

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLAR ARASI İLİŞKİLER BÖLÜMÜ  
MAHALLİ İDARELER VE YERİNDEN YÖNETİM



YEREL YÖNETİM LİDERLİĞİNİN SİYASAL  
YÜKSELİŞE ETKİSİ: RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan  
Bahattin AYTAŞ

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU

İstanbul, 2013

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE ULUSLAR ARASI İLİŞKİLER BÖLÜMÜ**  
**MAHALLİ İDARELER VE YERİNDEN YÖNETİM**

**YEREL YÖNETİM LİDERLİĞİNİN SİYASAL**  
**YÜKSELİŞE ETKİSİ: RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Bahattin AYTAŞ**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU**

**İstanbul, 2013**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Yüksek Lisans Programı Y1112.060072 numaralı öğrencisi Bahattin AYTAŞ'ın "YEREL YÖNETİM LİDERLİĞİNİN SİYASAL YÜKSELİŞE ETKİSİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 15.01.2013 tarih ve 2013/2 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Tezli Yüksek Lisans tez olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 25.01.2013  
1) Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU  
2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. M. Nafiz DURU  
3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Kemal ÖZDEN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖNSÖZ

“Yerel Yönetim Liderliğinin Siyasal Yükseliş Etkisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği” adlı tez çalışmamda yol gösterici önemli katkıları esirgemeyen tez danışmanım değerli Hocam Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU’ na çok teşekkür ederim.

Sıcak ve samimi sohbetlerimizde, Yerel Yönetimler konusunda ince ayrıntıları yakalamamızı sağlayan,bize cesaret ve ümit aşıl原因an Kıymetli Hocam Doç. Dr. Kemal ÖZDEN’ e saygı ve sevgilerimi sunarım.

Yüksek Lisans Eğitimi yapmamız hususunda beni ve arkadaşlarımı yüreklendiren, cesaret veren İlçe Milli Eğitim Müdürümüz Merhum Kadir KUŞ’a Yüce Allah’tan rahmet diliyorum.

Yüksek Lisans Eğitimine beraber başladığım ve çalışmalarımda destek olan Değerli Arkadaşım, Bağcılar Kocayusuf İlköğretim Okulu Müdürü Hikmet GÜNDÜZ’e teşekkür ederim.

Tez çalışmamda motivasyonumun bozulmaması için, uygun ortam hazırlayan eşim ve çocuklarıma teşekkür ediyorum.

## ÖZET

Özellikle son yarım yüzyılda siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel, iletişim ve teknolojik alanlarda dünyayı etkileyen değişim ve dönüşümlerin bir neticesi olarak ortaya çıkan küreselleşme ile birlikte; dünyada, uluslar, toplumlar ve yerel gruplar arasındaki karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler derinleşerek genişlemiş ve hızlanmıştır. Uluslararası düzeyde ticaret yapan sermaye kuruluşlarının ticaret hacimlerini genişletme çabası, yeni üretim ve tüketim anlayışlarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca iletişim araçlarının baş döndürücü bir hızda gelişmesi ve yayılması ile birlikte, medya teknolojilerinin de katkısıyla bilginin paylaşımı ve kültürel etkileşim artmıştır.

Tüm bunlar yaşanırken küreselleşme, ulus devlet modelini de etkilemiş ve kamu yönetimi anlayışında bazı değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Özellikle gelişmiş ülkeler ve dünyanın gelişmekte olan birçok ülkesinde merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması ile ilgili çalışmalar devam etmektedir.

Bu çalışmalarda yerel yönetimlerin, sadece etkin, verimli ve kaliteli kamu hizmetleri sunan bir yapı olmaktan daha çok ekonomik gelişmelerde daha etkili bir rol üstlenen, kendi kaynağını oluşturan, uluslararası ilişkilerde etkili roller üstlenebilen bir yapıda olması hedeflenmiştir. Yerel yönetimlerin önem kazandığı günümüz yeni kamu anlayışı ile birlikte merkezi yönetimler, yetkilerinin bir kısmını yerel yönetimlere devretmek zorunda kalmışlardır.

Ülkemizde yerel yönetimlerin tarihi pek eskilere dayanmamakla birlikte; özellikle 1980'lerden sonra çıkarılan yasalar ve 1990'larda hazırlanmaya başlanan reform paketleri ile birlikte yerel yönetimlerin güçlendirilmesi sağlanmıştır. Yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ile birlikte, bu alanda yapılan yerel siyaset de önem kazanmış ve yerel siyasetin genel siyasete olan etkisi artmıştır.

Yerel siyasetin merkezinde bulunan belediye başkanlarını, yönettikleri organizasyonların yerel yönetim liderleri olarak tanımlayabiliriz. Ülkemizde, yerel yönetimlerin yakın dönemlere kadar pek fazla önemsenmediği, işlerin daha çok

partilerin il ve ilçe yönetimleri aracılığı ile yürütüldüğü ancak 1990'lerden itibaren önem kazandığı göz önünde bulundurulduğunda; yerel yönetim liderliği kavramının siyaset literatüründe pek fazla kullanılmadığı görülecektir.

Bu çalışmada; 2002, 2007 ve 2011 genel seçimlerinde büyük başarı elde ederek üç dönem üst üste T.C. Başbakanlık koltuğuna oturan AKP Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın, 1994 ile 1998 yılları arasında yerel yönetim lideri iken İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı görevinde gösterdiği performansın ve lider özelliklerinin siyasal yükselişine etkisi incelenecektir.

## **ABSTRACT**

Interactions and interrelations between the societies, nations and local groups in the world has expanded and speeded up with globalizations that generated as a result of political, social-cultural, communicational and technological changes and alternations especially in the last half-century. The attempt of international trade companies to enlarge their trade volume has created new perceptions about production and consumption. Moreover developing and spreading of mass media with a dizzying speed with the help of media technologies has increased sharing of information and cultural interactions.

When all of these have happened, globalization has affected the model of nation states and obliged to make changes in public administrations. Studies about reconstituting of central and public administrations in especially developing and developed countries of the world have continued.

In these studies, its aim to make local administration to take a role in economical development, to have its own resources, to have more active role in international relations rather than being active and beneficial and giving qualified public services. Central administrations have handed over some of their authorities to public administrations as a result of recent local perceptions and popularity of local administration.

While the historical background of local administration in Turkey is not so long, local administrations have gone strength to strength especially with the laws that made after 1980s and reforms that start to prepare in 1990s. The local politics have gained importance and general politics have been impressed in local politics after these supports.

The mayors that are in the central of local politics can be introduced as the head of local administration. When it is taking into account that local administrations in our country have been ignored up to recent dates and the works in local administrations were mostly supported by city and county organizations of parties up to 1990s, it seems

that the concept of head of local administration has not used so much in the politic literature.

In that study, we analyze Recep Tayyip Erdoğan's performance and his leadership characteristics during his city manager in Istanbul between 1994-1998 and its effects on the political rising of Recep Tayyip Erdoğan who is the leader of Justice and Development Party(AKP) and become Prime Minister of Turkey three times over and over in 2002,2007 and 2011.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
GRAFİK LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR .....	1
GİRİŞ .....	2
BİRİNCİ BÖLÜM .....	5
<b>1-LİDERLİK VE LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI... 5</b>	
1.1 Liderlik Kavramı .....	5
1.2. Yöneticilik Kavramı.....	8
1.3. Yönetim ve Liderlik İlişkisi .....	9
1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	12
1.5. Liderlik Gücünün Dayandığı Kaynaklar .....	16
1.6. Lidere Neden İhtiyaç Duyulur?.....	18
<b>İKİNCİ BÖLÜM..... 22</b>	
<b>2. GÜÇ VE OTORİTENİN LİDERLİKLE OLAN İLİŞKİSİ..... 22</b>	
2.1. Güç ve Otorite Kavramı .....	22
2.2. Otoritenin Çeşitleri.....	24
2.2.1. Geleneksel Otorite .....	24
2.2.2. Yasal- Ussal Otorite .....	24
2.2.3. Karizmatik Otorite.....	25
2.3. Otorite, İktidar ve liderlik İlişkisi.....	26
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM..... 29</b>	
<b>3. LİDERİ ORTAYA ÇIKARAN ÖZELLİKLER VE BAZI LİDERLİK</b>	
<b>DAVRANIŞ TİPLERİ..... 29</b>	
3.1.Lideri Ortaya Çıkaran Özellikler .....	29

3.1.1. Kişisel Özellikler .....	30
3.1.2. Fiziksel Özellikler .....	32
3.1.3. Zihinsel Özellikler .....	33
3.1.4. Duygusal Özellikler .....	35
3.1.5. Genel Özellikler .....	36
3.6. Bazı Liderlik Davranış Tipleri .....	38
3.6.1. Otokratik Liderlik .....	38
3.6.2. Karizmatik Liderlik .....	39
3.6.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....	44
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>47</b>
<b>4. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>47</b>
4.1. Özellik Yaklaşımı(Traits Approach) .....	48
4.2. Davranışsal Yaklaşım(Behavioral Approach) .....	51
4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları .....	52
4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları .....	55
4.2.3. Robert Blake ve JeaneMouton'un Yönetim Biçimi Çalışmaları .....	57
4.2.4. RennisLikert'in Sistem Dört Modeli .....	59
4.3. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach) .....	61
4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik teorisi .....	64
4.3.2. House'un Yol-Amaç Teorisi .....	67
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>73</b>
<b>5. TÜRKİYE'DE METROPOLİTEN ALANLARIN OLUŞUMU, YEREL SİYASET VE YEREL YÖNETİM LİDERLİĞİ .....</b>	<b>73</b>
5.1. Siyaset Kavramı .....	74
5.2. Kent Kavramı .....	75
5.3. Metropoliten (Büyükşehir Belediyeleri) alanlar ve Yönetimi .....	76
5.4. Yerel Siyaset ve Yerel Yönetim Liderliği İlişkisi .....	81
<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>87</b>
<b>6. YEREL YÖNETİM LİDERLİĞİNİN SİYASAL YÜKSELİŞE ETKİSİ: RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÖRNEĞİ .....</b>	<b>87</b>
6.1. Recep Tayyip Erdoğan'ın Hayatı .....	89

6.1.1. Aile Yapısı.....	89
6.1.2. Eğitim Hayatı.....	94
6.1.3. Sportif Gelişimi .....	95
6.1.4. Kültürel ve Tinsel Yapısı.....	97
6.1.5. Siyasi Gelişimi.....	98
6.2. Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Yolu.....	102
7.3. Yerel Yönetim Liderliğinin Siyasal Yükselişe Etkisi (1994-1998 İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Dönemi Performansı) .....	124
7.4. Değerlendirme: Liderlik Yasaları Çerçevesinde Recep Tayyip Erdoğan .....	151
<b>SONUÇ .....</b>	<b>169</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>171</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1- Lider – Yönetici Güç Farklılaşması .....	15
Şekil 2:Liderliğin Etki/Güç Kaynakları .....	18
Şekil 3. Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi .....	58
Şekil 4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler .....	63
Şekil 5. İş Tatmini, Otoriter Davranış ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki.....	69
Şekil 6: Hersey-Blanchard'ınDurumsallık Yaklaşımı.....	71

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo- 1: Dönüşümcü Liderin Sahip Olduğu Özellikler .....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 2: Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi .....</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 3. Liderlerin Kişilik Özellikleri.....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 4. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Neticesinde Elde Edilen DörtLiderlik Tarzı .....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 5: RennisLikert'in Sistem 4 modeli.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 6: Fiedler'inDurumsallık Modeli.....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 7- Recep Tayyip Erdoğan'ın Lider Özellikleri.....</b>	<b>123</b>
<b>Tablo-8 Yıllara Göre Şebeke Yatırım Tablosu .....</b>	<b>146</b>
<b>Tablo-9 Yıllara Göre Üniversite Öğrencilerine Yapılan Eğitim Yardımı Tablosu .....</b>	<b>148</b>
<b>Tablo-10 Yıllara Göre Yetim ve Öksüz Öğrencilere Yapılan Eğitim Yardımı Tablosu.....</b>	<b>148</b>

## GRAFİK LİSTESİ

GRAFİK-1: 1994-1998 yılları arası metro ve tramvayda yıllar itibariyle yapılan yatırımlar .....	129
GRAFİK-2 : 1994-1998 yılları arası metro ve tramvayda yıllar itibariyle taşınan yolcu sayısı.....	130
GRAFİK-3 : 1994-1998 yılları arası metro ve tramvayda yıllar itibariyle istihdam edilen personel sayısı .....	131
GRAFİK-4 : 1994-1998 yılları arası metro ve tramvayda yıllar itibariyle elde edilen ciro miktarı.....	131
GRAFİK- 5:1994-1998 yılları arası İETT' nin yıllara göre bütçe miktarı .....	132
GRAFİK- 6: 1994-1998 yılları arası İETT' nin yıllara göre gelir-gider karşılama oranı .....	133
GRAFİK- 7: 1994-1998 yılları arasında İDO' da yıllara göre yapılan yatırım miktarı.....	134
GRAFİK- 8: 1994-1998 yılları arasında İDO ile taşınan yolcu sayısı.....	135
GRAFİK- 9: 1994-1998 yılları arasında İDO' da elde edilen ciro miktarı.....	135
GRAFİK- 10: 1974-1998 yılları arasında yapılan İçmesuyu Tasfiye Tesisleri Kapasiteleri.....	140
GRAFİK- 11: 1883-1998 yılları arasında döşenen isale hatları uzunlukları .....	142
GRAFİK- 12: 1883-1998 yılları arasında yapılan Terfi Merkezlerinin ulaştıkları kapasite .....	143
GRAFİK- 13: 1883-1998 yılları arasında yapılan Su Haznelerinin ulaştıkları kapasite .....	143
GRAFİK- 14: 1994-1998 Yılları Arasında Oluşturulan Yeşil Alan Miktarları....	147

## KISALTMALAR

- AKP: Adalet ve Kalkınma Partisi
- ANAP: Ana Vatan Partisi
- BİT: Belediye İktisadi Teşekkülü
- DGM: Devlet Güvenlik Mahkemesi
- DYP: Doğru Yol Partisi
- HAS: Halkın Sesi Partisi
- İDO: İstanbul Deniz Otobüsleri
- İETT: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü
- İSKİ: İstanbul Su ve Kanalizasyon İşleri
- MKYK: Merkez Karar Yönetim Kurulu
- MÖ: Milattan Önce
- MSP: Milli Selamet Partisi
- MTTB: Milli Türk Talebe Birliği
- RP: Refah Partisi
- S: Sayfa
- SHP: Sosyal Demokrat Halkçı Parti
- STK: Sivil Toplum Kuruluşu
- Vb: ve benzeri
- yy: yüzyıl

## GİRİŞ

1980'lerin sonlarına doğru ülkemizde yerel yönetimlerin güçlenmesi için atılan adımlarla birlikte, yerel siyasette başarılı olan bazı partiler, ulusal siyasette de başarıya ulaşmaya başlamışlardır. 1990'ların başında yerel siyasetin öneminin artması ile bazı siyasal hareketlerin seçmen sayısını arttırmaya yönelik yeni alanlara kavuştuğu söylenebilir. O yıllarda, yerel siyasetteki başarısını ulusal düzeye taşımakta en başarılı parti RP olmuştur, diyebiliriz. Özellikle yerel siyaset yapan belediye başkanlarının olumlu çalışmaları neticesinde elde edilen başarı, partinin genel seçimlerindeki başarısına da yansımıştır. Özellikle 28 Şubat süreci ile birlikte kapatılan RP'den ayrılan kadrolardan kurulan AKP'nin lideri Recep Tayyip Erdoğan başta olmak üzere; görev alan birçok kişinin belediye başkanlığı yapmış olması veya bir şekilde yerel yönetim kadrolarından gelmiş olması, yerel yönetimin önemini ortaya koymaktadır.

Yerel siyasetin etkin olarak yapıldığı yerlerin başında Büyükşehir ya da Anakent olarak adlandırılan metropolitan alanlar gelmektedir. Ülkemizde birçok büyükşehir olmasına rağmen metropol olarak değerlendirilebilecek tek şehir İstanbul'dur. Ticaret hacmi, finans kuruluşlarının merkezi olması, turizm potansiyeli, çeşitli vakıf ve STK'ların bulunması, nüfus yoğunluğu gibi bazı nedenler dikkate alındığında İstanbul'un metropol olma özelliği daha iyi anlaşılacaktır. Bu denli çeşitli aktörlerin bulunduğu bir şehri, orkestra şefi gibi yönetecek ve aldığı kararları ortak akıl ile belirleyecek olan Belediye Başkanı'nın 'lider' özellikleri taşınması gerekmektedir.

Dünyada birçok ülkede ve ülkemizde, yerel yönetimlerde görev yaptıktan sonra ulusal düzeyde siyaset yapan ve başarılı olan devlet adamı bulunmaktadır. Bunlardan ülkemizde en göze çarpanı Murat Karayalçın ve Recep Tayyip Erdoğan'dır. Biz çalışma alanı olarak Recep Tayyip Erdoğan'ı değerlendireceğiz. Yakın siyasi tarihimizde en dikkat çekici liderlerden biri olan Erdoğan hakkında çok fazla çalışma yapılmasına rağmen, özellikle yerel yönetim liderliği ile ilgili daha önce herhangi bir çalışma yapılmamıştır.



14 Ağustos 2001 tarihinde Türk siyasetinde 39. Parti olarak kurulan Ak Parti'nin Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın, her seferinde oy oranlarını arttırarak üç kez üst üste Başbakan olmasındaki başarının temelinde, 1994-1998 yılları arasında İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı olarak görev yaptığı Yerel Yönetim Liderliğinin etkisinin olduğunu savunmaktayız.

Büyük sorunlarla teslim aldığı İstanbul'u, mevcut merkezi hükümetin sürekli engeller çıkarmasına rağmen başarılı bir şekilde yöneten Erdoğan'ın; kısaca hayatı, lider özellikleri, Belediye Başkanlığındaki dört yıllık performansı değerlendirilerek, siyasal yükselişi incelenecektir.

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için birinci bölümde, liderlik ve liderlik ile ilgili kavramlar üzerinde durulmuştur. Liderlik konusuyla ilgili olarak, lider ve yönetici kavramları açıklanmış, lider ve yönetici ilişkisi ele alınarak, aralarındaki farklar ortaya konulmuştur. Liderlik gücünün dayandığı kaynaklar belirlenmiş ve lidere neden ihtiyaç duyulduğu açıklanmıştır.

İkinci bölümde güç ve otorite kavramı açıklanmış, otoritenin çeşitlerine yer verilerek, otorite, iktidar ve liderlik ilişkisi irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde lideri ortaya çıkaran; kişisel özellikler, fiziksel özellikler, zihinsel özellikler, duygusal özellikler ve genel özellikler ve liderlik davranış tiplerinden, otokratik liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik tipleri incelenerek bir liderde bulunması gereken özellikler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, liderlik teori ve yaklaşımlarından; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Beşinci bölümde, Türkiye'de metropolitan alanların oluşumu, yerel siyaset ve yerel yönetim liderliğinin daha iyi anlaşılabilmesi için; siyaset kavramı, kent kavramı, metropolitan (büyükşehir belediyeleri) alanların yönetimi, yerel siyaset ve yerel yönetim liderliği ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Altıncı ve son bölümde ise, Recep Tayyip Erdoğan'ın yerel yönetim lideri olarak görev yaptığı Büyükşehir Belediye Başkanlığı dönemi incelenmiştir. Söz konusu

liderliği olunca, yine bu bölümde; aile yapısı, akademik eğitimi, sportif gelişimi, kültürel ve tinsel yapısı, siyasi gelişimi başlıkları altında kısaca hayatı incelenmiştir. Liderlik yolu başlığı altında, liderlik süreci irdelenmiş ve lider özellikleri ortaya konulmuştur.1994-1998 yılları arasındaki İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Dönemi Performansı, istatistiksel olarak ortaya konulmuştur. Son olarak Recep Tayyip Erdoğan, liderlik yasaları çerçevesinde değerlendirilerek, gerçek bir lider olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1-LİDERLİK VE LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

#### 1.1 Liderlik Kavramı

İnsanlık, var olduğundan bu yana topluluklar halinde yaşamıştır. Topluluk halinde yaşama durumu bazı iş bölümlerini, mesleklerin oluşumunu kısacası paylaşımları beraberinde getirmiştir. Yaşam biçimi olarak hiyerarşik bir düzen içinde olan insanoğlu, yönetilmeye ve liderlere ihtiyaç duymuştur.

İnsanlar kişisel ihtiyaç ve arzularını gidermek ve belirledikleri amaçlarına ulaşabilmek için bir guruba dâhil olma gereksinimi hissetmekte ve gurup olarak hareket etme zarureti duymaktadırlar. İnsanları belirli hedeflere yönlendirmek için onların kişisel ihtiyaç, arzu ve çıkarlarını bilmek ve onları bir gurup etrafında toplayarak güç, arzu ve cesaretlerini artırmak gerekmektedir. Şu halde liderlik, bir gurup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.<sup>1</sup>

Toplu yaşam ile birlikte insanlar birbirileri ile iletişim kurmuş ve bu iletişim sonucunda birbirlerinden etkilenmişlerdir. İnsanlar diğer insanlardan etkilendikleri gibi, diğer insanları etkileyen kişiler de var olmuştur. Başkalarını etkileme olgusu, emretme hakkı, itaat ettirme gücü olarak açıklanan otoriteyi kullanmaya bağlıdır. Otoriteyi başarıyla kullanan kişi liderdir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.411

<sup>2</sup> Dursun Bingöl, Personel Yönetimi, İstanbul, 1997, s.244

Liderlik olgusunda güce dayanan bir yön bulunduğu dikkate alınırsa, liderlik, kişiler arasındaki etkileşimi gerçekleştirmek için var olan erki kullanma süreci, lider ise bu donanıma sahip kişi olarak tanımlanabilir.<sup>3</sup>

Liderler hitap ettikleri toplulukların arzularını ve gereksinimlerini dikkate alarak amaç ve hedeflerini belirlemelidir. Liderlik, belirlenen bu amaçları gerçekçi ve anlamlı kılabilme kabilidir.

Liderlik, asla rehavet kabul etmeyen bir olgudur. Liderlik, lider ve gurubu ile planlanan, arzulanmış amaçlar ve düşler arasında gidip gelen işlemlerin bütünüdür. Etkin liderliği ise birçoğumuzun hayatımız boyunca yapmayı düşündüğümüz şeyleri gerçekleştirebilme ve hayata geçirme yeteneği olarak açıklayabiliriz.<sup>4</sup>

Liderlik olgusu ve lider kavramı tarih boyunca var olmasına rağmen, son iki yüz yıldır ciddi olarak ele alınmaktadır. Özellikle son dönemde liderliğin tanımı, lideri lider yapan özellikler konularında bir çok bilimsel araştırmalar yapılmış, makaleler ve kitaplar yazılmıştır. Bu kadar çok araştırmanın yapılması, makale ve kitabın yazılması da farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Araştırmacıların bir çoğu liderlikle ilgili tanımları kişisel bakış açıları ve sahip oldukları değerleri dikkate alarak ortaya koymuşlardır.1950'li yıllardan sonra yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmaları ile birlikte ortaya bir çok tanım çıkmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:<sup>5</sup>

- Liderlik, iletişimin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Weschler&Massarik 1961).
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill 1974).

---

<sup>3</sup> Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1997, s.330

<sup>4</sup> Warren Bennis, The Leader as Storyteller, 1996, s.160

<sup>5</sup> Uğur Zel, Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2001, s.90-91

- Liderlik, örgütlenmiş bir gurubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir (Rauch&Behling 1984),
- Liderlik, ortak bir amaca doğru gurubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür ( Hempfill&Cons 1957).

Liderlik ile ilgili yapılmış bir çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımları çoğaltmak da mümkündür. Genelde yapılan tanımların birleştiği nokta aynıdır. Ortak payda olarak kabul edilebilecek ölçütler; belli bir amacın olması, belli bir gurubun olması ve bu gurubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır. Bu tespitler neticesinde liderlik, bir gurup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme ve etkileyebilme bilgi ve becerilerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir.<sup>6</sup>

Liderlik; gerçek anlamda yalnızca kendi içinde sıkışıp kalmadan önce kendisinin dışına çıkarak bireylere, gruplara ve organizasyonlara ilham vererek yol gösterebilecek bir olgunlukla başka insanlara erişim, etkileşim, uyum ve sürekli gelişim yetkinliğidir. Liderlik, insanlarda ilgi yaratıp yüksek kalite standartları belirleyerek bunlara bağlılıkla yapılan işte özel ve kişisel bağlantılarla liderin kendini işine büyük bir içtenlikle ve gönülden adanmasıdır.<sup>7</sup>

Lideri, gurup üyelerini bir araya toplayan ve onları gurubun amaçlarına motive eden kişi olarak tanımlayabiliriz. Liderin ortaya çıkması için belirli amaçların ortaya konması, bir gurubun varlığı ve bu gurup üyelerinin liderlik özellikleri taşıyan kişiyi takip etmesi gerekir. Bu durumda lideri, gurup üyeleri tarafından takip edilen kişi olarak da tanımlamak mümkün olacaktır.<sup>8</sup>

İnsanlar sonu gelmeyen istek ve arzularını karşılamak amacı ile gurup halinde yaşamak zorundadır. Gurup halinde yaşama kimi zaman resmi, kimi zaman gayri resmi bir şekilde olabilir. Her iki şekilde de amaç; istek ve arzularını daha kolay bir şekilde

---

<sup>6</sup>Zel,a.g.e. s.91

<sup>7</sup>Akın Marşap, Yaratıcı Liderlik, Gazi Kitapevi, Ankara, 2009, s.314

<sup>8</sup>Erdoğan, a.g.e. s.330.

karşılatabilmektir. Ancak bu gurupların bir araya gelmesine ortak bazı hedefler ve beklentiler neden olmuştur. Bu beklenti ve hedefleri gerçekleştirmek için gurup üyelerinin harekete geçirilmesi ve yapılacak işe motive edilmesi gerekir. Bu isteklendirmeyi yapacak ve gurubu harekete geçirecek kişi de liderdir. Şu halde liderliği, güç ve otoriteyi kullanarak, küçük ya da büyük belli bir gurubu, belirlenmiş bir hedefe ulaştırma süreci olarak tanımlayabiliriz.

## 1.2. Yöneticilik Kavramı

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbiri ile ilişkili olmasına rağmen bazı noktalarda net çizgilerle birbirinden ayrılmaktadır. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmayı yapan teorisyenlerin büyük çoğunluğunun liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirine yakın anlamda kullandıkları görülmektedir. Bunun yanında bazı fikir adamları yöneticilik ve liderlik kavramlarını net bir biçimde ayırmışlardır. Ancak tüm araştırmacılar liderlik ve yöneticilik kavramlarının iç içe geçtiği yönünde tespitlerde bulunmuşlardır.

Keith Davis'e göre liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik diğerlerini, belirlenmiş amaçlara ulaşmaya, isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir.<sup>9</sup>Yönetici başında bulunduğu organizasyonun belirlenmiş amaçları ve politikalarına hizmet etmekle yükümlüdür. Lider ise amaçlarını içinde bulunduğu gurup üyeleri ile birlikte belirler. Yöneticiler çoğu kez iş başına getirilirler. Liderler içinde buldukları topluluklardan doğarlar. Yöneticiler genellikle bağlı oldukları örgütün yasal gücünden ve hiyerarşik yapısından yararlanarak kontrol etme gücünü kullanır. Oysa liderler doğal yapı içerisinde, karizmalarını ön plana çıkararak, gurup üyelerinin kendisine verdiği gücü kullanırlar.

Organizasyonlarda, insanlar genellikle üç gerekli rolden birisini oynarlar; üretici, yönetici ve lider. Her rol organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir. Örneğin; eğer bir üretici yoksa büyük fikir ve kararlar ele alınamaz. Kısacası iş yapılamaz. Yöneticinin olmadığı yerde ise bir rol çatışması ve belirsizlik vardır; herkes kurulu olan birkaç sistem ve prosedürü uygulayıp bağımsız hareket ederek üretici olmayı dener. Ve

---

<sup>9</sup> Aynur Karatepe, Yönetimde Karar Verme Yaratıcılık ve Liderliğin Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1991, s.59

eğer bir lider yoksa öngörü ve yön seçiminde zafiyet yaşanır. İnsanlar görevlerinin gereklerini kaybetmeye başlarlar.<sup>10</sup> Lider herhangi bir yetkiye sahip olmadan da başkalarını etkileyen ve yön verebilen kişidir. Mensubu olduğu gurup üyeleri kendisini gönüllü olarak takip eder ve gösterdiği hedeflere tereddüt etmeden koşar. Yönetici ise ancak kendisine verilen güç ve yetkiye dayanarak iş yaptırabilir.

Gerek teknolojinin gelişmesi gerek küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet anlayışı, kurumları rekabet gücünü arttırmaya zorlamıştır. Bir organizasyonun başarısı ya da başarısızlığı büyük oranda yöneticiye bağlıdır. Son elli yıl içerisinde yapılan araştırmalar neticesinde; liderlik teorisyenleri etkili yöneticilik, etkili liderlik ve lider yöneticilik için gerekli olan şartları, nitelikleri ve davranış biçimlerini ortaya koymaya çalışmışlardır.

### **1.3. Yönetim ve Liderlik İlişkisi**

İnsanların topluluk halinde yaşamaları ve birçok işi beraberce yapmaları zorunluluğu bir yönetim anlayışını ortaya koymuştur. İster resmi kurum ve kuruluşlar olsun, isterse resmi olmayan gurup ve organizasyonlar olsun insanların birlikte yaşadıkları her alanda yönetim faaliyetinin varlığından söz etmek mümkündür.

Günümüzde insanların giderek daha örgütlü bir toplum içinde yaşadığı göz önünde bulundurulursa, insanların başkalarıyla işbirliği yapma zorunluluğu apaçık görülecektir. Çevremizi incelediğimizde, toplumumuzun çok geniş bir sorumluluk alanına sahip olduğunu görürüz. Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içerisinde sıkışıp kalmasına engel olmaktadır. Yalnızca ekonomik mal üreten fabrika ve pazarlama işlerini yürüten mağaza vb. işletmelerde değil, aynı zamanda en küçük üretim birimleri olan evlerde, boş zamanların değerlendirildiği eğlence mekânlarında, sivil toplum kuruluşlarında, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyetlerinin varlığı söz konusudur. Hangi tür kurum ve kuruluşun yönetimi olursa

---

<sup>10</sup> Suat Begeç, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 1999, s.16

olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim “Evrensel Bir Süreç”tir diyebiliriz.<sup>11</sup>

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet gücü ve beraberinde getirdiği mücadele, kurumları güçlü bir yönetim anlayışı arayışına sevk etmiştir. Özellikle 1900’lü yılların başından itibaren yönetim ve liderlik bilim konusu haline gelmiş, son yarım yüzyıldır da ciddi araştırmalar ortaya konmuştur.

Yönetimin, üzerinde en fazla inceleme yapılmış konulardan biri olması nedeniyle birçok tanımı yapılmıştır. Bunlar içinde yönetimi en genel anlamıyla bir veya birden fazla amaca ulaşmak için bir insan gurubunun işbirliği yapmaları ile ilgili olarak ortaya koydukları faaliyet ve düzenlerin tamamı olarak tanımlayabiliriz.<sup>12</sup>

Günümüzde yaşamın her alanında hızlı bir değişim ve gelişimden söz edebiliriz. Bilgi çağı olarak adlandırdığımız günümüzde, bilişim alanında baş döndürücü hızda gelişmeler yaşanmaktadır. İnsan eliyle kontrol edilen eski makineler yerini, teknolojik donanımlı ve daha hızlı üretim yapan üst düzey araçlara bırakmıştır. Buna paralel olarak, eski yönetim anlayışları da yerini çağdaş liderlerin yönettikleri değişimlere açık yeni yönetim anlayışlarına bırakmalıdır. Günümüzde başarılı olmak isteyen organizasyonların teknolojik alt yapılarını oluşturup, güçlü bir yönetim modeli ortaya koymaları gerekmektedir. Güçlü bir yönetim de ancak değişime açık, güçlü ve yaratıcı liderlerle sağlanabilir.

Yönetimde bugün ve geleceği birbirinden ayıran en büyük fark çizgisi, alansal farklılıkların doğasında, geleceğin daha belirsiz kaotik değişken dinamizmidir. Her şey süreklilik içeren konumunda süratle yenileşen dinamik bir değişim sürecindedir. Bu hızlı değişim, işletme organizasyonu tümüyle iç/dış çevresel etmenlerin ışığında sürekli olarak etkileyerek farklılaştırır. Geçmişin doğruları; artan yenilikçi yaklaşımlar içeren çoğalan çağrısındadır. Bir anlamda işletme yönetiminin karşılaştığı sorunların çözümüne sürekli bir biçimde katkı sağlayıp takdir edilecek nitelikte özgün yenilikler ister. İşletmelerin yaşamını istikrarla sürdürebilmesi için; işletmelerin gelişim çağrılarını

---

<sup>11</sup> İlker Akat, et al, İşletme Yönetimi, İzmir, 1997, s.9

<sup>12</sup> Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, 1992, s.182



yüksek uyumla yönetebilecek niteliklere sahip yönetici liderlere ihtiyaç bulunmaktadır.<sup>13</sup>

Dünyanın her yerine yayılmış ve bünyesinde binlerce işçi çalıştıran küresel şirketlerin sayısı her geçen gün artmaktadır, Klasik yönetim anlayışının rafa kaldırıldığı bir dönemde; organizasyonların eski yönetici mantığı ile idare edilmesi mümkün değildir.

Modern yönetimlerin en belirgin özelliği, yaratıcılık ve hayal gücünü serbest bırakan stratejik vizyona sahip liderlerdir. Günümüzde ancak, stratejik vizyona sahip liderler, yönettikleri sistemi öğrenim sürecinde iç/dış çevresel koşulları, iç/dış kaynak kullanımı, akılcı-bilimsel olarak inceleyip analiz ederek geleceğe başarı ile taşıyabilirler.<sup>14</sup>

Bölücü sınırları aşabilen liderler uygarlıklar için her zaman yaşamsal olmuşlardır, ama günümüzde böylesi liderlik kapasitesine olan ihtiyaç daha da ivedileşmiş ve yaygınlaşmıştır. Dünya sanki insanın kendi aşiretinin, dininin, ülkesinin ya da şirketinin sınırlarının bittiği yerde bitiyormuşçasına bir liderlik hiçbir işe yaramadığı gibi, çoğu zaman mümkün değildir. Kendilerini sadece tek bir parçayla özdeşleştiren liderlerle koskoca bir şirketi, koskoca bir topluluğu-ve elbette koskoca bir gezegeni- yönetebilmemiz hiç mümkün değildir. Tersine şimdi, parçaların bir araya gelerek bütünü güçlendirmelerini sağlayan, sınır ötesi liderlere hiç olmadığı kadar çok ihtiyacımız var.<sup>15</sup>

Kısacası yönetim ve liderliği birbirinden ayrı değerlendirmemiz mümkün değildir. Yeni yönetim anlayışı ile birlikte; organizasyondaki tüm üyelerin mutlu bir şekilde, verimli ve etkin bir biçimde çalışmasını sağlayacak, organizasyonu iyi yönetebilecek lider yöneticilere ihtiyaç vardır. Değişimin hızla yaşandığı günümüzde, kendisini sürekli yenileyebilen, kurumuna değer katabilen lider yöneticiler ön planda tutulacak ve aranılan kişiler olacaktır.

---

<sup>13</sup>Marşap, a.g.e.s.18-19

<sup>14</sup>Marşap, a.g.e. s.63.

<sup>15</sup> Mark Gerzon, Çatışmalı Ortamlarda Liderlik, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 2006, s.18

#### 1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetim, yönetici, liderlik ve lider gibi kavramlar iç içe geçmiş kavramlardır. Aralarında ciddi benzerlikler olmasına rağmen ciddi farklar da vardır. Mesela hem yönetici hem de lider, insanları belli bir amaca yöneltmek için uğraşırlar. Yönetici ve liderin kaynakları farklı da olsa belli bir güç kullandıkları kesindir. Ayrıca yöneticinin de liderin de ilişki kurduğu belli bir guruba ait insanlar vardır. Bu benzerliklerin yanında bazı farklılıklar da vardır.

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir gurubu belli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileyebilme, harekete geçirme yetenek ve donanımına sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere liderliğin esasını başkalarını etkileme ve onları belli bir davranışa yönlendirme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon belirleyen yani yol gösteren rehberdir. Yönetici ise başkaları tarafından bulunduğu göreve getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba harcayan, yapılacak işleri planlayan, uygulayan ve denetleyen kişidir.<sup>16</sup>

Aralarında belirgin farklar bulunmasına rağmen; bilimsel olmayan günlük kullanımlarda hatta gazetelerdeki bazı köşe yazılarında bile yöneticilik ve liderlik kavramları sık sık birbirinin yerine kullanılır. Birçok insan bu iki kavramı sıklıkla birbirine karıştırır. Aslında bu iki kavram kesinlikle eş anlamlı değildir. Bazı insanlar yöneticilik yapabilir fakat kesinlikle lider değildir. Bazı insanların ise bulunduğu grup içerisinde liderlik özelliği ön plana çıkar ama yönetici değildir. Bazı yöneticiler ise; yöneticilik görevinin yanında liderlik özelliği de gösterebilir. Aslında günümüzde aranan ideal yönetici tipi liderlik özelliği taşıyanlardır. Fakat günümüzdeki birçok yönetici için bunu söylemek mümkün değildir.

Şu halde yönetici atama ile belirlenirken, liderlik bir atama olgusunun dışında gerçekleşmektedir. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir ancak yöneticisi değildir.

---

<sup>16</sup> Aslan Akyar, Etkili Yönetim ve Yöneticilik 1, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011, s.272-273.

Lider, grup üyelerinin duygusal olarak ta kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel olarak karar veren ve problem çözmeye odaklanmış kişidir diyebiliriz.<sup>17</sup>Şunu da belirtmek gerekir ki lideri yöneticiden ayıran en önemli özellik bilgi birikiminden ziyade grup üyelerinin duygularına hitap etmesi ve onları etkileyebilmesidir.

Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları açıklamaya çalışmışlardır. Çeşitli bilim adamlarının açıklamaları aşağıda verilmiştir.<sup>18</sup>

Warren Bennis, yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle izah etmektedir:<sup>19</sup>“ Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise karşısındakini etkilemek, takip edilecek yolu ve yönü belirlemek, davranışları ve fikirleri yönlendirebilmektir. Bu ikisi arasındaki fark çok önemlidir. Yöneticiler ellerindeki işleri doğru yaparlar, liderler ise genellikle doğru işleri yaparlar. Bu farklar, çoğunlukla gelecek ile ilgili görüşleri ortaya koyarken ve önemli kararlar almayı gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken diğer yandan da günlük rutin işlerin doğru bir şekilde yapılması, yani verimlilikte daha da belirginleşir.”

John P. Kotter ise ikisi arasındaki farkları şöyle ortaya koymaktadır:<sup>20</sup>

“Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve birbirini tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine has iş ve uğraşları vardır. Günümüz iş ortamlarında başarılı olabilmek için her ikisine de ihtiyaç vardır. Yöneticilik, özellikle yirminci yüzyılda ortaya çıkan büyük, karmaşık örgütlerin çıkardıkları karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkin uygulama ve yöntemleri farklı olan bir olgudur. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilgilidir.”

Abraham Zaleznik ise tüm bunlara ek olarak şunları dile getirmiştir.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Erdoğan, a.g.e. s.332.

<sup>18</sup> Akyar, a.g.e. s.273-274

<sup>19</sup> Akyar, a.g.e.s.274

<sup>20</sup> Akyar, a.g.e. s.274

<sup>21</sup> Akyar, a.g.e. s.275

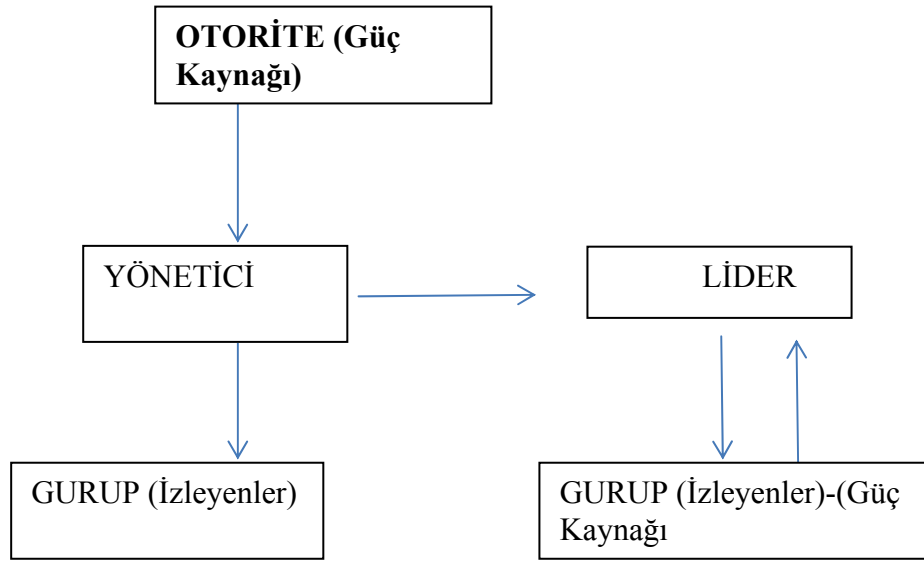
“ Yöneticiler ve liderler birbirinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları istek ve arzulardan daha çok zarurettten doğar; yönetici bireyler veya bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma hususunda üstündür. Tarafları organizasyonun rutin işlerini yapma konusunda ikna eder. Lider ise, amaçlara yönelik kişisel ve etkili tavırlar belirler. Çevresinde var olan potansiyel fırsat ve ödülleri tespit ederken kendisini izleyen gurup üyelerine esin kaynağı olur. Kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri oldukça yoğundur. Bu nedenle de çalışma ortamı genellikle kaos içerir.”

Bu tanımlar bize gösteriyor ki yönetici mevcut durumu devam ettirmekle sorumludur. Oysa lider, risk alabilen ve izleyenlerine yön veren kişidir. Sahip oldukları güç kaynakları da başarılarında etkin rol oynayacaktır. Gücünü sahip olduğu guruptan alan lider başarılı olma konusunda her zaman yöneticiden bir adım önde olacaktır.

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır, birincisi örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan becerisi. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak gösterilmiştir.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Akyar, a.g.e. s.275



**Şekil 1- Lider – Yönetici Güç Farklılaşması**

(Kaynak: Kılınç, a.g.e., s.385)

Şekilden de anlaşılacağı üzere gücünü farklı bir otoriteden alan yöneticiye karşılık, gücünü içinde bulunduğu guruptan izleyenlerden alan ve sürekli bir etkileşim içinde bulunan bir lider vardır. Gücünü kendi içindeki izleyenlerden alan lider sürekli bir canlılık ve hareketlilik içinde olacaktır. Sürekli bir değişim ve gelişimin yaşandığı bu yüzyılda lider özelliği taşıyan yöneticilere büyük ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde “idarecilik” ve “yöneticilik” kavramlarının yerini “lider yöneticilik” almıştır. Lider yönetici, yöneticinin organizasyonda uygulaması gereken yönetsel faaliyetlerin yanında, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek için, güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme eylemlerinin hepsini bir arada uygulayabilen kişidir. Her lider bir yönetici olmayabilir, her yöneticide liderlik özelliği taşımayabilir; ancak, liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılıdırlar. Günümüzde lider yöneticilere sahip kuruluşlar, başarılı kuruluşlardır.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Ömer Peker ve Nihat Aytürk, Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s.47

## 1.5. Liderlik Gücünün Dayandığı Kaynaklar

Liderler, kendilerini izleyen insanları etkileyebilmek ve belli hedeflere yöneltebilmek için güç kullanmak zorundadırlar. Liderler, içinde buldukları gurubun üyeleri ile yakın ilişki içerisindeydirler. Bu ilişkiyi belli seviyede tutmak, başkalarının davranışlarını değiştirebilmek ve yönlendirebilmek için belli kaynaklardan elde edilen gücü kullanırlar. Güç sadece kişinin bulunduğu makamdan elde edilmez.

Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak bunlar arasında en çok bilineni John FRENCH ve Bertram RAVEN tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflandırmaya göre yönetici veya liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır.<sup>24</sup>

**1.Zorlayıcı Güç (coerciepower):**Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Gurup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fiziki güç kullanımından silah (veya başka araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin, işe son verme, başka göreve atama, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

Gurup üyeleri arzu edilen davranışları göstermediğinde, liderlerin onları değişik biçimde cezalandırması, eleştirmesi, uyarması veya kınaması şeklinde olabilir. Liderin cezalandırma serbesti arttıkça, korkutma gücünde artacaktır. Ancak söz konusu güç, kısa dönemde davranışları istenilen yönde etkilemeye yaramakla birlikte, uzun dönemde olumsuz davranışları arttırabilir ve geri çekilme hareketini yoğunlaştırabilir. Lider, sahip olduğu korkutma gücünü yine içinde bulunduğu örgütten almaktadır.<sup>25</sup>

**2. Yasal Güç (legitimatepower):** Bu güç kaynağı, izleyicilerin, liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer

<sup>24</sup> Cesim DEMİR, Etkili Liderlik ve Liderlikte Güç Kaynakları, [http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009/Ders Notlari/Etkili Liderlik.pdf](http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009/Ders%20Notlari/Etkili%20Liderlik.pdf), (05/07/2012), s.3,4

<sup>25</sup> Meltem Onay Özkaya, Bir Lider Olarak Vehbi Koç, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Aydın, 2000, s.38.

organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa; o kademedeki bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Burada astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur.

Böyle bir güç kaynağı ancak kişinin örgüt içerisindeki konumundan kaynaklanır. Kişi bulunduğu örgütte kalmak istiyorsa, o örgütün otoritesini ve yasal şartlarını kabul etmiş demektir. Bu nedenle yasal gücü, izleyicilerin kendilerini uymakla mecbur hissettikleri güç olarak tanımlayabiliriz.

**3. Ödüllendirme Gücü (rewardpower):** Eğer yönetici veya lider başkasını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır.

Bir liderin, emrindeki kişileri belirli ve tasarlanmış amaçlara ulaştırmaya yönelik olarak çalışmalarını sağlamak amacı ile onları ödüllendirebilmesini ifade eder. Liderin liderlik yaptığı kişilere ya da izleyici grubun üyelerine ödüller sağlama ya da kontrol etme yeteneğinden kaynaklanır. Liderin değerli ödüller sağlama ya da kontrol gücü arttıkça, ödüllendirme gücü de o oranda artacaktır. Lider örgütten aldığı ödüllendirme gücü ile birtakım davranışları değiştirmeye çalışır.<sup>26</sup>

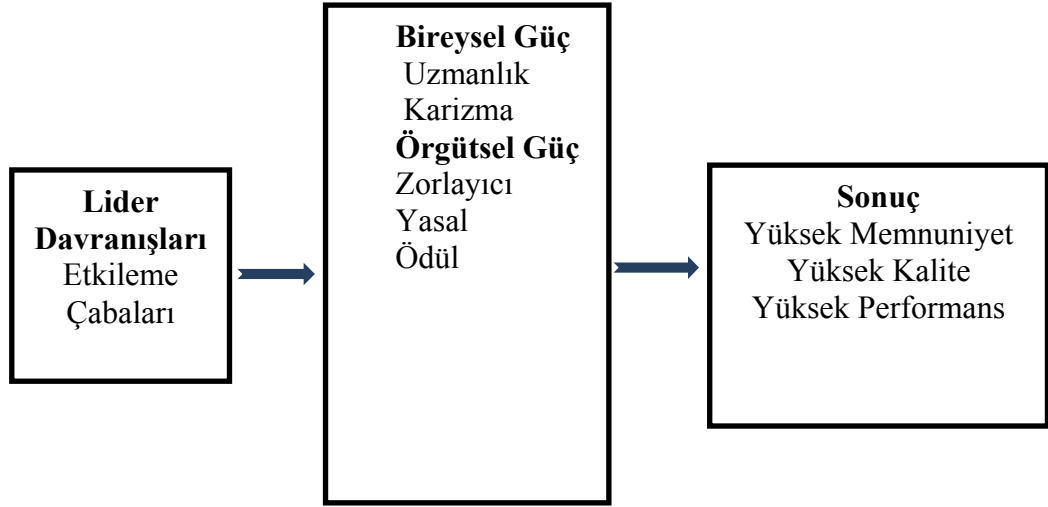
**4. Karizmatik Güç (referentpower):** Bu güç kaynağı doğrudan yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham vermesi, onları etkileyebilmesi, ümit ve arzularını dile getirebilmesi bu gücün kaynağını oluşturur. Bu daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.

Bilindiği üzere karizma çekiciliği ifade etmektedir. Grup içerisinde bazı üyeler; sesi, konuşması, kültürü gibi bazı kişisel özelliklerinden dolayı ön plana çıkacak ve diğer grup üyelerini etkileme imkânı bulacaktır. Lider olan bu kişiler astlar tarafından takip edilecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolay etkilenebilir hale getirecektir.

---

<sup>26</sup> Onay Özkaya, a.g.e. s.37

**5. Uzmanlık Gücü (expertisepower):** Bu güç kaynağı yönetici veya liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider izleyenlerini kolaylıkla etkileyebilir. Lider, sahip olduğu bilgi ve tecrübenin gücünü diğer üyeler üzerinde hissettirdiği sürece bunu güç olarak kullanabilir.



**Şekil 2:Liderliğin Etki/Güç Kaynakları**

(Kaynak:Mullins, J. Laurie. Management andOrganizationalBehavior. 4.ed.Pitman Publising,U.K.1996).

### **1.6. Lidere Neden İhtiyaç Duyulur?**

Lider, insanların yalnız başlarına ulaşamayacakları bazı istek ve hedeflerini belirleyerek, kendileri ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişiler ile bir araya gelerek oluşturdukları gruba yön veren, onu örgütleyip bir plan doğrultusunda harekete geçirme yetenekleri olan kimsedir.<sup>27</sup>

İnsanların topluluk halinde ve bir hiyerarşi içerisinde yaşamaları; belirlenen hedeflere ulaşmak için bazı görev dağılımlarını gerekli kılar. Grup üyeleri içerisinde bazıları üstün özellikleri ile öne çıkarlar. Grubu belirlenen hedeflere taşıyabilmek için, diğer üyelere önderlik eden bu tip kişilere lider denir. İnsan doğası gereği birine

<sup>27</sup> Erol, a.g.e. s. 287



bağlanmak ve onun arkasından gitmek ister. Toplu halde yaşayan insanlar danışmak, fikir almak, yönlendirilmek için bilgili ve tecrübeli liderlere ihtiyaç duyarlar. İçinde yaşadığı topluluğu etkileyen, yön veren, belirlenen hedeflere ulaştırmak için izleyenlerini güdüleyen lider kişilikli insanlara her devirde, özellikle zor şartlarda ihtiyaç duyulmuştur.

En küçük kuruluştan, en karmaşık yapıya sahip kuruluşlara kadar tüm organizasyonlarda işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacak lider yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır. En mükemmel stratejik planlara sahip, her türlü görevlendirmenin yapıldığı, tüm yapılacakların ayrıntılı bir şekilde yazıya döküldüğü örgütlerde bile bu prosedürü uygulayacak yönetici veya liderlere ihtiyaç vardır. Örgütün sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, işleyişin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için, liderin etkileme ve yön verme gücüne ihtiyaç vardır.

İnsanlar kendi amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek için bir gruba ve oluşan grupları yönetecek, amaçlara doğru yönlendirecek, beceri ve ikna yeteneğine sahip liderlere gereksinim duyarlar.<sup>28</sup>

Günümüzde; dünya ülkelerinin tamamı toplumlarını daha çağdaş, güvenli ve yüksek bir uygarlığa taşımak için büyük bir gayret içindedir. Diğer yandan artık küreselleşmiş bir dünya ortamında ise toplumların beklentilerinin hem nicel hem de nitel olarak daha da artan bir eğilim içinde olduğu açıktır. Bu nedenle dünyadaki kıt kaynakların başta insan kaynaklarının enerjisi, kapasitesi ve zengin potansiyeli olmak üzere çok dikkatli bir biçimde kullanılarak akılcı ve bilimsel işletimi esastır. Ekolojik ekonomi içeren işletme prensiplerine uyumlu biçimde iklim değişimleri yönünde çevresel faktörlerin daha fazla göz önüne alınan önemli bir gerçektir. Bu kaynakların verimli bir şekilde kullanımını sağlayan her sektörde çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş bir yönetim anlayışı içinde bulunarak faaliyetleri organize eden gerçek anlamda yaratıcı liderlerin varlığıyla mümkündür.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> M. Ali Baykuş, Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2003, s.37

<sup>29</sup>Marşap, a.g.e. s.278-279.

