



**Adana Alparslan Türkeş  
Bilim ve Teknoloji Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Dergisi**

Adana Alparslan Türkeş  
Science and Technology University  
Journal of Social Sciences



# ARTIBİLİM

ADANA ALPARSLAN TÜRKEŞ BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

e-ISSN: 2667-8098

ARTIBİLİM

Adana Alparslan Türkeş Science and Technology University Journal of Social Science

Cilt / Volume 4 ♦ Sayı / Number 1 ♦ Haziran / June 2021

**Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Adına İmtiyaz Sahibi / Owner** : Prof. Dr. Mehmet TÜMAY (Rektör / Rector)

**Editör / Editor in Chief**

Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt Önal • Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

**Yardımcı Editörler / Associate Editors** *alfabetik düzende/alphabetical order*

Arş. Gör. Dr. Bilge DURUTÜRK • Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Gözde TÜRKMEN MÜLDÜR • Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Halil KALKAN • Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ • Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

**Editör Kurulu / Editorial Board** *alfabetik düzende/alphabetical order*

Prof. Dr. Ali ACARAVCI • Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN • Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DERAN • Tarsus Üniversitesi

Prof. Dr. Ayşe Aslıhan ÇELENK • Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

Prof. Dr. Azmi YALÇIN • Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Celile ÖZÇİÇEK DÖLEKOĞLU • Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

Prof. Dr. Erdiç KARADENİZ • Mersin Üniversitesi

Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK • Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet Oğuzhan İLBAN • Balıkesir Üniversitesi

Prof. Dr. Mustafa TOPALOĞLU • Özyeğin Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer İSKENDERÖĞLU • Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Prof. Dr. Songül ACARAVCI • Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

Prof. Dr. Süleyman Serdar KARACA • Malatya Turgut Özal Üniversitesi

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEK • Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Zeynel Abidin Özdemir • Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

**Yayın Sorumlusu / Publication secretary**

Arş. Gör. Serhat KONUK

**Yabancı Dil Editörü / English Editor**

Arş. Gör. Ayşegül UYSAL GLİNİECKİ

**Hakem Kurulu / Board of Reviewers** *alfabetik düzende/alphabetical order*

Doç. Dr. Abdullah Aydın (Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi) • Doç. Dr. Abdulvahap Akıncı (Kocaeli Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Akbulut (Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi) • Doç. Dr. Burak Nakiboğlu (Çukurova Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Emel Efe Yavaşcan (Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Fatih Çağatay Baz (Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi) • Prof. Dr. Kemal Can Kılıç (Çukurova Üniversitesi) • Doç. Dr. Levent Gelibolu (Kafkas Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya Yeşiltaş (Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Songül Ulutaş (Mersin Üniversitesi)

**Yayınlayan / Publisher**

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi

**ARTİBİLİM** Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

Adres / Address: Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Balcalı Mahallesi, Çatalan Caddesi No:201/1 01250 Sarıçam/ADANA

Telefon / Phone: +90 (322) 455 0000

E-posta / E-mail: artibilimsosyal@atu.edu.tr

Artibilim yılda iki kere (Haziran, Aralık) yayınlanan hakemli, açık kaynak sosyal bilimler dergisidir. Dergi, beşeri ve sosyal bilimler alanında özgün araştırmaların yanı sıra kapsamlı ve derinlikli derleme çalışmaları kabul etmektedir. Artibilim, bilimsel makalelerin yanı sıra özgün, bilimsel bakış açıları içeren kitap incelemelerini de yayınlamaktadır. Artibilim Türkçe ve İngilizce dillerinde hazırlanan çalışmaları kabul eder. Dergide yayınlanan görüşler yazarlarına aittir ve Editör Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Editör Kurulu, yazının özüne dokunmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapma hakkını saklı tutar. Dergiden yapılan alıntılarda kaynak göstermek mecburidir. Dergi AsosIndex, Index Copernicus, DRJI tarafından taranmaktadır.

*Artibilim is a peer-reviewed open access social science journal published biannually (June & December). The journal welcomes contributions based on original research as well as comprehensive and insightful review from a wide variety of studies related to humanities & social sciences. In addition to scholarly articles, Artibilim also publishes reviews of books bringing about unique scholarly perspectives. Artibilim accepts scholarly studies in both Turkish and English. The opinions published in the journal belong to its authors and should not be attributed to the Editorial Board. The Editorial Board reserves the right to make necessary grammatical changes without changing the essence of the manuscript. The published articles in ARTİBİLİM cannot be used without being cited. The journal is indexed in AsosIndex Index Copernicus, DRJI.*

# ARTIBİLİM

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi  
Adana Alparslan Türkeş Science and Technology University Journal of Social Science  
Cilt / Volume 4 • Sayı / Number 1 • Haziran / June 2021

## İçindekiler / Contents

### Makaleler / Articles

- |   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Tufan Özsoy<br><b>Türkiye’de Telekomünikasyon Sektörü Hizmet Sağlayıcılarına İlişkin Tüketici Şikayetleri: Sorunlar ve Çözüm Önerileri</b><br><i>Consumer Complaints Toward Service Providers Of Telecommunications Sector in Turkey: Problems and Solution Suggestions</i> | 1  |
| 2 | Mustafa Kemal Halaman<br><b>Milliyetçilik Bağlamında E. Gellner ve B. Anderson Karşılaştırması</b><br><i>Comparison of E. Gellner and B. Anderson in the Context of Nationalism</i>                                                                                         | 20 |
| 3 | Sıdıka Ece Yılmaz<br><b>Vizyoner ve Simbiyotik Liderlik ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</b><br><i>Examining The Relationship Between Visionary and Symbiotic Leadership, and Employee Empowerment</i>                                             | 41 |
| 4 | Kenan Akarslan<br><b>The Leadership Styles Atatürk Displayed within the Framework of Bush and Glover’s Nine Models of Leadership</b><br><i>Bush ve Glover’in Dokuz Liderlik Modeli Çerçevesinde Atatürk’ün Sergilediği Liderlik Stilleri</i>                                | 59 |
| 5 | Özge Ceylin Yıldırım<br><b>Kentsel Paradigma Olarak Akıllı Kentlerin İncelenmesi: Songdo Woven Örneği</b><br><i>Smart Cities as the Urban Paradigma: The Smart Cities of Songdo and Woven</i>                                                                               | 85 |

ARAŞTIRMA MAKALESİ

# Türkiye’de Telekomünikasyon Sektörü Hizmet Sağlayıcılarına İlişkin Tüketici Şikayetleri: Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Tufan ÖZSOY<sup>1</sup>

---

## ÖZET

Pazarlama üretim öncesi başlayan, satış ile bitmeyen, satış sonrası süreçte devam eden ve müşteri geri bildirimlerinin üretim aşamasına tekrar iletildiği bir döngüdür. İşletmelerin mevcut müşterilerinin ve potansiyel müşterilerinin beklentilerini kavrayabilmesi başarılı pazarlama stratejileri geliştirebilmeleri adına hayati öneme sahiptir. Bunun için de mevcut müşterilerin memnuniyetsizliklerini tespit edebilmesi ve iyi okuyabilmesi gerekmektedir. Bu önemli fırsatı işletmelere sunan durum ise “müşteri şikayetleri” olarak ifade edilmektedir. Müşterilerin bir memnuniyetsizlik yaşamalarına rağmen şikâyetle bulunmaması, işletmenin; olumsuz bir tüketici deneyiminin farkına varmasını ve memnuniyetsizliğe sebep olan durumu ortadan kaldırması için gayret göstermesini engelleyecektir. Bu bağlamda şikâyetlerin işletmenin aleyhine bir durum gibi değil aksine işletme için kısa ve uzun vadeli pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyette bulunan ve pazarın abone sayısı ve gelir bakımından neredeyse tamamını temsil eden üç telekomünikasyon işletmesine yöneltilen tüketici şikâyetleri dikkate alınmıştır. Şikâyetvar isimli web sitesinden toplanan 600 şikâyet incelenmiş, şikâyetler ana kategoriler altında tanımlanmaya çalışılmıştır. Sonrasında her bir kategoriye örnek teşkil edecek şikâyetlere yer verilmiştir. Araştırma tüketici şikâyetlerindeki iddiaların doğru olduğu varsayımına dayanarak temel bir istatistiksel durum özeti vermeye çalışmıştır. Ayrıca incelenen tüm şikâyetler göz önüne alınarak gözlemlenen temel sorunlar ifade edilmiş ve bu sorunların çözümüne hizmet edebileceği düşünülen bazı önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tüketici şikâyetleri, Memnuniyet, Tüketicinin Korunması, Aldatma, Yanıltma.

## *Consumer Complaints Toward Service Providers of Telecommunications Sector in Turkey: Problems and Solution Suggestions*

---

## ABSTRACT

Marketing is a cycle that starts before production, does not end with sales, continues with the after-sales process where customer feedback is deliver to the production phase. It is vital for businesses to understand the expectations of their current customers and potential customers to develop successful marketing strategies. For this, it is necessary to be able to detect the dissatisfaction of existing customers and to be able to read them well. The situation that offers this important opportunity to businesses is referred to as "customer complaints" which should be evaluated as an important source for marketing strategies, not as a situation against the business. In this study, has been taken into account consumer complaints addressed to three businesses who are operating in Turkey and representing almost whole telecommunications market. 600 complaints collected from the website called Şikâyetvar were examined, and the complaints were defined under main categories. The research tried to give a basic statistical summary of the situation based on the assumption that the claims in consumer complaints are correct. In addition, considering all the complaints examined, the main problems observed were expressed and some suggestions that were thought to serve to solve these problems were included.

**Keywords:** Consumer Complaints, Satisfaction, Consumer Protection, Deception, Misleading.

---

<sup>1</sup> Doç.Dr., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana. tozsoy@atu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-0138-4179

## GİRİŞ

Tüketiciler işletmeler tarafından kendilerine sunulan mal ve hizmetlere yönelik bazı beklentilere sahiptir. Bu beklentiler reklamlar, önceki deneyimler, kişisel ihtiyaçlar, diğer tüketicilerin yorumları ve işletmenin/ürünlerin sahip olduğu imaj ile doğrudan ilişkili olabilmektedir (Michel, 2001). İşte bu beklentilerin işletmeler tarafından yeterli düzeyde karşılanmaması durumunda tüketici bir hayal kırıklığı yaşamakta ve oluşan memnuniyetsizliğini bir şekilde davranışlarına yansıtmaktadır. Tüketici satın alma öncesinde, işletme ve ürünleri zihninde belli beklentiler dâhilinde konumlandırır. Satın alma ve satın alma sonrası (ürünün kullanılması) süreçlerinde, tüketicinin işletme ve/veya ürüne yönelik beklentileri karşılanmaz ise bir tatminsizlik ortaya çıkar. Müşteri memnuniyeti işletmeler için önemli bir olgudur. Çünkü satışların tekrar etmesi ve hatta artması, kulaktan kulağa pazarlamanın işletme lehine çalışması, müşteri sadakatinin sağlanarak mevcut müşterilerin elde tutulması gibi durumların oluşması için önemli bir belirleyicidir (Day ve Landon, 1977).

İşletmelerin pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri ve uzun dönemde büyüme hedeflerini başarabilmeleri için mevcut müşterilerini elinde tutabilmesi ve yeni müşteriler kazanması gerekmektedir. Mevcut müşteri portföyünün korunabilmesi için de müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. (Roland ve Zahorik, 1993). Bu anlamda müşteri beklentilerinin karşılanarak bir tatmin sağlanması gereklidir. Richins'e (1983) göre tatmin olan müşterilerin, işletme ile olan mevcut ilişkisini sonlandırması ve olumsuz kulaktan ağıza faaliyetlerinde bulunma ihtimalini büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. ABD'de gerçekleştirilen bir araştırmada, hizmet sektöründe maliyeti 100 doların üzerinde olan problemlerin işletmelerce çözümlenmesi halinde müşterilerin % 54'ünün markaya olan sadakatinin güçlenerek devam edeceği, daha ucuz hizmetler için bu oranın % 70 düzeyinde olacağı sonucuna ulaşılmıştır (TARP, 1986).

Reichheld ve Sasser (1990) işletmeler arasındaki karlılık düzeyi farklılaşmasının, tüketici sadakati ile açıklanabileceğini savunmaktadır. Bu anlamda tüketicilerin tatmin olma düzeyi ile satışların ve pazar payının artışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Morgan ve Rego, 2006). Çünkü bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden memnun olan bir tüketici bu işletmeyle çalışmaya devam etmekte, harcamalarını arttırabilmekte ve pozitif kulaktan kulağa iletişim faaliyetlerinde bulunabilmektedir (Keiningham vd., 2008).

Farklı düzeylerde de olsa, farklı sebeplerden de kaynaklansa tüm işletmeler bir şekilde tüketici tatminsizliği ile karşılaşmaktadır (Fisher vd., 1999). Öyle ki Reichheld ve Sasser'e (1990) göre işletmeler için, her yıl müşterilerinin yaklaşık %15 ila %20'sinin kaybedilmesi sıra dışı bir durum değildir. Bailey (1994) tüketicilerin yaşadığı memnuniyetsizlikleri bazı başlıklar altında ifade etmektedir. Bunlar: ürünlere ilişkin problemler (kısa ömürlülük, defo, kolay arızalanma, onarılamama vb.), uzun bekleme süreleri (mal veya hizmete erişim için tüketicinin yoğun çaba sarf etmesi), tüketicilere

verilmiş sözlerin tutulmaması (indirim, garanti, değişim vb.), işletme personelinin tüketiciye yönelik uygun olmayan davranışlar sergilemesi, tüketici için uygun olmayan işletme prosedürleri. Müşteri tatminsizliği ve tatminsizliğe ilişkin tepkilerin anlaşılması, müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler kurulması ve mevcut müşterilerin elde tutulması adına işletmeler için kritik bir öneme sahiptir (Sheth ve Parvatiyar, 1995).

## 1. TÜKETİCİ ŞİKAYETLERİ

Müşterileri kaybetmek işletmeler için sadece gelecekteki nakit akışlarında bir kayıptan ibaret değildir. Bu memnuniyetsiz eski müşteriler hislerini -kimi zaman kendi gibi düşünen, hisseden bireyler oluşturmak amacıyla durumu abartarak- çevrelerine anlatabilmektedir ki bu işletme itibarının (*reputation*) zedelenmesi ve potansiyel müşteri adaylarının işletmeden uzak durabilmesine hizmet edebilir. Tatmin edilmemiş müşterilerin bu memnuniyetsizliklerini, memnun müşterilerin memnuniyetlerini çevreye bildirmelerine göre çok daha aktif olduğu ve çok daha fazla kişiye durumlarını ifade ettikleri bilinmektedir (Richins,1983; Sheth, Mittal ve Bruce, 1999).

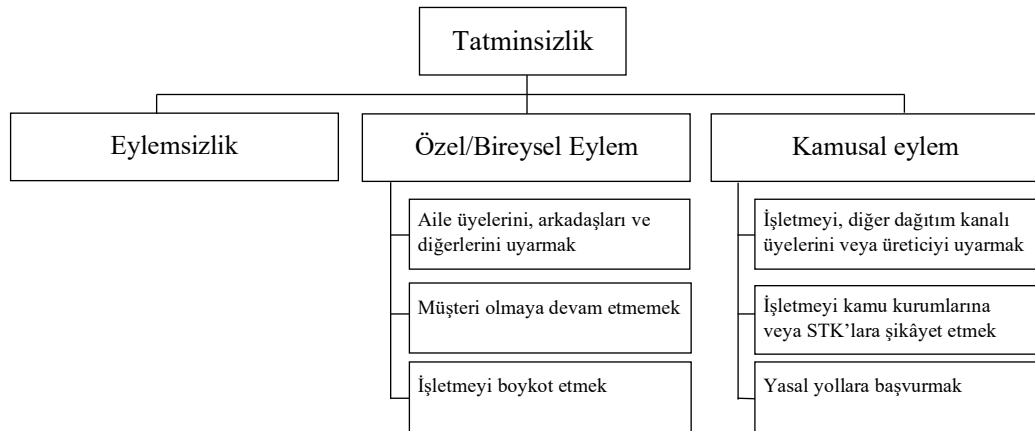
Müşteri şikayetlerine ilişkin akademik çalışmaların 1990’lı yılların ortalarından itibaren bir artış gösterdiği anlaşılmaktadır (Ndubisi ve Tam, 2004). Bu duruma; gelişen üretim, dağıtım ve iletişim imkanlarının tüketicilere her gün daha fazla tüketim alternatifini sunmaya başlaması ve tüketicilerin ürünlere ilişkin artan beklentileri ile markalara karşı azalan sadakat düzeylerinin sebep olduğu düşünülebilir. Alan yazın incelendiğinde şikâyete ilişkin çok sayıda tanımlama olduğu görülmektedir. Örneğin, Crie (2003) tüketicinin şikâyet davranışını, “bir satın alma, ürün kullanımı veya ürün sahipliği döneminde tüketicinin algıladığı tatminsizliğine karşı geliştirdiği muhtemel tepkiler” olarak tanımlamakta ve şikâyet davranışının anlık bir tepki olmadığını bunun, tüketicinin olaya ilişkin zaman içindeki değerlendirmelerini kapsayan bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Singh (1991) ise tüketici şikâyet davranışını “tüketicinin yaşadığı tatminsizliği tepkilendirme biçimi” olarak tanımlamaktadır. Bu tepki farklı biçim veya biçimlerde ortaya çıkabilmektedir: sosyal çevresini durumdan haberdar etmek, sosyal medyada ürün/marka/işletme aleyhinde yorumlar yazmak, tüketici koruma birimlerine başvurmak, yasal süreçleri işletmek, işletme ile olan ilişkileri sonlandırmaktır. Mason ve Himes (1973) ise tepki biçimlerini aktif grup (*action group*) ve pasif grup (*no action group*) olarak ikiye ayırmaktadır. Aktif gruptakiler dağıtım kanalı üyelerine durumu bildirerek sorunun çözülmesi gayretindedirler pasif grup ise bu grubun dışındakileri ifade etmektedir. Literatürde benzer şekilde, “şikâyet edenler/şikâyet etmeyenler”, “aktivistler/aktivist olmayanlar” gibi ayrımlar yer almaktadır (Singh, 1991). Heung ve Lam (2003) tüketicinin bireysel çevresini kapsayan alanda yürüttüğü şikâyet davranışlarının, ilgili işletmenin şikâyet durumu hakkında doğrudan haberdar olmasının çoğu zaman mümkün olmaması sebebiyle satışlar ve karlılık üzerinde ciddi olumsuz etkilere sebebiyet verebileceğini savunmaktadırlar. Kolodinsky (1995) tüketicilerin şikâyet davranışlarının kamusal düzeyde mi, bireysel düzeyde mi ya da bu iki alanda birlikte mi gerçekleştiğini

bilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Arnould (2004) ise özellikle şikâyetle bulunmayan tüketicilere dikkat edilmesi gerektiğine çünkü onların şikâyet etme eğiliminde olanlara göre işletme ile olan iletişimi kesme noktasında daha eğilimli olabildiklerine dikkat çekmektedir. Sheth vd. (1999) de bu durumu desteklemekte ve şikâyetle bulunan tüketicilerin büyük bir kısmının ilgili işletmelerle alışverişe devam etmekte olacağını ancak şikâyetle bulunmayanların aksi bir tutum sergileyeceğini belirtmişlerdir.

