabilmekte ve onların çalışmalarına etki edebilmektedirler. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre Muhsin Yazıcıoğlu'nun en önemli yeteneklerini; cesaretli, ahde vefa sahibi, dürüst, siyasi ahlakı yüksek, faziletli, erdemli, vatanına ve milletine bağlı, iman sahibi, iradeli, merhametli, kahraman, açık ve samimi iletişim, samimi, dost canlısı, ikna gücü, kuvvetli sezgi sahibi, doğru konuşmak, tercih noktasında kaldığında doğruyu seçmek, sözünü tutmak, emanete ihanet etmemek, güvenilir, kuvvetli his sahibi olmak şeklinde sıralamak mümkündür. Katılımcılardan elde edilen Muhsin Yazıcıoğlu ile ilgili yetenek bulgularının, çalışmanın literatür kısmında verilen yetenek kavramı ile ilgili bilgilerle paralellik gösterdiği görülmüştür. Muhsin Yazıcıoğlu'nun sahip olduğu yetenekler göz önünde bulundurulduğunda, karizmatik ve demokratik lider özellikleri taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cesaretli olmak, liderlerin özellikle olağanüstü durumları başarılı bir şekilde yönetebilmesi açısından çok önemlidir. Burada cesaretli olmaktan kasıt, liderin olağanüstü durumlarda cesur bir tavır sergilemesi ve bu durumları aşabilecek cesaretli kararlar alabilmesidir. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre, Muhsin

Yazıcıoğlu'nun olağanüstü durumlarda çok cesaretli bir duruş sergilediği, cesaretli bir şekilde karar aldığı ve yine aldığı kararları cesaretle uyguladığı yönünde bir sonuca varılmıştır. Katılımcılar bu olağanüstü durumlara Muhsin Yazıcıoğlu'nun 28 Şubat sürecindeki tavrını, MÇP'den ayrılma kararını ve Refah Yol Hükümetine destek vermesini örnek olarak göstermişlerdir. Ancak Muhsin Yazıcıoğlu'nun BBP döneminde karar alma mekanizmasının yavaşladığı, özellikle de Refah Yol hükümetine destek vermesi aşamasında biraz ikileme düştüğü, bu süreçte bu ikilemi gidermek adına astlarıyla istişareler yaptığı ve kesin bir sonuca ulaşmanın da biraz zaman aldığı bulgusuna rastlanılmıştır. Burada demokratik liderlik tipinin bir sakıncası ortaya çıkmıştır. Demokratik liderlikte, liderin astlarına danışması ve onların düşünceleri neticesinde bir karar alması, astların çalışma isteğini arttırma yönünde önemli bir motivasyondur. Ancak, astlara danışma yöntemi karar alma mekanizmasını yavaşlatmakta ve karar alma sürecini uzatmaktadır. Dolayısıyla Muhsin Yazıcıoğlu'nun 28 Şubat Sürecinde ve MÇP'den ayrılma noktasında hızlı ve cesaretli bir şekilde karar aldığı ancak BBP döneminde, özellikle de Refah Yol hükümetine destek verme hususunda, istişareden çıkacak kararı netleştirmesi bakımından karar alma mekanizmasının yavaşladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın lider nitelikleri ile ilgili kısmında bahsedildiği gibi, bir liderde bulunması gereken en önemli nitelik güvenilir bir insan olmaktır. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre, Muhsin Yazıcıoğlu'nun gerek örgüt içerisinde gerekse normal hayatta güvenilir bir insan olduğu ve kendisinin güven kavramıyla özdeşleşmiş olduğu sonucuna varılmıştır. Hatta bazı katılımcılar, Muhsin Yazıcıoğlu'nun güvenilir bir insan olduğu için peşinden gittiklerini ifade etmişlerdir. Bir liderin, astlarının ve takipçilerinin gözünde bu denli güvenilir bir insan olması karizmatik liderliğin en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü astlar ve takipçiler, liderlerine sonsuz bir güven duyduklarında ona olan bağlılıkları artmaktadır. Dolayısıyla, Muhsin Yazıcıoğlu'nun da astlarına ve takipçilerine karşı vermiş olduğu güven, liderliğini sürdürebilmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerine ilişkin bulgular kısmının üçüncü başlığı olan "*liderlik teorilerine ilişkin bulgular*" kısmı incelendiğinde katılımcılardan, Muhsin Yazıcıoğlu'nun iş bitirici olması, mücadeleci olması, kahramanlık davranışları, ülkücü hareketi sevk ve idare edebilmesi, vatan ve millet sevgisi, ilahi güç sevgisi,

cesaretli olması, sabırlı olması, zeki olması, tahammüllü ve hoşgörülü olması, yiğitliği, terbiyeli ve ahlaklı bir insan olması, bileğinin ve yüreğinin güçlü olması, samimi olması, tevazu sahibi olması, korkusuzluğu, her şeye pozitif bakan bir insan olması, kucaklayıcı ve bütünleştirici bir tavrı olması gibi özelliklerinin doğuştan geldiği yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu özelliklerinin yanında Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin de doğuştan geldiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Burada, liderlik teorilerinden biri olan özellikler teorisi karşımıza çıkmaktadır. Nitekim özellikler teorisi, liderliğin ve bazı liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği yönündeki görüşü savunan bir teoridir. Ayrıca Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin doğuştan gelmesi bulgusuyla, karizmatik bir lider özelliği gösterdiği de görülmektedir. Bunun yanı sıra bazı katılımcılar liderliğin doğuştan geldiğine inanmadıklarını, dolayısıyla Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin de doğuştan gelmediğini ifade etmişler, Muhsin Yazıcıoğlu'nu şartların ortaya çıkardığı bir lider olarak tanımlamışlardır. Burada da durumsallık teorisine paralellik gösteren bulgular elde edilmiştir. Özellikler teorisinin tam zıttı olan durumsallık teorisi, lideri şartların ortaya çıkardığı görüşünü benimseyen bir teoridir.