Bazı yazarlar, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim (haberleşme) araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedirler. Ancak, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olmuştur. Bütün organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar “açık sistem” olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak, organizasyonun devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliği olduğu söylenebilir. Son faktör ise, organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışlarının varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler, liderliği kaçınılmaz kılmaktadır.<sup>30</sup>

Akın Maşrap, “Yaratıcı Liderlik” adlı eserinde, modern işletme organizasyonları için liderliğin şu temel nedenlerden dolayı gerekli olduğunu belirtmiştir:<sup>31</sup>

1.Organizasyon: İnsanlar bir amaç doğrultusunda bir arada bir grup oluşturduklarında, bu gruba yön verecek, organize ederek bir plan rehberliğinde harekete geçirecek, karmaşayı önleyecek girişimlere gereksinim vardır.

2.Geliştirilmiş model ortaklık: Gruptaki herkesin fikir, istek ve ihtiyaçlarını ortak bir noktada buluşturabilecek çoklu çözümler katılım ve paylaşım içeren genişletilmiş ortak modeldir.

3.Temsiliyet: Grupların ortak kararlarını ve fikirlerini açıklayıp diğer gruplar karşısında kendilerini ifade için gerçek bir temsilciye gereksinir.

4.Gelişim: İyi bir lider kendini sürekli geliştirirken, bu gelişimden grup da olumlu yönde etkilenecektir.

---

<sup>30</sup>Zel, a.g.e. s.93.

<sup>31</sup>Maşrap, a.g.e. s.278.

5.Yenilik ve değişim: Yeni değişen koşullara uyumlu esnek ve kaliteli çözümlere gereksinim vardır.

6.Yaratıcılık: Organizasyonlarda yaratıcı düşünce, fikir ve görüşlerin uygun bir ortamda değerlendiriliş sağlanabilir.

7.Sonuca varış: Ortak bir hedef ve iyi bir organizasyonla sonuca en etkin şekilde erişebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. GÜÇ VE OTORİTENİN LİDERLİKLE OLAN İLİŞKİSİ

#### 2.1. Güç ve Otorite Kavramı

Büyük Türkçe Sözlükteki ifadesiyle; yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü, siyasi veya idari güç anlamlarına gelen otorite kelimesi için, gücün yasal olarak kullanma şeklidir diyebiliriz.

Liderliğe temel oluşturan kavramlar arasında en tartışmalı olanı otorite kavramı olmuştur. Yasal gücü temsil etmesi bakımından biraz daha dar bir anlam ifade eden otorite, kişilerin sahip olduğu yasal destektir. Örgütlerde otoritenin yerleşik hale gelmesiyle her örgüt hiyerarşik yapısı itibariyle bir otorite sistemi olarak görülebilir. Bununla birlikte insanlığın günümüze kadar olan gelişim süreci içinde gereksinim duyulan ve tercih edilen liderlik tarzı hakkındaki beklentilerinin de değiştiği bir gerçektir. Bu nedenle günümüz lideri, makamından kaynaklanan biçimsel otoritesine daha az güvenen, kendi otoritesinin astları tarafından kabulüne daha fazla dikkat eden kişi haline gelmiştir.<sup>32</sup>

Liderlerin bazı özel koşullar altında kararları tek baslarına almaları gerekir. Buda gruba hâkim olmayı gerektirir ki bunun sonucu otoritedir. Grup içindeki lider otoritesini sağlamak için kararları uyguladığı değerlendirmeler sonucunda tek basına alır. Bu da sorumluluğun büyük bir kısmını lidere yükler. Kararlarını etkin şekilde alabilmesi ve sorumluluk altında ezilmemesi için liderin yetkileri kendisinde toplaması gerekir. Liderler işletme içinde otoriteyi kurabilmek için genelde güç kaynaklarından yararlanırlar. Özetle güç ve otorite lider için birbirini tamamlayan iki unsurdur.<sup>33</sup>

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi, lider ile astları arasındaki ilişkinin sınırlarının belirlenmesi, liderin verdiği emirlerin yerine getirilmesi ve işlerin belirlenen performans ölçüleri doğrultusunda yapılması için lidere verilen yasal yetkiye otorite diyebiliriz.

---

<sup>32</sup> Coşkun Yazgan, Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2007, s.7.

<sup>33</sup> Ahmet Toprak, İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.25.

Yöneticinin veya liderin başarısı, onun otorite ile donanmış olmasıyla sağlanamaz. Çünkü otorite ile donanmış olmak kadar, onu kullanabilmek de önemlidir. Kullanabilmek ise, kişileri etkilemekle mümkündür. Etkilemede ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha fazla, güç de önemli bir rol oynayacaktır. Otoritesi olmadığı halde başkalarını etkileyebilen kişilere rahatlıkla rastladığımız gibi, otorite ile donatılmadığından, kişileri etkileyemeyen, dolayısıyla sonuç alamayan yöneticilere de rastlamak mümkündür.<sup>34</sup>

Güç ve otorite kavramları birbiriyle yakın anlamlar taşısa da bir birinden farklıdır. Güç, bir kişinin başka insanları istediği yönde harekete geçirebilme kabiliyetidir. Bu yönüyle güç bir ilişkiyi ifade eder. Yani bir başkası ile kıyas yapmadan güçten söz etmek mümkün değildir. Gücü ortaya çıkaran, kişinin ilişkilerindeki becerisidir. Otorite ise gücün kaynağıdır. Kişi elinde bulundurduğu gücü, otorite sayesinde meşru olarak kullanır. O halde otorite için, gücün bir kullanım şeklidir diyebiliriz.

Gücün kaynaklarından biri olan otorite, yasal güç ile eş anlamda kullanılmaktadır. Weber, otorite ile belirli bir örgüte mensup olanların, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz olarak itaat etmelerini ifade etmektedir. Weber, bu tip bir örgütte astlar, üstlerin bu nevi talimatları vermeye hakları bulunduğu inancını taşıdıklarını ve bunlara uymamanın yasal sayılamayacağını kabul ettiklerini belirtmektedir. Fransız yönetim düşünürü H. Fayol ise, otoriteyi, “emir verme ve itaat bekleme hakkı” şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, bu hak belirli bir mevkie atama veya seçimle getirilen kişiye mevkiinin bahşettiği bir hak olmaktadır. Bu anlamda otorite formal otoritedir. Otoriteye ilişkin bir diğer yaklaşım Chester Barnard’ a ait kabul teorisi olarak bilinir. Barnard’a göre bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine belirli hakları vermesiyle açıklanamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanabilir. Yani bir üstün astları, onun verdiği emirleri benimseyip, yerine getiriyorlarsa o kişi otorite sahibi sayılır. Meşruiyet kaynaklarına göre otoriteyi ilk kez analitik bir yaklaşımla inceleyen düşünür Alman Sosyologu Max

---

<sup>34</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s.382.

Weber olmuştur. Weber, otorite üzerindeki incelemelerinde örgütsel davranışların; toplumların geleneksel tabularından bireyin üstün kabul edilen Tanrı vergisi kişisel özelliklerinden (karizmasından), yasal ve rasyonel bürokrasi kavramından etkilendiğini ortaya koymuş ve meşruiyet kaynaklarına göre otorite tiplerini geleneksel, karizmatik ve yasal- bürokratik- rasyonel otorite şeklinde sıralamıştır.<sup>35</sup>

## **2.2. Otoritenin Çeşitleri**

### **2.2.1. Geleneksel Otorite**

Yönetme yetkisi geleneğe ve geçmişe duyulan saygıyla desteklendiğinde ortaya çıkmaktadır. Otoritenin meşruiyeti ise geleneği sürdürme ve işleri geleneksel tarzda yürütmenin doğru olduğu duygusuna dayanmaktadır. Böylece insanlar iktidarı çoğu kez monarşi ya da aile veraseti sistemlerinde olduğu gibi miras alınmış bir statüye bağlı olarak ellerinde tutmaktadırlar. Bu otorite biçiminin idari aygıtı ise Weber tarafından ataerkil ve feodal olmak üzere ikiye ayrılmıştır: Ataerkil yapıda memurlar ya da idareciler genellikle yöneticiye bağımlı ve ondan maaş alan kişisel makam sahipleridir; hizmetkarlar, akrabalar gibi. Feodal yapıda ise, memurlar bir ölçüde bağımsız kalmaktadırlar. Yöneticiye bağlılık gösterme karşılığında genellikle belirli bir nüfuz alanında özerk olmalarına izin verilmektedir, maaşları ya da geçimleri bakımından yöneticiye doğrudan bağımlılıkları yoktur.<sup>36</sup>

Bu tür otorite; gücünü geçmişten getirdiği adet, gelenek, görenek ve inançların manevi yönünden alır. Gücün temelini üyelerin bu inançlara sıkı sıkıya bağlı olmaları oluşturur. Bu inançların kökü çok eskiye dayandığı için sağlamdır. Yönetenler, işin içine biraz da efsane katarak yerlerini sağlamlaştırma yoluna giderler. Bu tür otoritenin hakim olduğu toplumlarda, yönetilenler otoriteye büyük saygı duyarlar.

### **2.2.2. Yasal- Ussal Otorite**

Bu biçimde iktidar, yasalar, kurallar, düzenlemeler ve usullerle meşrulaştırılmaktadır. Bu bakımdan yöneticiler nasıl atanacaklarını belirleyen yasal usullere uyarak meşru iktidarı elde edebilmektedirler. İktidarın yetkisi de aynı zamanda

---

<sup>35</sup> M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2001, s.171

<sup>36</sup> Suna Tekel, Sosyoloji Tarihi 3, Bölüm 5, <http://web.inonu.edu.tr/steke/sostar36.htm>, (07.07.2012), s.3.

kurallarla sınırlanmıştır. Bu otorite biçiminin tipik idari aygıtı bürokrasidir. Bürokrasi resmi otoritenin örgütsel hiyerarşinin tepesinde toplanan rasyonel-yasal kuralların ve hiyerarşinin olduğu bir idari aygıttır. Weberci anlamda bürokrasinin bazı yapısal özellikleri şunlardır; Bürokrasi her biri uzmanlaşmış bir işlevi yerine getiren çok sayıdaki birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesidir. Bürokrat, aile yaşamından ayrı, kendi kişiliğinden kopuk denilebilecek bir mesleğe sahiptir. Burada herkes yasaları bilmek ve bu düzenlemenin belirlediği kurallara uymak zorundadır. Bürokrasinin bir diğer özelliği de bünyesinde çalışanlara kurallara göre belirlenmiş bir ücret ödemesidir. Bu ise bürokrasinin kendi kaynaklarına sahip olmasını gerektirmektedir. Feodal düzendeki durumun tersine olarak idari araçlar bürokrata ait değildir, bu mevkiler miras ya da satın alma yoluyla kazanılamaz.<sup>37</sup>

Bu otorite türünün kaynağı, uzlaşma yoluyla belirlenmiş yazılı kurallar bütünüdür. Örgüt içerisindeki tüm üyeler, yöneticiye sahip olduğu mevkiden dolayı itaat ederler. Yöneticinin sahip olduğu yetki dışında, ne inançları ne de diğer kişisel özellikleri göz önünde bulundurulmaz. Yönetici, kendisine verilen bu yetkiyi kullanmadığı durumlarda, örgütün diğer üyeleri ile aynı konumdadır. Yönetici ve yönetilenler arasındaki tüm ilişkiler yazılı kurallar ile belirlenmiştir. Bu otorite türünde, kişilerden daha çok kurumlar ön plandadır.

### **2.2.3. Karizmatik Otorite**

Karizmatik otorite ideal meşru otoritenin üçüncü türünü oluşturmaktadır. Bu otorite türünde, kural koyucunun sahip olduğu otorite, savaş kahramanı gibi, üstün güç ve niteliklerden kaynaklanmakta veya takipçileri bunun öyle olduğunu kabul etmektedir.<sup>38</sup>Bir liderin, yönetimi kendi kişisel niteliklerine dayanarak yürütmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yönetimin meşruiyeti yönetilenlerin lidere bir şeyh, kahraman, demagog gibi yetki vermesi inancına dayandırılmaktadır. Bu otorite biçimine uygun idari aygıtın yapısı ise, düzensizdir ve lidere yakınlığı olan kişilerden oluşur.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Tekel, a.g.e. s.3.

<sup>38</sup> Güneş N. Berberoğlu, Otorite ve Karizma, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt III, Eskişehir, 1985, Sayı.1, s. 133.

<sup>39</sup> Tekel, a.g.e. s.4.

Bu tür bir otoriteyi, genellikle zor şartlarda ortaya çıkan liderler elinde bulundurlar. İnsanlar tarafından üstün özellikleri olduğuna inanılan ve karizmatik otoriteyi kullanan bu liderlerin, her şeyi yapma ve istediği şekilde davranma özelliği vardır. Böyle bir otoritede yazılı ve herkes için eşit olan kuralların varlığından söz etmek mümkün değildir. Otorite sahibinin ve yanındaki güç ortaklarının ortaya koyduğu değişken kurallar geçerlidir.

Weber' e göre bir yöneticinin bu otorite türlerinden birini ya da diğerini kullanma becerisi, yönetilenlerin ideoloji ve inançlarında destek ya da meşruiyet bulmasına ve yönetici ile yönetilenleri birbirine bağlayacak uygun bir idari aygıt geliştirerek otoritesini sağlam bir temele oturtmasına bağlıdır. Bu bakımdan Weber her otorite biçimine belirli bir meşruiyet türünün ve özgül bir idari örgütlenme biçiminin eşlik ettiği kanısındadır. Weber bu üç otorite türünün nadiren gerçeklikte saf halde bulunduğunu ve birbirlerinin sınırlarını aştıkları durumlarda çoğu kez gerilimin ortaya çıktığını söylemektedir.<sup>40</sup>

Sonuç olarak şunu söylemek doğru olacaktır. Yukarıda açıklanan üç otorite türünün de; genel bir geçerliğinin olduğu ve tarihin değişik devirlerinde, hemen hemen tüm toplumlarda farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir.

### **2.3. Otorite, İktidar ve liderlik İlişkisi**

Otorite ve gücün olduğu yerde iktidardan, iktidarın olduğu yerde de imtiyazlı bir grubun varlığından söz etmek mümkündür. İktidarı elinde bulduran grubun, belli bir menfaat paylaşımı içerisinde olduğu söylenebilir. Bir süre sonra iktidar sahibi bu grup, ellerinde bulundurdukları güçle belli bir statü kazanarak kendilerini toplumdan ayırmaktadır. Ancak bu durum günümüzde; demokratikleşme, yönetişim gibi kavramlar ile iktidarın toplumun diğer üyeleri ile paylaşılması söz konusu olduğundan geçerliliğini yitirmektedir.

Bugüne kadar ki siyasal süreç neticesinde; tüm dünyada çağdaş bir yönetim anlayışı ortaya konulmakta, demokrasinin hakim olduğu bir sistem inşa edilmeye

---

<sup>40</sup> Tekel, a.g.e. s.4



çalışılmaktadır. Gücünü demokrasiden alan bir iktidar, çoğunluğun katılımı ile oluşmuş meşru bir iktidardır denilebilir.

Siyasal iktidar; toplumun tamamı üzerinde geçerli olduğu, yetki alanı çok geniş olduğu, toplumda geçerli olan diğer iktidarların tümüne etkide bulunma, sınırlar koyma ve denetim imkanlarına sahip olduğu, gerekli olduğu takdirde kararlarını yürütebilmek için meşru olarak zor kullanma yetkisi bulunan tek iktidar türü olduğu için en genel iktidardır.<sup>41</sup>

Otorite ve iktidar bir biri ile yakın ilişkili iki kavram olarak karşımıza çıkar. İktidar Arapça kökenli bir kelime olup; kudret, muktedir kelimeleriyle aynı kökten gelmektedir. *Nişanyan Etimoloji Sözlüğü* 'ne göre dilimizde kullanılmaya başlandığı en erken örnek *Sinan Paşa*'nın "*Tazarrûname*" adlı eserinde görülür. Fiili olarak "yönetme gücü" diye tanımlanıyor. Yani yönetimi elinde bulunduran herkesin temelde sahip olduğu üstünlüğe "iktidar"denir.

Geniş manasıyla iktidar, sahip olduğu iradeyi hakim konuma getirebilme başka kişilerin davranışlarını kontrol edebilme, bir şeyin yapılması veya yapılmaması konusunda zorlayabilme gücü olarak tanımlanabilmektedir.<sup>42</sup>

Otoritenin anlamı Nişanyan' da; emir verme yetkisi, amir, önder, büyütmek, yüceltmek, methetmek olarak geçmektedir. Kavramın ilk önce Latince "auctoritatem" olarak kullanıldığı görülmektedir. Görüş, tavsiye, fikir, etki gibi genel-geçer anlamlara sahiptir. Kelime özne olarak kullanıldığında "auctoritas" ile karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram Roma idaresinin temel özelliklerinden biri olarak görülmektedir. İmparator veya dictator yönetimde iki şeye sahiptir: Potestas ve Auctoritas. Otorite'nin serüveni çok ilginç. Kelime Latince "auctor"dan türetiliyor. Günümüzdeki aktör kelimesi ile eşdeğer. Lider, yönetici, sahip demek. Daha sonra etkilemek anlamında auctoritatem deniliyor. Sözcük eski Fransızca da "auctorité" dönüşüyor ve şuan modern batı dillerinde

---

<sup>41</sup> Ahmet Taner Kışlalı, *Siyaset Bilimi*, İmge Kitabevi, Ankara, 2002, s.109

<sup>42</sup> Kışlalı, a.g.e. s.108.

“otorite” olarak kullanılıyor. Kavram, 1610 yıllarından itibaren günümüzdeki anlamına sahip.<sup>43</sup>

Otorite ve iktidarın varlığı, onu kullanabilme yeteneğine sahip liderleri gerekli kılmaktadır. Her türlü sistemin hayatını devam ettirebilmesi; doğru amaçları belirleyebilen ve bu amaçlara ulaşabilme yolunda gücü doğru kullanabilen liderlere bağlıdır. Lider, otoriteye sahip olan ve onu yerinde kullanabilecek kişidir. Otoriteyi kullanacak olan liderin kabiliyeti önemlidir. Yerinde ve etkili bir şekilde kullanılmayan otorite, iktidar boşluğu meydana getirebilir.

Bütün bunların yanında otoritenin, ona sahip olan kimseyi aşan, o kimseden önce başkaları tarafından sahip olunacak bir konuma bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu durumda bireye bağlı olduğu belirtilen otoriteler de kurumsaldır. Otoritenin varlığına topluluğun varlığının bağlı olma durumu bu konudaki tek istisnadır.<sup>44</sup>

Daha önce lideri, otoriteyi kullanan kişi olarak tanımlamıştık. Lider, elindeki otoriteyi, izleyenlerini etkileme ve yönlendirmede kullanmaktadır. Yönlendirme işini kendisine yardımcı olacak bazı grup üyelerini yetkilendirerek yapmaktadır. O halde lider, yetkiyi tek başına kullanmaz ve otoritesini paylaşmak zorunda kalır, diyebiliriz.

---

<sup>43</sup><http://fildisikule.wordpress.com/2011/04/19/iktidar-ve-otorite-uzerine-fildisi-kule> (07.07.2012)

<sup>44</sup> Berberoğlu, a.g.e. s. 137-138.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. LİDERİ ORTAYA ÇIKARAN ÖZELLİKLER VE BAZI LİDERLİK DAVRANIŞ TIPLERİ

#### 3.1.Lideri Ortaya Çıkaran Özellikler

Liderlik kavramını incelerken; liderlik teorisyenlerinin birbirine yakın fakat bir o kadar da farklı tanımlar yaptıklarını tespit etmiştik. Bunun en önemli sebebi, teorisyenlerin liderlik kavramını farklı ele alış biçimleridir. Her grubun, liderinden beklentileri farklılıklar göstermektedir. Bu farklılığın nedeni; grubun özelliğinden; gelenek ve görenekler, inançlar, ihtiyaçlar veya hedeflerin değişiklik göstermesinden kaynaklanabilir. Lideri diğerlerinden ayıran özelliklere bakmak için, grubun yapısını farklı açılardan ele almak gerekir. Çünkü her grubun yapısı ve beklentilerini yerine getirmek için ortaya koydukları amaçları farklılıklar gösterir. Bu da liderin sahip olması gereken özellikleri çeşitli kılar.

Her liderin nitelikleri dikkate alındığında liderlerde bulunması gereken niteliklerin listesi gittikçe kabarmaya başlamıştır. Bir liderin sahip olduğu niteliklere diğer lider tam olarak sahip olmadığı gibi bunun tam tersine istenmeyen bir takım niteliklerin bulunduğu görülmüştür. Bu yüzden kişisel nitelikler doğrultusunda liderliğe bir açıklama getirmek için bilim adamları arasında açık bir görüş birliği oluşturulamamıştır.<sup>45</sup>

Her duruma göre geçerli olan genel lider niteliklerinden söz etmek mümkün değildir. Ancak, genel olarak bir liderde bulunması gereken bazı özelliklerden söz edilebilir. Bunun yanında bir liderin niteliklerinden söz edebilmek için, onun ne tür bir gruba liderlik yapacağı ve görev tanımını önem arz etmektedir.

Bir liderin sahip olması gereken nitelikleri; karakteri, başkalarıyla olan iletişimi, kararlılığı, tutarlılığı, özgüveni, samimi davranışları, dürüstlüğü, güvenilirliği,

---

<sup>45</sup> Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2001, s. 466.

sistematik düşünebilme yeteneği, başkalarını anlama kabiliyeti (empati), konuşma becerisi ve karşısındakini etkileme yeteneği, alçakgönüllü olması, işbirlikçi olması gibi özellikler içermektedir.

Bu çalışmada herhangi bir grup veya örgüt liderliğinin niteliklerinden daha çok siyaset sahnesindeki lider nitelikleri ele alınacaktır. Bu nedenle siyasi bir liderin sahip olması gereken nitelikler beş başlık altında incelenecektir.

### **3.1.1. Kişisel Özellikler**

Liderin başarılı ya da başarısız olmasında, kişisel özelliklerinin izleyenleri üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisinin payı büyüktür. İzleyenlerin, hedeflere yöneltilmesi ve etkilenmesi konusunda ki en önemli etken liderin kişisel özellikleridir.

Bir organizasyondaki liderler astlarını ilk etapta kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. İnsanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların bir arada bulunarak ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirler. Toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar. Sosyal bilimciler toplumsal olgunluğa erişmiş kimselerin, olumlu bir karaktere sahip olduklarını, duygu ve heyecanlarını kontrol altında tutabildiklerini, kişisel ilişkilerde anlayış gösterip kolay arkadaş edindiklerini belirtmektedir.<sup>46</sup>

Başkalarının takdir etmesini beklemeden, yaptığı işin farkında olan irade sahibi liderler, başkalarının takdirini kazanırlar. Üstün ve zayıf yönlerinin farkında olan bir lider, insani hatalar yaptığında kendisini savunmak zorunda kalmayacaktır. Özgüven sahibi bir lider, kendisini hedeflerine yoğunlaştıracaktır. İyi bir liderden aynı zamanda tutarlı bir kişilik sahibi olması da beklenir. Kendisi ile barışık, toplumu ile barışık, çevresi ile barışık bir lider, tutarlı davranışlar sergileyecektir.

---

<sup>46</sup> Ali Gürsoy, Liderlikte Duygusal Zekâ- Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örmek Bir Uygulama, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005, s. 12.

Liderler, iletişimi etkili bir güdüleme aracı olarak kullanmaktadırlar. İnsanları etkileyebilmenin en önemli şartı, onların duygularını ve heyecanlarını anlayabilmektir. Etkili bir lider, izleyenlerinin heyecanlarını ve beklentilerini onlara geri yansıtan kişidir.

İlişkiye önem veren liderler en çok, ahengi teşvik etmek ve dostça etkileşimleri güçlendirmek, önderlik ettikleri insanlarla bağlantı dokusunu genişleten kişisel ilişkileri geliştirmekle ilgilenirler. Bu nedenle de, baskı altındayken yararlanılabilecek duygusal sermayenin oluşturulmasına daha fazla zaman tanıyan durağan dönemlere değer verirler. Liderler ilişki kurarken, çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde, iş hedeflerinden bile daha fazla dururlar. Bu odaklanma empatiyi- başkalarının duygularını, gereksinimleri ve bakış açılarını sezme yeteneğini- burada bir diğer temel yeterlik haline getirir. Empati, liderin kişiyle bir bütün olarak- yalnızca sorumlu olduğu işler nedeniyle değil- ilgilenerek, insanları mutlu etmesini sağlar. Liderin gösterdiği empati, ilişkiyi mükemmel bir moral yükseltici haline getirir, sıkıcı ya da tekrara dayalı işlerle uğraşırken bile çalışanların gönlünü ferahlatır.<sup>47</sup>

Liderler başkalarının duygularını ve bakış açılarını kavrayabildiklerinde, söyledikleri ya da yaptıkları şeyleri denetim altında tutan güçlü bir duygusal rehberlik sistemine erişirler. Dolayısıyla da empati, iş yaşamında her türlü sosyal etkililiğin olmazsa olmaz şartıdır. Empati gösteren kişiler müşterilerin ve astların gereksinimlerini çok iyi anlar ve karşılarlar. İnsanların söyleyeceklerini duymak isteyen, yanına yaklaşılabilir bir görüntü verirler. Dikkatle dinler, insanları gerçekten kaygılandıran şeyleri sezer ve hemen karşılık verirler, Bu nedenle empati, yetenekli kişileri elden kaçırmamanın anahtarıdır. Liderlerin iyi elemanları geliştirmek ve ellerinde tutmak için hep empatiye gereksinimleri olmuştur.<sup>48</sup>

Bütün etkin liderlerin temel özelliği bir vizyon sahibi olmalarıdır. Bu vizyon sayesinde liderlerin, hangi yöne gitmeleri gerektiğini ve bu yolda yönettikleri kimselerin ne gibi roller oynadıklarını anlamaları mümkün olur. Dünyamız gittikçe küçülürken ve bilgi dünyayı bir anda sararken, etkin liderlerin kendi görüş dünyalarına biçim vermeleri ve bu biçimleri sürekli değiştirmeleri gereklidir. Onların düşünceleri ve uygulamalarını,

---

<sup>47</sup> Daniel Goleman ve Richard Boyatzis, AnnieMckee, Yeni Liderler, İstanbul, 2002, s. 75.

<sup>48</sup>Goleman ve diğerleri, a.g.e. s.61.

kendi dünya görüşleri tayin eder. Mümkün olabildiğince geniş düşünebilmeleri ve düşüncelerini güncelleştirmeleri esastır. Değişim hızı ve bilgiye ulaşma bilirlilik sebebiyle, yeni bir dünya görüşü oluşturup, onu sürekli yenilemek liderlerin sıradan bireylerden farklı olarak göze aldıkları ve istekle gerçekleştirdikleri özelliklerdir.<sup>49</sup>

Robin Sharma, “*Ferrari’sini Satan Bilge*” adlı eserinde:<sup>50</sup> *İleri görüşlü her lider, onu takip edenlerle derin bir bağ kurma becerisine hâkimdir. Vizyonunu insanların çıkarına, onları bütünüyle etkileyecek ve harekete geçmelerini sağlayacak bir şekilde ortaya koyma sanatını geliştirmiştir. Etkili bir iletişimci olma becerisi ve yeteneğiyle, ekip üyelerinin yüreklerine ulaşır ve uzun süreli sadakatlerini kazanır. Basitçe ifade etmek gerekirse, ilişkilerini zenginleştirdiğinde, liderliğini de ilerletirsin.”* Der. Bu da bize gösteriyor ki, kendisini izleyenlerin duygularını doğru okumayı başaramayan, o duyguları iyi yönetip yönlendiremeyen ve onları olumlu yönde harekete geçiremeyen liderler başarılı olamazlar. Bunun yanında, insanların hisleri ile uyum sağlayabilecek ve bu hisleri hedefler yönünde harekete geçirebilecek, insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak davranışlar sergilemeleri iyi liderlerin en belirgin özelliklerindedir.

### 3.1.2. Fiziksel Özellikler

Kişisel özelliklerin yanı sıra liderin sosyo-demografik özellikleri de önem taşımaktadır. Yaşı, kimi toplumlarda cinsiyeti, eğitimi liderin sosyo demografik özellikleri içerisinde. Çoğu zaman genç bir lider yerine, olgunluk dönemine ulaşmış bir lider, karşısındaki grup için daha etkileyici olabilmektedir. Belirli konularda deneyim kazanmış olan lider, güven duygusunu daha kolay bir şekilde iletebilir. Bizim toplumumuzda olduğu gibi pek çok toplumda kadın bir lider yerine erkek lidere daha fazla güven duyulmaktadır. Kadının toplum içerisindeki görevleri arasında liderlik yer almamakta, erkek genellikle hâkim durumda yer almaktadır. Dolayısıyla sosyo demografik özellikler açısından ele aldığımızda liderin erkek olması avantaj sağlamaktadır.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Akyar, a.g.e. s. 217-218.

<sup>50</sup> Robin Sharma, *Ferrari’sini Satan Bilge*, Goa Yayınları, İstanbul, 2006, s. 147.

<sup>51</sup> Ayşe Aslı Yıldırım, *Siyasal İletişim Sürecinde Hitabet Sanatının Kullanılmasının Liderin Başarısına Etkisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği*, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s.24.

Liderin, diğer grup üyelerinden daha canlı ve aktif olması gerekir. Güçlü ve hedeflere ulaşmada kişisel arzusu yüksek olmalıdır. Fiziksel ve duygusal açıdan sağlıklı olmalıdır. En zor şartlarda bile dayanıklı olmalı, izleyenlerini hayal kırıklığına uğratmamalıdır. Kişisel bakımına dikkat etmeli, sahip olduğu enerjisini en üst düzeyde kullanırken aynı zamanda kendini yenilemeyi bilmelidir. Etkileyeceği kitlenin, dış görünümüne dikkat ettiğini göz ardı etmeden; giyimi, tavırları, duruşu ile jest ve mimiklerinden oluşan beden hareketlerinin tüm ayrıntılarına dikkat etmesi gerektiğini unutmamalıdır.

Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşılayan bir kaynak gibidir. Kendisine yaklaşan çivi ve iğneleri de mıknatıslaştıran bir mıknatıs gibidirler. Bu özellikleri izleyenlerin davaya bağlılıklarını, aksiliklerden yılmamalarını sağlar. Ayrıca bu canlılık liderin dava dışındaki konulara da yoğun ilgi duymasını ve bu şekilde yeni görüş ve fikirlerle yeni heyecanlar edinmesini ve etrafa yaymasını sağlar. Sadece ağaçlar değil ormanda görülür hale gelir.<sup>52</sup>

Güçlü bir lider, yaşamın her alanında bir dağcı gibi davranır. Zirve yolunda engellerle karşılaşsa da yarışı hemen terk etmez, mücadele eder. Hedeflediği nokta Ağrı Dağının zirvesi, Erciyes'in doruk noktası veya Himalayaların Everest'i bile olsa onun için fark etmez. Hedeflerine ulaşma yolunda ancak belli bir çaba ve gayret gösterdikten sonra, zirveye ulaşılabilirliğinin bilincine sahiptir.

### **3.1.3. Zihinsel Özellikler**

Hiçbir canlı tek kanatla uçamaz. Tanrı vergisi liderlik, yürekle kafanın – duyguyla düşüncenin- buluştuğu yerde kendini belli eder. Duyguyla düşünce, liderin süzülerek yükselmesine olanak veren iki kanattır. İşin girdisini çıktısını ve mevcut zorlukları kavrayabilmek için, her liderin yeterli bir zekâya gereksinimi vardır. Analitik ve kavramsal düşüncenin sağladığı zihin açıklığına sahip bir lider, örgütüne kesinlikle ek değer katar. Biz zekâ ve zihin açıklığını büyük ölçüde, kişiyi liderlik kapısına götüren nitelikler olarak görüyoruz. Bu temel yeteneklerden yoksunsa, girmesine izin verilmez. Bununla birlikte, zekâ tek başına lider yaratamaz; liderler bir vizyonu şevk

---

<sup>52</sup> Akyar, s.212,

vererek, yol göstererek, esinleyerek, dinleyerek, ikna ederek - ve en önemlisi, ahenk yaratarak- gerçekleştirirler. Albert Einstein'ın da uyardığı gibi, “Zekâyâ tapmamaya özen göstermeliyiz. Zekânın kasları güçlüdür elbet, ama kişiliksizdir. Önderlik yapamaz, yalnızca hizmet edebilir.”<sup>53</sup>

Liderlik özelliklerinin arasında en temel olanı zekâdır. Daha çok ve daha hızlı görebilme, nedenleri daha etkin bulabilme, neden ve sonuçları daha hızlı ve etkili şekilde bağlayabilme, hayat boyu öğrenilenlerin hepsini değerlendirme yeteneği, diğer insanları kişiye doğru çeken bir etki yaratır. Liderlik için, herkeste bulunabilen ham zekâ yeterli değildir. Liderler, gerçek dünyaya ve sosyal kategorilere zekâlarını uygulayabilme becerilerini geliştirmek zorundadır. Bunun doğru olmasına karşın ham zekâ, uygulansın ya da uygulanmasın liderliğin temel taşıdır.<sup>54</sup>

Karşılaştığı sorunları; bir bütün olarak algılayıp, sorun ile ilgili önemli unsurları tespit ederek; sistematik bir biçimde düşünmeyi gerektirecek yöntemleri kullanarak çözen liderler, büyük ölçüde emsallerinden daha başarılı olacaklardır.

Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve tarayıcı bir zekâyâ sahip olduklarını gösterirler. Zekâ ve yaratıcılık liderlere, ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar. Belki de liderlere doğuştan gelme bir yetenek görünümü veren ve eğitimle geliştirilmesi güç olan kapasite budur.<sup>55</sup>

Bütün bunların yanında zekâyâ bağlı olarak güçlü bir hafızanın varlığı da etkili bir lider için önemli özelliklerden sayılabilir. Güçlü bir hafızayla, yönettiği insanlar ile ilgili özel bilgileri hatırlayan ve bunu kişisel bağların güçlendirilmesinde kullanan bir lider; bu özelliğini, liderliğinin sürekliliğini sağlamada etkili bir biçimde kullanmış olacaktır. Bu tip liderler, sahip oldukları bu özellik ile yaşanan olayları daha önce yaşanmış olaylarla ilişkilendirip; başkalarından farklı algılama ve değerlendirme tarzına sahip olurlar.

---

<sup>53</sup>Goleman a.g.e., s.38-39.

<sup>54</sup>Akyar, a.g.e. s.215.

<sup>55</sup>Akyar, a.g.e. s. 212



Liderin vizyonu, derin tarih bilgisi, insanı, evreni, doğayı anlama bilinci, geleceğe yönelimi daha sağlam ve tutarlı parametrelerle perçinleyen çoklu hassasiyetler içerir. Güncel iş yaşamından olduğu kadar, geçmiş tarihsel süreçten ders alabilen fırsat ve tehlikeleri dikkatli görüşün yararlı olacağını benimser. Bütün bunları, kendi aldığı iş ve yaşam dersleri ile birleştirerek, ileride çıkacak pek çok sorunu kolaylıkla aşacak güçlü bir öz potansiyele sahiptir.<sup>56</sup>

Tüm bunların yanında iyi bir lider, karşılaştığı problemlerden tedirgin olmayan, olayları özgün bir bakış açısıyla değerlendirebilen, ortaya çıkan karmaşadan kaçmayan, belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışan, kendi düşüncelerini rahatça ifade edebilen ve hedeflere ulaşma konusunda başkalarının düşüncelerinden de yararlanabilen insandır.

#### **3.1.4. Duygusal Özellikler**

Liderin tüm davranışları izleyenleri tarafından dikkatle takip edilmektedir. Bu davranışların, grubun diğer üyeleri üzerinde etkileme ve yön verme etkisi söz konusudur. Bu nedenle lider, her şeyden önce kendi duygularını anlamak ve amaçlarını açıkça ortaya koymak zorundadır.

Duygular –özellikle de liderden gruptaki diğer kişilere- çok kolay bulaştığından, liderlerin birincil görevi, sağlığını korumanın duygusal eşdeğeri olan şeyi yapmak, yani kendi duygularını ele almaktır. Basit bir ifadeyle, liderler ilk önce kendi duygularıyla başa çıkmadan, başkalarının duygularını etkili bir biçimde idare edemezler. Bu nedenle de liderin ne hissettiği, özel bir mesele olmanın ötesindedir; duyguların sızması gerçeği göz önüne alındığında, liderin duygularının genel sonuçları vardır.<sup>57</sup>

Diğer yandan, bir liderin öz bilinç sahibi olması gerekir. Öz bilince sahip liderler, kendilerini tanırlar, objektiftirler. Açık sözlü ve içten olduklarından, duygularından, inançlarından rahatça söz ederler. Değer sahibidirler, eleştirilmekten çekinmezler. Yapılan eleştirilerden de aşırı bir şekilde etkilenmezler. Yapıcı tüm eleştiriler karşısında hoşgörülü davranırlar.

---

<sup>56</sup>Marşap, a.g.e. s.387-388.

<sup>57</sup>Goleman, a.g.e. s. 57.

Öz bilincin belki de en etkileyici (ama en az görülebilir) belirtisi, kendini ölçüp biçme ve düşünceli olma eğilimidir. Öz bilinçli insanlar olayları genellikle sakin bir biçimde, çoğu kez kendi başlarına ölçüp biçmeye olanak bulurlar; bu da dürtüleriyle tepki vermek yerine olaylar hakkında düşüncelerini sağlar. Birçok sıra dışı lider, gerçekten de, tinsel yaşamında geliştirdiği kendini ölçüp biçme tarzını iş yaşamına taşır.<sup>58</sup>

### 3.1.5. Genel Özellikler

Lider niteliklerinin, en önemlilerinden biri de ikna etme kabiliyetidir. Burada devreye giren yetenek ise; hitabet ile karşısındakini etkileme gücüdür. Konuşma şekli ve etki düzeyi bilgi ile zenginleştirilip halka yansıtılınca, lidere olan inancı artırma yolunda uzun mesafeler kat edilir. Sağlam bir duruşla insanların gözlerinin içine bakabilen liderin, ikna gücü ve iletişim kanallarını doğru kullanma başarısı sayesinde, izleyenlerinin akıllarında yer edinmesi daha kolay olacaktır.

Etkili konuşma demek, sadece edebi ve süslü konuşma demek değildir. Bir liderin en önemli özelliği, kendisinden beklenen vaatleri doğru yerde ve doğru zamanda, doğru içerikte verebilmesidir. Lider, içinde bulunduğu durumu en iyi şekilde ifade edebilmeli ve sözleri anlaşılır olmalıdır. Kurduğu iletişimin etkilerini değerlendirebilmelidir. Asla tek yönlü bir iletişim içinde olmamalıdır. Lider, izleyenleri ile karşılıklı konuştuğundan, konuşmanın seyri bir anda değişebilir. Böyle bir durumda liderin alacağı en önemli önlem ise; bilgi ve tecrübelerine dayandıracağı bilinçli konuşma olacaktır.

Lider belirlediği kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak amacı ile başlatacağı programlı çalışma sürecinde, şahsi çıkarlarını düşünmeden mensubu bulunduğu örgütün değerlerine bağlılık görüntüsü çizerek, hedeflenen değişime yönelik dönüşümü hızlandırır.

Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir izleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan

---

<sup>58</sup>Goleman, a.g.e. s. 51.

insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.<sup>59</sup> İnsanlarla ilişkilerini canlı tutabilmek için duygusal bir iklim yaratırlar. İzleyenlerinin, bu ilişkilerden beklentilerini ve tatmin olup olmadıklarını dikkatle değerlendirerek; ihtiyaç duydukları gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Her ihtiyaç duyulduğunda, kendisini takip edenlerin yanındadır.

Başarılı liderler farklılıkları fırsatlara nasıl dönüştürüyor? Çatışmalı ve kriz ortamlarda yaratıcı liderlik, yeniden iletişim, uzlaşım, yakınlık, işbirliği ve diyalog gerektirir. Arabulucu yaratıcı liderler, çatışmalı ortamlarda çözüm/çıkış yollarını bulurlar. Çatışmayı ayrıştırıcı ve yıkıcı bir kuvvet olmaktan çıkarıp yaraları sararak bağlantıları kuran bir kuvvete dönüştürebilirler. Birlikte yaşama ihtiyacı ve zorunluluğu, farklı insanların çatışan bir ortamda hayatlarını sürdürülüşü sonucunu da beraberinde getirir. Bir toplulukta, işyerinde, aile içinde bölünmüş taraflarla karşılaşmamak olanaksızdır. Birçok farklılıklar insanları birbirinden uzaklaştırır. Hangi toplulukta olursa olsun bu insanları bir araya getirebilmek bilinçli liderlerin en önemli görevlerinden biridir.<sup>60</sup>

Liderin en önemli özelliklerinden biri de işbirlikçi olmasıdır. Lider kelimesinin bireyi ifade etmesine karşılık, liderlik bir süreci ifade eder. Bu süreç içerisinde, belirlenen hedeflere ulaşmak için grup üyelerinin işbirliği zorunludur. Etkili bir lider, samimi ilişkilerin ve dostluk havasının hâkim olduğu işbirliği ortamı meydana getirir. Takım çalışmasına önem verir. Kişileri kabiliyetleri ölçüsünde görevlendirerek, etkin ve coşkulu bir şekilde iş yapmalarını sağlar. Diğer üyelerden üstün özellik göstermesine rağmen, bulunduğu görev ve statülerinden dolayı ayrıcalık beklemez. Ayrıca gerçek lider, verdiği kararlar neticesinde ortaya çıkan başarısızlığın sorumluluğunu tek başına kabul edebilecek olgunluğu gösterebilir.

İyi bir lider, grup üyelerinin sahip olduğu öz değerlerin ve potansiyel kabiliyetlerinin farkına varmalarını sağlar. Değişimin gerekliliği konusunda onları yüreklendirir. Bireylerin, belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda, etkin ve verimli bir

---

<sup>59</sup> Akyar, a.g.e. s.211-212.

<sup>60</sup>Marşap, a.g.e. s. 298.

performans sergileyebilmeleri amacı ile değişime yönelik kişisel gelişimlerini destekleyecek her türlü eğitim hizmetini bir fırsat gibi sunar.

### **3.6. Bazı Liderlik Davranış Tipleri**

Yıllarca liderlik teorisyenleri, özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım alanında yaptıkları çalışmalar sonucunda, üretime yönelik veya kişiler arası ilişkilere yönelik olmak üzere iki temel nokta üzerinde yoğunlaşmışlardır. Ancak yapılan tüm bu çalışmalar, liderlik kuramını açıklamak için yeterli olmamıştır. Küreselleşme ve hızlı değişim ile birlikte elde edilen bilgiler liderliği tanımlamada yetersiz kalmıştır. Organizasyonların dışında yaşanan gelişmelerin ve hızlı değişimlerin yanı sıra işletme ve yönetim alanında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan yeni tekniklerin, liderlik alanında dayeni yaklaşımları zorunlu kılmıştır. Modern liderlik teorisyenleri, bugüne kadar belirlenen hiçbir liderlik tarzının bütün koşullarda geçerli olamayacağını öne sürmüşlerdir. Bunun üzerine 1980’li yılların başından itibaren hangi durumlarda hangi liderlik tarzının etkili olacağını belirlemeyi yönelik yeni araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen yeni yöntem ve yaklaşımlara dayalı bazı liderlik tipleri şunlardır: Karizmatik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Yetki Verici Liderlik, Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik, Takım Liderliği, Katılımcı Liderlik, Antrenör Tipi Liderlik, Danışman Tipi Liderlik.

Bu bölümde Otokratik Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik tarzları incelenecektir.

#### **3.6.1. Otokratik Liderlik**

Tüm yetkinin liderde toplandığı, güç ve karar vermenin merkezinde liderin bulunduğu ve izleyenlerin söz hakkının olmadığı liderlik tarzıdır. Lider kendini izleyenlerinden üstün görür. Grubun diğer üyeleri, sadece verilen emirleri yerine getirmekle görevlidirler. Lider, grubun ileriye dönük hedeflerini, politikalarını kimseye danışmadan kendisi yapar. Liderin almış olduğu kararlar yanlış dahi olsa, izleyenler uygulamak zorundadır. Bu tarz liderler, izleyenlerin duygu ve düşüncelerini önemsemezler. Kişilerarası ilişkilerden daha çok yüksek verimliliğin dikkate alındığı işe

yönelik tavır sergilerler. Onlar için önemli olan verilen emirlerin zamanında ve tam olarak yerine getirilmesidir. Çoğunlukla iş yaptırmak için, korku ve tehdidin yanında, ceza ve yasal gücü kullanırlar.

Baskıcı ortamlarda yetişmiş bireylerin çoğunlukta olduğu, gelenek ve göreneklere aşırı bağlı, büyüklerin sözlerinin aşırı değerli ve geçerli olduğu, devlete bağlılığın kutsal sayıldığı toplumlarda, Otokratik Liderlik tarzı başarılı olacaktır. Ayrıca lider, tam yetkili olduğundan, çabuk karar vermenin gerektiği durumlarda faydalı olmakta ve zaman kaybını önlemektedir. Diğer bir yararı da kişiler arası ilişkiler önemsenmediğinden, lider inişiyle daha fazla ilgilenmesine imkân sağlamaktadır.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve izleyicilerin sözlü olması dahi inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülür. Bu gibi durumlarda iş görme arzusu olumsuz biçimde etkilenir ve iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır. Liderin etkinliği ve izleyiciler üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaya yüz tutar. Otokratik liderlik davranışının ikinci bir sakıncası, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Sadece liderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konmaktadır. Fikrini görüş ve sezgilerini dile getiremeyen izleyiciler sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı ve alışkanlığını edinmektedirler. Otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.<sup>61</sup>

### **3.6.2. Karizmatik Liderlik**

Eski Yunancada "Tanrı bağıışı, vergisi", olağanüstü çekiciliği olan liderlerin kendisine ve kişiliğine, yandaşlarınca yakıştırılan büyüleyici güç ve yetenek.<sup>62</sup>Anlamlarında kullanılan kelimeyi, liderlik ve yönetim ile ilgili olarak ilk kullanan kişinin ünlü teorisyen Max Weber'in olduğu kabul edilmektedir.

<sup>61</sup>Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.457-459.

<sup>62</sup><http://tr.wikipedia.org/wiki/Karizma> (15.07.2012)

Weber, güç ve otoriteyi liderlikle ilişkilendirirken, karizma kavramını “Karizmatik (Yetki) Otorite” olarak kullanmıştır. Weber’e göre lider, bu yetkiyi yasal olarak elde etmez, kendisinde var olan bazı özellikleri kullanarak kazanır.<sup>63</sup>

Bireysel çekicilik olarak tanımlanabilen karizma, liderin izleyicileri etkilemesinde önemli bir rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikler sayesinde izleyicileri kendi istediği yönde davranmaya sevk eder.<sup>64</sup> Bu tarz liderler siyasi ve dini çevrelerden olabileceği gibi farklı çevrelerden de ortaya çıkabilir. Böyle liderler, izleyicileri üzerinde derin bir etki gücüne sahiptirler. Liderin ortaya koyduğu her türlü inanç ve düşünce, izleyicileri tarafından doğru olarak algılanır. Liderin emirleri, kendisine duyulan sevgi ve saygıdan dolayı, sorgusuz sualsiz kabul edilir. Tüm işler gönülden ve memnuniyetle yapılır, liderin ayrıca çaba göstermesine gerek yoktur.

Örgütün vizyonunu ve misyonunu sahiplenerek izleyenlere aktarabilen, grubun amaçlarının değerini ve önemini grup üyelerine hissettiren, yol gösteren, saygı uyandıran, ilham ve güven veren, ileriye dönük hedeflere ulaşmada olumlu düşünceyi teşvik eden, insanların kendilerini tanımalarına ve geliştirmelerine fırsat veren, izleyenlerinin duygu ve düşüncelerini önemseyerek onları motive eden karizmatik liderlik tarzı, modern liderlik yaklaşımlarında oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Gerek yeni örgütler oluşturan, gerekse de eski örgütlerini canlandırmak ve yeniden dinamik hale getirmek isteyen yöneticilerin etki alanlarını çok daha geniş sayıda insana yayma, heyecanlandırıcı vizyonlarını tüm çalışanlarla paylaşma, bir bütün olarak değişimi ve gelişimi sağlama gibi gereksinimleri, örgütsel açıdan makro bir liderlik anlayışını zaruret haline getirmiş ve aslında çok eskilerden beri bilinmekle birlikte, örgütsel liderlik açısından üzerinde pek fazla durulmayan karizmatik liderlik anlayışı 1980’li yıllardan sonra tekrar ilgi odağı haline almıştır.<sup>65</sup>

Karizmatik liderlik teorileri izleyicilere örgütün yeni vizyonlarını iletmedeki liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderlere bazı zamanlar

---

<sup>63</sup> Tekel, a.g.e. s.4.

<sup>64</sup> Koçel, a.g.e. s.605.

<sup>65</sup> Tanıl Kılınç, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II)-Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21. yy ’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997, s.383

dönüştürücü liderler ismi de verilmektedir, liderler grup amaçlarının değeri ve öneminin izleyicilerce anlaşılmasına önem vermekte, onları kendi ilgi alanlarına doğru yönlendirmektedirler. Karizmatik liderler, liderlerin vizyonun öneminin astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar.<sup>66</sup>

Karizmatik liderler, güçlü, güvenli ve dinamik bir süreç yansıtırlar. Ses tonları ikna edici ve büyüleyicidir. Göz temasını direkt sağlarlar. Otoriteler göz kontağının önemli bir bileşen olduğunu söylemektedirler<sup>67</sup>.

Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içerir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur.<sup>68</sup>

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma buluntularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Sıralayacağımız özelliklerin karizmaya katkıda bulunduğu inanılmaktadır:<sup>69</sup>

- İzleyiciler liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler örgütlerindeki görevlerinde duygusal olarak içerilirler.
- İzleyiciler performans amaçlarını artırırılar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

---

<sup>66</sup>Tamer Keçecioğlu, Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003, s.45.

<sup>67</sup>Yavuz Erçil, "Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli", 21. yy' da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul, 1997, s.536

<sup>68</sup>Erçil, a.g.e. s.537.

<sup>69</sup>Keçecioğlu, a.g.e. s.45-46.

Teorisyenler, tüm bu özelliklerden dolayı karizmatik liderlerin kendilerine özgü özellikleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Karizmatik liderlik, çoğunlukla zor şartlarda veya belirsizliğin hâkim olduğu kargaşa ortamlarında ortaya çıkmıştır. Bu durum, kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz davranışlar sergileyen liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İstikrarın, düzenin olduğu ortamlarda karizmatik lidere ihtiyaç duyulmamaktadır. Zor şartlarda ortaya çıkan karizmatik liderlerden bazılarının, mevcut durumu şahsi çıkarları için kullandıkları görülürken, bazılarının ise izleyenlerini olumsuz koşullardan çıkarma adına gayret gösterdikleri görülmüştür.

Bu durumda karizmatik liderliği iki şekilde ele alabiliriz;

- Olumlu karizmatik liderler,
- Olumsuz karizmatik liderler.

Karizmatik liderlerin olumlu-olumsuz şeklinde sınıflandırılmasındaki yaklaşım “liderin birincil yönelimlerinin kendi ihtiyaçlarını dikkate almak mı, yoksa izleyicilerinin ihtiyaçlarına ağırlık vermek mi?” olduğunun dikkate alınmasıdır.<sup>70</sup>

Kılınç’a göre olumlu ve olumsuz karizmatik lider özellikleri şunlardır.<sup>71</sup>

Olumsuz:

- Olumsuz karizmatik liderler ideallerden ya da “dava” dan çok, kendilerine sadakate önem verirler.
- Olumsuz karizmatik liderler, etkilemeye yönelik olarak vizyonun ve değerlerin içselleştirilmesinden çok, kişisel özdeşleşmeye ağırlık verirler.
- Olumsuz karizmatik liderler ideolojik cazibeyi kişisel güç kazanma aracı olarak kullanırlar. Daha sonra ya ideoloji gözardı edilir ya da

---

<sup>70</sup>Kılınç, a.g.e. s.399-400.