Liu (1999) tüketici şikâyetlerinin ortaya çıkması ve şekillenmesinde önemli etkiye sahip temel durumları şu başlıklarla özetlemektedir:

- Şikâyetle bulunmanın zorluğu, maliyeti veya etkililiği,
- Alternatif ürünlerin varlığı,
- Tüketicinin sosyal değerleri,
- İşletmenin ilgili duruma tepkisinin tüketici tarafından nasıl yorumlandığı,
- Tatminsizliğe sebep olan durumun kapsamı, tüketici tarafından algılanan önem derecesi.

Singh (1988) faktör analizi kullandığı ampirik çalışması sonucunda müşteri şikâyetlerini sergilenen tepkiye göre Şekil-1’de gösterildiği üzere üçe ayırmıştır. Bunlar: durumu dile getirme (*voice responses*), bireysel/özel tepki (*private responses*) ve üçüncü tarafların devreye sokulması (*third-party responses*). Durumu dile getirme, tüketicinin mevcut problemin çözümü için doğrudan ilgililerle temasa geçtiği sosyal çevresini konuya dahil etmediği çözüm arayışıdır. Doğrudan satıcıya, dağıtım kanalının diğer üyelerine veya doğrudan üreticiye başvuruda bulunması gibi. Bireysel tepki, tüketicinin memnuniyetsizlik halini sosyal çevresine anlatma (kulaktan kulağa iletişim) veya işletme ile olan ilişkilerini sonlandırma durumudur. Üçüncü tarafların devreye sokulması, tüketicinin memnuniyetsizliğe konu olan deneyimini tüketici dernekleri gibi sivil toplum kuruluşlara veya yasal mercilere iletmesi halidir.



**Şekil.1** Tüketici Şikâyet Davranışı

Kaynak: Day ve Landon, 1977.



Bir işletmenin performansının değerlendirilmesinde önemli değişkenlerden birisi de gerçekleşen müşteri şikayetlerinin içeriği, biçimi ve sıklığıdır. Johnson ve diğerlerine (2001) göre, artan müşteri tatmini müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacak, bu da artan müşteri sadakati anlamına gelecektir. İşletmelerin performansını değerlendirmesi, mal ve hizmetlerini geliştirmesi, pazarlama stratejileri geliştirebilmesi adına müşteri şikayetleri, dikkate alınması gereken kıymetli birer geri bildirim olarak değerlendirilmelidir.

## 2. TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNÜN DÜNYA’DAKİ VE TÜRKİYE’DEKİ DURUMU

Dünya nüfusu 7,75 milyar olup yıllık nüfus artışı %1 oranındadır. Tablo-1’e göre, dünya nüfusunun %67’si mobil telefona sahip iken nüfusun %59’u internet kullanıcısıdır ve bunların büyük bir kısmı (3,8 milyar) aktif şekilde sosyal medya kullanmaktadır.

**Tablo 1.** Bilgi ve İletişim Sektöründe Küresel Kullanıma İlişkin İstatistikler, Ocak 2020

	Sayısı (milyar)	Yıllık Büyüme oranı (%)	Yaygınlık Oranı (%)
Mobil telefon kullanıcı	5,19	1,5	67
İnternet kullanıcı	4,54	3,5	59
Sosyal medya kullanıcı	3,8	9,1	49

Kaynak: WeAreSocial’dan aktaran KPGM (2020: 4)

Son yıllarda hayatımıza giren yeni teknolojiler sayesinde dünya genelinde bilgi ve iletişim sektörlerinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Tüketici açısından önceki dönemlerle kıyaslandığında, iletişimin maliyeti azalırken alternatif iletişim mecraları artmıştır. Tablo-2’de gösterildiği gibi hizmet sağlayıcıların altyapı yatırımlarının da artması ile küresel yaygınlık oranlarında belirgin artışlar ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2.** Dünya Genelinde Bilgi ve İletişim Sektöründe Yaygınlık Oranının 2010-2019 Yılları Arasındaki Değişimi (%)

Mobil hat abone sayısı	41,1
İnternet kullanan kişi sayısı	83,1
Sabit telefon abone sayısı	31,9
Mobil genişbant internet abone sayısı	619,1
Sabit genişbant internet abone sayısı	95,5

Kaynak: International Telecom Union’dan aktaran KPGM (2020: 4)

Tablo-3’e göre, artan küresel yaygınlık oranlarına paralel olarak Türkiye’de 2008 yılında 6 milyon civarında olan genişbant internet abonesi, 2020 yılı üçüncü çeyreğinde 81 milyona yaklaşmıştır. Mobil internet ilgili pazar, toplamın yaklaşık %80’ine denk gelmektedir. Sabit internet hizmetlerine ilişkin pazar %20 gibi çok daha düşük bir oran olarak karşımıza çıksa da 16 milyona yakın abone sayısı ve gerçekleşen %9 ila %29 arası yıllık büyüme oranı ile önemli ve gelecek vaat eden bir yapıya sahiptir.

**Tablo 3.** Türkiye’de Toplam İnternet Abone Sayıları ve Büyüme Oranı

	2020-3	Yıllık Büyüme Oranı (2019-3/2020-3, %)
XDSL	10.565.391	8,9
Mobil Bilgisayardan İnternet	487.885	-34,1
Mobil Cepten İnternet	64.538.655	3,7
Kablo İnternet	1.223.800	18,9
Fiber	3.737.745	20,9
Diğer	321.951	29,2
TOPLAM	80.875.427	5

Kaynak: BTK (2020: 52)

BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu) verilerine göre, 2020 yılı üçüncü çeyrekte mobil internet pazarında 3G abone sayısı 4.441.941’e düşerken 4.5G abone sayısı 76.464.852’ye yükselmiştir. Toplam mobil abonelerin yaklaşık %86,5’i bireysel, %13,5’i ise kurumsal abonelerden oluşmaktadır. Turkcell’in pazar payının %45,2, Vodafone ve TT Mobil’in pazar paylarının ise sırasıyla %30,3 ve %24,5 seviyelerinde olduğu görülmektedir. TT Mobil abonelerinin %62,8’i, Vodafone abonelerinin ise %65,2’i, Turkcell abonelerinin ise %63,8’i faturalı abonelerden oluşmaktadır. Aynı dönem itibarıyla Turkcell için abone başına aylık gelir 46,4 TL, Vodafone için 40,2 TL, TT Mobil için ise 36,8 TL’dir. 2020 yılı üçüncü üç aylık dönemde Türk Telekom ve mobil şebeke işletmecilerinin net satış gelirleri toplamı yaklaşık 15 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Diğer işletmecilerin aynı dönemdeki net satış gelirleri toplamı yaklaşık 5 milyar TL olmuştur (BTK, 2020).

### 3. TÜRKİYE’DEKİ MOBİL VE SABİT İNTERNET SAĞLAYICILARA İLİŞKİN TÜKETİCİ ŞİKAYETLERİ

Türkiye’de telekomünikasyon sektörünü oluşturan işletmelere yöneltilen tüketici şikayetlerinin kapsamını ve niteliğini inceleyebilmek amacıyla BTK verileri ve şikayetvar.com’da yer alan şikâyet havuzu dikkate alınmıştır. BTK’nın çevrimiçi şikâyet sistemine tüketiciler tarafından gönderilen şikayetlere ait istatistikler Tablo.4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Verilen Telekomünikasyon Hizmetine Göre BTK’ya Yapılan Şikâyet Sayısı (her çeyrek için)

	2019-2	2019-3	2019-4	2020-1	2020-2	2020-3
Mobil	15.052	14.808	16.670	18.787	22.089	21.954
ISS	21.220	20.627	23.712	23.623	44.728	49.486
Uydu Platform	920	1.725	1.864	1.943	2.835	3.206
Sabit Telefon	2.442	2.400	2.218	2.164	2.771	3.111
Kablo TV	68	215	183	217	259	306
TOPLAM	39.702	39.775	44.647	46.734	72.682	78.063

Kaynak: BTK (2020: 30) BTK’nın çevrimiçi Tüketici Şikâyet Sistemi üzerinden Kuruma iletilen şikâyet sayıları

BTK verilerine göre, en fazla şikâyet sabit internet sağlayıcıları için yapılmış onu da mobil internet takip etmiştir. Aynı verilere göre her üç aylık dönemde gelen şikâyet sayısında artış olmaktadır ki özellikle 2020 yılının ilk çeyreğinden sonra bu artış

hızlanma eğilimi göstermiştir. Şikayetvar.com sitesinden derlenen bilgiler ışığında hazırlanan istatistikler ise Tablo-5’te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Türkiye’de Mobil ve İnternet Servis Sağlayıcı Pazar Liderlerine İlişkin Şikayetlere Ait İstatistikler

	<b>Turkcell</b>	<b>Superonline</b>	<b>Türk Telekom (TTmobil+TTnet)</b>	<b>Vodafone</b>	<b>Vodafone.net</b>
Pazar Payı (abone sayısına göre)*	<b>% 40,7</b>	<b>%15</b>	<b>(% 27,9+% 66)</b>	<b>% 31,4</b>	<b>% 7,6</b>
Son bir yıldaki toplam müşteri şikâyeti sayısı	43.913	35.206	111.545	64.749	36.754
Son 30 günde marka sayfasının görüntülenme sayısı	382.914	167.549	773.226	475.710	118.445
Son bir yılda çözülen şikâyet sayısı	4.165	3.075	4.432	2.906	1.215
Müşteri memnuniyeti düzeyi	2,2/5	2,1/5	1,7/5	1,7/5	1,6/5
Günlük ortalama bırakılan şikâyet sayısı	120	96	306	177	101
Şikâyeti çözüme kavuşturma oranı	% 9,48	% 8,73	% 3,97	% 4,48	% 3,3

Kaynak: www.sikayetvar.com adresinden 19.03.2012 tarihinde yapılan sorgulamalar sonucunda oluşturulmuştur

\* BTK (2020: 52-68), 2020-3. çeyrek İtibariyle

Şikayetvar’dan toplanan verilere göre mobil ve sabit internet hizmeti sağlayıcılarından pazar payı en büyük olan üçüne son bir yılda yöneltilen şikayetlerin toplamı 292.167 adettir. Tüm bu şikayetlerin sadece 15.793 tanesine (%5,99) çözüm sunulmuş olup, günlük şikâyet ortalaması 800 adettir. Şikayetvar tarafından tüketiciye yaptırılan şikâyet memnuniyet anketlerine verilen cevaplara göre tüketicilerin memnuniyet düzeyi ortalaması 5 üzerinden 1,8 olmuştur. Site verilerinde dikkat çeken bir diğer durum ise bu şirketlere bırakılan şikayetlerin izlenme durumudur. Son 30 günde bu markaların Şikayetvar’daki şikâyet sayfaları 1.917.844 kez izlenmiştir.

BTK kendilerine gelen şikayetleri hizmet tipine göre kategoriler altında ifade etmiş olup her hizmet tipi için en fazla şikâyete konu olan kategoriler Tablo-6’da yer almaktadır. Mobil hizmetlerde abonelik işlemlerine ilişkin şikayetler başı çekerken internet servis sağlayıcılığında temel şikâyet konusu bağlantı ve hizmet kalitesidir.

**Tablo 6.** Tüketici Şikayetlerinin Konusu İtibariyle Dağılımı

<b>Hizmet Tipi</b>	<b>En fazla Şikâyet Edilen Konu</b>	<b>Toplam Şikayet İçindeki Payı (%)</b>
Mobil	Abonelik İşlemleri	24,8
İnternet Servis Sağlayıcılığı	Bağlantı/Hizmet Kalitesi	54,8
Uydu Platform	Abonelik İşlemleri	25,9
Sabit Telefon	Bağlantı/Hizmet Kalitesi	63
Kablo TV	Bağlantı/Hizmet Kalitesi	24,5

Kaynak: BTK (2020: 31)

Mobil ve internet servis sağlayıcılığı pazarlarında 2020 yılı 3. çeyreğinde gelen şikayetlerin konularına göre dağılımı Tablo-7 ve Tablo-8’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Mobil Sektörde 2020 yılı 3. Çeyreğinde Gelen Şikayetlerin Konularına Göre Dağılımı

Şikâyet Konusu	Toplam Şikayetler İçindeki Oran (%)	Şikayet sayısı
Abonelik İşlemleri	31	5.443
Bağlantı/Hizmet Kalitesi	29.7	5.207
Faturalandırma	23.1	4.060
Taahhütname/Cezai Şart/ Cayma Bedeli	9.4	1.654
Tarifeler/Kampanyalar	6.7	1.177

Kaynak: BTK (2020: 32)

**Tablo 8.** İnternet Servis Sağlayıcılığı Sektöründe 2020 yılı 3. Çeyreğinde Gelen Şikayetlerin Konularına Göre Dağılımı

Şikâyet Konusu	Toplam Şikayetler İçindeki Oran (%)	Şikayet sayısı
Abonelik İşlemleri	21,5	9.641
Bağlantı/Hizmet Kalitesi	60,5	27.117
Faturalandırma	6,9	3.081
Taahhütname/Cezai Şart/ Cayma Bedeli	6	2.685
Tarifeler/Kampanyalar	5,1	2.294

Kaynak: BTK (2020: 33)

Gerek mobil internet gerekse sabit internet (xdsl, fiber vb.) hizmetlerinde hizmet sağlayıcılara yönelik gerçekleşen tüketici şikayetleri incelendiğinde BTK’ya iletilen şikayetler ile şikayetvar.com’a iletilen şikâyet tipleri kategorik olarak benzerlikler gösterdiği anlaşılmaktadır. İlgili durum aşağıda Tablo-9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Tüketici Şikayetlerine İlişkin Ana Kategoriler

BTK tarafından tanımlanan şikâyet kategorileri	“Şikayetvar.com” tarafından tanımlanan şikâyet kategorileri*
Abonelik İşlemleri	Fesih/abonelik iptali/cayma bedeli/cihaz iadeleri
Bağlantı/Hizmet Kalitesi	Müşteri hizmetleri
Faturalandırma	Tarife/paket
Taahhütname/Cezai Şart/ Cayma Bedeli	Şebeke/bağlantı sorunları/internet hızı/altyapı
Yanlış/Eksik Bilgilendirme	Fatura işlemleri
Tarifeler/Kampanyalar	

Kaynak: BTK (2020: 32-33) ve www.şikayetvar.com

\*şikayetvar tarafından hizmet sağlayıcılara ilişkin şikayetler 13 alt başlık altında gruplandırılmıştır. Ancak benzer kategoriler bir araya getirilerek bu tabloda gösterilmiştir.

Tablo-9 dikkate alınarak beş ana kategorideki şikayetlere www.şikayetvar.com adresinden ulaşılmış ve on binlerce örnek içinden her kategori için birkaç tanesi seçilerek, hizmet sağlayıcı/hizmet adı/hizmet alınan yer gibi kişisel bilgiler “\*\*\*\*” ile gizlenerek aşağıda gösterilmiştir:

#### **Kategori 1: Fesih/abonelik iptali/cayma bedeli/cihaz iadeleri**

“ \*\*\* numaralı \*\*\* hat ve 100Gb 24 ay taahhütlü \*\*\* internet hizmeti almaktayken hizmete ihtiyacım kalmadığı için iptal ettirdim. Tüketici Kanunu'nun 52. Maddesi 4. Fıkrasında belirtilen;'1 yıldan fazla taahhütlü sözleşmelerde sözleşmeden cayma durumunda cezai işlem uygulanamaz' hükmüne istinaden mart ayında gelecek son faturama cezai bedelin yansımalarının yasal olmadığını bildirir yansıtmanız durumunda Tüketici Hakem Heyetine başvuracağımı hatırlatırım. Olay mahkemeye taşınırsa kanunun benden yana olduğu açıktır.”