Bazı liderlerin, lider olarak ortaya çıkışında bir olayın ya da bir durumun gerçekleşmesi söz konusu olmaktadır. Buna bağlı olarak elde edilen bulgulardan, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğini ortaya çıkaran olayların ve durumların Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı dönemi, SOGEV başkanlığı, cezaevi yılları, MÇP'den ayrılışı, 28 Şubat süreci, 12 Eylül dönemi, Refah Yol hükümeti, 27 Nisan Bildirisi, Çekiç Güç meselesi ve MÇP'nin 30 Kasım 1988 Kongresi olduğu belirlenmiştir. Muhsin Yazıcıoğlu, Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde, o dönemin kargaşalı ortamında cesaretli bir duruş sergilemiş ve ülkücü gençliği eğitime yönlendirmiştir. SOGEV başkanlığı döneminde cezaevinden çıkan ülkücü arkadaşlarına karşı yardımseverliğini göstermiş, cezaevi yıllarında da bütün imkânsızlıklara rağmen yönetme kabiliyetini ortaya koymuştur. MÇP'den ayrılma sürecinde, Alparslan Türkeş'e rağmen cesaretli bir kararlılık göstermiş ve 28 Şubat sürecinde demokrasiyi desteklediğini gösteren cesaretli çıkışlar sergilemiştir. 12 Eylül sürecinde darbeden çekinmediğini açıkça belli etmiş, Refah Yol hükümetine destek vermiş, 27 Nisan Bildirisine karşı tavrını koymuştur. Çekiç Güç meselesinde yine cesaretli bir tavır sergilemiş ve halkı bu konuda bilgilendirmiştir. MÇP'nin 30 Kasım 1988 Kongresinde ise Alparslan Türkeş'in

varlığına rağmen müthiş bir tezahürat ile karşılanmıştır. Bütün bunlardan hareketle, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin ortaya çıkışında rol oynayan olay veya durumların olması, bu olayların liderliğinin ortaya çıkışında bir dönüm noktası olarak görülmesi göz önünde bulundurulduğunda, bu özelliklerin durumsallık teorisinin savunduğu görüş ile paralellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderliğinin, belirlenen bu dönemlerle birlikte zor koşullarda ve kriz dönemlerinde ortaya çıktığına ilişkin bulgular da elde edilmiştir. Burada elde edilen bulgular yine durumsallık teorisinin tanımlamasına uygun olmakla birlikte, zor koşullarda ve kriz dönemlerinde ortaya çıkması noktasında Muhsin Yazıcıoğlu'nun karizmatik bir lider özelliği taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde müdahaleciliği hususunda üç farklı bulgu elde edilmiştir. Bunlardan birincisi Muhsin Yazıcıoğlu'nun müdahaleci bir lider olmadığıdır. Burada, Muhsin Yazıcıoğlu'nun astlarının kararlarını kontrol etme konusunda müdahaleci bir tavır sergilemediği bulgusu, davranışsal teorisinin savunduğu görüş ile aykırılık göstermektedir. Zira davranışsal teori, bir liderin astlarını ve astlarının aldığı kararları kontrol etmesini gerekli görmektedir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun astlarını kontrol noktasında müdahaleci bir tavır sergilememesinin nedeni de, onlara duyduğu güven ve samimiyetten kaynaklanmaktadır. Fakat müdahaleci olmanın ve kontrol gücünü elinde bulundurmanın iyi bir yöneticide bulunması gereken bir vasıf olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Dolayısıyla Muhsin Yazıcıoğlu'nun müdahaleci bir lider olmaması nedeniyle de yöneticilik vasfını başarılı bir şekilde yerine getirmediği görülmektedir. Diğer bir bulgu, Muhsin Yazıcıoğlu'nun ahlaka ve Türk töresine aykırı durumlarda müdahaleci olduğu, bunun dışında müdahaleci bir lider olmadığıdır. Üçüncü bulgu da, Muhsin Yazıcıoğlu'nun müdahaleci bir lider olduğudur. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus, Muhsin Yazıcıoğlu'nun müdahaleci bir lider olduğunu ifade eden katılımcıların, Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde birlikte çalıştığı kişiler olmasıdır. Muhsin Yazıcıoğlu'nun, Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde görevini yerine getirip getirmeyenleri denetlediği, bazı eylemlerin yapılmasına karşı çıktığı, alınan kararların ahlaka uygun olup olmamasına dikkat ettiği gibi bulgular elde edilmiştir. Burada elde edilen bulgularla davranışsal teorisinin savunduğu görüşün paralellik gösterdiği görülmüştür. Ayrıca Muhsin Yazıcıoğlu'nun belirlenen bu bulgular neticesinde, Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı

döneminde başarılı bir yönetici olduğu ve otoriter liderlik özelliği gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerine ilişkin bulgular kısmının dördüncü başlığı olan *“liderlik gücünün dayanağına ve güç türlerine ilişkin bulgular”* kısmı incelendiğinde, Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün dayanağının neler olduğu hususunda çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. İlk olarak, elde edilen bulgulardan Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün dayanağını inancından, kahramanlığından, cesaretinden, ahlakından, yetişmiş olduğu kültür içerisindeki örf, adet ve geleneklere bağlı olmasından, bileğinin ve yüreğinin güçlü olmasından, Allah'ın vermiş olduğu genlerden, aileden aldığı terbiyeden, bilgi sahibi olmasından, almış olduğu siyasi terbiyesinden, cezaevinde vermiş olduğu nefsin terbiye etme mücadelesinden, vatan ve millet sevgisinden ve ahde vefa sahibi olmasından aldığı belirlenmiştir. Burada, literatürde verilen *“liderliğin kültüre dayalı gücü”* ortaya çıkmıştır. Çünkü belirlenmiş olan bulgularda Muhsin Yazıcıoğlu'nun sahip olduğu liderlik gücünün dayanakları, örgütün amaçlarının nasıl belirlendiğini ve örgütün değerlerinin nelerden oluştuğunu açık bir şekilde ifade etmektedir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünün dayanağını temsil ettiği halktan, insanlara verdiği güven ve hoşgörüden, insanlarla olan samimiyetinden ve millettten aldığı güçten edindiği bulgularından literatürde verilen *“liderliğin insana dayalı gücü”* tanımlamasına ulaşılmıştır. Bu güç dayanağına sahip olması, Muhsin Yazıcıoğlu'nun insanlarla arasındaki güven bağı ve insanların sahip olduğu düşünceleri anlamaya çalıştığını ifade etmektedir. Diğer bir bulgu olan Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik gücünü teşkilatlandırma yeteneğinden alması ise, literatürde verilen *“liderliğin teknik becerilere dayalı gücü”* tanımlamasını doğrulamaktadır. Liderlikte, siyaseti ve politikayı yürütürken teknik beceriye sahip olmak çok önemlidir. Muhsin Yazıcıoğlu da teşkilatlandırma yeteneğini başarılı bir şekilde kullanarak bunu teknik bir güç haline getirmiştir. Ayrıca elde edilen bulgulardan literatürde verilen *“liderliğin eğitime dayalı gücü”* tanımlamasını ifade edebilecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt içerisinde karizmatik güç, bilgi gücü, ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücü kullandığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Bunun yanında hiçbir güç türü kullanmadığı bulgularına da rastlanmıştır. Muhsin Yazıcıoğlu'nun astlarının gözünde karizmatik güç ve bilgi gücünün olması karizmatik bir lider özelliği