<sup>71</sup>Kılınç, a.g.e. s.400-402.



liderin kişisel amaçlarına hizmet edecek şekilde keyfi olarak değiştirilir.

- Olumsuz karizmatik liderler kişisel güç yönelimlerinin bir sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları hüküm ve baskı altına almaya çalışırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar da çoğunlukla izleyicilerinin refah ve mutluluğundan ziyade, kendilerini korumaya ve yüceltmeye yöneliktir.
- Olumsuz karizmatik liderler, izleyicilerine son derece sınırlı bilgiler aktarır ve bilgiyi genelde kendi “yanılmazlık” ve “hata yapmazlık” imajlarını ya da örgütün ve/veya toplumun dış tehditlere maruz kaldığı yolundaki imajı sürdürmek amacıyla kullanırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler ödül ve cezaları izleyicilerini eyleme geçirmek ya da kontrol altına almak amacıyla kullanırlar.
- Olumsuz karizmatik liderlerin büyük bir kısmı aşırı ölçüde narsistir ve kendilerinin izleyicileri için bir lütuf olduğuna inanırlar.
- Olumlu:
- Olumlu karizmatik liderler kendilerine sadakatten çok, örgüte ve örgütün ideolojisine sadakati beyinlere işlemeye çalışırlar.
- İzleyicilerini etkilemede kişisel özdeşleşmeden ziyade, sosyal özdeşleşmeye, içselleştirmeye ve toplu özfyayda yaratmaya ağırlık verirler.
- Olumlu karizmatik liderler otoriteyi önemli ölçüde delege ederler. İzleyicilerinin fikir ve düşüncelerinden hemen her fırsatta yararlanmaya gayret ederler.

- Olumlu karizmatik liderler hedefleri ve hedeflere ulaştıracak yöntemleri, ellerindeki bilgiyi izleyicilerine açıklayarak; onların önünde koşmak yerine, onları yanlarına çeken kişilerdir. Böylece izleyicilerinin inisiyatif kullanmalarına zemin hazırlarlar.
- Olumlu karizmatik liderler, izleyicilerinin kararlara katılmasını destekler ve cesaretlendirirler.
- Olumlu karizmatik liderler, ödülleri örgütün misyon ve hedefleri ile uyumlu davranışları pekiştirmek amacıyla kullanırlar.

Tüm bu açıklamalar gösteriyor ki; etkili bir karizmatik lider, öncelikli olarak mevcut durumu değiştirmeyi hedefler. Bir an önce izleyenlerini etkileyecek ve onları güdüleyecek hedefler belirler. Özgüveni yüksektir. İzleyenlerini etkilemek için sahip oldukları kişisel özelliklerini yerinde ve etkili bir biçimde kullanır. Sorunlar karşısındaki çözüm önerileri geleceğe yönelik, özgün ve etkileyicidir. Her ortamda doğal davranır. Mücadeleci bir yapıya sahiptir. İzleyenlerin değerlerini önemser ve duygularına karşı duyarlılık gösterir. Çevrelerine karşı aşırı dikkatli ve duyarlıdır. Çevresiyle ve kendisiyle barışık bir kişilik özelliği gösterir. Çoğu zaman sıra dışı davranışlar sergileyerek risk almaktan çekinmez. Ancak aldığı bu riskin, örgütün amaçlarına zarar verecek özellikte olmamasına dikkat eder. Başarısız olma durumunda, tüm sorumluluğu üstlenmekten çekinmez.

### **3.6.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Küreselleşme ile birlikte gelişen teknoloji ve iletişim araçlarının baş döndürücü hızı ile birlikte bilgi paylaşımının artması sürekli bir değişimi zorunlu kılmıştır. Uluslararası seyahat kültürünün oluşması, ülkeler arasında ki ticaret hacminin genişlemesi, rekabetin küresel bir boyut kazanması; kültürler arası etkileşimi ve buna bağlı olarak beraberinde tüketim ve üretim anlayışını da değişirmiştir. Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması organizasyonların yeniden yapılandırılmasını ve bu değişimi gerçekleştirecek dinamik, vizyon sahibi liderlere olan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Klasik liderlik anlayışlarına sahip liderlerin yeni organizasyonları geleceğe taşıyamayacakları gerçeği, liderlikle ilgili yeni araştırmalar yapılmasına neden olmuştur.

Dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğin zıddı olarak, ilk olarak 1978 yılında James Mc Gregor Burns tarafından karizmatik liderlik çalışmaları da dikkate alınarak geliştirilmiştir. Modern güncel liderlik yaklaşımlarının vardığı en son nokta dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır diyebiliriz.

Dönüştürücü liderler, kısa vadeli organizasyon amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde performanstaki önemli artışlar için çalışırlar. Çalışma ortamına heyecan getirirler ve kendileri ile izleyicileri arasında kuvvetli duygusal bağlar kurarlar. Bu liderler örgütsel kültürde değişiklikler yaparak organizasyon için neyin doğru ve neyin iyi olacağına inanıyorlarsa o yönde çalışırlar. Dönüştürücü liderlerde değişim ve reform esas olmakla birlikte, astlarının kabiliyetlerini geliştirmek, performanslarını artırmak için onlara sorumluluk devreder ve yaptıkları işin önemli olduğuna inandırırılar. Örgütsel liderlerin (transaksiyonel) tersine geçmişe bağlılıkları azdır.<sup>72</sup>

Burns, dönüştürücü liderliği, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini takviye ettikleri süreç olarak tanımlamaktadır.<sup>73</sup>Bu tarz liderler, organizasyonlar için yeni bir vizyon yaratırlar. İzleyicilerin belirlenen bu yeni vizyona ulaşma bilirlğini arttırmak amacıyla yeni davranış şekilleri geliştirirler. İzleyenlerin belirlenen hedeflere ulaşmada ki etkilerini arttırmak amacıyla onlarla yakından ilgilenir, moral verir ve en üst düzeyde güdülenmeleri için çaba gösterirler. Liderin tüm bu çabaları, izleyenlerin geleceğe yönelik daha coşkulu ve arzulu olarak çalışmasını sağlar.

Günümüzde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar halen devam etmekle birlikte en çok kabul gören yaklaşımlardan biri olarak dönüşümcü liderlik kavramı öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikler Tablo- 6'da verilmiştir.

---

<sup>72</sup>Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.483.

<sup>73</sup>Zel, a.g.e. s.153.

**Tablo- 1: Dönüşümcü Liderin Sahip Olduğu Özellikler**

Her bireyi ayrı ayrı tanıyarak, yeteneklerine göre iş verirler.	İyi bir danışman ve yol göstericidirler.
Astlarını motive ederler, moral kaynağıdırlar.	Karizmatik bir kişiliğe sahiptirler.
Yaratıcılığı teşvik ederler.	Astlarının gelişimini önemser ve desteklerler.
Yüksek ahlaki değerlere sahiptirler.	Coşkulu bir çalışma alanı ve huzurlu bir ortam yaratırlar.
İzleyenlerin isteklerini önemserler. Onlarla özel olarak ilgilenirler.	Her türlü söz ve davranışları ile izleyenlerine örnek olurlar.
Herkesle birebir ve yüz yüze görüşmeye önem verirler.	Yeni vizyon ve imaj oluşturmada üstün yeteneğe sahiptirler.
Saygı ve güven duyulan kimselerdir.	Güçlü iletişim becerilerine sahiptirler.
En zor ve karmaşık hedefleri bile herkesin anlayacağı şekilde ortaya koyarlar.	Kararlı ve yılmaz bir kişiliğe sahiptirler. Hedefe ulaşmak için her yolu denerler.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLARI

Liderlik olgusunun varlığı insanlık tarihi kadar eskidir. Lider ve liderlik ile ilgili bazı tespitlerin Eski Yunan tarihine kadar uzandığı bazı araştırmacılar tarafından ifade edilse de, ciddi bilimsel araştırmaların 19. Yy. başlarında ortaya konduğu kabul edilir. Ancak bugüne kadar geçen süre içerisinde, yapılan çalışmalar, izlenen yöntemler ve ortaya konulan tespitler farklılıklar arz etmektedir.

Liderlik kuramlarını üç ayrı kategoride toplamak mümkündür: özellik venitelik teorileri dönemi (M.Ö. 450-1940'lı yıllar arası), davranış teorileri dönemi (1940-1960 yılları arası), durumsallık teorileri dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem)<sup>74</sup>

Bu dönemleri, sahip oldukları anlayışlarla birlikte tablo üzerinde gösterelim;

**Tablo 2: Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi**

ORTAYA KONULAN YAKLAŞIM	ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ZAMAN DİLİMİ	YAKLAŞIMIN DAYANDIĞI TEMEL İLKELER
Özellikler Yaklaşımı	1940'lara kadar	"Lider olunmaz, lider doğulur." anlayışı hâkimdir.
Davranışsal Yaklaşım	1940 ve 1960 yılları arası	Liderin özellikleri tek başına yeterli değildir, nerede nasıl davrandığı önemlidir.
Durumsal Yaklaşım	1960 ve 1980 yılları arası	Etkin bir lider içinde bulunduğu durumdan etkilenir.
Yeni Yaklaşımlar	1980'den günümüze kadar	Geleceğe ait hedefleri vardır. Ve bu hedefleri sürekli canlı tutar.

<sup>74</sup>Zel, a.g.e. s.94.

#### 4.1. Özellik Yaklaşımı(Traits Approach)

Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşımdır. Geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin bir takım kişisel özellikleri incelenerek başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere, hatta kendilerinden sonraki dönemlere de etki eden liderlerin yapıları araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir.<sup>75</sup>

Bu yaklaşımda bazı insanların doğuştan getirdikleri farklı özellikleri sayesinde yaşadıkları ortamda ön plana çıktıkları kabul edilmektedir. Kişinin sahip olduğu üstün özellikleri, lider olarak kabul edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Liderin kişisel özellikleri daima ön planda tutulur. Bu anlayışa göre; liderlik özelliklerine sahip bir kişi, hangi ortam ve şartta olursa olursun liderlik özelliği gösterecek ve diğer grup üyelerinden farkını ortaya koyarak, lider olarak kabul edilmesini sağlayacaktır.

1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta “kim lider olur?” veya “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir. Liderlik araştırmaları içerisinde “geleneksel yaklaşım” veya “ özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş “liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı” şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı önemli özelliklere değinmişlerdir. Bu nedenle, liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir.<sup>76</sup>

Araştırmalar liderlerin özellikleri ve etkili liderlerin niteliklerine yoğunlaşmıştır. Liderlerin, onları takipçilerinden ayıran üstün özelliklere sahip olduğu düşünülürse, bu özellikleri tanımlamak da mümkün olur. Liderlikle ilgili bir ‘büyük adam’ teorisi büyük liderleri tanımlamaktadır ve onları örgütleri değiştirebilecek yeteneğe sahip kahramanca karakterler olarak göstermektedir. Liderin doğuştan sahip olduğu yetenekler ve bunların çocukken kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu görüşe göre liderliğin temelini

---

<sup>75</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, 2003, s.185.

<sup>76</sup>Zel, a.g.e. s.94.

oluşturmaktadır. İlk çağlardan itibaren insanlar başarılı liderlerin özelliklerini analiz etmeye çalışmışlar ancak her önderin analizinden sonra özellikler sayısının artmaya başladığı gözlenmiştir. Araştırmaya göre bir liderde bulunan özellikler diğer liderde tam olarak bulunamamıştır.<sup>77</sup>

Bu yaklaşım tarzı ile araştırma yapan birçok teorisyen; tarihi süreç içerisinde, yaşadıkları devirde içinde buldukları toplumlara yön veren Napolyon, Atatürk, Gandhi, Hitler, Mussolini, Cengiz Han gibi liderlerin kişisel özellikleri ile liderlik oluşumları arasında bir bağ kurmak istemişlerdir.

1900'lü yıllarında ortalarında yapılan bu çalışmalarda bir liderde bulunması gereken kişisel özellikler genel olarak üç ana başlıkta toplanmıştır: Kişisel özellikler, sosyal özellikler ( yetenek ve becerileri) ve fiziksel özellikler.

**Tablo 3. Liderlerin Kişilik Özellikleri**

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleriyi görebilme
Kilo	İnisiyatif sahibi olabilme
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki Görünüm	Açık sözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Başkasına Güven Verme	Kararlılık
Güzel Konuşma	Kişiler arası ilişkiler
Zekâ	İş başarıma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	Objektif olma
Açıkgöz Olma	Becerikli olma
Düzenli Olma	Mizah anlayışı
Hevesli Olma	Kişisel bütünlük
Girişken Olma	Azimli olma

(Kaynak: Zel, s. 95)

<sup>77</sup>Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, s.526.

Lider, yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer, grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de daha çok kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve önderi olarak yetiştirilebilecektir. Bunların sonucunda araştırmalar, liderin *başarı ihtiyacına yönelme, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, kendine güven ve işlere ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde yoğunlaşmıştır.*<sup>78</sup>

Bu yaklaşımın eleştirilen yönü; sadece liderin kişisel özelliklerini dikkate alması, liderin içinde bulunduğu ortamın şartlarını hesaba katmadan ve grubun diğer üyelerinin de aynı özelliğe sahip olabileceği gerçeğini göz ardı etmesidir. Ayrıca yapılan her araştırma sonucunda, liderlerde yeni özellikler keşfedilmiş ve genelleme imkânı azalmıştır.

Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf olduğu nokta, tüm liderleri kapsayan bir şekilde kişilik özelliğinin ortaya konulamamasıdır. Bunu, insanları nitelendirmede kullanılacak sınırsız özelliğin bulunmasına, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşımaya ve incelenen grupların değişik özelliklere sahip olmasına bağlayabiliriz. Yapılan araştırmalarda, bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazla özelliklere sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir.<sup>79</sup>

Bir çok teorisyen, zeka, yüksek motivasyon, kişiler arası ilişkiler, kendine güven, iş başarma yeteneği, kararlılık, cesaret, güvenilirlik, inisiyatif kullanma, muhakeme gücü, anlayış, doğruluk, toplumsallık düzeyi, uzağı görebilme yeteneği, katılımcılık, sempatik olma, ciddiyeti muhafaza, teknik ve sosyal donanımlı olma, kültürel birikim vb. özelliklerin etkili bir liderde bulunması gerektiği konusunda görüş birliği sağlamıştır. Ancak bu özelliklerin ele alınmasının liderliği açıklamada tek başına yeterli

---

<sup>78</sup> Şimşek vd. a.g.e., s.186.

<sup>79</sup> Zel, a.g.e. s.101.



olamayacağı anlaşılmıştır. Bunun yerine araştırmacılar, liderin içinde bulunduğu grup üyeleri ile ilişkileri sonucunda gösterdikleri davranışları incelemeye başlamışlardır.

#### **4.2. Davranışsal Yaklaşım(Behavioral Approach)**

Etkin liderlerin herhangi bir ayırt edici özelliği veya karakteristiğinin olmadığı ortaya çıktıktan sonra araştırmacılar etkin liderlerin davranış karakteristiğini ayırt etmeye çalışmışlardır. Bir başka deyişle etkin liderlerin olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır (görevleri nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişki kurdukları, izleyicilerini nasıl motive ettikleri, görevleri nasıl yerine getirdikleri vb.). ilerleyen çalışmalar, "davranışların" özellikler" den farklı olup, öğrenilebilir olduğunda yoğunlaşmışlardır.<sup>80</sup>

1940'ların başlarından itibaren ağırlık kazanan davranışsal yaklaşım ile birlikte araştırmacılar, liderlerin sahip olduğu özelliklerin incelenmesi yerine, davranışlarının incelenmesine ve bu davranışların belirlenen hedeflere ulaştırmada grubun diğer üyeleri üzerindeki olası etkisinin araştırılmasına yönelmişlerdir.

Bu yaklaşım tarzı ile ilgili yapılan araştırmalarda; liderin, grubun diğer üyeleri ile olan iletişimi sonucunda ortaya koyduğu davranışların izleyenleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu durumda davranışsal yaklaşım, lider ile birlikte grubun diğer üyelerini de incelemektedir. Liderin elindeki yetkilerin bir kısmını astlarına devretmesi, amaçların açık ve net bir şekilde ortaya konulması, kararlara izleyenleri katması, iletişimi, planlama ve denetim tarzı, güdüleme biçimi gibi davranışlar liderin etkililiğini belirleyecek önemli etkenler olarak kabul edilir.

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bir açıdan bakıldığında davranışın, bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansması olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur (Gough 1984, Lord 1986, Hogan 1994, Thoms 1996). Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel

---

<sup>80</sup> Şimşek vd. a.g.e., s.188.

değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır.<sup>81</sup>

Liderlik davranışlarını esas alan çok önemli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan; Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Biçimi Çalışmaları ve Rennis Likert'in Sistem Dört Modeli aşağıda anlatılmıştır.

#### **4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesine bağlı olarak çalışan iş araştırmaları bürosunun 1945 yılında başlattığı araştırmalar, 1950'lerin başlarına kadar sürmüştür. Sanayi, askeriye eğitim kurumlarındaki lider etkinliğini temel alan geniş çaplı çalışmalarda 1800'eyakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmış ve yapılan istatistiki analizler sonucunda bu sayı indirilerek "Lider Davranışı Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur.<sup>82</sup>

Liderin gösterdiği davranışları tanımlayabilmek, grup üyelerinin iş tatmininde ve performansında etkili olan davranışları belirleyebilmek, liderin sorumluluk bilincini ve otorite yetkisini kullanma becerisinin grubun diğer üyeleri ile olan ilişkisindeki etkisini incelemekle birlikte en iyi davranış tarzını ortaya çıkarabilmek amacıyla; ekonomi, psikoloji ve sosyoloji alanlarında çalışan çok sayıda araştırmacıdan gruplar oluşturulmuştur. Bu araştırmacılar, lise öğretmenleri, okul idarecileri, öğrenci liderleri, sivil toplum örgütlerinin liderleri, özel sektördeki üretim alanındaki yöneticiler ve özellikle askeri yöneticilerle askeri alanda görev yapan sivil yöneticiler üzerinde bu anketleri uygulayarak araştırmalarını yoğunlaştırmışlardır.

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlayan iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör bireyi önemseme ve işe ağırlık verme (yapıyı harekete geçirme) dir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup>Zel, a.g.e.s.101

<sup>82</sup>Zel, a.g.e. s.102.

<sup>83</sup>Koçel, a.g.e. s. 590.

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifadeletmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Yani izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.<sup>84</sup> Bu yaklaşımı benimseyen liderlerin, izleyenlerinin sorunlarını çözme ve beklentilerine karşılık verme yönünde davranış geliştirdikleri belirlenmiştir. Grup üyelerinin iş yaşamları ile ilgili sorunlarının yanında, günlük yaşamda karşılaştıkları diğer sorunlarının çözümü noktasında da çaba gösterirler. Astlarının mutluluğu, iş tatmini, duygu ve düşünceleri bu tür liderler için önceliklidir.

İnisiyatif (veya ise ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.<sup>85</sup> Bu anlayışı benimseyen liderler, çoğu kez astlarının yaptıkları işleri eleştirirler, onların duygularını ve beklentilerini önemsemezler. Lider için önemli olan iş verimliliği açısından çalışanların işlerini ne derece doğru yaptığı ve ortaya konulan ürünün kalitesidir. Bu tür bir çalışma ortamında, iş disiplinini önemseyen çalışanların varlığı liderin işini kolaylaştıracaktır. Aksi halde, daha fazla serbestlik isteyen bir grup, liderin iş ortamı ile ilgili belirlemiş olduğu politikalara karşı tepki gösterecektir. Programın yürütülmesinde yaşanacak sorunlar, iş verimini ve kalitesini düşürecek, liderin başarısını olumsuz etkileyecektir.

Her iki durum birbirinden ayrı olarak ele alındığında Tablo 3’de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>84</sup>Koçel, a.g.e. s. 590.

<sup>85</sup> Koçel, a.g.e. s.590.

**Tablo 4. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Neticesinde Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı**

<b>BİREYE İLĞİ</b>	(1). YOĞUN İLĞİ, DÜŞÜK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	(2). YOĞUN İLĞİ, YÜKSEK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME
	(3). AZ İLĞİ, DÜŞÜK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	(4). AZ İLĞİ, YÜKSEK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME
	<b>Y A P I Y I H A R E K E T E G E Ç İ R M E</b>	

(Kaynak: Zel, s. 103)

Burada yapıyı harekete geçirme eğilimi yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta başarı gösterme olasılığını artırmaktadır. Bireye ilgi eğilimi yüksek olan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Yukarıdaki tabloda en etkin lider 2 numaralı bölgede, en etkisiz lider ise 3 numaralı bölgede yer almaktadır.<sup>86</sup>

Ohio Üniversitesi araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:<sup>87</sup>

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- 2. Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

<sup>86</sup>Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 438.

<sup>87</sup>Zel, a.g.e. s.103.

- 3.Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- 4.İşin özelliği bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- 5.Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- 6.Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- 7.Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- 8.Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Ohio State Üniversitesin yapmış olduğu bu çalışmalar bu iki davranışın kapsam ve nitelik bakımından birbirinden bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır. Bir liderin sadece anlayış gösterme (bireyi önemseme) veya işe ağırlık verme (yapıyı harekete geçirme) davranışını benimsemesi mümkündür. Bunun yanında hedeflere ulaşma açısından incelendiğinde, hem anlayış gösterme hem de işe ağırlık verme tarzının her ikisine birden sahip olan liderlerin daha yüksek performans gösterdikleri gözlemlenmiştir. Her iki liderlik tarzının da izleyenlerin özellikleri, beklentileri, yönetim anlayışları ve koşullar farklılık gösterdiğinde etkinliği değişiklik göstermektedir.

#### **4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

Davranışsal Liderlik Teorisinin geliştirilmesine yönelik Ohio State Üniversitesin yapmış olduğu çalışmalara katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma da yine aynı yıllarda Michigan Üniversitesinde başlatılan ve Rennis Likert'in öncülük yapıp yönettiği bir dizi çalışmadır.

Michigan Üniversitesindeki araştırmalar 20 yüksek20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar 4 faktöre bağlanmıştır.<sup>88</sup>

- Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.
- 2.Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, karşılıklı memnuniyeti sağlayan ilişkilerin gelişmesine yardımcı olan davranışlar.
- 3.Amacın vurgulanması: Grup hedeflerine ulaşmak ve performansı arttırmak için motivasyonu sağlayıcı davranışlar.
- 4.İşi kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi işe etki eden kaynakları temin ederek, hedefe ulaşmada kolaylık sağlayan davranışlar.

Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre lider davranışları "*işe dönük lider*" ve "*kişiye dönük lider*" olarak iki gösterge altında toplanır. Buna göre işe dönük lider, astlarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için biçimsel otoritesini elemanların davranışlarını düzenlemede kullanacaktır. Gruba dönük lider ise, denetim görevini üstlenerek, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarmak suretiyle amaca ulaşacaktır.Likert'in değişik işe gruplarıyla yaptığı araştırma sonucunda, kişiye dönük liderliğin, işe dönük liderlikten daha etkili olduğu anlaşılmıştır.<sup>89</sup>

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.<sup>90</sup>

Bu araştırmalar lider davranışlarının grup üyeleri üzerindeki performans arttırıcı etkisini belirlemeyi amaçlamıştır.Astlarının, kendilerine daha kolay ulaşabilmesini

---

<sup>88</sup>Zel, a.g.e. s.104.

<sup>89</sup> Şimşek vd. a.g.e., s.190.

<sup>90</sup> Koçel, a.g.e. s.592.

sağlayan, onlarla birebir görüşüp temas kurulabilen ve konuşulabilen, işle ilgili karşılaşılan tüm sorunları açık yüreklilikle dile getiren liderler, kendilerini izleyenlerinden soyutlayan ve formel yaklaşımda bulunan liderlere kıyasla grupları tarafından daha çok sahiplenilmişlerdir. Çalışmaların ulaştığı genel sonuç, en etkili liderlerin, grup üyelerinin her türlü sorunları ile ilgilenen ve onların iş doyumunu sağlayıcı, verimliliklerini arttırıcı davranışları sergileyen liderler olduğu yönündedir.

Yukarıda ana çizgileri itibariyle kısaca belirttiğimiz iki çalışmanın da gösterdiği gibi önderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışsal Teorinin ağırlık noktası, liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları (faktörler) geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.<sup>91</sup>

#### **4.2.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Biçimi Çalışmaları**

Tektaş üniversitesinden Robert Blake ve Jeane Mouton isimli iki bilim adamı Ohio ve Michigan üniversiteleri çalışmalarının ulaştıkları sonuçları Managerial Grid (Yönetim Tarzı Matrisi) modeli olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılabilir bir matris yapı haline getirmişlerdir. Bu model, liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere (insana) yönelik olma faktörleridir. Ayrıca her faktör 9 bölüme ayrılarak derecelendirilmiştir ve bunun sonucu olarak aşağıdaki gibi bir matriselde edilmiştir.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup>Koçel, a.g.e. s.592.

<sup>92</sup>Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.435.

<b>BİREYİLGİ</b>	1.9								9.9
					5.5				
	1.1								9.1
	<b>Y A P I Y I H A R E K E T E G E Ç İ R M E</b>								

**Şekil 3. Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi**

(Kaynak: Zel, s. 106.)

Blake ve Mouton'un belirlemiş olduğu liderlik biçimleri matrisinde üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarının kesiştiği noktaların her biri için ayrı birer liderlik tarzı ortaya konmuştur. Matris, toplam olarak seksen bir liderlik tarzını tanımlamaktadır. Fakat matrisi oluşturan Blake ve Mouton, seksen bir liderlik tarzından sadece beş tanesinin ayrı ayrı grup oluşturabilecek özellikler taşıması yönünden, temel liderlik tarzı olarak ele alınabileceğini belirtmişlerdir.

Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre aşağıda sıralanan beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmıştır:<sup>93</sup>

- Cılız Liderlik (1,1); örgütle kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcamaktadır.

<sup>93</sup>Simsek vd. a.g.e.,s.191.



- Şehir Kulübü Liderliği (1,9); yönetici düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken, üretime ilgisi en alt düzeydedir.
- Görev Liderliği (9,1); yönetici otoritesini kullanarak verimliliği sağlarken insan ilişkilerine verdiği önem en alt düzeydedir.
- Orta Yolcu Liderlik (5,5); yapılacak işin miktarıyla çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı liderlik tipini yansıtmaktadır.
- Ekip Çalışması Liderliği (9,9); örgüt üyelerinin karşılıklı güven, saygı, dayanma ve özgüven yoluyla yüksek performans gösterdikleri ve yöneticinin; sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği liderlik tarzıdır.

Ekip Çalışması Liderliğinin, yukarıda açıklanan beş liderlik tarzı içerisinde en etkili liderlik tipi olduğu vurgulanmıştır. Bu modele göre liderler için kişiler arası ilişkiler, üretimin verimliliğinden önce gelmelidir. Liderin öncelikli görevi, grubun diğer üyelerinin duygularını anlamak, morallerini iyi tutmak ve iş tatminlerini sağlamak olmalıdır. Çalışanlar üzerinde baskıcı bir denetim yerine genel denetim tercih edilmelidir. Personelin iş verimini yükseltecek huzurlu bir ortamın sağlanması, liderin astları ile yürüteceği güvenli ve sağlıklı ilişkilere bağlıdır.

Böyle bir modelin en önemli yararı liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır.<sup>94</sup>

#### **4.2.4. RennisLikert'in Sistem Dört Modeli**

Rennis Likert, 1947 yıllarının başında Michigan Üniversitesi çalışmalarından aldığı ilhamla, Douglas McGregor'un X ve Y diye adlandırılan teorisinin varsayımlarını geliştirerek, insani ilişkilerin ön planda tutulduğu ve dört temel liderlik davranışından söz edilen "Sistem Dört" adıyla anılan yeni bir davranış modeli geliştirmiştir. Bu

---

<sup>94</sup> Koçel, a.g.e. s.594.

modelde, her grubun kendine özgü bazı davranışları belirlenmiştir. Bu dört grup ve sahip oldukları davranış özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5: RennisLikert'in Sistem 4 modeli**

<b>Liderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (Yardımsözer Otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 (Demokratik)</b>
<b>1. Astlara olan güven</b>	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
<b>2. Astların algıladığı serbesti</b>	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
<b>3. Üstün astlarla olan ilişkisi</b>	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

(Kaynak: Koçel, s.596.)

Araştırma sonucunda, liderlik-performans ilişkisini etkileyen 3 temel değişken grubunun olduğu tespit edilmiştir:<sup>95</sup>

- Durumsal değişkenler: Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dâhil edilirler (organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.).

- Ara değişkenler: Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek gösterilebilir. Bunlar, kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.

<sup>95</sup>Zel, a.g.e. s.110.

- Sonuç değişkenleri: Bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek gösterilebilir.

Likert, araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettiklerini tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve gelir ve kısa sürede iyi sonuçlar elde eder. Ancak ara değişkenler kötüleşir. Buna karşılık iyi sonuçlar kendisine terfi getirir. Yeni gelen yönetici Sistem-4 tarzını sergiler. Sistem-1'den kalan durum yüzünden kötüleşen ara değişkenler iyileşme yolundadır. Bu arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici atar. Tam bu dönemde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlar ve bu şekilde döngü devam eder. Burada görülen "sarkma etkisi" pek çok organizasyonda üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır.<sup>96</sup>

Demokratik Liderlik tipi, Likert'in ideal lider davranışı olarak sunduğu modeldir. Demokratik liderler astlarına güven duyarlar. Eş zamanlı bir iletişim sistemi kurularak, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir bilgi akışı olduğu gibi yatay ilişkiler de göz ardı edilmez. Serbest bir iletişim ağının varlığından söz edilebilir. Çalışanlar örgütün hedeflerinin belirlenmesi ve çalışma koşulları ile ilgili kararların alınmasına etkin bir şekilde katılırlar. Ödüllendirme sistemi, lider ve üyelerin beraberce belirledikleri performans ölçütlerine göre belirlenir. Bütün bunlara dayanarak bu yaklaşımı benimsemiş bir örgütün bütün üyeleri, örgütün hedeflerine ulaşmak için iş birliği halindedir diyebiliriz.

### **4.3. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)**

Liderin kişisel özelliklerini inceleyen özellik yaklaşımı ile astların iş tatmini ve performansı ile lider davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen davranışsal yaklaşımlar, liderlik sürecinin gerçekleştiği çevreyi ve koşulları dikkate almamışlardır. Bu tür

---

<sup>96</sup>Zel, a.g.e. s.110-111.

yaklaşımların liderliği açıklamada yetersiz kaldığı görülmüştür. Özellikler teorisinde, başarılı olan liderlerin hepsinin aynı özelliklere sahip olmaması, davranışsal liderlik teorisinde ise araştırmaların ortaya çıkardığı iki temel liderlik biçiminden, insana yönelik liderlik biçiminin daha etkili olduğu görüşü savunulurken çevre ve koşullar değiştiğinde bunun aksi olarak göreve yönelik liderlik biçiminin daha etkili olduğu durumlarda gözlemlenmiştir.

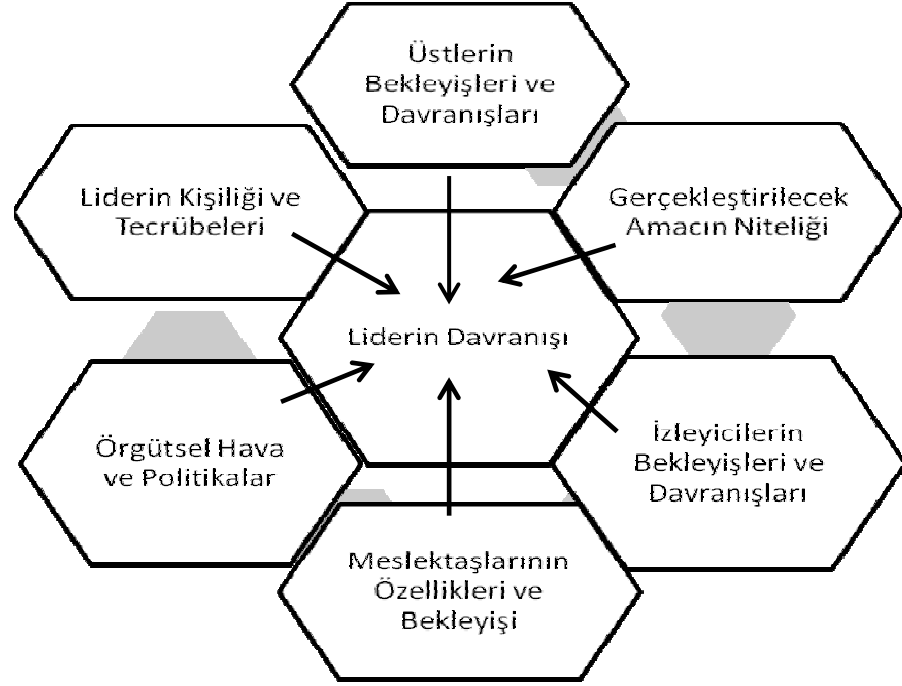
Durumsallık Yaklaşımını benimseyen teorisyenler, özellik ve davranışsal yaklaşımının karışımından oluşan, çevrenin ve koşulların etkisini de dikkate alan yeni bir teori geliştirmişlerdir.

Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori bu “koşullar” değişkenini demodelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmakla beraber liderlik olayının açıklanmasında önemli katkılarda bulunmuşlardır.<sup>97</sup>

Liderlik olayını çevre ve koşulları da dikkate alarak inceleyen bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

---

<sup>97</sup>Koçel, a.g.e. s.597.



#### Sekil 4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

(Kaynak: Koçel, uyarlanmıştır, s.597)

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" kapsamı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu kategoriler şunlardır;<sup>98</sup>

- Kültür ve çevre,
- Kişiler arasındaki farklılıklar,
- Örgütler arasındaki farklılıklar ve
- Görevler arasındaki farklılıklar

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılan araştırmalar bu etkileşimlerin her örgüt için farklı biçimde olduğunu, bazılarının bazı çevre faktörlerinden çok etkilendiğini bazı

<sup>98</sup>Zel, a.g.e. s.113-114.

örgütlerin çok az veya hiç etkilenmediğini ortaya koymaktadır. O halde lider ya da yönetici, yönetim stratejisini ve yönetim biçimini belirlerken, örgütün çevresel etkileşiminin modelini belirlemeye çalışmalıdır.<sup>99</sup>

Kısacası, durumsallık yaklaşımı liderlik davranışının değişik şart ve koşullara göre değişebileceğini ifade etmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalardan en önemlileri şunlardır; Fiedler'in Etkin Liderlik teorisi, House'un Yol-Amaç Yaklaşımı, P.Hersey ve K.H. Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli.

#### **4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik teorisi**

Uzun yıllardır liderlik teorisiyle ilgili araştırmalar yapan Fred E. Fiedler davranışsal yaklaşım kuramcılarının kabul edilen bazı yönlerini ele alarak, liderliğin çevre ve koşullara bağlı olarak değişebileceği tezini savunmuştur. Durumsallık teorileri Fred Fiedler tarafından yapılan kapsamlı araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir. Fiedler, liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla LPC adında bir ölçek oluşturmuştur. Geliştirdiği bu ölçeği çeşitli gruplar üzerinde uygulaması sonucunda; davranışsal kuramdakine benzer olarak, davranışa-yönelik ve işe-yönelik olmak üzere iki liderlik tarzını benimsemiştir. Davranışa yönelik tarzı gösteren liderlerin, daha çok astlarıyla sıkı ve iyi ilişkiler kurmayı hedeflediklerini gözlemlemiştir. İşe yönelik tarzdaki liderlerin ise, verilen işleri tamamlamaya odaklandıklarını ve izleyenleri ile olan ilişkileri geri planda tuttuklarını belirlemiştir.

Örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin bir şekilde tanımlanmış olması halinin yanı sıra neyin nasıl yapılacağına yöneticiye göre farklılık gösterdiği durumlarla da sıkça karşılaşmaktadır. Ayrıca, liderler hiyerarşinin hangi kademesinde bulunurlarsa bulunsunlar az ya da çok belirli bir örgütsel (formal) yetki ile donatılmışlardır. Fiedler, örgütteki lider - izleyici ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik konumundan aldığı biçimsel yetkiyi üç durumsal değişken olarak ele almış ve bu üç durumsal değişkenin farklı kombinasyonlarından oluşan şartlarda en etkili lider davranışının nasıl olacağını araştırmıştır.<sup>100</sup>

<sup>99</sup>Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, s.97.

<sup>100</sup>Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, s. 533.

Fiedler'in modelindeki üç değişkenin anlamı şudur.<sup>101</sup>

**Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler:** Bu değişken, liderin izleyicileri tarafından sevilmesi ve astların lidere olan güven ve bağlılık derecesini ifade etmekte olup, "iyi" veya "kötü" olarak nitelenir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler "kötü" olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir.

**Başarılacak İşin Niteliği:** Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgili olup, "rutin" veya "karmaşık" olarak nitelenir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmışır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Oysa rutin olmayan ve karmaşık işlerin nasıl başarılabacağı hususunda önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir. Dolayısıyla rutin işler liderlik için olumlu, karmaşık işler ise olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmekte olup, "güçlü" veya "zayıf" olarak nitelenebilir. Liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

Bu değişkenlerin ilişkilendirilmesi sonucunda **Tablo 5**'deki sekiz durum ortaya çıkmaktadır. Liderin davranış biçimi, her durum için farklı olacaktır.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Koçel, a.g.e. s. 599-600.

<sup>102</sup>Zel, a.g.e. s. 121.

**Tablo 6: Fiedler'in Durumsallık Modeli**

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

(Kaynak: Zel, a.g.e. s. 121)

Fiedler, liderin davranışlarının değiştirilmesinin gereksizliğine işaret etmiş ve bunun mümkün olmadığını savunmuştur. Liderin davranışlarını değiştirmek yerine, içinde bulunduğu koşulun değiştirilmesinin uygun olacağını öne sürmüştür. Kısacası, çevre koşulları ile bir birine uyumlu düşen liderlik tarzlarının eşleştirilmesinin, verimli sonuçlar alınmasında isabetli olacağını savunmuştur. Fiedler, daha önceki teorisyenlerden farklı olarak; mevcut kişilerin işe uyumunun sağlanması yerine, işe uyumlu insanın bulunmasını savunmuştur.

Ortaya konulan bu modelin geçerliliği ile ilgili birçok eleştiri yöneltilmiştir. En önemli eleştirilerden biri modelin elverişliliği ve uygulanabilirliği ile ilgilidir. Model, yöneticiler tarafından fazlaca akademik bulunmuştur. Üstelik bazı kişilik özelliklerine sahip liderlerin, bazı çevre koşullarında ne tür bir davranış belirleyeceği ile ilgili yeteri



kadar araştırma yapılmadığı konusunda eleştirilmişlerdir. Ayrıca model, liderlik sürecinin her yönüyle açıklanması bakımından yetersiz görülmüştür.

#### 4.3.2. House'un Yol-Amaç Teorisi

House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş olan bu modelde, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu model, güdülemedeki umut(beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkin kişiler olduğu varsayımından hareket edilmektedir.<sup>103</sup>

Yol-amaç modelinde ki temel yaklaşım, liderin izleyenlerinin çalışma ortamı ile ilgili algılarını etkileme becerisinin, örgütün amaçlarına ulaşma yolunu belirlemedeki başarısının ve izleyenlerin kişisel amaçlarına ulaşmadaki katkısının hangi düzeyde olacağını belirlemektir. Bu model aynı zamanda lider davranışlarının, izleyenleri motive etme ve iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgilenmektedir. Bu modelin temelini büyük ölçüde Vroom tarafından 1964 yılında yayınlanan, motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğu ve çalışanların sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin oldukları konusundaki bekleyiş teorisine dayandığı düşünülmektedir.

Bekleyiş teorisi yol-amaç teorisi ile ilişkilendirilecek olunursa; lider, grup üyelerini iki şekilde motive edebilir.<sup>104</sup>

- Liderin, izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (Yol),
- Liderin, izleyicilerin valensini etkileme derecesi (Amaç).

Amaç-yol teorisinde lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar:<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup>Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 455.

<sup>104</sup>Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, s.183.

<sup>105</sup>Zel, a.g.e. s.115.

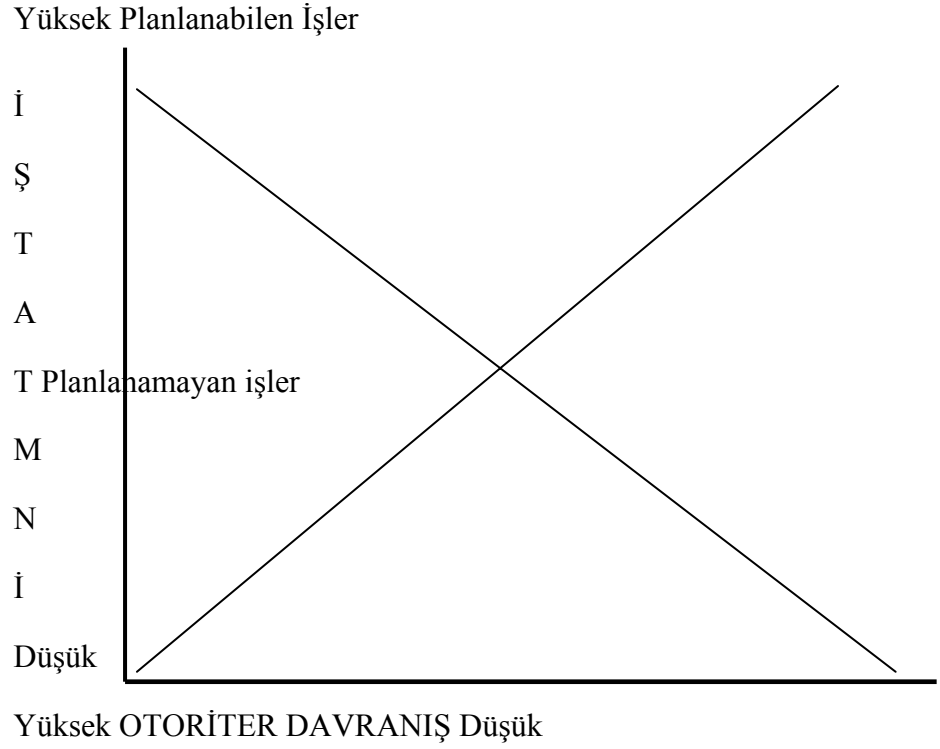
- **Yönlendirici liderlik:** Astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- **Destekleyici liderlik:** Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarfetmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- **Katılımcı liderlik:** İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönelimsel ölçekteki [9.9] lider tipine yakın davranışlar gösterir.
- **Başarıya yönelik liderlik:** İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Değişik çevre koşulları ve durumlar karşısında, dört liderlik davranışının tek bir lider tarafından kullanılabilmesi House tarafından belirtilmiştir. Liderin, yukarıda açıklanan dört değişik davranış modelinden herhangi birini veya tamamını göstermesi; astların kişilik özelliklerine, izleyenlerin beklentilerine, zamana ve çevre koşulları ile işin özelliğine bağlı olarak değişmektedir.

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarıyla belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kendisinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören (algılayan) izleyiciler, liderin göstereceği otoriter davranışı daha az benimseyeceklerdir. Dolayısıyla, bu teoriye göre, en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişecektir.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Koçel, a.g.e. s.604.



**Şekil 5. İş Tatmini, Otoriter Davranış ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki**

(Kaynak:Zel, a.g.e.s. 116)

İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişki Şekil-5'de gösterilmiştir. Buna göre; en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu işin özelliğine göre değişecektir. House'un modelindeki ana değişkenler, işten duyulan “tatmin” ve “rol belirsizliği” dir. İşten duyulan tatmin kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan mükâfatlandırıcı nitelikte gördüğü anlamına gelir. Mükâfatlar bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilirler. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır.<sup>107</sup>

- Görevin başarılması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği,
- Davranışın uygun davranış olduğu hususunda rehberlik hizmeti görece kural ve düzenlemelerin varlığı.

<sup>107</sup>Zel, a.g.e. s.116.

Yapılan birçok araştırmalar, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme, iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir.<sup>108</sup>

#### 4.3.3. P.Hersey ve K.H. Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli

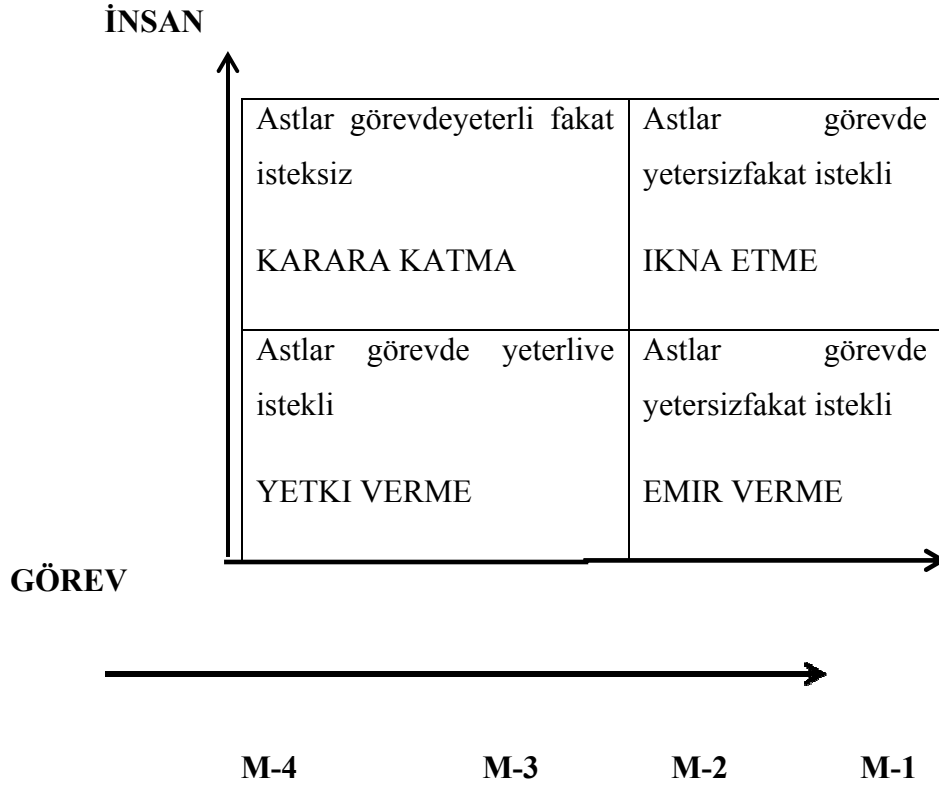
Bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunan “Yaşam Dönemi Modeli” yaklaşımı,Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Durumsal Liderlik teorisi olarak benimsenmiştir.Bu teori, Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ile W. J. Reddin'in“Üç Boyutlu Yaklaşım” teorisinin geliştirilmiş şeklidir. “Yaşam Dönemi Modeli” dar kapsamlı bir çalışma olmasına rağmen, yönetici eğitim programlarında etkili bir şekilde işlenmektedir.

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ınbu teoride dikkat çekmek istedikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek, eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.<sup>109</sup>

İzleyenlerinin üzerindeki etkisini arttırmak isteyen lider, izleyenlerin olgunluk düzeyini dikkate alarak üretime yönelik veya kişiler arası ilişkilere yönelik tutumunu belirlemek zorundadır. Hersey ve Blanchard' a göre lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır: Uzmanlık, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, yaşantı, yeterlilik, liderleri algılama biçimleri, iş bilgisi, makam, özelliklerinin düzeyi ve liderden beklentiler.

<sup>108</sup>Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.453.

<sup>109</sup>Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, s. 451.



**Şekil 6: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı**

( Kaynak: Zel, a.g.e. s. 123.)

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili yukarıda verilen Şekil-6'ya göre ortaya çıkan modeller şöyledir:

**M-1 (Emir Verme):** İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

**M-2 (İkna Etme):** İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın ilişki kurmaya önem vermelidir.

**M-3 (Karara Katma):** İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az izleyicilere daha çok ilgi gösterir.

**M-4 (Yetki Verme):** İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmelidirler.

Bu modele göre lider, tek bir davranış tarzını benimsememelidir. Astlarının olgunluk düzeyini dikkate alarak farklı davranış tarzlarını da sergileyebilmelidir. Şu halde, liderin koşullara göre davranış tarzını belirlemesi, izleyenleri ile kurduğu yakınlık ve astlarının olgunluk düzeyini belirlemedeki başarısıyla yakından ilişkilidir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TÜRKİYE’DE METROPOLİTEN ALANLARIN OLUŞUMU, YEREL SİYASET VE YEREL YÖNETİM LİDERLİĞİ

Devlet, insanların bir arada yaşama zorunluluğu ile oluşan toplulukların ortak ihtiyaçlarını karşılamak, kargaşa ve düzensizliğin oluşmaması amacıyla belirlenen ortak kuralların uygulanmasını sağlamak amacıyla kurulan devasa örgüte verilen addır. Devletin yapısını oluşturan teşkilatlar ve bu teşkilatların görev ve sorumluluklarının bütününe ortaya koyan sisteme kamu yönetimi denmektedir. Toplum düzeninin sağlanması ve halkın ihtiyaçlarının kesintisiz olarak karşılanabilmesi için kamu hizmetlerine ve dolayısıyla kamu yönetimine ihtiyaç vardır.

Ülkemizde ve dünyanın birçok ülkesinde kamu hizmetlerinin yerine getirilebilmesi amacıyla oluşturulan kamu yönetimi; iki ayrı yapılanmadan meydana gelmektedir. Bunlardan biri merkezi yönetim olarak adlandırılan ve tüm yetkinin merkezde toplandığı yapıdır. Diğeri ise hizmetlerin daha etkin ve verimli yürütülebilmesi amacı ile yetkinin bir kısmının yerele devredildiği yerinden yönetim biçiminde isimlendirilen yapıdır. Dünyadaki bazı ülkelerde merkezi, bazılarında ise yerel yönetimlerin etkili bir konumda olduğu söylenebilir. Bu durum tamamen ülkelerin tarihi, coğrafi, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yapılarından kaynaklanmaktadır.

Ülkemiz idari yapılanma bakımından 1982 Anayasasının 126. Maddesinde: “Türkiye, merkezî idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere; iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır. İllerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır. Kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacıyla, birden çok ili içine alan merkezî idare teşkilatı kurulabilir. Bu teşkilatın görev ve yetkileri kanunla düzenlenir.” Şeklinde tarif edilir.

Yine 1982 Anayasasının 127. Maddesinde “Mahallî idareler; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek

oluşturulan kamu tüzelkişileridir. Mahallî idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir.” Şeklindeki ifade ile üç ayrı şekilde bir yapılanma öngörülmüştür.

Anayasanın bu iki maddesine dayanılarak; önce 1981 tarihli ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu, 1984 tarihli ve 2972 sayılı Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun, 1984 tarihli ve 3030 sayılı büyükşehir belediyeleri kanunu çıkarılmıştır. Daha sonra reform paketleri kapsamında 2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu, 2004 tarihli ve 5393 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 2005 tarihli ve 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu gibi yerel yönetimlerle ilgili bazı kanunlar düzenlenmiştir.

Bu kanunlarla genel olarak, hizmetlerde verimliliğin artırılması ve yerel demokrasi kültürünün yerleştirilmesi yoluyla yerel yönetimlerin güçlendirilmesi amaçlanmıştır, diyebiliriz.

Bu bölümde; büyükşehir diye adlandırılan metropoliten alanların oluşumu ve yönetimi, yerel siyaset kavramı ile bunlara bağlı olarak gelişen yerel yönetim liderliği üzerinde durulacaktır.

Yerel siyaset ve yerel yönetim liderliği kavramını tam olarak açıklayabilmek için, öncelikle siyaset, kent ve metropoliten kavramlarını incelemek gerekmektedir.