“ \*\*\* Şirket Cep hatlarını iptal ettirmek için 02/03/2021 tarihinde \*\*\* numaralı faksa istedikleri evraklarla birlikte iptal ettirmek istediğimiz hatların listesini yaparak iptal talebinde bulduk. 08/03/2021 tarihinde geri dönüş yaptılar. 2020 Mart ayında bizi aradıklarını ve 2 yıl taahhütte bulunduğumuzu söylüyorlar. Taahhüdünüz olduğu için cayma bedeli olarak 976 TL istiyorlar. Biz fatura ederiz siz sonra itirazda bulunursunuz diyorlar. Taahhüdü gösterin diyoruz, sözlü vermişsiniz diyorlar. Vermediğimiz taahhüdün cayma bedelini bize ödetmek istiyorlar. Düpedüz haksızlık yapıyorlar. Faturayı kestiklerinde Tüketici Hakem Heyetine başvuracağız.”

“İnternet hız ve VPN havuzu problemi nedeni ile iptal ettirdiğim internet aboneliğimin yasalara aykırı olmasına rağmen Vodafone, cayma bedeli kapsamında haksız bir fatura gönderdi. (2157 Lira) Tüketici Hakem Heyetine başvuruda bulundum. Yasalara aykırı bu tutumları sadece insanları korkutmak için.”

“ \*\*\* internet hattımı ikamet nedeniyle fesih ettim \*\*\* numaralı hattım 23.12.2020 tarihinde iptal edildi modem 14.01.2021 tarihinde İstanbul’a gönderildi ve bana 16.01.2021’de \*\*\* kargo firmasından \*\*\* İstanbul’da bulunan \*\*\* adlı çalışana teslim edildi mesajı gelmesine rağmen modem teslim edilmedi, 400 TL fatura kesilecek diye mesaj geldi bu saçmalık hakkında \*\*\* 'in geri dönüşünü bekliyorum telefonlarına ulaşamıyorum hiçbir zaman! ”

“ \*\*\* kullanıcısıydım. 2 ay boyunca internete ulaşım sağlayamadım. Müşteri hizmetleri bana bulunduğum bölgenin kullanım alanı dışında olduğunu zaten \*\*\* ın bana satılmaması gerektiğini internetimi iptal ettirebileceğimi ve cayma bedeli ödemeyeceğimi söyledi. Ben iptal ettirdim ve faturam 1300 TL civarı geldi. Şimdi buna için itiraz etmek istiyorum fakat hiçbir şekilde \*\*\* işlemi yapan bir servisiniz yok Tüketici Hakları’na başvuracağım son çare. Herkes bir yere aktartıyor. ”

## ***Kategori 2: Müşteri hizmetleri***

“ Bundan 7 ay önce \*\*\* geçiş yaptım. Tarife olarak 12 GB. Yurt içi her yöne internet 12 GB. \*\*\* güzelliği olan bir tarife, geçişi mobil uygulama üzerinden gerçekleştirdim ve beni müşteri hizmetleri aradı \*\*\* güzelliği nedir nerelerde kullanım diye 2 kez sordum aldığım yanıt YouTube.com ve sosyal medya da kullanabilirsiniz oldu, ayrıca tarifemde sınırsız gamer oyun paketi bulunmakta. 5.03.2021 tarihinde yurt içi her yöne 12 GB. İnternet paketim bittiği için kota aşımına uğramışım müşteri memnuniyetini aradım benim \*\*\* güzelliğinde 12 GB. İnternetin 8gb. Hala duruyor neden kota aşması yansıdı diye sordum, aldığım cevap \*\*\* güzelliği sadece oyun için geçerli denildi. Bende benim zaten sınırsız gamer oyun paketim var ve ben \*\*\* geçiş yaparken bu şekilde konuşmadığımı söyledim. \*\*\* hanım dan aldığım cevap size yanlış bilgi vermişler oldu. Son olarak müşteri hizmetlerine bağlandığım da \*\*\* tarifem hakkında bilgi verirken bile yurt içi her yere 12gb İnternet +sosyal medya YouTube.com vs. İçin kullanabileceğiniz 12 GB. \*\*\* güzelliği +sınırsız gamer oyun paketi olduğunu söylüyor. Mağduriyetimin en kısa zamanda çözülmesini diliyorum. ”

“ Veteriner kliniğimizde \*\*\* ADSL internetini kullanıyoruz. Fakat gün için de internette kopmalar yaşıyoruz. Durumu \*\*\* müşteri hizmetleri ile 10 kez görüşüp problemin çözülmesi için talep açtık. Bizim ile kimse ilgilenmedi. 8. Talepten sonra modem değişti fakat yine problem çözülmedi. \*\*\*'den telefon geliyor servis istiyorsanız 1'e basın diye söylüyor basıyoruz kimse ilgilenmiyor. Kliniğimizde yapılan uygulamaları tarım il müdürlüğüne reçete kesemiyoruz. Hizmet için para ödüyoruz hizmet alamıyoruz. Problemin çözülmesi için yardımlarınızı bekliyoruz. ”

“ Telefonum çekiyor ama internet yok. Müşteri hizmetleri çok kötü saatlerce bekletiyorlar bu kadar kötü bir firma olamaz! Tüketici Hakları'na mı başvurmamız lazım illaki ama faturayı bir gün geç öde sürekli arıyorlar \*\*\* gerçekten pişmanlık! Şu anda müşteri temsilcisi beni bir yere aktardı ama ne hikmetse kimse açmıyor! ”

“ Müşteri hizmetlerine bir türlü bağlanamıyoruz sorun ne olursa olsun hiçbir şekilde yardımcı olunmuyor. Hattımı değiştireceğim kullanmayacağım \*\*\* kadar saçma bir hat yok. Fatura ve bakiye öğrenmekten başka hiçbir işe yaramıyor müşteri hizmetleri diye adı geçen yer her seferinde bayiye mi gitmek gerekiyor? ”

“ 16 Mart'tan bu yana gündüz saatlerinde internet kesintisi yaşıyoruz 17 Mart saat 17:45 de arıza kaydı oluşturduk. Maksimum 48 saat içerisinde sorunumuzun çözüleceği bilgisi verildi. Akşam 18-19 saatlerinden sonra herhangi bir işlem veya bakım yapılmadığı halde bağlantı sorunu yaşamadan internet kullanabiliyoruz. Bu bilgiyi de vererek 18 Mart tarihinde çağrı merkezimize yeni bir görüşme yaptım eski arıza kaydımın işlemdе olduğunu söylediler anlayışla karşıladım ve telefonu kapattım. 19 Mart saat 14:20 civarında 3. Kez aradığımda çağrı merkezimizde görevli \*\*\* Hanım "ekran yok birkaç saat sonra arayabilir misiniz" dedi. Aramak istemediğimi ve sizden dönüş beklediğimi bu konuyu sizin takip etmeniz gerektiğini kendisine söyledim. İlk başta yoğunluktan dolayı böyle bir uygulama yapamayacağını ısrarla söyledi bende bu konuda ısrarcı olunca telefon numaramızı ve ismimizi not alıp telefonu kapattı. Sözleşme veya kampanya bitiş tarihlerinde günde 10 kez arayan şirketiniz, parasını ödediğimiz hizmetle ilgili bir sorun yaşadığımızda sorunun çözümünde ilgisiz davrandığı gibi bilgilendirme amaçlı herhangi bir dönüş yapmayı da gereksiz görüyor. Bir sonraki aşamada Tüketici Hakem Heyetine başvurmayı düşünüyorum.”

“ Online mağazadan aldığım ürünü elime almadan iptal ettim ama onlar bana telefonun faturasını kesti ödemedim hattımı kapattılar mecbur ödedim siz ödeyin paranız geri hesaba yatacak dediler ama 6 aydır param yatmıyor, en son çare mahkeme parıyla rezil oldum. ”

### ***Kategori 3: Tarife/paket***

“ Ağır faturalar ödeyip gereksiz paketleri bana zorla aldırılmaya çalışan \*\*\*. 37 TL lik faturayı 190 TL'ye katlamak nedir. Tamam fatura aşımı doğrudur peki aylarca uygun tarife sunmadın o ne olacak yıllardır müşterin olan babama. \*\*\* sistemi kapalı diyorlar sitede açık ama başvurulmuyor \*\*\* ye geçeyim diyorum tamam deyip bekletiyorlar oda olmuyor sistemsal \*\*\* e geç diyorlar. Ayıp ya yaşlı başlı adama ancak fatura yıkımayı başarırsınız. Müşteri hizmetlerinden biri \*\*\* yanımda uygulamasına bak diyor birine derdimi anlatıyorum azar istiyorum biride tam ılımlı dedim yok bu olmuyor 10 dakika seni bekliyorum bir üst tarifeye geçebilirsin diyor. \*\*\* müşteri hizmetlerini oraya neden bırakmış anlamış değilim. Pes diyorum pes en kısa zamanda GSM değişikliğine geçeceğimizden şüpheniz olmasın ”

“ 16 Mart 2021 sabahı \*\*\* müşteri hizmetlerinden aradılar. Taahhüdünüz Eylül ayında bitecek, ÖTV güncellemesinden etkilenmemeniz için sizin için bir kampanyamız var dediler. 16 Mbps ve sınırsız olan ev internetimi 24 Mbps'ye 90.90 TL'ye çevirelim dediler. Ben de kabul ettim. Ancak \*\*\* mobil uygulamasına baktığımda 24 Mbps ve 200 GB sınırlı olduğunu gördüm; bana tarifinin 200 GB ile sınırlı olduğunu söylememişlerdi. Yani bana eksik bilgi verdiler. Ben de hemen müşteri hizmetlerini aradım, durumu anlattım. Hemen, \*\*\* numaralı şikayet kaydı oluşturdular, konuşma kaydının dinleneceğini söylediler. İşlemler bugün bitmiş ve sabahleyin beni aradılar. Ancak ben aramayı duymamışım. Sonra hemen \*\*\* müşteri hizmetlerini aradım ve bana ses kaydının dinlendiğini, benim haklı olduğumu, eksik bilgi verildiğini söylediler. Şimdi sorun şu: eski tarifeme dönmeme izin verilmiyor. Yeni bir tarife seçmem ya da 24 Mbps- 200 GB ile devam etmem isteniyor. 5 iş günü içinde herhangi bir ek ödeme yapmaksızın geçebileceğim söylendi, ama hepsi çok pahalı. \*\*\* durup dururken beni mağdur etti. Bu gidişle de müşterisini kaybedecek. Sorunun çözülmesini ve mağduriyetimin giderilmesini istiyorum. ”

“ \*\*\* internetini adres değişikliği bildirip taşımak istedim ve alt yapının yetersiz olduğunu söylediler istersem iptal edebilirsin dediler bende iptal ettirdim 6 ay fatura gelmedi sonra 1200 civarı bir fatura çıkardılar kullanmadığım bir internet için bunu talep etmekten utanmadıkları gibi bir de her gün arayıp yasal işlem başlatıldığını söylüyorlar ailemde 11 tane \*\*\* hattı vardı 6 tanesini başka operatöre taşıdık diğerlerini de en kısa zamanda taşıyacağım. ”

“ Bugün saat 11'de \*\*\* \*\*\* telefonuyla (telesekreter) arandım. \*\*\* tarifesini kullanıyordum. Tarifemin bitmesine 2 ay gibi bir süre vardı. Bana çok cazip teklif diye \*\*\* tarifesini 71 TL'ye kabul ediyorsanız 1 i tıklayın denildi. Kabul ettim, ardından geçiş yaptığım tarifinin kullanım bilgileri geldi. \*\*\* tarifesinde mevcut dakikalarım Almanya'da sabit hatları araya biliyordum. Gelen mesajlarda yurt dışı kullanım 120 dakika ile sınırlı yazıyordu. Hemen müşteri hizmetlerini aradım durumu anlattım, kandırıldığımı, eski tarifemde geçmek istediğimi söyledim 30 dakikaya yakın sistem açılmıyor diye bekledim, sonra biz sizi aranız deyip kapattılar. Gün içi defalarca aradım ulaşamadım.

Saat 22.30 civarı tekrar aradım durumu tekrar anlattım, maalesef sonuç yok, 55 TL cayma bedeli ödemeniz lazım dediler. Yıllardır \*\*\* müşterisinin. Eşim ve çocuklarımda \*\*\* müşterisi. Sağlık çalışanyım ve bu mesajı nöbette yazıyorum. Yazık çok yazık. Cayma bedelini ödeyip hattımı taşıyacağım. Taahhütleri bitince eşim ve çocuklarımla kını de taşıyacağım. Resmen \*\*\* tarafından mağdur edildik. ”

“ \*\*\* müşterisi olarak müşteri hizmetlerini 12dk içinde ulaşabildim. Tarifeme 5.99 TL \*\*\* üyeliği eklenmiş benim bilgimin dışında diye belirttim. İptal edilmesini talep ettim tam hatırlamıyorum 10 TL gibi bir ödemesi olduğunu söylenildi. Anlam veremediğim 12GB internet tarifemi 15GB tarife yükseltiyorsun ve bana \*\*\* üyeliği yapıyorsun ama benim haberim yok. Başka bir konu ise ev adresim değişmiş ama benim haberim yok. Samsun da ikamet etmekteyim adresim İstanbul olmuş. Adresi kendim düzelttim. Sonuç olarak benim bilgim olmadan tarifemi ve ev adresimi nasıl değiştirebiliyorsunuz. Kurumsal demek bu değil. Yapmış olduğunuz müşteriye saygısızlıktan başka bir şey değil. Bu zamana kadar bütün faturalar her zaman günü gelmeden ödenmiştir ama bundan sonra son günü ödenecektir. Bir an önce \*\*\* üyeliğinin ücretsiz olarak kapatılması ve bu bilgileri kafasına göre değiştiren arkadaşın uyarılmasıdır. Aksi takdirde \*\*\* ile çalışmayı bırakıp en kısa sürede başka bir operatörle geçişimi gerçekleştireceğim. ”

### ***Kategori 4: Şebeke/bağlantı sorunları/internet hızı/altyapı***

“ Birkaç ay önce 24 ay taahhüt karşılığında aboneliğimi başlattığım \*\*\* internetimde 2 aydır bağlantı hız problemi yaşıyorum. \*\*\* numaralı müşteri hizmetlerini aradığımda bana kapsama alanı dışında olduğumu söylediler. Bu problemin çözülemeyeceğini adres kaynaklı sıkıntı olduğunu dilersem aboneliğimi iptal ettirebileceğimi söylediler. Taahhüt yaptığımız için bize 800 lira cayma bedeli çıkarıyorlar. Ben hizmet alamadığım bir şirkete bu parayı ödemek istemiyorum. Hatta 2 aydır hizmet alamadığım halde faturamı ödüyorum. Acil yardım istiyorum. ”

“ Ocak ayının ilk haftası internet hattımın nakil işlemleri için başvuruda bulundum ve mart ayının son haftası oldu. Bugüne kadar bölgenizde bulunan arızadan dolayı bağlantı gerçekleştiremeyeceğimizi belirterek 2 şer gün öteleye öteleye onarım bitiş tarihini revize edip konuyu uzatıyorlar. Müşteri hizmetleri konu hakkında şikayet başvurusunda dahil bulunmayıp bölge müdürlüğü ile irtibata geçin diyerek görüşmeyi sonlandırıyor. Bölge müdürlükleri de konu ile ilgilenmiyor. Bu kadar aksilik yetmezmiş gibi her ay düzenli olarak internet kullanıyormuşum gibi faturalandırılıyor. ”

“ Kafasına göre mobil verim hatta bazen komple şebekem olduğu gibi gidiyor. Gelmesi bazen 15 dakika bazen 2 saat sürüyor. Sık sık olan internetimi kullanamamam da ayrı bir saçmalık. Bu aralar da mobil verimi var olarak gösterip herhangi bir şekilde kullanamama sorunum var. Sırf üşendiğimden dolayı operatör değiştirip \*\*\* kullanmayı bırakmıyorum. Müşteri hizmetlerini aradığımda bizden kaynaklı bir sorun yok diyorlar. \*\*\* da kullandım ama yaşadığım sorunların yarısını yaşamadım yani sorun reddetseniz de siz de! ”

“ Bağlantı 10 saniyede bir kopma yaşanıyor. Ayrıca 100mgb internet. Kullanmama rağmen aldığım hız testi sonucu olmadı 8 en fazla 9mgb. İnternet üzerinden TV bağlantım sıfır ayrıca PC üzerinden kullanmada çok yavaş. Müşteri hizmetlerini aradığımda her defasında modem güncelliyorlar bu da soruna hiçbir çaresi yok. Hizmet bedelinin karşılığı değil. ”

