T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK, AHLAK VE LİDERLİK KAVRAMLARI VE ETİK LİDERLİK

VEYSEL UZUN

STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. KURTULUŞ DEMİRKOL

GEBZE

2013

YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/09/2013 tarih ve 2013/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 23/09/2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Veysel UZUN'un tez çalışması STRATEJİ BİLİMİ Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç Dr. Kurtuluş DEMİRKOL

ÜYE : Prof. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE : Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/09/2013 tarih ve 2013/30 sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Sosyal yaşamın kalitesi için gerekli olan her ne varsa yüksek oranda iş hayatında da kendisine yer bulabilmektedir. Sosyal ortamında saygılı, iş ortamında saygısız bir birey herhalde kimse tarafından hoş karşılanmaz. Herkes yanında olduğu kişinin azami düzeyde olumlu tutarlılık sergilemesini arzular. Bu bakımdan iyi için neyi nasıl yapması gerektiğini bilen bir lider, tutarlı ve ahlak kurallarına bağlı ise; çalışan performansı açısından kayda değer gelişimler söz konusu olur.

İki bin yıl öncesinden bugüne, üzerine düşünülen ve çalışma yapılan etik konusu, çıkış noktası itibari ile insan için iyi yaşam, mutluluk, iyi davranış sergileme yolları üzerine çalışmalar yapmıştır. Etik felsefenin "iyi" ile ilgili olarak sorduğu sorular üzerinden ne kadar zaman geçerse geçsin, bugün gelinen nokta itibari ile önem arz etmektedir. Gelişim sadece teknolojik unsurlar üzeriden değerlendirilebilecek bir süreç olmadığından; bireysel ve toplumsal gelişim için davranış ve yaşayış üzerine sorulmuş olan sorular ve cevapları dikkate değerdir. Bu anlamda gelişim için önderlik eden ve verdikleri kararlar sayesinde pek çok yeniliğin önü açılan liderlerin etik felsefeye ve ahlaklı yaşama olan bağlılıkları derecesinde ilerisi için beklentiler daha da artacaktır.

Anahtar Kelimeler: etik, ahlak, liderlik, etik liderlik

SUMMARY

Whatever is necessary for the quality of social life, business life in the a high rate place it can find easily. Respectful of the social environment but not respectful of the business environment is frowned upon probably. Everyone desires at the maximum level of the person next to exert a positive consistency. In this respect a leader who knows how to do what for good, consistent, and is connected to the code of ethics; significant improvements in terms of employee performance is concerned.

From two thousand years ago to the present, on the issue of ethics in the thought and study are for human to achieve good life, happiness and ways to exhibit good behavior. Questions about “good” asked by Ethical philosophy are still very important obviously. Development process is not evaluated just technological developments but individual and communal behaviors and lifestyles also indicates development rate. In this sense, leaders; who led the development and made decisions that led many innovations; degree of commitment to ethical philosophy moral values will increase expectations for the future.

Keywords: ethic, moral, leadership, ethical leadership

TEŞEKKÜR

Çalışmamda değerli desteklerini esirgemeyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Cemal ZEHİR'e, çalışmamım başarılı neticelenmesi için yaptığı değerli katkılarından dolayı değerli hocam, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL'a ve çok değerli tavsiyeleri ve yapıcı eleştirilerinden dolayı değerli hocam Doç. Dr. Hakan Kitapçı'ya en içten şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

SUMMARY ii

TEŞEKKÜR iii

Şekiller Dizini vi

Tablolar Dizini vii

Giriş 1

1. Bölüm 3

1.1. Etik Kavramı 3

1.1.1. Gelişim Süreçleri 3

1.1.2. Etik Türleri 6

1.1.3. Etik Teorileri 9

1.2. Ahlak ve İslam Ahlak Esasları 17

2. Bölüm 23

2.1. İş Etiği ve İş Etiğinin Gerekliliği 23

2.2. İş Ahlakı Kavramı 27

2.2.1. İş Ahlakının Sosyal Yansımaları 28

2.2.2. İş Ahlakına Dini Bakış Açıları 29

3. Bölüm 34

3.1. Liderlik 34

3.1.1. Liderlik Kavramı 35

3.1.2. Liderlik İle İlgili Yanlış Anlaşılmalar 39

3.1.3. Liderlik Özellikleri 40

3.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 41

3.1.5. Liderliğin Güç Aldığı Noktalar 44

3.1.6. Liderlik İle İlgili Yaklaşımlar 49

3.1.7. Liderlik Tarzları 69

3.2. Etik liderlik 77

Sonuç **84**

Kaynakça **88**

ÖZGEÇMİŞ **96**

Şekiller Dizini

Şekil 3.1. Liderliğin Güç Kaynakları **45**

Şekil 3.2. Dört İşlevsel Liderlik Biçimi **55**

Şekil 3.3. Blake Mounton Yönetim Tarzları Matriksi **57**

Tablolar Dizini

Tablo 3.1. Liderlik Üzerine Yapılan Tanımların Kronolojik Trendi 37

Tablo 3.2. Yönetici ve Liderlerin Karşılaştırılması 43

Tablo 3.3. Vroom-Yetton Modelinde Kullanılan Durumsallık Faktörleri 67

Giriş

İnsanoğlunun yaratıldığı günden bu yana problemi olan ve de çoğu zaman çeşitli şekillerde çözmeye çalıştığı ancak çözüm önerilerinin de pek çoğunun çelişkili ifadelerden meydana gelmesi nedeniyle bir türlü sağlam zemine oturtamadığı konular vardır. Bu konularda her kesimden insanın söyleyecek en az bir cümlesi mevcuttur. Ancak mühim olan her bireyin bir konuda çeşitlilik gösteren fikirlere sahip olması değil üretimde kullanılabilecek değerli fikirlerin neler olduğudur.

Toplulukların ve o toplulukları oluşturan fertlerin yaşam tarzlarını ve bu tarzları meydana getiren ahlaki değerlerin neler olduğunu, topluluğun mahiyeti her ne olursa olsun yönetme ve yürütme görevini üstlenen kişinin; rolünü gerçekleştirdiği süreç boyunca ahlaki kurallara ne derece bağlı kaldığını ve sonuç olarak; topluluğun fert bazında ve genel olarak bu davranışlardan nasıl ve derece etkilendiğini tespit etmek istiyoruz.

Antik Yunan'dan bugüne Etik denen kavram "Nasıl yaşamalı?" ve "Nasıl davranmalı?" sorularına cevap vermeye çalışmıştır. Her düşünür ya da felsefe erbabı bu konu üzeri paralel fikirler ortaya koydukları gibi, birbirleri reddiye yazdıkları durumlar da olmuştur. O günden bugüne "Etik" üzerine yapılan çalışmaların başlangıçta din temeline oturtulurken, gün itibari ile daha seküler açılardan ele alındığına şahitlik etmekteyiz. Oysa etik felsefenin kurucularından sayılan Sokrates idam edilmesi ile sonuçlanan mahkeme sırasında yaptığı savunmasında yaptıklarından bahsederken "… Tanrının buyruğudur bu…" demiştir (Cevizci,2008:41). Evet, aslında ahlaklı olmak, ahlaki değerleri gözeterek yaşamak, zaman zaman bu değerleri terk ettiğimizde de geriye dönüp tekrar aynı çizgiye ulaşmayı amaçlamamız ideal olandır. Zira İslam dini ahlakı önceler, ahlaklı olmayı bir emir olarak Müslümanlara telkin eder.

İslam Peygamberi Hz. Muhammed (s.a.v.) bir hadisi şerifinde "Ben güzel ahlakı tamamlamak üzere gönderildim" buyurmaktadır (Çelik, 2009:169). Bunun yanında Kuran-ı Kerimde Allah'ın (c.c.) insanı yaratmasını bize bildirdiği ayetlerde kullanılan "helak" kelimesi ile ahlak kelimesi aynı kökten gelmektedir. Bunun anlamı gayet açık olarak; yaratılışa uygun olmak, eşittir ahlaklı olmak olarak açıklanabilir. Bu anlamda yine Kuran-ı Kerim'de "Biz Allah'ın boyasıyla boyanmışızdır. Boyası Allah'ınkinden daha güzel olan kimdir? Biz ona ibadet edenleriz deyin" buyrulmaktadır (Bakara, 138). Ayette geçen Allah'ın boyasına boyanmak fıtrata, yaratılışa uygun olmak olarak yorumlanmakta ve en büyük çıktı olarak da ahlakın elde edileceği dile getirilmektedir.

Çalışmamızda, öncelikle etik felsefesinin tarihi üzerine değerlendirmelerde bulunacağız. İdeal yaşama ulaşım arzusu ile yapılan çalışmalarda pek çok düşünürün buluşma noktası olan etik felsefesinin hangi temeller üzerine kurulduğunu, genel itibari ile düşünürlerin buluştukları ve ayrıştıkları noktaları ele almaya çalışacağız. Çıkış noktasının ehemmiyeti açısından Antik Yunan dönemine ait düşünürlerin fikirlerini daha detaylı paylaşırken, modern döneme etkileri açısından özellikle Avrupa'da yaşanmış aydınlanma dönemi sonrası ortaya çıkmış olan düşünürlerin fikirlerini de paylaşacağız. Buna ek olarak ahlak ile ilgili değindiğimiz kısımda ise daha çok İslam ahlakı ile ilgili detaylar sunacağız.

İkinci bölüm ise iş ahlakını tanımlama üzerine yapmış olduğumuz çalışmaları kapsarken, iş etiği, iş ahlakının sosyal etkileri ve iş ahlakına dini bakış açıları, iş etiği ve önemi gibi konuları ele aldık.

Son olarak ise çalışmamızı üzerine kurmuş olduğumuz liderlik konusunu ele aldık ve liderlik kavramını detaylıca inceleyip liderlik konusunda yapılmış çalışmaları özetledik. Liderlik kavramı ve çalışmamızda daha önce değinmiş olduğumuz etik felsefesi üzerinden etik lider kavramını netleştirmek istedik.

1. Bölüm

1.1. Etik Kavramı

1.1.1. Gelişim Süreçleri

Etik kök olarak Yunancadan gelen bir kelimedir. Örf, adap, ahlak, töre gibi anlamları olan *"ethos"* kelimesinden türetilmiştir (www.nisanyansozluk.com). Zaman içerisinde iyi ve doğru olanı bulmaya ve anlamaya dair yapılan çalışmalar ve düşünsel faaliyetler kademeli olarak etik felsefesinin doğuşunu hazırlamış ve bu konunun evrensel değeri olan bir disiplin haline dönüşmesine neden olmuştur. Bu sürecin doğuşuyla ilgili olarak Maclntyre, ahlak tarihçilerinin doğru ve iyi olduğuna inanılan şeyler konusunda düşündüklerini dile getirirken; "bu kavramlar her zaman aynı olmasa da kabaca aynı doğru ve iyi kavramlardır ve bu durum bu kavramlara evrensellik katar" ifadelerini kullanmıştır (Maclntyre, 2001:5).

Etik kavramının doğuşunun iyi ve doğrunun araştırılması ve bunun evrensel bir tarafının-değerinin olduğuna inanılmasından dolayı olduğu belirtilmektedir. Bu açıklamanın ardından burada dikkatimizi çeken bir durum ortaya çıkmıştır. Acaba "iyi" olarak tanımlanan konu nasıl felsefeye konu olmuş bu konunun evrensel tarafı nasıl meydana gelmiştir? Maclntyre'ın belirttiğine göre iyi (good) kelimesinin atası Yunanca "Agathos" kelimesine dayanmaktaydı. Antik Yunan edebiyatında iyi (Agathos) pek çok farklı yerde tanımlanmıştı. Ancak burada bir detayı belirtmemiz gerekiyor. Tanımlanmakta olan bu kelime aslında tam olarak "iyi" kelimesinden biraz daha fazlasını ifade etmekteydi. Şöyle ki; *" iyi, fakat krallara yakışır- cesur ve kurnaz değil"* (Maclntyre, 2001:10). Örneğin görevlerini yerine getiren bir kabile reisi "Agathos" olarak çağırılmaktaydı. Bunun yanında bir insanın iyi olabilmesi için

öncelikle "erdem" (Arete) sahibi olması gerektiği dile getirilmektedir. Erdem ise toplumsal manada üzerine düşen görevi yapan insanlarda mevcuttur denilmektedir (Maclntyre,2001:10). Erdem üzerine D. Hume ise şöyle demiştir; erdem ya da erdemsizlik üzerine düşünmeyi bıraktığınız zaman ahlak artık yaşamımızı ve eylemlerimizi düzenleyen bir etken olmaktan çıkar (Hume, 2011: 14). Buradan da anlaşılacağı üzere etik konusunun oluşumu; belirli kavramların güncel hayat şartlarında hareketli etkileşimleri sonucuna bağlıdır.

Etik teorinin oluşum sürecinin bir diğer ayağı ise insanın yaşamına dair inceleme sürecinden kaynaklıdır (Türkeri, 2008:12). Çünkü Cevizci'nin de belirttiği üzere insanın yaşamı süresinde çoklu düşünsel ve yaşamsal faaliyetlerinin temelinde insanın akılsallığı yatmaktadır (Cevizci, 2008:2). İnsanın bu durumu onu doğanın üstüne yüceltmiş ve insan doğal bir varlık olmaktan çıkıp, doğal koşulları belirleyen varlık konumuna yerleşmiştir.

Antik Yunandan beri akıl, teorik ve pratik akıl olarak ikiye ayrılmıştır. Aristoteles tanımıyla akıl biri bilme yetisi diğeri pratik fakülte olmak üzere iki ayrı güç barındırmaktadır (Cevizci, 2008: 67). İşte tam burada insan aklının gereği olan sorular meydana çıkmakta ve insan bu sorular üzerinden belirli kavramları evrensel bir başlığın altına toplama çabasına girmektedir.

"İnsan nasıl yaşamalı?" ve *"İnsan için iyi hayat nedir?"* (Türkeri, 2008: 11). Bu sorulara doğrudan cevap vermek yerine tümevarım yöntemiyle cevap verelebiliriz. Yukarıda geçtiği üzere toplumsal görevlerini yerine getiren erdemli şahsiyetler iyi olacak ve bu durumda ahlaki çıktılar elde edebilecektir. Ancak bu durumda yeni sorular meydana çıkacaktır. Örneğin iyiye ait bilgi nereden elde edilebilecektir? Topçu'ya göre gerçek bilgi hareketin neticesi-sonucu olan bir meyvedir. Kişinin hareketini evrensel düzeyde tutması, hareketiyle evreni kapsaması ve orada kendi bilgisini araması insanın ahlakı arama yöntemi olmalıdır (Topçu, 2011: 29).

Sokrates'in iddia ettiği iyiliğin bilgisi onu uygulama zorunluluğu getirir ve dolayısıyla da insan ahlaklı olur düşüncesinin aksine Topçu; ahlakın insanda iyiliğin değeri hakkında tam olarak kanaat gerçekleşince oluşacağını belirtmektedir. İnsanın iyiliğin getirdiği olumlu etkileri kavraması ve bu durumun örgütlü ve sistematik halde tüm bireylerin zihinlerinde canlanması ahlak anlayışının doğmasına yol açmaktadır (Topçu, 2011: 32).

Ahlak anlayışının temelinde yatan "iyi" ve "erdemli" olma hali ile ilgili detaylı önermeler mevcuttur. Yukarıda kısaca tanımlanan "iyi" ve "erdem" kavramları üzerine yapılan değerlendirmelerin çeşitliliği etik konusunun temelden yola çıkılarak farklı alanlar üzerinden değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Burada bizde ahlaklı yaşama erişebilmek için üzerine düşünebileceğimiz birkaç soru sıralayabiliriz:

— Toplum faydası düşünülerek mi ahlaklı bir yaşama erişilir?

— Kişisel fayda düşünülerek mi ahlaklı bir yaşama erişilir?

— Haz ve zevk almayı umarak mı ahlaklı bir yaşama erişilir?

— Salt akıl ile mi yoksa salt duygu ile mi ya da her ikisini kullanmak şartıyla mı ahlaklı yaşama erişilir (Hume, 2010: 13) ?

Bu sorular üzerinden pek çok düşünürün verdiği çeşitli cevaplar mevcuttur. Hedef ideale ulaşmak olduğundan, ideali elde etmek adına çeşitli mantık silsileleri kurulmuş ve iyi ve güzel olana ulaşmada en güzel yolun ispatı konusunda detaylı savunmalar yapılmıştır. Çalışmamızda hangisinin daha evla olduğunu ispat etmek yerine, "iyi" olana ulaşmada çizilen yolları açıklamaya ve detaylarını vermeye çalışacağız.

1.1.2. Etik Türleri

Bilimsel olarak ele alınan etik kavramı üç farklı başlık altında toplanmış ve yapılan yeni değerlendirmeler bu başlıklar üzerinden ilerlemiştir. Bu üç başlık; daha çok mevcut durum üzerine yoğunlaşan, diğer bir ifade ile safları netleştirmeyi arzulayan Betimleyici Etik, iyinin ne olduğunu, nasıl elde edilebileceğini tanımlamak isteyen ve kurallar geliştiren Normatif Etik ve son olarak kural kaide koymak yerine durumun analizini yapmak isteyen Metaetiktir.

1.1.2.1. Betimleyici Etik

Betimleyici etik isminden de anlaşılacağı üzere her hangi bir kural koymaktan daha ziyade tanımlama üzerine yoğunlaşmıştır. Cevizci betimleyici etiği için; ahlak alanında ki bilimsel veya maddeci bakış açısını tanımlar ya da betimleyici yaklaşımın etik alanına uygulanmasını ifade eder demiştir (Cevizci, 2008: 6). İçerik olarak betimleyici etik; kural koymak yeni standartlar belirlemek yerine mevcut durum üzerine ya da belirli bir standart ile ilgili olarak değerlendirmeler yapar. Dolayısıyla betimleyici etik düşüncesinden yeni bir oluşum ya da standart üzerine çalışması veyahut bir konunun iyileştirilmesi için gerekli olan yenilikler ile ilgili sorularımıza cevap vermesi ve bizi yönlendirmesi beklenilemez (Cevizci, 2008: 6).

Ancak betimleyici etik ile ilgili değinmemiz gereken bir alan daha vardır. Betimleyici etik uygulama üzerine odaklanmış bir alandır. Yeni bir norm belirlemese de mevcut duruma yönelik önerileri etik alanında etkili olabilecek niteliktedir. Örneğin çevre ahlakı, hayvan hakları, idam cezası, nükleer savaş vb. konularda betimleyici etik önermelerde bulunur (Yaran, 2010: 42). Bu durum betimleyici etik olarak tanımladığımız düşünce sistematiğini daha çok hayatın içine çekmemize ve içtimai hayat şartlarında daha çok karşılaşılabilir hale getirir. Ancak tüm bu şartlara rağmen betimleyici etik tabiri caiz ise; bir durum karşısında tedaviden ziyade tahlil

üzerine yoğunlaşır, yaşanan durumun resmini ortaya koyarak gereken tasnif ve açıklamayı yapar.

1.1.2.2. Normatif Etik

Etik düşünce içerisinde ikinci kademe normatif etik olarak belirlenmektedir. Etik düşünce açısından olguları ve davranışları belirlemek, tasniflerini yapmak çok önemli olsa da yeterli değildir (Cevizci,2008: 7). Çünkü etikten anlaşılan daha çok insana neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi ya da kötü, belirli şartlarda nelerin yapılıp nelerin yapılmayacağı, insanın hayatındaki nihai hedefinin ne olacağı gibi konularda sorulacak olan sorulara verilen cevaplardır. Bu cevaplar tasnif durumundan ziyade tanım durumuna geçiş ihtiyacını ortaya koyan cevaplardır. Bu tanımlar ahlak filozofları tarafından ortaya konur ve bu kişiler evvelce saydığımız konularda insanların ne yapmaları, nasıl yapmaları gibi başlıklarda insanlara belirli kaideler-normlar sunarlar.

Normatif etik düşünsel anlamda üç alana yoğunlaşmaktadır. İnsanın bireysel, toplumsal ve zihinsel taraflarına isabet eden alanların ilki insanın ahlaki yapısını hedef alır. Ahlaki erdemler açısından hangi tip insan karakterinin iyi ya da kötü olduğunu araştırır. İnsanın karakterine uygun davranışları sergilemesi nedeniyle eylemler ve erdemler üzerine bir düşünce gelişir. Bunun sonucu olarak ahlaken iyi insan: erdemli ve ahlaken doğru davranışları sergileyen insan olmak zorundadır (Cevizci,2008: 8). Bu suretle insanın bireysel tarafını geliştirmeyi amaçlayan bu ilk başlık aslında devam eden süreçte hedeflenen yapının temelini atmakta ve önce fert diyerek yola çıkmaktadır. Kişiyi belirli tanımlarla tanıdıktan sonra onun bir hareketinin dalga etkisiyle nerelere varabileceğini de tasvir etmektedir. Normatif etik düşünsel sisteminin ikincil odak noktası ise toplumsal hayat ve sosyal yapı ile ilgilidir.

Fertlerin tek tek değil de bir bütün olarak ele alındığı bu problematikte soru; toplumun hangi ilke ve yönetim tarzlarıyla bir araya getirilmesi ya da yapılandırılmasıdır (Cevizci, 2008:8). Kişilerin münferit davranış biçimlerinin çevrelerinde uyandırdığı etki, sosyal çevre ile kişilerin etkileşimi gibi konular ve son olarak da kişilerin sosyal çevrelerinin nasıl olması gerektiği sorusu üzerinde durulmaktadır. Normatif etik'in son çözmek istediği soru ise hangi değerlerin ya da davranışların temel olduğu veyahut bu değer ya da davranışların doğrudan insan arzusuna sebep olma nedeni ile ilgidir. Haz ve mutluluk gibi konular bu bağlamda ahlak filozoflarınca en çok cevabı aranan sorular olmuştur (Cevizci, 2008:8). Normatif etik görüldüğü üzere, tam olarak tanımına uygun bir biçimde insanı bir bütünün parçası olarak ele almakta ve insanın bireysel yaşantısından sosyal çevresine, sergilediği davranışlardan arzu ve isteklerine kadar normlar ortaya koymaya çaba göstermekte ve sorduğu sorulara cevap aramaktadır.

1.1.2.3. Metaetik

Etik düşüncenin içerisinde kendisine yer bulmuş bir diğer alan ise zaman zaman analitik veya eleştirel etik olarak da tanımlanan ve ahlak felsefesinde çağdaş yaklaşımın temsilcisi olan metaetiktir (Cevizci, 2008:9). Kelime anlamı olarak metaetik; etik üstü anlamına gelmektedir. Kavram detaylı olarak incelendiğinde savunucularının tam olarak bahse konu anlam ile bağdaştıkları ve görüşlerini bu anlam doğrultusunda savundukları görülür. Metaetik fikrini benimsemiş olan savunucuları daha çok analitik düşünce yapısına sahiptirler ve etiğin analiz yapma üzerine yoğunlaşması gerektiğini savunurlar. Bu bağlamda metaetik fikrinin önemli savunucularından olan B. Mayo etiğin görevini açıklarken etiğin görevinin ahlak kıstası koymak değil aksine mevcut kıstasları incelemek-analiz etmek olduğunu belirtmiştir (Cevizci, 2008:9). Bu konuda daha da ileri giden A. J. Ayer ise; gerçek ahlak filozofunun insanlara bir takım ahlaki yargıları dikte eden değil, gerçek ahlak filozofunun; insanlar bir konuda ahlaki bir yargıya vardıkları vakit bu durumu

inceleyendir diye dile getirmektedir (Cevizci, 2008:10). Metaetik konusunda dile getirebileceğimiz son şey ise; metaetiğin bir nevi ortaya bir fikir-kural koyma düzenini kabullenmediğini, bunun yerine mevcut normların incelenmesini ve sonuçların üzerinden değerlendirmelere tabi tutulmasını benimsediğini dile getirebiliriz.