### **5.1. Siyaset Kavramı**

Arapça kökenli bir kelime olan siyaset; seyislik, at idare etme, at işleriyle uğraşma, memleket idare etme, idam cezası ve politika anlamlarında kullanılmaktadır.<sup>110</sup> Yunanca kökenli bir kelime olan politika kelimesi de; devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset,<sup>111</sup> anlamında kullanılmaktadır. Siyaset kelimesi politika kelimesini de kapsayacak şekilde geniş bir anlama sahip olmasına rağmen çoğu zaman bu iki kelime

<sup>110</sup><http://www.turkcebilgi.com/sozluk/siyaset> (26.07.2012)

<sup>111</sup><http://www.tdk.gov.tr/index>. (26.07.2012)



birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bu iki kelimenin nerelerde ve ne şekilde birbirlerinin yerine kullanılacağı ayrı bir konu olduğundan burada değinilmeyecektir. Ancak çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde siyaset ve politika sözcükleri, devlet yönetimi ve toplumun idare edilmesi anlamlarında ortak kullanılacaktır.

Siyaset; hükümet etme, halkın idare edilmesi, kamusal ve siyasal alanın düzenlenmesi, uzlaşma-uyum-müzakere ile siyasal kararların alınması, siyasi iktidarın ele geçirilmesi mücadelesi, siyasi iktidar üzerinden kaynakların değer ve sembollerin dağıtılması gibi anlamlarda kullanılmaktadır.<sup>112</sup> Yalçın Akdoğan'ın yapmış olduğu bu tanıma göre siyaseti; halkın idare edilmesi ve siyasi iktidarın ele geçirilmesi konusunda, siyaseti yapan kişi veya grupların yaptıkları mücadele sürecinde tercih ettikleri yol, yöntem ve hareket tarzının tamamı olarak da tanımlayabiliriz.

Siyaset; belli bir coğrafyayı paylaşan ve ortak bir takım özelliklere sahip insanların bir arada yaşamasını imkânlı hale getirmek için teşkil edilen devlet aygıtını işletme sanatı olarak tanımlanabilir. Devletin işletilmesinden doğan siyaset, aslında her bir ülke özelinde insan topluluklarını idare etme, onların sorunlarına çözümler geliştirme faaliyetlerinin bir aynasıdır. Bu açıdan bakıldığında; bir ülkenin tarihi denildiğinde o ülkenin geçmişteki siyasetini; bugünkü siyaseti denildiğinde ise bugünkü tarihini anlamak gerekmektedir.<sup>113</sup>

O halde siyaseti; ihtiyaçların karşılanması ve belirlenen hedeflere ulaşma konusunda birlikte yaşamak zorunda olan insanların bir kısmında idare etme, bir kısmında ise idare edilme şeklinde mevcut olan güdülerin, iktidarı kullanma amacıyla, sistemli bir biçimde mücadele etme süreci olarak ifade edebiliriz.

## 5.2. Kent Kavramı

İnsanların bir arada yaşama zorunluluğu yerleşim olgusunun temelidir. Bu toplumsal karakterin neticesi de kentlerdir. Kentler insan doğasının bir ürünü olarak, doğaldır ve doğal hayatın bir parçasıdır.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup>Yalçın Akdoğan, Yerel Siyaset ve Kavramlar, Yerel siyaset, Okutan Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.9.

<sup>113</sup>Muammer Öztürk, Modern Siyaset Bilimi, <http://www.usak.org.tr/dosyalar/dergi>, (26.07.2012)

<sup>114</sup>Erol Kaya, Modern Kent Yönetimi 1, Yerel Yönetimler Dergisi, Sayı.20, Ağustos, 2007, s.13.

Kent tanımlanması oldukça zor ve karmaşık bir olgudur. Tarihin hemen hemen bütün dönemlerinde değişik anlamlara sahip olabilen dinamik bir kavram niteliğindedir. Öyle ki, gerek literatürde gerekse mevzuat düzenlemelerinde her zaman ve her ülke için geçerli sayılabilecek bir tanımlama yapmak imkânsız görülmektedir.<sup>115</sup>

Kent, sınırları içinde yaşayan nüfusun geçim kaynakları tarım ve hayvancılık dışı uğraşların oluşturduğu, toplumsal ilişkiler, kültürel alanlar, nüfus yoğunluğu gibi birçok yönden kırsal alanlardan farklı olan yerler şeklinde tanımlanmaktadır. Kent sözcüğü devamlı olarak medeniyet ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Bu anlamda medeniyetin kentleşmeyle geldiğini ve var olduğunu söylemek mümkündür.<sup>116</sup>

Mustafa Ergün'e göre kent sözcüğü kavramsal olarak incelendiğinde; Orta Asya Türklerince Şehir karşılığı olarak kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Soğdca'dan Türklerin diline geçen "kend" sözcüğü yaygın olarak kullanılmış: "Yarkend", "Taşkend", "Semizkend" (Semerkant) örneklerinde olduğu gibi birçok büyük şehirler bu adlarla adlandırılmıştır.<sup>117</sup>

### **5.3. Metropoliten (Büyükşehir Belediyeleri) alanlar ve Yönetimi**

Metropol; Yunanca metera(ana) ve polis(kent) kelimelerinin birleşmesiyle oluşan metropolis kelimesinden gelmektedir. Bu kavram antik çağlarda kent devletleri tanımlamak için kullanılmıştır. Bilindiği gibi Eski Yunan'da çok yaygın olan kent devletleri, her biri kendi bağımsızlıklarını ilan etmiş kentler için kullanılmakta idi. Bazen tek ama büyük bir kent ve bazen de büyük bir kent ile bu kentin çeperlerinde yer alan küçük kentlerden oluşan kent devletlerine verilen metropolis ismi günümüz büyük kentler için kullanılmaya başlanmıştır.<sup>118</sup>

Metropol ve metropoliten alan olgusu 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başlarında ortaya çıkmıştır. Genel anlamda metropoller, bir ülkenin ya da bölgenin çevresindeki

---

<sup>115</sup>Zerrin TOPRAK, Kent Yönetimi ve Politikası, İzmir 2001, s.6.

<sup>116</sup>Erol Kaya, Metropoliten Kent Yönetimi, Yerel Yönetimler Dergisi, Sayı.30, Haziran, 2008, s.11.

<sup>117</sup>Kaya, Modern Kent Yönetimi 1, s.13.

<sup>118</sup>Kaya, Metropoliten Kent Yönetimi, s.11.

tüm kentsel ve kırsal topluluklara ekonomik yönlerden egemen olan ve genellikle ülkenin başka ülkelerle olan ilişkilerinin de sağlandığı, büyük kentlerdir.<sup>119</sup>

Metropoliten alan ise en genel anlamıyla; nüfusun yoğun olduğu ekonomik, sosyal ve yönetim açısından o bölgenin merkezi durumunda olan merkezi şehir veya şehirlerin çevre kentleriyle oluşturdukları birim şeklinde tanımlanır.<sup>120</sup>

Son yarım asır içerisinde meydana gelen teknolojik gelişmeler ve beraberinde yaşanan sosyal ve ekonomik değişimler, metropoliten alanların cazibesini arttırmış, insanların bu hizmetlerden daha fazla yararlanma isteğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum insanların metropoliten alanlara göç etmesini hızlandırmıştır. Özellikle 1950’li yıllardan itibaren İstanbul başta olmak üzere Ankara ve İzmir gibi şehirler büyük göç almaya başlamıştır.

1960-1980 döneminde ise Batı Avrupa’da planlı ve yukarıdan aşağıya kalkınma anlayışının bir tamamlayıcısı olarak metropoliten yönetimler ön plana çıkmıştır. 1980’li yıllarla birlikte metropoliten bölge, iktisadi ve teknolojik etmenlere kısmen bağımlı olmakla birlikte, bunlarla sınırlı olmayan toplumsal bir yapı olarak kabul edilmektedir. Kentler küresel ekonomide rekabet halinde, ekonomik rollerini yeniden tanımlama çabası içine girmiştir. Mal imalatı ve ürün yönetimi gibi eski işlevler kaybolmakta ve onların yerini bilgi yaratımı, değişimi ve kullanımı almaktadır. Bu gelişmelerin yanı sıra “dünya kenti” kavramı öne çıkmıştır. Dünya kenti gereksinimleri geniş bir insan kaynakları havuzu ve esnek bir girişim kültürü ile karşılanmak zorunda olan esnek bir piyasa yaratmaktadır. Bu üç unsur da küresel piyasaların öngörülemez isteklerini etkin biçimde karşılamak için önemli görülmektedir.<sup>121</sup>

Türkiye’deki yerel yönetimler, yerel siyaset ve yerel siyasetle ilgilenen gruplarda gözlenen değişimde, kurumsal ve yasal düzeni zorlayan en önemli etkinin kentsel nüfus artışı, kentsel gruplardaki çeşitlenme ve kentsel yaşamla ilgili taleplerin

---

<sup>119</sup> Ayşe Tekel, Metropoliten Planlamanın Önemi ve Gerekliliği Üzerine, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 2002, 11. sayı, s. 42-43.

<sup>120</sup> Kemal Görmez, Türkiye’de Anakent Yönetiminin Sorunları. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 1993, 2.sayı, s. 19.

<sup>121</sup> Arif Erençin, Küreselleşme Sürecinin Metropoliten Siyasal Liderliğe Etkileri: Türkiye Örneği. Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu (27-30 Mart, Akdeniz Üniversitesi İİBF), Antalya, 2008, ss.769.

değişen niteliği olduğu açıktır. Bu çerçevede, 1960'tan bu yana yaşanan kentsel değişim, kentsel grupları çeşitlendirmiş, taleplerin niteliğini değiştirmiş ve sonuçta yerel politikayla ilgilenen grupların çoğalmasına neden olmuştur. Kentle ilgili yeni yasal ve kurumsal düzenlemeler ise, hızlı kentsel dönüşümün arkasından, gecikmeli olarak, merkezdeki kadroların direnişine rağmen 1980'lerden itibaren uygulanmaya başlamıştır.<sup>122</sup>

Zamanla, bu denli büyük yerleşim yerlerinde, hizmetlerin etkin ve verimli yürütülebilmesinin geleneksel merkezi yönetim anlayışıyla olamayacağı gerçeği ortaya çıkmıştır. Özellikle 1980'lerin başından itibaren baş döndürücü bir hızla yaşanan küresel gelişmelerin etkisiyle hizmetlerin daha etkin, verimli ve özellikle şeffaf bir şekilde ulaştırılması ihtiyacı yerel yönetimlerin önemini ön plana çıkarmıştır. Gelişmiş ülkelerin çoğu, kamu yönetimi anlayışlarında değişikliğe giderek, yetki ağırlığını merkezden yerel yönetimlere doğru kaydırarak hizmetlerin kaliteli ve etkin ulaşımını sağlamakla birlikte; yerel halkın demokratik sürece katılımını da sağlamıştır.

Tüm dünyada yerel yönetimlerin güçlendirildiği bir dönemde ülkemizde: 1982 Anayasasının 3. Maddesindeki "Türkiye Devleti, ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütündür." İfadesiyle merkezi yönetimin güçlendirildiği bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

12 Eylül 1980 tarihinde Türk Silahlı Kuvvetleri yönetime el koymuştur. Bu darbe ile Türkiye yeni bir döneme geçmiştir. Doğal olarak bu yeni döneme girilirken yerel yönetimlerde bundan etkilenmişlerdir. 12 Eylül 1980'den 1983 seçimlerine kadar olan ara dönemde ülke, Milli Güvenlik Konseyi'nin yönetiminde kalmıştır. Milli Güvenlik Konseyi'nin üç numaralı bildirisinde "Kuruluşunda belediye örgütü bulunan tüm yerleşme merkezlerinde vatandaşların birlik, düzen ve sağlığının korumasından birinci derecede belediyeler sorumludur." denilmiştir. Ardından 29 Eylül 1980 tarih ve 17120 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan bir karar ile 12 Eylül 1980'den geçerli olmak üzere belediye meclisleri feshedilmiş ve belediye başkanları görevden alınmıştır. Belediye başkanlıklarına genelde vali ve kaymakamlar, emekli askerler ya da

---

<sup>122</sup>Sema Erder, Nihal İncioğlu, Türkiye'de Yerel Politika'nın Yükselişi-İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, 1984-2004-, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s. 5.

diğer kamu görevlileri atanırken, birkaç il ve bazı ilçelerde eski belediye başkanları görevlerine devam etmişlerdir.<sup>123</sup>

Dünyanın birçok yerinde yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların yerel yönetimlere devredilmesi gibi olumlu gelişmeler 1980'lerin başından itibaren yaşanırken Türkiye'de darbe sonrası dönem, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi açısından bir kayıp olmuştur.1983 ANAP iktidarı ile birlikte ekonomide ve birçok alanda liberal politikaların uygulanmaya başlamasıyla Türkiye'de yerel yönetimlerin güçlendirilmesi açısından önemli bir dönem başlamıştır.

1983 sonrasında genel olarak yerel yönetimlerin sorunlarının çözülmesi konusunda önemli adımlar atıldığı, bu konuda merkezi hükümet katında tavır değişikliği olduğu görülmektedir. Özellikle belediyelere gelir ve görev aktarımı konusunda merkezi yönetimin oldukça cömert davrandığı ve büyük belediyelerin kaynak açısından merkeze bağımlılığının azaldığı belirtilmektedir.<sup>124</sup>Buna rağmen yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ile ilgili reform tasarılarının ancak 1990'lı yılların başında gündeme getirildiği görülmektedir. Hazırlanan bu reform paketlerinin bazı sebeplerden dolayı uzun bir süre uygulamaya geçirilemediği de görülmektedir.

Türk yönetim ve hukuk sisteminde ise metropoller 1984 yılına kadar diğer kentlerden farklı olarak değerlendirilmemiştir. 1984 yılında 3030 sayılı yasa ile belediye sınırları içinde birden fazla ilçe bulunması ölçüt alınarak kentlerde büyükşehir yönetimlerinin kurulması sağlanmış ve metropoller büyükşehir adıyla tanımlanarak ülkenin yönetim sisteminde diğer kentlerden farklı olarak yerini almıştır.<sup>125</sup>

Ülkemizde, 1984 yılından itibaren günümüze kadar nüfus yoğunluğunun oluştuğu birçok metropoliten kent büyükşehir belediyesi olarak nitelendirilmiştir. Ancak nüfusu, ekonomik hareketliliği, ticaret hacmi, turizm canlılığı, yaşam şekli ve bunlara bağlı sorunları göz önünde bulundurulduğunda metropol olarak değerlendirilebilecek tek kentin İstanbul olduğu görülecektir.

---

<sup>123</sup>Görmez, Yerel Demokrasi ve Türk Belediyeciliği, Vadi Yayınları, 1997, s.139.

<sup>124</sup> Görmez, Yerel Demokrasi ve Türk Belediyeciliği, s.142.

<sup>125</sup> Tekel, a.g.e. s.44.

Türkiye’de anakent yönetiminin kurulmasında iki temel gerekçe bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve kuruluş amaçlarında önceliklisi büyük kent merkezlerindeki kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasıdır. İkincisi ise katılımı ve dolayısıyla demokrasiyi gerçekleştirmektir.<sup>126</sup>

Türkiye’de metropoliten kentlerin yönetimine ilişkin yaşanan süreci 1984öncesi ve 1984 sonrası olmak üzere iki başlık altında değerlendirmek mümkündür. Çünkü ülkemizde 1984 tarihinden önce yapılan düzenlemeler her ne kadar büyük kentlerin oluşturulmasına ve çevresindeki yerleşmelerin büyük kentlere katılımına yönelik açılımlar getirmiş ve bakanlıklar nezdinde önemli planlama çalışmaları yapılmış olsa da, bu alanlardaki yetki ve sorumlulukların tanımlandığı kanuni düzenlemeler ancak 1984 sonrasında gerçekleştirilmiştir.<sup>127</sup>

1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı Büyükşehir belediyeleri yasasının 14. Maddesindeki “ Büyükşehir belediye başkanı, büyük şehir belediye sınırları içindeki seçmenler tarafından 5 yıl süre ile seçilir. Büyükşehir belediye başkanı, belediye başkanına verilen kanuni görevler yanında ilçe belediyeleri arasında hizmetlerin yürütülmesinde birlik ve beraberliği sağlamakla da görevli ve yetkilidir. Büyükşehir ve ilçe belediye meclislerince alınan bütün kararlar büyükşehir belediye başkanına gönderilir. Büyükşehir belediye başkanı konunun meclislerde tekrar görüşülmesini isteyebilir. Meclisler kararlarında ancak 2/3 çoğunlukla ısrar edebilirler ve bu hallerde meclis kararı kesinleşmiş olur.**1580 sayılı Belediye Kanununun 61 ve 76 ncı maddeleri hükümlerindeki 2/3 çoğunluk şartı büyük şehir belediye başkanları için 3/4 olarak uygulanır.**”Hükmü;kamu yönetimi reformlarıyla birlikte önemi artan ve metropoliten alan olarak nitelendirilen Büyükşehir belediyelerinin, yönetim organlarından biri olan, Büyükşehir belediye başkanlarının konumu güçlendirmiş ve yerel siyasetteki önemlerini arttırmıştır. Ayrıca yapılan bu yeni düzenlemeyle belediye başkanının, meclis tarafından gensoru verilerek veya faaliyet raporu oylamalarıyla görevden düşürülmesi de zorlaştırılmıştır. Büyükşehir belediye başkanına meclis kararını yeniden görüşülmek

<sup>126</sup>Kemal Görmez, Türkiye’de Anakent Yönetiminin Sorunları. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, s.22.

<sup>127</sup> Serkan Özdemir, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu İle Yetki Alanı Genişletilen BüyükşehirBelediyelerinin İmar Planı Değişiklikleri Açısından İrdelenmesi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2008, s.21-22.

üzere iade yetkisi tanıyan bu hüküm, Büyükşehir belediye başkanını tek adam olarak öne çıkarmış ve gücünü arttırmıştır.

Yasanın vermiş olduğu tüm bu yetkileri, kentin imar edilmesinde ve kentlilerin beklentilerini yerine getirmede etkin olarak kullanmak, yerel yönetim lideri olarak tanımlayabileceğimiz büyükşehir belediye başkanının liderlik yeteneği ve başarısı ile yakından ilişkilidir.

#### **5.4. Yerel Siyaset ve Yerel Yönetim Liderliği İlişkisi**

Siyaset ile kent ve kentsel yaşam arasında çok eski tarihsel bağlar vardır. Birçok düşünür kente, uygarlığın da demokrasinin de beşiği gözüyle bakmışlardır. Tarihin akışı içinde, yerel yönetimlerin devlet kurumundan daha önce ortaya çıktığını öne süren düşünürler de vardır (eski Yunan'da Atina bir kent devletiydi). Yerel siyasetin merkezi kavramları kent ve kent yönetimidir. İlk şehirler Mezopotamya'da, Nil civarında ortaya çıkmıştır. Spengler'den Hugo'ya, İbn-i Haldun'dan günümüz düşünürlerine kadar pek çok insan, kente entelektüel uğraşların ilk koşullarını oluşturan ve özgürlük ve demokrasinin doğmasını, gelişmesini sağlayan yerleşim yerleri olarak bakmıştır. Demokrasiyi Antik Yunan'a götüren düşünürler, demokrasi ile eski Yunan'daki şehir arasında ilişki kurarlar.<sup>128</sup>

Yerleşik hayatın ilk olarak şehirlerde başladığı düşünüldüğünde, ilk siyasi çalışmaların da yine şehir hayatı içerisinde ortaya çıkması anlamlı hale gelmektedir. Toplu yaşam ile birlikte iktidara talip olma, yönetme gibi isteklerin yanında hizmetin yürütülmesi ihtiyacı, siyasetin ilk olarak yerelde başlamasına zemin oluşturmuştur.

Siyasetin temelini şehirden ve şehir yönetiminden doğduğu görüşü aslında yerel siyasetin tanımlanması açısından da anlam taşımaktadır. Yerel siyasetin şehir ve şehir yönetimi çerçevesinde taşıdığı anlam ile siyasetin ilk doğuşunda şehir yönetiminden filizlenmesi çok manidardır. Yerel siyaset ve yerel demokrasinin genel

---

<sup>128</sup> Akdoğan, Yalçın. Yerel Siyaset ve Kavramlar, Yerel siyaset.1.Baskı, İstanbul: Okutan Yayıncılık. (2008) s.11.

siyasetin temeli olduğu yaklaşımları,siyaset kavramının yerel doğasıyla da örtüşmektedir.<sup>129</sup>

Yerel siyaset kavramı literatürde kentsel siyaset kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Dar anlamda yerel alandaki karar alma süreçleri ve ilişkili konular yerel siyaset olarak tanımlanırken, geniş anlamda yerel siyaset kenti ve kentleşme sürecini ilgilendiren bütün konuları kapsamaktadır. Bu bağlamda, kır-kent ilişkisi, yerel yönetim-devlet ilişkisi ve yerel seçimler gibi konular yerel siyaset kapsamında değerlendirilebilir.<sup>130</sup>

Yerel siyaset, şehir ölçeğinde faaliyet gösteren kişi, kurum ve kuruluşların, şehir ve şehir halkına ait sorun ve konuları ele alarak sürdürdükleridir yerel iktidar mücadelesidir. Yerel düzeydeki kaynak ve imkânların kullanılarak, yerel ölçekteki vatandaşların mutluluk, refah ve adaletini sağlamak üzere yerel iktidar ve otorite üzerinden yerel toplumu idare etme sanatıdır.<sup>131</sup>

Yerel siyaset, küreselleşme ve yerelleşme tartışmaları çerçevesinde daha çok önem kazanmıştır. Küreselleşme, ekonomik, sosyal ve siyasal benzeşmelerin ve yakınlaşmaların benimsenmesi anlamında çağdaş ve etkin akımlardan birisidir. Fakat küreselleşme yerelliğin ortadan kaldırılması anlamında kabul edilmemektedir. Daha da ötesi, yerellik gerçek siyaset olarak tanımlanmakta; kaynakların mekânsal dağılımından pay alma anlamında ele alınmaktadır.<sup>132</sup>

Yerel yönetimler yaptıkları hizmetler yönünden olduğu kadar, bir ülkenin demokratik rejimi yönünden de büyük önem taşımaktadır. Bu yönetimlerin yaptıkları hizmetler, insan yaşamını etkileyen ve insanların en yakından izledikleri ve değerlendirdikleri hizmetlerdir. Hizmet yönünden olduğu kadar ülkenin demokratik rejiminin işlerliği ve geçerliliği açısından da yerel yönetimler üzerinde önemle durulması gereken kuruluşlardır. Yerel yönetimler vatandaşların doğumundan ölümlerine kadar pek çok aşamalarda görev ve sorumluluk yüklenmiş kuruluşlardır.

---

<sup>129</sup> Akdoğan,a.g.e. s.10.

<sup>130</sup>Ruşen Keleş, Yerinden Yönetim ve Siyaset, 5. Baskı, Cem Yayınevi, İstanbul, 2006, s. 107-108.

<sup>131</sup> Akdoğan, a.g.e. s.10.

<sup>132</sup> Keleş, “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma: Avrupa ve Türkiye”, Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Uluslararası Konferansı, Türk Belediyecilik Derneği Yayını, Ankara, 1994, s. 25



Kendi sınırları içinde kalan bölgeleri yeniden onarmak ve bayındır hale getirmek için yerel yönetimlere önemli görevler düşmektedir. Ulusal kalkınmaya, kendi sorumluluk bölgelerinde hizmet üreterek, yatırımlar yaparak büyük bir katkıda bulunurlar.<sup>133</sup>

Yerel siyaset, yerelde yapılan siyasi çalışmalar olduğuna ve bu çalışmaların aktörlerinin de dar alan ve küçük ölçek sebebi ile vatandaşa daha fazla kulak vermek, önem vermek zorunda olduklarına göre toplumsal taleplerin karar merciine taşınmasında daha etkin bir rol oynamaktadır.<sup>134</sup>

Yerel yönetim kurumunun, hem ulusal düzeyde, hem de yerel düzeyde büyük önem taşıdığına kuşku yok. Yerel yönetimin, halkın siyasal eğitimine katkıda bulunduğunu, önderlerin yetişmesine yardımcı bir siyasal kurum olduğunu sık sık söylüyoruz. Hem Batı'da, hem de ülkemizde, birçok devlet adamının yerel yönetimlerden yetişerek geldiğini görüyoruz. Jacques Chirac, Willy Brandt, Ronald Reagan ve başkaları gibi. Bu özelliği ile yerel yönetimler, devlet adamlığı için bir tür fidanlık işlevi görmektedir. Bu nedendir ki, Alexis de Tocqueville'den John Stuart Mill'e kadar birçok kuramcı, yerel yönetimlerin eğitici rolü, okul niteliği üzerinde önemle durmuşlardır. Halkın ve önderlerin siyasal eğitimine katkısı nedeniyle, yerel yönetimleri, demokrasinin ilkokulu saymışlardır.<sup>135</sup>

Yerel yönetim seçim kampanyaları esnasında belediye başkan adayları ile halk yakın ilişkiler içerisinde olabildiğinden; yerel seçimlerde seçmenler, parti politikalarından daha çok adayın özelliklerini dikkate alarak oy kullanmaktadır. Başkan adaylarının, şahsi özelliklerini de kullanarak halk üzerinde bıraktığı olumlu etki, yerel siyaset sürecinde belediye başkanlarının mensup oldukları parti içerisinde güçlü bir pozisyon kazanmasını sağlamaktadır.

Ülkemizde, belediye başkanlarının sahip oldukları bu güç daima tartışılmıştır. Belediye başkanının, halka sunulan hizmetlerin etkili ve verimli olması konusunda mı

---

<sup>133</sup> Nuri Tortop, Yerel Yönetim Anlayışlarında Gelişmeler ve Yerel Yönetimlerin Önemi, <http://www.ekodialog.com/Makaleler/yerel-yonetim-anlayisi-makale.html> (23.07.2012)

<sup>134</sup> Erol Kaya, Muhafazakâr İdeolojide Yerel Siyaset, Yerel Siyaset Dergisi, Şubat 2008, sayı 26, s.20.

<sup>135</sup> Ruşen Keleş, Yerel Demokrasi İçin Yargı Güvencesi-<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/473/5468.pdf> (30.07.2012)

etkin olması gerektiği yoksa siyasi bir lider gibi mi davranması gerektiği tartışma konusu olmaya devam etmektedir.

1990'lı yıllardan bu yana artan oranda gelişen ve Avrupa Konseyi üye ülkelerindeki yerel yönetimlerin yapılanmasında dikkati çeken husus, cumhuriyetle idare edilen ülkeler kadar, geleneksel olarak krallığın hüküm sürdüğü ülkelerde de, başkan ve meclis yapılanmalarının oluşturduğu yerel örgütlenmelerde daha çok siyasi güç olarak meclislerin öne çıkması eğiliminin başkanlarla dengelenmesidir. Ancak, başkanların da hizmette lider olması konusu öne çıkmaktadır. Hizmetlerde birlikte sorumluluk yine yerel siyasetin biçimlenmesinde öne çıkan bir konudur. Türkiye için de belediye başkanlarının siyasi lider mi yoksa hizmet lideri mi olması gerektiği tartışılmalıdır. Yasal olarak hizmete odaklı bir yapı öngörülmeyle birlikte, siyasi lider rolü oynayan yerel yöneticiler bulunmaktadır.<sup>136</sup>

Partilerin ekonomi politikalarının benzeştiği, 1990'larda yaşam tarzına ilişkin farkların önem kazanması, toplumsal yeniden üretimin en etkili kamusal aktörü sayılan belediye başkanlarını da Türkiye siyasetinde önemli birer siyasal figürlere dönüştürdü. Özellikle ekonomik olanakları görece geniş büyükşehir belediyelerin başkanlıklarını yapmış olan Tayyip Erdoğan ve Murat Karayalçın bunun en bilinen örnekleridir.<sup>137</sup>

Türkiye'de yerellik, yerel yönetim, yerel siyaset ve yerel demokrasi son yirmi yılda oldukça önemli bir aşama kaydetmiştir. Bu gelişmeler kuşkusuz siyasal yaklaşımların değişmesinin ve hukuksal anlamda yeniden yapılanmanın ürünüdür. Yerel yönetimler çağdaş demokrasilerde olduğu gibi hem kalkınmanın hem de demokrasinin temel aktörleridirler.<sup>138</sup>

Son yirmi yılda yaşanan dönüşümler “yönetim” yerine “yönetişim” kavramını gündeme getirmiştir. 1980'lerle karşılaştırıldığında son zamanlarda İstanbul'la ilgili alınan önemli kararlar ve uygulamalarda kurum sayısının çoğaldığını, bürokratik yapının bölünmüş olduğunu, özel sektörün kamu kararlarında daha çok söz sahibi

<sup>136</sup> Zerrin Toprak, Türkiye'de Yerel Yönetimler-Yapılanma-Merkez-Yerel Yönetim İlişkileri, <http://kisi.deu.edu.tr/zerrin.toprak>, (27.07.2012)

<sup>137</sup> A. Ekber doğan, Gökçek'in Ankara'yı neo-liberal rövanşçılıkla yeniden kuruşu <http://www.sehrinuzerindekieller.org/wp-content/uploads/2010/07/aekberdogan.pdf> (30.07.2012)

<sup>138</sup> M. Akif Çukurçayır, Yerel Demokrasi ve Yerel Siyaset, Yerel Siyaset, Okutan Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.33.

olduğunu ve çeşitli kentsel grupların ve taleplerin temsilcileri olarak STK'ların öneminin arttığını gözlemleyebiliyoruz. Karar alma mekanizmasında etkin olan aktörlerin sayısının çoğalması belediye başkanının rolünü de değiştirmiştir. Eskiden hiyerarşik bir kurumun başında olan belediye başkanı artık, yerel-ulusal-ulus üstü düzeylerdeki çeşitli kurum ve aktörlerle ilişki içinde kararların oluşturulmasında “liderlik” yapma durumundadır.<sup>139</sup>

Yerel Siyaset ile ilgili önemli olan bir diğer nokta ise, yerel politikada başarı gösteren bazı siyasal hareketlerin ulusal politikaya ulaşma konusunda bazı olanaklara kavuşmaya başlamasıdır. Bu açıdan bakıldığında 1984 sonrasında yerel politikanın öneminin artmasının, 1980 öncesi var olan marjinal partilere, seçmen tabanını genişletmek için yeni bir açılım sağladığını söylemek mümkündür. 1990'larda bunu en iyi değerlendiren hareket RP çizgisi olmuş ve yerel yönetimlerdeki başarı, bu partinin genel seçimlerdeki başarısında önemli rol oynamıştır. 28 Şubat sürecinde RP-FP içindeki bölünmeyle kurulan AKP'nin lideri ve önde gelen kadrolarının önemli bir bölümünün belediye başkanlıkları ve belediye meclis üyeliğinden gelmesi 2000'li yıllarda yerel politikanın öneminin ne kadar arttığına işaret etmektedir. Bugün artık yerel siyaset, siyasal hareketlerin analizi için odaklanması gereken, Türk Siyasal yaşamının önemli bir alanı haline gelmiştir.<sup>140</sup>

1994 yılından sonra Türkiye'deki gelişmeler yerel yönetimler konusunda toplumun günü birlik problemlerini şehirlerde, kasabalarda yaşadığı sorunların çözülmesi, bunlarla yüzleştirilmesi konusunda çok önemli siyasi kadroların yetişmesine imkân vermiştir aslında. O yeni iklim, yeni bir kuşağın da ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bu anlamda ülkemizin başbakanı da bu kuşak içerisinde, İstanbul gibi dev bir şehrin çok önemli sosyal, kültürel ve ekonomik sorunlarıyla yüzleşmiştir. Ve onu bir kadro ile bir yerden bir yere doğru götürmek istemiş olmasının, onun bugünkü siyasi yaşamında ve pozisyonunda çok önemli etkisi ve katkısı olmuş bir gelişme olarak düşünmek gerekir.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Sema Erder, Nihal İncioğlu, s. XVI.

<sup>140</sup> Sema Erder, Nihal İncioğlu, s.XIV

<sup>141</sup> Nihat Ergün, Yerel Siyaset ve Parti Kültürü, Yerel Siyaset, Okutan Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.347.

Dünya nüfusunun yarısından fazlasının kentlerde yaşadığı göz önünde bulundurulduğunda; hizmet sunmanın en etkin uygulandığı yerler olarak kentler ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında kentlerde uygulanan yönetim anlayışları aynı zamanda demokrasinin gelişmesine de katkı da bulunmaktadır. Yerel yönetimlerde yapılan her türlü uygulama genel siyasete ve demokrasi kültürüne katkı sağlamaktadır. Yerel yöneticilerin halk ile yakın ilişkiler kurması, halk üzerinde güçlü etkiler yaratmaktadır. Hal böyle olunca yerel yönetimlerin genel siyasi gidişata etkisi de büyük olmaktadır. Yerel yöneticilerin, insanların yaşam kalitesini arttırmaya yönelik çabaları, nüfusun büyük çoğunluğunun yaşadığı büyükşehirlerdeki insanların sempatisini kazanmalarına fırsat doğurmuştur.

Yöneticilik yaptıkları yerel yönetimlerde halk ile yakın ilişkiler kuran, onları kişilikleri, duruşları ve vizyonları ile etkileyebilen belediye başkanlarını o yörenin yerel yönetim lideri olarak adlandırabiliriz. İlk olarak 1984 yılında 3030 sayılı yasa ile kendisine büyük yetkiler verilen belediye başkanı, görev yaptığı şehrin tek adamı, patronu olmuştur diyebiliriz. Bu yasa ve daha sonra çıkarılan yasalar ile yerel yönetimlerde güçlü belediye başkanı modeline zemin hazırlanmıştır. Yasalarla güçlendirilen belediyelerin, yetki ve kaynak bakımından güçlenmesinin ötesinde bu yetkilerin kim tarafından kullanıldığı önem kazanmaktadır. Bir belediye başkanının, üzerinde kontrol sahibi olduğu bu maddi veya ayni kaynakları doğru kullanması onun toplum üzerindeki gücünü artırarak, siyasal etkinliğini daha belirgin hale getirmektedir.

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. YEREL YÖNETİM LİDERLİĞİNİN SİYASAL YÜKSELİŞE ETKİSİ: RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÖRNEĞİ

Özellikle son yarım yüzyılda siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel, iletişim ve teknolojik alanlarda dünyayı etkileyen değişim ve dönüşümlerin bir neticesi olarak ortaya çıkan küreselleşme ile birlikte; dünyada, uluslar, toplumlar ve yerel gruplar arasındaki karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler derinleşerek genişlemiş ve hızlanmıştır. Uluslararası düzeyde ticaret yapan sermaye kuruluşlarının ticaret hacimlerini genişletme çabası, yeni üretim ve tüketim anlayışlarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca iletişim araçlarının baş döndürücü bir hızda gelişmesi ve yayılması ile birlikte, medya teknolojilerinin de katkısıyla bilginin paylaşımı ve kültürel etkileşim artmıştır.

Tüm bunlar yaşanırken küreselleşme, ulus devlet modelini de etkilemiş ve kamu yönetimi anlayışında bazı değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Özellikle gelişmiş ülkeler ve dünyanın gelişmekte olan birçok ülkesinde merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması ile ilgili çalışmalar devam etmektedir.

Bu çalışmalarda yerel yönetimlerin, sadece etkin, verimli ve kaliteli kamu hizmetleri sunan bir yapı olmaktan daha çok ekonomik gelişmelerde daha etkili bir rol üstlenen, kendi kaynağını oluşturan, uluslararası ilişkilerde etkili roller üstlenebilen bir yapıda olması hedeflenmiştir. Yerel yönetimlerin önem kazandığı günümüz yeni kamu anlayışı ile birlikte merkezi yönetimler, yetkilerinin bir kısmını yerel yönetimlere devretmek zorunda kalmışlardır.

Ülkemizde yerel yönetimlerin tarihi pek eskilere dayanmamakla birlikte; özellikle 1980'lerden sonra çıkarılan yasalar ve 1990'larda hazırlanmaya başlanan reform paketleri ile birlikte yerel yönetimlerin güçlendirilmesi sağlanmıştır. Yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ile birlikte, bu alanda yapılan yerel siyaset de önem kazanmış ve yerel siyasetin genel siyasete olan etkisi artmıştır.

Yerel siyasetin en etkili biçimde yapıldığı yerlerden olan Büyükşehir Belediyelerinin; Büyükşehir Belediye Başkanı, Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Encümeni ve Büyükşehir Belediye Teşkilatı'ndan oluşan bir yönetim yapısı bulunmaktadır. 3030 sayılı yasa ile büyükşehir belediye başkanı, hem encümen ve belediyenin hem de meclisin başkanı yapılarak bu yönetim yapısı içerisinde, güçlü bir konuma getirilmiş ve birçok kararın alınmasında tek adam olarak yetkilerle donatılmıştır. Bu yasa ve beraberinde düzenlenen uygulama yönetmelikleri ile birlikte, başkana veto yetkisi, bazı durumlarda re'sen karar verme yetkisi ve tadilen tasdik yetkisi verilmiştir. Kendisine verilen bu yetkilerle başkan, daha önceki belediye başkanlarının sahip olmadığı bir güç kazanmıştır.

Yerel siyasetin merkezinde bulunan belediye başkanlarını, yönettikleri organizasyonların yerel yönetim liderleri olarak tanımlayabiliriz. Ülkemizde, yerel yönetimlerin yakın dönemlere kadar pek fazla önemsenmediği, işlerin daha çok partilerin il ve ilçe yönetimleri aracılığı ile yürütüldüğü ancak 1990'lardan itibaren önem kazandığı göz önünde bulundurulduğunda; yerel yönetim liderliği kavramının siyaset literatüründe pek fazla kullanılmadığı görülecektir.

Nihal İncioğlu'na göre; son yirmi yıl içerisinde, özellikle büyük şehirlerde siyasal partilerin belediye başkanlığı için gösterdikleri adaylara bakıldığında, bunların içinde parti lideri olabilecek nitelikte kişilerin hiç de az olmadığı gözlenebilir. Büyük şehirlerde özellikle 1990 sonrasında partilerin gösterdiği belediye başkan adaylarının, seçim kampanyalarını, ulusal meseleler ve partiler arası çekişmeler yerine yerel sorunlar ve yerel politikalar üzerine kurdukları ve bu şekilde medyanın ilgisini cezbederek kentli kamuoyunun ilgisini çekmeye çalıştıkları gözlenmekte ve yerel seçimlere katılım oranları yükselmektedir. Tüm bunlar 1980 sonrası yerel yönetimlerin mali açıdan güçlendirilmesi ve karar alanlarının genişlemesiyle yakından ilgilidir. Dolayısıyla Recep Tayyip Erdoğan'ın başarısının çok da tesadüfi olmadığı söylenebilir.<sup>142</sup>

Biz çalışmamızda; 2002, 2007 ve 2011 genel seçimlerinde büyük başarı elde ederek üç dönem üst üste T.C. Başbakanlık koltuğuna oturan, AKP Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın; 1994 ile 1998 yılları arasında yerel yönetim lideri

---

<sup>142</sup> Sema Erder, ve Nihal İncioğlu, a.g.e. s.1-2.

iken İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı görevinde gösterdiği performansı ve lider özelliklerinin siyasal yükselişine etkisini inceleyeceğiz..

Recep Tayyip Erdoğan'ın hayatı çeşitli yönleriyle incelenmiş, liderlik özelliklerine etki eden aile yapısı, kişilik yapısı, kültürel yapı, tinsel yapı, sportif gelişimi, akademik eğitimi, siyasal gelişimi ve dünya görüşü dikkate alınarak liderlik yolu belirlenmiştir.

Ayrıca İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde hakkında çıkan haberler, yazılan köşe yazıları incelenerek; ceza evi sürecinin ve parti kurma çalışmalarının kendisini başbakanlığa taşımadaki etkileri ortaya konulmuştur. Bu çalışma içerisinde, o dönemde beraber görev yaptığı yakın çalışma arkadaşlarının görüşlerine de yer verilmiştir.

## **6.1. Recep Tayyip Erdoğan'ın Hayatı**

### **6.1.1. Aile Yapısı**

26 Şubat 1954 yılında İstanbul'un eski semtlerinden Kasımpaşa'da doğan Recep Tayyip Erdoğan aslen Rize'nin Güneysu ilçesindedir. Annesinin adı Tenzile, babasının adı ise Ahmet'tir.

Babası Kaptan Ahmet Bey, ikinci eşi Tenzile Hanım'dan olan bu erkek çocuğuna, eski tarihe göre Recep ayında doğduğu için Recep, dede adı Tayyip olduğundan Tayyip adlarını vermiştir.<sup>143</sup>

Deniz yollarında kıyı kaptanı olarak çalışan Ahmet Bey, ailesiyle birlikte 13 yaşında Rize'nin Güneysu ilçesinden İstanbul'a göç etmiş ve Kasımpaşa semtine yerleşmişlerdir. Daha sonraları, Tayyip Erdoğan'ın 3'ü erkek ve 1'i kız olmak üzere 4 kardeşi daha dünyaya gelmiştir.<sup>144</sup>Ailenin hayatının büyük bir bölümünün İstanbul'un en eski ve yoksul semtlerinden biri olan Kasımpaşa'da geçtiği görülmektedir.

Ailesinin etnik kökeni ile ilgili çeşitli yazılar yazılan Recep Tayyip Erdoğan, 11 Ağustos 2004 tarihinde Gürcistan'a yaptığı gezi sırasında, kendisinin de Gürcü

<sup>143</sup>Savaş Ay, Tayyip Nereye Koşuyor 1, <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/03/21/yazidizi/> (01.08.2012)

<sup>144</sup>Recep Tayyip Erdoğan, <http://www.biyografi.info/kisi/recep-tayyip-erdogan>, (01.08.2012)

olduğunu, Batum'dan Rize'ye göç etmiş bir Gürcü ailenin çocuğu olduğunu dile getirmiştir.<sup>145</sup>

Erdoğan'ın etnik kimliğini araştırmak için Osmanlı arşivini tarayan tarihçi Cezmi Yurtsever, Recep Tayyip Erdoğan'ın dedelerinde de Kasımpaşalılık ruhu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Cezmi Yurtsever, Erdoğan'ın atalarında da Kasımpaşalılık ruhu olduğunu "Dedelerinde de bir Kasımpaşalılık var. Tayyip Erdoğan'ın öz dedesi Teyyüp, 1917- 18 Rus ve Ermeni işgalindeki derebeylik ruhunun gereği ilk isyanı başlatan ve öldürülen şahıstır." sözleriyle dile getirmektedir.<sup>146</sup>

Erdoğan'ın dedesi Bakatoğlu Memiş'in Rize'nin Pulihoz köyünde (Dumankaya) haksızlıklara karşı isyan çıkardığını belirleyen tarihçi Cezmi Yurtsever, Osmanlı arşivlerinin araştırmacılara açıldığını, "1935 tarihli Rize'nin aile kökenleri defterini incelediğini söyleyerek,yaptığı incelemede 1835 yılında Başbakan Erdoğan'ın atalarının kaydının Kırcasakallı Mehmet Efendi olarak alındığını belirlemiştir. Bu kayıtlarda, Mehmet Efendi'nin bir oğlunun adı Mustafa, diğer oğlunun adı da Yunus olarak geçmektedir. Kayıtlara geçilirken, Mehmet Efendi'nin sakalına bakılarak kayıt alındığı görülmektedir. Mehmet Efendi'nin oğlu Yunus, Tayyip Erdoğan'ın büyük dedesidir. Kırcasakallı Mehmet Efendi'nin babasının adı ise Hüseyin'dir. Bu kayıtlar sayesinde, Recep Tayyip Erdoğan'ın resmi yoldan 1750'lere kadar kökeni hakkında bilgi edinilebilmektedir.<sup>147</sup>

Cezmi Yurtsever yaptığı araştırmada, köyün vergi kayıt defterine ve bazı belgelere ulaştığını belirtmiştir. Bu belgelerde, Recep Tayyip Erdoğan'ın dedesi Bakatoğlu Memiş'in, şu anki ismiyle Dumankaya olan köyün (Pulihoz) kurucusu olduğu görülmektedir. Bakatoğlu Memiş'in, vergi kayıt defterinde 86 kuruş vergi ödediği tespit edilmiştir. Belgelerde, bu köyle ilgili iç savaş boyutunda çatışmaların olduğu kaydedilmiştir. Bu çatışmalarda Tayyip Erdoğan'ın dedelerinin isyancı konumda olduğu görülmektedir. Zaten Bakatoğlu kelimesi de "İsyancı ve Derebey" anlamlarında kullanılmaktadır. Bakatoğlu sülale ismi 1934'teki Soyadı Kanunu'nda Türkçe isim almış

---

<sup>145</sup>Bülent Sarioğlu, "Kimlik Değişimi", Milliyet, 13 Aralık 2005, [http://www.milliyet.com.tr/2005/12/13/siyaset/\(01.08.2012](http://www.milliyet.com.tr/2005/12/13/siyaset/(01.08.2012)

<sup>146</sup>Erdoğan'ın Kökeni Gürcü, <http://www.haber50.com/erdoganin-kokeni-gurcu-221353hhtm>, (01.08.2012)

<sup>147</sup>Erdoğan'ın Kökeni Gürcü, <http://www.haber50.com/erdoganin-kokeni-gurcu-221353hhtm>, (01.08.2012)



olsaydı Başbakan Erdoğan'ın şimdiki soy ismi 'İsyancı' anlamına gelen Bakatoğlu olacaktı. Ancak Erdoğan olarak aldılar. Bütün bilimsel yayınlarda ve internette Tayyip Erdoğan'ın etnik kökeni 'Gürcü' olarak geçmektedir. Ancak Tayyip Erdoğan Gürcü asıllı değildir. Ataları da Gürcü asıllı değildir. Geçmiş etnik kökenlerle ilgili tarihi belgeler böyle olmadığını göstermektedir.<sup>148</sup>

Recep Tayyip Erdoğan'ın aile büyükleri ile ilgili resmi kaynaklardan tespit edilen bu bilgilere dayanarak; kendisinin Gürcü asıllı olmadığını söyleyebiliriz. Fakat kendisinin beyanı dikkate alındığında, bölge itibariyle Rize'nin de Gürcistan'a yakınlığı göz önünde bulundurulursa, atalarından bir kısmının Gürcü olma ihtimali bulunabilir.

Birçok toplantıda ve seçim mitinglerinde, Mehmet Akif Ersoy'a ait:<sup>149</sup>

Zulmü alkışlayamam, zalimi asla sevemem;  
Gelenin keyfi için geçmişe kalkıp sövemem.  
Biri ecdadıma saldırdımı, hatta boğarım! ...  
-Boğamazsın ki!  
-Hiç olmazsa yanımdan kovarım.  
Üçbuçuk soysuzun ardından zağarlık yapamam;  
Hele hak namına haksızlığa ölsem tapamam.  
Doğduğumdan beridir, aşığım istiklale;  
Bana hiç tasmalık etmiş değil altın lale!  
Yumuşak başlı isem, kim dedi uysal koyunum?  
Kesilir belki, fakat çekmeye gelmez boyunum!  
Kanayan bir yara gördüm mü yanar ta ciğerim,  
Onu dindirmek için kamçı yerim, çifte yerim!  
Adam aldırırda geç git! , diyemem aldırırım.  
Çiğnerim, çiğnenirim, hakkı tutar kaldırım!  
Zalimin hasmıyım amma severim mazlumunu...  
İrticanın şu sizin lehçede ma'nası bu mu?

<sup>148</sup>Erdoğan'ın Kökeni Gürcü, <http://www.haber50.com/erdoganin-kokeni-gurcu-221353hhtm>, (01.08.2012)

<sup>149</sup>Safahat, Altıncı Kitap, M.Ü. İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları, İstanbul, 2006, s.358

Dizeleri içtenlikle ve heyecanla okuyan Tayyip Erdoğan'ın; mücadeleci kişiliği ve özellikle haksızlıklar karşısındaki dik duruşunu, atalarından getirdiği isyancı genlerin etkisine bağlayabiliriz.

Aile yapısının ve atalarının sahip oldukları karakter yapısının, Erdoğan'ın lider kişiliğinin oluşmasında ve siyaset yapma tarzında belirgin bir şekilde etkisinin olduğu görülmektedir.

Tayyip Erdoğan'ın soy tarihi incelendiğinde, şiddetli baba-oğul çatışmalarının görüldüğünü belirten Dindar:<sup>150</sup>

“Erdoğan ailesinin bilinen ilk atası Bakatoğlu Ahmet. Yaşadığı dönem 19.yüzyılın başlarıdır ve kendi oğlunca öldürülüyor. Ata katli, bir aile tarihi için yükü ağır ve zedeleyici olayların başında geliyor. Sonrasında her kuşak bu travmayı onarma çabasına giriyor. Her kuşakta Ahmet adını taşıyan birkaç torun var. Bir nevi katledilmiş atayı diriltme gayretidir bu durum. En son Tayyip Bey'in kızı Esra doğum yapıyor. Çocuğa verilen isim hiç de şaşırtıcı değil, Ahmet Akif. Dahası Tayyip Bey'in babasının adı da Ahmet ve Ahmet Reis'in çocuklarını tavana asarak cezalandırma yöntemleri uyguladığı biliniyor. Oğlunu tavana asarak cezalandırmak! Acı, fakat tavana asan Ahmet Reis mi, yoksa oğlunca katledilmiş Bakatoğlu Ahmet, bir başka Ahmet'in şahsında öç mü alıyor, belli değil. Yıllar sonra, Siirt konuşması nedeniyle 4 aylık mahkûmiyet alan Tayyip Bey bunu, büyük bir ölçsüzlükle Adnan Menderes'in idam edilmesiyle kıyaslıyor.”

Babası Ahmet Reis'in “Tavana asarak cezalandırmak” konusunda, Erdoğan'ın kendi sözleriyle aktardığı şu çocukluk anısının, kişiliğinin oluşmasında önemli bir yer tuttuğu söylenebilir: “Hava kararmadan önce eve girmek zorundaydık. Bizim evin karşısında Müşerref Abla dediğimiz bir komşumuz vardı. Ben, beş-altı yaşlarındaydım. Çocuğum ya, küfür ediyorum ona... Beni almış karşısına. Ben küfrettikçe onun hoşuna gidiyor o da benim popoma vuruyor. O vuruyor ben küfrediyorum. Babam gelince(onu mahallede çok severlermiş) hemen şikâyet etmiş beni. Bunlardan haberim yok tabii. Babam içeri giriyor... Allah rahmet etsin... Alıyor beni tavana asıveriyor. Ancak

<sup>150</sup>Hüseyin Eroğlu, “Cemal Dindar' dan Recep Tayyip Erdoğan'ın Psiko-Biyografisi: Güçlüye bi'at, güçsüze öfke” Röpörtajı, Birgün, 2 Temmuz 2007, (02.08.2012)

ellerimden mi, koltuk altlarımdan mı bağlamış onu hatırlamıyorum. Orada 15-20 dakika kalmış olacağım ki dayım gelip beni kurtarıyor. O günden sonra küfür faslı da kapandı.”<sup>151</sup>

Yaşadığı bu olay ve ataları hakkında edindiğimiz bilgiler Recep Tayyip Erdoğan’ın otoriter yapıya sahip bir ailede yetiştiğini göstermektedir.

23 yaşlarındayken, 1977 yılında bir konferans münasebetiyle tanıştığı Emine Hanım’la 4 Temmuz 1978’de evlenen Erdoğan, artık kendi ailesini kurmuştur. Evliliklerinden Ahmet Burak, Necmeddin Bilal, Esra ve Sümeyye adlarında 2erkek, 2 kız olmak üzere 4 çocukları olmuştur.

Erdoğan’ın sabırlı ve çabuk sinirlenmeyen bir kişiliği olduğunu söyleyen ve özellikle çocuklarına karşı çok toleranslı ve sabırlı olduğunu belirten Emine Hanım, eşinin ancak tahrik edildiği zaman ve herhangi bir haksızlık karşısında tahammül gösteremediğini dile getirmektedir. Çocuklarının babaları ile her şeyi paylaşabildiğini, okudukları kitaplardan dinledikleri müziklere kadar birçok konuda serbest olduklarını ve kendi içlerinden geldiği gibi davranmalarına fırsat verdiklerini belirtmektedir.<sup>152</sup>

Otoriter bir aile içerisinde yetişmiş olmasına rağmen Erdoğan’ın, kendi kurduğu ailesi içerisinde daha anlayışlı, hoşgörülü ve demokratik bir yapı oluşturduğu görülmektedir.