“ \*\*\* evde internet aboneliğim 1 hafta önce ev internetim kesildi müşteri hizmetlerini her gün defalarca en az 15 kez arayıp arıza bildiriminde bulunmama rağmen bulunduğunuz bölgede genel arıza var ekibimiz ilgileniyor arızanız en kısa sürede giderilecek gün içinde internetiniz gelir deyip her gün oyalıyorlar internetim hala gelmedi çözüm yok doğru dürüst açıklama yok \*\*\* da teknik destek sıfır hiç ilgilenmiyorlar. Ben aboneliğimi aldığım zamanda 1 ay internetim yoktu sonra yetkili mercilere şikayetlerimi ilettikten sonra gelip sorunu düzeltmişlerdi. \*\*\* aboneliğimi iptal ettireceğim. Abonelik başlarken ilgileniyorlar sonra hattınızda bir arıza sıkıntı olunca ara ki bulasınız. Ben şahsen daha önce \*\*\* internet kullanmıştım 2 yıl çok memnun kaldım. Taşındığım bölgede \*\*\* altyapısı olmadığı için mecburen \*\*\* internet aboneliği almak zorunda kaldım çok pişman oldum. Müşteri memnuniyeti sıfır. İnternet kesintimin bir an önce düzeltilmesini rica ediyorum düzeltilmezse dava açacağım her türlü yasal hakkımı arayacağım. ”

### ***Kategori 5: Fatura işlemleri***

“ \*\*\* mobile geçiş yaptım bayide anlaştığım paket ve ücreti 59 liralık bir paketti ama ay sonu fatura gelince paket 80 lira arayıp sorduğumda paketin ücretinin 80 lira olduğu söyleniyor bayiye soruyorum, hayır biz size 60 liralık bir paket yaptık diyorlar ama müşteri hizmetleri talebimi aldıklarını düzeltileceğini söylüyor. Bir hafta daha geçti hiçbir şeyin düzeldiği yok. Ayrıca \*\*\* aldığım gece 12 'den sonra geçerli olan internet paketimi kullanmak için geceyi bekliyorum. 00.10' da neti açıp kullanmaya başlıyorum ve paketim olduğu halde aşım yaptığım için ek paket yansıtıyor. Bunun içinde arayıp görüştüm bununda düzeltilmesini bekliyorum ama hala hiçbir şey yapılmadı. Fatura ödeme zamanı geçiyor düzeltilmezse geçiş yapmayı düşünüyorum. ”

“ \*\*\* dan 26.01.2021 'de aylık 160 TL ödemeli anlaştığım 100 GB mobil modem internet paketi aldım. Modemi arızalı olduğu için kullanamıyorum müşteri hizmetlerini defalarca kez aramama rağmen sorunun cihazla ilgili olduğunu söyleyip 444'lu bir numara verildi defalarca kez aramama rağmen hiç kimseye ulaşamadım. Almış olduğum \*\*\* merkez \*\*\* bayisi müşteri hizmetlerini aramamı söyledi ve hiçbir muhatap kişi bulamadım ve bunun üzerine 160 TL diye aldığım mobil modem daha 2. Faturada bana 172 TL fatura çıkarıldı müşteri hizmetlerini aradığımda bana mesaj atıldığını ve bu onun farkı olduğu söyleniyor ben sadece internet için kullanmama rağmen ödedim fakat hakkımı helal etmiyorum. ”

“ \*\*\* müşterisiyim. Yıllık tarife ücretim 90 ₺/ay iken Mart ve Nisan faturamda tarife ücreti 91.79 ₺ olarak revize edilmiş. Tarafıma herhangi bir bilgilendirme yapılmadı. Bu zam bütün \*\*\* kullananlara gerçekleştirilmiş bir zam olup. 20 milyon aboneye ortalama 36.000.000 ₺ olarak görünüyor. Sebebini çağrı merkezine sorduğumda çağrı merkezi bu ücretin devletin koymuş olduğu bir vergi olduğunu söylüyor. Bu vergi \*\*\* tarafına kesilen bir vergi olup. Taahhüdünü yıllık yapan biz müşterileri etkilemesi kabul edilemez. Ticaret yapıyorsanız her şeyi öngörmeniz gerekmektedir. Nitekim vergi indirimi gelmiş olsaydı taahhütten dolayı 90 ₺ ödemeye devam edecektik. Herhangi bir indirim uygulanmayacaktı. İndirimleri bize yansıtmayıp artışları yansıtılmaları kabul edilemez. \*\*\* bu yanıştan geri dönmediği takdirde emsal bir kararlar karşı karşıya kalacağımı temin ederim. ”

“ \*\*\* taahhüdümün bitmesine 1 ay kala taahhüdü (sözde) yanlışla iptal edip normalde 72 lira olan faturamı 123 TL olarak vermeye çalışıyor. Binlerce insana aynı teknik oyunu kurmuşlar yasal olmayan bir şekilde yüksek tarifelere zorluyorlar. Buradan yasal tüm haklarımı kullanacağım beyan ediyorum. Bu kadar da olmamalı ayıptır. Gözümden düşünüz. ”

“ Kullandığım pakete 41,5 TL ödüyordum müşteri hizmetlerinden arayıp \*\*\* için 36 TL olarak belirtti 1 TL bile fazla alınmayacak dedi ama fatura bilgilerinde 87,71 TL görünüyor yardımcı olmazsanız en yakın zamanda başka bir operatöre geçeceğim. Resmen 2 katına çıktı. ”

## **4. MEVCUT SORUNLAR**

Telekomünikasyon pazarının büyüklüğü ve tüketici şikayetlerinde yer alan iddialar dikkate alındığında halihazırda önemli sıkıntılar olduğu açıktır. Türkiye’deki en büyük ve en çok kullanıcıya sahip şikâyet bildirim portalı olan [www.sikayetvar.com](http://www.sikayetvar.com)’da yer alan, mobil ve sabit internet hizmet sağlayıcılarına yönelik 600’den fazla şikâyet incelenmiş olup bunlardan sadece 22 adedine önceki sayfalarda örnek olarak yer

verilmiştir. İncelene örnek şikayetler doğrultusunda, tüketici iddialarının doğru olduğu kabul edilerek, bazı önemli sorunlar aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır:

- Tek taraflı doğrulama sorunu: Tüketicilere ait şikayetlerin önemli bir kısmında hizmet sağlayıcı ile olan ilişkilerinde doğrulayıcı kanıtlara erişemediği bir şekilde vurgulanmaktadır. Müşteri hizmetleri ile yapılan sesli görüşme kayıtlarının paylaşılmaması, bayiler ile yapılan görüşmelere ilişkin içeriğin yazılı olmaması ve bayi tarafından söylendiği iddia edilen taahhütleri, bilgilendirmeleri ve benzeri detayları ispat imkanının olmaması halleri mevcuttur. Yanı sıra paket aşımı vb. durumlarda kullanıcıyı haklı kılabilecek herhangi bir bağımsız mekanizma veya ölçüt yoktur. Aynı durum, verilen hizmet kalitesinin taahhüt edilenden düşük olması, hizmet kesintilerine ilişkin tüketici mağduriyetlerinin ispatlanamaması için de geçerlidir. Son dönemde çok sayıda gelen şikâyet içeriklerinden birisi de hizmet sağlayıcının tüketiciye adresinde sözleşmede belirtilen hizmeti hiç sunmamasına veya kısmen/eksik bant genişliği şeklinde sunmasına rağmen sözleşmeyi tek taraflı feshetmesi ve yine de tüketiciye yüklü bir cayma bedeli çıkarmasıdır. Bu ve benzeri hallerde tüketicinin haklılığını ispat edebilecek bağımsız araçlar veya kurumlar bulunmamaktadır.

- Yanlış bilgilendirme/yönlendirme: Tüketicilerin bayi, müşteri hizmetleri gibi kanallar üzerinden bilgilendirilmesi sürecinde özellikle kampanya içeriği başta olmak üzere taahhüt, ücretlendirme ve cayma bedeline ilişkin eksik bilgilendirildiği veya yanıltıldığına ilişkin iddiaların sayısı oldukça fazladır. Gerçek olmayan tarifeler üzerinden ve yasanın belirttiğinin dışında cayma bedeli hesaplanması ve tüketicinin bu temel hakkından mahrum bırakılması hali uygun olarak tespit edilmiştir.

- Onaysız işlemler: Başta tarife değişikliği olmak üzere tüketicinin onayı olmaksızın yapılamayacak işlemlere ilişkin hizmet sağlayıcının tek taraflı gerçekleştirdiği, yasal olmayan bazı süreçlerin işletildiği şikayetlerde görülmektedir. Özellikle son dönemde sözleşmede yer almamasına, sabit fiyatlı olacağı iddia edilmesine rağmen verilen hizmetler için yeni bir sözleşme düzenlemeksizin zamlı faturalar tüketicilerden talep ve tahsil edilmektedir.

- Müşteri hizmetlerine ilişkin sıkıntılar: Tüketicilerin hizmet sağlayıcılara yönelik önemli eleştirilerinden birisi de satış sonrası desteğe ilişkin hizmet sağlayıcının eksiklikleridir. Bu bağlamda özellikle telefon yoluyla ilgili işletmenin müşteri hizmetlerini arayan tüketiciler; bir müşteri temsilcisine bağlanmak için çok uzun süreler beklediklerini, müşteri hizmetleri temsilcisinin şikâyet konusuna ilişkin bir çözüm geliştirme gayretinde olmadığı, yine temsilcinin oyalamaya, aldatmaya veya yanıltmaya yönelik eksik veya yanlış bilgiler paylaştığını ileri sürmektedir. Yanı sıra tüketicilerin şikayetlere ilişkin standart ve çözüm odaklı olmayan mesajlar ile karşılaştığı anlaşılmaktadır. Özellikle şikayetvar.com sitesindeki şikayetler incelendiğinde, hizmet sağlayıcıların matbu ifadeler kullandıkları, şikâyete ilişkin ilk matbu cevabın ardından “aradık ancak ulaşamadık” şeklinde bir beyanlarının olduğu görülmektedir.



• Fesih sürecinin zorlaştırılması, cihaz iadelerinde zorluklar, cayma bedeli hesaplamaları: 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun ile tüketiciye hakkını koruyabilmesi adına önemli haklar verilmiştir. Bunlardan birisi de mevcut abonelik sözleşmesinden cayma hakkıdır. Hizmet sağlayıcı tarafından verilen kampanyalı ücret ile normal ücret arasındaki fark esas alınarak kullanım süresi ve kalan süreler ile ayrı ayrı çarpılır ve hangi değer daha düşükse, tüketici lehine olan değer cayma bedeli olarak tahsil edilebilir. Ayrıca bir yıldan uzun sözleşmelerde tüketici hiçbir ceza vb. ödeme yapmaksızın aboneliğini sonlandırabilir. Ancak mevcut bu yasal haklar dikkate alındığında ilgili cayma bedellerinin doğru hesaplanmadığı görülmektedir. Ayrıca normal fiyat ile kampanyalı fiyat arasındaki fark oldukça yüksek olup, hizmet sağlayıcının normal fiyat olarak ettiği rakamların gerçekliği de tartışmaya açıktır. Ayrıca yasaya göre tüketicinin ilgili sözleşmeyi fesih etme sürecinde zorluk çıkarılmaması esastır. Tüketicinin hizmet almak için kullandığı başvuru sürecinden daha bir zor fesih sürecinin hizmet sağlayıcı tarafından ileri sürülmesi yasaya aykırıdır. Fesih sürecinde yaşanan genel bir sıkıntıda modem ve benzeri cihazların işletmeye iadesidir. Çok sayıda şikâyette, adı geçen cihazların iadesi için tüketiciye 7 gün verildiği, bayilerin bu iade sürecinde tüketicinin talebini kabul etmediği ve her şehirde çok az sayıdaki noktadan teslimatın yapılabileceği görülmektedir. Özellikle ilk 14 günlük koşulsuz iade hakkının, cihaz iade sürecinde tüketiciye yaşatılan sorunlar sebebiyle gasp edildiğine ilişkin tüketici ifadeleri mevcuttur. Bu alanda dikkat çeken bir diğer durum ise e-devlet sistemi üzerinden yakın zamanda tüketicilere sunulan çevrimiçi fesih hakkının kullanımına ilişkin geliştirilen mekanizmadır. Gelen şikayetler ışığında, e-fesih başvurusunda bulunan tüketicilerin telefonla aranarak daha cazip bir ücretlendirmeye veya tarifeye/pakete geçmesi özendirilmekte ve tüketicinin sunulan teklifi kabul etmesi halinde bir-iki ay içinde bir cayma bedeli talep edilmesi halinin mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

• Bayilerin muğlak rolü: Fesih hakkının kullanılması ve iade cihazların kabul edilmesinde bayilerin tüketiciye hizmet vermediği, ilgili işlerden kendilerinin sorumlu olmadığı yönünde çok sayıda iddia tespit edilmiştir. Ayrıca tüketicinin hizmet sağlayıcıların sunduğu paketler ve kampanyalara ilişkin bilgi taleplerinde bayilerin kimi zaman yanıltıcı veya aldatıcı bilgiler sunduğunu iddia eden tüketici şikayetleri mevcuttur. Özellikle taahhüt, sağlanacak hizmetin kapsamı ve faturalandırmayla alakalı yanlış bilgiler sebebiyle tüketicinin zor durumda kaldığı anlaşılmaktadır. Tüketici memnuniyetsizliğinin çözümüne ilişkin bayiden destek bulamayınca genellikle müşteri hizmetlerini aramakta, orada da yaşadığı sıkıntılardan sonra ya mevcut durumunu kabul etmektedir. Tüketicilerin küçük bir kısmı farklı platformlarda sesini duyurmaya çalışmakta ya da yasal hak arayışına girişmektedir.

• Yasal haklarının farkında olan tüketici sayısının çok düşük olması: Tüketicilerin şikayetlerindeki iddiaları dikkate alınarak yukarıda özetlenmeye çalışılan temel sorunların aslında tüketicilerin yasal haklarını ve bu haklarını alabilmek için hangi süreçleri dikkate alacağını bilmemesinden kaynaklandığı sanılmaktadır. 6502

Sayıllı Kanun'da kendine verilen koruyucu hakların farkında olmayan tüketici, yaşadığı mağduriyete bir çözüm olur umuduyla veya sadece bir tepki verebilmiş olmak adına şikayetvar.com gibi mecraları kullanmaktadır. Öyle ki incelenen 600 şikâyet içinde sadece üç tanesinde tüketicinin yasal hakkını tanımlayabildiği görülmüştür. Şikâyet içeriklerinden tüketicinin bilgi düzeyine ilişkin net çıkarımlar yapılması mümkündür. Tüketicilerin önemli bir kısmı şikayetvar.com sitesini sıkıntılarını çözebilecek bir yapı olarak görmekte veya şikayetlerinin muhatapları tarafından ciddiye alınacağına inanmaktadır. Yine şikayetlerin önemli bir kısmında şikayetine ilişkin herhangi bir olumlu gelişme olmayacağı hissi okunmaktadır. "Allah'a havale etmek" veya mevcut aboneliklerinin sonlandırılacağı, yakın çevresini aboneliklerini sonlandırmaları için onları ikna edeceğine yönelik, tepkisellik içeren şikayetler de mevcuttur.

## 5. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Telekomünikasyon pazarının küresel ölçekteki ve Türkiye'deki mevcut büyüklüğü ile geleceğe ilişkin yapılan büyüme projeksiyonları doğrultusunda, sunulan hizmetlerin çeşitleneceği ve yaygınlaşacağı görülmektedir. Yine Türkiye'deki mevcut yasal düzenlemelere rağmen tüketicilerin sadece kayıta geçmiş şikayetleri dikkat alındığında bazı tedbirlerin geliştirilmesi gereği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada incelenen şikayetler öncelikle kategorilere ayrılmaya çalışılmış, sonrasında da bu şikayetleri doğuran muhtemel ana sorunların neler olabileceği ifade edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında da ifade edilmiş sorunlar dikkate alınarak bazı önerilerde bulunulmasına gayret edilmiştir. Bu noktada tüketicinin yasal haklarını bilmesinin önemi kadar tüketicinin eksikliğini hissettiği ispat edebilme esnekliği sunulması ve hizmet verenlerin süreçlerinin daha şeffaf olarak izlemeye alınması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek adına aşağıdaki önerilerin hayata geçirilmesi önerilmektedir:

- Tüketicilere sunulan hizmetlere ilişkin hizmetin kapsamının, cayma bedellerinin ve aylık ödenecek net tutarın açık ve denetlenebilir şekilde ifade edilmesi: Satışları arttırabilmek için düzenlenen kampanya dönemlerinde kampanya kapsamının net şekilde ifade edilmemesi, farklı yorumlanabilir anlamlar içermesi, bayi veya müşteri temsilcileri tarafından yanıltıcı/aldatıcı bilgilendirmeler yapılması durumlarının önüne geçebilmek için, tüketicinin sözleşmede; hangi paket/tarife/kampanyayı aldığını ve bundan ne anladığı, bu hizmet karşılığında hizmet sağlayıcıya ne kadar ödeyeceğini kendi ifadeleri ve el yazısı ile belirtebileceği bir alan konulması yerinde olacaktır. Yine hizmet sağlayıcı tarafından tüm sözleşmelerin sonunda tüketicinin sözleşmeyi tek taraflı fesih etmesi halinde hangi cayma bedeli ile karşılaşacağını ay bazında gösteren, hangi cihazları nereye iade etmesi gerektiğini detaylı bir şekilde anlatan bir bölüme gerek duyulmaktadır. Her ay tüketiciye gönderilen faturada da gelecek aylarda sözleşmeyi feshetmesi halinde tüketicinin ödemesi gereken cayma bedeli gösterilebilir. Bu sayede tüketici tarafında bir

farkındalık oluşturulacak ve hizmet sağlayıcı tüketici memnuniyeti sağlayabilmek adına daha fazla gayret gösterecektir.