1.1.3. Etik Teorileri

Etik yoğun yapısı ve çeşitliliği nedeniyle kendisini ifade etmede başvuru yapacağı belirli noktalara ihtiyaç duyar. Günlük hayatın akışından kaynaklanan etik, safi akademik bir çalışma olmadığı gibi akademik temellendirmeden de uzak kalamaz (Türkeri, 2008:12). Bilimsel çalışmanın temelini oluşturan sistematik kurgu gerekliliği düşünsel anlamda en önemli alanlardan olan Etik düşünce sistemi için de geçerli ve gereklidir. Literatürde etik düşünce sistematiği defalarca sınıflandırılmış ve çoğunluğun da üzerinde ittifak ettiği bir yapı ortaya konulmuştur.

Etik teorileri sınıflandırılırken yapı iki blok üzerine kurulmuş ve bunun üzerine inşa süreci devam etmiştir. Etik düşünce sisteminde teorilerin kümelendiği iki bölüm; klasik teoriler ve modern teorilerdir. Teorileri sınıflandırmada en basit yöntem tarihi süreç açısından kronolojik sınıflandırmadır. Bu bağlamda oluşturulan yapısal sınıflandırmayı şöyle açıklayabiliriz; sınıflandırmanın ilk ayağını temsil eden klasik teoriler daha çok bireyin ve toplumun genele ait problemlerini çözmeye çalışırken, ikinci kısım olarak tanımlanan modern teorilerde ise daha çok bireysel yapıya yönelik vurgu yapılmakta ve bireyin kişisel gelişimi, davranışları gibi konulara odaklanılmaktadır (Türkeri, 2008:13).

1.1.3.1. Klasik Dönem Etik Düşüncesi

1.1.3.1.1. Sokrates ve Plâtonculuk

İlk çağda yaşamış olan Sokrates çağdaşı olan pek çok filozof içerisinde en çok dikkat çekenlerden biridir. Sokrates'in sosyal yaşamın içerisinde olması ve inandığı-savunduğu şeyleri kendi hayatında uygulaması ön planda olmasını sağlayan etkenlerin başında sayılabilir. Toplumun orta sınıfına mensup bir ailede yetişen Sokrates tüm hayatını felsefeye adamış bir insandı. Sokrates düz bir hayat tarzını kabul etmemiş, insanların hayatlarını yaşarken kendi kendilerine bulundukları durumu sorgulamaları gerektiğini dile getirmiştir. Çünkü Sokrates'e göre insan doğrudan sadece üyesi olduğu topluma ve bağlı bulunduğu kültüre göre yaşıyorsa bu hayat tarzı sorgulanmamış bir hayat tarzı olarak adlandırılmalıydı (Cevizci, 2008:39). Bu durumu Sokrates: "Kendini bil, Kendini tanı." öğütleriyle özetlemiştir (Cevizci, 2008:39). Neticede, kişinin kendisini bilmesi ya da kendisini tanıması demek; kişiyi tamamen toplum dışı bir canlıya dönüştürmek güdüsü taşımaz. Aksine toplumun ortak akıl ve ittifak ile sergilediği davranışları sadece taklit ederek değil, uygularken arkasındaki manayı düşünmek, kişiyi bu duruma iten sebepler üzerine kafa yorması için yönlendirmektedir. Zaten kişi bu sorgulama sürecinde elde edeceği veriler ile kendisine doğru giden yolu etraflıca netleştirecek ve iyiye ulaşmada daha yetenekli hale gelecektir. Nihayet iyiye ulaşan insan mutlu olabilmiş ya da mutlu olmayı öğrenebilmiş olan insandır. Zaten iyi bir şekilde yaşamak demek, mutlu bir şekilde yaşamak demektir (Cevizci, 2008:40).

Sokrates'in öğrencisi olan Platon her ne kadar doğrudan kendi fikirlerini dile getirmemiş olsa da Sokrates'in fikirleri sunarken ortaya koymuş olduğu fikirler kendisinin de felsefe alanında bir otorite olarak yer almasına sebep olmuştur.

Platon özellikle bilgi konusunda fikirlerini beyan etmiş ve iyi olanın bilgisine erişebilmiş olan fert üzerinden değerlendirmelerde bulunmuştur. Platon'a göre iyi olanın bilgisine erişmiş olan kişi kötüye yönelmekten kendini alıkoyar. Kişinin kötü davranış sergilemesinin temeli bilgisizliğe dayalıdır ve kötülük ancak bilgisizlikten peyda olur (Türkeri, 2008:15). Platon iyinin elde edilmesi sürecinde ise farklılık oluşmasına müsaade etmeyi istemez ve iyinin bilgisine ulaşmayı matematik doğrulara ulaşmaya benzetir. Nasıl ki matematik doğrunun bilgisi kesin ve kati ise iyinin bilgisi de bu derece çeşitsiz ve katidir (Türkeri, 2008:15).

Platon iyinin bilgisine erişim için insanların belirli bir eğitim programına tabi tutulmaları gerektiğini savunur. Bu eğitim süreci iki başlıktan oluşmaktadır. Birinci kademe bireyin davranışsal olgunluğa erişimini sağlamak için erdemli davranış eğitimi ikinci kademe ise bireyi zihinsel anlamda hazırlamak için felsefe ve matematik eğitimidir.

1.1.3.1.2. Aristoteles

Etik felsefesinin temelini oluşturan akımlarda şüphesiz üçüncü sıranın sahibi Aristoteles'tir. Bu sıralama derecelendirmeden ziyade daha çok kronolojik bir sıra olsa da gelişim ve dönüşüm süreci açısından da Aristoteles etik felsefesinde üçüncü kademeyi temsil eder. Aristo hocası olan Platon ile yaklaşık yirmi yıl kadar kalmıştır. Aristo da düşünsel anlamda halefi olduğu şahsiyetler gibi bireyin kişisel gelişimi, iyiye ulaşımı ve mutlu yaşamını temin etmek üzerine fikirler üretmiştir. Aristo mutluk üzerine yaptığı çalışmalarda kendinden öncekilerden farklı olarak sürecin işleyişinde farklılıklar olması gerektiğini savunmuştur (Türkeri, 2008:24) .

Öncelikle Aristo'ya göre mutluluk ilk aşamada ben mutluyum demekle elde edilecek bir şey değildir. Sokakta gezen bir kişinin hissetmesi ile mutluluğu ettiği söylenemez. Mutluluk organize bir eylem sonucu elde edilebilecek bir duygudur.

Bu organize hareket; “ruhun erdeme uygun hareketidir” (Türkeri, 2008:25). Aristo mutluluğun sabit bir noktada durmadığını, hareketli olduğunu ve hareket neticesinde ulaşılabileceğini dile getirmiş ve herhangi bir etkinlik olmaksızın mutluluğun kendiliğinden gelmeyeceğini savunur.

1.1.3.1.3. Hazcı Etik- Hedonizm

Klasik dönem batı felsefesinde başlık anlamında önemli bir yer tutan diğer bir alan ise Hedonizm-Hazcı Etik alanıdır. Hedonizm alanında özellikle Platon ve Aristo’nun bazı eleştirel ve destekleyici yaklaşımları vardır. Hedonizm teorisinin kuvvetle savunucuları: Kyreneciler ve Epikür’dür. Bu iki grubun savunularını ve tezlerini incelemeden önce kısaca Hedonizm hakkında bilgi verecek olursak; Hedonizm temeline haz duygusunu almış bir düşünce sistemidir. Bu anlamda yalnızca hazzın özü itibariyle gerçekten iyi olduğunu ve acının ise gerçek kötü olduğunu savunur (Cevizci, 2008:44). İlave olarak hazcı etik anlayışında kişi kendi alacağı hazzı düşünmeli, niteliğine bakmaksızın haz duygusunun peşine düşmelidir.

- **Kyreneciler**

Yunan felsefesinde hedonizm’in en güçlü savunucuları olan Kyrneciler isimlerini Kuzey Afrikalı bir Grek kolonisi olan Kırenede’den almışlardır. Öncülüğünü Aristippos’un (m.ö. 435–356) yaptığı fikir akımını kısaca tanımlayacak olursak: hedef mevcut anın haz duygusunu en yüksek iyi ile ya da hayatın amacı ile özdeşleştirmektir (Türkeri, 2008). Kyreneci anlayışa göre mutluluk geçmiş, şimdi ve gelecek hazların toplamıdır (Türkeri, 2008:31).

- **Epikürcü Hedonizm**

Epikür haz konusunda Kyrene ekolünden gelmiş olsa da Kyreneciler'den farklı olarak haz konusunda niteliğe yönelik bir bakış açısına sahiptirler. Bahse konu olan nitelikten kasıt psikolojik haz alma durumudur. Şöyle ki Epikür'ün bizzat kendisinin çok müreffeh ve mal mülk içinde bir yaşam sürdüğü söylenemez. Kaynaklarda çoğu zaman sadece su ve ekmek ile idare ettiği yazmaktadır. Zaten Epikür'e göre bedensel hazların peşinde koşmak tam olarak reddedilecek bir durum olmasa bile ileri gidilen durumlarda kişiyi acı ve mutsuzluğa götüren yol olmaktan başka bir işe yaramaz (Cevizci, 2008:49). Mutluluğa ulaşma amacını taşıyan bir düşünce sistemi için tümüyle bedensel hazların peşinde koşma ve onların yerine getirilmesi çabası düşünsel anlamda yetersiz kalmakta ve nihayetinde sonu olan hazların değil sürekliliği olan hazların tercihi gayet normal karşılanmaktadır.

1.1.3.1.4. Stoacılık

Stoacılık en kısa ifade ile; aklın egemenliğini, doğaya uygun yaşamayı, ruhun duyumsamazlığı ve dünya yurttaşlığı ülküsünü amaç edinen öğreti olarak tanımlanabilir (www.tdk.gov.tr) Kıbrıslı Zenon'un kurduğu, öğretiye ilişkin derslerin Stoa denilen direkli galeride verildiği için Stoacılık olarak adlandırılan fikir akımıdır (www.tdk.gov.tr).

Stoacılık batı dünyasını en çok etkileyen ve en uzun süren akımlardan biri olarak değerlendirilir. İskender'in tahttan inişinden Romalıların Hıristiyanlık ile tanışıp felsefesini benimsemelerine kadar geçen süreçte batı zihniyetinin temelini oluşturan Stoacılık, bu süreç boyunca zaman zaman köklü değişimlere ve farklı akımlara muhatap olmuştur (Türkeri, 2008:51).

Bu denli etkin ve etkili olmuş olan Stoacılık yapı olarak dinsel öğretilere benzer önermelerde bulunan bir anlayıştır. Evreni, içindekileri, insan ve çevresindekileri komple bütünsel bir anlamda akılcı sistem olarak gören Stoacılık düşüncesine göre; mutluluk ve erdeme ulaşmak isteyen birey evvela kendine bakmalı ve kendisini sisteme uyarlamalıdır (Cevizci, 2008:56). Burada bahsedilen sistemden kasıt çevrenin ve doğanın düzenini kapsayan yapıdır. Bu yapıyı bozacak unsur olmak acı ve ıstırap getirecektir.

Stoacılık düşüncesinde daha önce bahsettiğimiz üzere dini inançlara benzer önermeler vardır. Dinlerin de temelini oluşturan kader inancına benzer bir inanışa sahiptirler. Stoacılara göre dünyada olup biten her şey önceden tasarlanmış ve bir plana göre Tanrı tarafından belirlenmiştir (Türkeri, 2008:53). Stoacılara göre mutluluğun kaynağı tanrıdır. Mutlu olmak için ise insanın kendisi kendisine yeterlidir.

1.1.3.2. Modern Dönem Etik Düşüncesi

İnsanlık tarihinin klasik ve modern çağlar olarak ayrıştırıldığı zaman dilimleri sadece endüstriyel anlamda yaşanan gelişimler ya da yaşayış tarzlarındaki farklılar ile açıklanabilir değildir. Düşünsel anlamda ciddi farklılıkların oluşması ile klasik çağ düşünce tarzları ve modern döneme ait düşünce tarzları kendilerini ilk bakışta algılanabilir duruma sokmuştur. Her iki düşünce sistemi de benzer soruları soruyor gibi görünse de öz itibari ile modern düşünce sistemi etik konusunda farkını belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. Klasik dönem etik düşüncesinde doğanın bir parçası olan insana ait çalışmalar yapılırken, modern dönem etik düşüncesinde ise gelişim için sorulan soruların felsefi anlamda çözümlendikten sonra sorulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda modern dönem etik düşüncesinde daha çok çözümleme çabası, daha çok olayın özünü anlama kaygısı mevcuttur.

Modern dönem etik düşüncesinde önemli yapı taşı mesabesinde olan bazı filozofları ve onlara yapılmış olan bazı eleştirileri bir araya getirmeye çalışacağız. Bu bağlamda D. Hume, Spinoza ve Hobbes'un görüşleri modern dönem etik düşünce sistematiğini anlamamıza ardım edecek önemli görüşlerdir.

1.1.3.2.1. Thomas Hobbes ve Bilimsel Etik

Thomas Hobbes bilimsel etik çalışması ile etik felsefesinde farklı bir yol oluşturmuş ve modern etik anlayışının oluşmasında önemli etkiler meydana getirmiştir. Etik düşünceyi dine dayalı bir düşünce sistemi olmak yerine, bilimsel temellere oturtmayı hedefleyen Hobbes, düşünce sisteminde Kilisenin öğretilerinin değil psikolojik ve biyolojik verilerin değerli olması gerektiğini savunmuştur (Cevizci, 2008:99). Thomas Hobbes'un savunduğu bilimsel etik anlayışı neredeyse tamamen bireyselci bir tavır takınır ve tüm aksiyonları ve aksiyonların neticelerini insandan kaynaklı olarak gösterir.

1.1.3.2.2. Baruch Spinoza ve Hürriyet

Spinoza Ethik kitabında diğer modern etik felsefeciler gibi doğrudan bireye yönelir. Kurguladığı yapı itibari ile bireyi tanımlamaya çalışan ve bireyi harekete geçiren etmenleri sınıflandıran bir düşünce sistematiği oluşturmayı amaçlamıştır. Spinoza'nın çalışması incelendiğinde temel olarak göze çarpan husus hür irade var mıdır, yoksa irade; anlayış yeteneğinden başka bir şey değil midir sorusudur (Topçu, 2011:39). Soruyu bu şekilde sormasına karşın Spinoza'ya göre hem hür irade hem de anlayış yeteneği bir bütünün iki parçasıdır. Bunun neticesi olarak bireyin hür iradesiyle harekete geçişinin kaynağı sadece kendisidir.

Spinoza Doğanın ebedi düzeni ve yerleşik yasaları gereği olan her şeyin bu düzen ve yasalara göre olduğunu savunmaktadır (Türkeri, 2008:106).

Bu tespitten yola çıkarak Spinoza'nın doğada tesadüfe şans tanımadığını ve her şeyin alışılagelmiş bir düzen neticesinde cereyan ettiğini savunduğunu söyleyebiliriz. İkinci bir konu ise; Spinoza'nin iyi ile ilgili tarifidir. Spinoza iyiyi tanımlama konusunda çoğu meslektaşından farklı hareket etmiştir. Spinoza'ya göre iyi evrensel bir yapıdan ziyade bireysel durumlarla açıklanabilir (Türkeri, 2008:106). Yani bir şeyin iyi ya da kötü olması o anda kişiye sağladığı fayda ile ilgilidir. Mesela bir ilacın bir hastalık sebebi ile bir kişiye iyi gelmesi onu o kişi için iyi yapar. İlacın yan etki gösterebileceği bir kişi için ise bu ilaç iyi olmaktan ziyade kötü sınıfına girer. Son mesele ise Spinoza'nın mutluluk üzerine düşündükleri ile ilgilidir. Spinoza'ya göre mutluluk ruh huzurunda ve sükûnette bulunur (Topçu,2011:41). Olayların gelişimi ya da olmasından dolayı ne üzüntü ne de sevinç duymamamız bizi kaygılardan ve endişelerden uzak tutacaktır. Spinoza'ya göre kaygıdan ve endişeden uzak sakin bir hayat tarzı getiri olarak bize ebedi mutluluğu sunacaktır.

1.1.3.2.3. David Hume Duygudaşlık Teorisi

İngiliz etik düşüncesinin ve modern anlamda etik düşüncenin en önemli mihenk taşlarından biri David Hume'dur (Cevizci, 2008:133). David Hume, etik düşünce ve ahlak prensipleri üzerine yaptığı çalışmalarda modern etik düşüncesinin diğer temsilcileri gibi felsefi çözümlemeye yönelik çalışmalar yapmış, daha çok bu çözümlemeler üzerine bir şeyler öğütlemeye çalışmıştır. David Hume, ahlak algısı konusunda çeşitli sorular sormuş bunun akabinde sorduğu sorulara cevaplar vermek istemiştir.

David Hume ahlak felsefesinin ve ihtiyacının doğuşu ile ilgili ilk olarak sorduğu soru şudur: Ahlak insanın aklı nedeniyle yoksa duyguları nedeniyle mi bir gereksinimdir (Hume, 2010:12) ? Hume'a göre ahlak salt olarak ne aklın ne de duyguların ürünüdür. Ahlaka hem akıl nedeniyle hem de duygular nedeniyle vardır.

Hatta ahlakı sadece akıl ya da duygularla tanımlamaya çalışmak netice olarak eksik sonuçlar doğuracaktır. Soyut bir kavram olarak ahlak; neticede bir hissiyat ise, doğru duyguları hissedebilmenin yolu tefekkürden geçer (Hume,2010:12).

Hume bireysel gelişime önem veren bir insan olarak, fayda üreten kişi için hürmete layık eylem ortaya koymuştur demektedir. Dolayısıyla Hume'a göre ahlakın belirlenmesinde önemli koşullardan biri de toplum faydası olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2. Ahlak ve İslam Ahlak Esasları

Bir ilim dalı olarak ahlak ilmi; iyi ya da kötüyü yapma yetisini bünyesinde bulunduran insanı kendisine muhatap alır. Çünkü irade beyanı yapabilmesi bakımından yeryüzünde insandan başka bu yeteneği üzerinde taşıyan bir canlı yoktur. İnsanın etrafında yaşayan diğer varlıklara nazaran üstün olan bu yönü nedeniyle belli bir disiplin içersine sokulması gerekmektedir. Kendisi gibi diğer bireylerin de hukukunu muhafaza açısından ve bireysel anlamda da kişiye iç huzuru ve mutluluk sağlamak açısından ahlak hem bireysel anlamda hem de toplumsal anlamda önemli bir yer işgal eder.

Yapılan tüm çalışmalarda ahlak, etik konusunun bir alt başlığı olarak tanımlanmaktadır. Ancak yapı itibari ile biz ahlak kavramını farklı bir başlık olarak ele alacağız. Konunun detayına inmeden önce; "Ahlak ne demektir?" sorusuna cevap arayacağız. Ahlak; insanın bireysel olarak ele alınıp kendi doğası gereği benliğinde bulunduğu varsayılan kötülük yönünün dizginlenip temizlenmesi ve iyilik tarafının ise geliştirilmesi ile toplum faydası açısından etkin ve verimli bir birey olması için kabul edilmiş ilkeler ve kurallar bütünüdür (Yaran, 2010:9). Ahlak konusu ile ilgili olarak yapılan diğer bir tanımda ise şöyle denilmiştir: "Ahlak ilmi, insanların gerçek davranış yolunu belirleyen, ruhun güçlerini ıslah etmek ve olgunlaştırmak için, insanı gerçek mutluluğa ve arzulara ulaştıran kuralları ortaya

koyan ilimdir" (Bilgen, 2006:40). Tanım gayet öz biçimde aslında genel çerçeveyi çizmektedir. İnsanın yapısı gereği bazı arzularının terbiye edilmesi gerekiyorsa bunu ahlak ilminin yazdığı reçeteye uygun uygulaması onu gerçek iç huzuruna ve mutluluğa eriştirecektir.

Ahlak ile ilgili olarak bir diğer konu ise, düşünsel bir çalışma olmasına rağmen aslında ahlak tam olarak bir gerçekliktir. Çünkü ahlak'ın bilgisi zihinlerde dolaşan bir ideal olmaktan ziyade birebir içtimai hayatta yer alan bir bilgidir. Onun için canlıdır. Ancak ahlak üzerine düşünsel çalışmalar derinleştiği ve yaşamak yerine, ahlak üzerine daha çok sorular sorarak konuşmak aşamasına gelindiği zaman ahlak felsefesi ve etik felsefe alanına girilmiş olur. İnsan doğası gereği iyiye de kötüye de yatkındır. Her iki yöne de yönelme özgürlüğü tanınan insan için iyiliği tercih etmesi durumunda bağlı kalacağı küme ahlak kümesidir (Yaran, 2010:9). Çünkü ahlak ilkeleri başta da bahsettiğimiz üzere bireyi kişisel olarak geliştirerek toplumlun faydasına yarayacak bir hale getirmeyi amaçlar. Hem ahlak hem de ahlak felsefesi özünde insan doğasının ayrıntılarını ve özelliklerini araştırır (Yaran, 2010:9). Çünkü canlı olan ve her an hareket halinde olan insan için mükerrer davranışlara çözümlemeler olsa dahi, yeni ve görülmemiş davranışlar için kıyas yoluna gidilmesi ve ilkeler belirlenmesi gerekmektedir.

İslam dini, insanlığın tam olarak karmaşa ve zelilliğe gömülü olduğu bir dönemde İslam Peygamberine (s.a.v.) ulaşmış ve onun vasıtasıyla da insanlığa tebliğ edilmiştir. Felsefi manada insanoğlu hayatın özüne ait günümüzde olduğu kadar sorular sormamışsalar dahi, içinde bulundukları yaşam standartları sosyal adaletlisizliğin, kural tanımazlığın ve güçlünün hukukunun üstün olduğu bir dünya olarak varlığını sürdürüyordu. İslam dini, muhataplarına kendisini takip ettikleri takdirde huzurlu, adaletli ve müreffeh bir yaşam vaat ediyordu. Tam da bu noktada zulüm düzenini bozmak kastı ile çıkılan yolda belli başlı prensiplerin tanımlanması gerekiyor ve kıyamete kadar sürecek olan bu inancın en temel özellikleri arasında yer

alan ahlak esasları tanımlanıyordu. Bu süreçte insanoğluna sunulacak olan ahlaki ve manevi devrimi amaçlayan bu sistem için hem içeriğin hem tebliği yapanın uygunluğu gerekiyordu. Bu bağlamda Allah (c.c.) İslam Peygamberinin ahlaki anlamdaki mükemmelliğini Kuran-ı Kerim'de şöyle açıklıyordu: "Şüphesiz sen çok büyük bir üstün ahlaka sahipsin."(Kalem, 4) Buna ek olarak bir hadisi şerifinde Peygamberimiz (s.a.v.) şöyle buyuruyordu: "Ben güzel ahlâkı tamamlamak için gönderildim" (Çelik, 2009: 169). Netice olarak insanoğluna yeni bir düzen sunan İslam dini gerek kendi içeriğinde gerek de tebliği yapan İslam Peygamberinde (s.a.v.) ahlak açısından herhangi bir eksiklik olmadığını beyan etmektedir. İslam dininin getirdiği ahlak anlayışı genel olarak kaynaklarda dört başlık altında incelenmektedir.