---

<sup>151</sup>Ruşen Çakır ve Fehmi Çalmuk, Recep Tayyip Erdoğan: Bir Dönüşüm Öyküsü, İstanbul, Metis Yayınları, 2001, s.17

<sup>152</sup>Tayyip Nereye Koşuyor, Savaş Ay, <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/03/23/yazidizi>, 08.08.2012

### 6.1.2. Eğitim Hayatı

İlkokulu Kasımpaşa'daki Piyale Paşa İlkokulunda okuyan Tayyip Erdoğan, 1964-1965 eğitim öğretim yılı sonunda bu okuldan iyi derece ile mezun olmuştur.<sup>153</sup>

1965 yılında Piyale Paşa İlkokulundan mezun olan Erdoğan'ın artık İmam Hatip Okulu yılları başlayacaktır. Ancak İmam Hatip Okulu diye bir okulun varlığından ne kendisinin, ne de babasının haberi olmadığını belirten Erdoğan, bu okulla tanışmasını bir gazeteye verdiği demeçte şu şekilde anlatmaktadır:<sup>154</sup>

“İlkokul beşinci sınıftayım. Din dersimize okulumuzun müdürü geliyordu. Bir gün namaz vaktinde müdür bütün sınıfa sordu: 'Kim namaz kılacak?' Sağa baktım, sola baktım, kimsenin eli kalkmıyor. Elimi kaldırıp, 'Ben kılarım' dedim. Sınıfta bir tek benim elim kalkmıştı. Müdürümüz, 'Gel bakalım. Seninle burada bir namaz kılalım' diyerek yere bir gazete serdi. Baktım, gazetenin üzerinde de boy boy resimler var. Namaz kılmayıp kenara çekildim... İlkokul beşinci sınıftayım ya, lafımı esirgemedim. 'Öğretmenim, bu gazetenin üzerinde namaz olmaz! Bu söz müdürün çok hoşuna gitti. Hemen masa örtüsünü aldı ve yere serdi. O günü hiç unutmuyorum. Bütün öğrencilerin önünde namaz kıldım. Bütün sınıfa öğle namazı nasıl kılınır onu gösterdim ve din dersinden beş aldım.”

Erdoğan, bu olaydan sonra okul müdürünün kendisiyle yakından ilgilendiğini ve İstanbul İmam Hatip Lisesine kaydını yaptırmadaki etkisini şöyle anlatır:

“İlkokul beşinci sınıfta iken, din kültürü derslerimize giren okul müdürümüz – Allah rahmet eylesin – İhsan Aksoy, o dersteki başarımla sebebiyle bir gün omzumdan tutarak sınıfın penceresine yaklaştırdı. Haliç'in karşısında bir yeri göstererek 'seni o gördüğün okula gönderelim' dedi. Orası İstanbul İmam Hatip Okulu idi. Böylece, 1965 yılında Piyale Paşa İlkokulu bitmiş, artık İmam Hatip Lisesi yıllarım başlamıştı.”<sup>155</sup>

<sup>153</sup>ÇETİN, Bilal; Türk Siyasetinde Bir Kasımpaşalı: Tayyip Erdoğan, İstanbul, Gündem Yayınları, 1. Baskı, 2003, s.10

<sup>154</sup>“Kızlar Adımı 'Hoca' Koydu”, Akşam, 6 Kasım 2002. <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/11/06>, (03.08.2012)

<sup>155</sup>Kader Gür, Esaretten Zirveye, 1.bs. ,İstanbul, MDS Yayınları, 2003, s. 13

Erdoğan, kişilik gelişiminde çok önemli bir etkisi olan İmam Hatip Okulu yılları için şunları söylemiştir: “İmam Hatip dönemi benim her şeyimdir. Hayatımın çizgisini, çevresini hep orada kazandım. Vatan aşkını, insanları sevmeyi, bu ülkeye hizmeti, ibadet etmeyi, sadece Allah için sevmeyi, zulmetmemeyi, çevre bilincini, sosyalleşmeyi, dayanışma şuurunu, kendim için istediğimi başkası için de isteme zevkini bana İmam Hatip Lisesi öğretti... Bana beni İmam Hatip Lisesi kazandırdı.”<sup>156</sup>

Erdoğan, en çok Siyasal Bilgiler Fakültesinde okumak istemiştir. Ancak, İmam Hatibi okuduğu yıllarda, imam hatip mezunlarının üniversiteye girişte puanları diğer okul mezunlarına göre daha düşük katsayıyla hesaplanmaktaydı. Bu nedenle bazı fark derslerini vererek Eyüp Lisesi'nden ikinci bir diploma almıştır. 1973 yılında İmam Hatip Lisesini bitirmiş ve üniversite sınavlarına girmiştir. Fakat aldığı puan ancak İstanbul Ticari İlimler Akademisi'ne girmesine yetmiştir. Daha sonraları Marmara Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesine dönüşen bu okuldan, 1981 yılında mezun olmuştur.

### 6.1.3. Sportif Gelişimi

Yenme ve üstün olma gibi insan içgüdüsünün tatminini amaç edinen ve belirli kurallar dâhilinde yapılan etkinliklere spor denmektedir. Spor, insanın mücadele azmini kullanarak kazanmak ve başarılı olmak için sistemli ve düzenli kurallar içerisinde yaptığı bedensel aktivitelerdir. Rekor kırmak, üstünlük kazanmak ve galip gelmek arzularının yanı sıra vücudun kuvvetini, çevikliğini devam ettiren, irade gücünü artıran şuurlu bir vasıta, uğraştır.<sup>157</sup>

Kişi, spor sayesinde kendini tanıma fırsatı bulur. Öz güveni artar. Vücut sağlığına dikkat etmeyi öğrenir. Fiziksel güç ve dayanıklılık kazanır. Sahip olduğu yeteneklerini tanır ve geliştirir. Ölçülü davranmayı öğrenir. Spor aynı zamanda kişiye sağlıklı ve mutlu yaşamak için gerekli olan bilgi, davranış, alışkanlık ve becerileri kazandırır. Yapılan faaliyetler sonucunda, takım halinde çalışmayı, işbirliğini öğretir. Gurubun sahip olduğu değerlere önem verme davranışı kazandırır. Kişilik kazandırır ve eğer sahip olunan liderlik özelliği varsa bunun ortaya çıkmasını sağlar.

<sup>156</sup>Muhammed Pamuk, Yasaklı Umud: Recep Tayyip Erdoğan, İstanbul, Birey, 2001, s.21-22.

<sup>157</sup>Beden Eğitimi ve Sporun Faydaları, <http://egitimsportmizah.com/beden-egitimi-ve-sporun-faydaları> (07.08.2012)

İlkokul yıllarında başlayan futbol tutkusu, ilerleyen yıllarda artarak devam eden ve okulda yapılan çeşitli atletizm yarışları, futbol turnuvaları gibi pek çok sportif etkinliklere katılarak sportif becerilerini ilerleten Erdoğan, 1969 yılında 15 yaşındayken Camialtı Spor Kulübünden bin lira karşılığında transfer teklifi alarak bu kulüpte futbol oynamaya başlamıştır. Futbola olan düşkünlüğü ve kabiliyeti sayesinde İstanbul gençler karmasına seçilmiştir.

Gençlik yıllarından itibaren sosyal ve siyasi faaliyetlere katılmaya önem veren Erdoğan, 1969-1982 yılları arasında amatör olarak futbolla ilgilenmiştir. Ancak babası futbolun Erdoğan'ın eğitim hayatını olumsuz etkileyeceğini düşündüğü için futbol oynamasına izin vermemiş; Erdoğan bu nedenle İstanbul genç karmasındayken babası veli muvafakatini imzalamadığı için Türkiye Şampiyonası'na gidememiştir.<sup>158</sup>

Tüm bunlara rağmen Erdoğan, futbolu bırakmamış,1975 yılında Cami altı Spor Kulübünden İETT'ye transfer olmuş ve kadrolu olarak 1980 yılına kadar İETT 'de futbol oynamaya devam etmiştir.

Ancak, 12 Eylül Dönemi'ne kadar burada futbol oynayan Erdoğan, 12Eylül'de futbol oynayan oyuncuların sakallarını kesmesi kuralına uymadığı için bu dönemde futbolu bırakmak zorunda kalmıştır.<sup>159</sup>

Küçük yaşlarda büyük bir sevdıyla başladığı futbolla, yaklaşık 15 yıl boyunca hep iç içe yaşamıştır. Futbol ile uğraşması, kendisine güven duymayı, kazanmayı ve kaybetmeyi, düşünerek hareket etmeyi, yılgınlık göstermemeyi kazandırmıştır. Bugün kazandığı başarıda uzun yıllar boyunca oynadığı bu takım oyununun etkisi çok büyüktür. Mücadeleci kişiliği, zorluklarla başa çıkmadaki inatçılığı, önüne çıkan fırsatları değerlendirme ve belirlediği hedeflere ulaşmadaki kararlılığına, yaptığı sporun büyük katkısı olmuştur.

---

<sup>158</sup>Savaş Ay, "Tayyip Erdoğan Nereye Koşuyor-1", Akşam, 21 Mart 2002.  
<http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/03/21/yazidizi/> (07.08.2012)

<sup>159</sup>Çetin, a.g.e. s. 11.

#### 6.1.4. Kültürel ve Tinsel Yapısı

Köye ait bir vakıf arazisinin yağmalanmasına karşı koyduğu için camide namaz kılarken öldürülen bir dedenin<sup>160</sup> torunu olan Erdoğan, namazında niyazında, mütedeyyin ve aynı zamanda vefakâr bir babanın oğludur.

İstanbul'un en eski ve köklü değerlere sahip semtlerinden biri olan Kasımpaşa'da dünyaya gelen ve uzun süre burada yaşayan dindar bir ailenin çocuğu olan Erdoğan, aynı zamanda "Kasımpaşalık" diye tabir edilen kültürel özellikleri de taşımaktadır.

"Kasımpaşalık", sosyolojik anlamda ortak özelliklere vurgu yapan bir "kalıp yargı". Bilinçaltı düzeyinde "kabadayılık" çağrışımlarına yol açsa da, günlük dilde "delikanlı" olma haline atıfta bulunan bir kavram. "Diklenmeden, dik durma" zihniyeti. Bu yönüyle de yalnızca o mahallede meskûn olmanın yeterli sayılmadığı, zata mahsus bir hal ve tavır.<sup>161</sup>

Erdoğan'ın hayatı incelendiğinde, kendini kasmadan içinden geldiği gibi samimi davranışlar gösterdiği, içinde yaşadığı halkın değerlerine sahip, halktan biri olduğu görülecektir.

1980'li yılların başından itibaren Türkiye'de tarikat ve cemaat oluşumları önem kazanmıştır. Bu tür tarikat ve cemaatlerin yaptıkları toplantılara katılmak o dönem İslamcı hareket olarak bilinen ve Erdoğan'ın da içerisinde bulunduğu camianın yaygın eğilimlerindedir. Erdoğan, bu dönemde diğer cemaatlere göre daha ılımlı olan Nakşibendîliğin kollarından ve İstanbul'da özellikle birçok ünlü siyasetçi, yazar, fikir adamı ve entelektüelinde içinde bulunduğu, Mehmet Zahid Kotku'nun önderliğindeki İskender Paşa cemaatinin gönül sohbetlerine ve fikri teatilerin yapıldığı ilim meclislerine katılmıştır. Ailesinden ve İmam Hatip Okulundan kazandığı değerleri bu meclislerde bulunarak pekiştirmiş, olgunlaştırmıştır.

---

<sup>160</sup>Hüseyin Besli, Ömer Özbay, Bir Liderin Doğuşu-Recep Tayyip Erdoğan, Meydan Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.21

<sup>161</sup> Besli, Özbay, a.g.e. s.21

### 6.1.5. Siyasi Gelişimi

Daha ilkököl çağlarında okulda yapılan müsamerelerin değişmez ismi, sosyal faaliyetlerin önde gelen öğrencilerinden olan Erdoğan, sosyal faaliyetlere ve siyasete olan ilgisini şu şekilde anlatmaktadır:“İlkököl çağlarında siyasetin içinde değildim ama yaptığım bütün çalışmalar aslında siyasetin alt yapısını oluşturuyordu... Orta öğretim çağı başladığı zaman bu etkinlikler biraz daha artmaya başladı. Okulumuzun bütün kültürel etkinliklerinde her türlü sportif faaliyetlerinde yerimi alıyordum... Orta öğretim bittiğinde, artık kendimi aktif olarak siyasetin içinde bulmuştum.”<sup>162</sup>

Erdoğan'ın imam hatipte okuduğu yıllarda, İstanbul İmam Hatiplilerin hünerlerini, becerilerini, tiyatro oyunlarını, şiirlerini sergiledikleri geceler vardı. Bunlara “ Biz Bize Geceleri” denirdi. Tayyip Erdoğan bu gecelerde sunuculuk yapar bazen de şiir okurdu.<sup>163</sup>

Aynı yıllarda ise öğrenci kollarının ve Milli Türk Talebe Birliğinin başkanlığına seçildi. Birliğin şiir okuma yarışmalarında aldığı dereceler bunda etkili olmuştu. Böylece siyasi liderlik vasfının ilk sinyallerini daha bu yıllarda vermeye başlamış oldu.<sup>164</sup>

Atatürk tarafından kurulmuş olan MTTB o dönem milliyetçi-muhafazakâr öğrencilerin yoğunlaştığı bir topluluktu. İslami hareket siyasi sahnede etkili bir şekilde yer almadığı için MTTB anti-komünist gençlerin en önemli örgütlenme yeri olmuştur. Bu dönemde göze çarpan çalışma, MTTB'nin ambleminin değiştirilmesi olmuştur. Kurulduğu yıldan itibaren MTTB'yi temsil eden“Bozkurt” amblemi, “Kitap” amblemi ile değiştirilmiştir. Bu değişiklik, bu dönemdeki çalışmaların İslami fikir ağırlığında odaklaşması olarak yorumlanmaktadır. Bu değişiklik, MTTB'nin hitap ettiği kitleyi de daraltmıştır. Ayrıca bu dönemde MTTB'nin kendisini “Tevhit Gençliği” şeklinde ifade ederek olaylardan uzak kalmaya çalıştığı görülür. MTTB bünyesinde kurulan

---

<sup>162</sup>“Kızlar Adımı ‘Hoca’ Koydu”, Akşam, 6 Kasım 2002. [http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/11/06,\(03.08.2012\)](http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/11/06,(03.08.2012))

<sup>163</sup>Fehmi Çalmuk, Kod Adı:HL, 1.bs.,Ankara, Merdiven Yayınları, 2004, s. 127

<sup>164</sup>Gür, a.g.e. s. 15



Ortaöğretim Komitesi'nde o dönemde daha ziyade İmam Hatipli öğrenciler örgütleniyordu.<sup>165</sup>

Okul yıllarındaki bu başarıların ardından ve MTTB Başkanlığından sonra Erdoğan, Milli Nizam Partisi ve Milli Selamet Partisi saflarına da katılarak Milli Görüş Cemaati içinde etkin rol oynamaya başladı. Milli Selamet Partisi Beyoğlu Gençlik Kolu Başkanlığına seçildi. Artık kendisi gibi aynı görüşü paylaşan genç arkadaşlarının liderlerinden birisi olmuştu.<sup>166</sup>

Herkesten çok çalışır, davranışlarına, giyimine son derece dikkat ederdi. Bu çabaları gözden kaçmamış, kendisine Milli Selamet Partisinin İstanbul İl Gençlik Kolları Teşkilat Başkanlığını getirmişti. Yeni görevi ile birlikte çalışmalarını daha çok arttırmış, bu nedenle kendisine “Mücahit Erdoğan” lakabı takılmıştı. Artık o, zamanın bazı yazılı basın organlarının da dikkatini çekiyor, lehte ve aleyhte tenkitler alıyordu.<sup>167</sup>

Erdoğan, 1976 yılında MSP Beyoğlu Gençlik Kolu Başkanlığına seçildikten sonra yine aynı yıl MSP İstanbul İl Başkanlığına seçilmiştir. Bu dönemde çeşitli gençlik faaliyetlerine katılmış ve toplantılarda heyecan uyandırıcı konuşmalar yapmıştır. MSP İstanbul Gençlik Kolları'nın Mayıs 1980'de düzenlediği “İstanbul'un Fethi'nin 527. Yıldönümü” etkinliklerinde Erdoğan, İslamcı gençlik arasında popüler olan Necip Fazıl Kısakürek'in “Zindandan Mehmet'e Mektup” şiirini okuduğunda, “Sebil” dergisine göre salon birden ayağa kalkmış, tekbir sesleri sloganlarla karışmıştır. Sebil dergisi, Erdoğan'ın bu performansını “Şaha kalkan bir at sırtında olduğu intibamı veren heyecanlı konuşmacı” olarak tanımlamıştır.<sup>168</sup>

Beyoğlu Erdoğan'ın siyasi serüveninde önemli bir yer tutmaktadır. Erdoğan gençlik lideriydi. Toplantılarda arkadaşlarının karşısında daha derlitoplu, daha düzgün konuşması gerektiğine inanıyordu. Telaffuzuna, üslubuna dikkat etmeye çalışıyordu. Evden okula yürüyerek gidip gelirken Haliç rıhtımındaki demirli gemilerden birinin

---

<sup>165</sup>Çakır / Çalmuk, a.g.e. s.21-22

<sup>166</sup>Gür, a.g.e. s. 15

<sup>167</sup>Gür, a.g.e. s. 16

<sup>168</sup>Çakır /Çalmuk, a.g.e. s.28-29

güvertesine çıkar, denize dönerek konuşmalarının provasını yapardı. Defalarca aynı konuşmayı tekrarlar, elindeki metni bağıra bağıra okurdu.<sup>169</sup>

1980 yılına kadar MSP İstanbul İl Başkanlığı görevini başarıyla yürütmüştür. Ancak 12 Eylül 1980 askeri darbesiyle birlikte, zorunlu olarak herkes gibi siyasete ara vermiştir.

12 Eylül 1980 darbesi Erdoğan'ın hem futbolu bırakmasına hem de İ.E.T.T'deki işinden ayrılmasına neden olmuştur. Yaklaşık olarak üç yıl sürecek olan bu dönemde özel sektörde müşavir olarak çalışmaya başlamıştır. İki yıl kadar müşavir olarak çalıştıktan sonra 1982 yılında yedek subay olarak Tuzla'ya gitmiştir. Askerden döndükten sonrada daha önce görev yaptığı müşavirlik işine devam etmiştir. Daha sonra başka bir özel şirkette Genel Müdür olarak göreve başlamıştır.

Bu süre zarfında Erdoğan, boş durmayarak siyasi kişiliğini daha da geliştirmiştir. Siyasetin serbest bırakılmasıyla birlikte derhal kapatılan Milli Selamet Partisi yerine kurulan Refah Partisi'nin saflarına katıldı. Bu partinin İstanbul İl Teşkilatının kurulmasında önemli rol oynadı. 1984'te partisinin Beyoğlu İlçe Başkanlığına, 1985'te ise İstanbul İl Başkanlığına seçildi. Ayrıca Refah Partisi'nin MKYK üyeliği görevini de yürütmekteydi.<sup>170</sup>

İl başkanlığı döneminde, o zamana kadar siyasetin dışında tutulan kadınların ve gençlerin siyasete katılımını teşvik etmeye yönelik, etkili ev gezileri ve sohbetler tarzında çalışmalar yaptırmıştır. Her ne kadar Milli Görüş zihniyeti yapılan bu çalışmalara alışık olmasa da, Erdoğan'ın başlatmış olduğu bu hareket, mensubu bulunduğu siyasi anlayışın, geniş halk tabanına yayılarak taraftar bulmasını sağlamış ve gelecekteki iktidar başarısına büyük katkı sağlamıştır.

Erdoğan, 1984-1994 yılları arasında partisi ile birçok seçime girmiştir. 1986 yılındaki ara seçimlerde RP'den aday olduğu milletvekili seçimlerini kazanamamıştır. Ancak, kurmuş olduğu mahalle teşkilatları ve kadın kollarının çalışmaları meyvelerini

---

<sup>169</sup>Çalmuk, a.g.e. s. 134

<sup>170</sup>Gür, a.g.e. s. 17

vermiş, 1989 yılında yapılan yerel yönetim seçimlerinde Beyoğlu belediye başkan adayı olarak girdiği seçimi kazanamamasına rağmen partisinin oy oranını arttırmıştır.

1991 senesinde tekrar milletvekili adayı olmuştur. Seçimi kazanmış ve milletvekili olmuştur. Daha sonra tercihli oy sistemi nedeniyle yüksek seçim kurulu mazbatasını iptal etmiştir.

Bülent Arınç, bu olayı şu şekilde aktarmaktadır: "Tayyip Erdoğan, 1991'de İstanbul'dan milletvekili adayı oldu, mazbatasını almaya gitti. Dediler ki bu seçimde tercihli oy sistemi var. Bir arkadaşın tercihlerini sayıyoruz. Onun tercihi belli bir noktaya gelirse mazbatayı size değil ona vereceğiz dediler. Hâlbuki mazbata Recep Tayyip Erdoğan adına imzalanmıştı. Alınan oylara göre milletvekiliydi. Sonunda akşamüzeri haber geldi, Mustafa Baş'ın tercih oyları sizin önünüze geçti, mazbatayı ona vereceğiz, siz milletvekili olmadınız, dediler. 1991'de Mustafa Baş, Bayrampaşa ilçe başkanıydı. Bayrampaşa civarından 6-7 bin civarında tercih oyu alınca Tayyip Bey'in önüne geçti ve kendisi milletvekili oldu. Tayyip Bey çok üzüldü. Mazbatasını hazırda, il başkanı olarak seçime girmişti, bu seçimde milletvekili olmayı da istiyordu ve bunu da müsait görüyordu. Sonra bir iki itiraz oldu netice vermeyince kendisine haber geldi. Şöyle bir itiraz yaparsanız, Mustafa Baş da şöyle bir dilekçe verirse sizin milletvekili olmanız mümkün. Tayyip Bey dedi ki ben kadere itiraz etmem. Hem nasipte yok hem de arkadaşına karşı bir takım itirazlarda bulunuyorsunuz bunların hiç birini yapmam, dedi ve çok güzel bir anlayış gösterdi.<sup>171</sup>

Bu seçimlerden sonra Erdoğan, 27 Mart 1994 tarihinde yapılan yerel yönetim seçimlerine kadar İstanbul il başkanlığı görevine devam etmiştir. Yerel seçimler öncesinde, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkan adaylığı için eski ANAP'lı Ali Coşkun RP'nin adayı olarak Erbakan'dan söz almıştır. Ancak İstanbul İl Başkanı olan Erdoğan'ı destekleyen ilçe teşkilatları, kulis çalışmaları yapmış ve Büyükşehir Belediye Başkanlığı için ortak aday olarak Erdoğan'ı göstermişlerdir.

27 Mart 1994 yerel seçimlerinde İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı için ANAP'lı İlhan Kesici, SHP' li Zülfü Livaneli ve DYP'li Bedrettin Dalan gibi güçlü

---

<sup>171</sup>Arınç: Bir sonraki seçimde hedef yüzde 70, <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/07/26/haber>, (07.08.2012)

adaylarla yarışan Recep Tayyip Erdoğan, bu seçimlerde zorlu rakiplerini geride bırakarak, 973.704<sup>172</sup>oy almıştır. % 25,192'lik<sup>173</sup>bir başarıyla galip gelmeyi başarmış ve RP saflarında İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı seçilmiştir.

## 6.2. Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Yolu

İnsanlar, birçok istek ve arzularını gerçekleştirmek, kişisel bazı hedeflerine ulaşabilmek amacıyla başkalarının desteğine ihtiyaç duyarlar. Yalnız insan, tek başına arzu ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yeterli güç, birikim ve yeteneğe sahip değildir. Hedeflerine ulaşmak ve isteklerinin bir kısmını karşılama ihtiyacı insanları bir arada yaşamaya zorunlu kılar. Benzer hedefleri olan, aynı arzuları paylaşan kişiler bir araya gelerek gruplar oluştururlar. Bu grupların belirlenen hedeflere yöneltilmesi ve güdülenmesi için liderlere ihtiyaç duyulur.

Gruplar, her ne kadar aynı amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş gibi görünse de kişiler arasındaki bireysel çıkarların farklı olması grubu harekete geçirmede bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. O halde grubu harekete geçirecek olan güdülemeyi sağlayacak liderin, öyle her insanda bulunmayan ayrı bir ikna gücüne ve farklı özelliklere sahip olması gerektiğini söyleyebiliriz.

İlk bölümlerde; “Liderlik” konusunun son yüzyılda birçok teorisyen tarafından araştırma konusu yapıldığını belirlemiş, bazı liderlik kuramlarını ve liderlik tarzlarını incelemiştik. Son dönemlerde yapılan akademik araştırmalar, teorisyenlerin ortaya koyduğu bulgular, tek tip bir liderlik tarzının, liderlik kavramını açıklamada yeterli olmadığını göstermektedir. Birçok liderlik tanımı olmasına rağmen teorisyenler, liderlik ile ilgili genel kabul gören bazı ortak noktalarda buluşmuşlardır.

Buna göre liderlik bir grup insanı etkileme çabası olup; insanların grup halinde yaşadığı her yerde ortaya çıkabilir. Liderlik ile ilgili söylenebilecek en önemli şey, liderliğin kalıcı bir pozisyon olmayıp duruma ve şartlara göre değişebildiğidir.

---

<sup>172</sup>Yerel Seçim Sonuçları, <http://www.yerelsecim.com/Detay,1994>

<sup>173</sup>Yerel Seçim Sonuçları, <http://www.yerelsecim.com/Detay,1994>

Birçok araştırma; liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin, grubun özelliklerinin ve organizasyonun yapısının, liderin sergilediği davranışlar üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu faktörlerden herhangi birinde meydana gelecek olan değişimler, ister istemez liderin davranışlarını etkileyecektir.

Bu bölümde; Recep Tayyip Erdoğan'ın gittikçe belirginleşen ve etkisini hissettiren liderliğini kavrayabilmek için, liderlik yolunda karşılaştığı olaylar ve bu olaylara verdiği tepkiler incelenmiştir. İnceleme yapılırken Tayyip Erdoğan'ın bir lider olarak ortaya çıkışında kişisel özellikleri, dönemin şartları ve toplumun beklentileri dikkate alınmıştır.

Tayyip Erdoğan'ın yetişme tarzına, aile yapısına, kişiliğine, yetiştiği çevrenin kültürüne ve toplum yapısına bakıldığında hangi şartlarda nasıl bir liderlik tarzı sergilediği daha kolay anlaşılmaktadır. Bugün Erdoğan; başta Türkiye olmak üzere, İslam ülkeleri ve hemen hemen tüm Dünya'da etkili bir lider konumunda ise, bunda sahip olduğu kişisel özelliklerin payı oldukça büyüktür.

Erdoğan'ın liderlik karakteri ile ilgili ortaya konulması gereken en önemli hususlardan biri inanılmaz hırslı ve mücadeleci bir insan olmasıdır. Bunda küçük yaşlardan itibaren oynadığı futbolun ve yaşadığı toplum içerisinde orta halli sayılacak bir aileye mensup bir fert olmasının etkisi büyüktür. Tüm hayatı boyunca karşılaştığı birçok zorluğa asla boyun eğmemiş ve her defasında düştüğü yerden kalkmayı bilmiştir. Okul yıllarında harçlığını çalışarak kazanmış, imkânı olmadığı için okula yürüyerek gidip gelmiştir. Çok başarılı bir okul hayatı olmasa da sosyal yönden her zaman aktif biri olmuş, tavır ve davranışları ile emsallerinden daha farklı görünerek öne çıkmayı başarmıştır. Gençlik yıllarından itibaren en zor şartlarda bile siyasi çalışmalar içinde bulunmaktan çekinmemiştir. Siyasal yarışlardaki adaylıkları hep mücadele içerisinde geçmiş, karşılaştığı başarısızlıklar kendisini yıldırmmamıştır. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı iken Siirt'te yaptığı bir konuşmada okuduğu şiir nedeniyle siyasi yasaklı haline gelmiş ve cezaevine girmiştir. Bütün bunlara rağmen, olanları kabullenip bir köşeye çekilmemiş, yeni hareket tarzları belirleyerek daha hırslı ve kendinden emin bir şekilde yoluna devam etmeyi bilmiştir. Bütün bu olanlar kuşkusuz Erdoğan'ın lider bir kişiliğe sahip olduğunun açık bir kanıtıdır.

Her toplumun lider olarak benimsediği kişilerde görmek istediği özellikler, izleyenlere, zamana ve şartlara göre farklılık göstermektedir. Tayyip Erdoğan'ın liderlik özellikleri incelenirken bu farklılıklar dikkate alınmıştır.

2004 yılında yapılan bir yüksek lisans araştırma tezi ile ilgili alan araştırmasında;<sup>174</sup>Recep Tayyip Erdoğan'ın araştırma yapılanların gözünde sahip olduğu özellikler, verilen cevaplar doğrultusunda üç faktör altında toplanmıştır. Buna göre, Recep Tayyip Erdoğan'ın liderlik özelliklerini karizmatik, otoriter ve demokratik faktörler çerçevesinde açıklamak mümkündür.

Dedelerinin haksızlıklar karşısında ortaya koydukları isyancı tavırlar, babası Ahmet Kaptan'ın çocuğunu “iple tavana asmak” şeklinde ortaya koyduğu otoriter kişiliği ve kesin çizgiler ile belirlenmiş ataerkil bir aile içerisinde yetişmiş olması Erdoğan'ın otoriter bir kişiliğe sahip olmasında etkili olmuştur. Zaman zaman sergilediği bazı davranışlar, otoriter eğilimli bir siyasal lider olarak algılanmasına neden olmuştur.

Bunun yanında, oldukça uzun sayılabilecek boylu poslu bir fiziğe sahip olması, fiziğinden kaynaklanan kendinden emin külhanbeyi tarzında yürüyüşü ve yetiştiği Kasımpaşa semtinin rahat tavırlarını sergilemesi, O'nun otoriter olarak algılanmasında etkili olmuştur.Erdoğan'ın otoriter liderliğini destekleyen bir diğer tespit ise; parti içerisindeki tartışılmaz ve alternatifsiz liderliğidir.

Arklan'ın yaptığı araştırmada;<sup>175</sup> Otoriter lider özelliği olarak Tayyip Erdoğan'la ilgili on değişken tespit edilmiştir. Bu değişkenler; yönetimin altındakileri yönetim dışında tutması, tek karar alıcı olması, söylediği her sözün emir olarak algılanması, saldırgan ve baskıcı bir kişiliğe sahip olması, kararları bizzat kendisinin alması, zorlama, tehdit ve güç kullanması, çok fazla bencil davranması, yönetim altındakilerinin arasındaki iletişimi en aza indirmesi, bir dereceye kadar alışılmamış ve kural dışı davranması, yönetiminin kişisel ve keyfi olmasıdır.

---

<sup>174</sup>Ümit Arklan, Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2004, s.192

<sup>175</sup>Arklan,s.185

Siyasi hayatının önceki ve daha uzun bölümündeki tutumunu bir kenara bırakan Erdoğan; 2002 seçim kampanyasında demokrat vurgular yapan bir politikacı olarak, önceki Erdoğan'dan farklı bir kişi olarak ortaya çıkmıştır.<sup>176</sup>Aslında Erdoğan, ilk olarak 1989 Mahalli seçimlerinde Beyoğlu belediye başkan adaylığı döneminde kadınların ve gençlerin siyasete etkin katılımını sağlamakla ve yaptırdığı anket çalışmalarını dikkate alarak seçim politikalarını belirlemekle, yönetimdeki gücünü izleyenleri ile paylaşacağı izlenimi vermiş, demokratik ilkelere önem veren bir lider görüntüsü sergilemiştir.

O dönem başta Oğuzhan Asiltürk ve Fehim Adak olmak üzere RP Genel Merkezindekilerin, bu tür demokratik uygulamaları ve özellikle kadınların siyasi çalışmalarda etkin görev almasını uygun karşılamamasına rağmen seçim kampanyasının yönü üniversiteli bir gurup kızlı erkekli öğrencinin yaptığı anket çalışmalarının sonuçlarına göre yürütülmüştür.<sup>177</sup>

1989'daki seçim kampanyasını izlemekle görevli Le Monde muhabiri, Tayyip Erdoğan'ı yakından takip ederek, yapılan mahalle mitinglerini izlemiş ve zihninde 'sosyal demokrat bir Tayyip Erdoğan' portresi oluşmuştur. Seçimlerden bir hafta sonra yayınlanan makalesinde " İslamcı Refah Partisi'nin sosyal demokrat görüşlü bu genç adayı, dikkatle izlenmeli" diye bir tespitte bulunmuştur.<sup>178</sup>

Erdoğan, İstanbul İl Başkanlığı yaptığı dönemlerdeki il yönetim kurulu toplantılarında Türkiye'yle alakalı her konuyu gündeme aldırılmaktadır. Bu toplantılar, Türkiye ve sorunlarının samimiyetle ele alındığı tartışma platformları olarak görev görmüştür. Toplantılarda konuşmacılar için süre kısıtlaması olmadığından toplantılar genellikle uzun sürmüştür.<sup>179</sup>Burada amaçlanan toplantıya katılan tüm katılımcıların, görüşlerini demokratik bir ortamda açık bir şekilde dile getirmesini sağlamaktır. Ayrıca Erdoğan, bu toplantılarda sorulan tüm soruları içtenlikle cevaplandırma yoluna giderek şeffaf bir lider izlenimi oluşturmuştur.

---

<sup>176</sup>Ali Eşref Turan, Türkiye'de Seçmen Davranışı: Önceki Kırılmalar ve 2002 Seçimi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul,2004, s.251-252

<sup>177</sup>Besli/ Özbay, a.g.e., s.45

<sup>178</sup> Besli/ Özbay, a.g.e., s.53

<sup>179</sup> Besli/ Özbay, a.g.e., s.70

Tayyip Erdoğan yapmış olduğu demokratik uygulamalarla hem halkın gözünde hem de parti içinde popülaritesini arttırmıştır. Yaptığı demokratik uygulamalar, özellikle aday belirleme süreçlerinde anket sonuçlarına göre hareket edilmesi Genel Merkez ile arasının açılmasına neden olmuştur.

Genel Merkez, Tayyip Erdoğan'ın parti içinde yaptığı çalışmaları ve özellikle seçim dönemlerinde İl Başkanı olarak ortaya koyduğu performansı sahiplenip, alkışlıyor görünse de aslında hep ihtiyatla yaklaşmış, bu başarıların alternatif bir liderin doğmasına yol açacağı kuşkusundan uzak kalamamıştır. Tayyip Erdoğan'ın, Genel Merkezi endişeye sevk eden uygulamalarından biri ve belki de en önemlisi, İstanbul İl Yönetimi'nde parti içi demokrasiyi sağlamış olmasıdır. Bu uygulamanın diğer il teşkilatların tarafından örnek alınması ve yaygınlık kazanması ihtimali Genel Merkez'in yönetim anlayışına ve Hoca'nın tartışılmaz otoritesine yöneltilmiş bir tehdit olarak algılanmıştır. Çünkü Parti'nin merkez liderliği, politik liderlikten çok 'nomenklatura' bir hüviyete sahipti; kapalı, buyurgan ve seçkinciydi. Mutlak itaat dışında başka bir ilişki biçimine iyi gözle bakılmadığı gibi, buna yeltenenler de en ağır biçimde itham edilmiştir. Oysa Tayyip Erdoğan'ın Başkanı olduğu İstanbul İl Teşkilatı'nda tam bir fikir özgürlüğü ve tartışma ortamı mevcuttur. Toplantıya katılan her üye, gündem maddesi teklif edebildiği gibi gündemdeki maddeler üzerinde de rahatça konuşma hakkına sahip olmuştur.<sup>180</sup>

Refah Partisinin sahip olduğu siyasi anlayış, cemaat benzeri hiyerarşik yapısı ve genel başkan Necmettin Erbakan'ın otoriter lider yapısı dikkate alındığında İstanbul İl Teşkilatı bünyesinde yapılan demokratik uygulamaların Genel Merkez tarafından kabul edilmesinin mümkün olmadığı görülmektedir.

Milli Görüş hareketinin üst yönetimi, talimatlara kesin itaat isteyen, farklı düşüncelere tahammülü olmayan, sorgulamayı içine sindiremeyen kimselerden oluşsa da, bu yapının içinde Recep Tayyip Erdoğan ve başında bulunduğu İstanbul İl Teşkilatı

---

<sup>180</sup> Besli, Özbay, a.g.e., s.97-98



gibi, merkezin 'Jakoben' tutumunu tasvip etmeyen, daha özgürlükçü, dışarıya açık, istişareye önem veren bir damar hep olagelmıştır.<sup>181</sup>

1994 Yerel seçimleri öncesinde partiye mensup ilçe belediye başkanları ve başkan yardımcılarını belli aralıklarla toplantıya çağıran Recep Tayyip Erdoğan, bu toplantılarda katılımcıların birbirlerine tecrübelerini aktarmalarını, fikir ve projelerini paylaşmalarını ve karşılaşılan sorunların çözümünde ortak akıl üretmelerini sağlayacak demokratik bir ortam oluşturmuştur.

Yerel seçimlerde İstanbul Belediye Başkanlığını kazandıktan sonra yaptığı ilk basın toplantısında; çalışma arkadaşlarını nasıl bir yönetim anlayışıyla seçeceğine dair ipuçlarını vermiştir:

*“ Hemen belirtmeliyim ki, Refah İktidarı, bu güne kadar iş başına gelen diğer bütün iktidarlardan farklı olarak asla tek bir kişinin ya da kliğin iktidarı olmayacaktır. Dünyadaki gelişmeler de göstermektedir ki, ne kadar yetenekli, ne kadar becerikli olursa olsun tek bir kişi olağanüstü karmaşık hale gelen yönetim ve siyaset sorunlarını çözemez. Çözüm, ekip çalışmasıdır. Çağdaş yönetim anlayışında iyi yönetici, iyi ekip kurabilen, ekibini iyi çalıştırabilen ve ekibindeki uzmanların her birinden en yüksek verimi alıp, onları en ideal biçimde sentezleyebilen yönetici demektir.*

*Biz, İstanbullulara; en başta İstanbul'a layık, İstanbul'u bilen, İstanbul'un sorunlarına ve bu sorunların çözümlerine vakıf, emin ve ehliyetli bir ekip vadediyoruz. Kaldı ki İstanbullulara vaat ettiğimiz bu ekip çalışması, sadece bizim sübjektif tercihlerimizden değil, İstanbul'un objektif durumundan da kaynaklanan bir zorunluluktur. İstanbul, tarih boyunca olduğu gibi büyük ve farklı fikirlerin kaynaştığı bir dünya şehridir. Şehrin bu polifonik (çok sesli) dokusu da çoğulculuğu ilke edinmiş bir ekip çalışmasını zorunlu hale getirmektedir.”<sup>182</sup>* Mensubu bulunduğu partisi adına bu açıklamayı yapan Erdoğan; aslında partisinin desteklemediği fakat tamamen kendisine ait olan fikirleri dile getirmiştir.

---

<sup>181</sup> Besli/ Özbay, a.g.e., s.110

<sup>182</sup> Besli, Özbay, a.g.e., s.134-135

Söz verdiği gibi, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde de demokratik uygulamalarını devam ettirmiş, ekip çalışmasına önem vermiş ve ayrıca halkın görüşlerine de her zaman yer vermiştir. Özellikle ilk defa başlatılan ve halk ile doğrudan iletişim kurulan ‘Beyaz Masa’ uygulamasıyla, hem halkın sorunlarının ivedilikle çözümü sağlanmış hem de halkın görüşleri alınarak yeni politikalar ve hizmet alanları belirlenmiştir.

Aralık 1997’de İstanbul Büyükşehir Belediyesi ‘Demokrasi Sempozyumu’ adı altında, Demokrasi Teorisi, Farklı Kültürler ve Demokrasi, Siyasi Davranış olarak Demokrasi ve Türkiye’de Demokrasi olmak üzere dört ana başlıktan oluşan geniş akademik katılımlı bir sempozyum düzenlemiştir. Bu sempozyumun kapanış konuşmasında Erdoğan özetle demokrasi konusundaki görüşlerini şöyle dile getirmiştir: *“Her şeyden önce söylemek isterim ki, ‘Demokrasi talebi’ vazgeçilmez bir insan hakkıdır. İnsanın kendisi, ailesi, şehri ve ülkesi veya daha genel ifadeyle kendisini ilgilendiren ve etkileyen her konuda söz sahibi olma hakkıdır.*

*Ve bu ‘üstün hak’ sadece talep edenin kendisi için değil, herkes için istemesinin ahlaki bir görev olmasını da beraberinde getirir. Eğer bu demokrasi çerçevesi doğruysa, demokrasinin var olması, işlerlik kazanması ve sürmesi için sivil aktörlerin güçlendirilmesi gerekmektedir.*

*Devlet bir ideolojiye sahiptir ve sadece kendi ideolojisinden yana olanları güçlendirmektedir. İdeolojisine yandaş olmayanları dışlayarak etkisiz kılmaya çalışmaktadır. Bunun tabii sonucu da ‘siyasi istikrarsızlık’, devletle toplum arasında ‘yabancılaşma’ ve toplum kesimleri arasında derin bir ‘kopukluk’ olmaktadır.*

*Siyasi kültürümüzün uzlaşma yeteneğinden yoksun, sürekli çatışma üreten, toplumsal kamplaşmaları ve kutuplaşmaları tahrik eden özelliklere sahip olmasının sebebini de buralarda aramak gerekir.*

*Toplum, farklı kimliklere sahip bireylerden müteşekkildir. Bizim açımızdan ‘farklılık’ bir zaaf ya da giderilmesi gereken bir rahatsızlık değildir. Farklılıkları ancak insana ve millete hürmet etmeyen totaliter rejimler yok etmeye çalışır. Bizim siyasi görüşümüz açısından ise farklılık, zenginliktir. Farklılıkları yok etmek ya da toplumu tek*

*tipleştirmek değil, farklılıkların kendilerini geliştirecekleri siyasi, sosyal ve kültürel yapıları güçlendirmek gerekmektedir. Farklı kimlikler, kendilerini özgürce geliştirdikçe karşılıklı diyaloga geçecektir. Bu da siyasi birliğimizi ve sosyal barışımızı güçlendirmenin yegâne meşru, ahlaki ve gerçekçi yoludur.”<sup>183</sup>*

Bu düşüncelere sahip olan Erdoğan’ın, mensubu bulunduğu partinin anlayışına uymayan, İstanbul Büyükşehir Belediyesinde ortaya koyduğu farklı uygulamalar ve kendine has demokratik tavrı, parti merkezindeki yöneticiler ile arasının bozulmasına neden olmuştur.

28 Şubat 1997 tarihiyle başlayan yeni süreçte mensubu bulunduğu RP iktidardan uzaklaştırılmış ve hemen arkasından Cumhuriyet Savcısının açtığı dava sonucunda da parti 16 Ocak 1998 tarihinde kapatılmıştır. Kapatılan RP yerine FP kurulmuştur. Kendisinden bu süreçte yeni parti kurması beklenirken, yakın arkadaşları ile yaptığı fikir alışverişi sonucunda, beklentilerin aksine Fazilet Partisine katılmıştır.

İstanbul’da yaşamasına ve görev yapmasına rağmen, yaptığı hizmetler ve cesaretli konuşmaları nedeniyle ülkenin her yerinde tanınmış ve sevilmiştir. Zaman zaman partisinin diğer il teşkilatlarından aldığı davetleri kırmayıp, Anadolu’nun çeşitli yerlerini ziyaret etmiş, buralarda halkla buluşmuş mitinglerde etkileyici konuşmalar yapmıştır. Yine böyle bir ziyaretinde, eşinin memleketi olan Siirt’te yaptığı bir konuşmada, Ziya Gökalp’e ait bir şiiri okumasından dolayı hakkında Diyarbakır DGM tarafından dava açılmış, hapis cezasına çarptırılmış ve kendisine siyaset yapma yasağı getirilmiştir.

Bu şartlarda dahi taşkınlık göstermemiş, devleti ve milleti ile ilgili olumsuz herhangi bir beyanda bulunmamıştır. Her defasında demokrasiye olan inancını ve bağlılığını dile getirmiş, tavırlarıyla bunu ortaya koymaya çalışmıştır. Aldığı ceza ile ilgili hukuki yolları zorlamış ancak bir sonuç elde edememiştir. Yargıtay’ın kararı onamasının ardından Pınarhisar cezaevine girmiştir.

Kırklareli Pınarhisar cezaevindeki dört aylık mahkûmiyetinin ardından, siyasi yasaklı olmasına rağmen hiç ara vermeden siyasi çalışmalara devam etmiştir. Önceden

---

<sup>183</sup>Besli/ Özbay, s.193-199

beri tam olarak kendisini ifade edebileceği bir parti arzulayan Erdoğan, kendisi gibi düşünen arkadaşları ile bir araya gelerek daha geniş bir zeminde, farklı düşüncelerin bir arada hayat bulacağı yeni bir oluşum için çalışmalara başlamıştır.

Cezaevindeki geçirdiği süreyi iyi değerlendirmiş, çeşitli kitaplar okuyarak siyasi dağarcığını zenginleştirmiş, hazırladığı projelerle ülkenin, ekonomi, sağlık, eğitim, ulaşım, spor, bilim gibi birçok alanda değişimini ve gelişmesini hedeflemiştir. Yeni kuracağı partinin daha demokratik, farklı fikir ve düşünceye sahip çeşitli iş çevrelerinden kişiler ve akademisyenlerden oluşan geniş katılımlı bir yapıda olması için çok çaba göstermiştir.

14 Ağustos 2001 tarihinde, çok farklı toplumsal ve siyasal renklerden oluşan kişileri bir araya getirerek, Türkiye'nin 39. Partisini kurmuştur.

Erdoğan, genel başkanlığını yaptığı partinin siyasi kimliğini “Muhafazakâr Demokrat” olarak tanımlamıştır. Partisinin kuruluş toplantısında, AK Parti'nin demokratik ve laik hukuk devletini savunan, laikliği demokrasinin teminatı ve toplumsal barışın temel ilkesi sayan ve Cumhuriyet'in temel nitelikleri etrafında kalıcı bir toplumsal mutabakat arayışı içinde olan bir parti olarak nitelendirmiştir.<sup>184</sup>

Parti'nin kuruluş konuşmasında Erdoğan (2002) kolektif siyasete ve ortak akla vurgu yaparak:

*Bugün Türk siyaset tarihine “Lider oligarşisinin çöktüğü gün” olarak, “tekelci bir anlayışa dayanan liderlik yerine kolektif aklın temsilcisi olan bir liderlik anlayışının yerleştiği gün” olarak geçecek, demıştır.*

Erdoğan'ın ikinci vurgusu, parti içi işleyişe dönük olmuştur. Erbakan hareketi içinde liderin dominant karakterinin sıkıntısı çekildiği için, yeni kurulan AK Parti'nin bir ilkler ve ilkeler partisi olacağı vurgulanmıştır:

*Bugün, Türk siyaset tarihine parti içi demokrasi geleneğine yalnızca bir temenni olarak değil, aynı zamanda da bir “zihniyet değişikliği” ve “zorlayıcı tüzük kuralları”*

---

<sup>184</sup>Akdoğan, s.12

*biçiminde egemen olduğu gün olarak geçecek. Bugün, Türk siyaset tarihine, her yönüyle şeffaf, seçmenin sorgulanmasına ve denetimine açık, yepyeni bir siyasal örgütlenme modelinin kurulduğu gün olarak geçecek. Bugün, Türk siyaset tarihine, koltuğa değil, hizmete sevdalı insanların kurduğu AK Parti'nin doğum günü olarak geçecek.*<sup>185</sup>

Erdoğan, bu söylemleriyle özellikle demokrasi vurgusu yaparak, parti içerisinde gerçekleştirilecek uygulamalarda demokratik bir lider olarak hareket edeceğini taahhüt etmiştir.

Recep Tayyip Erdoğan'ın liderlik tarzı ile ilgili yapılan alan araştırmasında, Erdoğan'ın demokratik lider özelliği olarak beş değişken tespit edilmiştir. Bunlar yönetim altındakileri tümüyle serbest bırakması, yetki kullanma haklarını tümüyle astlara bırakması, diğer astlarla benzer bir rol üstlenmesi, güçten uzak durması, işlerin yerine getirilmesinde özendirme ve yönlendirmede bulunması özellikleridir.<sup>186</sup>

Liderlik becerilerinin ve toplumun liderden beklentisinin yaşanan zamana göre değişiklikler gösterdiği tartışmasız kabul edilen hususlardan biridir. Yaşadığımız modern toplum, birçok bakımdan geçmiş zamanların geleneksel toplumlarından farklılık göstermektedir. Liderlik alanında da eskiye göre belirgin farklar vardır. Recep Tayyip Erdoğan'ın liderliği değerlendirilirken tüm bunlar göz önünde bulundurulmalıdır. Geleneksel toplumdan farklı olarak gerek iş dünyasında gerek toplumsal, kamusal ve siyasal yaşamda, organizasyonlar, belirgin biçimde varlıklarını hissettirmektedirler. Örgütlerin içinde bulunduğu küresel ortamda, örgütlerle birlikte liderlerden beklenen işlevler de sürekli değişmektedir. Yeni tanımlamaların ortaya çıktığı ve bununla birlikte tanım güçlükleri çekildiği de görülmektedir. Bu kadar karmaşık bir toplum yapısı, liderliği yepyeni boyutlarıyla tartışmaya açmanın yeterli olmadığını ortaya koymakta, aynı zamanda “lider” ve yönetici” kavramları arasında da bir ayrıma gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu karmaşık süreçlerde, liderliğin ve liderlerin çok önemli olduğu, herkes tarafından kabul edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların çoğu, yaşam süreçlerinde daha etkili olmak istemektedir; etki de liderliğin bir parçası olduğu için, liderlik eğitimleri okullarda, işletmelerde ve toplumsal

---

<sup>185</sup> Akdoğan, a.g.e., s.13-14

<sup>186</sup> Arklan, a.g.e., s.185

örgütlerde daha yaygın hale gelmektedir. Liderin sıradan bir yönetici olmadığı artık bilinmektedir. Bir yandan da her şeye rağmen liderin okullarda verilen eğitimle yaratılamayacağı da genel kabul görmektedir.<sup>187</sup> Erdoğan'ın kuşkusuz üzerinde en fazla durulması gereken özelliği "halk adamı" doğasıdır. Erdoğan geçmişte aşırı sayılan bir siyasal akımın temsilcisi olmasına karşın, kişisel özellikleri ve nevi şahsına münhasır karakteriyle halkla inanılmaz bir bağ kurmuş ve kendisini sevdirmiş, saydırmıştır. Katıldığı cenaze namazlarında tabutu herkesten önce sırtlayışı, yeri geldiğinde bağırıp çağırması ve halk deyişleri ile bazı kaba sözler kullanması, oyuncak dağıttığı çocuklara yönelik babacan tavırları ve sözleriyle Erdoğan belki de Türk siyasal tarihinde halk adamı olmayı en çok başarabilen ve seçkincilikten en uzak lider olmuştur.<sup>188</sup>

Liderlikte başarıyı sağlayacak özellikler; karar alma süreçlerindeki zamanlama uygunluğu, konuya hâkimiyet, işbilirlik ve en önemlisi de grubun ve grup üyelerinin psikolojik yapısını, durumunu ve ihtiyaçlarını sezme ve anlama yeteneğidir. Bu yeteneğin ortaya çıkmasında eğitimin katkısı çok sınırlıdır; daha ziyade yaşanan tecrübelerden, hayatın öğretmenliğinden bahsedilebilir. Liderlik esasen insanın potansiyel olarak taşıdığı bir özelliktir. Doğuştan başarılı liderlik potansiyeline sahip insanlar vardır. Hem lider doğulur hem lider olunur; ikisi de doğrudur. Recep Tayyip Erdoğan'ın liderlik başarısı, liderliğin daha ziyade doğuştan getirilen bir özellik olduğunun kanıtı gibidir.<sup>189</sup>

İnsanlar, doğuştan getirdikleri bazı özellikler, içinde bulunduğu bölgenin coğrafi şartları, yaşadığı toplumun sahip olduğu değerleri nedeniyle birbirinden farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar toplumdaki liderleri de birbirinden farklı kılmaktadır. Liderlerin sahip olduğu farklı özellikler, içinde bulunduğu durum ve şartlar, izleyenlerinin beklentilerinin çeşitliliği, farklı davranışlar göstermelerine neden olmaktadır. O halde sahip olunan özelliklerin çeşitliliği, farklı şartlar ve beklentiler, farklı liderlik tiplerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır diyebiliriz. Belli bir liderlik davranışı, her durum ve şartta aynı sonucu vermemektedir. Bir lider sergilediği bazı davranışlarla, belli şartlarda olumlu sonuçlar elde ederken, aynı davranışı gösteren bir başka lider farklı şart ve

---

<sup>187</sup> Prof.Dr. Erol Göka, Erdoğan'ın liderlik psikolojisi, <http://www.haber10.com/makale>, (02.08.2012)

<sup>188</sup> Ozan Örmeci, Recep Tayyip Erdoğan, <http://ydemokrat.blogspot.com/2010/11/recep-tayyip-erdogan>, (23.08.2012)

<sup>189</sup> Prof. Dr. Erol Göka, Erdoğan'ın liderlik psikolojisi, <http://www.haber10.com/makale>, (02.08.2012)

ortamlarda olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Buna göre her zaman ve ortamda olumlu sonuçlar elde etmek için tek bir liderlik tipinin yeterli olmadığı söylenebilir. Liderin başarısı, sahip olduğu özelliklerin farkında olarak, karşılaştığı durum ve şartlara uygun liderlik davranışı sergilemesine bağlıdır.