- Ses kayıtlarının denetlenmesi ve paylaşımı: Şikayetler dikkate alındığında abonelik sözleşmeleri ve ses kayıtlarının paylaşılmasına ilişkin tüketici taleplerinin müşteri hizmetleri ve bayilerce karşılanmadığı görülmektedir. İspat yükümlülüğü anlamında tüketiciye bir mecra sunulması zorunlu olarak değerlendirilebilir. Özellikle hizmet sağlayıcı tarafından kötüye kullanımların engellenmesi ve yasal süreçlerin rahatlatılması için ses kayıtlarının BTK gibi bağımsız bir kurum tarafından yedeklenmesi ve gerektiğinde görüşme sahibi tüketici ve yasal mekanizmalar ile paylaşılması yerinde olacaktır. Bunun için bağımsız bir kurumun her hizmet sağlayıcı bünyesinde oluşturulacak bir birimde uygun göreceği sayıda kendi personelini çalıştırması ve birimin oluşturulması için gerekli mekân, teknolojik altyapı vb. maliyet giderlerinin hizmet sağlayıcı tarafından karşılanması uygun olarak değerlendirilmektedir. Bu yolla, kamu kurumlarına ek bir mali külfet yüklemeyen, tüketicinin korunmasına yolunda, aldatici ve yanıltıcı sözlü içeriklerin filtrelenebilir olması sağlanabilecektir.

- Satış sonrası destek hizmetlerine standart getirilmesi: Tüketicinin hizmet için bir abonelik sözleşmesi yapmasının ardından yaşayabileceği olumsuzlukların üstesinden gelebilmesi için hizmet sağlayıcıların tüketicilerin kolay erişebildiği (azami bekleme sürelerinin tanımlanması) ve gerçekten çözüm odaklı çalışan bir satış sonrası kapasiteye ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için hizmet sağlayıcıların abonelik oranları nispetinde müşteri temsilcisi bulundurma zorunluluğu getirilebilir. Ayrıca tüketicilerin teknik sorunlarına çözüm geliştirilebilmesi için tanımlanacak sorun tipine uygun bir süre hizmet sağlayıcıya tanınabilir. Ses kaydı ile desteklenecek bu süreç ile kendisine tanınan süre içinde tüketici sorunlarını çözmeyen (taahhüt edilen hizmetin kısmen veya tamamen sağlanmaması) hizmet sağlayıcıya bazı yaptırımlar uygulanabilir. Özellikle tekrar eden sorunların varlığı halinde tüketiciye herhangi bir cayma bedeli ödemeksizin sözleşmeyi tek taraflı fesih imkânı sunulabilir.

- Hakem heyeti mekanizmasının genişletilmesi (çevrimiçi bilirkişilik): Türkiye’de tüketici haklarının korunması için işletilmeye başlayan en önemli mekanizma “Tüketici Hakem Heyetleri” olarak gösterilebilir. Her yıl belirlenen parasal değer altındaki tüketici şikayetleri için başvuru mercii olan bu heyetler önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Özellikle e-devlet üzerinden başvurularına alınmaya başlaması ile süreç tüketici için daha kolay bir hale gelmiştir. Ancak bu çalışmada sadece bir sektörü kapsayan şikâyet sayıları dikkate alındığında bile her geçen gün bu heyetlere yöneltilen başvuruların artacağı sanılmaktadır. Bu mekanizmanın tıkanmaması adına “çevrim içi bilirkişilik” olarak ifade edilebilecek destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir. Şikâyet konusu ile ilgili belirli bir eğitim ve/veya deneyime sahip kişilerden bu süreçte destek alınması hem süreci hızlandıracak hem de tıkanmaların önüne geçebilecektir.

- Gizli müşteri sistemi geliştirilmesi: Modern pazarlama uygulamalarından birisi de gizli müşteriler yoluyla işletmelerin bünyesindeki çalışanları ve süreçleri denetlemesidir. Benzer bir yapının telekomünikasyon pazarında tesis edilmesinin de faydalı olacağı düşünülmektedir. Farklı kaynaklardan gelen tüketici şikayetleri değerlendirilerek yoğun başvuru kategorilerinin doğruluğunu test edebilmek adına belirli sayıdaki gizli müşteriden destek alınabilir. İlgili şikâyet konuları bu gizli müşteriler tarafından şikâyet senaryosuna uygun şekilde deneyimlenir. Böylece bağımsız bir şekilde test edilen şikayetlerin gerçekliği ispatlanırsa ilgili hizmet sağlayıcıya çeşitli yaptırımlar uygulanır. Bu yaklaşım sayesinde bir otokontrol mekanizması oldukça düşük maliyetlerle geliştirilmiş olur ki BTK gibi bir kurum bu süreci yönetebilir ve sürecin ilgili masraflarını işletmelere fatura edebilir.

- Veri kullanımına ilişkin bağımsız bir doğrulama mekanizmasının geliştirilmesi: Tüketicie sunulan internet temelli hizmetlerin ne oranda taahhüt edildiği düzeyde gerçekleştiğini denetleyebilmek için bağımsız bir doğrulama mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut durumda hizmet sağlayıcı iddiaları ispat olarak kabul görmekte olup aksi durumun ispatı için tüketici tarafında bir yapı mevcut değildir. Özellikle vaat edilen bant genişliğinin sunulduğu, hizmette bir kesinti yaşanmadığı, belirlenmiş kullanım limitlerinde bir kota üstü aşım olduğuna ilişkin mevcut teknik durumu doğrulayan, ölçen bağımsız bir aktör bulunmamaktadır. Bu kontrol edilemezlik/doğrulanamazlık hali hizmet sağlayıcıların kötüye kullanımını müsait hale getiren bir yapı oluşturmaktadır. İşte bu sebeple, verilen hizmetin niteliğini ve sürekliliğini kontrol eden, şikâyet halinde tüketicinin varsa mağduriyetini doğrulayan bağımsız bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

- Mücbir hallerin tanımlanması: Taahhüte bağlı sözleşmelerin uzunluğu dikkate alındığında, tüketici beklenmedik ve önlenemeyen sebeplerden dolayı mevcut yaşam kalitesinde/yapısında radikal değişimler yaşaması durumunda bir de taahhüte bağlı yükümlülükleri sebebiyle mağdur olabilmektedir. Bu sebeple mücbir durumların tanımlanarak (örnek: ölüm, iflas, haciz, işten çıkarılma, ağır hastalık vb.) bu sınırlar dahilinde tüketicinin başına gelecek beklenmedik/istenmeyen hallerde tüketiciye tek taraflı fesih hakkını tanıyan bir yasal düzenleme faydalı olacaktır. Çünkü başta ölüm olmak üzere, mücbir sebebe dayalı sorunlar yaşayan çok sayıdaki tüketici durumunu şikâyet olarak ifade etmiştir.

## SONUÇ

Tüketici şikayetlerinin yayınlandığı çevrimiçi bir platformun (şikayetvar.com) dikkate alındığı bu çalışmada, sadece telekomünikasyon sektöründeki hizmet sağlayıcılara yöneltilen şikayetler incelenmiştir. Mobil internet ve sabit internet sağlama hizmeti verilen pazarda üç firmanın öne çıktığı görülmektedir (mobil pazarın tamamı, sabit pazarın %88'i). Pazarın neredeyse tamamına hâkim olan bu işletmelere yöneltilen tüketici şikayetleri son bir yılda 292.167 adet olmuş ve bunların sadece 15.793'ü (%5,99) çözüme kavuşturulmuştur. Şikayetvar tarafından, tüketicilerin şikayetlerini

bildirmelerinin ardından yaşadıkları deneyime göre memnuniyet düzeylerini ölçen kısa anketler yapılmaktadır. Bu değerlendirmelere göre şikâyette bulunan tüketicilerin, şikayetlerine çözüm sunulmasına ilişkin memnuniyet ortalaması beş üzerinden 1,86 olarak ölçümlenmiştir. İlgili firmalara günde ortalama 800 şikâyet gelmekte olup son 30 günde bu markalara ait şikâyet sayfaları 1.917.844 defa izlenmiştir. Ülkemizde şikayetleri yazılı hale getirme, yasal haklar üzerinden savunmada bulunma gayreti gösteren kişilerin toplam nüfus içindeki oranı da dikkate alındığında memnuniyetsizlik yaşayan tüketici kitlesinin büyüklüğü daha iyi anlaşılabilir.

Yayınlanan şikayetler dikkate alındığında (iddiaların doğru olduğu varsayımına göre), 80 milyondan fazla aboneyi içeren bu büyük pazarda önemli yasal sorunlar yaşanmaktadır. 6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ile tüketici lehine önemli kazanımlar söz konusudur. Ancak şikayetlerin içerdiği iddiaların gerçekliği halinde, bu kanun başta olmak üzere tüketicinin haklarını doğrudan veya dolaylı şekilde ilgilendiren tüm yasal zeminin bir şekilde dikkate alınmadığı, çeşitli hak ihlallerinin sistematik bir şekilde firmalar lehine gerçekleştiği kabul edilebilir.

Yine yayınlanan şikayetler incelendiğinde, ülkemizde tüketicilerin yasal haklarının pek farkında olmadıkları ve yasal süreçleri nasıl işletebileceklerine ilişkin zihinlerinde bir temel oluşmadığı görülmektedir. Ayrıca yasal süreçlerin uzun vadede sonuçlanması, tüketicilerin büyük işletmelerin hukuk departmanlarını karşısına almak istememesi vb. saikler ile hakkını aramada pek istekli olmadığı anlaşılmaktadır. Tüketici tarafındaki bilgi ve istek eksikliğine rağmen yasal mevzuat oldukça açıktır ve tüketici lehinedir. Bu noktada tüketici haklarını dikkate alarak cezalar, yaptırımlar yoluyla pazara düzen getirilmesi yönünde bir kamusal iradeye ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bunun için çalışmada sorunlar başlıklar halinde sıralanmış ve ardından bu sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla bazı önerilerde bulunulmuştur. İlgili öneriler büyük maliyetler gerektirmeyen, uygulamaya geçmesi için uzun sürelere ihtiyaç duyulmayan yalın ve gerçekçi nitelikte olup, uygulanması durumunda kısa sürede pazara çeki düzen vereceği düşünülmektedir. Tüketicilerden haklarını bireysel olarak aramalarını beklemek yerine bu şikayetlere sebep olan yasal boşlukların ve denetim mekanizmalarının iyileştirilmesi, kötüye kullanımların tespit ve hatta test edilerek ilgili işletmelere ciddi müeyyideler getirilmesi halinde tüketici şikayetlerinde önemli bir azalma olacağı söylenebilir. Bu tipte geliştirilecek yapısal düzenlemelerin diğer sektörler içinde bir dönüşümü zorunlu kılacağı, tüketiciyi de yasal haklarını bilme ve bunları arama noktasında motive kılacağı öngörülebilir.

Tüketici şikayetlerindeki iddiaların doğru olduğu varsayımı üzerine hazırlanan bu çalışmanın, farklı sektörlerde veya benzer sektörlerde daha derinliğe sahip analizleri içeren akademik çalışmalara örnek olacağı umut edilmektedir. Şüphesiz Türkiye’nin hem arz hem de talep tarafı ile en gelişmiş ülkeler statüsüne erişebilmesi için bu tarz çalışmaların artması önem taşımaktadır. Çünkü hem vatandaşlar hem de kanun koyucular ve uygulayıcıların konuya ilişkin farkındalığının artırılması dönüşümün mihenk taşıdır.

## Kaynakça

- Arnould, E. J. (2004). *Consumers* (2nd ed.). USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bailey, D. (1994). Recovery from customer service shortfalls. *Managing Service Quality*, 4, 25–28. doi: 10.1108=09604529410074126.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) (2020), Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü - Üç Aylık Pazar Verileri Raporu, 2020 3.Çeyrek Raporu.<https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/pazar-verileri/uc-aylik-pazar-verileri-2020-3-kurumdisi.pdf>
- Crie, D. (2003). Consumer's complaint behavior. Taxonomy, typology and determinants: Towards a unified ontology. *Journal of Database Marketing ve Customer Strategy Management*, 11(1), 60–66.
- Day, R. L. (1977). Extending the concept of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 4(1), 149–154.
- Day, R. L., ve Landon, E. L. (1977). Toward a theory of consumer complaining behavior. *Consumer and industrial buying behavior*, 95(1), 425-437.
- Fisher, J. E., Garrett, D. E., Arnold, M. J., ve Ferris, M. E. (1999). Dissatisfied consumers who complain to the better business bureau. *Journal of Consumer Marketing*, 16(6), 576–589.
- Heung, V. C. S., ve Lam, T. (2003). Customer complaint behavior towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 283–289.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., ve Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of economic Psychology*, 22(2), 217-245.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., ve Andreassen, T. W. (2008). Linking customer loyalty to growth. *MIT Sloan Management Review*, 4, 51–57.
- Kolodinsky, J. (1995). Usefulness of economics in explaining consumer complaints. *Journal of Consumer Affairs*, 29(1), 29–54.
- KPMG (2020), Telekomünikasyon-Sektörel Bakış, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/05/sektorel-bakis-2020-telekomunikasyon.pdf>
- Liu, R.R. (1999), "Consumer social values and complaint behaviors", in Brown, S. and Sudhashan, D. (Eds), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, Vol. 10, pp. 279-87.
- Mason, J. B., ve Himes, S. H. (1973). An exploratory behavioral and socio-economic profile of consumer action about dissatisfaction with selected house appliances. *Journal of Consumer Affairs*, 7, 121–127.
- Michel, S. (2001). Analysing service failures and recoveries: A process approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 20–33.
- Morgan, N. A., ve Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing science*, 25(5), 426-439.
- Ndubisi, N. O., ve Tam, A. Y. L. (2004). Complaining behavior and customer defection: Will customers ever leave without a word? *IBBC Conference Proceeding* (964–972).
- Reichheld, F. F., ve Sasser, W. E., Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68, 105–111.

- Richins, M. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68–78.
- Roland, R. T., ve Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193–215.
- Sheth, J. N., ve Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International business review*, 4(4), 397-418.
- Sheth, J. N., Mittal, B., ve Bruce, I. N. (1999). *Customer behavior: Consumer behavior and beyond*. USA: The Dryden Press.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. *Journal of marketing*, 52(1), 93-107.
- Singh, J., ve Widing, II, R. E. (1991). What occurs once consumers complain? A theoretical model for understanding satisfaction/dissatisfaction outcomes of complaint responses. *European Journal of Marketing*, 25(5), 30–46.
- Technical Assistance Research Programs Institute (TARP). (1985). *Consumer complaint handling in America: An update study*.

ARAŞTIRMA MAKALESİ

# Milliyetçilik Bağlamında E. Gellner ve B. Anderson Karşılaştırması

Mustafa Kemal HALAMAN<sup>1</sup>

---

## ÖZET

Sosyal Bilimlerin üzerinde en çok tartıştığı kavramlardan bir tanesi de milliyetçiliktir. Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren millet ve milliyetçilik çalışmaları akademik literatürde belirgin bir şekilde görünmektedir ve bu minvaldeki tartışmalar çerçevesinde kuramsal yaklaşımlar türetilmiştir. Bunlar primordialist (ilkçi), etno-sembolist ve modernist milliyetçilik kuramları şeklinde gruplandırılmaktadır. E. Gellner ve B. Anderson'ın geliştirdikleri millet ve milliyetçilik kuramı; endüstriyel devrim, kentleşme, okuryazarlık, kültür, kapitalizm, iletişim araçları, ulus devlet gibi olgularla modernist milliyetçilik kuramına karşılık gelmektedir. Bu makale, E. Gellner ve B. Anderson'ın millet ve milliyetçilik kavramlarının hangi şartlarda oluştuklarına dair görüşlerini ve milliyetçiliğin-ulusçuluğun ne olduğuna dair fikirlerini karşılaştırmalı bir şekilde konu edinmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Anderson, Millet, Gellner, Sanayileşme, Milliyetçilik

## *Comparison of E. Gellner and B. Anderson in the context of Nationalism*

---

## ABSTRACT

Nationalism is one of the most discussed item in social sciences. Since the beginning of the first half of 21th century; studies of nation and nationalism appeared prominently in the academic literature and theoretical approaches have been derived within the framework of discussions of this circumstance. These are grouped into primordialist, ethno-symbolist and modernist theories of nationalism. Nation and nationalism theory developed by E. Gellner and B. Anderson; corresponds to the modernist theory of nationalism with phenomena such as industrial revolution, urbanization, literacy, culture, capitalism, communication tools, and the nation state. This article comparatively deals with E. Gellner and B. Anderson's views on the conditions under which the concepts of nation and nationalism are formed and what the nationalism is about.

**Keywords:** Anderson, Nation, Gellner, Industrialization, Nationalism

---

<sup>1</sup> Doktora öğr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.  
halamanmustafakemal@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9126-9811.