1.2.1.1. İnsanın Her Anına Hâkim Olan Allah İnancı

Kuran-ı Kerim de: "*De ki: Sizinle benim aramda şahit olarak Allah yeter. Çünkü o kullarından hakkıyla haberdardır, onları hakkıyla görendir" (İsra, 96)* buyrulmaktadır. İnsanların birbirleri ile alakaları sırasında ister birbirlerinden haberdar olsunlar ister olmasınlar mevcut durumu hakkıyla bilen bir Rabbin olduğunu bilmek insanı ister istemez içindeki kötüyü susturmaya iter. İçinde yer alan kötüyü susturamayan insan ise inancının temelini oluşturan ahret inancı sebebiyle mutlak suretle bir ödül-ceza sistemine muhatap olduğunu bilir. Bu sistem gereği kötü niyetin öğütleri amele döküldüğü takdirde kayıt altına alınmış olacaktır.

Allah (c.c.) korkusu bireyin hayatında çok önemli bir yere sahip olmak durumundadır. Çünkü korku caydırıcı yapısı nedeniyle, insanı temkinli davranışa iter ve kendi adına kötü neticelere kapı açacak davranışlardan uzak eder. İnsanın bireysel manada hiçbir şeyini gizleyemediği Rabbine karşı olan korku duygusu ve güzel ahlaka uygun davranışı teşvik edilirken, bu tutum sergilendiği takdirde nihai varış durağının Cennet olduğundan bahsedilmektedir.

1.2.1.2. Bireye İç Hesaplaşma Alışkanlığı Kazandırma

İslam dini, insana önce kendisiyle hesaplaşmasını öğütler. Hz. Ömer r.a. bir gün konuşması sırasında bu prensibi çok net bir biçimde özetlemiştir: "Hesaba çekilmeden önce, kendinizi hesaba çekiniz." İslam dini bireyin kendisi dışındaki insanların hatalarını gün yüzüne çıkarmasını, araştırıp etrafındaki insanlarla paylaşmasını hoş görmez. İslam Peygamberi (s.a.v.) bir hadisinde şöyle buyurmaktadır: "…kim bir müslümanı(n kusurunu) örterse, Allah da kıyamet günü onu(n kusurunu) örter" (Nevevi, 131). Kişiye hataları aramak yerine onları kapatmayı tercih ettiği takdirde hesap günü, kendi hatalarının da örtülmesi vaat edilmekle; kişiyi etrafındaki insanlara karşı husumetle yaklaşmaktan korumak, kusurlu-nahoş hareketlerinin dile getirilerek yayılmasını önlemek ve son olarak da toplumsal barışı sekteye uğratabilecek davranışları engellemek gibi önemli tedbirler alınıyordu. Günümüz dünyasında işletmelerde iç denetim olarak adlandırılan bu faaliyet, İslam dini aracılığıyla insanlara yıllar önce öğretiliyor ve bu yolla bireysel ve toplumsal gelişimin önü açılıyordu.

1.2.1.3. Kardeşlik Anlayışı

İnsan doğası gereği her zaman birileriyle yarış içerisindedir. İster bu yarışın adı konulmuş olsun isterse gizliden gizliye yapılsın insan her zaman belirli konularda yarışmayı, önde olmayı ister. Kişiler gerek kendi elleriyle kazandıklarıyla gerek de hiçbir müdahale şansları olmadığı halde sırf mukadderat gereği elde ettikleriyle övünmeyi sever, onunla insanlara gösteriş yaparlar. Bu mücadeleleri en az insanlık tarihi kadar eski olanlarından biri de asabiyettir. Asabiyet kişinin soyunu, ailesini öncelemesi, yüceltmesi; diğer aile, kavim ya da milletlere mensup olanları küçük

görmesidir. Oysa Kuran-ı Kerim'de insanın bir tek erkek ve bir tek kadının soyundan geldiği ve onların *"tanışıp bilişmek için kavimlere ve kabilelere ayrıldığını" (Hucurat, 13)* böylece doğuştan gelen soy aile gibi nedenlerle insanların birbirlerine üstünlük sağlamaya hakları olmadığı bilgisinin altı çizilmiştir (Bilgen, 2006). İslam dini, insan için olduğu için insanın fıtrattan gelen özelliklerinin önünü kesip yasaklamaz. Onun yerine onu hem bireyin hem de toplum faydasına olacak şekilde yönlendirmeyi amaçlar. Çünkü önü kesilen her duygu bastırılmış olacağından, günün birinde ciddi yıkımlarla ortaya çıkabilecektir. Evvelce bahsettiğimiz insanın birbiriyle yarışma ihtiyacına İslam dininin yaptığı yönlendirme şu şekildedir: "iyilik ve takva üzerinde yardımlaşın, kötülük ve düşmanlık yolunda yardımlaşmayın" (Maide, 2). İslam Peygamberi (s.a.v.) veda hutbesinde şöyle buyurmuştur: "Ey insanlar! Rabbiniz birdir, atanız da birdir. Hepiniz Âdem'densiniz, Âdem ise; topraktan yaratılmıştır. Allah katında en değerli olanınız, O'na karşı gelmekten sakınanınızdır. Arap'ın Arap olmayana, hiçbir üstünlüğü yoktur. Üstünlük ancak takva iledir" (www.diyanet.gov.tr). Gerek ayette gerek de hadiste belirtildiği üzere insanın birbiriyle yarışma ihtiyacının önü kapatılmamış, hatta teşvik edilmiştir. Ancak teşviki yapılan bu yarış insanların birbirlerini öldürmelerine kadar giden batıl bir yarış değil aksine insanların birbirleriyle münasebetlerinde dahi onlara avantaj sağlayan takva yarışıdır. İnsanlar arasında ırk temelli çekişmeyi önleyen İslam dini, kardeşlik inancı konusunda da insanlara daha önce sunulmamış bir çözüm yolu sunmuştur. Kan bağının değerini hiçbir zaman reddetmeyen İslam dini sıla-i rahim olarak adlandırdığı akraba ziyaretini farz kılmış (yapılması zorunlu amel) ve her Müslüman'a akrabayı ziyarette geri durmamasını öğütlemiştir. Ancak konu kardeşlik, ortak çıkar ve fayda takibi olunca burada konulan kıstasa göre hüküm şöyledir: "Ancak Mü'münler kardeştir…" (Hucürat, 10). Birliktelik ve en önemlisi kardeşlik gibi en değerli bağ, İslam inancına göre sadece inanç temeline bağlanmakla; bireyler arası eşitlik ve toplumsal barış garanti altına alınmaktadır.

1.2.1.4. Hak, Adalet ve Eşitlik Anlayışı

İslam öncesi dönemde hak-hukuk, adalet ve eşitlik kavramları uygulanmıyor ya da anlaşılmıyor değildi. Ancak insanların bu kavramlara yüklediği manalar gerçek manadan sapmış durumdaydılar. Şöyle ki; hak sahiplerine hakları dağıtılırken doğuştan gelen bir kısım özellikleri nedeniyle birileri daha çok hak alıyor, aynı vukuat karşısında iki farklı mahkeme kararı çıkıyor, toplum içerisinden eşitler gruplara ayrılıyor ve daha eşit elit bir kesim doğuyordu. İslam dini, toplum içerisinde emek-üretim olmaksızın hak sahibi olunmasını kabul etmediği gibi gerek toplum içinde statü kazanma gerek de bireysel kazançlar elde etme konusunda alışılagelmiş düzeni bozan uygulamalar getirmiştir. Bu kavramlar o kadar önemlidir ki bizzat Allah (c.c.) tarafından teminat altına alınmış ve insanlara da kendisi tarafından bu şekilde davranılacağı Kuran-ı Kerim'de belirtilmiştir. *" Herkesin nefsi için mücadele ederek geleceği, kendilerine zulmedilmeksizin herkese yaptığının karşılığının eksiksiz ödeneceği günü düşün" (Nahl, 111). "Öyle bir günden sakının ki, o gün hepiniz Allah'a döndürülüp götürüleceksiniz. Sonra herkese kazandığı amellerin karşılığı verilecek ve onlara asla haksızlık yapılmayacaktır" (Bakara, 281)*. Kuran-ı Kerim, Sünnet ve diğer İslami kaynaklara göre adalet kelimesi eşitlik kavramını da kapsayan bir zenginlikte kullanılır (Bilgen, 2006:56). Adalet karşısında grup ya da kişi temelli değerlendirme ve ayrım yapılmazken bunun aksine; birey, insan olmasından dolayı elde ettiği haklar nedeniyle bir diğeri ile eşit şartlarda adalet karşısında durmaktadır.

2. Bölüm

2.1. İş Etiği ve İş Etiğinin Gerekliliği

Etik konusunun evrensel yanına en güzel örnek teşkil ettiği ileri sürülen alanlardan biri de iş etiği kısmıdır. Çeşitli meslek gruplarının çalışma ortamının yapısına, iş yapma süreçlerine ve çalışanın çalışma süreçlerine yönelik belirlenmiş kuralları mevcuttur. Tıp doktorlarını ve tıp dünyasını kapsayan tıp etiği bu konuda en meşhur örneklerdendir. Hazırlanmış olan bu tip prosedürler iş ortamının durumunu, iş yapma şeklini ve işi yapana ait durumları inceler, belirli standartlar üzerinden değerlendirmesini yapar ve sonuç olarak tüm tarafları ilgilendiren standartları yayınlar. Burada detaya inilmesi gereken konu ise bu tarafların kimler olduğu ve etkenlik-edilgenlik parantezinde ne kadar rol aldıklarıdır. Çünkü iş etiği denildiği zaman sadece işin konusuna ait bir durum değil daha ziyade sosyal çevre söz konusudur.

Bahsettiğimiz gibi etik konusunun bir alt başlığı olan iş etiği kavramı ideal için nerdeyse aynı soruları sorar ve cevaplar arar. Yalnız etik kavramından farklı olarak iş etiği konusunda çarpışan fikirler kavramsal anlamda gelişim sağlıyor gibi görünse de birebir hayatın içinde canlı bir biçimde yer alan bir kavram olan iş etiğini olumsuz etkiler (Çabuk, İşgüden, 2006:63). Bu tip farklı düşüncelerin olumsuz etki etmesinin sebebi iki tarafında doğrularının olması sebebiyle karmaşıklığa mahal vermesidir. Bu bağlamda iş etiğinin hassas yapısı ortaya çıkıyor ve uygulanışında ya da anlaşılmasında yaşanan aksaklıkların toplumun genel yapısında çeşitli derecelerde bozulmalara neden olabileceği anlaşılıyordu.

20 yy itibari ile daha yoğun ve farklı tiplerde çalışan gruplarını barındıran işletmelerin çoğalması iş ortamında karmaşıklığın ve kargaşanın kontrol edilebilirlik

seviyesini çok aşağılara çekmiştir. Dolayısıyla özellikle ilişkiler açısından bu karmaşık ortamı biraz daha durgun bir hale getirebilmenin yolu bu ortamda yaşayanların hem birbirleriyle hem de kurum ile ilişkilerinde onları kontrol altına alabilecek bazı etik kuralları uygulamaya almaktı. Etik konusunun tüm başlıklarında olduğu gibi iş etiği konusunda da tek ve kesin bir tanım yoktur. Bu bakımdan iş etiği ile ilgili olarak yapılmış bazı tanımları dile getirmekte fayda var.

Velasquez iş etiği konusunda, ahlaki değerlerin akılcı bir değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin çalışma ortamında tatbik edilmesidir demektedir (Velaquez, 2002;7).

McHugh ilgi alanı olarak iş etiğinin, çalışma hayatında yaşanan doğru ve yanlış davranışları kendine problem edindiğini ve dürüstlük üzerine çaba harcadığını söylemiştir. McHugh'un bakışıyla iş etiği ifadesi, sözüne sadık olmak demektir (McHugh,1992:11).

Nash iş etiğini, kişisel ahlaki değerlerin, ticari kurumların faaliyetlerine ve hedeflerine uygulanabilirliğinin araştırması olarak tanılamıştır. Kurum içerinde yer alan kişilerin bireyler ile ilişkilerinde tercih ettikleri yöntemler, onların ahlaki değerlerini ortaya koyar (Nash,1990:5).

Tierney ise iş etiği konusunda tanım yapmak yerine iş etiğine yönelmenin gerek çalışanlar gerek ise kurumlar için bir fırsat olduğunu dile getirmektedir. Bireyler ve kurumlar insani değerler olarak görülen değerleri çalışma yaşamına uygulama gayretine girmelidirler. Ancak bu sayede etik açısından durdukları nokta hakkında bilgi sahibi olabilirler demektedir (Tierney, 1990:7).

Yazarların tanımlamalarından da anlaşılacağı üzere iş etiği, etik felsefeden uzakta-farklı bir kavram değildir. İş etiği konusu aslında düşünürlerin etik ve ahlak

konularını tanımlarken düşüncenin pratikteki tarafı olarak nitelendirdikleri ahlak konusuna daha yakın durmaktadır. Düşünüldüğünde menfaat ve çıkar çatışmalarının en yoğun olduğu iş ortamı ile ilgisi nedeniyle etik düşüncesinin pratiğe dökülmüş hali olarak algılanılması iş etiği açısından gayet doğal karşılanabilir.

Çalışma yaşamının hacim olarak hiç olmadığı kadar büyümesi, çalışanların demografik yapısının kontrol edilebilir çeşitliliğin üzerine çıkması, dünya çapında organizasyonların belirmesi gibi sebeplerden dolayı iş hayatında evrensel değerler ortaya koyan bir anlayış ihtiyacı zorunlu hale gelmiştir. Özellikle 90'lı yıllar sonrası önem kazanan iş etiği konusunun, ön plana çıkmasına yardımcı olan unsurlar olarak; kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk anlayışı, "iyi" iş çıkarmanın etik değerlere sadık kalma ile olacağı, sorunları çözmek için etik bilgisine ihtiyaç duyma, başarılı yönetici olmak için etik değerlere olan bağlılık ihtiyacı ve iş dünyasında çeşitli menfaat çevrelerini dengeleme ihtiyacı gibi başlıkları sayabiliriz (Özgener, 2009: 52).

Bunun yanında iş etiği konusu ile ilgili olarak iş etiğinin mevcut sistemde varlığını korumasına ve yaşam sürecini devam ettirmesine sebep olan daha doğrusu iş etiği alanının gerekliliğinin anlaşılmasına sebep olan temel nedenleri birkaç başlık altında kısaca ele alabiliriz (Arslan, 1995:8).

• İşsizlik: Kapitalizmin temel tasarruf mantığı olan daha az eleman ile daha çok iş felsefesi ve artan dünya nüfusu nedeniyle iş bulamayan ve kendilerine de yeni istihdam alanları açılmayan grubun varlığı iş etiğinin gerekliliği için önemli bir nedendir. Gerek kendi ihtiyaçlarını karşılamak için gerek de ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak için bu insanlara istihdam alanları oluşturulmazsa, ihtiyaçlarını karşılamak için gayrı meşru yollara başvuracaklardır ve bu durum da hem iş dünyası için hem de toplum ciddi tehlike arz edecektir.

• *Teknolojinin kontrolü:* Piyasaya sürülmüş olan her bir teknoloji bazen devlet elinde geliştirilmiş olsa bile bir şekilde özel sektöre devredilmektedir.

En gelişmiş teknolojiyi elinde bulunduran özel sektör firmalarının varlığı, o teknolojinin kullanıcılarının özel bilgilerinin bir şekilde ilgili firma tarafından biliniyor olması nedeniyle teknoloji sahiplerinin suiistimalini önleyebilmek adına iş etiğine gerek duyulur. Örneğin yakın zaman da yaşanan bir örnekte sosyal medya üzerinde en yaygın ağlardan olan bir firmanın kullanıcı bilgilerini ABD istihbarat örgütleriyle paylaştığı bilgisi kamuoyunda yer almış ve firma yetkilileri konuyu etik açısından değerlendirmediklerini çünkü ortada bir güvenlik sorunu olduğunu dile getirmişlerdi.

• Ayrımcılık: Modern toplumlarda yaşanan en büyük problem din, dil, mezhep, ırk, cinsiyet, mensup olunan siyasi görüş gibi çeşitli gruplar üzerinden insanların pozitif ya da negatif olmak üzere ayrımcılık muamelelerine tabi tutulmasıdır. Sosyal yaşamın yansıması olarak iş hayatında da bu tip durumlarla karşılaşma ihtimali çok yüksektir. Bu gibi olumsuz davranışların önüne geçebilmek adına, sadece iş üretimi açısından değerlendirmelerin olabilmesi için iş hayatında iş etiğine ihtiyaç duyulmaktadır.

• Çevre Kirliliği: Çevre konusu çoğu zaman samimiyetsiz açıklamaların yapıldığı ancak ciddi atımlar atmaktan kaçınılan bir alandır. Çünkü ortada maliyet artışı söz konusudur ve yapılan herhangi bir üretim neticesinde ortaya çıkan atık üretimin bertaraf edilmesi işletmeye ciddi maliyetler doğurabilmektedir. Bundan dolayı işletmeler ortaya çıkmış olan bu atıkları ya direk doğaya salıvererek ya da geri kalmış ülkelere ufak bedeller ödeyerek elden çıkarırlar. Ancak çevrenin kirletilişinden kendi adlarına önemli sayılacak karlar eden firmaların, kaybedilen değer açısından kazançlarının ne kadar küçük olduğu ve nelere sebep olduklarını anlamaları için iş etiğine ihtiyaç vardır.

• Çokuluslu şirketler: Uluslararası boyutta dünyanın farklı bölgelerine gerek hizmet gerek üretim dalında ulaşmış şirketlerde gün itibari ile ciddi sorunlar bulunmaktadır.

İşletmenin faaliyetlerine devamı açısından belki de gerekli görülen bazı faaliyetler etik değerler açısından sorgulanır bir vaziyette ortada durmaktadır. Örneğin gelişime katkısı olabilecek önemli altyapı ve teknoloji yatırımlarını gelişmiş ülkelerde yapıp iş gücü ve emek yoğun üretim yapılması gereken ve yapılması halinde önemli bir gelişim katkısı sağlamayacak yatırımları geri kalmış ülkelere yapmak ciddi bir etik problem olarak karşımızda durmaktadır. Çünkü aynı firmada daha az çalışarak daha iyi maaş ve sosyal haklara sahip olmak varken daha çok çalışıp herhangi bir sosyal hakka sahip olmamak ve cüzi miktarda maaş almak çok uluslu ve uluslararası şirketlerde çoğu zaman söz konusudur.

2.2. İş Ahlakı

İş ahlakı kavramını tanımlarken felsefi tanımlamaları doğrudan dile getirmeden, ancak kaynağını bu düşünsel faaliyetlerden alan bir bakış açısı ile bakmak durumundayız. İş ahlakı belli bir işin yapılışı, idamesi sırasında uyulmasında fayda sağlanılan ve "iyi"ye götüren kurallar ve davranış biçimleri olarak tanımlanabilir (Akbulut, 2000:4'den Gök, 2008:7). Bu bağlamda bakıldığında etik felsefenin ya da ahlak felsefesinin uygulama alanı olmaya en verişli alanların başında "iş" gelir. Çünkü sosyal hayat içerisinde karşılıklı çıkar ilişkisinin en fazla olduğu alan daha önce belirttiğimiz üzere iş hayatının kapladığı alandır. Bu meyanda dürüstlüğün, saygının karşılıklı hoşgörünün öne alınıp ve karşılıklı çıkar ilişkilerinde menfaatlerin adilane dağıtımı söz konusu olduğu takdirde bu alanda "iş ahlakından" bahsetmekte herhangi bir beis yoktur (Gök, 2008:8). İş hayatının unsurlarının ahlaki değerleri benimseyerek uygulamaya almaları, bu alanda yer alan unsurların sosyal ve ekonomik açıdan da belirli bir gelişim sürecine girmelerine sebep olacaktır (İlhan, 2005:261). Süreci bu şekilde yönlendirecek olan ve yüksek verimlilikle doğrudan topluma aktaracak olan unsurların bu denli etkili olmalarının en büyük nedeni menfaati bölüşüyor olmalarıdır.

Ortada olan menfaat bir şekilde toplumun katmanlarına ulaştığından dolayı, bölüşüm şekli de kullanıcıların tavırlarının yönelişlerine karar veren en önemli etkenlerden olacaktır.

2.2.1. İş Ahlakının Sosyal Yansımaları

İş hayatında doğru olanı bulmayı hedefleyen iş ahlakı, sosyal hayatı da tüm alanlarıyla etkisi altına alır. Bu nedenden dolayı işe alım süreçlerinden terfi süreçlerine, fiyat politikalarından tedarik zincirlerine kadar tüm süreçler etik kararlara muhataptır (İlhan, 2005:267). Bir bütün olarak yaşanan hayat, muhtevasındaki canlılık gereği çoğu zaman unsurların bağımsız hareketini kısıtlar. Bu bağımlılık durumu da hayatın bir alanında bir konu ile ilgili olarak verilmiş bir kararın, başka bir alanda etkilerinin karşımıza çıkarak orada elde edeceğimiz neticeye etki etmesiyle de sonuçlanır. Örneğin bir bireyin işe alım süreci esnasında diğer adayları geride bırakmasını sağlayacak haksız bir hamle ile işe girmesinin ardından, iş hayatında terfi süreçlerinin adil olmadığı ile ilgili olarak şikâyetçi olması o bireyi komik duruma düşürecektir. Çünkü işe alım sürecinde adil seçim yapılmasının önüne geçerek işe başlayan birey, terfi alamadığında bunun adaletsizlik olduğunu savunmaktadır.

İşte hayatın canlılığı ve birbirine bağlılığı nedeniyle başta yapılan bir yanlış daha sonra yansımalarıyla ortaya çıkmaktadır. Burada bu süreçlerin birbirleriyle olan bağlılığını ifade etmek ve bu ahlak işinin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ifade etmek için ahlakın kurumsallaşması konusundan bahsetmeliyiz (Demir ve Songür, 1999:164).

İş ahlakı “ahlak” kavramının bir alt başlığı olarak ele alınan ve özetle ahlaki prensipleri çalışma dünyasındaki yansımaları olarak değerlendirilmektedir (Zaim, 2009).

Ahlaki değerlerin içtimai hayatta gerekliliği üzerine söylenebilecek her söz iş hayatı için de geçerlidir. Çünkü ahlaki değerlerden yoksun olunduğu takdirde hem işin gelişimi açısından hem de devamlılığı açısından risklerle yüz yüze kalma durumu ortaya çıkacaktır. Bu konuyla ilgili olarak değerlendirmede bulunan Zaim şöyle demektedir: "Kanaatimizce iktisadi kalkınmanın temelinde ahlaki kalkınma yatmaktadır" (Zaim, 2009). İktisadi kalkınmanın ahlaki-etik değerlerle olan irtibatı böylelikle daha belirgin bir şekilde tanımlanmış olmaktadır.