Seksenli yılların başından itibaren, özellikle küreselleşme ile birlikte çok uluslu şirketlerin sayısı artmış, uluslararası ticaret ilişkileri önem kazanmıştır. Ulaşım şartlarının iyileşmesi, üretilen birçok ürünün, dünyanın farklı ülkelerinde aynı anda insanların tüketimine sunulmasını kolaylaştırmıştır. Bilişim teknolojilerindeki akıl almaz gelişmeler, medyanın küresel boyutta etkisini arttırması, insan ilişkilerinde tarihin hiçbir döneminde görülmemiş bir artış sağlamış ve bu artışa bağlı olarak gelişen etkileşimle birlikte, alışılmışın dışında toplumsal değişiklikler meydana getirmiştir.

Yaşanan tüm bu değişimlere bağlı olarak, izleyenlerin liderlik algılaması değişmiş, organizasyonların liderden beklentileri de artmıştır. Son yıllarda liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarla yeni teoriler ortaya konulmuştur. Çağdaş liderlik yaklaşımları olarak bilinen bu teoriler, “dönüştürücü (vizyoner) liderlik”, “etkileşimci liderlik” ve “karizmatik liderlik” gibi liderin doğuştan getirdiği özelliklerin, lider davranışları üzerindeki etkisini belirleyen yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlar içerisinde en ilgi çekeni ve etkili olanı kuşkusuz karizmatik liderlik tipidir. Bu çalışmada özellikle Recep Tayyip Erdoğan’ın karizmatik liderliği üzerinde durulacaktır.

Günümüz liderleri arasında, özellikle İslam Dünyası başta olmak üzere tüm Dünya’da yıldızı parlayan etkili ve karizmatik bir lider konumuna gelen Recep Tayyip Erdoğan doğuştan liderlik özelliklerine sahip bir kişidir. Doğuştan getirdiği kendine has bu özelliklerin farkında olan Erdoğan, küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan değişimleri iyi gözlemlemiş, bu gözlemlere dayalı olarak siyasi geçmişinde sahip olduğu tutucu düşünceler yerine çağın gereklerine uygun; liberal sayılabilecek bir demokrasi anlayışı geliştirmiştir. Bütün bu liderlik süreci içerisinde; dünyada yaşanan tüm olaylara hassasiyet göstermiş, ayrıntıları dikkatle değerlendirmiş ve liderlik becerilerini geliştirmiştir. Açık bir şekilde karizmatik lider özelliği gösteren Erdoğan’ın bu

gelişimini iyi tahlil edebilmek için öncelikle “karizma” kavramının anlaşılması gerekmektedir.

Karizma kelimesi bilim dünyasında ilk kez 1900’lü yılların başında Alman Sosyolog Max Weber tarafından kullanılmıştır. Kavramın, tarih sahnesinde önemli yeri olan etkili liderlerin, insanları büyüleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülen olağanüstü kişilik özelliklerinin açıklanmasında kullanıldığı görülmektedir.

Yunanca kökenli bir kelime olan “karizma” kavramı; “ihvan edilmiş, bağışlanmış” anlamlarına gelmektedir. “Keramet”, kelimesi büyük olasılıkla karizma kelimesinin karşılığı olarak Arapça ’da kullanılmaktadır. Karizmatik insan, kendisi öyle görmese de insanlar tarafından adeta keramet sahibi gibi algılanmaktadır. Herkes ister ama çok az insan gerçekten karizmatik olabilmektedir. Karizmanın bir biçimde insanlar tarafından hissedilebildiğine inanılmaktadır. Hatta inandıklarını mutlaka gözleriyle görmeleri gerektiğini düşünen bazıları, karizmatik kişide hissedilen bu haleyi, aura’yı “başının üstünde bulut dolanırdı” ya da “gözlerindeki derinlikte kaybolunurdu” gibi tanımlarla somutlaştırmaya çalıştıkları görülmektedir.<sup>190</sup>

Önceleri, maddi veriler ile açıklanamayan mistik ve esrarengiz güçleri ifade etmek için dini bir terim olarak kullanıldığı görülen karizma kavramının, Weber’in yönetim ve işletme alanında kullanımından sonra, özellikle 1980’lerin başından itibaren örgüt liderliğinin ve son yıllarda da siyasal liderliğin açıklanmasında sıkça kullanıldığı görülmektedir.

Weber, liberal bir dünya görüşüne sahip olmakla birlikte karizmaya önemli bir işlev yüklemiştir. Ona göre her toplumda otorite, kendisini meşrulaştırmak için geleneksel, yasal-akılcı ve karizmatik olmak üzere üç yetki kaynağına başvurur. Geleneksel yetki (meşruiyet), kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanmaktadır. Geleneksel yetkiye boyun eğenler, bu yetkiye sahip kişinin emirlerine, geleneklere uygun olduğu sürece riayet etmektedirler. Weber’e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipidir ama elde edilme biçimi açısından geleneksel yetkiden çok farklıdır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri, karizmatik liderin

---

<sup>190</sup>Prof. Dr. Erol Göka, Erdoğan’ın liderlik psikolojisi, <http://www.haber10.com/makale>, (02.08.2012)



insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanmaktadır. Bu güçlerin, izleyicilerin yararına olacak biçimde, lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekmektedir. Liderle izleyiciler arasında pek de akılcı olmayan bağlar bulunmaktadır. Weber, yasal-akılcı yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve rasyonel esaslara dayandığını belirtmektedir. Bu yetki türünde, emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır ve yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadır. Emirlerle, geleneklere uyduğu ya da liderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kurallara dayandıkları için riayet edilmektedir.<sup>191</sup>

Karizmatik özelliklere sahip liderler, izleyenlerinin istek ve arzularını önemseyen davranışlar sergilediklerinden, izleyenleri ile aralarında oldukça güçlü duygusal bağlar oluştururlar. İnsanlar, kendilerinin yapmak isteyip te yapamadıkları davranışları, karizmatik olarak gördükleri liderlerden beklerler. Liderler, izleyenlerinin beklentilerini karşılayabildikleri oranda karizmatik olabilmektedir. Bu nedenle karizmatik liderler için, toplumun beklentilerini anlayan, onların ihtiyaçlarını karşılayan ve hedeflerine ulaşmalarında gerekli olan şartları hazırlayabilen kişilerdir diyebiliriz.

Karizmatik kişilikli liderler, genellikle toplumun büyük çoğunluğunun mevcut durumdan tatmin olmadığı, beklentilerinin karşılanmadığı, belirsizliklerin ve ekonomik sıkıntıların hüküm sürdüğü, siyasi iktidar boşluğunun yaşandığı, değişimin zorunluluk gibi algılanmaya başlandığı kargaşa ortamlarında ortaya çıkmaktadır. Bu tür karmaşık ve alışılması güç, köklü toplumsal değişiklikler yaşanmaya başladığında, karizmatik liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Halk, kendilerini bu kargaşa ortamından kurtarıp normal hayatlarına kavuşturması karşılığında, liderlerine kayıtsız şartsız itaat ve bağlılık göstermektedir.

Recep Tayyip Erdoğan'ın karizmatik liderlik sürecini, ilk olarak herkes tarafından izlenmeye ve tanınmaya başladığı İstanbul Büyükşehir Belediye Başkan adaylığı dönemindeki seçim çalışmaları ile başlatabiliriz. İstanbul'un çöp dağları içerisinde kaybolduğu, çeşmelerden pas aktığı, kış mevsiminde kömür dumanlarından dolayı insanların zehir soluduğu, tarihi mekânların işgal edildiği, ulaşımın neredeyse hiç

---

<sup>191</sup>Prof. Dr. Erol Göka, Erdoğan'ın liderlik psikolojisi, <http://www.haber10.com/makale>, (02.08.2012)

yapılamadığı bir ortamda yönetime talip olan Erdoğan, toplumun beklentilerinin arttığı bir dönemde risk alarak ağır bir görevin sorumluluğunu yüklenmeye talip olmuştur

Karizmada başlangıç noktası, statükoyu ortadan kaldıran liderin, organizasyonun ileride ulaşılması için bir hedef belirlemesidir. Karizmatik liderler bu hedefe ulaşmak için aktivitelerde riski göze alırlar. Çoğunlukla görevi başarmak için klasik olmayan yolları kullanırlar. Organizasyonun çevre faktörlerine (olumlu ve olumsuz) karşı duyarlıdırlar ve vizyon oluştururken bunları göze alırlar. Statükoyu dayanılmaz bir şey olarak ve vizyonları da alternatif olarak tanımlarlar. Kendilerine güvenirlir ve astlarının ihtiyaçlarını giderirler. Başkalarını etkilemek için resmi etkilerinden çok kişisel özelliklerini kullanırlar. Çoğunlukla girişimcilikte ve örnekleme metoduyla astlarına örnek olurlar.<sup>192</sup>

27 Mart 1994 Mahalli seçimlerinde Erdoğan'ın başkanlığında yürütülen çalışmalarda, o güne kadar yapılmış seçim kampanyalarında izlenen yollardan farklı bir yöntem takip edilmiştir. Seçim kampanyalarında kadınlara etkin roller verilmiş; ev ev, kapı kapı dolaşarak başkan adayı tanıtılmış ve halkın dertleri kendi ağızlarından dinlenmiş, samimi bir hava oluşturulmaya çalışılmıştır. Seçim kampanyasının sacayaklarını 'farklılık' ve 'samimiyet' unsurları oluşturmuştur. Kampanya çalışmalarında, Erdoğan'ın geçmişteki ve bu seçimlerdeki adaylardan farklılığı; halkın içinden geliyor olması, farklı bir siyasi geçmişe sahip oluşu, farklı insan ve toplum algısı, farklı yöntem, farklı amaç vs. ile açıklanmıştır. Samimiyet konusunda ise; Recep Tayyip Erdoğan'ın çevresini kuşatan samimiyeti, çalışma arkadaşları olarak kurduğu ekibin samimiyeti, kadın-erkek tüm partililerin fedakârlığı ve samimiyeti, özel bir çalışma yapılmasına ihtiyaç bırakmamıştır. Özellikle Erdoğan'ın sahip olduğu kişilik ve yaptığı işler açısından da oldukça samimi ve gerçekçi davranışlar içinde bulunması, çevresindekilerin de aynı şekilde davranmalarını bir bakıma zorunlu kılmıştır. Çünkü ortada herkesin çok net olarak gördüğü, İstanbul'un susuzluğunu dert edinen, ulaşımını dert edinen, çöpünü dert edinen; yeşili, hava kirliliğini, çocukları, yaşlıları ve özürlüleri, kısacası İstanbul'a ait ve insana dair hemen her türlü sıkıntıyı dert edinen bir Recep Tayyip Erdoğan vardır.

---

<sup>192</sup>Erçil, a.g.e., s.539

Kampanya çalışmalarını yürüten ekibin başındakilerinken biri olan Özkul Eren, o günlerde yapılan çalışmaları şöyle anlatmaktadır:<sup>193</sup>

*“ İşe önce kendimizi inandırmakla başladık. Seçimi kazanabileceğimize ve seçimden sonra da kendisi için çalıştığımız ekibin, Büyükşehir Belediyesini yönetebileceğine kendimizi inandırmalıydık. O süreçte, RP’nin daha önce kazandığı ilçe belediye başkanlarıyla görüşüyorduk; ama o belediyeler, Büyükşehir’e göre çok küçük ölçekteydi. Öte yandan dünyanın büyük metropolleri hakkında da yeterince malumat sahibi değildik. Sadece zihnimizde kavramsal olarak bir ‘metropol’ algısı vardı. Kampanyayla ilgili bütün materyalleri, bu algıdan çıkararak oluşturduk.*

*Ancak oluşturduğumuz hiçbir enstrüman, kurmaca değildi; hepsi samimi, hepsi gerçektir. Tayyip Erdoğan, kişilik olarak da yaptığı işler açısından da o kadar samimi ve gerçekçiydi ki bize de başka türlü davranma şansı ve imkanı bırakmıyordu.*

*Erdoğan, gün boyu sahada çalışmalarını sürdürüyor, akşamlarıysa olanca yorgunluğuna rağmen resmen ‘ders’ çalışıyordu. Bir metropolün nasıl yönetileceğine ilişkin her şeyi öğrenmek istiyordu. Gerçek meselelerle uğraşiyor, gerçek uzmanlarla çalışıyor, gerçek bilgilere ulaşmak istiyordu.*

*Bizlere de, bu gerçekliği ve samimiyeti anlatmak kalıyordu. Bu nedenle kesinlikle süsleme yapmadık, imaj yaratma peşinde koşmadık. Her türlü yapaylıktan olabildiğince uzak durduk. Sadece etik bir kaygıyla öyle davranmadık; başarıyı, gerçeklerde, hakikatte, samimiyet ve doğallıkta yakalayacağımıza biz de inanmıştık.”*

Yine kampanyayı yürüten ekibin sorumlularından Nabi Avcı, Tayyip Bey’in çok iyi bir oyuncu olduğunu söyleyerek devam ediyor.<sup>194</sup>

*“Aktör manasında, rol yapan manasında değil. Bir senaryo çizildiği zaman, bir oyun planı kurulduğu zaman o plan çerçevesinde kendisine düşenin ne olduğunu hemen kavrayıp onun gereklerini vücut diliyle, sözleriyle ifa etmekte güçlük çekmiyor, kolayca adapte olabiliyor. Bu manada yetkin bir aktör. O dönemde Tayyip Bey’de ciddi bir*

---

<sup>193</sup> Besli/, Özbay, a.g.e., s.119

<sup>194</sup> Besli/, Özbay, a.g.e., s.121

*kimlik farklılaşması oldu. Klasik genç bir RP'li figüründen genç bir lider adaylığına evirildi. RP içerisinde, kariyer planı birkaç kademe ilerlemek ve belki milletvekili olmakla sınırlı, olan birçok genç vardı. Tayyip Bey, o gençlerin içinde yakışıklı, uzun boylu, iyi konuşan, her kesimden insanla kolayca diyalog kurabilen özellikleriyle temayüz etmişti; ama nihayetinde onlardan biriydi. Bu kampanyayla birlikte o kümeden kopup, farklı bir konuma geçti. Birden düzlem değiştirdi. Bir Türkiye siyasetçisi oldu. İstanbul Belediye Başkanı oldu; ama Türkiye'de kendisinden bahsedilen konuşulan ve söylediklerini de Türkiye ölçeğini gözetererek, bütün ülkeye ulaşmak üzere söyleyen biri oldu. Söylediği bir sözün, İstanbul'daki seçmen kadar Van'daki adamın da kulağına gideceğini bilerek konuşmaya başladı. Bence bu kampanyada kendi kişiliğini ve ekibini önemli ölçüde inşa etme fırsatı buldu.”*

Siyasi hayatının dönüm noktası olarak kabul edebileceğimiz, 1994 Yerel Seçim çalışmalarında yürüttüğü kampanya boyunca en yakınında bulunan kişilerden Eren ve Avcı'nın söyledikleri; Erdoğan'ın daha o yıllarda, izleyenleri üzerinde olağanüstü etki yaratan karizmatik lider davranışları gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Seçim kampanyalarında lideri yani Erdoğan'ı ön plana çıkaran çalışmalar sonucunda 27 Mart 1994 tarihinde güçlü rakipler geride bırakılarak İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı kazanılmıştır. Seçmenlerin oy tercihinde İstanbul için yapılması düşünülen projelerin yanında Tayyip Erdoğan'ın karizmatik liderliği oldukça etkili olmuştur. Büyükşehir Belediye başkanlığı döneminde yaptığı farklı ve başarılı çalışmalar, halk ile kurduğu yakın ilişkiler zamanla etkisini göstermiştir. Hakkında yapılan haberler ve katıldığı canlı yayın programları, tüm ülke halkı tarafından tanınmasına ve sevilmesine katkı sağlamıştır. Ülkenin değişik yerlerinde yaptığı konuşmalar, toplum üzerindeki liderlik etkisini arttırmıştır.

Türk kültüründeki büyüklere ve liderlere atfedilen kutsallık, uzun yıllar boyunca Türk siyasal tarihinde lider merkezli bir itaat kültürünü egemen kılmıştır. Liderlere kesin olarak bağlılığı ve saygıda kusur etmemeyi emreden Eski Orta Asya Türklerindeki “Gök Tanrı” inancı ile İslamiyet’le birlikte benimsenen “Ulul Emre İtaat” ilkesi büyük oranda benzerlik göstermiş; bu anlayışın pekişmesini sağlamıştır. Halkın sahip olduğu bu anlayış, çoğu zaman karizmatik liderlerin işlerini daha da kolaylaştırmıştır.

Genellikle halk karizma yüklediği lideri babası yerine koymuş, yaşadığı sorunları çözmesini ve dertlerine çare bulmasını beklemiştir. Mitinglerinin büyük çoğunluğunda halkın beklentilerine umut vaat eden bir hitap tarzı kullanan Erdoğan, uzun boyu, tok sesi ve beden diliyle desteklediği babacan tavırlarının yanında güçlü hafızasıyla insanlara ismiyle hitap ederek, her fırsatta onlara değer verdiğini göstermiştir. Sahip olduğu bireysel becerilerinin katkısıyla, izleyenleri üzerinde olağanüstü bir etki yaratmış ve onlar ile arasında kurduğu duygusal bağları güçlendirmiştir.

Fiziki özellikler, zekâ, cesaret, özgüven, duygudaşlık, aykırı olma, ikna yeteneği gibi özelliklerin yanında, etkili ve güzel konuşmanın yani hitabet sanatına hâkim olmanın karizmatik lider özellikleri içerisinde oldukça önemli bir yeri vardır.

Kanıtlarla ikna etme, inandırma anlamı da taşıyan retorik (hitabet) sanatının siyasi parti liderinin seçmenlerine ulaşmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Siyasal iletişimde ikna nın en yoğun kullanıldığı, en etkin olduğu yol hitabettir. Hitabet, siyasi lider yardımıyla kullanılır; seçmen ikna edici konuşma sayesinde kazanılmak istenir. Siyasal iletişim süreci içerisinde liderin kurduğu iletişimin, diğer iletişim unsurları yanında ayrı bir önemi bulunmaktadır. Siyasi parti lideri, siyasal iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi aşamasında hedefle çoğu zaman doğrudan iletişim kurabilmekte, partisinin iletmek istediği mesajları tek başına hedefe yöneltmek durumunda kalabilmektedir. Bu noktada liderin öncelikle kendi partisi içerisinde, daha sonra da diğer parti liderleri arasında ön plana çıkması, hedefin istek ve beklentilerine uygun bir takım özelliklere sahip olması kaçınılmazdır. Hitabet yeteneği de bu özellikler içerisinde en çok dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>195</sup>

Kasımpaşa'da bir mahalle ortamında yetişen Erdoğan, küçük yaşından itibaren mahalle kültürünü öğrenmiş ve siyasi hayatında da halk ağzı basit söylemleri tercih ederek kitleleri coşturmuştur. Bu noktada Erdoğan'ın gerçekten çok iyi bir hatip olduğu da vurgulanmalıdır. Erdoğan'ın halk konuşmalarında izleyicileri adeta büyülediği, yüksek sesi, ilginç tonlama ve vurgularıyla insanları derinden etkilediği söylenebilir. Erdoğan'ın İmam Hatip Lisesi'nde aldığı hitabet dersleri ve küçük yaşlarından itibaren

---

<sup>195</sup> Ayşe Aslı Yıldırım, Siyasal İletişim Sürecinde Hitabet Sanatının Kullanılmasının Liderin Başarısına Etkisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s.1.

iyi bir münazaracı ve şiir okuru olması bu özelliğinin gelişmesinde muhakkak ki çok etkili olmuştur.<sup>196</sup>

Lidere karizmatik bir güç katan hitabet yeteneğini, Erdoğan'ın çok erken yaşlarda kazandığını söyleyebiliriz. Daha gençlik yıllarında, ileride iyi bir hatip olacağını belli eden Tayyip Erdoğan, İmam Hatip Okulu yıllarında aldığı “Uygulamalı Hitabet” dersi ile doğuştan sahip olduğu ses tonu ve vücut dilini geliştirme imkânı bulmuştur. Ayrıca şiir okumaya ve ezberlemeye olan ilgisi, hitabet yeteneğinin gelişmesine katkı sağlamıştır.

İmam hatip liselerinde ayrıca, bir hatibin şahsen dikkat edeceği hususlar belirtilirken, giyiminden, vücut hareketlerinden, ses tonundan, mimiklerinden, telaffuzundan da özellikle bahsedilmektedir. Bunlara ek olarak, irticalen, yani herhangi bir metne bakmadan yapılan konuşmanın nasıl yapılması gerektiği hakkında da bilgiler verilmekte, dersin ileri aşamalarında da bunun uygulaması yapılmaktadır.<sup>197</sup>

Etkili bir hatibin iyi konuşması, sonuç için yeterli değildir. Nerede ve nasıl konuşacağını da iyi bilmesi gerekmektedir. Konuşma yaparken jest ve mimiklerle süslenen beden dilinin yerinde kullanılması, izleyenlerin dikkatinin dağılmasını önlemektedir. İçinde yaşadığı halkın kültürünü ve algılarını iyi bilen Erdoğan, mitinglerinde katılımcıların beklediği dilden konuşmaktadır. Anlatmak istediklerini kısa ve net cümlelerle verip, deyim ve atasözleriyle zenginleştirerek halkın anlayacağı şekilde dile getirmektedir. Ayrıca iyi hatipliğini tamamlayıcı bir unsur olarak beden dilini iyi kullanmakta; konuşmaların anlamına göre ses tonunu ayarlayarak, vermek istediklerini el kol hareketleriyle de desteklemektedir. Mitinglerinde genellikle kürsüyü kullanmayarak, kendisine ayrılmış olan platformda serbest bir şekilde konuşmaktadır. Çoğu zaman izleyenleri ile birebir muhatap olarak, dikkatlerini üzerine toplamada başarılı olmuştur.

Tayyip Erdoğan'ı karizmatik yapan diğer bir özelliği de yeniliğe ve gelişime açık sıra dışı bir lider olmasıdır. Toplumun arzularını, ihtiyaçlarını, hedeflerini,

<sup>196</sup>Ozan Örmeci, Recep Tayyip Erdoğan, <http://ydemokrat.blogspot.com/2010/11/recep-tayyip-erdogan>, (23.08.2012)

<sup>197</sup>Ayşe Aslı Yıldırım, Siyasal İletişim Sürecinde Hitabet Sanatının Kullanılmasının Liderin Başarısına Etkisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s.79

özlemlerini anlayarak, halkın kendisinden beklentilerine ters düşmeyecek stratejiler geliştirmiş ve buna uygun politikalar üretmiştir. Özellikle teknolojik gelişmelere bağlı olarak yenilikçi hamleler yapan, halkın refah düzeyini yükseltmeye yönelik ekonomik iyileştirmeleri önemseyen bir lider görüntüsü çizmiştir.

Halkının karşısında mütevazı bir görüntü çizen Erdoğan, yurt dışındaki gezilerinde boyuyla posuyla, giyinişiyle, kendinden emin, iddialı tavır ve davranışlarıyla izleyenlerini kendisine hayran bırakmaktadır. Özellikle yabancı liderler karşısındaki bağımsız karakterini ortaya koyan dik duruşu, kararlı ve cesaretli çıkışları ile insanların dikkatini üzerine toplayan bir karizma oluşturmuştur. İsviçre’de yapılan Davos Ekonomik Forumu’nda İsrail Cumhurbaşkanı’na karşı Filistin halkı yanında sergilediği tavır başta olmak üzere zaman zaman yaptığı ani çıkışlar ve gösterdiği aşırı tepkiler, Türkiye başta olmak üzere birçok İslam Ülkesinde bir kahraman gibi algılanmasına neden olmuştur.

Erdoğan’ı karizmatik yapan önemli bir özelliği de bilgiye açık bir yapıya sahip olmasıdır. Herhangi bir konuyla ilgili kararlarını vermeden önce dış kaynaklardan elde ettiği bilgilere önemli ölçüde değer verdiği görülmektedir. Kararlarının büyük çoğunluğunu araştırmalar sonucunda, dışarıdan elde ettiği bu verilere dayandırarak aldığı söylenebilir. Danışmaya oldukça önem verdiği görülen Erdoğan’ın, siyasi hayatının her döneminde fikir alış verişinde bulunduğu; bürokratlar ve teknokratlarla birlikte iş adamlarından, yazarlardan ve çeşitli alanlardaki akademisyenlerden oluşan danışmanlar ekibinin zenginliği dikkat çekmektedir.

Liderlik sürecini, lider ile izleyenleri arasındaki karşılıklı etkileşim ve liderin kendini kabul ettirebilmek için bazı davranışlar sergilemesi olarak açıklarsak; her toplumun kabul ettiği lider özelliklerinin birbirinden farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

2004 yılında Konya ilinde Ümit Arkan tarafından Recep Tayyip Erdoğan’ın lider özelliklerini ortaya koymak amacıyla yüz yüze görüşme yoluyla tesadüfi örneklem tekniği ile yapılan yüksek lisans tezi alan araştırması sonucunda; Türk toplumunun bir liderde en fazla olmasını istediği özellikler şu şekilde belirlenmiştir:

Liderin güven uyandırması, içinde bulunduğu zor şartlar altında bile en sağlıklı kararları verebilmesi, örnek davranışlar sergilemesi, yaptığı işle ilgili derin bilgi sahibi olması, kriz ve kargaşanın üstesinden gelmesi, değişim gücünü sağlayabilecek beyin ve yüreğe sahip olması, sözlerinin ve eylemlerinin birbiriyle uyuşması, yönetimi altındakiler arasındaki ilişkiyi teşvik etmesi ve desteklemesi, güçlü ikna kabiliyetine sahip olması, yenilikçi olması, içinden çıktığı toplumun kültürel özelliklerini taşıması, canlı ve enerjik olması, yönetimi altındakilere kibar davranması ve onlara değer vermesi, akılcı bir yönetme ve emretme gücüne sahip olması, astlarına güven duyması, astlarından fikir alarak karar vermesi, kişiler arasında işbirliği yapmayı cesaretlendirmesi, astların yöneticilik becerilerini geliştirmelerine katkıda bulunması, sosyal yapıyla ilgili bir dil kullanması, bezginliğin ümitsizliğin içinde bir ümit kaynağı olması, astlarını etkilemede girişimci olması, kendine güveninin fazla olması, astları arkasından sürükleyen etkileyici bir yapıya sahip olması, bilgi ve kaynak sağlamada emri altındakilere katkıda bulunması, kendisini takip edenlerle arasındaki bağlantıyı koparmaması, yönetimi altındakilere psikolojik tatmin sağlaması, otoriter olması, halkla benzer inanç, ümit ve beklentilerinin olması, her üyenin şahsi ilgi ve yaratıcılığını artırması, kişisel çıkarlarını toplumsal çıkarların gerisinde tutması, mutlak itaati sağlaması, uygun bir toplumsal statüde bulunması, kendisini takip edenler tarafından bizden biri olarak görülmesi, cezadan çok ödül yöntemine ağırlık vermesi ve kişisel becerilerinin gücüyle astlarında olağanüstü bir etki yaratmasıdır. Söz konusu bu özellikler çok büyük oranda karizmatik lider tarafından sahip olunan lider özellikleridir.<sup>198</sup>

Recep Tayyip Erdoğan, Türkiye Cumhuriyeti siyasal tarihinde Atatürk'ten sonra hakkında en çok yazılan, konuşulan, tartışılan, araştırma yapılan ve insanlar üzerinde olağanüstü etki yaratan karizmatik bir lider olarak kabul görmüştür. Hakkında yazılanlar, konuşulanlar ve yapılan araştırmalar sonucunda, tartışmasız bir biçimde karizmatik lider olarak görülen Erdoğan'ın liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

---

<sup>198</sup> Arklan, a.g.e., s.183.



**Tablo 7- Recep Tayyip Erdoğan'ın Lider Özellikleri**

İzleyenleri üzerinde güven uyandırması	Güçlü bir hitabete ve ikna yeteneğine sahip olması
İstişareye önem vermesi, astlarından fikir alarak karar vermesi	Kendine güveninin fazla olması
Halkın hoşuna giden bir üslupla ve beklentileri karşılayacak şekilde konuşmalar yapması	Kendisini takip edenlerle arasında güçlü bir duygusal bağ kurabilmesi
İçinde bulunduğu en zor şartlarda bile sağlıklı kararlar verebilmesi	Topluma yönelik örnek davranışlar sergilemesi
Statükoya karşı olması. Değişime ve gelişmeye açık tavırlar sergilemesi	Söz ve davranışlarının birbiriyle uyumlu olması
Zeki ve hazır cevap olması	İçinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerini sergilemekten çekinmemesi
Emri altındakilere güven duyması ve onlara sahip çıkması	İşbirliğine önem vermesi ve bunu teşvik etmesi
Astlarının kendilerini geliştirmelerine fırsat tanınması	Kitleleri arkasından sürükleyebilecek etkileyici bir yapıya sahip olması
Yerine göre otoriter olması	Toplum çıkarlarını, kişisel çıkarlarından önde tutması
Canlı ve enerjik bir yapıya sahip olması	Korkusuz ve cesur olması
Üstün bir ideale sahip olması	Halka karşı oldukça merhametli ve anlayışlı davranması
Etkileyici bir dış görünüme sahip olması	Ümitsiz olanlara bir ümit kaynağı olması. "Kimsesizlerin kimi olması"
Yüksek bir otokontrole sahip olması	Alışılmışın dışında sıra dışı davranışlar göstermesi
Astlarını mutlu edecek davranışlarda bulunması	İzleyenleri üzerinde olağanüstü bir etki yaratması

Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu ilk yıllardan itibaren, yerleştirilmeye çalışılan modern değerler ile toplumun bugüne kadar taşımayı başardığı köklü bir medeniyete ait zengin geleneksel değerleri, sahip olduğu kişilik özellikleri ile sentezleyen Erdoğan, liderliği şu şekilde tanımlamıştır:

*“Bence Şu liderlik kavramını açıklamakta fayda var. Bakan liderlik, aslında bir partinin genel başkanı olmak değildir. Liderlik başbakan olmak da değildir. Yani siz, bazı olayların neticesinde de gelip bir yere başbakan olursunuz, hatta cumhurbaşkanı da olursunuz ama bu lider olduğunuz anlamına gelmez. Ben liderliği aslında böyle bir sanal liderlik olarak görmüyorum.*

*Şu anda bazı siyasi partilerin genel başkanları sanal liderlerdir. Organik liderliktir asıl olan. Bunu sağlayabiliyorsa bir lider başarıda çok daha etkindir. Ve dünyada da dikkat edilirse organik liderlik başarıya gidiyor. Diğerleri başarıya gidemiyor. Ve onlar, bakıyorsunuz rzgr gibi geldi geçti Şeklinde oluyor. Bizim hedefimiz önce kimsesizlerin kimi olabilmek, sessiz yığınların sesi olabilmek.”<sup>199</sup>*

### **7.3. Yerel Yönetim Liderliğinin Siyasal Yükselişe Etkisi (1994-1998 İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Dönemi Performansı)**

Görüldüğü zere 27 Mart 1994 yılındaki yerel seçimlerine kadar herhangi bir seçimi kazanamayan Erdoğan, 1994’teki yerel seçimleri kazanmasının ardından başta ülkemiz olmak üzere tüm dünyanın dikkatini üzerine toplamayı başarmış ve izleyenlerinin sayısını her geçen gün arttırmıştır.

1994 ve 1998 yılları arasındaki İstanbul Büyükşehir Belediye başkanlığı görevini yürütürken, Siirt’te yaptığı bir konuşma yüzünden siyasi yasaklı olarak cezaevine giren Erdoğan; cezaevinden çıktıktan sonra 2001 yılında AK Partiyi kurmuştur. Hemen arkasından 2002 yılında yapılan erken genel seçimlerinde yüksek bir oy yüzdesine sahip olarak, Türkiye Cumhuriyetinin 59. Hkmetinin başbakanı olmuştur.

Erdoğan, bu başarısıyla bir bakıma 1984 yerel yönetim seçimleri sonucunda İstanbul Belediye Başkanı olan ve o güne kadar ki belediye baŐkanlarında görülmemiş derecede “politik” bir figür olarak belirginleşen ve mensup olduğu parti içerisinde

---

<sup>199</sup>Recep Tayyip Erdoğan, Bu Şarkı Burada Bitmez, İbrahim Ethem Deveci, 1.bs. , Nesil Yayınları, İstanbul, 2001, s. 53.

önemli bir güç odağı olmaya başlayan Bedrettin Dalan'ın hayallerini gerçekleştirerek, yerel politikanın kendi içinde kapalı kalmış çemberini kırma becerisini göstermiştir.<sup>200</sup>

Bugün Tayyip Erdoğan, son on yıldır Türkiye'nin tüm dünyada itibar gören bir devlet olmasını sağlayan bir lider olarak algılanıyor ise; İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde yapmış olduğu uygulamaların hem ulusal hem de uluslararası düzeyde ilgi görmesi ve insanlar üzerinde güven kazandırmasının da bu algılamada büyük etkisi olduğu söylenebilir.

1991'de milletvekilliği mazbatasını iptal edilen Tayyip Erdoğan, 1994'te koskoca İstanbul'un Büyükşehir Belediye Başkanı olmuştur. İhtimaller hesabı dikkate alındığında, 1991'de milletvekili olsaydı 1994'de İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı olamayacaktı. Arkasından meydana gelen gelişmeleri de hiç kimse görmeyecekti. Belki de bugün Başbakan olarak Türkiye'de başka bir isim telaffuz edilecekti. 1994'te belediye başkanı oldu ama 1998'de cezaevine girdi. 4 seneye yaklaşan belediye başkanlığı gerçekten efsaneydi. Bütün dünya ve Türkiye Tayyip Erdoğan'ı belediye başkanlığında tanımıştır.<sup>201</sup>

Türkiye Cumhuriyeti tarihinde ilk kez bir belediye başkanının, başarı merdivenlerini bu kadar kısa sürede tırmanarak başbakanlık koltuğuna oturması, hem ülke kamuoyunu hem de uluslararası kamuoyunu şaşırtmıştır.

Bir belediye başkanının başbakanlığa kadar yükselen bu beklenmedik olağanüstü çıkışı herkesin dikkatini çekmiştir. AKP ile başlayan yeni siyasal hareket ve bu siyasal hareketin lideri Recep Tayyip Erdoğan çeşitli araştırmacılar, akademisyenler ve yazarlar tarafından farklı yönleriyle araştırma konusu haline getirilmiştir.

Biz bu bölümde; Recep Tayyip Erdoğan'ın 1994-1998 yılları arasında İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde yapmış olduğu çalışmalarını inceleyerek, yerel yönetim lideri olarak elde ettiği başarıları istatistiksel veriler olarak sunmaya çalışacağız.

---

<sup>200</sup>Sema Erder, Nihal İncioğlu, s. X, s.1.

<sup>201</sup>Ariņ: Bir sonraki seçimde hedef yüzde 70, [http://arsiv.sabah.com.tr/haber, \(07.08.2012\)](http://arsiv.sabah.com.tr/haber, (07.08.2012))

1990'lı yılların başında; çöp dağları içinde kaybolan, musluklarından su yerine çamur ve pas akan, hava yerine zehir solunan, insanları çaresizliğe düşüren bir trafik keşmekeşliğinin yaşandığı ve insanların kaliteli bir belediye hizmeti alamadığı, tarihi ve kültürel dokusu yağmalanmış, büyük bir köy görüntüsü veren İstanbul şehri bulunmaktadır. Böyle bir durumda; daha seçim çalışmalarını yürütürken, Mahalli İdareler Enstitüsü kuran ve bünyesinde, birçok akademisyen, bilim adamı ve alanında uzmanlaşmış kişileri barındıran bir yapı ile İstanbul'un sorunlarını bilimsel ve akılcı yöntemlerle tespit edip, çözüm yolları üreten, İstanbul yönetimine talip bir Erdoğan ve ekibi vardır.

27 Mart 1994 Mahalli Seçimler sonrasında İstanbul Büyükşehir Belediye yönetimini devralan Recep Tayyip Erdoğan'ın ilk işi önceki dönemlerde kötü yönetilmiş, gereksiz işçi istihdamı ve çeşitli yolsuzluklarla zarara uğratılmış Belediye İktisadi Teşekküllerini masaya yatırmak ve gerekli tedbirleri almak olmuştur.

1580 Sayılı Mahalli İdareler Kanununa istinaden kurulan BİT'ler; belediyelerin yapması gereken birçok hizmetin daha etkin, verimli, ekonomik ve sürekli olarak halka ulaştırılmasında etkili bir yardımcı araç fonksiyonu görevi gören sanayi, hizmet ve ticari işletme kuruluşlarıdır. BİT'ler vasıtasıyla hizmetlerin etkinleştirilmesi ve ihtiyaç duyulan yerlere daha hızlı bir şekilde ulaştırılması hedeflenmiştir. Sermayesinin belediyeye ait olduğu, şirket yönetiminin belediyeler tarafından belirlendiği, üretilen malların veya hizmetlerin büyük çoğunluğunun yine belediyeler tarafından satın alındığı bu kuruluşların sürekli ve verimli çalışması, yönetimin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Erdoğan'ın göreve geldiği 1994 yılında Büyükşehir Belediyesi'nin iştiraki olan şirket sayısı 22 iken; zarar eden kuruluşların kapatılması ve yeni bazı şirketlerin açılmasıyla, görevden ayrıldığı 1998 yılında belediyenin hissesi bulunan faal şirket sayısı 17 'dir. 1994-1998 yılları arasında İstanbul Büyükşehir Belediyesinin yapmış olduğu hizmet ve faaliyetlerin büyük bir kısmı BİT'ler kanalıyla yerine getirilmiştir.

Erdoğan'ın yöneticilik becerisini ve liderlik etkisini etkin hissettirdiği alanlar olarak karşımıza çıkan BİT'ler aşağıda sıralanmıştır.<sup>202</sup>

- İstanbul Ağaç ve Peyzaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. (AĞAÇ)
- İstanbul Belediyeler Bilgi İşlem Sanayi ve Ticaret A.Ş.(BELBİM )
- Akaryakıt Müşakları Ticaret ve Limited Şti. (BELPET)
- Büyük İstanbul Turizm ve Sağlık Yatırımları İşl. Ve Tic. A.Ş. (BELTUR)
- Boğaziçi Peyzaj İnşaat Müşavirlik Teknik Hizmetler Ağaç San. Ve Tic. A.Ş. (BİMTAŞ)
- İstanbul Halk Ekmek Un ve Unlu Maddeler Gıda San. Ve Tic. A.Ş.
- Hamidiye Kaynak Suları Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İDO)
- İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İGDAŞ)
- İstanbul Belediyeler Bakım Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İSBAK)
- İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İSFALT)
- İstanbul Çevre Koruma ve Atık Maddeleri Değerlendirme Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İSTAÇ)
- İstanbul Beton Elemanları ve Hazır Beton Fabrikaları Sanayi Ve Ticaret A.Ş. (İSTON)
- İstanbul Konut İmar Plan Sanayi Ve Ticaret A.Ş. (KİPTAŞ)
- İstanbul Kültür Ve Sanat Ürünleri Ticaret A.Ş.
- İstanbul Ulaşım Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
- İstanbul Spor Etkinlikleri Ve İşletmeciliği Ticaret A.Ş.

İstanbul'un en büyük sorunlarından olan ulaşım, hava kirliliği, altyapı eksikliği ve susuzluğun çözümünde; yukarıda isimlerini saydığımız BİT'lerin etkin, ekonomik ve verimli bir yönetim anlayışı ile işletilmesinin katkısı büyük olmuştur.

---

<sup>202</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, Aksa Organizasyon, Elma Basım, İstanbul, 1999

1994 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi devralındığında kentin en önemli sorunlarından biri ulaşım idi.

1998 yılı itibariyle; kendine özgü coğrafyası ve 9.5 milyon nüfusa sahip, yıllık % 3.5 nüfus artışı ile sürekli göç alan bir megapol konumundaki İstanbul'da, her gün 17 farklı ulaşım türü ile yaklaşık 8.5 milyon yolculuk yapılmaktadır. Toplam yolculukların % 42'si kamu ulaşım işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir.<sup>203</sup>

O yıllarda ulaşımın büyük çoğunluğu karayolu ile yapılmaktadır. İstanbul'un ulaşım sorununun çözülebilmesi için; şehrin kilit noktalarına birçok geçit, kavşak ve köprü yapımının yanında metro ve raylı sistem projeleri de hayata geçirilmiştir. Çevre kirliliğine neden olmayan ve kentin tarihi dokusuna da zarar vermeyen bir ulaşım sistemi olan metro ve hafif raylı sistem (tramvay) ile ilgili çalışmalara 1994-1998 yılları arasında büyük önem verilmiş, hız kazandırılmıştır.

İstanbul'da ilk metro çalışması Karaköy-Beyoğlu raylı sistem tünelidir. Dünyanın ilk raylı sistemlerinden biri olan Karaköy-Beyoğlu raylı sistem tüneli, 1871-1875 yılları arasında Fransız Henri Gavand tarafından inşa edilmiştir. Uzun bir aradan sonra Mecidiyeköy-Yenikapı Hattı 1908, 1953 ve 1960 yıllarında üç defa ele alınmış, ancak ne yazık ki etüt ve projeden öteye geçememiştir. 1968 yılında; Zincirlikuyu, Mecidiyeköy, Şişli, Taksim, Galatasaray, Karaköy, Eminönü, Yenikapı, Topkapı 1. Hat olarak; Beyazıt, Saraçhane, Edirnekapı, Topçular 2. Hat olarak gündeme getirilmiş, ne yazık ki yine sonuçsuz kalmıştır. 1972 yılında ise 4. Levent-Karaköy arası için yeniden proje geliştirilmiş ancak uygulanamamıştır.<sup>204</sup>

Görüldüğü üzere; yaklaşık yüz yıl önce başlayan metro çalışmaları, uzun bir süre verimli bir şekilde yürütülemedi. 1994 yılından itibaren trafik sorununun çözümüne yönelik, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin hayata geçirdiği en büyük ve en önemli projelerden birisi önceki dönemlerde başlamış ancak değişik birçok sebeple bitirilememiş İstanbul Metrosu Projesidir. 1992 yılında, kaba inşaatı başlayan bu projenin bitirilmesine yönelik kararlı ve istikrarlı çalışmalar yürütülmüştür.

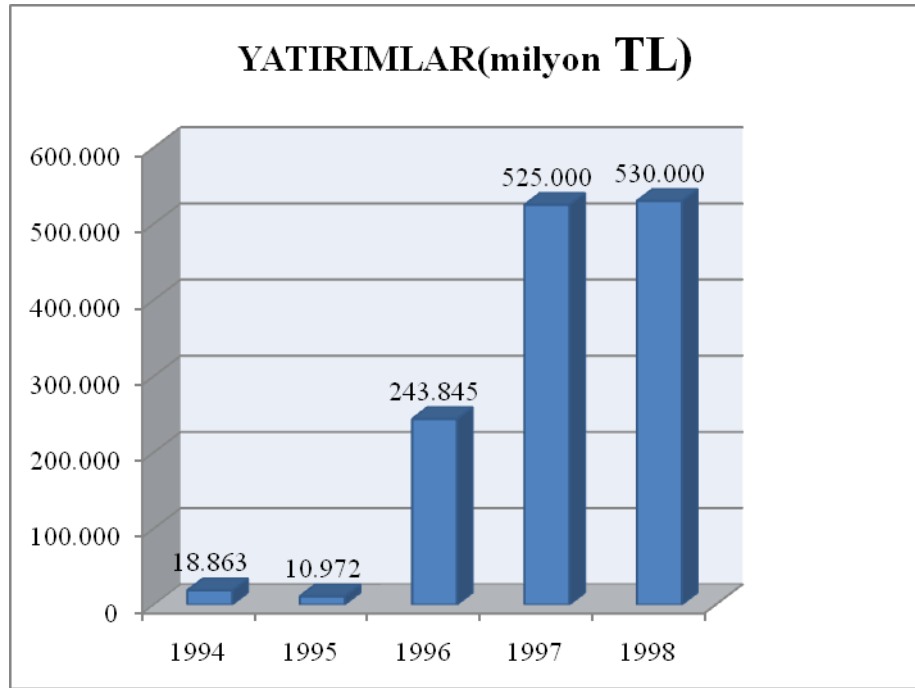
---

<sup>203</sup> İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, Aksa Organizasyon, Elma Basım, İstanbul, 1999, s.36.

<sup>204</sup> İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.36

İstanbul'un ulaşım sorununu, çözülmesi gereken öncelikli sorunların başında gören Recep Tayyip Erdoğan, 1994-1998 yılları arasında yapılan yatırımlarla ilgili bütçenin büyük çoğunluğunu kavşak, geçit, hafif raylı sistem ve metro çalışmalarına ayırmıştır.

Aşağıdaki grafikte 1994-1998 yılları arasında hafif raylı sistem ve metro çalışmalarına yapılan yatırımlar görülmektedir.



**GRAFİK-1: 1994-1998 yılları arası metro ve tramvayda yıllar itibariyle yapılan yatırımlar**

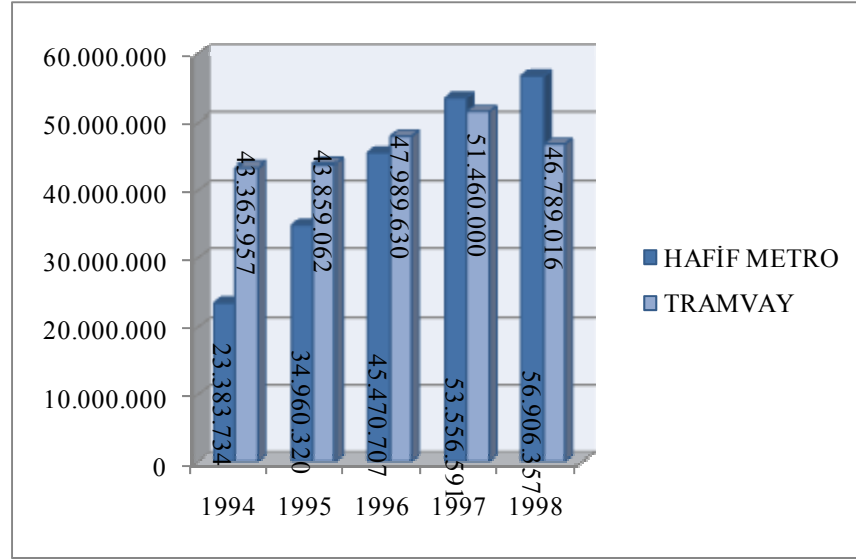
(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.42'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

Projesi ilk defa 1986 yılında Bedrettin Dalan'ın Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde yapılmasına rağmen; 1994 yılına kadar yapılan çalışmalarla sadece Sirkeci, Aksaray, Topkapı, Zeytinburnu'na tramvay ile Aksaray-Esenler arasında ise Hafif Metro ile faaliyet verilmekteydi.<sup>205</sup>

<sup>205</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.36

1994 sonrasında Avrupa Yakası'nda iki ayrı hatta Aksaray, Emniyet, Ulubatlı, Bayrampaşa, Sağmalcılar, Kartaltepe, Otogar, Terazidere, Davutpaşa, Merter, Belpa, Bakırköy, Bahçelievler, Ataköy, Yenibosna istasyonlarının da hizmete girmesiyle taşınan yolcu sayısı artmıştır.<sup>206</sup> Yapılan tüm bu yatırımlarla tramvay ve metro hatlarında daha çok kişi istihdam edilmiş, taşınan yolcu sayısının artması ile de elde edilen cirolarda büyük artış gerçekleşmiştir.

Aşağıdaki grafiklerde bu yıllara ait taşınan yolcu sayısı, istihdam edilen personel sayısı ve elde edilen cirolar verilmiştir.

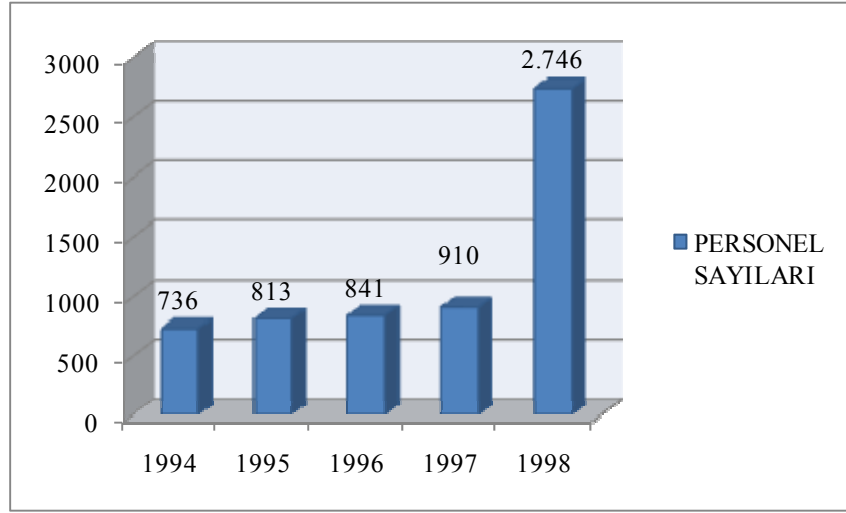


**GRAFİK-2 : 1994-1998 yılları arası metro ve tramvayda yıllar itibariyle taşınan yolcu sayısı**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.42'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

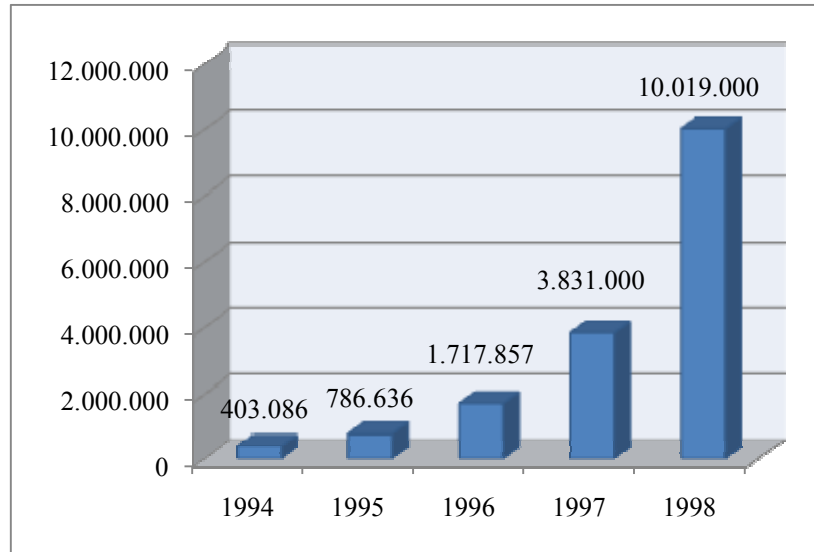
<sup>206</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.37





**GRAFİK-3 : 1994-1998 yılları arası metro ve tramvayda yıllar itibariyle istihdam edilen personel sayısı**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.42'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

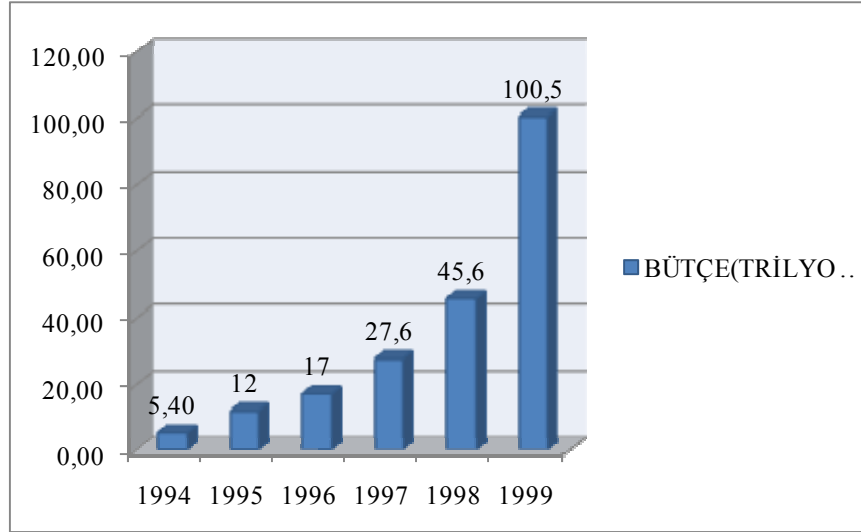


**GRAFİK-4 : 1994-1998 yılları arası metro ve tramvayda yıllar itibariyle elde edilen ciro miktarı**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.42'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

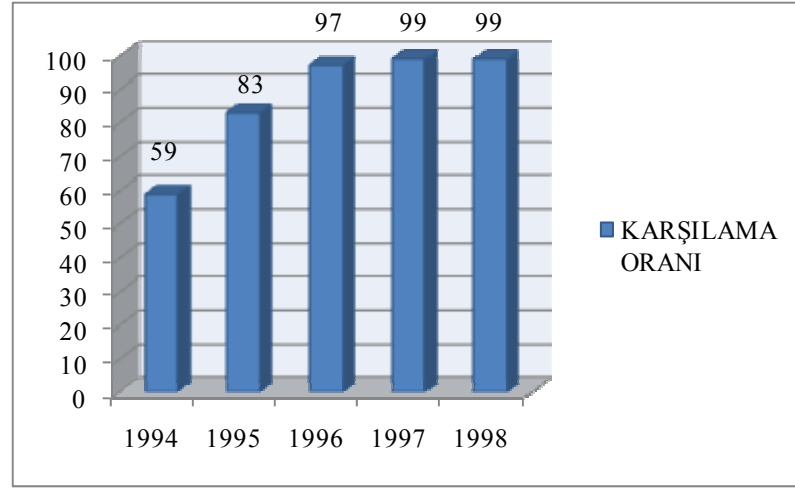
İstanbul'un ulaşım sorununun çözümünde sadece tramvay ve metro çalışmaları yeterli görülmemiş, mevcut İETT Genel Müdürlüğü de yeni bir yönetim anlayışı ile ele alınmış; bütçesi arttırılarak ulaşım sorununun çözümünde kendisine düşen sorumluluğu yerine getirebilmesi için yeni yatırımlar yapması sağlanmıştır. 1994 yılına kadar sürekli zarar eden bir kuruluş olan İETT Genel Müdürlüğü, yeni anlayışla büyük bir zarardan kar edebilecek bir duruma getirilmiştir.