## GİRİŞ

Yirminci yüzyıl sonrasındaki millet ve milliyetçilik üzerine akademik araştırmalar sosyal bilimlerin gelişiminde oldukça önemlidir. Milliyetçiliğin birçok yönü ve diğer disiplinlerle olan ilişkileri araştırmaların odak noktalarından bir tanesi olmasını beraberinde getirmiştir. Bu minvalde devletlerarasındaki ilişkilerin ya da devlet güdümlü toplulukların/toplumların kendi içlerindeki farklılıkları konusunda ve milletlerin diğer kendileri dışındaki milletlerle olan münasebetlerinde milliyetçilik birincil etkenlerden görülmüştür. Milliyetçilik bu çerçevede birçok olumsuzluğun kaynağı addedildiği gibi aksine bir şekilde kutsal bir obje gibi de değerlendirilmektedir (Akıncı, 2014: 132). Bilhassa I. Dünya Harbî sonrasındaki milliyetçilik çalışmaları, teoriler bağlamında yoğunlaşmıştır ve bu çerçevede millet ve milliyetçilik arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Bu dönem öncesinde milliyetçilik kuramsal çerçeve dışında daha çok ahlakî dürtülerle, iyi ya da kötü yanları üzerine tartışılmıştır. II. Dünya Harbî sonrasında ise sömürge imparatorluklarının çözülmesinin etkileriyle, yeni milliyetçilik perspektifleri çıkmıştır ve bu bağlamda kuramsal milliyetçilik çalışmaları 1960'lardan sonra yoğunlaşmıştır (Özkırımlı, 1999: 26).

Milliyetçilik tartışmalarında genel itibariyle üç dönemden söz edilmektedir ve bu dönemler modernleşme çerçevesinde milliyetçilik akımına kuramsal etki etmiştir. I. Dünya Harbî öncesi, 1918-1945 ve 1945 sonrası (Özkırımlı, 1999: 28). I. Dünya Harbî sonrasında bürokratik devlet, teritoryal ve siyasî sınırların çizilmesindeki etkililiğinin yanında meşruiyetini cisimleştirdiği milletten türetmiştir (Smith, 1994: 257). 1945 sonrasındaki klasik milliyetçilik tartışmalarının ötesinde modernist milliyetçilik kuramı bu dönemle birlikte gelişmiştir. Özellikle 1990'lardan sonraki dönem için milliyetçilik yaklaşımlarının modernleşme çerçevesinde okunduğu bir gerçekliktir ve olgunluk dönemidir. Buna göre milliyetçilik fikrinin çıktığı on sekizinci ve on dokuzuncu yüzyıllar, milliyetçiliğin akademide araştırıldığı ilk dönem (1918-1945), gelişimin sürdürüldüğü ikinci dönem (1945-1990) ve 1990'larla milliyetçiliğin yeni boyutlara taşındığı dönem oldukça önemlidir (Özkırımlı, 1999: 29). Ki 1960'lı yılların ortalarına kadar milliyetçilik çalışmaları, milliyetçilik tanımlamalarından ötede, milliyetçilik türlerini belirlemek üzere yoğunlaşmıştır (Erdoğan, 2018: 230). E. Gellner, E. J. Hobsbawn, Anthony D. Smith, Benedict Anderson gibi kuramcılar geliştirdikleri milliyetçilik tartışmaları mezkûr dönemde kavramı olgunlaştırmıştır. Buna göre milliyetçilik ve modernleşme mezkûr kuramcılar tarafından birlikte kullanılmıştır (Arslan, 2015: 395). Millet ve milliyetçilik bağlamında hangisinin hangisini yarattığına yönelik sorunsala endüstrileşme, merkezileşen ülke idareleri (devlet), kentleşme gibi modernleşmenin etkileri ve sonuçlarıyla milliyetçiliğin milleti oluşturduğu fikri modernist milliyetçilik kuramcılarının çoğunluğundaki yaklaşımdır (Yahşi, 2017: 703). Yani modernist milliyetçilik kuramına göre milletlerin milliyetçilikleri yarattığına yönelik fikir eleştirilmektedir; milletler milliyetçiliklerden çıkmıştır. Modernist milliyetçilik kuramı, milletlerin geçmişin doğal birimleri

olduğunu savunan primordialist milliyetçilik yaklaşımlarına karşı bir antitez gibi de değerlendirilebilir. Etnik kimliği, “konuşma yeteneği, koku alma, görme duyuları ya da cinsiyet kadar doğal bir parçamız” gibi addetmek primordialist (ilkçi) milliyetçilik kuramına özgüdür (Özkırımlı, 1999: 78). Milli yahut etnik kimlik mezkûr kurama göre akışkan olmadığı kanısına göre temellendirilir ve bu çerçevede modernist milliyetçilik kuramının millet ve milliyetçilik tasavvurundaki hareketliliğinin aksine bir kavramsallaştırma vardır. B. Anderson, milliyetçilik kuramcılarının birçok kavramsallaştırmalarının olduğunu ancak buna rağmen kendi içerisinde paradokslar barındırdığını düşünmektedir. Milliyetçiliğin politik olarak diğer ideolojilerden ya da akımlardan üstün olduğunu belirtmekle birlikte, düşünbilim noktasında düzeyini diğer disiplinlere göre aşağılarda görmektedir (Arslan, 2015: 395). Bu minvalde örneğin milliyetçiliğin Thomas Hobbes (1588-1679), Alexis Tocqueville (1805-1859), Karl Marx (1818-1883) ya da Max Weber (1864-1920) gibi beynelmilel düşünürleri yoktur (Arslan, 2015: 396). İlkçi milliyetçilik kuramının millet olgusunu politik ve sosyal meselelerden soyutlayarak kavramsallaştırmasına modernist ve etno-sembolist milliyetçilik kuramları eleştiriler yöneltmiştir. İnsanlara ait dil, kan bağı, din gibi unsurlar bir paradigma yahut kimlik oluşumundaki birincil önemde olsalar da insanların kendi toplulukları dışındaki topluluklardan ya da siyasî, iktisadî vb. etkenlerden etkilenmemesi çok da gerçekçi değildir (Altunoğlu, 2010: 7). Anthony D. Smith bu bağlamda milli kimliklerin temel özelliklerini şu şekilde belirtmektedir; bir toprak parçası/yurt, ortak mitler ve bellekler, kamu kültürü, toplumun bütün fertleri için ortak yasal hak ve ödevler, toplumun fertlerinin ülkelerinde serbest bir şekilde hareket edebilmeleri için ortak bir ekonomi (Smith, 1994: 31). Anthony D. Smith’e göre millet, “Tarihî bir toprağı/ülkeyi, ortak mitleri ve tarihî belleği, kitlevi bir kamu kültürünü, ortak bir ekonomiyi, ortak yasal hak ve görevleri paylaşan bir insan topluluğunun adı” olarak tanımlanabilir (Smith, 1994: 32). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere millet kavramı oldukça karmaşık ve soyut bir doğanın ürünüdür. Etno-sembolist milliyetçilik kuramcısı Anthony Smith gibi milletlerin ve milliyetçiliklerin ne oldukları ya da ne olmadıkları on sekizinci yüzyıldan itibaren entelektüellerin araştırdıkları konulardandır. Millet ve milliyetçilik yaklaşık iki yüzyıllık dönemde endüstrileşme, iktisat, hukuk, meslekî sınıflar, ulus devletler, okuryazarlık, kültür, devletlerarası ilişkiler, kentleşme vb. modernleşme terminolojisindeki gelişmelerle farklı boyutlara ulaşmıştır. Modernleşme parametrelerinin, milliyetçilik bağlamında değerlendirilmesi modernist milliyetçilik kuramını temellendirir. Milliyetçiliği modernleşme ile birlikte okumak, yukarıdaki terminoloji ile ilişkilendirmek, modernleşme ve milliyetçilik parametrelerini birbirine bağlamak demektir. Modern çağdan önceki dönemlerde idare edenlerin milliyetlerinin bir önemi yoktur. Adil, merhametli ve dürüst oldukları ya da olmadıkları idare edilenleri ilgilendirir. Ancak modernleşme ile birlikte, milletlerin, milliyetçiliklerin doğduğu çağlarda durum başkalaşmıştır. Buna göre milliyetçilik için modern dönemlere özgü, sosyolojik bir gereklilik demek çok da yanlış değildir (Özkırımlı,

1999: 151). Milliyetçilik tartışmaları bugüne değin bu bağlamlar çerçevesinde tartışılmıştır, ancak ortak bir milliyetçilik tanımlaması da yoktur. Walker Connor'a göre milletlerin ve milliyetçiliklerin tartışılmasında "terminolojik kaos" vardır, bu terminolojik kaos çözümlenmedikçe, kavramların idrak edilmesini beklemek doğru değildir (Erdoğan, 2018: 229). Örneğin, milliyetçilikler birleştirici, dağıtıcı, saldırgan ve modern başlıklar altında Louis Snyder tarafından kategorileştirilmiştir (Akıncı, 2014: 135). Yine Carlton Hayes milliyetçilikleri hümanist, geleneksel, jakoben, liberal, birleştirici ve iktisadi milliyetçilikler olarak gruplandırmaktadır (Akıncı, 2014: 135). John Plamenatz'a göre ise iki tür milliyetçilik vardır: Batı tipi ve Doğu tipi milliyetçilik. Sık sık politik şekillere bürünmekle birlikte mezkûr iki tip milliyetçilik J. Plamenatz'a göre kültürel bir olgudur (Akıncı, 2014: 135). Milliyetçilik, bugünlere değin yurttaşlık, etnosentrizm, şovenizm, popülizm, emperyalizm vb. kavramlarla daha da genişlemiştir ve bunun yanında; millet, ırk, ırkçılık, milliyet, etnisite gibi terimlerin birbirlerinin yerine kullanılmasından ötürü ontolojik bir belirsizliğe bürünmüştür (Ertan ve Örs, 2018: 41). Bu minvalde E. J. Hobsbawm, indirgemeci milliyetçilik yaklaşımlarının doğru olmadığını belirtmektedir. Milliyetçiliği politik, kültürel ya da çok daha ötede bir görünüme indirgemek mümkün değildir (Hobsbawm, 1993: 22). Bütün bu belirsizliklere rağmen, çoğu düşünürün üzerinde hemfikir olduğu kanaat, milliyetçiliğin modern bir olgu olduğudur. Buna göre on sekizinci yüzyılda "Alman" olmakla, bugün "Alman" olmak ilkçi-özcü milliyetçilik kuramcılarına göre iddia edilebilir bir şeydir; ancak milliyetçiliği modern bir olgu olarak görenler için mezkûr iddia gerçeklik içermemektedir (Ertan ve Örs, 2018: 47). Modernlik kavramı ile birlikte eşgüdümlü bir şekilde kullanılan milliyetçilik, Fransız Devriminin öğretici ve ilerici karakteriyle birlikte tanımlanırken, sonraları bu durum kendi içerisinde değişiklikler içermiştir. Bu minvalde milliyetçilik, evrensel değerlerden uzaklaşırken, baskıcı-dominant yönünü azınlık topluluklar üzerinde yoğunlaştırmıştır (Karakaş, 2006: 59). Buna göre milliyetçiliğin süreç bağlamında okunduğunda oldukça dinamik ve değişken bir olgu olduğu gerçeği birçok araştırmacının yaygın kanaatidir (Uzun, 2003: 142). İki yüzyılı aşkın süredir milliyetçiliğin modern politikayı şekillendirme güdümü içerisinde barındırdığı dominantlık ve değişkenlik bağlamında okunabilir (Heywood, 2016: 207). Milliyetçilik değişik zamanlarda ilerlemeci ve gerici, demokratik ya da antidemokratik, ya da rasyonel ve irrasyonel biçimlere bürünebilmiştir (Heywood, 2016: 208).

Bu kısa girizgâhla birlikte makale, modernist milliyetçilik kuramcıları Ernest Gellner ve Benedict Anderson'ın uluslar ve ulusçuluk paradigmalarını derinlemesine bir şekilde konu edinmektedir. Makalenin son kısmında teorisyenlerin kuramları karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirilmiştir.

## 1. ERNEST GELLNER'İN ULUSLAR VE ULUSÇULUK KURAMLARI

Yukarıda da değinildiği gibi uluslar ve ulusçuluk teorileri yirminci yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren metodolojik bir şekilde yoğunlaşmıştır. E. Gellner tarafından

mezkûr yüzyılda yayımlanan “Uluslar ve Ulusçuluk” adlı çalışmada bu yoğunlaşmanın örneklerinden bir tanesidir. E. Gellner’ı diğer ulusçuluk teorisyenlerinden ayıran en önemli özelliği, ulusçuluğu endüstrileşme üzerinden okumasıdır. Bu minvalde E. Gellner’a göre ulusların ve ulusçuluğun oluşumundaki etkiler sanayi devrimi sonrasını içermektedir. E. Gellner, ulusçuluğun tarımsal ve dinî topluluktan endüstriyel topluma bir geçiş olduğunu iddia etmektedir (Aksakal, 2011: 53). 1964’te yayımlanan ve bir dizi makaleden oluşan “Thought and Change” kitabının ulusçuluk kısmındaki fikirlerini “Uluslar ve Ulusçuluk” adlı kitapta genişleten E. Gellner, mezkûr kitabında ulusçuluğu şu şekilde tanımlamıştır: “Ulusçuluk temelde siyasal birim ile ulusal birimin çakışmalarını öngören siyasal bir ilkedir” (Gellner, 1992: 19). E. Gellner, bir duygu veya akım olarak ulusçuluğun en iyi bu şekilde tanımlanabileceğini düşünür. Ulusçu duygunun kaynağını ise bu ilkelere bağlılık ölçüsündeki yansımalarından değerlendirir (Gellner, 1992: 19). E. J. Hobsbawm da E. Gellner’in tanımladığı gibi milliyetçilik terimini politik birim ile milli birimin uyumluluğunu öngören bir ilke olarak görmektedir (Hobsbawm, 1993: 37).

E. Gellner, yerküredeki birçok etnik grubun potansiyel ulus addedilebileceğini, ancak mezkûr etnik gruplardan bütünün ulus olamayacağını iddia etmektedir. Çünkü E. Gellner’a göre her ulusun bağımsız ve özerk siyasal birim kurabilmesi olanak dışıdır (Gellner, 1992: 21). Bu noktada alt kültürlerin ya da unsurların ulus-devletlerini kurma gayeleri bir problematiktir. Ulusçuluğun bugünlere değin birincil zaaflardan bir tanesi bu gerçekliktir. Ancak bu noktada E. Gellner’ın ulusçuluk tanımındaki iki ögesinden bir tanesi olan siyasal birim yani devlet, kültür birliğinin ve türdeşliğin oluşumundaki kaynaktır. Ulusçuluğun devlet ve ulus üzerinden geçinebilir olduğunu savunmaktadır ve Max Weber’in “Devlet, toplumda meşru şiddetin tekeli elinde bulunduran aygıttır” görüşünü, merkezileşme bağlamında okumaktadır. Devlet, E. Gellner’a göre ancak işbölümünün olduğu toplumlarda varlığını sürdürebilir. İnsanlık tarım öncesi, tarım ve sanayileşme dönemlerinden geçmiştir. Avcı ve toplayıcı topluluklar, devleti oluşturan siyasal işbölümleri için oldukça küçüktürler. Bundan ötürü mezkûr toplumlarda devlet gereksinimi yoktur (Gellner, 1992: 25). E. Gellner, tarım öncesi toplumdan tarım toplumuna geçişle birlikte devletin görülmeye başladığını ancak bunun da bir zorunluluk olduğunu belirtir. Endüstri çağı öncesindeki yüzyıllarda politik milliyetçiliğin eksiliğine değinir ki, mezkûr milliyetçilik devlet olarak algılanabilir (Gellner, 2013: 220). Devlet, sanayileşmeyle birlikte bir zorunluluk gibi algılanır ve bu dönemde bile anarşizm ve Marxizm gibi toplumsal düşünce geleneklerinin devletin varlığının gerekmediğini iddia etmeleri yanlıştır. Bu konuda E. Gellner şunları belirtmektedir:

“Sanayi düzeninde bile, veya özellikle bu düzende, hiç değilse uygun koşullarda veya zamanla birlikte oluşacak koşullarda, devletin gerekmediğini ileri süren, anarşizm ve Marxizm gibi toplumsal düşünce gelenekleri olmuştur. Bu iddiayı kuşkuyla karşılamamamızı gerektiren açık ve güçlü nedenler de mevcut: Sanayi toplumları aşırı derecede büyüktür ve alıştıkları (veya alışmayı hararetle istedikleri) yaşam düzeyi için

inanılmayacak kadar karmaşık bir genel işbölümü ve işbirliğine bağımlıdırlar. Bu işbirliğinin bir kısmı uygun koşullarda kendiliğinden gerçekleşebilir ve merkezi yaptırımlara gerek kalmaz. Ancak tümünü bu şekilde ebediyen kendiliğinden herhangi bir zorlama ve denetim olmadan geliştireceğini düşünmek, inanırlılığının sınırlarını hoşgörülemez ölçüde zorlamak olur. Demek ki, ulusçuluk sorunu devlet olmadan ortaya çıkmamaktadır” (Gellner, 1992: 26).