İş ahlakıyla ilgili olarak yapılan bir çalışmada çerçeve şu şekilde çizilmiştir. İş ahlakı, mesleki davranışta neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler bütünüdür (Çabuk, İşgüden, 2006:60).

Günümüzde ahlakın bir vicdan işi olduğu ve bireysel olarak değerlendirilecek bir konu olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda "iyi" insanların bir araya toplanmasıyla oluşmuş bir şirket için de "iyi" şirket tanımının yapılabileceği söylenmektedir. Sosyal hayata müdahil olma hususu bakımından işletmelerin bahsedildiği gibi şahıslara bağlı olmaması gerektiği ve kurumsal politikaların işletmelerin ahlaki tutarlılıklarında rol oynaması gerektiği görüşünü de belirtmeliyiz (Demir ve Songür,1999:152).

2.2.2. İş Ahlakına Dini Bakış Açıları

İş hayatı dinin fazlasıyla müdahil olduğu alanlardan biridir. Menfaatin paylaşımı sırasında ortaya çıkabilecek problemlerin önüne geçmek, yeni yatırımlarda, mal alım-satımlarda ve yatırım yapılması sırasında takip edilmesi gereken düsturlar üzerine durulmuştur.

Musevilerin ticari ahlakıyla ilgili olarak Tevrat'tan bazı ayetleri örnek verebiliriz: *"Torbanda büyük ve küçük dirhemin bulunmayacak. Evinde büyük ve*

küçük ölçeğin bulunmayacaktır. Tanrı'nın sana vermekte olduğu toprakta ömrünün uzaması için dirhemin tam ve doğru olacak, ölçeğin tam ve doğru olacaktır. Çünkü bütün bunları yapanlar ve haksızlık eden herkes tanrın Rab nezdinde iğrençtir."(Tensiye25:13-16)

"Ve keza komşuna bir şey sattığında veya onun elinden satın aldığında birbirinizi üzmeyeceksiniz."(Leviller 25:14)

"Birbirinize haksızlık etmeyeceksiniz ve Tanrı'dan korkacaksınız çünkü ben tanrınız Rab'im" (Levililer 25:17)

Tevrat'ın ayetlerine bakıldığı zaman genel olarak haksızlık konusunda ve karşılıklı münasebet sırasında birbirini kırmamaya ve üzmemeye dikkat edilmesi gerektiği yönünde uyarı yapıldığı görülmektedir. Yahudi şeriatı her ne kadar sadece Yahudilerin birbirleriyle olan münasebetlerini diğer insanlarla olandan farklı olarak ele almış olsa da, nihayetinde kendi içlerinde haksızlığı önleyici tedbirler almıştır.

Hıristiyanlık inancının iş hayatına bakışı daha çok Protestanlık inanışının savunduğu fikirler etrafında yoğunlaşmıştır. Hatta Katolikliğin yoğun olarak yaşandığı Almanya'da bile, sermaye sahipleri ve işverenler ve hatta işçi sınıfını bile Protestan ahlakına paralel görüşlere sahip oldukları anlaşılmıştır (Kurtuluş, 2005:744). Protestanlık mezhebinin iş hayatı ve iş ahlakıyla ilgili olarak belirleyici derecede öğütleri vardır. Öncelikle Protestanlığın çalışma hakkındaki temel görüşü olarak şunu belirtebiliriz; her türlü koşul altında Tanrıyı memnun eden davranış başta kişinin yapmakla sorumlu olduğu dünyevi görevleri yerine getirmesidir. Bu yüzden de Tanrının tek dileği olan bu durum yerine getirilirken kişilerin icra ettikleri onaylanmış her türlü meslek tanrı katında eşit dereceye sahiptir (Kurtuluş, 2005:745).

Protestan inancının temelini oluşturan bireyin yeryüzünde bulunduğu dönemi çalışarak geçirmesi bireyin en güçlü manevi kazanımlarından biri olurken ikinci bir konu ise Protestanlık inancına mensup kişilerin zamanını boşa geçirmemesi

hususudur. Zamanın boşa geçirilmesi hususu büyük günahlar içerisinde en büyük günah olarak görülürken bunun yanında lükse düşkünlük, fazla uyumak gibi konular da hoş karşılanmayan davranışlar olarak görülmektedir (Kurtuluş, 2005:745). Protestanlık inanışının bu yaklaşımları 20. y.y. itibariyle zirveye çıkmış olan kapitalist yaşam tarzının temelini oluşturmaktadır. Sürekli ve yoğun çalışma ve çalışmayı Tanrı'nın bir emri olarak görme günümüz dünyasında Hıristiyanlık dünyasına hâkim bir görüş olarak karşımızdadır.

Son olarak iş hayatına ve iş ahlakına bakış açısını yansıtacağımız din İslam dinidir. İslam dini tek tek başlıklar halinde insanlara sunulmuş bir din değildir. Bir bütün olarak insanların tüm hayatlarını kapsayacak şekilde ve kurallarını temeli bakımından kimsenin yorumuna açık bırakmayacak şekilde evrensel nitelikte belirleyerek insanlara sunmuştur. Bu bağlamda ilk olarak iş ahlakı ile ilgili olarak Kuran-ı Kerim'de geçen şu ayetleri örnek olarak verebiliriz:

"Ey iman edenler, mallarınızı, sizden karşılıklı anlaşmadan (doğan) bir ticaretten başka haksız 'nedenler ve yollarla' (batılca) yemeyin. Ve kendi nefislerinizi öldürmeyin. Şüphesiz, Allah, sizi çok esirgeyendir." (Nisa, 4/29)

"Ey iman edenler! Akitleri(n gereğini) yerine getiriniz."(Al-i İmran,5/1)

"Ölçüde ve tartıda hile yapanların vay haline! Onlar insanlardan (bir şey) ölçüp aldıkları zaman, tam ölçerler. Fakat kendileri onlara bir şey ölçüp yahut tartıp verdikleri zaman eksik ölçüp tartarlar. Onlar, büyük bir gün; insanların, âlemlerin Rabbinin huzurunda duracakları gün için diriltileceklerini sanmıyorlar mı?"(Mutaffifin, 1-6)

"Yine o (müminler) ki, emanetlerine ve verdikleri sözlere riayet ederler."(Mü'minun, 23/8)

Ayeti kerimelerde alışveriş ahlakı, sözleşme hukuku, ölçü-tartı kuralları ve emanete riayet hususu gibi iş hayatının temelini oluşturan önemli konularda inananlara emirler verilmektedir. Müslümanların ilk başvuru kaynağı olarak Kuranı Kerimin iş ahlakını bu denli detaylandırarak tarif edip ve akabinde uyulması gereken kuralları açıklaması; konunun din açısından yüksek derecede öneme sahip olduğunun belirgin göstergesidir. İş ahlakı konusunda İslam Peygamberinden (s.a.v.) rivayet edilen hadislerde de iş ahlakının önemi ve uygulamasının nasıl olacağı yönünde açıklamalar yapılmıştır.

"Müslüman Müslüman'ın kardeşidir. Kusurlu bir malı din kardeşine satan hiçbir Müslüman'a satış helal olmaz. Meğerki malının ayıbını açıklaya " (İbn-i Mace, Büyü, 34).

"Alış-verişte çok yemin etmekten sakının. Çünkü yemin malı sattırırsa da bereketini kaçırır " (İbn-i Mace, Büyü, 30).

"Emin ve doğruluktan ayrılmayan ticaret ehli (ayette sırat-ı müstakim ashabı olarak zikredilen) peygamberler, sıddıklar, şehitler ve Sâlihlerle beraberdir" (Tirmizi, Buyü, 4).

"Allah müşteri iken kolaylık gösteren, satıcı iken kolaylık gösteren, borcunu öderken kolaylık gösteren, alacağını ödetirken kolaylık gösteren kişiyi cennete koydu" (Canan, Kütübü Sitte Şerhi, 3/13).

"Tüccarların kazancı en temiz olanı o dur ki: konuştuğunda yalan söylemez, müşterilerine hainlik etmez, vaatlerini yerine getirir, sözünden dönmez. Satmak için aldığı malı daha ucuza almak için kötülemez. Satarken daha pahalıya satsın diye malını övmez. Borçlarını zamanında öder, bekletmez; alacakları hususunda borçlusunu sıkıştırıp zora koşmaz " (Münziri,et-Tergib ve't-Terhib, 2/586).

İslam inancının bu gibi hayatın içinde yer alan konularda getirdiği çözüm önerileri ve yapılmasını emrettiği davranışları uygulayıcılar sadece Müslüman muhataplara sorumlu sayılmaz. Çünkü ortada kamuyu ilgilendiren bir durum mevcuttur ve kamu içerisinde İslam inancını benimsemeyen insanlar da mevcut olabilir. Bundan dolayı bahse konu olan davranışları sergileyen Müslüman iş adamı gerçekleştirdiği eylemlerin pek çoğunun karşılığını ahrette almak kaydı ile yukarıda bahsedilen kriterleri uygulamak durumundadır.

3. Bölüm

3.1. Liderlik

Belli şartlar altında, belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin bir başkasının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Lider görevini ifa ederken farklı tarzları benimseyebilir. Liderlik Türkçe ifade ile önderlik olarak ifade edilebilir. Önderlik kelimesi, manası itibari ile aslında liderin tam olarak konumlandığı yeri madden ve manen ifade etmektedir. Liderlik bireysel ya da toplumsal ihtiyaçları karşılama da bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir (Burnes;Todnem, 2011:1).

Lider bu bağlamda tanımlanırken, lideri ortaya çıkaran unsurlar da o liderin-önderin temel olarak neye binaen orada olduğunu açıklar niteliktedir. Liderlik tanımlanmaya çalışılırken genel olarak yöneticilik üzerinden gidilerek açıklanmaya çalışılmış ve yönetici pozisyonundaki kişilerin lider olup olmadıkları sorusu pek sık sorulmuştur. Bu bağlamda nerdeyse üzerine ittifak edilen fikir ise şöyledir; her yöneticinin lider özelliğine sahip olması beklenemez ancak iyi yönetici olmak için lider vasıflarını taşımak gerekir (Celep, 2004:3).

Her yöneticinin mutlak suretle lider olarak algılanamayacağı gerçeği ya da diğer bir ifade ile her yönetici koltuğuna oturanın liderlik vasıflarını da yöneticilik makamıyla beraber elde etmek gibi bir durumunun söz konusu olmadığı tespiti anlamına gelen bu kabul; liderlik konusunun özelde konuşulması gereken bir konu olduğuna açıkça bir vurgudur.

3.1.1. Liderlik Kavramı

Liderliği kavram olarak ele aldığımızda öncelikle liderlik kavramının kapsadığı ve karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu üç ana unsuru dile getirmemiz gerekir. Bunlar lideri olduğu konuma getiren ve liderlik vasfının yerine getirilmesi sürecinde etkin olan öğelerdir. Bu öğeler; önderin muhatap olduğu grup, önderin gruba olan etki seviyesi ve son olarak da önderin süreçler ile varmak istediği hedef-amaç öğeleri olarak sıralanabilir (Eren, 1996: 387).

Öncelikle her grubun lider ihtiyacı vardır. İnsanın sosyal yapısı gereği bir arada bulunan bireylerin bir hareket esnasında yönlendirilme ihtiyacı mevcuttur. Bu bağlamda harekete geçilmesi, bir karar alınması ve uygulanması sırasında sürecin sağlıklı işleyebilmesi için lidere ihtiyaç vardır (Drucker, 1997:5). Bu konuda İslam Peygamberi (s.a.v.) şöyle buyurmuştur: Üç kişi yola çıkınca birini imam seçsin. (R. Ehadis, C/1, Sf: 43, H. No: 2) İmamlık İslam fıkhı açısından namaza imamlık etmek olarak açıklansa da diğer açıdan bakıldığında üç kişiden bile oluşan bir grup olsa da İslam Peygamberi bir imam-lider seçmeleri konusunda Müslümanları uyarmaktadır.

Liderlik konusunda belirleyici otoritelerden olan Drucker liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Lider ile grup arasında karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşimin neticesi olarak grup ile lider arasında duygusal iletişim oluşmakta ve lider duygusal anlamda kabul edilmektir.

- Liderin bulunduğu konuma geçmesi için illa ki resmi süreçlerin işlemesi gerekmez. Süreç doğal olarak da işleyebilir.

- Liderlik, sadece yöneticilere has bir özellik değildir. Örgütün içerisinde mevcut her kademedeki gruplar için liderlik söz konusudur. Büyük yapının devamlılığının sağlanması sırasında bu grupların liderlerine önemli oranda katkı sağlarlar.

- Lider için sorumluluk almak, lider olmasından kaynaklı unvanlar, mevki ve ayrıcalıklar gibi imtiyazlardan daha önemlidir. Çünkü lider aldığı sorumluluklar ile var olduğunu bilen bir kişidir.

- Liderin görev alanı olarak kendisine bağlı olan grubun ihtiyaçlarını belirler. Bu ihtiyaçlar karşılanırken her zaman işletmenin çıkarları ile ilgili ihtiyaçlar söz konusu olmaz. Lider bazen grubun içerisinde yer alan bireylerin kişisel ihtiyaçlarını da karşılamak durumundadır (Drucker 1997:5).

Tablo 3.1. Liderlik Üzerine Yapılan Tanımların Kronolojik Trendi

YILLAR	LİDERLİK TANIMLARI
1902	Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
1927	Liderlik, grup üyelerinin enerji ve isteklerini fark ederek bunların karşılanmasını sağlamaktır.
1930	Liderlik, insanları ikna ederek istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu kanıtlamaktır.
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal ve sosyal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1948	Liderlik,grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol altında tutabilmektir, kurum ve kişi amacını entegre etmektir.
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir, farklılıkları ortak amaca yönlendirmektir.
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1964	Liderlik, kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır, yeni kurumsal iklim ve kütler yaratmaktır.
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir.
1978	Liderlik, kurum üyelerini rutinin dışında performans göstermesine güdüleyici etki yapmaktır, kurumsal dönüşüm için katkı almaktır.
1986	Liderlik, başkalarının faaliyetlerini etkilemekte yararlanılan güçtür.
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
1991	Liderlik, ortak amaçlar yaratarak grubu harekete geçirebilmektir.
1992	Liderlik, empati ve uzmanlık gibi bütünleşen davranışları sergileyebilmektir.
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1995	Liderlik, kurum üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylar karşısında anlamlandırmaktır.
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji gibi eylemleri geleceği yaratıcı ekiplere yönetmektir.
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri amaca ulaşma çabasına dönüştürerek insanları etkilemektir, kişilerin kendilerinden daha fazla vermelerini sağlamaktır.
2007	Liderlik, bilgi ve kişilik gücüyle insanları etkileyebilmektir. Liderlik krizi yönetebilme sanatıdır, değerleri, ilkeleri kabul ettirme sanatıdır.

Kaynak: (Erçetin, 2000;4-7'den Akdemir, 2008; 64-65)

20 y.y. itibari ile liderlik algılamalarının ele alındığı bu tablo incelendiğinde ilk dönemlerde daha çok otoriter anlayışa sahip lider tipi mevcut olduğu görülmektedir. 20. y.y. sonları ve 21. y.y. başına denk gelen dönemlerde ise daha çok örgütsel dönüşümü hedefleyen, bireysel isteği öne alan ve kendisini karşısındakinin yerine koyabilmeyi hedefleyen lider tipi ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda ki tanımlarda liderin hedef belirleyebilmesi, dönüştürücü olması ve bilgi birikimi öne çıkmaktadır (Akdemir, 2008;65).

Eren'in liderlik konusunda yaptığı tanıma göre ise; liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları uğruna o organize grubu harekete geçirebilme yeteneği ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2012;435).

Fert olan bireyin ister atama yolu ile olsun ister doğal yollarla olsun bir şekilde bir grubun lideri olması Erdem'e göre bir süreçtir. Erdem liderlik kavramını bir süreç olarak tanımlamış ve "Liderlik" sürecini şöyle açıklamıştır; ister tanımlı olsun ister tanımsız olsun her durumda, hedefe ulaşmak için, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir" (Erdem, 2012;275).

Liderlik kavramı ile ilgili sonuç olarak tanımlar incelendiğinde, bütün tanımları ortak noktaların itibari ile liderin; bilgisiyle, yetkinlikleriyle, insanları etkileyen, onları bir araya toplayıp, tutabilen kişi olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak liderlik ile ilgili son yıllarda dile getirilen bir konudan da bahsetmek durumundayız. Dile getirilen bu kabule göre liderlik için yönetici olmaya gerek yoktur. Yönetici olmayan bir kişi de lider olabilir. Bu nedenle, liderlerin sadece yetki kullanmak suretiyle insanları bir amaca yönlendirme yönündeki tanımı eksik bir tanım olarak kalacaktır. Buna ek olarak, liderliğin en önemli odak noktalarından biri de liderin geleceğe giden yol üzerindeki etkileri olduğu yukarıda dile getirilen tanımlardan anlaşılmaktadır. Zira tanımlara göre lider, özellikle de vizyoner liderler, öncelikle

kurumun mevcut durumunu sağlamlaştırmak, örgüt kültürünün belirlenip, ihtiyaç varsa iyiye doğru dönüştürülmesi ve akılcı bir hedefler belirlenerek bu vizyonun grup içerisinde benimsetmekle yükümlü kişidir. Kısacası kurumun bulunulan an içerisindeki durumu garanti altına alınılırken yüzünü sürekli geleceğe doğru çevirmek de liderin görevidir.

3.1.2. Liderlik İle İlgili Yanlış Anlaşılmalar

Liderlik, bir ayrıcalık makamı değildir: Kurumsal yönetim pozisyonlarına herhangi bir kişi atanabilir, seçilebilir, terfi edebilir. Bu makam onun lider olmasını sağlayacak yeterlilikte değildir. Liderler bu makamlarından dolayı ayrıcalık ve üstünlük talep edemezler. Lideri öne çıkaran aldığı sorumluluğun gereklerini yerine getirebilme yeteneğidir.

Liderlik bir süreçtir, dogmatik değildir: Liderliğe ilişkin yanlış bir inanış ise liderliğin yalnızca birkaç kişiye verilmiş üstün bir özellik olduğudur. Oysa liderlik öğrenilebilir davranışlar arasındadır. Liderlik önceden yapılandırılamaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz olusu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, grup üzerindeki iç ve dış baskılar farklı tarzda liderler meydana çıkaracaktır.

Liderler ekip oyuncularıdır, yalnız kahramanlar değildir: Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. Dolayısıyla bir kişi her ne kadar mükemmel liderlik özellikleri ile donatılmış olsa da yalnız başına ifade edebileceği bir değer yoktur.

Liderlik, ölene dek sürmez: Etkin ve başarılı bir liderliğin diğer bir özelliği de vazgeçilebilir olabilmektir. Gerçek ve başarılı bir liderliğin temel göstergesi, sosyal

süreçte işlerin onsuz da sürebileceği, kendi yerine birilerini de yetiştirebileceği olgusunu kabullenmiş ve uygulamış olmasıdır.

Liderlik, emir vermek değildir: Liderin amacı grubu etkilemek ve kurum çalışanlarını harekete geçirerek amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Bu süreçte liderin aklında bulundurması en önemli konu liderin gücünü gruptan alması ve izleyenlerinin ona izin verdiği oranla etkileme gücüne sahip olmasıdır. Bu noktada John Maxwell'in "Kendini lider zannedenin takip edeni yoksa o kişi sadece yürüyüşe çıkmıştır" ifadesi anlam kazanmaktadır.

Liderlik, bir kişilik, kültür yaratmak değildir: Bir kişiye çok fazla yetkileri yüklemek lidere, takipçilerine ve hedeflere zararlıdır. Liderlik temelinde kişilere biçimsel yetkilerin sağlayamayacağı bir sadakat ve izlenme sağlar. Bu lideri üstün kişi görülme, yanılmaz ve yenilmez olarak düşünme haline dönüşmemelidir (Kouzes ve Posner, 2001'den Erdal, 2007;7-8).

3.1.3. Liderlik Özellikleri

Liderlerin genel olarak özellikleri yüksek oranda belirlenmiştir. Liderin daha çok fiziksel özelliklerinin belirlendiği maddeleri Akdemir'in belirlemesine göre aşağıda ki gibi sıralayabiliriz:

- Boy
- Cinsiyet
- Ses tonu
- Gözler
- Saç
- Gülümseme
- Yüz İfadesi
- Tavır

- Genel İmaj
- İtina
- Olgunluk
- Kendine ve Başkalarına Güven
- Zekâ
- Açık Sözlülük
- Dışa Dönüklülük
- Kararlılık
- Doğruluk
- Atılganlık
- İkna Edilebilirlik
- Sosyal Olgunluk Ve Çok Yönlülük
- Kişiler Arası Düzenli İlişki Kurma ve Sürdürebilme
- İleriyi Görebilme (Akdemir, 2008;60).

Bu özellikler liderin sahip olması gereken ya da mevcut liderlerde olduğu düşünülen özelliklere örnek olarak verilmiştir. Elbette bu özelliklere daha birçok özellik eklenebilir. Ancak bilinen bir konu var ki lideri olduğu toplumda öne çıkaran şey genelde kendisinde barındırdığı özelliklerdir (Akdemir, 2008,59).

3.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Son zamanlarda, yönetim biliminden bahsedildiğinde karıştırılan kavramlardan biri de liderlik ve yöneticiliktir. Liderlik ve yöneticilik uzun yıllar eşanlamlı kavramlar gibi kullanılsa da birbirinden farklı iki kavramdır. Lider başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber, yönetici ise belirli işleri, önceden belirlenmiş belirli yöntemlerle uygulayan ve uygulatan kişidir. İki kavram arasındaki en belirgin farklardan biri yöneticilerin gücünü sahip olduğu tanımlı yasal dayanaklardan yani yetkiden aldığı,

ancak liderin yetkisi ve sorumluluk gibi kavramları da bünyesinde bulundurmasına rağmen sadece bunlardan ibaret bir önderlik konumunu işgal etmediğidir.

Güney Liderlik isimli eserinde yöneticiler için şu ifadeleri kullanmıştır; "Yönetim sistemi içinde görev alan yöneticiler, yasalarla belirlenmiş yetkileri içinde düşünür ve uygulama yapar. Bu nedenle yöneticiler yapılan iş ya da görevlerin sonuçlarına bakarak değerlendirmeler yaparlar. Yöneticiler görev aldıkları kurum ya da kuruluşlara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Kısaca yöneticiler iyi bir görev adamıdır" (Güney, 2012;39). Ancak devamında lider ile yöneticinin farkını şu şekilde dile getirmiştir; "Liderler yasal yetkileri olmadan da uygulamalar yapabilir. Çünkü onların gözü hep yeni ufuklardadır. Liderler herhangi bir kurum ve kuruluşa bağlı olmadan insanları etkileyerek peşlerinde sürükleyebilirler. Kısaca liderler, kendilerine özgü birer şahsiyettirler" (Güney, 2012;40).

Bunun yanında liderlik belli bir revaçta olma gereksinimi doğururken, yöneticinin grup içinde popüler olmaya ihtiyacı yoktur. Yönetici gücünü daha önce de belirtildiği üzere yetkiden alır. Bu noktada revaçta olmanın sevilmenin liderliği doğuracağı bilgisi de gereksiz bir çıkarım olarak karşımıza çıkar. Eğer böyle olsaydı belli başlı sebeplerle toplum tarafından sevilen kişiler liderler olarak toplum içerisinde yer alacak olurlardı. Her ne kadar halkça tutulma liderlik için yeterli değilse de, liderin grup içinde etkinliğini sürdürebilmesi için popüler olmaya ihtiyacı vardır.

Lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki tabloda özet olarak görmek mümkündür.

Tablo 3.2. Yönetici ve Liderlerin Karşılaştırılması

YÖNETİCİLER	LİDERLER
Yönetici sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır.	Lider ise yapı üzerinde yoğunlaşır.
Yönetici "nasıl" ve "ne zaman" diye sorar.	Lider ise "ne ve "niçin" diye sorar.
Yöneticiler mütevazi hedefler belirlerlerken, başkalarını pasifize etme eğilimindedirler.	Liderler daha güçlü hedefler belirlerken, diğerlerini daha aktif kılarak dinamik bir çevre yaratırlar.
Yöneticiler genellikle yönetimde olanlara çalışanlar gözüyle bakar.	Lider yönetici ekip üyesi olarak görür.
İyi bir yönetici mütevazi riskler alma eğilimindedir.	Lider-yönetici anlamlı sonuçlar yaratacağına inandığında daha büyük riskler alır.
Yönetici statükoyu kabullenir.	Lider ona meydan okur.
Yönetici işleri doğru yapmaya çalışır.	Lider doğru işleri yapmaya çalışır.
İyi bir yönetici, yukarıdan gelen emir ve önerileri izleme eğilimindedir.	İyi bir lider- yönetici geleceği düşünme ve gerekli olan eylem planı konuşulmadan önce konuları, problemleri ve ihtiyaçları tahmin eder.
Birbiriyle konuşurlar, muhataptırlar.	Herkesle konuşurlar.
Mesafelidirler. Mesafeli olmanın ayarı sabittir. Bu açıdan "seçkin " bir görüntü çizerler.	Şartlar gerektiğinde mesafeli olurlar. Bu açıdan "demokrat" tırlar.
Kurulu olanı en iyi biçimde geliştirmeye çalışırlar.	Kurmak için yıkarlar.
Organizasyon içinde "etkilenme" güçleri baskındır.	Organizasyon içinde "etkileme" güçleri baskındır.
Hedefler içindeki en yüksek amaçları gerçekleştirmeyi düşünürler.	Hedef koyucudurlar.
Tavır ve duruşlarında olaylar belirleyicidir.	Tavır ve duruşlarında olayları belirlerler.
Yönetici muhafaza eder.	Lider geliştirir.
Yönetici taklit eder.	Lider yaratır.

Kaynak: (Akdemir, 2012;72)

Tablodan da anlaşılacağı üzere, toplumun önünde yer alan her iki tip birey de genelde tanımlanırken eş-görevlerin sahipleri olarak görülseler dahi aralarında birçok fark vardır. Ek olarak, bir kişi hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerini bir arada bulundurabilir. Yönetici için de lider için de mühim olan şey orta noktayı bulup onun üzerinden yürüyebilmektir.

3.1.5. Liderliğin Güç Aldığı Noktalar

Güç, insanların kendisini elde etmeden önce genelde riyakârlık gösterdiği yokken istenmeyen ancak insanın yapısı gereği arzuladığı ve elde ettiği zaman sınırlarını zorlayacak şekilde kullanmayı tercih ettiği bir olgudur. Güç; bireyin, grubun hatta toplumun kendi isteklerini yerine getirmeleri konusunda ötekiler üzerinde onların davranışlarını etkilemek için kullandığı en önemli baskı araçlarından biridir.

Bir liderin takipçilerini amaca ulaştırmak adına harekete geçirmek için başvurduğu kaynaklar, yani o lider için gücü ifade eden kaynaklar liderin içinde bulunduğu grubun özelliklerine ve yapısına göre değişkenlik gösterir. Örneğin sanatçılardan oluşan bir grupla, futbolculardan oluşan veya işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında farklılıklar vardır. Bu yüzden liderin içinde bulunduğu örgütün özellikleri, lider davranışını ve güç aldığı noktaları ve kullanım tarzını doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan liderlik kavramının daha iyi anlaşılması için güç aldığı noktaların incelenmesinde fayda vardır.

Liderin güç kaynakları konusunda birçok araştırma yapılmış ve farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Örneğin Carzo ve Yanouzas, liderin güç kaynaklarını dörde ayırırken, French ve Rawen ise beş sınıfa ayırmıştır (Eren,2012; 391-393).

Carzo ve Yanouzas'ın sınıflandırması şu şekildedir;

- Örgüt içi politik manevralar ve güç mücadeleleri
- Örgütsel kaynaklar (Yapısal yetke ve güçler)
- Kişisel güç kaynakları (Bireysel özelliklerden doğan güçler)
- Grup içi etkileşim sonucu oluşan güçler

French ve Rawen liderlerin güç kaynaklarını beş sınıfa ayırmıştır;

- Yasal Güç
- Zorlayıcı Güç
- Uzmanlık Gücü
- Ödüllendirme Gücü
- Karizmatik Gücü

Şekil 3.1. Liderliğin Güç Kaynakları

	Bireysel Güç	
	—Uzmanlık	
	—Karizma	
Lider Davranışları	**Örgütsel Güç**	**Sonuç**
Etkileme Çabaları	—Zorlayıcı	Yüksek memnuniyet
—Yasal	Yüksek Kalite	Yüksek Performans
—Ödül		

Kaynak: (Mullins, 1999:306)

3.1.5.1. Yasal Güç

Yasal güç liderle takipçileri arasındaki ast-üst ilişkisini ifade etmektedir. Örgütün yapısal hiyerarşisinden kaynaklanan, yetki gücüdür. Lider gücünü bulunduğu konumdan almaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici sıfatı olan liderlerin kullanabileceği bir güç türüdür.

Eren yasal gücü şu şekilde tanımlamaktadır; "Bu güç bir örgütte çalışan veya örgüt içinde faaliyette bulunan grupların o örgütün yöneticisine uygulamadan gelen yasal ilke ve kurallar ile yönetmelikler nedeniyle itaat etmeleri hakkını veren güçtür. Bu güç yöneticiye astlarını etkileme hakkını verir (Eren, 2012;391) .

Eren'in ifadesi gayet açık bir şekilde liderin yönetici tarafını destekleyen ve orayı garanti altına almaya çalışan gücün yasal güç olduğunu ortaya koymaktadır.

Eğer lider bu gücü baskı ve tahakküm yoluyla kullanırsa, takipçileri liderin yasal yetkisinden kaynaklanan bu emirlere karşı direnebilir. Her ne kadar astlar üstlerinden gelen emirleri yapmaları konusunda kendilerini mecbur hissetseler bile, baskı ve tahakküm en azından çalışanlar arasında huzursuzluk ve iş kalitesinde verimsizlik yaratacaktır.

Ancak bunun tersi de mümkündür. İyi bir lider, istek ve emirlerini en uygun bir biçimde ileterek yetkisini kullanır. Bu durumu Eren şu şekilde açıklamıştır: "Eğer yönetici bu zorlayıcı gücü başkalarının görüş ve rızalarına de önem vererek kullanırsa demokratik bir ortam yaratmış olur" (Eren, 2012;392). İfadeden de anlaşılacağı üzere, iyi bir lider emirlerini dahi takipçilerinin desteğiyle uygulamaya koyabilendir.

3.1.5.2. Ödüllendirme Gücü

Lider bu güç aracılığıyla bireyleri veya grup üyelerini ikramiye, terfi, prim gibi maddi ya da takdir, övme, daha iyi statü verme, yetki devri gibi manevi çeşitli ödüller vasıtasıyla iş yapmaya özendirir. Ödüllendirme gücünde zorlayıcılık yoktur. İşler başta da ifade edildiği gibi özendirme ve teşvik yolu ile halledilmeye çalışılır.
Eren ödüllendirici ve zorlayıcı güçleri değerlendirmiş ve ödüllendirici güç için şu ifadeleri kullanmıştır: "Zorlayıcı gücün aksine astlar üzerinde olumlu kazanımlar sağlayan böylece itaat ve uyumun oluşmasına katkıda bulunan bir güçtür" (Eren, 2012;392).

Ödüllendirme gücü, çalışanlar arasında motivasyonun, verimliliğin, işe bağlılığın artmasına ve takipçi kitlenin içerisinde yer alan bireylerin sık değişimlerinin önüne geçer.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, ödüllerin grup üyelerince yeterince değerli görülüp görülmediği ve elde etmek için harcadıkları çabadır. Çünkü liderlerce değerli görülen bir ödül çalışanlar tarafından için çok önemli görülmeyebilir. Ya da çalışanlar için çalışmalardan duyulan sevinç ve bu nedenle teşekkür gibi manevi bir ödül maddi bir ödülden daha kıymetli olabilir. Bu noktada yöneticinin çalışanların ihtiyacı olan ödülü daha iyi gözlemlemesi gerekmektedir.

İkinci bir dikkate değer nokta ise, ödülün elde edilebilirliği de çalışanlar üzerinde farklı etki yapabilir. Örneğin, sürekli verilen bir ödül ya da kolaylıkla elde edilebilecek bir ödül -ikramiye, terfi gibi maddi bir ödül olsa bile- çalışanlar açısından değersiz görülebilir ve ödüllendirme gücü istenen etkiyi uyandırmayabilir. Bunun yanında çok zor elde edilebilecek bir ödül ise çalışanları ödülü kazanma arzusundan uzaklaştırabilir. Bu yüzden ödüle ulaşma kolaylığı-zorluğu dengesini lider iyi ayarlamalıdır.

3.1.5.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç kavramı, liderin, isteklerini yerine getirmesi adına ödüllendirme yerine baskı ve zorlama yöntemini tercih etmesi anlamını taşımaktadır. Bir anlamda zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün zıddıdır.

Eren zorlayıcı gücü şu şekilde ifade etmiştir: “Bir organizasyon hiyerarşisinde belirli görevleri yapmakla yükümlü bireyler üzerinde başarısızlık halinde baskı ve korku gibi olumsuz etkiler yapmaya dayanan cezalandırıcı nitelikteki güçtür.

Bireylere veya grup üyelerine korku salan her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır" (Eren, 2012;391). Tanımdan da anlaşılacağı üzere zorlayıcı gücün temelinde diğer güç kaynağı türlerinde olduğu gibi takipçileri gönülsüz olarak bile olsa başarılı bir şekilde iş yapmaya yönlendirmektir.

Ancak dile getirilmesi gereken önemli bir konu vardır: lider gerekmedikçe bu yöntemi kullanmamalıdır. Böylesi bir yöntem takipçiler arasında huzursuzluğa, isteksizliğe ve verimliliğin düşmesine neden olabilir. Zorlayıcı bir başka deyişle cezalandırıcı güç, güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibi hem örgüt için hem de bireyler için maddi ve manevi zararlar doğurabilecek davranışlar için kullanılabilir.

3.1.5.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin ilgili alanda sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin astlarından daha fazla olması ile liderin astları üzerinde kurduğu etkileme gücünü ifade eder.

Eren uzmanlık gücü için şöyle demektedir: "Bu güç yönetici ve liderlerin sahip oldukları yetenek ve tecrübeden kaynaklanmaktadır" (Eren, 2012,392). Liderin sahip olduğu uzmanlık bilgisi ve tecrübesi astlarını etkileme gücünü artırmaktadır.

Güney ise uzmanlık gücü ile ilgili olarak liderin etkinliğini ve etkileyiciliğini ne derecede etkilediğini şu şekilde açıklamıştır:"Burada astların lideri algılaması önemlidir. Eğer bir lider ya da yönetici bilgili ve tecrübeli olarak biliniyorsa onun astlarını etkilemesi kolay olur. Kısaca belirtecek olursak, liderin görev konusunda gerçek bir uzman (sorun çözücü, bilgi kaynağı) olması, astları etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır" (Güney, 2012;62).

3.1.5.5. Karizmatik Güç

Liderlik tarzları arasında da sayacak olduğumuz liderin karizmatik özelliği ile ilgili bölüme geçmeden önce lidere güç veren önemli noktalardan biri olarak karizmatik gücü ele almamız gerekiyor. Toplumun genel olarak liderlerin karizmatik özellikleri olduğuna inanması liderlerin güç kaynaklarından biri olarak karizmatik gücü değerlendirmemize sebep olmaktadır. Bu inanç aslında çokta haksız değildir. Çünkü nerdeyse her lider bazı karizmatik özelikler taşır.

Karizmatik güç, liderin, takipçilerinden üstün olan kişilik özellikleri nedeni ile astların üzerinde oluşturduğu etkidir. Güney karizmatik güç kaynağı ile ilgili olarak yaptığı değerlendirmesinde şöyle demiştir: "Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderin emirlerini daha kolay yerine getirirler" (Güney, 2012;62). Erdem ise karizmatik güç ile ilgili olarak şöyle demiştir: "Liderin bireysel çekiciliği (karizma), diğerlerini etkilemede ve onlara istediklerini yaptırmada önemli bir rol oynar ve sadık takipçilerinin oluşmasını sağlar" (Erdem, 2012;298).

Liderliğin yukarıda da değinilen, "insanları etkileyerek isteklerini yerine getirmelerini sağlamak" şeklindeki tanımını da göz önüne alacak olursak karizmatik gücü fazla olan liderlerin diğer lider türlerine göre daha avantajlı olduğu söylenebilir. Çünkü bireyler, liderde bulunan üstün özelliklerden dolayı lidere örneklik atfederler. Bu da takipçilerinde, liderin isteklerinin mutlaka haklı bir sebebe dayandığı izlenimini uyandırır.

3.1.6. Liderlik İle İlgili Yaklaşımlar

Liderlik ile ilgili olarak bu başlık altında ele alacağımız yaklaşımlar daha çok liderlik konusunun teorik tarafını ele almayı amaçlamakta ve bu yönü açıklamaya

çalışmaktadır. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar başlığı altında özellikler teorisini; lideri lider yapan özellikleri anlayabilmek için, davranışçı liderlik teorilerini; liderin takipçilerine karşı takındığı tavır ve davranışları inceleyebilmek için, durumsal liderlik teorilerini ve gelişmekte olan liderlik teorilerini inceleyeceğiz.

3.1.6.1 Özellikler Teorisi

Özellikler teorisine göre, lider olunabilmesi için sahip olunması gereken belli başlı özellikler vardır. Bu özellikler sahip olmayan kişilerin lider olması mümkün değildir. Güney özellikler teorisiyle ilgili olarak şöyle demiştir: "Liderliğin belirleyici unsurları ve etkileri konusunda sosyal bilimcilerin geliştirdiği kuramlardan biri liderliğin bireysel niteliklere bağlı olduğunu kabul eden özellikler kuramıdır. Bu kurama göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel faktörlerdir" (Güney, 2012;364). Güney'in ifadelerinden anlaşılacağı üzere sosyal yapılarda bireyi daha belirgin hale getiren bireyin kendi bünyesinde barındırdığı özellikleridir.

Özellikler teorisi gelişimi liderlik ile ilgili çalışmaların ilk olarak yapılmaya başlandığı yıllara denk gelir. Bu teoriye göre, liderlik özellikleri bazı kişilerin doğuştan sahip olduğu özelliklerdir. Dolayısıyla bugün halk arasında da yaygın bir şekilde dile getirilen lider olunmaz, lider doğulur yargısı da kaynağını buradan almaktadır (Erdem, 2012;276). Özellikler teorisine göre liderin sahip olması gereken kişisel ve fiziksel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

Fiziksel Özellikler

- Boy
- Ağırlık
- Güçlülük
- Yaş

- Fiziksel Olgunluk Belirtileri
- Sağlık Durumu
- Yakışıklılık

Kişisel Özellikler

- Zekâ
- Hitabet Yeteneği
- Bireyler arası ilişkiler
- Haberleşme yeteneği
- Güven verme ve güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve Kendine Güven (Eren, 2012;441).

İlerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda özellikler teorisi yeterli görülmemiştir. Akdemir özellikler teorisinin yetersizliğini şu ifadeleriyle açıklamıştır: "Yapılan bir dizi çalışmalar ve araştırmalar liderlerin bir dizi özelliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Fakat bu özelliklerin tümünün bir insanın liderlik potansiyeline, liderlik yapabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna varılmıştır" (Akdemir, 2008;74).

3.1.6.2. Davranışçı Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili teorileri sayarken ilk sırada saydığımız özellikler teorisi sadece liderin özelliklerini dikkate alan bir yaklaşım olarak karşımızdaydı. Daha sonraki araştırmalarda liderin, lider olarak kabul edilebilmesi için sadece liderin sahip olduğu özelliklerin değil takipçilerine uyguladığı davranış biçimlerinin de önemli olduğu kanısına varılmıştır. Güney'in ifadeleriyle bu durum şöyle açıklanabilir: "Bilim adamları liderlik sürecini açıklamada özellikler kuramının yetersizliğini görünce liderin davranışlarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Yani liderin

sahip olduğu özellikleri bir tarafa bırakıp liderin davranışları konusunda araştırmalar yaparak, bu konuda teoriler geliştirmişlerdir" (Güney,2012;371).

Liderin tek başına bir kahraman gibi düşünülmesi ve her iyi ve güzelin şahsında toplanması gibi bir yanılgı zaman içerisinde fark edilmiş ve lideri bulunduğu konuma getirmede önemli bir pay olduğu düşünülen davranışlara dikkat çekilmiştir. Doğal olarak bu teorinin savunucuları da liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir (Eren, 2012;441).

Davranışçı liderlik teorileri ile ilgili çalışmaların daha çok iş ve insan odaklı liderlik alternatifleri ve iki alternatifin farklı harmanlanmış çeşitleri üzerinde durduğunu belirten Akdemir'e göre bu yaklaşım çerçevesinde Blake- Mounton ölçeği ve Rensis Likert'in sistem 4 yaklaşımı anlamlıdır (Akdemir,2012;76).

Davranışçı liderlik teorileri, liderin özelliklerden daha çok davranış biçimleri üzerinde durması ve davranışlarla ilgili olarak da eğitim ve sonradan öğrenme vasıtasıyla değiştirilebileceği ve geliştirilebileceği göz önüne alınırsa, bu teoriye göre liderlik vasfı salt doğuştan gelen yetenek ile sahip olunan değil sonradan da öğrenilebilen bir vasıf olarak öne sürülebilir.

Bu bakımdan davranışçı liderlik teorileri özellikler teorisinden iki yönüyle ayrılmaktadır;

- Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi ya da sonradan kazanılabilecek bir erdem mi sorusuna verdiği yanıt
- Liderin münferit değil takipçileriyle birlikte ele alınması

Davranışçı liderlik teorileri üzerine yapılan çalışmalardan bahsedecek olursak, şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Ohio State Liderlik Araştırmaları
2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları
3. Blake-Mounton'un Yönetim Tarzları Matriksi
4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi
5. Likert'in Sistem 4 Modeli

3.1.6.2.1. Ohio State Liderlik Araştırmaları

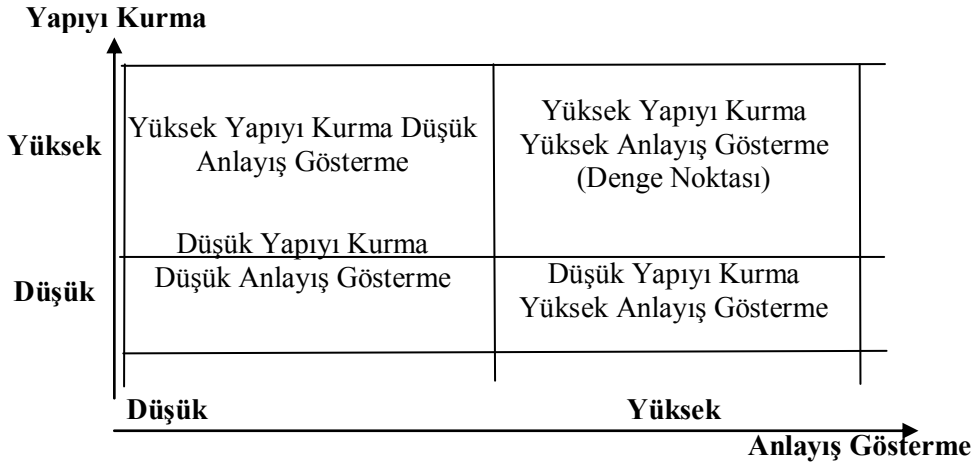
Davranış teorileri üzerine yapılmış olan araştırmalardan ilk olarak ele alacak olduğumuz çalışma Ohio State Üniversitesi liderlik araştırması, liderlerin davranışını insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış gösterme ve göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirme biçiminde iki ayrı boyutta toplamıştır. Güney bu araştırma ile ilgili olarak araştırmanın kimleri kapsadığını ve amacını şöyle açıklamıştır: "Ohio State Üniversitesinin liderlik çalışmaları askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmaların amacı, liderlik süreci ve lideri açıklayan faktörleri belirlemektir" (Güney, 2012;373).

"Ohio State Üniversitesi İşletme araştırmaları bölümünce Ralph Stogdill başkanlığında 1945 yılında gerek ordu, gerekse sivil kuruluşlarda bulunan her düzeyde pek çok yöneticiye dağıtılan, Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ) sonuçlarının analiz edilmesiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, liderin astlarını grup amaçlarına yöneltmesi incelenmiş ve etkin lider davranışının ne olduğu araştırılmıştır" (Erdem, 2012;278).

Ohio state üniversitesi liderlik araştırmasından çıkarılan dört tip liderlik tarzını (bknz.şekil 3.2.) çıkarılan bazı sonuçları şöyle sıralayabiliriz:

- Grubun liderden beklentisi otoriter olması yönünde ise en uygun olanı bu tip liderliği uygulamaktır.
- Takipçiler daha az otorite istiyorlarsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği fazlaca detaya sahipse ve zaman konusunda kısıtlar söz konusu ise herkese ile birebir iletişim kurmak isteyen lider başarısız olacak ve grup içinde istikrarsızlıklar doğacaktır.
- İş niteliği gereği bireye ve gruba kendini gerçekleştirme fırsatı sunmuyorsa, grup üyelerini bu yönde harekete geçirme çalışması başarısız olacaktır.
- Astların üstler ile irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter olacaktır.
- Takipçiler arası irtibat ve iletişim yüksek ise liderden beklenilen anlayış seviyesi de yükselecektir.
- Liderin insanı destekleyen ve insani değerlere önem veren davranışları, takipçilerin değişim oranını düşürecektir.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranışlarının artışı ile grup üyelerin performansları doğru orantılı olarak hareket edecektir (Alkın, 2006;59).

Şekil 3.2. Dört İşlevsel Liderlik Biçimi



Kaynak: (Erçetin, 2000; 33'ten, Akdemir, 2008;76)

Yukarıdaki şekilde de üzere Ohio State Üniversitesi araştırmalarında yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme gibi yapıyı kurma davranışları ile güven, karşılıklı saygı, dostluk vb. ikili ilişkilerdeki davranışları incelenmiştir. İncelemenin neticesine göre denge noktası yapıyı kurma ve anlayış gösterme isteğinin yüksek olduğu alandır.