taşıdığı, ödüllendirme gücünü kullanması da demokratik bir lider özelliği taşıdığı sonucunu göstermiştir. Bunun yanı sıra cezalandırma gücünü özellikle Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde tekelinde bulundurması da dikkat çeken bir husus olmuştur. Zira Muhsin Yazıcıoğlu'nun teşkilata hizmet edenleri değerlendirip, hizmet etmeyenleri görevden alması bir cezalandırma türüdür ve bu güç türünü kullanması o dönemde otoriter bir lider olduğunun göstergesidir. Burada dönüşümcü lider özelliğini de değerlendirmek mümkündür. Çünkü dönüşümcü liderler, belirlenen kurallara uyan çalışanlarını ödüllendirip, kurallara uymayanları ise cezalandırma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Ayrıca Muhsin Yazıcıoğlu hakkında literatürde verilen yasal güç tanımlamasına ilişkin herhangi bir bulgu elde edilmemiştir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun liderlik özelliklerine ilişkin bulgular kısmının son başlığı olan *“liderlik tiplerine ilişkin bulgular”* kısmı incelendiğinde, Muhsin Yazıcıoğlu'nun iletişime ve istişareye önem veren, astlarının ve tabanın görüşlerini dikkate alan, başarısızlıklarını kabullenen, astlarının çalışmalarını ödüllendiren, ben değil biz zihniyetiyle hareket edebilen, her söylediğini yerine getiren, lider sultasına karşı çıkan, inandığı değerler doğrultusunda yürüyen, devletini ve milletini düşünen bir liderlik anlayışına sahip olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu liderlik anlayışına bakıldığında Muhsin Yazıcıoğlu'nun, demokratik ve hizmetkâr lider özelliğine sahip olduğu yönünde bir sonuç elde edilmiştir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasette lider sultasına karşı olması, iletişime ve istişareye önem vermesi, tabanın görüşlerini dikkate alması demokratik bir liderlik anlayışı olduğunu; yine siyasette “ben” değil “biz” zihniyetini taşıyarak ilerlemesi de hizmetkâr bir liderlik anlayışı olduğunu göstermektedir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı dönemi; Türkiye'nin en sıkıntılı dönemlerinde cesaretli söylemleriyle ortaya çıkması, ülkücü gençliğe örnek olması, ülkücü gençliği o kargaşa ortamında eğitime yönlendirmesi, ülkücü gençliği koruması, teşkilatçılığını en iyi şekilde göstermesi, kitleleri hareket ettirmesi sebebiyle katılımcılar tarafından bir liderlik dönemi olarak adlandırılmıştır. Burada Muhsin Yazıcıoğlu'nun, Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde cesaretli söylemleriyle ortaya çıkması karizmatik bir lider özelliği gösterdiği; o dönemlerde gençliği yönlendirmesi, koruması ve onlara örnek olması noktasında da dönüşümcü bir lider özelliği gösterdiği sonucunu doğurmuştur. Çünkü dönüşümcü liderlikte, liderin

amaçlara ulaşmak için kitleleri kendi ileri görüşlülüğü doğrultusunda motive edebilmesi çok önemlidir. O dönemde de Muhsin Yazıcıoğlu, kargaşayı sona erdirmenin yolunun eğitim olduğunu düşünmüş ve ülkücü gençliği eğitime yönlendiren söylemlerine ağırlık vermiştir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun SOGEV başkanlığı dönemi, katılımcılar tarafından ahde vefa, sadakat, sevgi ve yardımseverlik gibi bulguları ortaya çıkarmıştır. Muhsin Yazıcıoğlu; cezaevindeki arkadaşlarıyla ve onların aileleriyle birebir ilgilenmesiyle, onlara tüm adaletiyle ve sevgisiyle yardımseverlik ve sadakatini göstermesiyle, onlara olan ahde vefa borcunu ödemeye çalışmasıyla tam bir paternalist lider özelliği göstermiştir. Bu özellik de takipçilerinin Muhsin Yazıcıoğlu'na olan bağlılığını arttırmıştır.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun kişisel özellikleri dışında astlarına karşı liderlik davranışları incelendiğinde; katılımcıların Muhsin Yazıcıoğlu ile birlikte çalıştıkları dönemlerde kendilerini hiçbir zaman bir ast konumunda hissetmedikleri, Muhsin Yazıcıoğlu'nun kendilerine bir üst konumunda olduğunu hissettirmeden bir yol arkadaşı, bir dost, bir abi kardeş samimiyetinde davrandığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Aynı zamanda Muhsin Yazıcıoğlu'nun yol arkadaşlarına karşı kırıcı davranmadığı, onlara sevgi ve saygı gösterdiği, iyi niyetli, mütevazı, sevecen, toleranslı davrandığı ve özellikle kadınlara yönetime katılmaları noktasında ısrarcı davranışlar sergilediği bulgularına da ulaşılmıştır. Muhsin Yazıcıoğlu'nun astlarını bir yol arkadaşı olarak görmesi, yol arkadaşları ile aralarında bir abi kardeş samimiyeti kurması, onlarla dostane ilişkilerde bulunması, yol arkadaşlarını kırmaması, onlara sevgi ve saygıyla yaklaşması, iyi niyet ve mütevazılık göstermesi hizmetkâr bir lider olduğunun göstergesidir. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarını yönetime katılmaları noktasında motive etmesi ve ısrarcı davranması da demokratik bir lider özelliği taşıdığı sonucunu göstermiştir. Yol arkadaşlarının bakış açısıyla ise Muhsin Yazıcıoğlu, rahat iletişim kurulabilen, hoşgörülü, itimat edilen, dürüst, samimi, dost, arkadaş, kahraman, iyi bir dava adamı, mükemmel bir insan, nezaketli, insanların hassasiyetine önem veren, ne yaptığını bilen, sevilen, güven duyulan, biat edilebilecek bir lider konumundadır. Hatta katılımcılar tarafından *‘o bizim canımız, içimizden biri’* denilebilecek kadar beğeniyle karşılanan bir liderdir. Bu nedenle, Muhsin Yazıcıoğlu'nun rahat iletişim kurulabilen bir lider olması neticesinde demokratik lider özelliği taşıdığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanında katılımcılar tarafından bu denli sevilmesi ve olumlu karşılanabilecek