E. Gellner’a göre ulusun tanımlanması yukarıda değinilen devlet tanımlanmasına görece daha karmaşıktır. Örneğin bir antropolog, kabilelerin özünde bir devletin küçük bir şekli olmadığını ve devlet olmadan da kabilelerin çeşitli şekillerde örgütlenebileceğini açıklayabilir. Hâlbuki ulus için bu savlar geçerli değildir. Bir insanın ulusunun olmadığını düşünmek ya da iddia etmek muhayyel aklı çok daha zorlamaktır (Gellner, 1992: 26). E. Gellner, ulusların devletler gibi şartlara bağlı bir şekilde oluştuklarını iddia eder. Yani evrensel bir zorunluluk çerçevesinde uluslar doğmazlar, şartlara göre temeyyüz ederler. Bu minvalde, koşullara bağlı olarak oluşan ve zamanımızda geçerliliği evrensel bir şekilde içselleştirilen ulus nedir? E. Gellner, “Uluslar ve Ulusçuluk” kitabında şu şekilde iki ulus tanımlamasında bulunur:

1. “İki insan ancak ve ancak aynı kültürü paylaşıyorlarsa aynı ulusdan sayılırlar. Kültür burada bir düşünceler, işaretler ve çağrışımlar, davranış ve iletişim biçimleri sistemi anlamına gelmektedir.”

2. “İki insan ancak ve ancak birbirlerini aynı ulusun üyeleri olarak tanıyorlarsa aynı ulusa mensub demektirler. Bir başka deyişle ulusları insanlar yaratır; uluslar insanların kendi inanç, sadakat ve dayanışmalarının ürünüdür. Bir grup insan, diyelim ki, bir ülkenin sakinleri veya belli bir dili konuşan insanlar, ancak aynı gruba mensup olmalarından dolayı birbirlerine karşı bazı ortak hak ve görevleri olduğunu kesinlikle kabul ettikleri takdirde bir ulus olabilirler. Onları ulus yapan birbirlerini aynı grubun üyeleri olarak tanımış olmalarıdır, yoksa kendilerini grubun dışında kalan üyelerden ayıran herhangi bazı ortak özellikler değil” (Gellner, 1992: 28).

E. Gellner’in bu iki ulus tanımından bir tanesi kültürel bir diğeri ise iradi duruma ilişkindir. John Stuart Mill’in *Considerations on Representative Government* (1861) adlı kitabında ulusu birbirleri arasında yakınlık hissi olan insan grubu olarak açıklaması, E. Gellner’la örtüşmektedir (Özkırımlı, 1999: 39).

Tarım çağındaki toplumlardaki okuryazarlığın sanayi dönemindeki toplumlara görece çok daha az olduğu bir geçektir. E. Gellner, tarım çağındaki okuryazar idareci sınıfın, toplumun diğer katmanlarından yani köylülerden/üreticilerden ayrıldığını belirtmiştir. Tarım toplumunda üst okuryazar yöneticiler, ayrıcalıklı konumlarını sürdürmek gibi bir politika gütmüşlerdir. Örneğin, bu toplumlarda dini ayinlerin günlük halk dilinden ayrı olması, ruhban sınıfın okuryazarlıkla birlikte toplumdaki kategorik uçurumu derinleştirmiştir (Gellner, 1992: 36). Eşitsizlikler dışsallaştırılarak toplumun alt unsurlarına mutlak ve belirgin bir şekilde yansıtılmıştır. Yani tarım çağındaki toplumun eşitsizlikleri doğal algılanmalıdır, bu çerçevede makbul

görülmektedir (Gellner, 1992: 37). E. Gellner, ruhbanlar, asiller ya da idareci üst tabaka arasında ancak yatay geçişkenliklerin olduğunu ve bir diğer şekilde alttan üstte doğru dikey bir geçişkenliğin tarım toplumunun doğasına aykırı olduğunu ve bu hiyerarşinin ulusçuluk için olumsuzluklar doğurduğunu iddia eder (Aksakal, 2001: 55). Eric Hobsbawn da sanayi öncesi dönemin deneyim, gelenek, mantık ve ahlâk olarak kapitalist ekonomiden oldukça farklı olduğunu belirtmektedir. Örneğin, sanayi öncesinin işçisi, Tanrı'nın kendisine uygun gördüğü toplumsal düzeyde konfor olarak görülebilecek ne ise ondan yaralanabilecek kadar para kazanmak istediği ölçüde, maddi özendiricilere karşılık veriyordu. Yani bir yeterlilik vardı, ötesine ait bir fikir yoktu (Hobsbawn, 2008: 81). Max Weber'e göre bu "gelenekçilik" olarak adlandırılması gereken davranışa örnektir. Çünkü insan yaşamak, alıştığı gibi yaşamak ve bu şartların devamlılığını oluşturacak kadar kazanmak ister (Weber, 2019: 30).

E. Gellner'a göre endüstrileşme dönemi bir noktada yukarıda değinilen tarım toplumunun noktalanması demektir. Modernist milliyetçilik kuramının bir diğer önemli teorisyeni Eric Hobsbawn da *Age of Extremes The Short Twentieth Century 1914-1991* adlı kitabında sanayileşmenin tarım toplumlarının dönüşümlerine olan etkilerini oldukça çarpıcı bir şekilde okurlarına aktarmıştır (Hobsbawn, 2014: 387-431). *Industry and Empire* adlı kitabında ise E. Gellner'in endüstrileşme konusundaki temel argümanlarına benzer bir şekilde sanayileşmenin, insanlar arasında yeni bir iktisadi ilişki türünü, yeni bir üretim sistemini, yeni bir yaşam ritmini, yeni bir toplumu ve yeni bir çağı oluşturduğunu belirtmektedir (Hobsbawn, 2008: 60). Kitabın bir bölümünde J.Kuczynski'den aktardığı kısım sanayileşmenin toplumun dinamiklerini dönüştürmesine iyi bir örnektir:

*“Sanayideki Ortaçağ yasaları ve sınırlamaları ani bir sele kapılmışçasına yok oldular ve devlet adamları ne kavrayabildikleri, ne de izleyebildikleri bu muhteşem olay karşısında şaşırıp kaldılar. Makine uysal bir şekilde insanın hizmetine girdi. Ancak, makineler insanın gücünü gölgede bıraktıkça, sermaye emeğe karşı zafer kazandı ve yeni bir tür serflik yarattı... Makineleşme ve son derece ayrıntılı işbölümü, kitlelerden beklenen gücü ve zekâyı azaltır, rekabet de bunların ücretlerini asgari geçimlik düzeye indirir. Araları giderek kısılan, piyasalardaki mal fazlalığı krizlerinde ücretler bu asgari geçimlik düzeyinin de altına iner. İş çoğu kez bir süre için tümüyle durur... Ve perişan bir insan kitlesi açlık ve her türlü yoklukla karşı karşıya kalır (Kuczynski, 1964: 178 aktaran Eric Hobsbawn).*

Bu iktibaslardan anlaşılacağı üzere sanayileşmenin toplumlardaki dönüşümlere olan etkileri E. Gellner'in görüşleriyle benzerlikler içermektedir. E. Gellner, on dokuzuncu ve yirminci yüzyıllardaki endüstrileşmenin bir Alman, bir Rus, bir Japon gibi bireyleri milli kimlikleriyle endüstrileştirdiğini iddia ediyordu. Çağın evrensel perspektifinin yerine milliyetçiliklerin ikame olmasını bu gelişmelerle ilişkilendiriyordu (Gellner, 2013: 72).

E. Gellner sanayileşme döneminin, tarım toplumunu noktaladığı kadar, devlet, ulus ve ulusçuluk gibi kavramları geliştirdiğini düşünür. Milyonlarca insanın kentlere yığılmasından dolayı ortak bir kültür, yeni bir örgütlenmenin gerekliliği devlet güdümünde ulusçuluğu doğurmuştur (Aksakal, 2001: 57). Sanayi toplumunun kökenlerinin halen bilimsel olarak tartışıldığını belirten E. Gellner bu noktada Max Weber'in *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* adlı kitabına değinmektedir. E. Gellner'a göre, kapitalizmin ruhunun doğuşuna yönelik M. Weber'in spekülatif önermeleri oldukça derinliklidir ve bir o kadar önemlidir ancak daha da değerli olan yeni toplumsal düzeni oluşturan farklı nitelikler üzerine açıklamalarıdır (Gellner, 1992: 48). M. Weber, mezkûr kitabında kapitalizmin akılcılık ve ahlak öğretilerini anlatmaktadır. Bu minvalde kapitalizm döneminde ahlak öğretilerinin yalnızca ticarî faaliyetleri içermediğini, dışa vurulan bir *ethos* olduğunu belirtir (Weber, 2019: 23). M. Weber'e göre, kapitalizm özel bir anlamlılık içinde okunmalıdır ve konuşulan şey Batı Avrupa ve Amerikan kapitalizmidir. Kapitalizm Çin'de, Hint'te, Babil'de, Antik çağda ve Ortaçağda da vardır ancak mezkûr çağların kapitalizminde kendine özgü *ethos* eksiktir (Weber, 2019: 23). Eric Hobsbawn da kapitalizm ve burjuva toplumu için dünyayı dönüştüren bir *mabud* gibidir der (Hobsbawn, 2014: 268). 1917'ye değin yegâne model olduğunu, 1917'den sonra ise Sovyet komünizminin, alternatif bir model oluşturduğunu iddia eder ancak bu modelinde birkaç özellik dışında kapitalizmle benzerlikler içerdiğini de belirtir (Hobsbawn, 2014: 268).

E. Gellner, sanayi toplumu için kendiliğinden sürekli büyüyen ve bu özelliğinden beslenen tek topluma dayanan bir organizma demektedir. Bu karakteristikle ilerlemenin ve gelişmenin birlikte bir ideal olarak temeyyüz ettiği ilk toplumun, sanayi toplumu olduğunu iddia etmektedir (Gellner, 1992: 52). Endüstri toplumunda bir standartlaşma vardır ve bu standartlaşma iş bölümleri için gereklidir, meslekî geçişkenliklerin çekirdeğini oluşturur (Malesevic ve Haugaard, 2007: 171). Tarım toplumunda da bazı durumlarda değişiklikler yaşanmıştır ancak bu değişiklikler belirli bir sistematığın ürünü değildir ya da süreklilik içerisinde gerçekleşmemiştir. Bu çıkarımdan E. Gellner, ulusçuluğun karmaşık ve sürekli, zincirleme ilişkiler içerisinde değişen belirli bir iş bölümünden kaynaklandığını düşünmektedir (Gellner, 1992: 55). Bu süreklilikle birlikte artan verimlilik iş bölümünün yalnızca karmaşık değil, değişken olmasını da öngörür. Gerek ekonominin kendisinin gerekse de sistemin içindeki mesleklerin değişimlerinden kaynaklı belirli sonuçlar çıkmaktadır (Malesevic ve Haugaard, 2007: 170). E. Gellner bu sonuçlara göre sanayi toplumundaki insanların yaşamları süresince hareketlilik içerisinde olacaklarını ve mevkilerinin değişebileceğini belirtir. Tarım dönemindeki toplulukların statülerinin doğuştan geldiğini belirtir; modern topluma geçmekle bu durum eskide kalmıştır (Aydın, 2018: 236). Modern toplumların eşitlikçi oldukları için hareketli olmadıklarını, hareketli oldukları için eşitlikçi olduklarını iddia eder. E. Gellner bu noktada şunları belirtmektedir:

*“Sürekli bir biçimde sandalye kapmaca oyununa mahkum olan bir toplum, sahip olduğu sandalyeler arasında mevki, kast veya tabakaların birinden öbürüne geçişi engelleyen derin barikatlar inşa edemez. Bu durum hareketliliğe mani olacak ve hareketliliğe alışık toplumda dayanılmaz gerilimlere yol açacaktır. İnsanlar korkunç eşitsizliklere, ancak sabit ve töreyle kutsallaştırılmışsa katlanabilir. Ne var ki çılgınca hareketli bir toplumda törenin hiçbir şeyi kutsallaştıracak vakti yoktur. Taş yerinde ağırdır; yuvarlanan bir taş gibi hareketli toplumda başının üstünde tabakalaşmayı kutsal kılacak bir haleyı taşıyacak durumda değildir” (Gellner, 1992: 56).*

E. Gellner, sanayi toplumunda saban sürmek, ekin biçmek, harman dövmek gibi geleneksel toplumlardaki çalışma şekillerinin olmadığını, kömür ocakları gibi doğal madenlerin işlenmesinde insan gücünün kullanıldığı kısımların endüstrileştirildiğini belirtir (Gellner, 1992: 72). Bir anlamda çalışmak fiili bile modernleşmeyle -ki E. Gellner, modernleşme ve endüstrileşme kavramlarını birbirine oldukça yakın kullanır- farklı anlamlara karşılık gelmiştir. Okuryazarlık, ortak kültür, muvazene için devlet, ulusçuluk politikaları üretmelidir ve ulusçuluk, bu minvalde sanayi toplumunun gereksinimlerini karşılamak için çıkmıştır. Endüstrileşmenin çok da uzun bir geçmişinin olmadığı gerçeği üzerinden denilebilir ki, ulusçuluk insan ruhunun derinliklerinde ya da sanayileşme öncesi toplumlar içerisinde yoktur. Sanayi çağının yukarıda değinilen genel özellikleri bir noktada evrensel okuryazarlık, rakamsal veriler, teknik ve umumi anlamdaki gelişmişlik için örgün eğitimin olmasını gerekli kılar. Bu da sanayi toplumunda devletin örgün eğitimle ortak kültür oluşturması bağlamında okunabilir. Sanayi toplumunu geleneksel toplumdaki farklılaştıran diğer özellik bu merhalede bireyin örgün eğitimle kimlik edinmesi ya da statüsünün belirlenmesidir. Sanayi çağında örgün eğitimin evrensel bir kural olduğu gerçekliktir. Ortak kültüre ulaşabilmek için bir noktada örgün eğitimin kullanıldığını iddia etmek çok da yanlış değildir. Kültürün etkinliği çok daha genişlemiştir ve artık sadece toplumun ahengi için meşruiyet kaynağı gibi algılanmamalıdır. Kültür, yaşam için gerekli su ya da hava gibi toplumun üyelerinin içselleştirdiği asgari ortak bir atmosferdir (Gellner, 1992: 77). Bu atmosferin ortak bir kültür ya da üst kültür olmasında devletin yükümlülükleri vardır. Özel okullar ya da dini örgütler devletin murakabesine tabiidir. Genel manada eğitimin bir köy ürünü olduğu ya da kabileler tarafından şekillendirildiği dönemler sanayi çağından önceki dönemlerdedir. Bu minvalde modern insanın -sanayi toplumu insanının- artık bir krala ya da dini akidelere değil, ortak kültüre sadakat göstermesi beklenir (Gellner, 1992: 74). Okuryazarlık ve ortak kültürün gerçekten etkin olmasını ise devletin kontrolünde görmektedir. Bu konuda şunları belirtmektedir:

*“Geçmişte zayıf, tesadüfi, değişken, gevşek ve çoğunlukla da asgari düzeyde bir ilişkiye sahip bulunan devlet ile kültürün artık birbirleriyle bağlantılı olmaları gerektiğine işaret eden temel ipucu yerel topluluk dışında toplumsallaşma zorunluluğudur. Bu artık kaçınılmaz olmuştur. İşte ulusçuluğun anlamı ve ulusçuluk çağında yaşamamızın nedeni budur” (Gellner, 1992: 78).*



E. Gellner, sanayileşme çağına geçmekle birlikte ulusçuluk çağının da beraberinde geldiğini, sanayi toplumundaki örgütlenmelerin ulusçuluk kadar diğer konularda da gelişmeler içerdiğini belirtmektedir. Bu da özellikle erken sanayileşme döneminde, kentlerdeki nüfus yoğunlukları, iş göçü ve kapalı toplulukların küreselleşen bir ekonomi ve merkezileşmiş bir politik yönetimle karşılaşmalarıdır. Bununla birlikte ulusçulukla sömürgeleşme ve sömürgeleşmekten kurtulma süreçleri arasında bir bağ vardır. Batı Avrupa’da sanayi çağının ortaya çıkmasının bir diğer sonucu da Batılı güçlerin, dünyanın dört bir yanında müstemlekeler oluşturmaları ve Afrika, Amerika, Okyanusya ve Asya’nın büyük kısmını istila etmeleridir (Gellner, 1992: 84).

Ulusçuluk genelde galip olmaya mahkûmdur ancak E. Gellner’a göre bu her ulusçuluk için geçerli değildir. Ulusçuluğun, diğer modern ideolojilere karşı üstün olma eğilimine inanmakla birlikte, zaaflarının da olduğunu iddia eder. Sherlock Holmes örneği üzerinden bu konuda şunları belirtmektedir:

*“Gene de ulusçuluğun anlaşılmasını sağlayacak ipucu, gücüyle olduğu kadar zaafıyla da ilgilidir. Sherlock Holmes’a hayati ipucu sağlayan şey havlamayı ihmal eden köpek olmuştur. Bütün dikkatimizi zaptetmelerine rağmen havlamayı beceren ulusçulukların sayısı beceremeyen potansiyel ulusçulukların yanında çok düşük kalmaktadır”* (Gellner, 1992: 86).