3.1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar etkili lider tipinin daha çok işe mi yoksa kişilere mi yönelik olduğu konusu üzerinde durmuştur. Erdem yapılan araştırmaya yönelik Likert'in açıklamalarını şu şekilde dile getirmiştir: "1947 yılında Rensis Likert başkanlığında, Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırma, birbiriyle ilgili olan ve örgütsel etkinliğin artmasına neden olan liderlik özelliklerini incelemek, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğunu saptamak amacını gütmüştür.

Bu araştırmada, personel devir hızı, maliyet, motivasyon, iş tahmini, verimlilik gibi kriterler dikkate alınmıştır" (Likert,1961;50'den Erdem, 2012;280).

Bu araştırma sonucunda tanımlanmış iki tip lider arasında ciddi farklılıklar ortaya çıkmıştır. İşe yönelik liderler tipinin iş tatmini ve verimliliği düşük örgütlerde çalıştığı, insana yönelik davranışlar sergileyen lider tipinin iş tatmini ve verimliliği yüksek örgütlerde çalıştığı saptanmıştır (Güney,2012;376).

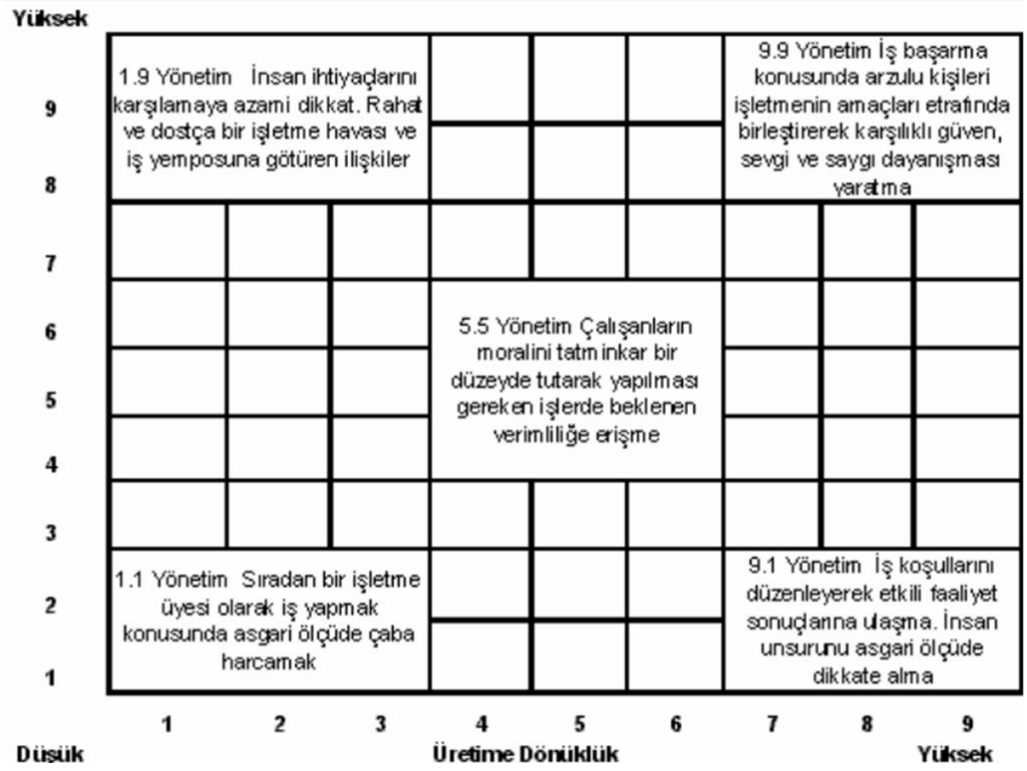
Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarıyla ilgili olarak şu yargılar geliştirilebilir;

- İki önemli araştırmada da "yapıyı kurma/iş merkezli davranış ile anlayış gösterme / birey merkezli davranış" olmak üzere iki ana davranış biçimi üzerine durulmuştur. Oysa lider insan olması hasebiyle davranışı sadece iki boyutla sınırlandırılamayacak kadar geniş ve karmaşıktır. Bundan dolayı iki boyutu harmanlayan, sentezleyen farklı liderlik davranış biçimleri de çıkabilmektedir.
- Her iki araştırmada da evrensel olarak en etkili olduğu kabul edilebileceği düşünülen bir liderlik biçimi önerilmektedir. Oysa modern yaklaşımları ile ilişkilendirildiğinde modern toplumun yapısı gereği böyle bir düşüncenin pek sağlıklı olmadığı sonucuna varılabilir.
- Her iki araştırmaya yönelik bir kısım tartışmalar söz konusudur. Bu tartışmalarda en çok vurgulanan nokta, örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim vb. gibi durumsal değişkenlerin dikkate alınmaması ve sadece bireye yönelik olarak çalışma yapılmış olmasıdır (Erçetin, 2000;35'ten, Akdemir,2008;77).

3.1.6.2.3. Blake Mounton'un Yönetim Tarzları Matriksi

Blake Mounton tarafından geliştirilen ve Ohio State modeli ile benzerlikleri olan bir yaklaşımdır. Erdem, Mounton'un ifadeleriyle yönetim tarzları matriksini şöyle açıklamıştır: "Bu modelde de liderlik iki ana boyutta ele alınmaktadır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi yatay eksende üretime önem veren, dikey eksende ise insanlara önem veren liderlik davranış tarzı bulunmaktadır. Ancak bu iki boyutta bulunan liderlik yaklaşımlarının birbiriyle etkileşimleri ele alınarak dokuzluk bir matriks oluşturulmuş, bunun sonucu olarak 81 farklı liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Blake ve Mounton, 1982;23'ten Erdem, 2012;281).

Şekil 3.3. Blake Mounton Yönetim Tarzları Matriksi



Kaynak:"http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-guc-mucadeleleri-ve-catisma/" (25.05.2013)

“Yukarıdaki matrikse göre, çeşitli yönetici tipleri rahatlıkla belirlenebilir. Böyle modellerin en önemli yararı yöneticilere gösterdikleri davranışı kavramlaştırma imkânını vermesidir “ (Koçel, 2007;453’ten, Akdemir, 2008;79).

3.1.6.2.4. Mc Gregor’un X ve Y Teorisi

Davranışsal Liderlik teorileri ile ilgili olarak dile getirmemiz gereken diğer bir teori de Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilmiş olan X ve Y teorisidir. Erdem X ve Y teorisi ile ilgili olarak şöyle demiştir: “Douglas Mc Gregor tarafından tartışmaya açılan bu görüşe göre liderlerin (yöneticilerin) davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri bu kişilerin insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır” (Erdem, 2012;283).

Güney X ve Y teorisi üzerine yaptığı değerlendirmesinde X ve Y teorisi ile ilgili olarak şu ifadeleri kullanmıştır: “ X kuramı, insanlarla ilgili olarak geleneksel otokratik varsayımları içermektedir. Mc Gregor’un - X - kuramı 1960’lı yıllarda yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir” (Güney, 2012;383). Bu tanımdan yola çıkılarak X kuramında aslında klasik yönetim tarzını benimsemiş yöneticilerin betimlendiği söylenebilir. “Y kuramı, yönetimde insana yönelik ve destekleyici bir kuramdır. Bu kurama göre, insanlar tembel ve beceriksiz değildir. Eğer tembellik ve beceriksizliğe ilişkin bir yanları varsa, bu durum, grupla ilgili deneyimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar” (Güney, 2012;379).

Yukarıda tanımları verilen X ve Y teorilerine göre insan davranışı iki grupta toplanabilir;

X teorisine göre;

- Ortalama özelliklerde bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçar.
- Ortalama özelliklerde bir insan sorumluluk almak istemez ve güvenceyi tercih eder.
- Bundan dolayı insanları çalıştırmak için onları zorlamak, kontrol etmek ve yeri geldiğinde cezalandırmak gereklidir.

Y teorisine göre;

- Çalışmak insanın doğasında vardır ve insanlar çalışmaktan zevk alırlar.
- Her insanın belli bir potansiyele sahiptir ve şartlar uygun olursa, kişi bunları geliştirerek daha çok sorumluluk almaya yönelir.
- Yönetici, uygun ortamı yaratarak, çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve sahip oldukları potansiyeli amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamak konusunda görevlidir (Erdem, 2012;283).

3.1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in tarafından geliştirilen ve davranışsal liderlik başlığı altında ele alacağımız diğer bir konu ise Lİkert'in Sistem 4 modelidir. Likert geliştirdiği bu teoride liderleri davranış tiplerine göre 4 ayrı biçimde tanımlamış ve her bir bölümü "Sistem" olarak dile getirmiştir. Sistem 4 modeli aslında Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak kabul edilebilir (Erdem, 2012;284) .

Sistem 4 modelini Akdemir şu şekilde açıklamıştır: "Bu yöntemde de kişilik odaklılık ve üretim odaklılık eksenli dört farklı liderlik davranışı söz konusudur" (Akdemir, 2007;79).

Söz konusu dört sistem şu şekilde bölümlere ayrılmıştır;

Sistem 1: Yönetici ve lider astlarını karar verme sürecine dâhil etme konusunda çok girişimci olmazlar ve astlara güvenmezler.

Sistem 2: Yönetici ve liderin astlara güveni vardır ve kararların önemli bir kısmı üst yönetim düzeyinde yapılırken, birçok kararlar da sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerinde görüşülmektedir.

Sistem 3: Yönetici ve lider astlarına yüksek oranda güvenir, ancak politikaların düzenlenmesi ve kararlar, genel olarak ve çoğunlukla üst yönetim kademelerince verilir.

Sistem 4: Grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimi olan bir yönetim sistemidir (Eren,2012;34).

Sayılan dört sistem de incelendiğinde ortaya çıkan sonuç; ilk iki sistem iş odaklı iken, son iki sistem insan odaklıdır. Erdem'in ifadeleriyle dörtlü sistemin değerlendirmesi şöyledir: "Kısaca özetleyecek olursak sistem 1 " işe yönelik ", tamamen biçimsel ve otoriter bir liderlik tarzı - yönetim biçimini açıklarken; sistem 4 ise " çalışana yönelik ", kişiler arası ilişkilere, karşılıklı güvene ve takım çalışmasına önem veren yönetim tarzını açıklamaktadır" (Erdem, 2012;285).

3.1.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi liderin bünyesinde barındırdığı şahsına ait özellikleri incelerken, davranışsal liderlik teorileri de sadece liderin davranışlarına odaklanmış ve geliştirilen teorilerin her durumda geçerli olacağını varsaymışlardır.

Ancak, durumsal liderlik teorilerini geliştiren araştırmacılar, her örgütün veya grubun farklı şartlara sahip olabileceği gerçeğini göz önünde tutarak sosyal hayatın dinamik yapısına daha uygun olan durumsal liderlik teorilerini geliştirmişlerdir.

Durumsal liderlik teorilerinin gelişimin sağlayan araştırmalar, liderliği sabit bir kavram olarak değerlendirmek yerine, çeşitli durumlara göre değişkenlik gösterebilen davranışlar olarak değerlendirmişlerdir. Takipçilerinin ihtiyaçlarını mümkün olan en iyi şekilde karşılayan liderin davranışlarının en etkin tip liderlik tarzı olduğunu varsaymışlardır. Bu hipotezlerini test etmek için de lider, izleyiciler ve durumsal değişkenler olarak sıralanan üç farklı değişkenin birbiriyle etkileşimlerini incelemişlerdir (Erdem, 2012;285) .

Güney durumsallık ile ilgili olarak şöyle demiştir: "Kuşkusuz liderin kişisel özellikleri onun faaliyetlerini etkileyecektir. Ancak liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı durumsal faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. İşte liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen diğer hususlar; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir" (Güney, 2012;445). Durumsal liderlik teorilerini ortaya çıkaran şey çevresel faktörlerin etkisidir. Bundan dolayıdır ki tek bir liderlik modelinin her kurumda aynı oranda etkili ve başarılı bir şekilde uygulanması mümkün değildir.

3.1.6.3.1. Tannenbaum-Schmidt Lider Davranış Süreci

Tannenbaum-Schmidt tarafından ele alınan ve lider davranış sürecini ele alan bu çalışma ardından gelen durumsal liderlik çalışmalarına yüksek oranda öncülük etmiş bir çalışmadır. Robert Tannenbaum ve Warren Schmidt tarafından 1957'de ortaya atılan Liderlik davranış süreci ile ilgili teori durumsal liderlik konusundaki en önemli yaklaşımlardan biridir. Lider, takipçi ve durumsal değişkenlerin kendi

aralarındaki etkileşimler ele alınmış ve birbirinden farklı "7" davranış biçimi belirlenmiştir (Yukl,1989;173'ten Erdem, 2012;266).

Lider davranış süreçleri ile ilgili olarak ortaya çıkmış olan yedi adımı şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Lider astlarına, belirlenmiş sınırlar içinde hareket etmeleri ve karar vermeleri için serbestlik tanır. Mc Gregor'un Y tipi lider davranışıyla büyük benzerlik gösterir.
2. Lider sınırları çizer ve gruptan karar vermelerini ister.
3. Lider, sorunu belirtir, önerileri alır. Kararı kendisi verir.
4. Lider, kendi aldığı kararları gerektiğinde değiştirmek koşuluyla eleştirilere açar.
5. Lider, kararı astlarına sunar ve onlardan kararla ilgili sorular sormalarını ister.
6. Lider, kendi aldığı kararları astlarına benimsetir. Kararı pazarlar.
7. Lider kararı kendisi verir ve bunu astlarına duyurur (Erdem,2012;266).

Bu teoride lider davranışları demokratik ve otokratik ilişkiler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Erdem'in ifadesiyle: "Otoriter lider gücünü bulunduğu pozisyondan alır, demokratik lider ise insan doğası ile ilgili yaklaşımları nedeniyle gücünü yönettiği topluluktan alır. Bu iki aşırı uçta yer alan lider davranışları arasında yer alan diğer davranışlar ise yakın oldukları uca göre farklı tanımlar alan tarzlar olarak sıralanırlar" (Erdem, 2012;266).

3.1.6.3.2. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Bireysel özelliklerin ön plana çıktığı bir etkileşim ve liderlik modeli olarak tanımlayabileceğimiz, Fiedler Durumsal Liderlik Modeli Teorisi, 1961, 1964, 1968 yıllarında hem yönetim kademelerinde hem de yönetilenler üzerinde yapılan pek çok araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır (Erdem, 2012;287).

Fred Fiedler liderlik tiplerini kendi içerisinde "insanlar arası ilişkilere önem veren" ve "bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren" şeklinde iki bölüme ayırmış olsa da, etkin liderliği elde edebilmek için sadece bu iki yola başvurmanın yeterli olmadığını kabul etmiştir (Güney, 2012;388).

Fred Fiedler, belirlemiş olduğu liderlik tiplerinin hangi durumlarda daha etkili olduğunu araştırmıştır. Yapılan bu çalışmalarda, liderin etkinliğinde rol oynayan üç önemli unsur belirlenmiştir. Bunlar; lider-üye (izleyici) ilişkisi, işin yapısı ve liderlik mevkiinin gücü olarak belirlenmiştir (Erdem, 2012;288).

- **Lider –Üye İlişkisi:** Lider ile astları arasındaki etkileşimin özelliklerini açıklar. Astları tarafından sevilen ve sayılan liderlerle astları arasında oluşan ortam uyumlu ve güven verici ise, lider astları tarafından kabul ediliyor ise bu durumda olumlu bir ortamdan söz edilebilir. Bunun tam aksi ortamlar ise olumsuz ortamlardır (Erdem,2012;288).

- **İşin Yapısı:** Yapılacak işin iyi tanımlanmış olmasını ya da tersi belirsizliğin hüküm sürdüğü durumları açıklar. İşin yapısı ile ilgili olarak belirginlik söz konusu ise planlı ve önceden bilinen işler anlaşılırken, belirsizlik durumları için planlanmamış, değişime açık ve karışık durumları açıklar (Erdem,2012;288).

- **Mevkii Gücü:** Liderin kurum içerisindeki yaptırım gücünü açıklar. Lider mevkisi itibari ile yüksek oranda gücü bünyesinde toplamışsa astlarına ödül veya ceza verebilmekte, onların işe alım, terfi ya da işten uzaklaştırma işlerini yürütebilmektedir. Mevkii gücü düşük bir liderin bu şekilde davranma şansı yoktur. Bu öğe aynı zamanda örgütün temel güç kullanımına da bağlıdır (Erdem,2012;288).

3.1.6.3.3. House Mitchell Amaç Yol Teorisi

Örgütlerde liderlik tarzlarının hangisinin başarılı olacağı konusunda yapılan araştırmalar sonunda diğer araştırmalara nazaran daha yakın döneme denk gelen kuramlardan biri de House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş amaç-yol teorisidir (Eren,2012;459).

"Amaç-yol teorisi" olarak bilinen bu teorinin neden bu isimle anıldığını Robert House şöyle açıklamıştır: "Liderler, astlarının motivasyonunu ve yüksek performanslarını sağladıkları sürece başarılıdırlar. Amaç yol teorisinin temeli; liderin astlarının hedeflerini algılama şekillerini ve amaca ulaşmada kullandıkları yolları nasıl etkilediğidir. Liderin davranışı, astların amaca ulaşma derecesini yükselttiği ve bu amaca giden doğru yolları ortaya çıkarttığı ölçüde motive edici ve tatminkârdır" (Hersey,Blanchard, 1988;111'den Erdem,2012;290).

Robert House'un yukarıdaki açıklamasına göre etkili bir lider astlarının hedeflerine ulaşmada harekete geçiren bir rol üstlenmesi gerektiği kanaatine varılabilir. Bu varsayıma göre liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmek, işyerinde iş tatminini sağlamak ve takipçileri harekete geçirmek bakımından etkinliği olan kimse olduğu temel alınmalıdır (Eren, 2012;459).

Amaç - yol teorisine göre lider işini yapma sırasında dört farklı davranış sergileyebilir. Bu davranışları şunlardır:

- **Yönlendiren Liderlik:** Takipçilerinden beklentilerin açık bir dille ifade eder ve takipçilerini yönlendirir.

- **Başarıya Odaklı Liderlik**: Takipçilerine ulaşmaları için yüksek hedefler koyar, verim artışını teşvik eder ve takipçilerinin bu standartlara ulaşacağına olan inancını belirtir.

- **Destekleyici Liderlik**: Takipçilerine karşı anlayışlıdır. Takipçilerinin ihtiyaçlarına önem verir, dostça bir atmosfer oluşturmak için çalışır.

- **Katılımcı Liderlik**: Karar vermede takipçilerine danışır, karar verme sürecinde takipçilerinin fikirlerini kullanmaya çalışır (Yukl, 1989;104'ten Erdem, 2012;290).

3.1.6.3.4. Vroom – Yetton Karar Verme Modeli

Liderlikte diğer bir durumsallık modeli Vroom-Yetton modelidir. Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş olan ve "normatif model" olarak da adlandırılan bu durumsal liderlik çalışması, liderlerin içinde bulundukları durumun özellikleri nedeniyle hangi karar tiplerinin etkili olacağını bulmayı amaçlamıştır (Erdem, 2012;291). Bu model liderlere içinde bulundukları durumun özelliğine göre etkili liderlik için hangi liderlik tarzının kullanılması gerektiği hakkında fikir verme amacı taşır.

Vroom-Yetton modeli, karar verme aşamasında hangi liderlik tipinin uygun olacağı sorusunu cevap verebilmek için "Otokratik" ten, "Katılımcı" ya kadar uzanan bir yelpazede yer alan "5" karar verme tarzını kullanır (Erdem, 2012;291).

- **Otokratik I:** Lider karar verme sürecine astlarını hiç karıştırmaz, karar vermek için kendi elindeki bilgiyi kullanarak tek başına hareket eder.

- **Otokratik II:** Lider karar verme sürecine astlarını karıştırmaz ancak karar vermek için gerekli olan bilgiyi astlarından alır.

- **Danışmacı I:** Tam bir iletişim durumu söz konusudur. Lider her bir takipçiyle karar öncesi fikir alışverişinde bulunur ve kararı kendisine sunulan fikirler arasından verir.

- **Danışmacı II:** Lider tüm takipçileriyle bir grup halinde tartışarak karar verir. Lider tarafından verilen kararın takipçilerin fikri olduğu konusu kesin değildir.

- **Grup:** Lider takipçileriyle bir grup halinde toplanır. Fakat kendisi takipçileriyle yaptığı toplantıda moderatör rolü üstlenir ve fikir sunmak yerine tartışmayı yönlendirir. Netice itibari ile takipçilerin bu toplantı sonunda alınacak karara tam olarak katılımı esastır.

Saymış olduğumuz bu beş modelin hangisinin kullanılacağı birçok faktöre bağlıdır. Vroom ve Yetton, liderin karar vermesini kolaylaştırmak adına 7 soru hazırlamış ve bu soruların cevaplarına göre hangi liderlik tipinin kullanılması gerektiği bir karar ağacı üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 3.3. Vroom-Yetton Modelinde Kullanılan Durumsallık Faktörleri

Durumsallık Kriterleri	Teşhise Yönelik Sorular
A - Kararın kalitesinin önemliliği	1 - Çözümlerden birisinin, diğerlerinden daha rasyonel (akılcı) olması gibi bir kalite gereksinimi var mı?
B - Liderin, yüksek kaliteye sahip bir kararı tek başına verebilmesi için, sahip olması gereken bilgi/uzmanlık düzeyi.	2 - Yüksek kaliteye sahip bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
C - Sorunun yapılanma düzeyi.	3 - Sorun yapılanmış mı?
D - Kararın etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, astların kararı kabul etmelerinin ya da benimsemelerinin önemi	4 - Kararın astlar tarafından kabul edilmesi, etkin bir biçimde yürütülebilmesi açısından kritik mi?
E - Liderin tek başına verdiği kararın astlarca kabul görme olasılığı	5 - Şayet kararı kendim verirsem, bu kararın astlarımca kabul edileceği kesin mi?
F - Astların, sorunun ifadesinde belirtilen örgütsel hedeflere ulaşmaya güdülenme düzeyleri	6 - Astlar, bu sorunun çözülmesi sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri paylaşıyorlar mı?
G - Astların, tercih edilecek çözümler üzerinde anlaşmazlığa düşme olasılığı	7 - Tercih edilen çözüm açısından, astlar arasında bir çatışma olma ihtimali var mı?

Kaynak: (Victor H. VROOM, A New Look..., Op. Cit., S: 102' den Kılınç, 1989:91).

3.1.6.3.5. Hersey Blanchard Durumsallık Teorisi

Durumsal liderlik teorilerinden son olarak dile getirecek olduğumuz teori Hersey Blanchard Durumsallık Teorisidir. "Başlangıçta "Yaşam Devreleri Liderlik Teorisi" olarak bilinen bu teorinin adı sonraları "Durumsallık Teorisi" şeklinde değiştirilmiştir" (Erdem,2012;293).

Hersey ve Blanchard'ın öne sürdüğü bu modelin en büyük özelliği görev ve ilişki olarak ele alınan liderlik tarzlarının, takipçilerin olgunluk ya da hazır olma derecesine bağlı olarak incelenmesidir. Olgunluk düzeyinden kast edilen takipçilerin eğitim seviyesi, yetenekleri ve özgüvenleridir. "Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa önderlerinden görmeye arzuladıkları davranışlar daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır" (Eren, 2012;457).

Bu teoriye göre, takipçilerin olgunluk düzeyleri 4'e ayrılmaktadır. Bunlar emir Verme (M1), ikna etme (M2), karara katma (M3), ve yetki vermedir (M4) (Daft, 1991;384'ten Güney,2012;395).