Aşağıda İETT'nin yıllara göre bütçesi ve gelir-gider oranlarını gösteren grafikler verilmiştir.



**GRAFİK- 5:1994-1998 yılları arası İETT' nin yıllara göre bütçe miktarı**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.46.)



**GRAFİK- 6: 1994-1998 yılları arası İETT' nin yıllara göre gelir-gider karşılama oranı**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.46.)

Grafik 6'da görüldüğü gibi 1994 yılında gelirlerinin giderlerini karşılama oranı %59 olan İETT,1998 yılına gelindiğinde bu oranı %99'a çıkararak büyük bir başarı elde ederek, kendi kendine yeten bir kuruluş durumuna gelmiştir. Bunun yanında mevcut fiziksel ömrünü tamamlamış, düşük verimli araçlarını da hızla yenileyerek hizmet kalitesini arttırmıştır.

İETT otobüsleri ile her gün toplam 2.3 milyon yolculuk yapılan İstanbul'da, yolcuların 323.600 adedine ücretsiz, 942.164 adedine ise indirimli kartlarla yolculuk yapma imkanı verilerek, önemli bir sosyal fayda da sağlanmıştır.<sup>207</sup>

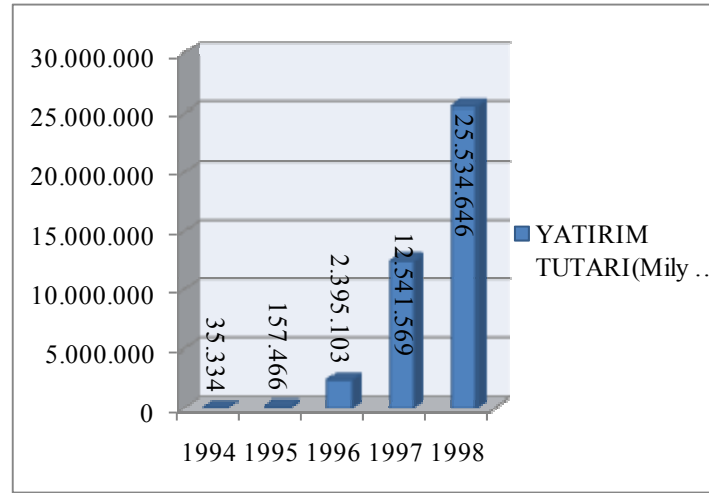
Üç taraftan denizlerle çevrilen İstanbul'un ulaşımında deniz yolu çok önemli bir yer tutmaktadır. İstanbul'un trafik yoğunluğunu azaltmak için gerçekleştirilmesi gereken hedeflerden biri de kara trafiğini denizlere kaydırmaktır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştiraklerinden biri olan İDO bu hedefi gerçekleştirmek üzere 1987 yılında kurulmuştur. İDO 1988 yılında Norveç'ten satın alınan 10 adet deniz otobüsü ile İstanbul'da hizmet vermeye başladı. 1994 yılında Avusturalya'dan satın alınan 2 adet 155 kişilik deniz otobüsü ile gemi adedi 12'ye ve 1996 yılında satın alınan 12 adet

<sup>207</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.48.

gemiden 2'sinin (450 kişilik) daha hizmete girmesiyle Deniz Otobüsleri filosu 14'e yükseldi. 1997 yılında Norveç'te inşa edilen 350-400 yolcu kapasiteli 5 gemi ile Avusturalya'da inşa ettirilen iki adet 94 araç kapasiteli feribot ile şirketin filosu 1997 yılı sonunda 21'e yükselmiştir.<sup>208</sup>

1998 yılına gelindiğinde, 26/11/1997 tarih ve 97/21 sayılı Yönetim Kurulu Kararına istinaden, Yenikapı-Bandırma arasında tesis edilecek hatta çalışmak üzere 200 araç, 800 yolcu kapasiteli takriben 42 deniz mil/saat hız yapabilen 86 metre boyunda iki adet (Adnan Menderes, Turgut Özal) hızlı catamaran tipi yolcu ve araba feribotu hizmete girmiş, yine yerli imalat Temel Reis adlı gemi de Pendik Tersanesi'nde inşa edilerek faaliyete başlamıştır. 1998 yılı sonunda gemi sayısı 24'e yükselmiştir.<sup>209</sup>

Ulaşım sorununun asgari düzeye indirilmesinde alternatif ulaşım olarak görülen İDO ile deniz ulaşımına büyük yatırımlar yapılmış, mevcut filolara yeni gemiler eklenmiş, taşınan yolcu sayısında yükselme olmuş ve şirketin cirosu kat kat arttırılmıştır. Aşağıdaki grafiklerde, bu artışlar yıllara göre gösterilmiştir.

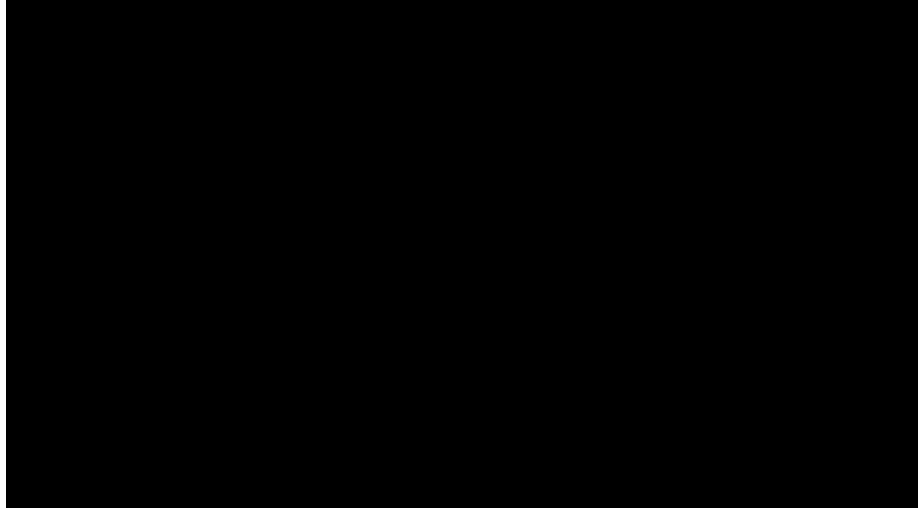


**GRAFİK- 7: 1994-1998 yılları arasında İDO' da yıllara göre yapılan yatırım miktarı**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.51'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

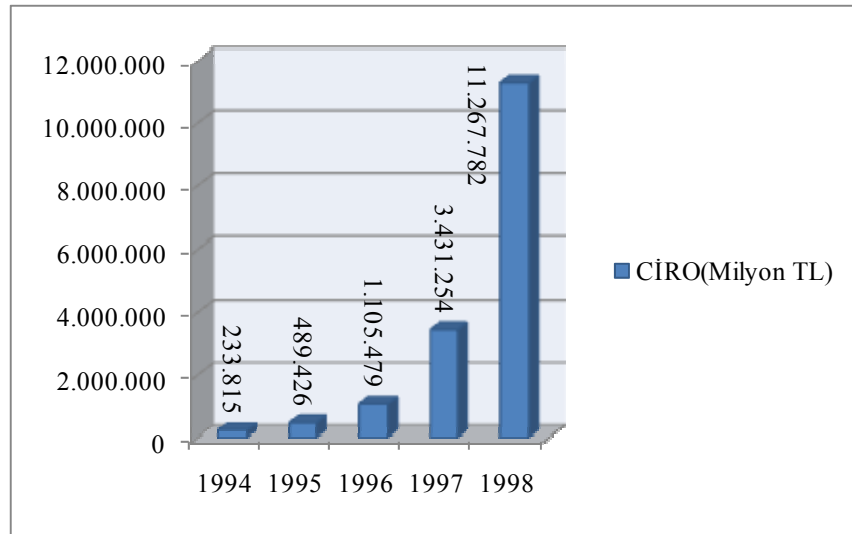
<sup>208</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.49.

<sup>209</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.50.



**GRAFİK- 8: 1994-1998 yılları arasında İDO ile taşınan yolcu sayısı**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.51'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)



**GRAFİK- 9: 1994-1998 yılları arasında İDO' da elde edilen ciro miktarı**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.51'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

Ayrıca ulaşım sorununun giderilmesi amacıyla; 27 Mart 1994-31 Aralık 1998 tarihleri arasında İstanbul genelinde 127 km yol, köprü ve altyapı düzenlemesi yapılarak

hizmete sunulmuştur. 31 Aralık 1998 tarihi itibariyle; 95 km'lik yol, köprü ve altyapı çalışması da devam etmektedir.<sup>210</sup>

M.Ö. 658 Yılında Sarayburnu ve çevresinde kurulan İstanbul'un asırlardır en büyük sorunlarından biri içme suyunun yetersizliği olmuştur. Kuruluş döneminde şehrin su ihtiyacı, yeraltı kaynaklarından sağlanmaktadır. İlk önemli su tesisleri Roma İmparatorları zamanında yapılmıştır. İmparator Hadriyen (117-138) tarafından sur dışındaki bir kaynaktan Haliç'in kenar mahallelerine kadar Su Yolu yaptırıldığı, Valens'in (364?378) de Halkalı civarından Beyazıt'a kadar su getirttiği ve bu Su Yolu için Mazul Kemer ile bugün Bozdoğan diye bildiğimiz Valens Kemerini inşa ettirdiği kayıtlarda mevcuttur. Yine Valens zamanında Belgrat Ormanları'nda bir bent yaptırılmış, Kâğıthane Deresi'nin suları ızgara ve havuzlarda toplanarak bu sular şehre getirilmiştir. Roma İmparatorları zamanında yaptırılan su tesisleri Bizans İmparatorları tarafından bir dereceye kadar tamir edilmişse de, Bizans'ın son devirlerinde kullanılmaz bir şekilde, tamamıyla yok olmak durumuna gelmiştir. Bu tesislerden halen ayakta olan Mazul ve Valens (Bozdoğan) Kemerleri Osmanlılar tarafından çok iyi bir şekilde tamir edilerek, yıkılmaktan kurtarılmıştır. İstanbul'un fethedilmesiyle yeni bir çağ açan Türkler, o günün şartlarına göre, şaheser bir su medeniyeti oluşturmuşlardır. Fetih'ten sonra şehir nüfusu daha da artmış, mevcut su tesisleri yetersiz hale gelmiştir. Fatih Sultan Mehmet Han, önceden Valens tarafından yaptırılan Marmara Bölgesi'ndeki su tesislerini ıslah ettirmiştir. Fatih ve Turunçlu Su Yolları bu suretle meydana gelmiştir. Daha sonra birçok padişah ve devlet erkânı, Halkalı Suları adını alan ve Halkalı Köyü civarındaki muhtelif pınarlardan beslenen Marmara Bölgesi Su Tesisleri Manzumesi'ne yeni kollar ilave etmişlerdir.<sup>211</sup>

Zamanla nüfusun artmasıyla birlikte yine su sıkıntıları çekilmeye başlanınca Padişah Kanuni Sultan Süleyman bu sorunun halledilmesi için Mimar Sinan'ı görevlendirmiştir. Böylece 1555 senesinde Kırkçeşme Su Tesisleri'nin inşasına başlanmıştır. O zamanlar; Alibey ve Kâğıthane Derelerinin mecralarından toplanan sular, havuzlarda biriktirilerek Eğrikapı'ya getirilmekte, oradan da şehre taşınmaktadır. O tarihlerde aşırı basınca dayanıklı su boruları bulunmadığından, vadilere kemerler inşa

<sup>210</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.60.

<sup>211</sup> İstanbul'da Tarihte Su Yönetimi, <http://www.iski.gov.tr/Web/statik>, (24.10.2012)

edilerek sular bunların üzerinden akıtılmaktadır. Bu tesisler yapılırken ana kaynağın tespitinde, suyollarının, kemerlerin ve havuzların inşasında yapılan ince ölçü ve hesaplamaların, bugünkü modern aletlerle yapılan hesaplar kadar doğru ve hassas bir şekilde yapıldığı görülmektedir.<sup>212</sup>

Hızla gelişen ve nüfusu artan İstanbul'un hem yetersiz kalan su ihtiyacını karşılamak, hem de yeni yapılan modern binalara basınçlı su vermek gayesiyle Sultan Abdülaziz tarafından 1868 yılında Fransız şirketine imtiyaz verilerek "Dersaadet Anonim Su Şirketi" (Terkos Şirketi) kurulmuştur. Böylece, bu şirketin memba, dere ve yeraltı sularını toplayıp, isale etmesi ve Terkos Gölünden alınacak suyun arıtılarak şehre ulaştırılması ve dağıtılması kabul edilmiştir.Yapılan ilk tesis, 1883'de Terkos Gölü kenarındaki terfi merkezidir. 1888'de göl çevresini yükseltecek Bağlama yapılmıştır. 1926 yılında ise Kâğıthane sırtlarında ilk su tasfiye tesisi inşa edilmiş ve su arıtılarak, klorlandıktan sonra şehre iletilmiştir. Diğer taraftan gittikçe gelişen Anadolu Yakası'nın su ihtiyacını karşılamak üzere Üsküdar-Kadıköy Su Şirketi 1893'de Elmalı Deresi üzerinde 1. Elmalı Barajı'nı inşa etmiş, Anadoluhisarı'ndan Bostancı'ya kadar olan sahada su şebekesi döşenmiştir. Daha sonra Elmalı Barajı'ndaki suyu arıtacak bir tasfiye tesisi, terfi merkezi, Bağlarbaşı'na kadar isale hattı ve Bağlarbaşı Su Deposu da şirket tarafından inşa edilmiştir.<sup>213</sup>

Ancak zamanla bu imtiyazlı su şirketleri, haklarının azamisini alıp, görevlerini yerine getirmekten kaçınıncı su meselesinin bu şirketler eliyle çözüme kavuşmayacağı kanaatine varılmış ve Terkos Şirketi 1932 yılında, Üsküdar - Kadıköy Su Şirketi ise 1937 yılında satın alınarak, İstanbul Sular İdaresi (İSİ)'ne devredilmiştir.O senelerde İstanbul'a verilen günlük toplam su miktarı 35.000 m3 mertebesindeydi. Daha sonra İSİ'nin Avrupa Yakasındaki çalışmaları; Terkos Terfi Merkezi ile Kâğıthane Arıtma Tesisinin kapasiteleri artırıldı, İkinci Kademe İsale Hatları takviye edilerek, kapasiteleri yükseltildi, şehir içindeki terfi merkezleri çoğaltıldı ve buharla işleyenler yerine elektrikli pompalar devreye sokuldu. Çırpıcı'da artezyen kuyuları açıldı ve bir Terfi Merkezi tesis edildi. Terkos-Silahtarağa arasında enerji nakil hattı kurularak, Terkos'daki Terfi Merkezleri elektrikli pompalarla donatıldı. DSİ'nin yaptığı Ömerli

<sup>212</sup>İstanbul'da Tarihte Su Yönetimi, <http://www.iski.gov.tr/Web/statik>, (24.10.2012)

<sup>213</sup>İstanbul'da Tarihte Su Yönetimi, <http://www.iski.gov.tr/Web/statik>, (24.10.2012)

Barajı'nın isale hatları ve su dağıtım şebekeleri tamamlandı. Asya Yakasında ise, Elmalı Deresi üzerinde 2. Elmalı Barajı inşa edildi, Elmalı Terfi Merkezi elektrikli motopompalarla donatıldı. Arıtma Tesisi ıslah edildi. Adalara Su iskelesi ile Terfi Merkezleri kuruldu. DSİ'nin yaptığı Ömerli Barajı'nın isale hatları ve Su Dağıtım Şebekeleri tamamlandı.<sup>214</sup>

Ancak zaman geçtikçe İstanbul'un altyapısı geliştirilememiş ve yapılan gecekondular tarzı mahalleler, hizmetin götürülmesini daha da zorlaştırmıştır. Artan nüfusun su ve kanalizasyon ihtiyacını karşılamaya İSİ'nin gücü yetmeyince daha geniş yetki ve imkânlarla yeni bir idarenin kurulması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.1981 yılında kurulan bu yeni idarenin ismi İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi (İSKİ)dir. İSKİ, 2560 Sayılı Kanunla İstanbul Valiliği denetiminde kurulmuş ve 1984 yılında 3009 sayılı kanunla İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesine alınmıştır.<sup>215</sup>

İstanbul halkı, 1990yılıının başlarına gelindiğinde tarihinin en susuz dönemini yaşamaya başlamıştır. Birçok semtin suyu günlerce akmamış, aktığı zaman da su yerine çamurakmıştır. Halk, günlük içme suyu ihtiyacını, benzin istasyonları gibi kurulan su istasyonlarında sıraya girerek karşılamaya çalışmıştır. Bu durumun en büyük sebebi İSKİ'nin başındaki kötü yöneticilerdi.

1989 Yerel Seçimlerinde SHP'den Belediye Başkanı seçilen Nurettin Sözen yakın arkadaşlarından Ergun Göknel'i İSKİ Genel Müdürlüğüne getirmiştir. İSKİ Genel Müdürü olan Ergun Göknel,yapılması gereken yatırımları yapmamış, görevini kötüye kullanarak evrakta sahtecilik yapmış, kurumun ihalelerini paravan olarak kurduğu şirketlere vermiş, bu ihalelerde büyük yolsuzluklar yapmıştır. O dönem, eşi Nurdan Erbuğ'la da arası bozulan Göknel, İSKİ'deki sekreteri Feray Işık'la evlenmek üzere eşine boşanma davası açmıştır. Göknel'in bu ilişkisini hazmedemeyen Erbuğ, eşinin yaptığı yolsuzlukları ortaya çıkaracak açıklamalar yapmış ve yüklü miktarda nafaka talep etmiştir. Kayıtlara "İSKİ Yolsuzluğu" olarak geçen bu skandal, 1994 yerel seçimleri öncesinde büyük gürültü koparmış, SHP'nin seçimlerde oy kaybetmesine neden

---

<sup>214</sup>İstanbul'da Tarihte Su Yönetimi, <http://www.iski.gov.tr/Web/statik>, (24.10.2012)

<sup>215</sup>İstanbul'da Tarihte Su Yönetimi, <http://www.iski.gov.tr/Web/statik>, (24.10.2012)



olmuştur. “İSKİ Skandalı” yerel seçimler öncesinde Recep Tayyip Erdoğan’ın elini güçlendirmiştir.

27 Mart 1994 tarihinde Erdoğan göreve geldiğinde borç içinde kıvranan, rüşvet ve yolsuzluk iddialarıyla itibar kaybetmiş yöneticilerinin büyük çoğunluğu hapislerde olan, kasası boş, parasız, susuz, araç-gereci olmayan, geleceğe yönelik tek bir projesi ve çalışması olmayan, çeşmelerinden çamur akan bir İSKİ devralmıştır.

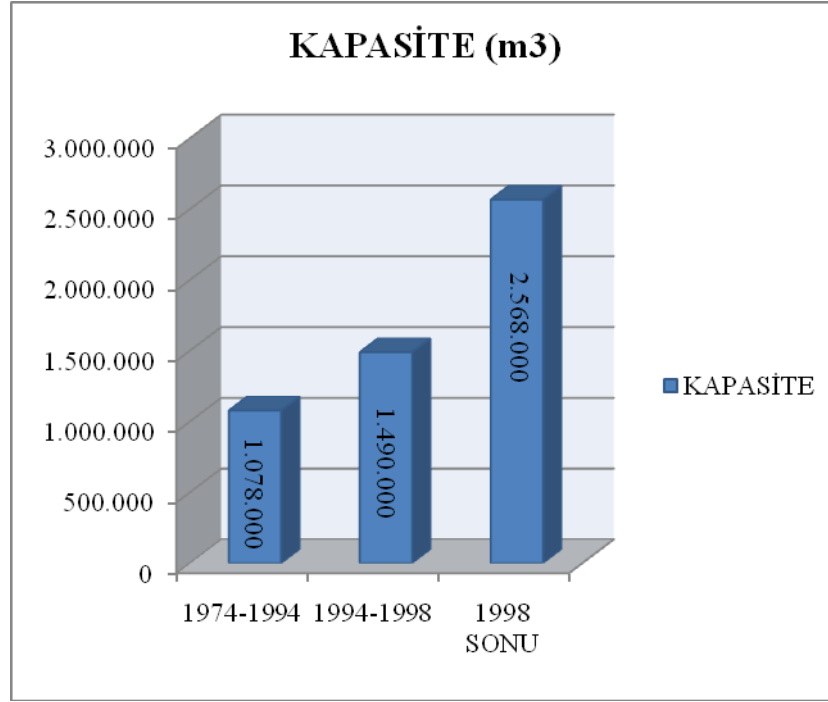
Seçim kampanyaları sürerken, halk içerisinde İstanbul’un su sorununu çözecek belediye başkanının başka hiçbir şey yapmadan ömür boyu başkan olarak kalabileceği konuşulmaktadır.Recep Tayyip Erdoğan da, seçimi kazanır kazanmaz ilk iş olarak acil çözülmesi gereken meselelerin başında gördüğü susuzluk sorununu ortadan kaldırmak amacıyla,belediyenin imkânlarının büyük çoğunluğunu İSKİ yatırımlarına yoğunlaştırmıştır.Hayata geçirilen projelerle birlikte, daha ilk sene dolmadan su kesintilerinin büyük çoğunluğuna son verilmiş, çeşmelerden temiz su akmaya başlamıştır.

İSKİ’nin yönetimine getirilen yöneticilerle birlikte yeni bir anlayış geliştirilmiş ve bu anlayış doğrultusunda tüm şehir ele alınarak; acil çözüm bekleyen sorunların yanında, İstanbul’un gelecekteki temiz içme suyu ihtiyacını karşılayacak yeni kaynakların bulunması ve bu kaynaklardan ihtiyaç olabilecek yerlere su taşınması konusunda yeni projeler üretilmiş ve kademe kademe uygulanmaya konulmuştur.Su sorununu tamamen ortadan kaldırmak amacıyla İSKİ; Çevre Yılı, Haliç Yılı, Mavi Marmara Yılı gibi her yıla bir isim vererek, isimlendirilen alana dikkatleri çekmiş, o alanda yoğun ve planlı bir şekilde çalışmalarını yürütmüştür.

İstanbul için son derece önemli olan içme suyu ihtiyacı açığını kapatmak için planlanan ve yürütülen Terkos-Sazlıdere-İkitelli Proje paketinde yer alan Fatih Sultan Mehmed Han İçmesuyu Tasfiye Tesisi tamamlanmıştır. Yapılan bu tesise akıtılan sular arıtılarak şebekelere verilmiştir. Bu tesisten İstanbul’un Küçükçekmece, Bağcılar,

Bahçelievler, Bakırköy, Güngören, Esenler, Gaziosmanpaşa, Bayrampaşa ve Eyüp'te yaşayan milyonlarca insan istifade etmeye başlamıştır.<sup>216</sup>

1974-1998 yılları arasında İstanbul'da içme suyu ihtiyacını karşılamak amacıyla yapılan İçmesuyu Tasfiye Tesisleri Kapasiteleri iki dönem halinde aşağıdaki grafikte verilmiştir.



**GRAFİK- 10: 1974-1998 yılları arasında yapılan İçmesuyu Tasfiye Tesisleri Kapasiteleri**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.83'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

Grafikten de anlaşılacağı üzere; 4 yılda yapılan İçmesuyu Tasfiye Tesislerinin kapasitesi 20 yılda yapılan tesislerin kapasitesinden yaklaşık olarak %40 daha fazladır.

Bunun yanında çevre dere, göl ve barajlardan getirilen su miktarı 1974-1994 yılları arasındaki 20 yıllık süre içerisinde toplam 162 milyon m3 iken, 1994-1998 yılları arasındaki 4 yıllık süre içerisinde getirilen su miktarı toplam 444 milyon m3 gibi önemli

<sup>216</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.83-84.

bir miktara ulaşmıştır. Yani 4 yılda getirilen su miktarı, geçmiş 20 yıldakinin takriben üç katı kadar olmuştur.<sup>217</sup>

Su kaynaklarında suyun olması yeterli değildir. Mühim olan mevcut suyu sağlıklı, kaliteli ve etkin bir şekilde şehre ulaştırmaktır. İSKİ bu meselinin üzerine ciddiyetle eğilerek, 111 yılda yapılanlardan çok daha fazlasını yapmıştır. Asya yakasında; Ömerli Çamlıca, Ömerli Sultanbeyli, Ömerli Şeyhli, Kartal Soğanlık, Maltepe Adalar, arasına isale hattı döşerken, Avrupa yakasında; Avcılar Esenyurt, Sefaköy Halkalı, Yıldız Dereleri, Terkos Kâğıthane (3. İsale hattı), Terkos İkitelli, Sazlıdere İkitelli, İkitelli Sistemi Dağıtım, Kâğıthane Çeliktepe, Kâğıthane Beyoğlu arasına isale hattı boruları döşemiştir.<sup>218</sup>

Yine bu dönemde Adalar ilçesine; Maltepe Adalar isale hattı döşenerek, yıllardır tankerlerle taşınan su, isale hattı ile taşınmaya başlanmıştır.

Ayrıca yetersiz olan su kaynaklarının güçlendirilmesi amacıyla; Yıldız Derelerinin suyu, Terkos Gölü'ne getirilip oradan dağıtılmaya başlanmıştır. Terkos Gölü ile Kâğıthane arasına 41.500 metre, Terkos Gölü ile İkitelli arasına 33.000 metre uzunluğunda ve bir otomobilin rahat bir şekilde geçebileceği genişlikte isale hatları döşenmiştir.<sup>219</sup>

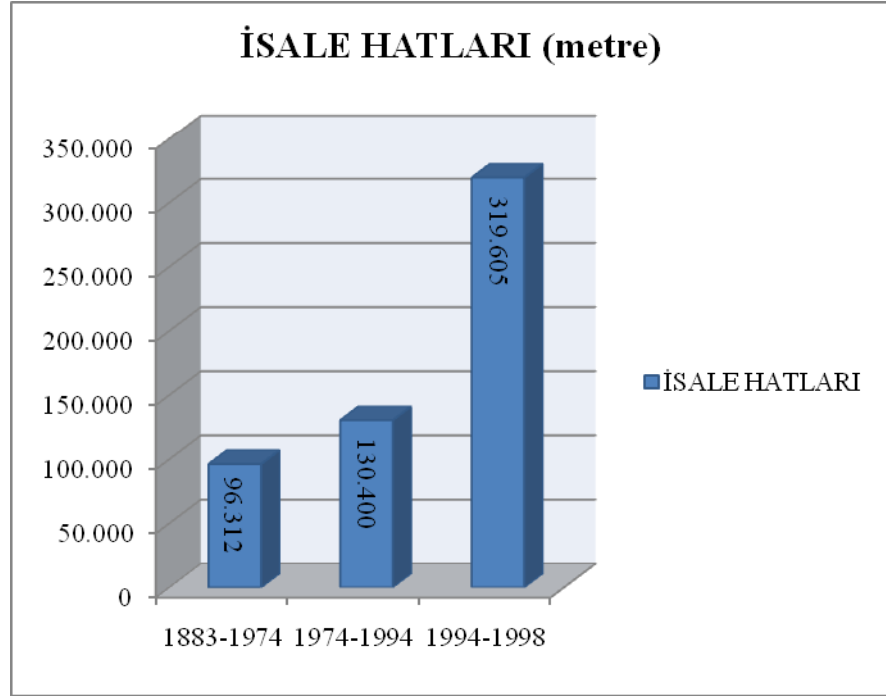
Aşağıdaki grafikte ilk olarak 1883 yılında döşenmeye başlanan isale hatlarının dönem dönem uzunlukları verilmiştir.

---

<sup>217</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.81.

<sup>218</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.85.

<sup>219</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.85.



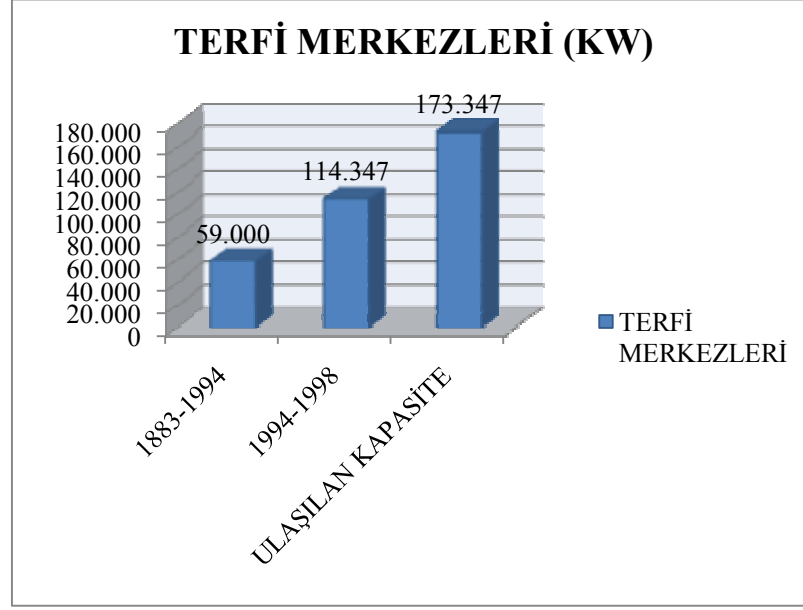
**GRAFİK- 11: 1883-1998 yılları arasında döşenen isale hatları uzunlukları**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.85'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

İçmesuyu Tasfiye Tesislerinin kapasitesinin artırılması, isale hatlarının yenilenmesi ve yeni hatların döşenmesinin yanında; İçmesuyu tesislerinin kalbi mesabesinde olan ve şehrin her noktasına suyun ulaştırılmasını sağlayan terfi merkezlerinin yapımına önem verilerek 31 ayrı noktada terfi merkezi yapılmıştır. 1994 yılına kadar 52.000 kW olan terfi merkezlerinin kurulu gücüne 63.199 kW güç ilavesi yapılarak susuzluk giderilmiştir. Bunun yanında günlük İçmesuyu tüketim salınımlarını dengelemek maksadı ile yapılmakta olan su haznelerinin yapımında da bir atılım gerçekleştirilmiştir.<sup>220</sup>

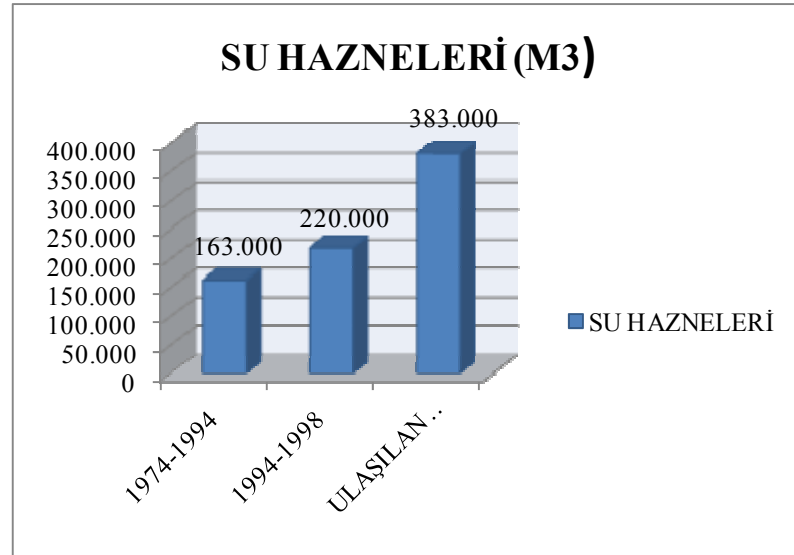
Aşağıdaki grafiklerde yıllara göre yapılan terfi merkezi ve su haznelerinin ulaştıkları kapasiteler verilmiştir.

<sup>220</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.88.



**GRAFİK- 12: 1883-1998 yılları arasında yapılan Terfi Merkezlerinin ulaştıkları kapasite**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.88'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)



**GRAFİK- 13: 1883-1998 yılları arasında yapılan Su Haznelerinin ulaştıkları kapasite**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.88'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

İçmesuyu ihtiyacının karşılanması için yapılan büyük yatırımların yanında, çevreyi ve diğer canlı varlıkları özellikle de deniz canlılarını korumak amacıyla; şehrin atık sularının arıtılması için dev yatırımlar yapılmıştır.

1994 öncesine kadar İstanbul'un atık sularının ancak % 9'u gibi çok küçük bir kısmı arıtma işleminden geçiriliyordu, diğer % 91'lik kısmı arıtılmadan denize veya derelere deşarj ediliyordu. Bu da büyük çevre katliamlarına sebep oluyordu. Uygulamaya geçirilen önemli projeler sonucunda; atık su arıtma yüzdesi 4 yılda 7 misli artırılarak 1998 yılı itibariyle % 63 seviyesine ulaştırılmıştır.<sup>221</sup>

Çevreyi, özellikle de denizi koruma adına yapılan en büyük proje Haliç'in çamur ve atık birikintilerinden temizlenmesi çalışmasıdır. 1997 yılı "Haliç Yılı" ilan edilerek, dikkatler buraya çekilmiştir. Bu temizleme çalışmasında Balat ile Hasköy ve Alibeyköy ile Silahtar arasındaki bölgedeki deniz dibindeki çamur tabakası özel araçlar sayesinde havayla buluşturulmadan, suya karışmasına izin verilmeden, yaklaşık dört kilometrelik bir mesafede bulunan eski taş ocaklarının bulunduğu yerdeki çukurlara doldurulmuştur. Daha sonra bu alanın çevre düzenlemesi yapılarak yeşillendirilmiştir.

Çevre ile ilgili yapılan çalışmalar sadece Haliç'in temizlenmesi, derelerin ıslahı ve atık su tesislerinin inşa edilmesi ile yeterli görülmemiştir. Bunların yanında; İstanbul'un o yıllarda en büyük sorunu olan hava kirliliği ile de mücadele edilmiştir.

Aşırı göç sonucunda artan hızlı nüfus artışına bağlı olarak gelişen çarpık kentleşme ile birlikte, kalitesiz yakıtların bilinçsiz bir şekilde tüketilmesi, aşırı trafik yoğunluğu, kentin büyümesiyle şehir içinde kalan endüstri kuruluşlarının eski teknolojileri kullanmaları ve yeterli derecede denetim altında tutulmaları, çevre sorunları ile ilgilenecek donanımlı akademik bir ekibin olmayışı çevre sorunlarının katlanarak önemli boyutlara ulaşmasına neden olmuştur.

1994 yılından itibaren, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı hava kirliliğini en aza indirmek için kaliteli yakıt temini ve doğal gazın yaygınlaşması, yakma cihazlarının iyileştirilmesi, binalarda ısı yalıtımını hayata geçirme, endüstriden kaynaklanan emisyonların kontrol altına alınması ve denetimi çalışmalarını büyük bir

---

<sup>221</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.91.

titizlikle yürütmüştür. Büyükşehir Belediyesi'nin kaliteli kömür girdirmesi ve denetimleri sonucu hava kirliliği oranlarının dünya standartlarının üstüne çıkması önlenmiştir. Doğalgazın İstanbul nüfusunun yarısına hitap etmeye başlamasıyla, İstanbul'un yıllık kömür tüketimi 8-10 milyon tondan, 2,5 milyon tona kadar düşmüştür.<sup>222</sup>

Ayrıca ilk defa yine o yıllarda mobil araçlarla, son teknoloji ile donatılmış hava kirliliği ölçüm cihazları kullanılarak, modern bir anlayışla hava kirliliği ölçülmeye başlanmış, havadaki kükürt dioksit (SO<sub>2</sub>), partikül madde (PM), karbon monoksit (CO), hidrokarbonlar (HC), azot oksitler (NO<sub>x</sub>), ozon (O<sub>3</sub>) gibi kirleticilerin miktarları anında tespit edilerek, gerekli tedbirler bu ölçümlere göre alınmıştır.

Doğalgazın hava kirliliğinin azaltılmasında önemli bir etkisi olacağı düşünüldükçe, 1995 yılından itibaren hava kirliliğinin yoğun olduğu bölgelerde doğalgaz kullanımının yaygınlaştırılması için önemli yatırımlar yapılmıştır.

1994 yılı başında İstanbul'da doğalgaz pasif abone sayısı 360.000 adet, verilen gaz miktarı ise 150.000 M<sup>3</sup> civarında iken İGDAŞ Genel Müdürlüğünün yaptığı etkin ve hızlı çalışmalar neticesinde, doğalgaz altyapısı 1998 sonunda 1.750.000 aboneye çıkarılmış ve bu abonelerin 943.320'sine de fiilen gaz verilme durumuna gelmiştir. Böylece İstanbul nüfusunun yaklaşık % 33'üne doğalgaz kullanımı gerçekleştirilmiştir.<sup>223</sup> Yıllara göre doğalgaza yapılan yatırım miktarları Tablo-8'de verilmiştir.

---

<sup>222</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.104.

<sup>223</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.108.

**Tablo-8 Yıllara Göre Şebeke Yatırım Tablosu**

YIL	SATILAN GAZ MİKTARI	ABONE SAYISI	GAZ KULLANAN	BÖLGE REGÜLATÖRÜ	ANA ÇELİK HAT km	PE DAĞILIM HATTI km	SERVİS HATTI adet
27.03.1994	127 milyon	180.000	120.000	116	278	1.794	76.528
1998	1.810 milyon	1.250.000	1.060.000	300	600	3.155	142.000
Nisan 1994 ten itibaren	+ 1.683 milyon	1.070.000	940.000	184	322	1.361	65.472

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.109.)

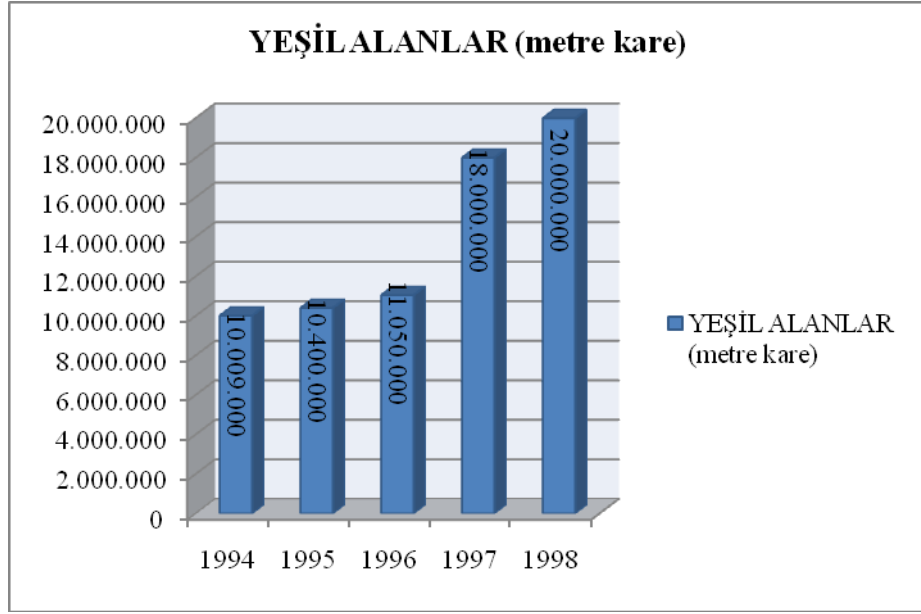
Çevre kirliliği, insanlar başta olmak üzere tüm canlılar için tehdit oluşturmaktadır. Özellikle insanlar üzerinde fizyolojik olarak olumsuz etkileri olduğu gibi psikolojik olarak da ciddi olumsuz etkileri bulunmaktadır. Yaşanabilir şehirlerde kişi başına düşen yeşil alanlar oldukça fazladır. İnsanların sağlıklı ve mutlu bir hayat sürebilmesi için yaşam alanlarında yeşil alanların oluşturulması gereklidir. İstanbul'da 1994 yılı öncesinde kaçak yapılaşma, gecekonduların artması, plansız sanayileşme nedeniyle mevcut yeşil alanlarının büyük bir kısmı kaybedilmiş, yeni yeşil alanlarda oluşturulamamıştır.

İstanbul'un 27 Mart 1994 öncesinde yeşil alan miktarı 10 milyon m<sup>2</sup> idi. Yeşil alan miktarının artırılması amacıyla 27 Mart 1994 ile 31 Aralık 1998 tarihleri arasında gerçekleştirilen bir dizi çalışmalar sonucunda İstanbul'a yaklaşık 10 m<sup>2</sup> daha yeni yeşil alan daha kazandırılmıştır.<sup>224</sup>

Aşağıdaki grafikte 1994-1998 yılları arasında oluşturulan yeşil alan miktarları verilmiştir.

<sup>224</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.117.





**GRAFİK- 14: 1994-1998 Yılları Arasında Oluşturulan Yeşil Alan Miktarları**

(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.117'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)

27 Mart 1994 seçimleri öncesinde sadece belediye personeli ve bazı ayrıcalıklı kesime hizmet veren belediyeye ait sosyal tesisleri, anlayış değişikliği ile birlikte ayırım gözetilmeden tüm halka hizmet vermeye başlamıştır. Florya, Arnavutköy ve Fethipaşa'da bulunan tesisler elden geçirilerek yenilenmiş ve bunlara ek olarak; Çamlıca Sosyal Tesisleri, Hidiv Kasrı, Otağtepe ile Yıldız Parkı içerisinde bulunan Sarı Köşk, Pembe Köşk, Çadır Köşkü ve Malta Köşkü restore edilmiş, çevre düzenlemeleri de yapılarak tüm halkın hizmetine sunulmuştur.

İstanbul'un eğitim ve kültür şehri olması nedeniyle, Büyükşehir Belediyesi öğrencilere yönelik, eğitime katkı sağlayacak önemli çalışmalar yapmıştır. 1994 yılından itibaren her eğitim kademesindeki ihtiyaç sahibi, şehit çocuğu, yetim ve öksüz öğrencilere eğitim yardımı yapılmıştır. Her yıl eğitim-öğretim yılı başında ilköğretim okulu ve lise öğrencilerine, ihtiyaçlarını karşılamaları amacıyla eğitim yardımı ödenmiştir. Özellikle başka şehirlerden gelerek üniversitelerde okuyan lisans öğrencilerine okul dönemi içerisinde sekiz ay boyunca eğitim yardımı yapılmıştır. Bunun yanında araştırmalarını daha iyi imkânlar ile yapabilmeleri amacıyla yüksek

lisans ve doktora öğrencileri de eğitim yardımı ile desteklenmiştir. Aşağıdaki tabloda 1994-1998 yılları arasında yıllara göre yapılan eğitim yardımlarının miktarı verilmiştir.

**Tablo-9 Yıllara Göre Üniversite Öğrencilerine Yapılan Eğitim Yardımı Tablosu**

YILI	ÖĞRENCİ SAYISI	LİSANS	Y.LİSANS	DOKTORA	TOPLAM ÖDENEN
1994	2500	1.500.000 t1	-	-	30.000.000.000
1995	10.350	2.000.000t1	4.000.000t1	6.000.000 t1	272.600.000.000
1996	26.050	3.000.000 t1	6.000.000t1	9.000.000 t1	656.400.000.000
1997	21.500	5.000.000t1	10.000.000t1	15.000.000	940.000.000.000
1998	20.000	8.000.000 t1	15.000.000t1	20.000.000 t1	1.344.000.000.000

*(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.171'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)*

**Tablo-10 Yıllara Göre Yetim ve Öksüz Öğrencilere Yapılan Eğitim Yardımı Tablosu**

YILI	ÖĞRENCİ SAYISI	ÖDEME (AYLIK)	TOPLAM ÖDEME
1997	7.000	3.000.000	168.000.000.000
1998	115.000	5.000.000	460.000.000.000
<b>TOPLAM</b>	<b>18.500</b>		<b>628.000.000.000</b>

*(Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.171'deki sayısal veriler kullanılarak hazırlanmıştır.)*

İstanbul tarih boyunca, sık sık meydana gelen yangınlar sonucunda ciddi zararlar görmüştür. Birçok tarihi eser bu yangınlarda yok olmuştur. Çok sayıda can kaybı yaşanmıştır. 25 Eylül 1923 tarihinden itibaren Bakanlar Kurulu Kararı ile itfaiye teşkilatı belediyelere devredilmiştir. Modern itfaiyeciliğin ilk adımı bu tarihte atılmıştır, diyebiliriz. Bu karar belediye teşkilatının kurulduğu her yerde itfaiye teşkilatının da kurulmasını zorunlu kılmıştır. Her belediyenin ayrı itfaiye teşkilatının olması, zamanla hizmet verilmesinde kargaşaya neden olmuştur. Bu nedenle tüm itfaiye teşkilatları 1981 yılından itibaren Büyükşehir Belediyelerine bağlanmıştır. Yangınların söndürülmesinde insan gücünün yanında modern araçların katkısı da oldukça büyüktür. 1994 yılından önce, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin sahip olduğu araç sayısı sadece 121 olup; araçların yaşı büyük ve sayı olarak ta nüfusa oranla yetersizdir.

1994-1999 yılları arasında; yangın hizmetlerinde, özellikle kurtarmada üstün performans gösteren 10 adet bilgisayarlı otomatik yangıncı merdivenler alınarak hizmete kazandırılmıştır. 42 adet yangıncı aracı olmak üzere toplan 57 son model üstün performanslı araçlar hizmete sunulmuştur. 1994'te 121 olan yangıncı araç sayısı yapılan alımlarla % 45 arttırılarak 173'e yükseltilmiştir. 1999'un ilk yarısında teslim alınacak ihalesi yapılmış araçların da dahil edilmesiyle alınan yangın araç sayısı 85'e, alım oranı da % 70 gibi rekor bir seviyeye ulaştırılmıştır.<sup>225</sup>

Araç desteği, yeni teçhizatlar ve bilgisayar sistemleri ile donatılmış yeni hizmet binalarının yanında, hizmetlerin daha etkin ve hızlı yapılabilmesi amacıyla, daha önce itfaiye müdürlüğü olarak hizmet yapan itfaiye teşkilatı 10 Ekim 1997 yılından itibaren İtfaiye Daire Başkanlığı'na dönüştürülmüştür. Daire Başkanlığı, Merkez İtfaiye Müdürlüğü, İstanbul Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü ve Anadolu Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü şeklinde yapılandırılarak yangına zamanında müdahale, kurtarma ve denetleme hizmetleri daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmeye başlanmıştır.

Recep Tayyip Erdoğan, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığına geldiği 27 Mart 1994'ten itibaren, trafik yoğunluğu, su sıkıntısı, hava kirliliği, çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği gibi fiziki hayatı olumsuz etkileyen sorunlara çözüm üretmeye çalışmıştır. Bunun yanında sosyal hayatın geliştirilmesi amacıyla demokratikleşme, sivilleşme ve çok sesliliğin hâkim olduğu bir kültür ortamı oluşturmak için de birçok adım atmıştır.

Bu amaçla, İstanbul'da yaşayan 7-14 yaş arası çocukların katılımı ile Çocuk Meclisi oluşturulmuştur. Seçimler ile kurulları belirlenen bu meclisinkimsenin etkisi olmadan belirlediği gündeme ilişkin aldıkları kararlar, uygulanabilir durumda olduğunda, Büyükşehir Belediyesi tarafından uygulamaya konulmuştur. Ayrıca kentteki üniversitelerde okuyan ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinden oluşan Üniversiteli Gençlik Danışma Meclisi kurulmuştur. Bu meclis ile gençlerin belediye imkânlarından faydalandırılarak; kendilerini, ülkelerini ve tüm dünyayı iyi tanımaları amaçlanmıştır. Özellikle üniversite gençliğinin problemleri ve ülkemizi

---

<sup>225</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.193.

ilgilendiren her türlü sorun ilk elden değerlendirilmiş, çeşitli projeler üretilerek gençlerin kendi sorunlarına, kendilerinin çözüm üretmeleri sağlanmıştır.

Bu dönemde, Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı kültürel mekanlar yeni bir anlayışla yönetilmeye başlanmış, sahnelenen oyunlar, konserler, seminer ve konferanslarla her kesimden insana ulaşılmaya çalışılmıştır. Şehrin kültürel ve tarihi dokusunu yeniden canlandırmak amacıyla, Gösteri Sanatları Merkezi, Karikatür ve Mizah Merkezi, İstanbul Araştırmalar Merkezi ve Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Merkezi kurulmuştur.

1994-1998 yılları arasında mükerrerlerle birlikte Şehir Tiyatroları'nda sahnelenmiş oyun sayısı 82, çocuk oyunu sayısı 23'e ulaşmıştır. Yine bu süre içerisinde Şehir Tiyatroları hemen hemen bütün oyunlarını kapalı gişe oynayarak yıllık seyirci sayısını 300.000'in üzerine çıkarmayı başararak seyirci rekoru kırmıştır.<sup>226</sup>

Bu dönemde, sosyal ve kültürel çalışmaların yanında spora da büyük önem verilmiştir. Dünya ve Avrupa Şampiyonu güreşçilere, karate ve voleybolculara teşvik amaçlı ödüller verilerek, spor desteklenmiştir. Bir dünya metropolü olan İstanbul'da sporu yaygınlaştırmak adına düzenlenen Avrasya Maratonu yine bu dönemde önemsenmiş ve farklı bir anlayışla düzenlenmeye başlanmıştır.