özellikleriyle tanımlanması da Muhsin Yazıcıoğlu'nun karizmatik bir lider olduğunun gerekçesini de göstermektedir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt işleyişinde karar alma süreci değerlendirildiğinde iki farklı bulgu elde edilmiştir. Bunlardan birincisi, Muhsin Yazıcıoğlu'nun çalışma arkadaşlarına danışarak ve onlarla istişare ederek karar aldığı bulgusudur. Muhsin Yazıcıoğlu'nun bu davranışı, demokratik liderlik özellikleri açısından örnek gösterilebilecek bir davranıştır. Ancak daha önce de bahsedildiği gibi bu denli istişareye önem vermek, karar alma mekanizmasının yavaşlaması açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Karar alma süreciyle ilgili olarak elde edilen bir diğer bulgu da, Muhsin Yazıcıoğlu'nun Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde teşkilat içerisinde aniden ve tek başına kararlar aldığı bulgusudur. Muhsin Yazıcıoğlu'nun bu davranışı ile birlikte otoriter bir lider özelliği gösterdiği gözlenmiştir. Burada otoriter liderlik tipinin olumlu bir yanı ortaya çıkmaktadır. Otoriter liderlikte kimseye danışmadan tek başına ve aniden karar alma yetkisi liderdedir ancak bu durum karar alma mekanizmasının hızlı işlemesi ve zaman kaybının en az seviyeye indirilmesi açısından olumlu bir sonuç meydana getirmektedir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nda eksik görülen liderlik özellikleri incelendiğinde, iki şekilde bulguları değerlendirmek mümkündür. Bir kısım katılımcı Muhsin Yazıcıoğlu'nda eksik gördükleri bir liderlik özelliği bulunmadığını belirtirken, bir kısım katılımcı da Muhsin Yazıcıoğlu'nun fazla merhametli, iyi niyetli, fazla vefalı olması, fazla açık sözlü olması, siyasette fırsatçılık yapmaması, siyasi başarı elde etme yönünde sevgi, hırs ve ihtiras sahibi olmaması, yalan söylememesi gibi özelliklerini kişilik açısından tamamlayıcı ancak siyaseten eksiklik olarak gördüklerini ve bu özelliklerini tasvip etmediklerini ifade etmişlerdir. Bu durumu liderlik özellikleri bakımından değerlendirdiğimizde bir liderin fazla merhametli, iyi niyetli ve vefa sahibi olması, siyasi başarıdan daha çok insanlara hizmet etmeyi kendine vazife edinmesi hizmetkâr liderlik tipinin özelliklerine örnek gösterilebilir. Bunun dışında liderin çalışma arkadaşlarına karşı iyi niyetli davranması güvenilir bir insan olması açısından da çok önemlidir. Ancak bu davranışları sergilerken bazı olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Lider, bir süre sonra çalışma arkadaşları tarafından her durumu tolere eden bir karakter olarak algılanabilir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun eksik olarak görülen bu davranışları neticesinde de zaman zaman çalışma arkadaşları tarafından fazla tolerans gösteren bir lider karakteri

olarak algılandığı sonucuna varılmıştır. Nitekim bir lider, içinde bulunduğu örgütün kültürünü çok iyi bilmeli ve ona göre davranışlar sergilemelidir. Muhsin Yazıcıoğlu'nun örgüt üyelerine gereğinden fazla merhametli ve iyi niyetli davranması, insanlara verdiği değeri örgütün başarısından üstün tutması, bazen örgüt kuralı gereği söylenmemesi gereken bir şeyi iyi niyetle dahi olsa örgüt üyelerine söylemesi örgüt kültürünün zayıf olduğunun göstergesidir. Siyaseten değerlendirecek olursak da, Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasetin gidişatına ayak uyduramaması, siyasetin gereklerine göre hareket etmemesi, siyasi başarı elde etme yönünde çaba göstermemesi örgüt yapısını etkin bir şekilde kullanmadığının göstergesidir.

Tasvip edilmeyen ve ayrı değerlendirilmesi gereken bir diğer bulgu da Muhsin Yazıcıoğlu'nun MÇP'den ayrılması davranışıdır. O dönemlerde Alparslan Türkeş'in MÇP Genel Başkanı olmasına rağmen, o örgüt yapısı içerisinde Muhsin Yazıcıoğlu'nun karizmatik bir lider özelliği gösterdiği yadsınamaz bir gerçeği ortaya çıkarmıştır. Ancak karizmatik liderlik, liderin gerçeği görebilmesini, o gerçeğe göre bir hedef belirlemesini ve bu hedefe ulaşmak için de gereken çabayı göstermeyi gerektirir. Literatürden ve elde edilen bulgulardan yola çıkarak, Muhsin Yazıcıoğlu'nun MÇP'nin İslami değerlerden uzaklaşmasını sebep göstererek MÇP'den ayrılma kararı alması ve geleceği görebildiği halde örgüt içerisinde kalarak orada mücadele etme çabasından kaçınması karizmatik lider tipinin özelliğine ters düşmektedir. Sebebi her ne olursa olsun, karizmatik liderlerin temsil ettikleri ve inandığı değerler uğrunda ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda mücadele etmemesi liderin takipçileri açısından olumsuz değerlendirilebilecek bir davranıştır.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun örnek alınan davranışları incelendiğinde, çalışma arkadaşları tarafından cesaretinin, dostane oluşunun, ailesine bağlılığının, tercih noktasında doğrunun yanında olduğunun, çalışkanlığının, iradeli oluşunun, sabırlı oluşunun, özgüven sahibi oluşunun, samimiyetinin, güvenilirliğinin, adaletli davranmasının, idealist oluşunun, güler yüzlü oluşunun, yaşam biçiminin örnek alındığı belirlenmiştir. Daha da ileri boyutlarda, Muhsin Yazıcıoğlu ile benzeştiği ifadesini dile getiren katılımcılar olmuştur. Muhsin Yazıcıoğlu'nun vefat etmiş bir lider olmasına karşın hala örnek alınan bir insan olması karizmatik liderliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca vefat etmiş ve örgüt yapısından ayrılmış bir lider olmasına rağmen takipçilerinin, Muhsin Yazıcıoğlu'nun idealizmini hala benimsiyor, yaşatmaya çalışıyor

ve bu idealizm çerçevesinde mücadelelerini sürdürüyor olmaları, kendisinin dönüştürücü bir özelliği taşıdığına kanıt gösterilebilir.

Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasi liderliği ile ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak; Ülkü Ocakları Genel Başkanlığı döneminde aniden ve tek başına karar almasıyla, müdahaleci tavırlarıyla, teşkilata hizmet edenleri değerlendirip hizmet etmeyenleri görevden almasıyla, diğer bir deyişle cezalandırma gücü kullanmasıyla otoriter lider özelliklerinin ön planda olduğunu; o dönemdeki kargaşa ortamına karşı mücadele etmesi ve ülkücü gençliği eğitime yönlendirmesi ile de karizmatik lider özelliği taşıdığını söylemek mümkündür. SOGEV Başkanlığı döneminde, cezaevindeki ülkücülere ve onların yakınlarına maddi ve manevi yardım sağlaması ve onları sahiplenmesi neticesinde paternalist liderlik unsurlarının fazla olduğu görülmektedir. MÇP döneminde, ülkücü camia nezdinde olumlu bir imaj yaratması karizmatik lider özelliğinin olduğunu göstermektedir ve bu durum karizmatik liderliğinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. BBP döneminde ise astları ile sürekli istişare etmesi, onların fikirlerine önem vermesi ve saygı duyması, kadın kollarına yönetime katılmaları noktasında ısrarcı davranması sebebiyle demokratik bir lider olduğu; çalışma arkadaşlarına karşı kendisini eleştirenleri dahi vefalı, iyi niyetli ve merhametli davranması, siyasi başarıdan daha çok insanlara hizmet etmeyi kendine vazife edinmesi sebebiyle hizmetkâr bir lider olduğu; liderliği döneminde yol arkadaşlarına rehberlik etmesi, onların beklentilerine ve hassasiyetlerine önem vermesi, siyasi başarı elde etme sürecinden daha çok ideolojik düşüncesiyle ilgilenmesi ve vefat etmesine karşın takipçilerinin hala onun idealizmini benimsiyor olması neticesinde de dönüştürücü bir lider olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu durum Muhsin Yazıcıoğlu'nun siyasi hayatı boyunca tek bir liderlik özelliği göstermediğinin kanıtıdır. Zira siyasi liderlerin siyasi hayatı boyunca tek bir liderlik özelliği gösterdiği rastlanılması pek mümkün olmayan bir durumdur. Çünkü siyasi hayatın koşulları sürekli değişim göstermekte ve liderlerin de bu koşullar neticesinde liderlik özelliklerinde zaman zaman değişiklikler görülmektedir. Siyasi hayatı boyunca en fazla %1,5 civarında oy alabilen Muhsin Yazıcıoğlu, vefatından sonra bile hala "Başkan" olarak anılan bir lider sıfatını taşımaktadır. Kitleler üzerinde fikirleriyle ve tutumlarıyla büyük etki gösteren ancak bu etkisini oy oranına çeviremeyen Muhsin Yazıcıoğlu, liderlik açısından Türk siyasi hayatında önemli bir yere sahiptir. Bunun en önemli nedeni ise, liderlik

davranışlarından daha çok insani vasıflarıyla ön plana çıkmasıdır. Muhsin Yazıcıoğlu'nun bu denli kitleleri etkileyebilmesine ve olumlu sayılabilecek liderlik özellikleri taşımasına karşın siyaseten bir başarı elde edememesinin nedenleri de araştırılması önerilen bir konudur.