- **M-1: Emir Verme:** Burada takipçilerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, takipçilerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır. Takipçilerin ne zaman neyi yapacakları konusunda uyarılmaları gerekmektedir.

- **M-2: İkna Etme:** Takipçiler bir görevi yerine getirmek için sorumluluk alacak seviyede değildirler. Fakat yine de herhangi bir konuda çalışmak için istek sahibidirler. Bu gruptakilerle ilgili en net ifade acemi olsalar da heveslidirler.

- **M-3: Karar Katma:** Takipçilerin bir görevi yerine getirmek için yeterli olgunluğa sahip oldukları gözlenmekle beraber güven ve sorumluluk alma isteğinde eksiklik vardır.

- **M-4: Yetki Verme:** Takipçilerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, takipçilerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü astlar amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterlidirler.

3.1.7. Liderlik Tarzları

Liderlik değerlendirilirken genel itibari ile iki ana yaklaşım üzerinden ele alınmaktadır. Bunlar daha çok gücünü somut unsurlardan alan yapısıyla karizmatik liderlik ve lider ile çalışanların istenilen değişimin elde edilmesine dayanan isteklerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takip edilmesine dayanan dönüşümsel liderlik olarak ayrıştırılmaktadır (Celep, 2004:23).

3.1.7.1. Karizmatik Liderlik

Karizma en kısa ifade ile bireyin etrafındaki insanlar üzerindeki etkileyiciliğidir. Bireyin sahip olduğu bir kısım meziyetler nedeniyle etrafında ki insanları belirli yönlere doğru çekebilmesine olanak sağlayan karizma, nerdeyse tanımlanma konusunda üzerine ittifak oluşmuş kavramdır. Çünkü ister yönetim alanında olsun ister askeri alanda olsun, isterse de siyaset alanında olsun insanlar tarafından karizmatik olarak nitelendirilen şahıslar, asgari düzeyde olsa bile ortak özellikler taşırlar. Burada söz konusu olan şey, bu gruba ait lider grubunun her zaman hayırlı ve güzel neticeler üzerine hareket ettikleri gibi bir sonuç değil aksine toplumları yönlendirmedeki kullandıkları yöntemler açısından benzerlikleri olarak açıklanabilir.

Karizma kavramını yönetim alanına kazandıran kişi Max Weber'dir. Toplumlar üzerinde önemli derecede etkisi olan bu tip liderleri tanımlamış ve sosyoloji literatürüne kazandırmıştır. Max Weber'in karizma kavramına yüklediği anlam kelimenin kökeni ile paraleldir. Latince kökenli karizma kelimesi, ruhani hediye, otorite gücü, liderlik edebilme yeteneği anlamlarına gelmektedir. (etymonline.com) Weber'e göre karizmatik güç; istikrarsızlık ve karışıklık durumlarında ortaya çıkan bir yetkidir. Karizmatik güç, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. İzleyiciler ile lider arasındaki bu ilişkinin sürmesi liderin kendisinde olduğu varsayılan yeteneklerin gereğini yerine getirmesine bağlıdır
(http://ytesg.blogcu.com/karizma-liderlik-nedir-karizma-lider-nasilolunur/6934475).

Howell, iki tür karizmatik lider olduğunu ileri sürmüştür (Ceylan ve d.,2001:130).

1. ***Sosyalleşmiş liderler:*** Kendilerinden sonra da devam edecek bir sistem kurmayı hedefleyen bu tip liderler sosyal açıdan yapıcı ve örgüt değerlerine uygun davranışlar sergilerler. Sosyalleşmiş karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden birisi de izleyicilerinin hem bireysel anlamda hem de toplumsal anlamda gelişimlerini sağlayıcı adımlar atmalarıdır.

2. ***Kişiselleşmiş liderler:*** kişisel değerlerini lideri oldukları örgüt ya da kurumlardan önden gören bu tip liderler, kendilerine bağlı örgüt içerisinde baskıcı bir tutum sergilerler. Daha çok kendi menfaatlerine yönlendiklerinden dolayı izleyicilerinin gelişimini önemsemezler.

Robbins, karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Robbins, 1992:151):

- Kendine saygı ve güven
- Kendi gücüne ve yargı yeteneğine tam güven
- Vizyon
- Bugünden daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç
- Vizyona tam inanç
- Yüksek risk alma isteği
- Vizyonu gerçekleştirmek için gerektiğinde kendini feda edebilme iradesi
- Radikal değişime yönelik tutum ve hareketler.

Kılınç (1996:100) ise karizmatik liderlikle ilgili olarak ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarının sentezi olarak; karizmatik liderlikte öne çıkan unsurları üç ana başlık altında toplamıştır. Bu kısa özette öncelikle liderin özelliklerini, daha sonra liderin göstermesi gereken etkileme tarzlarını ve son olarak karizmatik lideri ortaya çıkaran koşulları sıralamıştır.

- **Liderin Özellikleri:**

- Özgüvenin yüksek olması
- Etkileme ve baskın olma ihtiyacının yüksek olması
- İnandığı şeyin doğruluğuna karşı tarafı ikna etme yeteneği
- Bireysel anlamda riskten kaçmama
- Bireysel manada fedakârlıktan kaçınmama
- İzleyicilerinin zihninde güven duygusunu oluşturma
- Hedeflerine ulaşmak için maddi manevi fedakârlıklarda bulunma
- Toplu hareketliliği sağlama yeteneği

- Ortak hareketin olumlu sonuçlarına inanmak

- Liderin Göstermesi Gereken Davranışsal Yönelim ve Etkileme Tarzları:

- Fikri anlamda hedefler koyma ve hedefi yayma
- Yüksek hedeflerine ulaşım esnasında izleyicilerinden beklentilerini iletmek ve takipçileriyle iletişim kurmak.
- Takipçileri açısından örnek alınan bir kişi olma
- Takipçilerini harekete geçirme yeteneğine sahip olma
- Alışılagelmiş davranış ve çalışma düzenlerinin dışına çıkma
- Karşı tarafı kişisel gücü ve ikna yeteneğiyle etkilemeye çalışma
- Kişisel anlamda savunduklarına inanma
- Sosyal anlamda savunduğu değerle göre yaşama
- Kendi davranışlarının izleyiciler tarafından da takip edilmesini sağlama
- Kendisi ile ilgili bir problemi bütün takipçilerinin problemi haline getirebilme.
- Takipçilerinin duygusal anlamda yönlendirilmesini sağlama ve onları duygusal anlamda bir unsura yönlendirebilme.

- Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar:

- Mevcut durumun kabul edilebilirliğinin olmaması ve değişimi zorunlu kılacak derecede karışıklık ve belirsizliğin olması.
- Takipçilerin inandıkları fikirlerin gündelik yaşamlarında uyguladıkları işlerle bağlantılı olması
- Bireylerin mevcut koşullarda tatminsizlik duygusu yaşaması
- Suni sorunlar türetilmesi
- Geçmişe dayalı çözüm yöntemlerinin değerini yitirmiş olması

- Takipçilerin bireysel anlamda liderin savunduğu hedeflere uygun kimlikte olmaları
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir görevin olması
- Örgütte yer alan bireylerin coşkun duygular yaşıyor olması
- Bireylerin sinelerinde saklı duyguları harekete geçirecek bir davanın olması. (Kılınç, 1996:101)

Kılınç,(1996:101) karizmatik liderlerle ilgili olarak yaptığı çalışmasında, olumsuz olarak nitelenen karizmatik liderler ile ilgili olarak önemli tespitler yapmıştır. Toplumların ya da örgütlerin lideri olan bu kişilerin elde ettikleri yetkiler ve imtiyazlar nedeniyle bir takım olumsuz davranışlar sergilediklerini ve diğer bir ifade ile görevi kötüye kullandıklarını ifade etmektedir. Özellikleri açısından olumsuz karizmatik liderler şöyle açıklanmaktadır:

- İdeallerden ya da "dava" anlayışından çok, kendilerine karşı sadakate önem verirler.
- Etkilemeye yönelik olarak hedefin ya da davanın değil kendilerinin takip edilmesine ağırlık verirler.
- İdeolojik cazibeyi kişisel güç aracı olarak kullanırlar. Sonraki adım ise davanın lidere hizmete yönelik uyarlanması olur.
- Kişisel güç inançları nedeniyle takipçilerinin zayıf kalmasını, asıl güçlü ve baskın olanın kendileri olmasını isterler
- Önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar genellikle kendi refah seviyelerini yükseltmeye yöneliktir.
- Örgüt içerisinde şeffaflıktan kaçar, aldıkları kararların olumsuz olabilecek neticelerini takipçilerinden hata yapmayan unvanlarını korumak için saklarlar
- Ödül ve ceza sistemini takipçilerini harekete geçirmek için kullanırlar
- Büyük bir kısmı aşırı ölçüde narsistir ve kendilerinin izleyicileri için bir lütuf olduğuna inanırlar.

Bu özellikleri nedeniyle olumsuz olarak nitelendirilen karizmatik liderlerin hem bireysel anlamda hem de işgal ettikleri liderlik makamı anlamında karşı karşıya oldukları bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar şu şekilde özetlenebilir:

- Bireylerarası ilişkilerin yetersiz kalması
- Geleneksel yolların dışına çıkan atılgan davranışlar nedeniyle ortaya çıkan sorunlar
- Özel kişi olarak yaratılan imajın neden olacağı sorunlar
- Yönetsel uygulamadaki yetersizlik
- Aşırı özgüvenin yaratacağı sorunlar
- Karizmanın geleceğinin planlanmasında yetersiz kalma sorunu (Kılınç,1996:102)

3.1.7.2. Dönüşümsel Liderlik

Liderlik tarzları başlığı altın ele alacağımız bir diğer liderlik yaklaşımı ise dönüştürücü lider ya da dönüşümsel liderlik kavramıdır. Dönüşümsel liderlik kavramı ilk defa Burns (1978) tarafından dile getirilmiştir. Burns dönüşümsel liderlik kavramını öncelikle karşılıklı bağlantılar ve hedeflerlerin takibinde işbirliği olarak yorumlamıştır (Celep,2004:23).

Önder ile takipçi arasında hedefe giden yolda birbiri ile doğru orantılı iletişimin olması kavramın gelişmesi ya da diğer bir ifade ile sürecin başlayabilmesinde başlangıç kuvveti mesabesindedir. Celep, Burns'un dönüşümsel önderliği üzerine Yukl'un (1989) yapmış olduğu yorumu şu şekilde aktarmıştır: Dönüşümsel önderlik örgüt içerisinde sadece üst düzey pozisyonlar için geçerli bir durum değildir.

Aksine örgüt içerisinde yer alan herhangi biri tarafından da gösterilebilir. Önderlik yapan kişi astlarını ve üstlerini etkileyebilir. Sıradan olarak gösterilen faaliyetleri gerçekleştirse de, durum netice olarak sıradan olarak değerlendirilemez (Celep, 2004:23). Değerlendirmeden de anlaşılacağı üzere dönüşümsel önderlik sürecinde etkileşimli bir ortam mevcuttur ve hem önder hem takipçiler daha çok karşılıklı etkileşim sonucu konumlanırlar.

Burns (1978) dönüşümsel önderliği, önderlerin takipçilerini daha etkin hale getiren ve bu sayede kendi başarma güçlerinin de yüksek seviyeye çıktıklarını hissettikleri dinamik bir önderlik tipi olarak tanımlamaktadır (Celep, 2004:24).

Bu tarz liderlik tipinde karşılıklı ilişkilerin yoğunluğu, ilişkilerin kalitesinin sağlanması adına ahlaki zemine oturtulmak durumunda kalmaktadır. Dönüştürücü liderlik, gerekli hamleleri yaparak değişken çevre şartlarında örgütün başarılı olmasını sağlamaya çalışan liderlik tarzıdır. İzleyiciler için bir hedef belirleyen, ilham kaynağı olan, onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan, hedeflere ulaşmak için yüksek istek sağlayan bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderlik anlayışında ilişkiler maddi temelden ziyade manevi temele dayanmaktadır. Bu ilişkiler sayesinde takipçilerin örgütsel bağlılığı artar ve onlar örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar (Kaygın ve Kaygın, 2012:31).

Dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel anlamda gelişimini sağlayan Bass (1985), yaptığı açıklamada dönüştürücü liderliğin dört ana unsurdan meydana geldiğini öne sürmüş ve bu unsurları açıklamıştır. Bunlar “etkileme”, “ilham verme”, “entellektüel teşvik” ve bireysel ilgi’den oluşmaktadır (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010:1005’den Kaygın ve Kaygın,2012:31).

Etkileme-Karizma: Dönüştürücü liderler izleyenleri tarafından takdir edilen, kendisine saygı gösterilen ve güven duyulan kişilerdir. Bu yapıları nedeniyle,

takipçilerinin gözünde bir örnek oluşturmakta ve gerek grup üyeliği aşamasında gerek de liderlik aşamalarında hedefte olan kişi olmaktadırlar. Bunun yanında takipçileriyle örgütteki yetki ve sorumluluk açısından yaptığı paylaşımlar her bir takipçiye de duygusal anlamda tamamlanmışlık hissi vererek ideal çalışan tipine erişimi sağlamaktadır (Kaygın ve kaygın, 2012:31). Yapılacak paylaşımlar esnasında en önemli noktalardan olan izleyicilere gösterilen hedefin net olması, hedefe varma yolunda yüksek moral ve hedefe beraber yüründüğünün hissettirilmesi önder-takipçi ilişkisinde önemli derecede yer tutmaktadır (Celep,2004:24).

İlham Verme: Dönüştürücü liderler ilham vermek için izleyicileri üzerinde heyecana sebebiyet verecek bir vizyon oluştururlar ve bu doğrultuda takipçilerini harekete geçirirler (Kaygın ve K., 2012:31). Takipçileri önünde adeta bir örnek olarak duran dönüşümcü liderler izleyicilerini harekete geçirecek davranışları sergilerler. Bu hareket isteği oluşturmadaki asıl amaç performans artışına yönelik bir çalışmadır. Böylelikle sorumluk devrinde liderler daha rahat hareket edebilirler.

Entelektüel Teşvik: Dönüştürücü liderler, takipçilerinin sorunlara ve olaylara bakışlarında yenilikçi bir bakış açısı kazandırmak için entelektüel teşviki kullanırlar. Bu çalışma yöntemi ile yaratıcılık yoluyla farklı fikirler geliştirilir, yenilikler ve yeniliklerin sonucu olarak değişimler ortaya çıkarılır. Burada takipçi üzerinde lider tarafından oluşturan bu havanın amacı; izleyiciyi içinde bulunduğu durumdan çıkarmaya teşvik ve sorunları çözmede yenilikçi ve değişim perspektifli tutumlar sergilemesidir. Misal olarak izleyicisine bulunduğu konum itibari ile zorlayıcı ve ilgi çekici görev veren dönüşümcü lider, izleyicisinin muhatap olduğu durumu en iyi biçimde çözmesi için teşvik eder (Kaygın ve k., 2012:31).

Bireysel İlgi: Dönüştürücü liderler bireysel ilgi sayesinde, takipçileriyle yakın ilişki kurarlar ve aralarında bir güven oluştururlar. Burada lider-takipçi ayrımı yerini iki çalışma arkadaşı ya da grup arkadaşı seviyesine bırakır ve takip liderin kendisiyle

olan bireysel irtibatı nedeniyle işine odaklanma konusunda daha sıkı davranır. İşi yapma sürecinde oluşan bu olumlu katkı, çıktı olarak öndere beklenilenden daha yüksek performans, yenilikçi ve değişime açık fikirler olarak geri döner. Son olarak ise takipçileriyle bireysel anlamda ilgilenen liderler, bunu yaparak aslında çalışma arkadaşlarının kişisel ihtiyaçları ile ilgilenirler. Bir çalışan için de en büyük destek noktası; önderin kendisi ile ilgili bireysel anlamda bilgi sahibi olması ve zaman zaman çalışan gibi düşünen bir lider olmasıdır (Kaygın ve K., 2012:32).

3.2. Etik liderlik

Etik liderlik konusu liderlik tarzlarının içinde ayrı olarak ele alınacak bir konu değildir. Liderin etik kurallara uyması ya da uymaması onu farklı bir lider türü olarak tanımlamamıza sebep değildir. Burada söz konusu olan daha içsel bir mevzudur. Herhangi bir özelliği nedeniyle liderlik konumunda olan bir kişinin etik kurallara bağlılığının ele alınması liderliğin etik boyutu olarak ele alınabilir. Lider konum gereği örgüt içerisinde muhatabı olduğu hiyerarşinin tepesine yer alsa da, değerler açısından örgütün etik anlayışıyla birebir paralellik gösteren, bireysel tutum ve davranışlardan tam olarak arınmış olması beklenemez. Aksine lider her ne kadar örgütün zirvesinde olsa dahi kendi içerisinde her bireyde olduğu gibi inandığı ve kabul ettiği değerlerle vardır (Güney, 2006:139).

Lideri ilk aşamada öne çıkaran vurgu söylediklerini yaşaması, yaşadıklarını söylemesidir. Bu bağlamda liderin kalite odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak için, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve yaşama geçirme süreçlerinde çalışanlarının önünde en iyi örnek olarak durması gerekmektedir. (Kalder, 2000;2). Worldcom ve Enron adlı firmalarda liderin örgütün önünde olumlu örnek olması ya da olmaması ile ilgili olarak bahsi geçen konunun örneği yaşanmış, şirketin üst düzey yöneticileri çalışanlara hisse senedi alma

konusunda baskı yaparken, kendileri ellerindeki senetleri hızla satmışlardır (Güney,2006:135).

Lider çalışanları üzerindeki en etkin güçlerinden olan güven duygusunu kullanarak çalışanları üzerinden menfaat elde ediyor ve kendisine duyulan güveni suiistimal ediyor. Elinde bulunan yetkiyi kötüye kullanmak etik liderlik konusunun ilgi alanına girerken, nasıl iyi kullanılır sorusuna cevap verme çabası da yine etik liderlik konusunun ilgi alanındadır.

Liderler değişim süreçlerinin her aşamasında güven ve etik değerler konuları ile karşı karşıyadırlar. Ahlaki kararlar almak durumunda olan üst düzey yöneticiler için etik düşünceye uygun kararlar alabilmenin yolu iyi bir davranışın hangi ilke ve değerleri barındırdığı, iyi bir yaşamın nasıl elde edileceği ve ne olduğu konularında verdiği cevaplar üzerinden geçmektedir. (Fry ve Slocum, 2008:87). Bu değerlendirmeye göre lider sadece iyiyi arzulayan bir kişi olarak kalmamalı aynı zamanda iyinin bilgisi konusunda da fikir sahibi olan ve o bilgi doğrultusunda hareket etmeye çalışan bir birey olmadır.

Liderlik konusunda etik değerlerin önem arz etmesi günümüze has bir durum değildir. İnsanın var olduğu günden beri insan için önemli bir konu olması münasebetiyle bir konu ile ilgili özellikle bir şey denilecekse bu durumu dile getirmek için önce lidere seslenilmektedir.

Liderin bünyesinde barındırması gereken ve sergilemesi gereken davranışlar konusunda ünlü Türk yazarı Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig adlı eserinde şu unsurları dile getirmiştir: lider, doğru sözlü, dürüst, seçkin ve iyi tabiatlı, adil, hayâ ve takva sahibi, cesaretli, sabır ve sükunetli, alçakgönüllü, ılımlı ve cömert olmak, fesat ve kotu alışkanlıklar sahibi olmamak, doğru kuralları koymak ve zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmek gibi etik değerlerin barındırması gerektiğini

ifade etmiştir (Aktan, 1999:99). Yusuf Has Hacib'in de belirttiği üzere modern toplumlarda liderlerin, doğruluk, dürüstlük, adalet, hoşgörü, değerlere ve kurallara saygı; alçakgönüllülük, takdir etme ve ödüllendirme; toplumsal sorunlara karşı duyarlılık, liyakate önem verme gibi özelliklerin oluştuğu ahlaki liderlik davranışlarını göstermesi önem arz etmektedir (Aktan, 1999:99). Bu açıdan bakıldığında aslında geçen zaman içerisine insanların birbirleriyle ilişkileri açısından değişime uğrayan temel unsurların araçlar olduğu, değerler konusunda ihtiyacın hep aynı kaldığı ve aynı konularda hassasiyet göstermenin yüz yıl önce olduğu gibi bugün de lider ile takipçileri arasında önemli çıktılar verecek hassasiyette olduğunu söyleyebiliriz.

Son dönemde etik liderlik konusuna sahip olduğu detaylar ve etki alanı nedeniyle ilgi artmış durumdadır. Bu haklı ilginin sebebi tabii ki liderlerin sahip oldukları yetkiler nedeniyle örgütü ve örgüt performansını etkileyebilecek olmaları nedeniyle ve örgüt kültürüne "etik" konusunda yaptıkları katkılarla belirleyici roller üstlenmeleri sebep olmaktadır. Tabi öte yandan etik dışı bir davranış nedeniyle medyanın diline düşüp yüksek oranda zararlara muhatap olmak da yine liderlerin sorumluluğunda olan bir olaydır (Hoogh ve Hartog, 2008:297).

Pek çok araştırmaya konu olan önemli bir alan olarak etik liderlik, özünde barındırdığı iyimserlik üzerinden incelenmiş ve gerek şirket geleceği için gerek de çalışanlar için iyimser bir tutum içerisinde olan liderlerin örgütlerinde, sonuçlar kesin olarak test edilmemiş olsa bile, performans ve başarı artımı olacağı dile getirilmiştir (Hoogh ve H., 2008:297). Bu doğrultuda etik değerler ve dürüstlük an itibari ile tüm liderlik ve yönetim geliştirme faaliyetlerinin temel unsurları olmaktadırlar. Bu durumu ortaya çıkaran sebep ise, doğru şeyleri yaparken, aynı zamanda etik olan ve değer yaratan faaliyetlere yönelmek akıllıca bir iş olarak görülmektedir (Harvey, 2003:20).

Etik liderlik konusunda dile getirmemiz gereken diğer bir konu ise kurumsal yapının temelinde şeffaflık üzerine kurulması üzerinedir. Bu bağlamda kurumun lideri, şeffaf bir kurum oluşturmak istiyorsa öncelikle etik kurallara uymalıdır. Şeffaflık adına liderin takip etmesi gereken etik kurallar; doğru sözlü olması ve her zaman gerçeği paylaşması, işini iyi yapmaya çalışması ve dürüst olmasıdır (Dilenschneider, 2005:13).

Bu tanımlamalardan en net ifade ile bizlere etiğin, etkili bir liderliğin temel unsur olduğunu ifade ediyor. Liderin görevi, bir amaç etrafında topladığı insanların o belirlenmiş amaca lider ile beraber ulaşmasını sağlamak ise; bu durumda lider, takipçilerine karşı davranışlarında etik sorumluluk sahibi olmak ve bu sahip olduğu sorumluluğu davranışlarıyla ifade etmek zorundadır.