İlk olarak Tercüman Gazetesi tarafından 1973 yılında gündeme getirilen Asya'dan Avrupa'ya Maratonu fikri, 1978 yılında ertesini yıl bir grup Alman turistin İstanbul'u ziyaret edeceği haberiyle alevlenmiştir. Bu turistlerin özelliği gittikleri ülkelerde Maraton koşuyor olmalarıydı. Son olarak Mısır'da Nil Maratonu'nu koşan bu turistlerin ziyareti Avrasya Maratonu fikrinin hayata geçirilmesini hızlandırmıştır. 1979 yılında gelen Alman turistlerin yanında ülkemizin elit atletleri de davet edilerek organizasyona resmiyet kazandırılmıştır. Parkur ve trafikle ilgili işlemler halledildikten sonra gerekli olan bütün hazırlıklar tamamlanmıştır. Toplamda 74 kişinin katıldığı ve turist gruptan da 34 kişinin katılımıyla Boğaziçi Köprüsünün 700 metre gerisinden ilk Avrasya Maratonu için start verilmiştir. Boğaziçi Köprüsü ilk kez 1 Nisan 1979 günü

---

<sup>226</sup>İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, s.199.

yerli ve yabancı atletlerden oluşan ekiplerle koşmaya başlanmıştır. Bu koşu ile tarihte ilk kez iki kıta arasında bir yarış koşulmuştur.<sup>227</sup>

1979'dan itibaren yaşanan Avrasya heyecanı 1994 yılından itibaren farklı bir boyut kazanmıştır. 1993'te 3 bin kişiyle koşulan organizasyon 1994'te 12 bin 500 kişilik katılımıyla ses getirmiş, 1995'te 25 bin kişi, 1996'da 50 bin kişi koşmuştur. Avrasya Maratonu nihayet 1997 yılında büyük bir hedefi daha gerçekleştirmiş, 100 bini aşkın sporseverin katılımıyla tüm dünyadan ses getirmiştir. Tam 100 ayrı ülkeden 100 bini aşkın kişi, "Yeşil bir İstanbul" için koşmuştur. Ve nihayet 1998'de yapılan büyük bir organizasyon ile Avrasya Maraton'u 200 bin kişi ile koşulmuştur.

#### **7.4. Değerlendirme: Liderlik Yasaları Çerçevesinde Recep Tayyip Erdoğan**

İnsanların hiçbir zorlama olmadan, kendi öz iradeleri ile isteyerek takip ettikleri etkili bir lider olabilmek için bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Tarih boyunca insanlar üzerinde büyük etkileri olan liderler incelendiğinde yer, zaman, şartlar değişiklik gösterse de bazı ortak özelliklere sahip oldukları görülür. Liderlik teorisyenleri son yüzyılda yaptıkları çalışmalar ile farklı yaklaşımlar ortaya koymuş olsa da; birçok teorisyen, liderlerin bazı ortak özelliklere sahip olması gerektiği konusunda hemfikirdir. Ancak lider olabilmek için; sadece insanları etkileyen bu özelliklere sahip olmak yetmez. Bu özellikleri, liderliğin olmazsa olmaz bazı ilkeleri çerçevesinde değerlendirilip ortaya çıkararak, geliştirmek gerekir.

John C. Maxwell, gerçek bir lider olabilmek için dikkate alınması gereken ilkeleri, yirmi bir liderlik yasası adıyla şöyle sıralamıştır.<sup>228</sup>

#### ***LİDERLİK YASALARI***

- Geniş Ufuk Yasası
- Etkileme Yasası
- Süreç Yasası

<sup>227</sup> <http://www.istanbulmarathon.org/genel-bilgiler/tarihce.aspx> (09.11.2012)

<sup>228</sup> John C. Maxwell, Liderlik Yasaları-Reddedilemez 21 Liderlik Yasası, 2. Basım, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2004, sy,vii-xii,

- Denizcilik Yasası
- İkna Yasası
- Sağlam Zemin Yasası
- Saygı Yasası
- Sezgi Yasası
- Çekim Gücü Yasası
- Bağlantı Yasası
- İç Çember Yasası
- Yetki Verme Yasası
- Yeniden Üretim Yasası
- Ortaklık Yasası
- Zafer Yasası
- Büyük An Yasası
- Öncelikler Yasası
- Özveri Yasası
- Zamanlama Yasası
- Büyük Gelişim Yasası
- Miras Yasası

Biz bu bölümde Recep Tayyip Erdoğan'ı; John C. Maxwell' in ortaya koyduğu, reddedilemez yirmi bir liderlik yasası çerçevesinde değerlendirmeye çalışacağız.

<b>LİDERLİK YASASI</b>	<b>LİDERLİK YASASI ÇERÇEVESİNDE RECEP TAYYİP ERDOĞAN</b>
<b>YASA-1</b>  <b>Geniş</b> <b>Ufuk</b> <b>Yasası:</b> Liderlik yeteneği, bir kişinin etkinlik düzeyini belirleyen etikettir. Bir	1989 yılında yapılan Mahalli Seçimlerde, seçmenlerin yapısı ile RP'ye en uzak görülen Beyoğlu İlçesinde Belediye Başkan Adayı olan Erdoğan, geniş bir ufka sahip olduğunun ilk işaretlerini vermiştir. Aday olmada ki ısrarı ile kişisel başarısının ve gayretinin yanında, liderlik yeteneğini de kullanarak yükselere tırmanmak adına gereken adımları atmaya başladığını göstermiştir. Partinin oy oranının en düşük olduğu bölgelerden birinde aday olması bir intihar gibi görülmüştür. Ancak parti için yeni hatta belki de devrim niteliğinde bir uygulama ile seçmenlerin karşısına çıkmıştır. O güne kadar parti üyesi bile yapılmayan kadınlar,

<p>bireyin yönlendirme yeteneğinin düşük olması, onun potansiyeli üzerindeki etiketin de düşük olması anlamına gelir. Liderlik yükseldikçe etkinlik artar. Liderlik yeteneğiniz –iyi ya da kötü- her zaman için organizasyonunuzun etkinliğini ve potansiyel etkisini belirler. Eğer liderlik güçlü ise, ufuk yüksek olacaktır. Bunun olmaması durumunda ise organizasyon sınırlı bir yapı içinde bulunacaktır.<sup>229</sup></p>	<p>Erdoğan'ın seçim kampanyalarında aktif olarak çalışmaya başlamışlardır. Bunun yanında başta üniversite öğrencileri olmak üzere, gençleri de çalışmalara dâhil etmiştir. Seçim kampanyasındaki kadınlar ve gençler ile yakından ilgilenmiş, onlar üzerindeki etkisini arttırmış, güvenlerini kazanarak ve onlara güvendiği imajı vererek geleceğe yatırım yapmıştır.</p>
<p><b>YASA -2</b> <b>Etkileme Yasası:</b> “ Yönlendirdiğini düşünen fakat</p>	<p>Erdoğan'ın belki de hiç zorlanmadığı konulardan biri de karşılaştığı insanları etkilemedir. Siyasi çalışmaların gönüllülük esasına dayandığı göz önünde bulundurulduğunda, siyasi liderlerin takipçileri üzerindeki etkisinin statüye dayalı bir etki olmadığını söyleyebiliriz. Siyasi liderlerin</p>

<sup>229</sup>Maxwell, a.g.e.s,5

<p>hiçbir takipçisi olmayan kişi, yalnızca yürüyüşe çıkmıştır.” Eğer başkalarını etkileyemez iseniz, onlar sizi izlemezler. Ve eğer onlar sizi izlemiyorsa, siz bir lider değilsinizdir. Etkileme Yasası budur. Başkaları ne derse desin, şu unutulmamalıdır ki liderlik etkilemedir – ne daha fazla, ne daha az.<sup>230</sup></p>	<p>etkileme gücü, başka insanların partiye katılımını sağlaması veya oy oranının artırılmasındaki başarısı ile ölçülür. Erdoğan daha gençlik yıllarından başlayarak İstanbul Belediye Başkanı olduğu döneme kadar, partisinin karşı çıkmasına rağmen pozitif değişim yaratacak birçok uygulamaya imza atmıştır. Bu uygulamalar partinin imajına olumlu katkı sağlamış ve oy oranlarını daima yükseltmiştir. Tüm çalışmalarında takipçileri ile yakın ilişkiler kuran Recep Tayyip Erdoğan, onlar tarafından her zaman farklı ve samimi olarak değerlendirilmiştir. Halkın içinden biri olması ve onların dilinden anlaması, insanlar üzerindeki etkisini arttırmıştır. Azimli ve kararlı duruşu ile sahip olduğu etkileme gücü sayesinde, eninde sonunda istediklerini gerçekleştirmiştir.</p>
<p><b>YASA -3</b></p> <p><b>Süreç Yasası:</b> Liderlik karmaşık bir yapıya sahiptir. Onun çok sayıda yönü vardır; saygı, deneyim, duygusal güç, insan yeteneği, disiplin, vizyon, zamanlama gibi.</p>	<p>Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunanların yanında bir süreç olduğunu ve zamanla gelişerek elde edildiğini savunanlarda vardır. Erdoğan’ın liderlik adına doğuştan getirdiğini söyleyebileceğimiz bazı fiziki özelliklerinin varlığı yanında, hayatını incelediğimizde aslında kendisini geliştirme ve yetiştirme adına disiplinli bir şekilde, sürekli olarak her fırsatı değerlendirdiğini de söyleyebiliriz. Erken yaşlarda siyasi çalışmalara başlamış, her türlü siyasi faaliyetin içinde bulunmaya gayret göstermiştir. Dönemi içerisinde revaçta bulunan ilmi ve edebi sohbetlere mutlaka katılmış, gönül ve fikir dünyasını zenginleştirmiştir. Özellikle hitabetini geliştirme adına özel çalışmalar yapmıştır. Bilmediği konuları sormaktan çekinmemiş, araştırmalar yapmış ve yaptırmıştır. Düzenli olarak kitaplar okumuş, seminerlere katılmıştır. Hizmet ettiği tüm</p>

<sup>230</sup>Maxwell, .a.g.e.s,28



<p>Liderlikte önemli rol oynayan çok sayıda faktör, soyuttur. Liderlerin etkin olmak zorunda olmalarının nedeni budur. Başarılı liderler öğrencidir. Öğrenme süreci, azim ve disiplinin bir sonucu olarak süreklidir. Hedef her gün, bir önceki günün üzerine bir şey koyarak, biraz daha iyisini yapmadır.<sup>231</sup></p>	<p>görevlerinde öğrenme ve kendini geliştirme adına gayret göstererek liderlik sürecine yatırım yapmış, güçlü bir lider olmuştur.</p>
<p><b>YASA -4</b></p> <p><b>Denizcilik Yasası:</b></p> <p>Takipçiler, kendilerine etkin bir şekilde kılavuzluk edecek liderlere gereksinim duyarlar. Onlar ölüm kalım durumuyla karşı</p>	<p>İyi düşünülüp hazırlanmadan sunulan hiçbir şey güven vermez ve başarıya ulaşamaz. Uzun bir yola çıkmadan önce muhakkak yol haritası belirlenmeli ve gerekli tüm hazırlıklar eksiksiz yapılmalıdır. Karşılaşılabilecek her türlü sorun için önceden tedbir geliştirilmelidir.</p> <p>Bugünkü başarısını yakalamada İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı dönemindeki çalışmalarının büyük etkisi olan Erdoğan, daha seçim çalışmalarında; işi ciddiye aldığını göstermiştir. Profesyonel ekipler ile çalışarak, İstanbul'un sorunlarını bilimsel yöntemlerle tespit ettirmiş ve çözüm önerilerini ortaya koymuştur. Dünyanın en büyük metropollerinden biri olan İstanbul'unen iyi şekilde yönetilebilmesine ilişkin her şeyi, önceden planlama adına gerekli çalışmaları yaptırmıştır. Büyükşehir Belediye Başkanı seçildikten sonra hiç vakit kaybetmeden;</p>

<sup>231</sup>Maxwell, .a.g.e. s,32

karşıya kaldıklarında, bunun gerekliliği çok acı bir şekilde ortaya çıkar. Ancak sonuç bu kadar ciddi olmadığı zamanlarda bile, gereksinim büyüktür. Gerçek şudur ki, herkes dümeni kullanabilir ancak bir seyir haritası çıkarmak bir lider gerektirir. Buna Denizcilik Yasası denir. İyi liderler kendilerinin ve adamlarının yolculuk ettiği yönü kontrol etmekten daha fazlasını yaparlar. Onlar limana ulaşmadan önce, tüm yolculuğu zihinlerinde görürler. Varış yeri için bir vizyona sahiptirler, oraya ulaşmanın ne	yaptırması olduğu kısa, orta ve uzun vadeli planlar ile bu planları uygulayacak donanımlı ekipleri kurması, yol haritasını önceden belirlediğinin göstergesidir.
--	--

<p>gerektirdiğini anlarlar, ekibin başarılı olması için gereksinim duyacakları şeyleri bilirler ve ufukta görünmeden önce hangi engellerle karşılaşacaklarını saptarlar.<sup>232</sup></p>	
<p><b>YASA -5</b> <b>İkna Yasası:</b> Gerçek Lider konuştuğu zaman, insanlar dinler.<sup>233</sup></p>	<p>Daha çok genç yaşlarda bile gerek katıldığı programlarda ve gerekse arkadaş sohbetlerinde herkes tarafından dinlenen biri olmuştur. Katılacağı tüm programlara çok önceden hazırlanmış ve işini şansa bırakmamıştır. Konuşmalarını gerçek bilgilere dayanarak yaptığı gibi, izleyicilerinin duygularını da sezinleyerek hareket eder. Kendisini çevresindekilerden ayıran uzun boyu, heybeti, hitabeti, güçlü iletişimi ve samimi tavırları ile karşılaştığı insanları ikna etme yeteneğine sahiptir. Onunla biraz zaman geçiren herkes, karakterindeki derinliği hemen fark eder.</p>
<p><b>YASA -6</b> <b>Sağlam Zemin Yasası:</b> Bir liderin iyi karakteri, takipçileri arasında güven yaratır. Bir lider güvenini kaybettiği zaman,</p>	<p>Recep Tayyip Erdoğan'ın kararlı duruşu ve başarılı çalışmaları, izleyicileri üzerindeki inandırıcılık gücünü arttırmıştır. Sağlam bir karakter yapısına sahip olması, insanlara olan yaklaşımı, tevazu sahibi olması, güçlü bir hitabet yeteneğinin olması, milli ve manevi değerlere olan bağlılığı, mensubu bulunduğu camianın başarısı için her türlü fedakarlığı yapması, şahsi menfaatlerini geride bırakması, geleceğe yönelik anlamlı kararlar vermesi ve bu kararların başarılı olabilmesi adına gerekli olan tüm çalışmalara öncülük etmesi, kendisine olan saygıyı arttırmış ve izleyenlerinin güvenini kazandırmıştır.</p>

<sup>232</sup>Maxwell, .a.g.e. s,46-47

<sup>233</sup>Maxwell, .a.g.e.s,57

<p>onun yönlendirme yeteneği kaybolur.<sup>234</sup></p>	
<p><b>YASA -7</b></p> <p><b>Saygı Yasası:</b> İnsanlar başkalarını rastlantı sonucu izlemezler. Onlar saygı duydukları liderliğe sahip bireyleri izlerler. Daha az yetenekli olan daha yetenekli olanı izleyecektir.<sup>235</sup></p>	<p>Erdoğan'ın liderliği rastlantı sonucu veya birilerinin zorlamasıyla ortaya çıkan bir liderlik değildir. Sahip olduğu yetenekler ile her zaman içinde bulunduğu ortamda kendini fark ettirmiştir. Daha gençlik yıllarında İmam Hatip Okulunda okurken, futbol sahalarda top koştururken, MTTB'de görev aldığı dönemde, Parti Gençlik Kolları'nda görev yaptığı dönemlerde ve sonrasında, katıldığı her müsabakada, seminer ve panelde, arkadaş sohbetlerinde mutlaka görüşlerini dile getirmiş, ülkenin geleceği adına fikirlerini sunmaktan çekinmemiştir. Bu uğurda gecesini gündüzüne katmıştır. Gençlik Kolları Başkanlığı yaptığı dönemlerden başlayarak, İl Başkanlığı ve sonraki dönemlerde davet edildiği her yere, köy, kasaba, şehir denilmeden gitmiş, Anadolu'nun her yerini karış karış gezmiş ve oradaki insanların gönüllerini kazanmıştır. Ortaya koyduğu samimiyet, özveri ve fedakarlık; öncelikle eşinin, ailesinin ve kendisini tanıyan herkesin saygısını kazandırmıştır. Bunun en büyük göstergesi içinde bulunduğu camia üzerinde büyük değişiklikler yaratmış olması gösterilebilir.</p>
<p><b>YASA -8</b></p> <p><b>Sezgi Yasası:</b> Liderler her şeyi bir liderlik eğilimi ile görürler ve sonuç olarak; onlar sezgisel olarak neredeyse otomatik olarak, ne yapacaklarını bilirler. Bu 'oku</p>	<p>Erdoğan'ın olayları doğru okuma ve gelecekte neler yapılması ile ilgili güçlü sezgilere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Sahip olduğu kadroyu iyi tanıyıp, nerede ve nasıl değerlendireceği konusunda doğru kararlar vermiştir. Doğuştan böyle bir yeteneğe sahip olduğunu, insanlarla kurduğu yakın ilişkiler ve çok çalışarak kendini yetiştirmesi ile birlikte bu yeteneğini güçlendirdiğini söyleyebiliriz. Bir siyasetçi olarak kaynakları okuma konusunda güçlü sezgilere sahiptir. 1989 Mahalli Seçimlerinde, hem RP Genel Merkezinin hem de İstanbul İl Teşkilatının; partiyi başarısız göstereceği ve kazanma şansının bulunmadığı gerekçesiyle, karşı çıkmalarına rağmen Beyoğlu Belediye Başkan Aday'ı olmuştur. Kendisi bu olayı şöyle açıklamaktadır: “ Beyoğlu Belediye Başkan Adaylığına ben talip oldum. Bu seçimleri bir fırsat olarak görüyordum.</p>

<sup>234</sup>Maxwell, .a.g.e. s,77

<sup>235</sup>Maxwell, .a.g.e.s,85

<p>ve tepki göster' sevgisi tüm büyük liderlerde görülebilir.<sup>236</sup></p>	<p>Çünkü RP olarak bugüne kadar aldığımız oyların, almamız gereken oyun çok altında olduğuna inanıyordum, insanlar bize oy vermek istiyor;ama, aramıştaki görünmez duvar, birbirimizle ilişki kurmamışı engelliyordu. 70'lerden beri bu duvarı bir türlü yıkamıyorduk. Eğer halkla ilişki kurmanın bir yolunu yöntemini bulabilirsek, duvar yıkılacak ve biz Türkiye'nin birinci partisi olacaktık. Bu seçime katılarak, bir anlamda bu inancımı ispatlamak ve halkla aramızda yer alan duvarın yıkılmaz olmadığını göstermek istiyordum.”(43)</p> <p>Gerçekten de sezgileri onu yanıltmamıştır. Yapmış olduğu çalışmalar sonrasında partisi seçimler sonucunda sıçrama yapmış ve bir önceki seçimlerde yüzde 3 aldığı bölgeden yüzde 23'lük gibi bir oy yüzdesine sahip olmuştur.(<a href="http://eski.yerelnet.org.tr/secimler/il_secim.php?ilid=34&amp;yil=1989&amp;bbb=2870">http://eski.yerelnet.org.tr/secimler/il_secim.php?ilid=34&amp;yil=1989&amp;bbb=2870</a>)</p>
<p><b>YASA -9</b></p> <p><b>Çekim Gücü Yasası:</b> İnsanlar kendilerine benzer değerlere sahip olan liderler tarafından çekilirler.<sup>237</sup></p>	<p>Otoriter anlayıştaki lider kadrosunun hâkim olduğu bir parti içerisinde demokrat kimliği ile ön plana çıkan Erdoğan, özellikle Büyükşehir Belediye Başkanı olduktan sonra, kendisi ile aynı fikirlere sahip, yenilikçi ve başarılı insanları kadrosuna alarak yoluna devam etmiştir. Ülkesini değiştirmek ve gelişmiş ülkeler seviyesine çıkarmak isteyen idealist bir yapıya sahip olduğu için çevresindeki benzer özelliklere sahip kişileri etrafında toplayabilmiştir. Alanlarında yetişmiş lider olan şahsiyetler yapılacak olan çalışmalarda görev almak adına Tayyip Erdoğan'ın etrafında toplanmışlardır.</p>
<p><b>YASA -10</b></p> <p><b>Bağlantı Yasası:</b> Etkin liderler, insanlardan yardım istemeden önce onların kalplerini</p>	<p>Halkın içinden gelen bir lider olması Erdoğan'ın izleyenleri ile bağlantı kurmasını kolaylaştırmıştır. Halkın dilinden anlayan, onların beklentilerini bilen bir lider olarak, her zaman iletişimi ilk başlatan kişi olmuştur. Sadece başlatmak ile kalmamış, ilişkiyi sürdürmüş, onları arayıp sormuş, her türlü sorunları ile ilgilenmiştir. Ve bunları yaparken kesinlikle insanlar arasında dil, din, ırk ve cinsiyet gibi bir ayırıma gitmemiştir. Güçlü bir hitabet yeteneğinin olması ve izleyenlerinin</p>

<sup>236</sup>Maxwell, .a.g.e.s,95

<sup>237</sup>Maxwell, .a.g.e. s,114

<p>kazanmaları gerektiğini bilirler. Tüm büyük iletişimciler bu gerçeği bilirler ve hemen hemen sezgisel olarak uygularlar. İnsanların öncelikle duygularını harekete geçirmedikçe, onları harekete geçirmek mümkün değildir.<sup>238</sup></p>	<p>duygularına hitap edecek şekilde konuşması, onlar üzerindeki etkisini canlı tutmuştur. Halk ile kurduğu güçlü bağ, haksız yere hapis cezasına mahkûm edildiğinde kendini çok açık göstermiştir. Siyasi hakları elinden alınmasına rağmen, izleyenleri O’nu yalnız bırakmamış ve tutukluluk süresince hem ziyaretinde bulunmuş hem de sayısız mektup yazmışlardır. Erdoğan bu mektupların tamamına kendi el yazısı ile bizzat cevap yazmış ve var olan duygusal bağı güçlendirmiştir.</p>
<p><b>YASA -11</b> <b>İç Çember Yasası:</b> Her liderin potansiyeli, kendisine en yakın olan insanlar tarafından belirlenir. Eğer bu insanlar güçlüyse, lider büyük bir etkiye sahip olabilecektir. Eğer</p>	<p>Erdoğan’ın en önemli özelliklerinden biri karşılaştığı insanların sahip oldukları niteliklerini önemsemesidir. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı’na seçildiği günün ertesi çalışacağı kadrosu hazırды. Çünkü daha önceden bu hazırlıkları yaptırmış ve çalışacağı kadrolara uygun lider özellikteki potansiyeli olan kişileri belirlemişti. Özellikle o güne kadar yanlış yönetilmesi nedeniyle sürekli zarar eden Belediye İktisadi Teşekküllerinin başındaki lider yöneticileri değiştirerek işe başlamıştır. Doğru personeli göreve getirerek, kuruluşların kar etmesini sağlamış ve potansiyellerini yukarı yönlü harekete geçirmiştir. Belediye Başkanlığında görev yaptığı sürece; başarılı olan, gayret gösteren ve gelişim kaydeden kişileri desteklemiş ve daha yakın kadrolara getirmiş, yukarıya çıkararak liderliklerine katkı sağlamıştır. Bugün hükümette görev yapan birçok bakan ve milletvekili, mahalli idarelerde beraber çalıştığı arkadaşlarıdır.</p>

<sup>238</sup>Maxwell, .a.g.e.s,119

onlar zayıfsa, bunu yapamayacaktır. 239	
<b>YASA -12</b> <b>Yetki Verme Yasası:</b> Yalnızca kendilerinden emin olan liderler başkalarına yetki verirler. Bir lider başkasına yetki vermezse, organizasyon içinde insanların başa çıkamayacağı engeller yaratmış olur. Eğer engeller uzun süre kalırsa, insanlar bunları aşmaktan vazgeçecekler ya da potansiyellerini maksimum seviyede kullanabilecekleri başka bir organizasyona	Erdoğan belli görevlere taşıdığı kişileri asla sınırlandırmamış, onlara güvenmiş ve yetkilendirmiştir. Şahsi bir menfaat beklemediği için, gelecek vaat eden kişilere kaynak oluşturmuş, yetişmelerine imkân vererek desteklemiştir. İl başkanlığı döneminde Mahalli İdareler Enstitüleri ve siyaset okullarının açılmasını önemsemiş, yetenekli insanların yetişmesini sağlamıştır. Asla vazgeçilmez olmayı düşünmemiş ve bu yönde hareket etmemiştir. Her çalışmanın arkasından ciddi anketler ve kamuoyu yoklamaları yaptırarak demokratik davranmaya çalışmıştır. Değişimi önemsemiş, izleyenlerine inanmış ve onları bu yönde motive etmiştir.

<sup>239</sup>Maxwell, .a.g.e. s,131

gitmenin yollarını arayacaklardır. <sup>240</sup>	
<b>YASA -13</b> <b>Yeniden Üretim Yasası:</b> Bir lider yetiştirmek, bir lider gerektirir. Bazı insanların organizasyon içinde kriz yaşanması sonucunda liderliğe sıçradıkları doğrudur. Onlar bu konuda bir şeyler yapmak zorunda kalmışlardır. Diğer küçük grup bazı insanların doğal bir yetenek olarak lider olmalarıdır. Ancak bunların beşte dördü bu yeteneğin kendilerine danışmanlık yapan başka liderlerin etkisi ile kaynaşmış	Erdoğan'ın güçlü bir lider olmasında, taşıdığı kişisel özelliklerinin yanında, Necmettin Erbakan gibi güçlü ve otoriter bir liderle çalışma zamanı geçirmiş olmasının katkısı büyük olmuştur. Ayrıca Adnan Menderes ile Turgut Özal'dan da büyük oranda etkilendiğini söyleyebiliriz. Gerçek bir lider olan Erdoğan,zaman içerisinde kendi liderlik yeteneklerini geliştirdiği gibi, birçok liderin yetişmesine de katkıda bulunmuştur. Bugün bazı bakanların ve siyasetçilerin lider olarak algılanmasında Erdoğan'ın büyük payı vardır.

<sup>240</sup>Maxwell, .a.g.e.s,146



<p>olduğunu belirtir.<sup>241</sup></p>	
<p><b>YASA -14</b></p> <p><b>Ortaklık Yasası:</b> Bir liderin yüksek bir amaca sahip olması başarısız olma ihtimalini engellemeyecektir . Lider “haklı” olduğu için kredi sahibi değildir. Liderin başarısı, insanların gitmelerinin gerekli olduğu yöne yönlendirme yeteneği ile ölçülür. Bu, yalnızca insanların ilk önce bir lider olarak güvenilmesi ile gerçekleşebilir.<sup>242</sup></p>	<p>Aldığı her kararı inanarak ve destek bulacağını umarak izleyenleri ile paylaşılan Erdoğan vizyon sahibi bir liderdir. Her dönemde halkın beklentilerini ortaya koyan bir vizyona sahip olmuştur. Takipçilerinin güvenini kazanmış bir lider olarak, daima başarılı olmuştur. Büyükşehir Belediye Başkanlığında göstermiş olduğu başarılı çalışmaların, izleyenleri üzerinde olumlu etkileri olmuştur. Kurmuş olduğu parti, seçmenlerin kendisine güven duyması ile girdiği ilk genel seçimlerde, olağanüstü bir başarı elde ederek birinci olmuştur. Seçimler esnasında genel başkan olarak ortaya koyduğu vizyon, seçmenler tarafından benimsenmiş ve desteklenmiştir.</p>
<p><b>YASA -15</b></p> <p><b>Zafer Yasası:</b> Her liderlik durumu farklıdır. Her krizin kendine özgü</p>	<p>Daha küçük yaşlarda İstanbul’un kenar semtlerinden olan Kasımpaşa’da yoklukla mücadele etmeye başlayan Erdoğan, hem çalışıp hem okumak zorunda kalmıştır. Özellikle oynadığı futbol oyunu ile mücadele ruhu kazanan Tayyip Erdoğan, yılmadan usanmadan zafer kazanmaya odaklanmıştır. 1989 yılında her türlü karşı çıkmalara rağmen Beyoğlu Belediye Başkanlığına adaylığını koymuş, seçimleri kazanamamış ancak</p>

<sup>241</sup>Maxwell, .a.g.e.s,153

<sup>242</sup>Maxwell, .a.g.e.s,172

<p>mücadele şekli vardır. Zafer kazanan liderlerin, yenilgiyi kabul etmeme gibi ortak bir özellikleri vardır. Kazanmanın alternatifi onlara tamamen kabul edilemez görünmektedir. Bu nedenle onlar kazanmak zorunda olduklarını düşünürler ve onlar tüm davranışlarında bunu uygulamaktadırlar</p> <p><sup>243</sup></p>	<p>ciddi başarı elde etmiştir. 1991 yılındaki genel seçimlerde milletvekili seçilmiş ancak on gün sonra oyların yanlış sayıldığı gerekçesiyle milletvekilliği elinden alınmıştır. 1994 Yerel Seçimlerinde, karşısındaki güçlü rakipler ve medyanın karşı olmasına rağmen büyük başarı elde etmiş, Büyükşehir Belediye Başkanı seçilmiştir. Siirt'te yaptığı bir konuşmadan dolayı, haksız yere mahkûm edilmiş ve siyaset yasağı getirilmiştir. Muhtar bile olamaz denilerek kendisiyle alay edilmesine rağmen, yılmamış ve mücadelesine devam etmiştir. Tüm bunlar O'nun politik zaferler kazanmasında yeni yöntemler keşfetmesine yardımcı olmuştur. Bugün tüm dünyanın dikkatle dinlediği bir lider olmasında mücadeleci kişiliği ile zafer yarasına uygun hareket etmesi yatmaktadır.</p>
<p><b>YASA -16</b></p> <p><b>Büyük An Yasası:</b> Karar anı bir liderin en iyi arkadaşıdır. Tüm liderler bir organizasyondaki değişimi yaratmak mücadelesiyle karşı karşıya</p>	<p>Recep Tayyip Erdoğan için en önemli liderlik anı Büyükşehir Belediye Başkanlığına seçildiği gün olmuştur. O gün, hava kirliliği, ulaşım sorunu, su yetersizliği, kaçak yapılaşma, çöp dağları gibi büyük sorunlarla boğuşan bir şehrin yönetimini devralmıştır. Erdoğan, daha seçim kampanyasını yürütürken anı yakalamış ve takipçilerine bu sorunları çözebileceği noktasında güven vermiştir. Cesaretle yapmış olduğu girişimler ve ileri doğru hareket etmesi, güç işlerin çözülebileceğine takipçilerini inandırmış ve onları etkin kılmıştır. Her başarıyı takipçileri ile paylaşmış, bir sonraki başarı için cesaretlendirmiştir. Başkanlık yaptığı dört yılın sonunda, birçok sorun ortadan kalkmış, pek çok alanda ilerleme</p>

<sup>243</sup>Maxwell, .a.g.e. s,173

<p>kalırlar. Güçlü liderler, yönü değiştirmek için öncelikle ileri doğru hareket edilmesi gerektiğini bilirler.<sup>244</sup></p>	<p>kaydedilmiş ve geleceğe yönelik yeni projeler ortaya konulmaya başlanmıştır.</p>
<p><b>YASA -17</b></p> <p><b>Öncelikler</b></p> <p><b>Yasası:</b> Liderler, başarı için yapılması zorunlu olmayan etkinlikleri bilir. Liderler hiçbir zaman öncelik tanımının gereksiz olduğuna karar verecek kadar ileri gitmezler.<sup>245</sup></p>	<p>Lider olarak bulunduğu her ortamda izleyenlerinin de fikirlerini önemseyerek önceliklerini belirleyen Erdoğan, Büyükşehir Belediye Başkanı olmadan önce birkaç değişik profesyonel ekip ile şehrin sorunlarını bilimsel yöntemler ile belirlemiş ve çözüm önerilerini oluşturarak önceliklerini ortaya koymuştur. Belediye başkanı olduktan sonra, kaynakları da göz önünde bulundurarak öncelikli olarak çözüm bekleyen sorunlara yoğunlaşmıştır.</p>
<p><b>YASA -18</b></p> <p><b>Özveri Yasası:</b> Başarılı insanların doğru buldukları şeyler, lider olduklarında daha berraklaşır. Özveri olmadan</p>	<p>Erdoğan'ın bugün çok sevilen başarılı bir lider olmasında özverili davranmasının büyük katkısı olmuştur. Büyük Türkiye, güçlü Türkiye idealine kavuşabilmek için her türlü fedakârlığı göstermekten kaçınmamıştır. Gecesini gündüzüne katarak, davet edildiği her yere koşmuş, halkın bilinçlenmesi için büyük gayret göstermiştir. Amacı uğruna sık ve uzun seyahatlere çıktığından birçok kere ciddi kazalar geçirmiştir. Siyasetten vazgeçmediği takdirde öldürüleceği ile ilgili aldığı tehditler, uğradığı suikast girişimleri vardır. Büyükşehir Belediye</p>

<sup>244</sup>Maxwell, a.g.e.s,187

<sup>245</sup>Maxwell, a.g.e. s,199

<p>başarı olmaz. Liderliğin ne kadar üst seviyelerine yükselmek isterseniz o kadar özveride bulunmanız gerekir. Yükselmek için kendinizden vermeniz gerekir. Liderliğin gerçek doğası budur.<sup>246</sup></p>	<p>Başkanı iken, Siirt'te yaptığı bir konuşmasından dolayı hapis cezası yatmış ve siyasi yasaklı olmuştur. Hiçbir zaman düzenli bir hayatı olmamıştır. Uykusunu, dinlenme zamanını, ailesiyle geçireceği vakitleri hatta evini barkını bile amacına kurban etmiştir. Kısacası idealleri uğruna kendisini feda etmekten çekinmemiştir.</p>
<p><b>YASA -19</b></p> <p><b>Zamanlama</b></p> <p><b>Yasası:</b> Liderler, doğru hareketi doğru zamanda yaptıklarında başarı neredeyse kaçınılmazdır. İnsanlar, ilkeler ve işlemler inanılmaz bir etki yaratmak için birleşir. Sonuçlar sadece lideri değil, takipçilerini</p>	<p>İstanbul Büyükşehir Belediye Başkan Adayı olarak seçim meydanlarına ilk çıktığında, medya mensupları onu dikkate almadı. Seçim yarışında kendisine hiç şans vermediler. Diğer adaylardan; herkes tarafından tanınan İlhan Kesici, Zülfü Livaneli ve Bedrettin Dalan'ın seçim yarışını yürüteceğini düşünüyorlardı. Daha önceden kimsenin alışık olmadığı tarzda bir aday olan Erdoğan'ı diğer adaylardan ayıran önemli bir özelliği vardır. Halkın içinden biri olması ve samimiyetidir. Diğer adaylar gibi maddi imkânları yoktur. Ancak mensubu bulunduğu teşkilat üyeleri ona çok güvenmiş ve büyük fedakârlık örneği göstererek canla başla çalışmışlardır. Seçim kampanyalarında reklama ve kurguya ihtiyaç duyulmadan sadece Erdoğan'ın diğer adaylardan farklı oluşu ve halkın içinden samimi bir lider oluşu ön plana çıkarılmıştır. Doğru zamanda doğru bir aday olduğu sunulmaya çalışılmış ve sonucunda kimsenin beklemediği bir başarı elde edilmiştir. Aynı durum Erdoğan hapis cezası aldığında da yaşanmıştır. Yeni bir parti kurulmuş ve sistem tarafından haksızlığa uğramış bir Genel Başkan olarak halkın karşısına çıkmıştır.</p>

<sup>246</sup>Maxwell .a.g.e.s,220

<p>ve tüm kuruluşu etkiler.<sup>247</sup></p>	<p>Mahkemeler tarafından hapse mahkûm edilirken, o bu duruma sabretmiş, bu süreyi okuyarak ve kendini geliştirerek geçirmiş, haksızlıklara karşı verdiği haklı mücadelesine halk desteği sağlanmış ve “Efsane Başkan” olarak adlandırılmıştır. Erdoğan ve ekibi yine doğru zamanda doğru hareketi yaparak etkin ve büyük bir lider olduğunu kanıtlamıştır.</p>
<p><b>YASA -20</b></p> <p><b>Büyük Gelişim Yasası:</b></p> <p>Takipçiler yetiştiren liderler, organizasyonların da bir kerede sadece bir kişilik büyüme sağlar. Ancak lider yetiştiren liderler büyümeyi çarparak artırır, çünkü yetiştirdikleri her lider için bu liderlerin takipçilerini de kazanır.<sup>248</sup></p>	<p>Tayyip Erdoğan her dönemde kadrosunu kendisi belirlemiştir. Liderlik yeteneği olan, enerjik, girişimci kimselerle çalışmaya özen göstermiştir. Beraber çalıştığı kişilerin yetişmesi için onlara destek vermiştir. Projelerin hedefe ulaşabilmesi için, projeyi yürütecek ekibin ve liderin öneminin farkında olarak hareket etmiştir. Kendi liderliğinden emin olduğu için beraber çalıştığı kimselerin lider özellikte olmasından çekinmemiştir. Özellikle Ak Parti ilk kurulurken, geniş tabanlı olmasına çalışılmış ve o güne kadar birçok değişik parti içerisinde başarılı olmuş kişiler bir araya getirilmiştir. Zaman göstermiştir ki, lider özellik taşıyan birçok kişi Erdoğan’dan çok şey öğrenmiş ve liderlik süreçlerine katkı sağlamışlardır. Ali Babacan, Recep Akdağ, Ahmet Davutoğlu, Binali Yıldırım ve Zafer Çağlayan gibi bakanlar buna örnek olarak gösterilebilir.</p>
<p><b>YASA -21</b></p> <p><b>Miras Yasası:</b></p> <p>Liderliğin yasaları içinde en az</p>	<p>Erdoğan, kurmuş olduğu Ak Parti’nin kendisinden sonra da varlığını sürdürmesini istemiştir. Bugüne kadar gelen partilerin lider sultanı altında zor zamanlar geçirdiğini fark etmiştir. Parti içerisinde demokratik anlayışın devam etmesi için, parti tüzüğüne milletvekilliği için; “Ak Parti</p>

<sup>247</sup> Maxwell .a.g.e.s,227

<sup>248</sup> Maxwell.a.g.e. s,239

<p>sayıda liderin öğrenmiş olduğu görülen yasa Miras Yasası'dır. Başarıyla sonuca ulaşmak, biri kendisi için mükemmel şeyler yapma yetisine sahip olduğunda gerçekleşir. Başarı, takipçilerine kendisiyle birlikte mükemmel şeyler yapmaları için güç vermekle gerçekleşir. Kendisi için mükemmel şeyler yapacak liderler yetiştirdikçe önem kazanır. Miras ancak, bir liderin organizasyonunu kendisi olmadan da mükemmel işler başaracak hale getirmesiyle yaratılır.<sup>249</sup></p>	<p>listelerinden aday gösterilip seçilmiş olan belediye başkanları ve milletvekilleri, en fazla üç dönem aday gösterilebilir.”<sup>250</sup></p> <p>Genel Başkanlık için ise;” Parti Genel Başkanı, büyük kongre tarafından gizli oyla seçilir. Ancak aynı kişi, kurucu genel başkanlık hariç, en fazla olağan dört dönem genel başkan seçilebilir.”<sup>251</sup>Hükümlerini getirerek yasal güvence sağlamıştır.</p> <p>Kurmuş olduğu sistemin yara almadan devam etmesi için belki de yerini bırakmayı düşündüğü alternatif bir isim olarak HAS Parti lideri Numan Kurtulmuş'u partisine dahil etmiş ve Genel Başkan Yardımcılığı görevine getirmiştir.</p> <p>Recep Tayyip Erdoğan, bir gün farklı bir göreve geldiğinde ya da sadece siyaset tecrübesinden yararlanan bir konumda bulunduğu; artık her şeyi yapmış olmanın rahatlığı içerisinde, liderlik yeteneğinin gerektirdiği başarıları elde etmenin mutluluğundan ziyade, kurmuş olduğu sistemin devam ettiğini görmenin mutluluğunu yaşayacaktır.</p>
---	--

<sup>249</sup> Maxwell .a.g.e.s,252

<sup>250</sup> Ak Parti Tüzüğü Madde -132, (<http://www.akparti.org.tr/site/akparti/parti-tuzugu>,17.12.2012)

<sup>251</sup> Ak Parti Tüzüğü Madde -75, (<http://www.akparti.org.tr/site/akparti/parti-tuzugu>,17.12.2012)

## SONUÇ

Liderlik her durum ve şartta önemli olmasına karşın, siyaset sahnesinde daha önemli bir yere sahiptir. Partilerin siyasi programlarını, hedeflerini ve vaatlerini seçmene anlatacak, onları yönlendirecek kişi liderdir. Özellikle son 20 yılda kentsel nüfusun artması ile birlikte, yerel siyaset ve buna bağlı olarak yerel yönetim liderliği önem kazanmıştır. Görevi gereği seçmenleri ile yakın ilişkiler kuran ve sürekli halkın içinde olan belediye başkanları, uyguladıkları liderlik becerileriyle, geleceğe yönelik siyasi yatırım yapma şansına sahiptirler.

1980 sonrası yapılan yasal değişiklikler ile güçlendirilen yerel yönetimler, yerel siyaseti canlandırmış ve yerel politikayı cazip hale getirmiştir. Özellikle belediye başkanının yetkilerinin arttırılması ile tek adam konumuna getirilmesi, yerel siyasete olan ilgiyi arttırmıştır.

Bu çalışma, yerel siyaset ölçeğinde Recep Tayyip Erdoğan'ın 1994-1998 yılları arasında yapmış olduğu Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde ortaya koyduğu lider özelliklerinin siyasal başarısına etkisini belirlemiştir. İstanbul'un kendine özgü sorunlarına etkin, kalıcı ve farklı çözümler üretme başarısı göstererek, yerel siyaseti bir fırsata dönüştürmüş, liderlik becerilerini sergileme ve geliştirme imkânı bulmuştur. Başkan olarak önemli yetkileri bulunması sorumluluğunu da arttırmıştır. Ancak O, bu sorumluluğun bilincinde olarak, kentte söz sahibi olan büyük ticaret kuruluşlarını, ticaret odalarını ve esnaf odalarını, STK'ları ve diğer grupları da sürece dâhil ederek, güzel bir yönetişim örneği sergilemiştir.

Çalışmanın en önemli sonuçlarından birisi, Erdoğan'ın karizmatik lider özellikleri taşıdığı ve karar alma sürecinde siyasi engellere meydan okuyan, bilgiye açık ve içsel motivasyona sahip bir lider olduğudur. Karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden biri buldukları kriz ortamlarını en kısa sürede kendi lehlerine çevirebilmeleridir. Amaçlarına ulaşma konusunda en elverişli yolları belirleyip, gerekli bilgileri toplayarak, ortaya koydukları görüşlerine meşruiyet kazandırmaktadırlar. Cezaevinden çıktıktan sonra, herkesin artık hiçbir şey yapamaz dediği bir zamanda, eski

partisinden ayrılan milletvekillerini kendi etrafında toplayarak geniş katılımlı yeni bir parti kurması, onun gerçek bir karizmatik lider olduğunun kanıtıdır.

Son bölümde ele alınan liderlik yasaları çerçevesinde; Erdoğan'ın yerel yönetim lideri olarak yasalara uygunluğu kategorileştirilmeye çalışılmıştır. Bu karşılaştırmada yapmış olduğu uygulamalar ve sergilemiş olduğu lider özellikleri ile liderlik yasalarına uygun bir lider konumunda olduğu görülmüştür. Kimi zaman özellikler yaklaşımına, kimi zaman davranışsal ve kimi zamanda durumsal yaklaşıma uygun nitelikleri ile örnek ve seçkin bir lider portresi oluşturmaktadır. Bulduğu her ortamda, yön veren bir lider olarak takip edilmiştir. Gerçek bir lider, tüm liderlik niteliklerine sahip ve tüm liderlik yasalarına uymakla beraber, sadece bulunduğu zamanın değil, ötelere de taşınabilen liderdir.

Bugün tüm dünyada tanınan ve söz sahibi bir lider olan Recep Tayyip Erdoğan'ın şahsına münhasır karizmatik lider özellikleri ve ortaya koyduğu vizyonu ile çağlar ötesine taşınma boyutu apaçık görülmektedir.



## KAYNAKLAR

Akdoğan, Yalçın. Yerel Siyaset ve Kavramlar, Yerel siyaset.1.Baskı, İstanbul: Okutan Yayıncılık. 2008

Ali Eşref Turan, Türkiye’de Seçmen Davranışı: Önceki Kırılmalar ve 2002 Seçimi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul,2004,

Arklan Ümit, Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2004,

Ayşe Aslı Yıldırım, Siyasal İletişim Sürecinde Hitabet Sanatının Kullanılmasının Liderin Başarısına Etkisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008

Besli Hüseyin, Özbay Ömer, Bir Liderin Doğuşu-Recep Tayyip Erdoğan, Meydan Yayıncılık, İstanbul, 2010

Çakır Ruşen ve Çalmuk Fehmi, Recep Tayyip Erdoğan: Bir Dönüşüm Öyküsü, İstanbul, Metis Yayınları, 2001,

Çalmuk Fehmi, Kod Adı:HL, 1.bs.,Ankara, Merdiven Yayınları, 2004,

Çetin, Bilal; Türk Siyasetinde Bir Kasımpaşalı: Tayyip Erdoğan, İstanbul, Gündem Yayınları, 1. Baskı, 2003

Çukurçayır, M. Akif Yerel Demokrasi ve Yerel Siyaset, Yerel Siyaset, Okutan Yayıncılık, İstanbul, 2008

Erder Sema; İncioğlu Nihal, Türkiye’de Yerel Politika’ nın Yükselişi-İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, 1984-2004-, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008.

- Erençin, A.. Küresellesme Sürecinin Metropolitan Siyasal Liderliğe Etkileri: Türkiye Örneği. Küresellesme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu (27-30 Mart, Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya). 2008
- Ergün, Nihat Yerel Siyaset ve Parti Kültürü, Yerel Siyaset, Okutan Yayıncılık, İstanbul, 2008,.
- Görmez, Kemal, Türkiye’de Anakent Yönetiminin Sorunları. Çağdas Yerel Yönetimler Dergisi, 2(1), 1993
- Görmez, Kemal; Yerel Demokrasi ve Türk Belediyeciliği, Vadi Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 1997.
- Gür Kader, Esaretten Zirveye, 1.bs. ,İstanbul, MDS Yayınları, 2003,
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1998 Yılı Faaliyet Raporu ve Tanıtım Kitabı, Akso Organizasyon, Elma Basım, İstanbul, 1999,
- Kaya, Erol Metropolitan Kent Yönetimi, Yerel Yönetimler Dergisi, Sayı.30, Haziran, 2008,.
- Kaya, Erol Modern Kent Yönetimi 1, Yerel Yönetimler Dergisi, Sayı.20, Ağustos, 2007
- Kaya, Erol Muhafazakar İdeolojide Yerel Siyaset, Yerel Siyaset Dergisi, Şubat 2008, sayı 26
- Keleş, Ruşen “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma: Avrupa ve Türkiye”, Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Uluslararası Konferansı, Türk Belediyecilik Derneği Yayını, Ankara, 1994,
- Keleş, Ruşen Yerinden Yönetim ve Siyaset, 5. Baskı, Cem Yayınevi, İstanbul, 2006,
- Marşap Akın, Yaratıcı Liderlik, Gazi Kitapevi, Ankara, 2009,
- Maxwell John C., Liderlik Yasaları-Reddedilemez 21 Liderlik Yasası, 2. Basım, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2004,

Özdemir, Serkan 5216 Büyükşehir Belediyesi Kanunu İle Yetki Alanı Genisletilen Büyükşehir Belediyelerinin İmar Planı Değişiklikleri Açısından İrdelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. 2008.

Pamuk Muhammed, Yasaklı Umut: Recep Tayyip Erdoğan, İstanbul, Birey, 2001,

Recep Tayyip Erdoğan, Bu Şarkı Burada Bitmez, İbrahim Ethem Deveci, 1.bs. , Nesil Yayınları, İstanbul, 2001,

Safahat, Altıncı Kitap, M.Ü. İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları, İstanbul, 2006,

Tekel, Ayşe. Metropoliten Planlamanın Önemi ve Gerekliliği Üzerine. Çağdas Yerel Yönetimler Dergisi, 11(1) 2002.

Toprak, Zerrin, Kent Yönetimi ve Politikası, İzmir 2001

Turan Ali Eşref, Türkiye’de Seçmen Davranışı: Önceki Kırılmalar ve 2002 Seçimi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004,

Warren Bennis, The Leader as Storyteller, 1996

Yıldırım Ayşe Aslı, Siyasal İletişim Sürecinde Hitabet Sanatının Kullanılmasının Liderin Başarısına Etkisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008

Zel Uğur, Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2001,

## İNTERNET KAYNAKLARI

“Kızlar Adımı ‘Hoca’ Koydu”, Akşam, 6 Kasım 2002.

<http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/> (03.08.2012)

“Kızlar Adımı ‘Hoca’ Koydu”, Akşam, 6 Kasım 2002.

<http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/> (03.08.2012)

A. Ekber doğan, Gökçek’in Ankara’yı neo-liberal rövanşçılıkla yeniden

kuruşu <http://www.sehrinuzerindekieller.org/wp-content/uploads/2010/07/aekberdogan.pdf> (30.07.2012)

Ak Parti Tüzüğü , (<http://www.akparti.org.tr/site/akparti/parti-tuzugu>),(17.12.2012)

Arınç: Bir sonraki seçimde hedef yüzde 70, <http://arsiv.sabah.com.tr//haber>, (07.08.2012)

Beden Eğitim ve Sporun Faydaları, <http://egitimspormizah.com/beden-egitimi-ve-sporun-faydalari> (07.08.2012)

Bülent Sarıoğlu, “Kimlik Değişimi”, Milliyet, 13 Aralık 2005,

<http://www.milliyet.com.tr//siyaset/>(01.08.2012)

Erdoğan’ın Kökeni Gürcü, <http://www.haber50.com/erdoganin-kokeni-gurcu-221353hhtm>, (01.08.2012)

<http://www.istanbulmarathon.org/genel-bilgiler/tarihce.aspx> (09.11,2012)

<http://www.tdk.gov.tr/index>. (26.07.2012)

<http://www.turkcebilgi.com/sozluk/siyaset> (26.07.2012)

Hüseyin Eroğlu, “Cemal Dindar’ dan Recep Tayyip Erdoğan’ın Psiko-Biyografisi: Güçlüye bi’at, güçsüze öfke” Röportajı, Birgün, , (02.08.2012)

İstanbul’da Tarihte Su Yönetimi, <http://www.iski.gov.tr/Web/statik>, (24.10.2012)

Muammer Öztürk, Modern Siyaset Bilimi, <http://www.usak.org.tr/dosyalar/dergi>, (26.07.2012)

Nuri Tortop, Yerel Yönetim Anlayışlarında Gelişmeler ve Yerel Yönetimlerin Önemi, <http://www.ekodialog.com/Makaleler/yerel-yonetim-anlayisi-makale.html> (23.07.2012)

Ozan Örmeci, Recep Tayyip Erdoğan, <http://ydemokrat.blogspot.com/recep-tayyip-erdogan>, (23.08.2012)

Prof. Dr. Erol Göka, Erdoğan'ın liderlik psikolojisi, <http://www.haber10.com/makale>, (02.08.2012)

Recep Tayyip Erdoğan, <http://www.biyografi.info/kisi/recep-tayyip-erdogan>, (01.08.2012)

Ruşen Keleş, Yerel Demokrasi İçin Yargı Güvencesi-  
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/473/5468.pdf> (30.07.2012)

Savaş Ay, "Tayyip Erdoğan Nereye Koşuyor-1", Akşam, 21 Mart 2002.  
<http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/yazidizi/> (07.08.2012 )

Savaş Ay, Tayyip Nereye Koşuyor 1, <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam//yazidizi/>  
(01.08.2012)

Tayyip Nereye Koşuyor, Savaş Ay, <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/yazidizi>,  
08.08.2012

Yerel Seçim Sonuçları, <http://www.yerelsecim.com/Detay,1994>

Zerrin Toprak, Türkiye'de Yerel Yönetimler-Yapılanma-Merkez-Yerel Yönetim İlişkileri, <http://kisi.deu.edu.tr/zerrin.toprak>, (27.07,2012)