KAYNAKÇA

- Aziz, A. , (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, 9. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Aktan, E. - Ağca, H. - Çakmak, V. , (2014), ‘‘Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar’’, Edt. Pınar Altıok Güler ve Recep Yılmaz, *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Ahmad, F. , (2015), *Demokrasi Sürecinde Türkiye 1945-1980*, Çev. Ahmet Fethi, 5. Basım, Hil Yayıncılık, İstanbul.
- Akpınar, H. , (2005), *Kurtların Kardeşliği*, 5. Basım, Bir Harf Yayınları, İstanbul.
- Akpınar, H. , (2006), *28 Şubat Postmodern Darbenin Öyküsü*, 2. Basım, Bir Harf Yayınları, İstanbul.
- Aykol, H. , (2011), *Türkiye’de Sağ Örgütler Bölüne Bölüne İktidar Olmak*, Phoenix Yayınevi, Ankara.
- Aksel, İ. , (2008), ‘‘Liderlik Teorileri’’, Edt. Celalettin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Adair, J. , (2004), *Etkili Liderlik*, Çev. Fatma Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Adair, J. , (2005), *Kışkırtıcı Liderlik*, Çev. Pelin Ozaner, Alteo Yayıncılık, Ankara.
- Akpınar, K. , (2014), *Kanlı Çukur*, Pera Kitap, İstanbul.
- Angelo, K. , and Kreither, R. , (2008), *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills&Best Practices*, 3rd Edition, China: McGraw-Hill.
- Altınöz, M. , (2009), *Yetenek Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arslan, M. , (2001), ‘‘Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları’’, Edt. Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Aydoğan, M. , (2006), *Küreselleşme ve Siyasi Partiler*, 3. Basım, Umay Yayınları, İzmir.
- Aydın, N. , (2009), *Etkili İletişim Stratejileri*, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Aytürk, N. , (2007), *Yönetim Sanatı*, 5. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Aytürk, N. , (2015), *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, 2. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Alperen Ocakları Eğitim Kültür ve Dayanışma Vakfı Resmi Sayfası, <http://www.alperenocaklari.org.tr/muhsin-yazicioglu.html>, (27.02.2019).
- Alperen Ocakları Eğitim Kültür ve Dayanışma Vakfı Resmi Sayfası, <http://www.alperenocaklari.org.tr/k-4-Tarihce.html>, (27.05.2019).
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. , (2006), “Önderlik: Kuramlar ve Uygulamalar”, Edt. Halil Can, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Arıkan, S. , (2001), “Liderlik”, Edt. Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arklan, Ü. , (2004), *Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Akdoğan, Y. , (2003), *Muhafazakâr Demokrasi*, Ak Parti Yayınları, Ankara.
- Bahadır, A. , (2018), *Ülkücülüğün Tarihi*, Kriminal Kitaplar, İstanbul.
- Baltaş, A. , (2014), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 13. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Başgil, A. F. , (2014), *Demokrasi Yolunda*, 4. Basım, Yağmur Yayınları, İstanbul.
- Bayraklı, B. , (1983), *Farabi’de Devlet Felsefesi*, Doğuş Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- Büyük Birlik Partisi Resmi Web Sayfası, Muhsin Yazıcıoğlu, <https://www.bbp.org.tr/sayfa/muhsin-yazicioglu>, (27.02.2019).
- Bölükbaşı, D. , (2012), *Siyaset İskelesi*, Doğan Yayıncılık, İstanbul.
- Bahar, E. , (2006), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Boyalı, H. ve Gündoğdu, S. , (2017), “Kriz Ortamında Liderlik ve Kriz Liderleri”, Edt. Nezihe Tüfekci, *İşletme Biliminde Güncel Araştırmalar*, SRA Academic Publishing, Turkey.
- Bakan, İ. , (2011), *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, 2. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. , (2010), ‘‘Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması’’, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.2010, S.2, (73-84).
- Barutçugil, İ. , (2014), *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. , (2006), *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. , (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Biröl, İ. , (2009), *Gül’ün Şavkı*, 2. Basım, Alperen Yayınları, Ankara.
- Bowditch, J. L. and Buono, A. F. , (1997), *A Primer On Organizational Behavior*, 4th Edition, New York: JohnWiley&Sons, Inc.
- Barlı, Ö. , (2010), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, 4. Basım, Aktif Yayınevi, İstanbul.
- Bayraktar, Ö. , (2016), *Ülkücü Harekette Bölünme: Milliyetçi Hareket Partisi ve Büyük Birlik Partisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bayraktar, Ö. , (2015), ‘‘Lider, Teşkilat, Doktrin’in İflası: Ülkücü Harekette 1980 Sonrası Dönüşüm, Bölünme ve İç Çatışma’’, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.28, (35-40).
- Bender, P. U. , (2000), *İçten Liderlik*, Çev. İmren Kalyoncu ve Fatma Can Akbaş, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Bora, T. ve Can, K. , (2007), *Devlet ve Kuzgun 1990’lardan 2000’lere MHP*, 3. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Bora, T. ve Can, K. , (2004), *Devlet ve Kuzgun 1990’lardan 2000’lere MHP*, İletişim Yayınları, Ankara.
- Burns, M. G. , (1978), *Leadership*, Harper-Row, New York.
- Buzan, T. - Dottino, T. - Israel, R. , (2001), *Akıllı Lider*, Çev. Serdar Uçar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Bennis, W. and Nanus, B. , (1985), *Leaders: The Strategies For Taking Charge*, New York: Harper and Row.
- Bennis, W. , (1995), “Lider Olmanın Temel İlkeleri”, Haz. Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Basım, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Can, A. T. , (2011), *Son Ülkücü’yü Kim Öldürdü?’’*, Anatolia Kitap, İstanbul.
- Cheng, B. S. - Chou L. F. – Yu Wu, T. – Huang M. P. – Farh, J. L. . , (2004), “Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing Leadership Model in Chinese Organizations”, *Asian Journal Of Social Psychology*, Vol.7, Issue.1, (89-117).
- Celep, C. , (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Carzo, R. and Yanouzas, J. , (1967), *Formal Ornanization: A Systems Approach*, Irwin.
- Çiçek, A. , “Muhsin Yazıcıoğlu Gönülden Bağlılar Platformu”, <http://www.mygbp.org/muhsin-yazicioglu/>, (27.02.2019).
- Çoraklı, S. , (2009), *Muhsin Yazıcıoğlu Adam Gibi Adam*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Çakıl, T. , (2013), *Üşüyorum Reis*, Kainat Kitaplar, İstanbul.
- Çelik, V. , (2015), *Eğitimsel Liderlik*, 8. Basım, Pegem Akademi, Ankara.
- Durmuş, A. , (2014), *Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Davis, K. , (1977), *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çev. Kemal Tosun vd. , İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Demiröz, V. , (2016), *Son Reis Muhsin Yazıcıoğlu*, Kriminal Kitaplar, İstanbul.
- Ergezer, B. , (1992), *Liderlik ve Özellikleri*, Ocak Yayınları, Ankara.
- Eren, E. , (1993), *Yönetim Psikolojisi*, 4. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, E. , (2011), *Etkileşimci Liderlik*, Literatürk Yayınları, Konya.

- Erben, G. S. And Güneşer, A. B. , (2008), ‘‘ The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics’’, *Journal of Business Ethics*, Vol.82, Issue.4, (955-968).
- Erkutlu, H. V. , (2014), *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, Efil Yayınevi, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. , (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erkmen, T. , (2012), ‘‘Örgüt Kültürü: Fonksiyonları, Ögeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi’’ , Edt. Memet Zencirkıran, *Örgüt Sosyolojisi*, Dora Basım Yayın, Bursa.
- Erken, V. , (2010), *Muhsin Yazıcıoğlu'nun Büyük Birlik Tasavvuru*, Yayın Yok, Bilge Ofset Matbaa, Ankara.
- Fındıkçı, İ. , (2009), *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, 2. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S. , (2000), ‘‘A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations’’ , Edt. J. T. Li, Anne S. Tsui, Elizabeth Weldon , ‘‘*Management and Organizations İn The Chinese Context*’’, Palgrave Publications.
- Feyizoğlu, T. , (2005), *Fırtınalı Yıllarda Ülkücü Hareket*, 3. Basım, Ozan Yayıncılık, İstanbul.
- Güler, A. – Halıcıoğlu, M. B. – Taşğın, S. , (2015), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*, 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Glover, D. and Miller, D. , (1999), ‘‘Leading The Troops: Assessing The Qualities Of Subject Leaders’’ , *Management In Education*, Vol.3, Issue.2, (24-25).
- Göka, E. , (2009), *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Gliner, J. A. - Morgan, G. A. – Leech, N. L. , (2015), *Research Methods In Applied Settings An Integrated Approach To Design And Analysis*, Çev. Selahattin Turan, 2. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.

- Gerçek, M. , (2018), ‘‘ Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma’’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.13, S.2, (101-118).
- Genç, N. , (2012), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 4. Basım, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Güney, S. , (2012), *Liderlik*, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Güney, S. , (2011), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güven, S. , (2001), *Toplum Biliminde Araştırma Yöntemleri*, 2. Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Hacib, Y. H. , (1985), *Kutadgu Bilig*, Çev. Reşit Rahmeti Arat, Türk Tarih Kurumu Yayını, Ankara.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. , (2010), *Eğitim Yönetimi*, Çev. Selahattin Turan, 7. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Işık, F. , (2016), *Başbuğ Türkeş*, Kriminal Kitaplar, İstanbul.
- İslamoğlu, G. - Birsal, M. - Börü, D. , (2007), *Kurum İçinde Güven*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Kuzu, A. , (2014), *Alparslan Türkeş Dokuz Işık Ülkücü Hareketin Tarihi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Kellerman, B. , (2008), *Kötü Liderlik*, Çev. Fadime Kahya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Karakaş, F. , (2009), *Sıfır Merkez Liderlik*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. , (2010), *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Karsantık, İ. , (2017), ‘‘Liderlik Kuramları’’, Edt. Münevver Ölçüm Çetin, *Güncel Liderlik Kuramları*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Kesken, J. ve Ünnü, N. A. , (2011), *Öteki Liderlik*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kouzes, J. ve Posner, B. , (2014), *Olağanüstü Liderlik*, Çev. Mirel Benveniste, MediaCat Kitapları, İstanbul.