Etik liderin özelliklerini anlatırken Kanungo (2001) etik olabilmenin yolunun başkasının faydasına olacak davranışları sergilemekten ve şeytani tavır ve davranışlardan ve başkalarına zarar veren hareketlerden kaçınmaktan geçtiğini dile getirmiştir. Tam tersi olan etik dışı lideri tanımlayan Howell ve Avolio (1992) ise, etik dışı liderlerin; ben-merkezci ve çıkarcı olduklarını; elde ettikleri gücü kendi menfaatlerine kullandıklarını, takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarsız olduklarını ve son olarak da sosyal anlamda ilişkilerinde az saygılı olduklarını dile getirmektedir (Hoogh ve H., 2008:298).

Brown ve arkadaşları (2005:120) etik liderlik kişisel özelliklerinden birine vurgu yapmış ve etik liderin bireysel davranışları ile insan ilişkilerinin uyumlu olduklarını belirtmektedir. Brown ve arkadaşları (2005:120) etik liderlerin dört ana özelliklerinin olduğunu dile getirmiş ve etik liderlerin; dürüst, güvenilir, adil ve şefkatli olduklarını vurgulamışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere aslında etik liderlik konusunun özünü oluşturan iki ana erdemin adalet ve ahlak olduğu gayet aşikârdır (Hoogh ve H., 2008:298).

Etik liderlik konusu ile ilgili olarak dile getirmemiz gereken bir hadis-i şerif var ki aslında hem lider tabakasının hem de tebaanın dikkatini celp eden bir durum söz konusudur. Öncelikle iyi insan olmanın hangi yollardan geçtiğini, daha doğrusu başlangıç noktasının ne olduğu gayet açıkça belirten şu hadis-i şerife kulak vermemiz gerekiyor: "İnsanların en hayırlısı, insanlara faydalı olan, menfaati dokunandır."(Nevevi:160)

Özellikle kapitalizmin vahşice yaşandığı günümüzde, menfaat uğruna insanların türlü yollara başvurduğu bu süreçte bu olaya dur diyen bu çağrı insanoğluna aslında bugün tartışılmakta olan "iyi" ve "hayırlı" olabilmenin yolunu empati kurmaya ve kendi menfaatine değil, bir başka insanın menfaatine düşünebilme yeteneğini kazandırmaya özen göstermiş ve öğütlemiştir.

Etik algısı günümüzde büyük örgütleri ve örgütlerin başında yer alan liderleri geniş oranda etkisi altına almış durumdadır. Bu durum hem kurum içi iklimin verimliliğini sağlamak hem de sosyal yapı içerisinde önemli bir yer tutan büyük işletmelerin sosyal yapıya olumlu katkılar sunabilmesi adına önem arz etmektedir. Kurum içerisinde etik algının ve etik ile ilgili konulara olan duyarlılığın çevresini liderler çizmektedirler. Bu konuda C. Barnard liderin sorumluluklarından birinin de kurum içerisinde ahlak kuralları korumak ve sürdürmek olarak açıklamıştır (Ötken ve Cenkci, 2011).

Etik liderlik, yapılması gereken kuralların ve etik davranışların bir temsil makamında yansımasıdır. Bu anlamda liderin sahip olması gereken ve çevresine karşı göstermesi gereken en önemli özelliği ahlaki değerlere bağlılığı ve dürüstlüğüdür. Howard (2005:6) etik liderin sahip olması gereken dört temel özelliği dile getirmiştir. Birincisi liderin yaşamı boyunca dürüst ve namuslu olmasıdır. İkincisi, geleceğe dönük olarak güzel hedefleri olmasıdır. Üçüncüsü, çevresindeki

insanlara umut aşılamalı ve iyimser olmalıdır. Son olarak ise, çevresindeki insanlar için üzüntü ve mutsuzluk değil neşe kaynağı olmasıdır.

Harvey (2004:20) ise, etik liderliğin özelliklerini daha detaylı bir biçimde şu şekilde sıralamıştır:

a. İş ortamında, işi yapma prensiplerini, etik kuralları dile getirmeli, bunların anlaşılması ve uygulanması konusunda destek olmalıdır.
b. Takipçilerini ya da çalışanlarının etik davranılması konusunda sorumlu tutmalı ve etik değerlerin ihlali karşısında hoşgörülü olmamalıdır.
c. Etik davranışlar sergilemede örnek kişi olmalıdır.
d. Etik değerlere olan bağlılığını karar alma surecinde de sergilemeli etik değerlere bağlı kalmalı ve kararların sonuçlarını etik acıdan sorgulamalıdır.
e. İş ortamındaki kuralları ve politikaları oluştururken etik temelli referans almalıdır.
f. Etrafındaki insanlara doğru ve etik davranışlara sahip olmaları konusunda yardımcı olmalıdır.
g. Kurumsal anlamda gelişmeyi ve ilerlemeyi istikrarlı bir biçimde gerçekleştirmelidir.
h. Terfi ve yeni görev verilmesi gibi durumlarda, etik davranışlara önem veren ve bu davranışları sergileyen kişilere öncelik vermelidir.
i. Etik davranış konusunda yol gösterici olmalıdır.

Etik liderin özellikleri konusunda detaylandırma yapan Freeman ve Stewart'a göre ise etik liderlerin karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Freeman ve Stewart, 2008:3-8);

a. Örgütün sahip olduğu değerleri ve peşinde olduğu amaçlarını açıkça belirtir
b. Bencil düşünceden daha çok örgütün başarısına odaklanır

c. Yetiştirilmek ve geliştirilmek üzere en iyi takipçisini bularak onu yetiştirir, geliştirir
d. Fikirlerinin sorgulanmasını ve eleştirilmesini sağlayacak muhalefet organlarını oluşturur
e. Karşısındakini daha iyi anlamak için yardım alır
f. Yeni bir iş yaparken en iyisini yapmaya çalışır
g. Sahip olduğu etik değerlerin ve ilkelerin sınırlarını bilir
h. Eylemlerini etik şartlar altında oluşturur
i. Temel değerler konusunda yaptığı önerileri ile takipçilerinin desteğine ve toplumsal anlamda kabul edilirliğe sahip olur.

Yılmaz (2006) etik lider olarak tanımlanan kişilerin sahip olduğu ya da diğer bir ifade ile lider etik lider sınıfına dâhil olabilmesi için sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- İyiliğin yayılması için çalışmak.
- Başkalarını kişisel özelliklerine saygı göstermek suretiyle kabul etmek.
- Dürüst, güvenilir samimi olmak.
- İnsanlarla ilişkilerde becerili olmak.
- Karar alma süreçlerinde demokratik karar alma mekanizmasını çalıştırmak ve bireylerin karar alma süreçlerine katılımlarını sağlamak (Yılmaz, 2006: 29).

Etik liderin özellikleri konusunda birbirinden farklı düşünürlerin görüşlerini dile getirmeye çalıştık. Etik liderin özelliklerini sıralama konusunda farklı prensiplere sahip olsalar da görüşleri dile getirilen düşünürlerin ortak paydası liderin önce iyi insan olması, iyi ilişkilere sahip olması, bencil olmaması, iyiliği teşvik etmesi, insanlara değer vermesi gibi konularda uzlaştıkları görülmektedir.

Sonuç

Kurumların ya da bulundukları ortamların tepe noktasında bulunan liderlerin, ahlaki yapının korunması, ahlaki anlayışın geliştirilmesi ve hassasiyetlerin her hücrede etkin bir şekilde hissedilmesi adına, önce kendi benliklerinde ahlak ihtiyacına karşılık vermeleri gerekmektedir. Çünkü en başta belirttiğimiz üzere karmaşa ve kargaşa üzerine kurulu hayatların ve organizasyonların kabul edilebilir tarafı yoktur.

Azami düzeyde olumlu tutarlılık ihtiyacı bir makine de dahi en yüksek oranda ihtiyaç duyulan bir özellikken nasıl olur da insan için aile hayatında ahlaklı iş hayatında ahlaksız bir yapı gibi tutarsızlık kabul edilebilir. Hayat canlılığı gereği bağlı zincirler şeklinde ilerler. Lider tarafından tetiklenmiş olan bir hareket organizasyonun en dış halkasında yer alan bir irtibat noktasında dahi kendisini belirgin bir şekilde belli ediyorsa, lider tutum ve davranışlarını, hem kendi hem de kurumunun salahiyeti için, ahlak temeli üzerine bina etmek durumundadır.

Ahlaki temeller üzerine bir yapı kurabilmek için özellikle liderler adına konuşacak olursak, sadece bireysel yetenek ve hissiyatların yeterli olmayacağını vurgulamamız gerekir. Çünkü sadece hissiyatlarla ve bireysel yeteneklerle işleyen bir süreç liderin kendisinden sonra gelecek olanlar için belirli seviyede takip edilmesi gereken kurallar dizini ve gelişim aşamaları gibi olanakları kısıtlı olarak sunar. Bu şekilde işleyen bir süreç ise sürdürülebilirlikten uzak, sadece bir kişi ile var olan ve o kişi çekildiği gün yok olacak olan bir yapıyı bize haber verir.

Sürdürülebilirlik her alanda arzulanan bir durumdur. Her şeyin bir ömrünün olduğu dünyada, her türlü organizma; ister özel ister tüzel kişileri temsil etsin, öncelikle ölümsüzlüğü ister. Ölümsüzlük söz konusu olmadığından dolayı, en azından uzun ömürlü olabilmek, elde edilmiş olan bilgileri aktarılabilir hale getirip

bir sonraki gelene teslim etmek suretiyle hayatta kalma olanaklarını arttırmaya çalışmak mümkündür. Bundan dolayı yukarıda da bahsettiğimiz hissiyat ve yeteneklere dayalı bir var olma anlayışı hem yetersiz hem de devamsızdır.

Kendilerini izleyenlerin önünde olmalarından dolayı pek çok takipçisi tarafından rol model olarak görülen önderlerin etik liderlik konusunda bilgi sahibi olmadan doğaçlama hareketlerle bulunmak istedikleri konumları gerek muhafaza gerek de ilerletme şansları çok düşüktür. Liderler etik liderlik konusunda filozofların en başlarda sordukları soruları kendilerine sormak durumundadırlar.

Öncelikle "iyi" insan nasıl olunur, "iyi" olana nasıl erişilir, "mutluluk" basit bir duygu mudur yoksa insanın her an ihtiyaç duyduğu bir duygu mudur gibi konuları kendine sormalı ve bu konularda bilgi edinmelidir. "İyi"nin bilgisine ulaşmadan ya da ulaşılamasa dahi tasasını çekmeden iyiliğin ne olduğu konusunda ya da etkileri hakkında da bilgi sahibi olunamaz. Doğal olarak da kendisi hakkında bilgisi olmadığı bir davranışı sergilemesi liderden beklenemez. İyi davranış sergileme konusunda ve mutlu bir çalışma elde etme konusunda lider gerek klasik dönem gerek de modern dönemde verilmiş olan cevapları incelemek durumundadır.

Liderler gerekli olan bilgiyi edindikten sonra bu bilginin yaşama geçirilişini nasıl sağlayacağı konusunda da uğraş vermek durumundadır. Etik felsefe açısından teorinin pratiğe dökümü; etik teorinin ahlaklı yaşama arzusu sürecinde canlanıp bu çabayı yürüten dinamik olmasıdır. Bu bakımdan çalışmamızda özellikle dile getirdiğimiz İslam ahlak esasları bu bilgi edinim sürecine hem ışık tutacak hem de uygulama sürecine ciddi katkılar sağlayacak niteliktedir. Neden özellikle İslam ahlak esaslarını dile getirdiğimiz konusuna gelince; insanın yapısı gereği vicdan üzerinden ilerlemek en doğru yoldur.

Meseleleri önce vicdanlarda halledersek davranışlar konusunda endişelenmemizi gerektirecek durumlarla karşılaşmamız çok sık karşımıza

çıkabilecek bir durum değildir. Vicdanlara yönelik atılan en doğru adımlar ise dini inanışlar vasıtasıyla atılıyor olması nedeniyle vicdanı ıslah konusunda İslam dininin temel ahlak esaslarını dile getirdik. Bu bağlamda dile getirdiğimiz ahlak esaslarını bir liderin takibi; hem bireysel gelişimi hem de geniş yelpazede takipçileri ve iletişim içinde olduğu grupların gelişimi açısından önem arz etmektedir.

İslam ahlak esasları olarak dile getirdiğimiz esaslardan; insanın her anının kontrol altında olduğuna inanması, yaptığı ve yapacağı işlerle ilgili olarak önce iç hesaplaşma yapması gerektiği, insanlarla ilişkilerini kardeşlik esasına dayandırması ve son olarak da hak, adalet ve eşitlik anlayışı gibi ahlak esasları öncelikle vicdana hitap etmektedir. Bu vesile ile liderin bu esaslar hakkında bilgi sahibi olup, uygulama için çaba göstermesi lidere hem kendini kontrol altına alması için fırsat sağlayacak hem de ahlaklı bir lider nasıl olunur konusunda iyi bir örnek teşkil edecektir.

Liderin bahsedilen özellikleri benimseyip önce kendi hayatında uygulamaya koyması ve ardından da bu evrensel prensipleri çevresinde ve başında bulunduğu organizasyonda uygulamaya koymaya çalışması ile iş etiği sürecine geçilmektedir. İş etiği ya da iş ahlakı organizasyonda yer alan tüm unsurları ilgilendiren bir konudur. Buna ek olarak iş etiğinin etki alanına giren ve en az organizasyon içinde yer alan unsurlar kadar etkilenme oranına sahip olan çevresel faktörler de mevcuttur. Sosyal yansımaları olan, insan hayatında büyük bir yer işgal eden iş hayatının belirli standartlar içerisine alınması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmamızda da belirttiğimiz gibi iş etiğinin neden gerekli olduğunu daha iyi anlamaktayız.

Son olarak ise liderlik konusunda artık günümüzde yapılan çeşitli çalışmalar göstermiştir ki liderlik; doğuştan gelen bazı özellikler sebebi ile elde edilir görüşü devam etse de aslında sonradan öğrenilen davranışlardan kaynaklı olduğu konusunda fikir birliği vardır. Önder olma, lider olma, amir olma gibi konular insanı hep

etrafındaki insanlardan ayrıcalıklı pozisyonlara getirdiği için genel olarak insanların kendi içlerinde bu konumları elde etmek için istek olmaktadır. Burada insanın kendi içinden gelen bu arzusunun dogmatik söylemlerle bastırılmasının aksine bu talepler doğru bir şekilde eğitime tabi tutularak hem lidere vazgeçilmez olmadığı gösterilecek hem de insanların eğitimli liderler konusunda talep de bulunmaları sağlanmış olacaktır. Modern zamanlarda hala emanetin ehline verilmesi yerine emaneti teslim için doğuştan gelen özellikler dikkate alınıyorsa, bu yanlış tutumdan vazgeçip hem iyi bir takipçi olmak hem de iyi bir önder olmak için evrensel anlamda değer bulmuş olan bu çalışmalar dikkate alınmalıdır. Nihayet olarak ahlaki ve manevi kaygıları olan ve ilerlemeyi bu konuları öğrenmeye ve uygulamaya bağlamış nesiller insanlığın geleceği adına umut ışığı olabilecektir. Aksi takdirde liderliği emir vermek zanneden, takipçisini ve organizasyonu düşünmeyen, başarıları kendine, başarısızlıkları çevresine bağlayan ve en önemlisi insanlarla ilişkilerini ahlaki değerler yerine menfaatlerine göre düzenleyen yapıda tipte insanlar bugün de olduğu gibi varlıklarını sürdüreceklerdir.

Kaynakça

Kitaplar

Akdemir A., (2008), *"Vizyon Yönetimi",* Ekin Yayınevi.

Akgün A., Keskin H., Günsel A., (2009), "Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler", Eflatun Yayınevi.

Aktan, C. C., (1999), "Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru", Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.

Arslan, Mahmut, (1995), "İş ve Meslek Ahlakı"**,** Siyasal Kitabevi.

Arnhart L., (2004) "Plato'dan Rawls'a Siyasi Düşünce Tarihi", Çeviren: Bayram A., Adres Yayınları.

Bilgen M., (2006), "Yüksek İslam Ahlakı", Milsan Yayınları.

Bulaç Ali, (2004) "Kuran-ı Kerim Meali", Bakış Yayınları.

Celep C., (2004) "Dönüşümsel Liderlik", Anı Yayınları.

Cevizci A., (2008), "Etiğe Giriş", Paradigma Yayınları.

Çelik A., (2009), "Muvatta Hadisleri", Konevi.

Cohen W. A., (2010), "Drucker ve Liderlik", Çev., Ümit Şensoy, Optimist Yayınları.

Drucker, Peter F., (1997), "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler", Executive Excellence, Rota Yayın.

El- Hazimi İbrahim B. A., (2006) "Yedi Hadis İmamının İttifak Ettiği Hadisler", Polen Yayınları.

Erdem İ., Tevrüz S. , Bozkurt T., (2012) “Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım”, 3. Baskı. Nobel Yayınevi.

Eren E., (1996), “Yönetim ve Organizasyon”, 3. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren Erol, (1998), “Yönetim ve Organizasyon”, Beta, 4. Bası.

Eren E., (1999), “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, Beta Basım A.Ş.

Eren E., (2012), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 13.Baskı, Beta Yayınları.

Güney S., (2012), “ Liderlik”, Nobel Yayınevi.

Hume D., (2010), “Ahlak”, Çeviren: Şimsek N., Dergah Yayınları.

Kalder Puan Kitabı, (2010) Kalder Yayınları.

Maclntyre A., (2001), “Ethik’in Kısa Tarihi”, Çeviren: Hünler H.&Hünler S., Paradigma Yayınları.

Mchugh, Francis P., (1992), “ İş Ahlakı”, Tüsiad Yayınları.

Mullins J., (1999), “ Management and Organisational Behaviour”, The Dryden Press.

Nash, Laura, L., (1990), “Good Intention Aside: A Manager’s Guide to Resolving Ethical Problems”, Harvard Business School Press.

Özgener, Ş., (2004), “İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel bir Yaklaşım”, Nobel Basım Yayım A.Ş.

Özgener Ş. (2009): “İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım”, 2. basım, Nobel Yayınları.

Robbins, S. (1992), “Essentials in Organizational Behaviour”, Prentice-Hall International Editions.

Thompson, A.A. Fulmer, W. E., & Strickland, A.J., (1992), “Strategic Management”, 4th edition, Boston: Irwin Homewood.

Tierney, Elizabeth P., (1997), “ İş Ahlakı”, Rota Yayınları.

Topçu N., (2011), “İsyan Ahlakı”, Çeviren: Kök M.& Doğan M.,Dergah Yayınları.

Türkeri M., (2008), “Etik Kuramları Derlemesi”,Lotus Yayınevi.

Velasquez, Manuel, (2002), “Business Ethics: Consepts and Cases”, Prentice- Hall, Englewood Cliffs.

Yaran C., (2010), “Ahlak ve Etik”, Rağbet Yayınları.

Makaleler

Çabuk A. & İşgüden B., (2006), "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı:16, s.59-86.

Ceylan, Adnan, Alper Ertürk, Murat Mutlu ve Musa Palacı (2001), "Charismatic Leadership and Organizational Commitment in Public Service Organizations", Boğaziçi Journal, 2, ss.129 139.

Dilenschneider, R., L. (2005). Şeffaflık İkilemi, Executive Excellence Dergisi, Haziran, S.13.

Fry l. ve Slocum j. (2008): "Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership", Organizational Dynamics, 37(1): 86–96.

Güney S., (2006), "Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü", Celal Bayar İİBF, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, s. 135-148.

Harvey E. (2003): "Leading to Ethics", Executive Excellence, 20(9):20.

Howard J. (2005) : "Liderlik ve Etik", Executive Excellence Dergisi, 99:6.

Kılınç T., (1989), "Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:18, Sayı:1, s. 83-102.

Kılınç T., (2006), "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yakalşımı", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 25, S:2/Kasım, s.67-108.

Özgener Ş., (2008), "İş ahlakının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü", İş Ahlakı Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 31-54.

Yetim Ü., (1997), “Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve İş Etiği”, İzmir MMO Yay, s77-84.

İnternet Kaynakları

Web 1, (2012) , www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/makale_IsEtigiKamu-SemraAscigil.pdf , (Erişim Tarihi: 10/05/2012).

Web 2, (2012), www.cetinbektas.com/makaleler/%C4%B0s_etigi_ve_is_etiginin_yayilim_sureci.pdf, (Erişim Tarihi: 12/05/2012).

Web 3, (2012), http://fds.oup.com/www.oup.com/pdf/13/9780199583409.pdf (Erişim tarihi: 12/05/2012).

Web 4, (2012), www.springerlink.com/content/ku35775760g502m8/ , (Erişim Tarihi; 15/05/2012).

Web 5, (2012), www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-guc-mucadeleleri-ve-catisma/, (Erişim Tarihi: 10/06/2012).

Web 6, (2013), http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c2s3/makale/c2s3m10.pdf, (Erişim Tarihi: 07/01/2013).

Web 7, (2013), http://www.springerlink.com/content/8g211647nx9j4227/, (Erişim Tarihi: 10/01/2013).

Web 8, (2013), http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf 20.10.2008 (Erişim Tarihi: 03/05/2013) .

Web 9, (2013), http://www.oecd.org/dataoecd/17/33/35521418.pdf, (Erişim Tarihi:03/05/2013).

Web 10, (2013), www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000283, (Erişim Tarihi: 03/05/2013).

Web 11, (2013), http://www.acme-journal.org/vol6/PEH.pdf,(Erişim tarihi: 10/06/29013).

Web 12, (2013), http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/dergi/VII2/SuleymanILHAN.pdf, (Erişim tarihi: 15/06/2013).

Web 13, (2013), http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/viewFile/269/254, (Erişim Tarihi: 05/07/2013).

Web 14, (2013), http://hana-cahyani.mhs.narotama.ac.id/files/2011/12/Journal-Ethic-Bussiness.pdf, (Erişim Tarihi: 06/07/2013).

Web 15, (2013), http://www.springerlink.com/content/v32626613067k737/, (Erişim Tarihi: 06/07/2013).

Web 16, (2013), http://makale.suleymanozdemir.com/IsAhlakiLiteraturu.pdf, (Erişim Tarihi: 06/07/2013).

Web 17, (2013), http://www.springerlink.com/content/42236368v6811412/,, (Erişim Tarihi: 10/07/2013).

Web 18, (2013), http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2012_2/erdogan_kaygin.pdf, (Erişim Tarihi: 10/07/2013).

Web 18, (2013), www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/download/373/266, (Erişim Tarihi: 10/07/2013).

Web 19, (2013), www.nisanyansozluk.com, (Erişim Tarihi: 10/07/2013).

Web 20, (2013), www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 10/07/2013).

Web 21, (2013), http://d1.islamhouse.com/data/tk/ih_books/single/tk_Riad_righteous.pdf, (Erişim Tarihi: 10/07/2013).

Web 22, (2013), www.diyanet.gov.tr , (Erişim Tarihi: 11/07/2013).

Web 23, (2013), www.etymonline.com, (Erişim Tarihi: 11/07/2013).

Web 24, (2013), *http://ytesg.blogcu.com/karizma-liderlik-nedir-karizma-lider-nasil-olunur/6934475*, (Erişim Tarihi: 11/07/2013).

Lisansüstü Tezleri

Alkın, Cengiz M..(2006) "Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz E., (2006), Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdal M., (2007), "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", Yayınlanmamış Tez, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında Trabzon'da doğdum. İlk, orta ve lise öğretimimi İstanbul' da tamamladım. DAÜ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünü bitirdim. Özel bir şirkette uzman olarak çalışmaktayım.