- Kılınç, M. , (2009), *Etkin Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Köksal, O. , (2011), ‘‘ Paternalizm İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma’’, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.12, S.2, (159-170).
- Köksal, O. , (2011), ‘‘Bir kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm’’, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, S.15, (101-122).
- Kaleli, S. , (2015), *Siyasal Pazarlama Sürecinde Liderlik*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Küpçük, S. , (2012), *Yüzleşmenin Kişisel Tarihi*, Granada Yayınları, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. , (2003), *Lider ve Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. , (2011), *İşletme Yöneticiliği*, 13. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Labıç, K. , (1995), ‘‘İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı’’, Haz. Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Basım, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Lai, M. F. and Lee, G. , (2007), ‘‘Relationships Of Organizational Culture Toward Knowledge Activities’’, *Business Process Management Journal*, Vol.13, Issue.2, (306-322).
- Meydan, C. H. , ve Polat, M. , (2010), ‘‘Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma’’, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C.65, S.4, (123-140).
- McGregor, D. , (1960), *The Human Side Of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Mendel, G. , (2005), *Bir Otorite Tarihi Süreklilikler ve Değişiklikler*, Çev. Işık Ergüden, İletişim Yayınları, İstanbul.
- MHP Ar-Ge Merkezi Siyasi ve Sosyal Araştırmalar Grubu, (2002), *Türk Siyasetinde Yozlaşma ve Arayış Sürecinde Milliyetçi Hareket Partisi*, Ankara.
- Milliyet Gazetesi, 30 Nisan 1980.
- Milliyet Gazetesi, 20 Nisan 1981.
- Machiavelli, N. , (1998), *The Prince*, University Of Chicago Press, Chicago.

- Mentor, P. , (2007), *Liderlik*, Çev. Ahmet Kardam, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Nizamülmülk, (1998), *Siyasetname*, Çev. Nurettin Bayburtlugil, Dergâh Yayınları, İstanbul.
- Özkan, Ç. , (2011), *Bir Vatan İki Reis*, Güz Yayınları, İstanbul.
- Owen, H. – Hodgson, V. – Gazzard, N. , (2011), *Liderlik El Kitabı*, Çev. Münevver Çelik, 3. Basım, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- Ölçüm Çetin, M. , (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ölçüm Çetin, M. , (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Öznur, H. , (2016), *Muhsin Yazıcıoğlu Külliyyatı Cilt 1*, 3. Basım, Akçağ Basım Yayım, Ankara.
- Öznur, H. , (2016), *Muhsin Yazıcıoğlu Külliyyatı Cilt 2*, 3. Basım, Akçağ Basım Yayım, Ankara.
- Öznur, H. , (2012), ‘‘Mamaktan Tacettin Dergâhına’’, *Alperen Ocakları Dergisi Muhsin Yazıcıoğlu Özel Sayısı*.
- Ömerci, O. , (2008), *Türk Siyasal Tarihi*, Güncel Yayıncılık, İstanbul.
- Özsoy, O. , (2011), ‘‘Karizmatik Liderlerin Özellikleri ve İletişim Stratejileri’’, Sevinç Engin, *Lider Öyle Olmaz Böyle Olur*, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.
- Polat, C. ve Külter, B. , (2008), ‘‘Genç Seçmenler Gözüyle Siyasal Ürün (Siyasi Lider) Özellikleri: Ankara’daki Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma’’, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.5, S.1, (1-31).
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. , (2008), ‘‘ Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research’’, *Journal Of Management*, Vol.34, Issue.3, (566-593).
- Paksoy, M. , (2002), *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- Pillai, R. , (1997), *Leadership: Theory and Practice*, Peter G. Northouse, Sage Publications, Thousand Oaks, ABD.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. , (1995), *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, Çev. Selami Sargut, 2. Basım, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Reffo, G. and Wark, V. , (2017), *Leadership PQ How Political Intelligence Sets Successful Leaders Apart*, Çev. Ahmet Aksoy, 2. Basım, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Resmi Gazete, 29 Nisan 1999 Tarih ve 23678 Sayılı ‘‘15 Şubat 1999 Tarihinde Yapılan Genel ve Yerel Seçim Sonuçlarına İlişkin Karar’’.
- Resmi Gazete, 26 Mayıs 1999 Tarih ve 23706 Sayılı ‘‘15 Şubat 1999 Tarihinde Yapılan Genel ve Yerel Seçim Sonuçlarına İlişkin Karar’’.
- Resmi Gazete, 10 Kasım 2002 Tarih ve 24932 Sayılı ‘‘3 Kasım 2002 Pazar Günü Yapılan Milletvekili Genel Seçimine İlişkin Karar’’.
- Resmi Gazete, 12 Mayıs 2004 Tarih ve 25460 Sayılı ‘‘Yüksek Seçim Kurulunun No:2002 Sayılı Kararı’’.
- Resmi Gazete, 11 Mayıs 2009 Tarih ve 27225 Sayılı ‘‘Yüksek Seçim Kurulunun 1850 Sayılı Kararı’’.
- Rainey, H. G. , (2009), *Understanding And Managing Public Organizations*, 4th Edition, Published by Jossey-Bass, America.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. , (2012), *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem vd. , 14. Basım, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Rath, T. ve Conchie, B. , (2011), *Güçlü Yönlere Odaklı Liderlik*, Çev. Aycan Ak, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Roberts, W. , (1989), *Hun İmparatoru Attila'nın Liderlik Sırları*, Çev. Yakut Eren, İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Say, A. T. ve Ekinci, B. , (2003), *Seçmenin İsteddiği Lider Özellikleri*, 8. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kayseri.
- Selvi, A. ve Seven, E. , (2010), *İşkence Koşullarından Siyaset Meydanına*, Nesil Yayınları, İstanbul.

- Sökmen, A. , (2014), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş, Y. , (2014), *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sayım, F. , (2017), *Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri*, 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Saylı, H. ve Baytok, A. , (2014), *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Stoner, J. A. F. , (1978), *Management*, Prentice-Hall.
- Silleli, M. D. , (2010), *Muhsin Yazıcioğlu Destanı*, Manas Yayınevi, Isparta.
- Sennett, R. , (2011), *Otorite*, Çev. Kamil Durand, 3. Basım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Sendjaya, S. -Sarros, J. C. - Santora, J. C. , (2008), “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour,” *Journal of Management Studies*, Vol:45, Issue:2, (402-424).
- Şimşek, M. Ş. , (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, 12. Basım, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Şimşek, M. Ş. - Çelik, A. - Akgemci, T. , (2014), *Davranış Bilimleri*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şimşek, M. Ş. - Çelik, A. - Akgemci, T. , (2014), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 8. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şişman, M. , (2007), *Örgütler ve Kültürler*, 2. Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tan, A. , (2002), *İlke ve Uygulamalarıyla Politik Pazarlama*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Tekin, A. , (2011), *Alparslan Türkeş ve Liderlik*, Berikan Yayınevi, Ankara.
- Turner, C. H. and Trompenaars, F. , (2000), *Building Cross Cultural Competence*, John Wiley and Sons, New York: USA.
- Taşkıran, E. , (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. , İstanbul.
- Turgut, H. , (1995), *Şahinlerin Dansı*, ABC Yayınları, İstanbul.

- Tutar, H. , (2013), *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. ve Erdönmez, C. , (2011), *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*, 6. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tonguç, K. , (2015), *Ülkücü Manifesto*, Adonis Yayıncılık, Ankara.
- Turhan, M. , (2016), *Ülkü Ocakları 1966-1980*, Panama Yayıncılık, Ankara.
- Türköne, M. , (2009), ‘’Muhsin Başkan’’ , Zaman Gazetesi, 27 Mart 2009.
- Taşdan, N. , ve Gül, H. , (2013), *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tunçer, P. , (2012), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tekin, S. , (2016), *Sihirli Liderler*, Olympia Yayınları, İstanbul.
- Turgut, S. , (2013), *Başkan Dedi Kİ*, 2. Basım, Seriyeye Yayınları, Ankara.
- Tekin, Y. ve Okutan, M. Ç. , (2012), *Türk Siyasal Hayatı*, 2. Basım, Orion Kitabevi, Ankara.
- Umur, Ö. , (2017), *Türk Siyasi Tarihinde Büyük Birlik Partisi: Siyasi Gelişimi, Fikri Kaynakları, Teşkilatlanma Yapısı 1993-2009*, Muhsiyad Yayınları, Ankara.
- Uzun, T. , (2010), ‘’Milliyetçi Hareket Partisi’’ , Edt. Turgay Uzun, *Türkiye’de Siyasal Partiler*, Orion Kitabevi, Ankara.
- Ülkü Ocakları Eğitim ve Kültür Vakfı, <https://www.ulkuocaklari.org.tr/ulku-ocaklari-hakkinda/>, (01.03.2019).
- Vinod, S. And Sudkhar, B. , (2011), ‘’Servant Leadership: A Unique Art of Leadership’’ *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol:2, Issue:11, (456-467).
- Weber, M. , (2006), *Meslek Olarak Siyaset*, Çev. Afşar Timuçin ve Mehmet Sert, Chiviyazıları Yayınevi, İstanbul.
- Weber, M. , (2011), *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, Çev. Özer Ozankaya, Cem Yayınevi, İstanbul.

- Yıldırım, A. , ve Şimşek, H. , (2016), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 10 Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yukl, G. A. , (2002), *Leadership In Organizations*, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Yılmaz, H. , (2011), *Güçlendirici Liderlik*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Yanardağ, M. , (2002), *MHP Değişti Mi? Ülkücü Hareketin Analitik Tarihi*, Gendaş Yayınları, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, M. , (1992), *İhtilafın Rahmetinde Milli Mutabakata Doğru*, Kardelen Yayınları, Ankara.
- Yücel, M. S. , (2006), *Türkiye'nin Siyasal Partileri (1859-2005)*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. , (2002), *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yeşilyurt, P. , (2007), *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Yıldırım, S. , (2014), *Yönetim Teorileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Zürcher, E. J. , (1999), *Modernleşen Türkiye'nin Tarihi*, Çev. Yasemin Saner Gönen, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Zel, U. , (2011), *Kişilik ve Liderlik*, 3. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Fatma AKAR

Doğum Yeri : Alanya

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi :

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi :

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

İngilizce-Başlangıç Seviyesi

Almanca- Başlangıç Seviyesi

İş Denevimi :

Antalya Büyükşehir Belediyesi Alanya Hizmet Birimi Mali Hizmetler Müdürlüğü Mali İşler Stajyeri (2013)

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Gazipaşa Mustafa Rahmi Büyükbali MYO Dışarıdan Öğretim Elemanı (2016-2017)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

Fatma Akar, "Yeni Kamu İşletmeciliği Paradigmasının Türk Kamu Bürokrasisinde Kamu Personeli İstihdam Şekilleri Üzerine Etkileri", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2018, C.1, S.3, ss.480-495.

Fatma Akar, "Türk Kamu Bürokrasisinde İşletmecilik Anlayışı Bağlamında Personel Reform Süreci", Edt. Mehmet Mecek, Bekir Parlak, Emin Atasoy, *Kent Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Etkin Belediyecilik Uygulamaları*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2018, ss.650-658.

Ümmühan Kaygısız ve Fatma Akar, ‘‘Kentsel Siyasette Katılımcı Yönetişim Düzenlemelerini Anlama: Vatandaş Diyaloglarının Siyasete Etkileri’’, Edt. Mehmet Mecek, Bekir Parlak, Emin Atasoy, *Kent Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Etkin Belediyecilik Uygulamaları*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2018, ss.797-802.

Alanya Uluslararası Yerel Yönetimler Sempozyumu, ‘‘Türk Kamu Bürokrasisinde İşletmecilik Anlayışı Bağlamında Personel Reform Süreci’’ adlı tebliğ sunumu, (02.11.2018).

Alanya Uluslararası Yerel Yönetimler Sempozyumu, ‘‘Kentsel Siyasette Katılımcı Yönetişim Düzenlemelerini Anlama: Vatandaş Diyaloglarının Siyasete Etkileri’’ adlı tebliğ sunumu, (02.11.2018).