Bu çerçevede E. Gellner’a göre yerküre üzerinde birçok potansiyel ulusçuluklar vardır ancak çok az sayıda ulusçuluk gerçekleşebilmiştir. Üst kültürlerin, alt kültürleri homojenleştirme politikalarında devletler, ontolojik olarak da, işlevsel olarak da yardımcıdır ya da direkt birincil ögedir. Birçok kültür herhangi bir direnç göstermeden sanayi uygarlığınca çöp tenekelerine atılmışlardır. Örneğin, kültürel olarak Güney Ruslar Kuzey Ruslardan farklıdır ama Ukraynalılar gibi bir ulusal kimlik için ayaklanmamışlardır. E. Gellner, bu örneklerle ulusçuluğun eski, belirtisiz, uykudaki bir kütlenin uyanması olmadığını, derinliğine içselleştirilmiş ve devletin muhafazasında örgün eğitimin sonucundaki üst kültüre dayanan, toplumsal örgütlenmenin ürünü olduğunu yinelemektedir: *“Özel bir bitkiye ihtiyaç vardır. Bu bitkinin de adı ulusal eğitim ve iletişim sistemidir. Tek etkin bakıcısı ve koruyucusu da devlettir”* (Gellner, 1992: 98). E. J. Hobsbawm da mezkûr konuda bütün devletlerin milletlere, bütün milletlerin de devletlere denk düşmeyeceğini açık bir gerçeklik olarak görür. E. Renan’ın *“Hollanda bir milletken, Hanover ile Büyük Parma Düküğü niçin değildir?”* demekle, analitik bir muhakeme içerisinde olduğunu belirtir (Hobsbawm, 1993: 38).

Bir diğer önemli konu E. Gellner’ın ulusçuluğun oluşumunda toplulukların iradelerine yönelik düşünceleridir. E. Gellner’a göre irade ya da bir diğer adıyla rıza ulusçuluk için önemli bir unsurdur. Küçük veya büyük grupların oluşturulmasında insanların rızalarına dayanmak modern çağın özelliklerindedir. Ancak toplumların rızaları üzerinden ulusçuluğun açıklanmasını yeterli görmemektedir. Çünkü rıza ya da irade diğer birçok şeyin temelinde de vardır, ulusçuluğa özgün bir unsur gibi değerlendirilmemelidir (Gellner, 1992: 103).

### 3. BENEDICT ANDERSON VE KUTSAL CEMAATLER

B. Anderson'ın *Imagined Communities* (Hayali Cemaatler) adlı kitabı modernist milliyetçilik kuramcılarının birçok çalışmasını gölgede bırakmıştır. Milliyetçiliğin kökenlerine dair savları çeşitli akımlara uygulanırken, kullandığı çözümleme tekniklerinden de diğer disiplinler yararlanmıştı (Özkırmı, 1999: 167).

B. Anderson, milliyetçiliklerin özel bir kültürel yapı türü olduğunu iddia etmektedir. B. Anderson'a göre, milletleri ve milliyetçilikleri anlayabilmek için hangi zamanda ve nasıl olduklarını, zamanla ne gibi değişikliklere uğradıklarını ve bugün için hangi gerekçelerle ya da hangi yaklaşımlarla meşruiyetlerini oluşturduklarını çözümlemek gerekir (Anderson, 2017: 18). Öncelikle, B. Anderson milletlerin ve milliyetçiliklerin bir ideoloji olarak algılandığını belirtmektedir. Bütün insanların onayladıkları millet ve milliyetçilik tanımlamalarına ulaşamamak, ideolojik olarak algılanmasından ötürüdür. Milliyetçiliği liberalizm veya faşizm gibi ideolojiler yerine din ya da akrabalık gibi olgularla birlikte düşünmek gerekir (Özkırmı, 1999: 168).

“*Ulus hayal edilmiş bir siyasal topluluktur –kendisine aynı zamanda hem egemenlik hem de sınırlılık içkin olacak şekilde hayal edilmiş bir cemaattir*” (Anderson, 2017: 20). Hayal edilmiştir, çünkü en küçük milletlerin üyeleri diğer üyeleri tanımayacak, onlarla karşılaşmayacak, çoğu hakkında hiçbir şey duymayacaktır ancak yine de zihinlerinde birlikteliklerinin hayali yaşamaya devam edecektir (Anderson, 2017: 20). B. Anderson'a göre Ernest Renan, “*Halbuki bir milletin esası, bütün fertlerinin bir çok müşterek şeyleri olması ve hepsinin birçok şeyleri unutmuş bulunmalarındır*” (Renan, 1946: 104) derken milletlerin özündeki hayaliliğin niteliğine değinmiş oluyordu (Anderson, 2017: 20). B. Anderson'a göre Ernest Renan'ın millet tanımlamasındaki bu kısım kendisinin ürettiği hayali cemaat kavramına karşılık gelmektedir. Millet sınırlıdır, çünkü en büyük milletin bile sınırları vardır ve ötesinde diğer milletler yaşamaktadır. Hiçbir milletin kendi varlığını insanlığın tümüyle örtüştürmediğini, örneğin belirli çağlarda Hıristiyanların baştan aşağı bir Hıristiyan gezegeni düşleyemeyecekleri gibi, insan ırkının bütün üyelerinin kendi milletlerinden oluşacağını da düşlemezler (Anderson, 2017: 21). Millet egemendir, çünkü milletler ve milliyetçilikler aydınlanma devrinin yansımalarıdır ve meşruiyetlerini Tanrı üzerinden oluşturan krallıkların yıkıldığı bir çağda doğmuşlardır. Bu çağla birlikte milletler, Tanrı'ya bağlılıklarını herhangi bir aracı olmadan yeğlemişlerdir. Bir topluluk olarak hayal edilmişlerdir, çünkü gerçekte sömürü ve eşitliksizlik olmasına rağmen, milletlerin derin bir yoldaşlık ve kardeşlik olarak algılanır. İnsanların uğruna yaşamlarından oldukları bağlılık, milletin içindeki bu kardeşlik duygusudur (Özkırmı, 1999: 169).

E. Gellner gibi B. Anderson da milletlerin nasıl ortaya çıktıklarını ve bu noktada milletlerin doğmasındaki etkileri araştırmıştır. Buna göre B. Anderson, önceliğini kültürel gelişmelerin milletlerin oluşumundaki etkilerine yoğunlaştırmıştır, çünkü milliyetçilik bilinçli olarak özümlenen siyasî ideolojilerle değil, kendinden önceki,

içinde doğmuş olduğu geniş kültürel yapılarla ilişkilendirilmelidir. Bunlar da din ve hanedanlık idi. On altıncı yüzyıla kadar din ve hanedanlık sisteminin egemenliği mutlaktı ancak on yedinci yüzyıldan itibaren mezkûr sistemlerin gerilemeleri başlamıştır. B. Anderson'a göre dini toplulukların gerilemesinin ardında iki gelişme vardır. Bunlardan ilki denizaşırı keşiflerin gerçekleştirilmesi bir diğeri ise kutsal dilin, Latincenin önemini yitirmesidir. Denizaşırı keşifler etkileri itibariyle insanların ufuklarının genişlemesini sağlamıştır. İnsanlar kendi dünyaları dışında, öteki dünyaların da olduğunu görmüşlerdir. Bir diğer önemli nokta Latincenin, kısa sürede Avrupalı entelektüellerin kullandığı dil olmaktan çıkmasıdır. Yerel dillerde kitapların üretilmesi, bu gerçeklik bağlamında yaygınlaşmıştır (Özkırımlı, 1999: 170). B. Anderson'ın bu konudaki görüşleri kısaca aşağıdaki gibidir:

*“Descartes (1596-1650) ve Pascal (1623-1662) yazışmalarını Latince yapıyorlardı; oysa Voltaire'in (1694-1778) neredeyse bütün mektupları Fransızca'ydı. 1640'tan sonra Latince olarak yayımlanan kitapların azalması ve halk dillerindekilerin sayılarının artmasıyla, yayıncılık giderek uluslararası bir girişim olmaktan çıkıyordu. Kısacası, Latince'nin düşüşü, eski kutsal dillerle bütünleştirilen kutsal cemaatlerin parçalanma, çoğullaşma ve bölgeselleşme sürecini örnekliliyordu”* (Anderson, 2017: 33).

Öte yandan B. Anderson'a göre dinin önemini yitirmesinin insanlar üzerindeki etkilerini anlamak önemlidir. Geleneksel dinlerdeki kadercilik, insanlara hayatın rastlantısal olduğunu inandırmıştır, yani belirlenimcilik vardır. Dinlerin ölümden sonraki yaşamın devamlılığına yönelik akideleri de insanların korkularına çözümler içeriyordu. Bu minvalde dinin gerilemesi, insanların akıllarındaki ve ruhlarındaki korkuların azalması ya da yok olması anlamına gelmiyordu. Yani insan psikolojisindeki kuşular, korkular benzerdi, bir değişkenlik yoktu. Ölümülülüğü sürekliliğe dönüştürecek ve belirlenimciliğe karşı bir çözüme gereksinim vardı. B. Anderson'a göre bu amacın gerçekleştirilmesinde milletlerden başka hiçbir şey daha uygun değildir. Çünkü milletler çok eskilere dayanmaktadır ve ucu açık bir geleceğe doğru ilerlemektedir (Özkırımlı, 1999: 170). Yine de yukarıda anlatılanlar çerçevesinde B. Anderson'a göre, ulus olarak tasarlanan cemaatlerin, basit bir şekilde dinsel cemaatlerin ve krallıkların içinden çıkarak onların yerine ikame olduklarını iddia etmek dar görüşlülüktür. Çünkü kutsal cemaatin, dil ve soyların gerilemesinin berisinde, dünyayı kavrama tarzında köklü değişiklikler oldu ve ulusun tasavvurunda bu gerçeklik oldukça etkiliydi (Anderson, 2017: 37). Bu dönüşümün etkililiğine bakmak, bir fikir edinebilmek için kutsal cemaatlerin Ortaçağ kiliselerindeki kabartma ve vitrayları ya da eski İtalyan ya da Flaman ustalarının resimlerini incelemek gerekir (Anderson, 2017: 37). Bu noktada James G. Kellas'ın, B. Anderson'ın din ve milliyetçilik bağlamındaki eleştirisini konuşmak gerekir. G. Kellas, *The Politics of Nationalism and Ethnicity* adlı kitabında B. Anderson'ın dinlerin gerilemesini, milliyetçiliklerin doğmasıyla ilişkilendirmesini eleştirir. Milliyetçiliklerin, bütün durumlarda dinlerin yerine geçmediklerini, bazen birlikte olabildiklerini belirtir

(Kellas, 1991: 52). Ancak B. Anderson da milliyetçiliğin oluşumunu direkt olarak dinin gerilemesiyle ilişkilendirmez. Yalnızca, milliyetçilik kuramının içeriğinde bulunmaktadır, ama milliyetçiliğin kutsal bir cemaat olduğunu da düşünür. Yani bu konuda dinlerin yerine ikame oldukları ya da olmadıkları tartışmasından çok, kuramını açıklamaktadır. Kutsal bir cemaat gibi davrandığına ya da belleklerde bu şekilde imgelendiğine dikkat çekmektedir. G. Kellas da bu paralellikle, ulus devletlerin ulusal kültür oluşturmak için marşlar, bayraklar, törenler vb. kutsallıkla imgelenen şeylerle, mitolojiden, coğrafyadan, antropolojiden büyük ölçüde yararlandığını belirtir (Kellas, 1991: 54). Fransa'daki devrim ve endüstri çağının toplumlar ve bireyler üzerindeki din etkisini örselediği birçok entelektüelin hemfikir olduğu bir kanaattir. Batı'daki entelektüeller de mezkûr devrimlerle birlikte, dini müesseselerin otokrat davranışlarını sorguladılar. Milliyetçilik, bu minvalde insanların inançlarını da etkilediğinden, din gibi görülmüştür (Hayes, 1995: 29). Avrupa'da Katolik Hıristiyanlığın bölünmesi, milli kiliselerin kurulması da bu bağlamda değerlendirilebilir (Hayes, 1995: 99). B. Anderson da dinin etkisinin azalmasının bir boşluk doğurduğunu, milliyetçiliğin de buna göre kutsal bir cemaat gibi toplumlarda belirdiğini belirtir (Erdoğan, 2018: 228). E. J. Hobsbawm da bu konuda milliyetçiliklerin açıkça gerçeklikten uzak şeylere sıkı sıkıya bağlanabildiğini; E. Renan'ın "*Tarihinin yanlış yazılması bir millet olmanın parçasıdır*" demekle, milliyetçiliğin kutsal dogmalarla örtülebildiğini belirtir (Hobsbawm, 1993: 57). Carlton J. Hayes da yakın geçmişten örnekle, Adolf Hitler Almanya'sında (1932-1945) milliyetçiliğin gerçek bir din gibi algılandığını belirtmektedir (Hayes, 1995: 166). Benito Mussolini de bu minvalde 1926'da "*Faşizm sadece bir parti değil bir rejimdir, sadece bir rejim değil bir inançtır, sadece bir inanç da değil bir dindir*" der (Atalay, 2019: 41). *Enciclopedia italiana*'da (İtalyan Ansiklopedisi) Mussolini adıyla yayımlanan (ki Giovanni Gentile yazmıştır) "la dottrina del fascismo" makalesinin ilk bölümüne göre faşizm, hayatın bütünsel olarak kavranmasıdır; o bir siyasi inanç sisteminin ötesindedir, bir "din"dir (Atalay, 2019: 42). Benzer bir diğer örnek ise 1908'de Bolşeviklerin Karl Marx'a peygamberlik atfetmeleridir (Atalay, 2019: 36).

B. Anderson, dini toplulukların ve krallıkların gerilemesinin ardında çok daha önemli bir gelişmenin olduğunu düşünmektedir. O da zaman anlayışındaki devrimdir. Buna göre dünyayı algılama biçimi bu devrimden sonra kökten bir şekilde değişmiştir. Ortaçağ'ın zaman kavramındaki 'eşzamanlılık' geçmiş, bugün ve gelecek tasavvurlarını içermemektedir. Yani eşzamanlılıkta geçmiş, bugün ve gelecek yoktur. Birbirleri arasında nedensellik ya da zamanla alakalı bir ilişki de yoktur (Özkırımlı, 1999: 170). B. Anderson'a göre Ortaçağ'ın bu eşzamanlılığı yerini "homojen ve içi boş zaman" kavramına bırakmıştır. Walter Benjamin'den ödünç aldığı belirttiği bu terim, saat ve takvimle ölçülebilirdir. Bu minvalde geçmişten gelecek geleceğe doğru ilerlemekte olan bir kutsal cemaat düşünebilir.

Milliyetçiliğin belirginleşmesindeki süreci anlamak için yukarıda değinilen mezkûr devrimin etkilerini birçok çerçeveden değerlendirmek B. Anderson'a göre zaruridir.

Bu dönüşümün kutsal bir cemaat olarak milletlerin oluşumundaki önemini anlamak için on sekizinci yüzyıldaki imgeleme biçimlerinden, roman ve gazetenin incelenmesi gerekir. Çünkü mezkûr biçimler, milletlerin kutsal bir cemaat olarak görülmesinde kaynaktırlar (Anderson, 2017: 39). B. Anderson bu görüşlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için dört karakterden oluşan bir roman kurgular: “(A)nın bir karısı (B) ve bir metresi (C) vardır; (C)nin de başka bir aşığı (D). (C)nin kartlarını doğru oynadığı ve (A) ile (D)nin hiç karşılaşmadığı varsayıldığında (A) ve (D)yi birbirine bağlayan nedir?” (Özkırımlı, 1999: 171). Yine kendisi öncelikle karakterlerin aynı toplumun üyeleri olduklarını, birlikte yaşadıklarını, ilk bağlantının bu olduğunu belirtir. İçinde yaşadıkları toplumlar öylesine dayanıklı ve istikrarlı sosyolojik varlıklardır ki, üyeleri birbirlerini tanınmasalar bile sokakta karşılaştıklarında aralarında bir bağ olduğu düşünülebilir. İkincisi, okurların belleğinde (A) ve (D) birbirine bağlıdır. Bu bağlantı yalnızca okurun görebildiği bir bağlantıdır. Okur, Tanrı gibidir. (A)nın (C)ye telefon etmekte olduğunu, (B)nin alışveriş yaptığını, (D)nin bilardo oynadığını görenler Tanrı ve okurlardır (Anderson, 2017: 40). Bu örnekteki eylemlerin her birinin aynı zaman aralığında birbirlerinden haberleri olmayan kişiler tarafından gerçekleştirilmesi, okurların belleğinde yaratılan hayali dünyanın yeniliğini gösterir (Anderson, 2017: 41). Türdeş ve içi dolu olmayan bir zamanda ilerleyen bir sosyolojik organizma fikri, geçmişten geleceğe aşağı ya da yukarı doğru yolculuk yapan millet fikrinin benzeşidir (Anderson, 2017: 41). Bir Amerikalı milyonlarca Amerikalının birçoğu ile karşılaşmayacak, adlarını bilmeyecektir ancak bir avuç içi kadarını belki tanıyabilecektir. Herhangi bir zaman aralığında ne yaptıklarına dair bir fikri de yoktur. Ancak yine de eşzamanlı bir şekilde kendisi gibi diğerlerinin de bir şeyler yaptıklarını düşünmektedir (Anderson, 2017: 41).

B. Anderson, yukarıda değinilen toplumsal bağın kurulmasında gazetelerin önemine de değinmektedir. Gazetenin ön sayfasında birbirinden bağımsız gibi görünen birçok haberin olduğu görülür. Bu haberlerin ortak noktası aynı günde gerçekleşmiş olmalarıdır. B. Anderson, bu örneği bir ‘takvim rastlantısı’ olarak değerlendirmektedir. Gazetenin üst köşesindeki tarihin dünyanın dönmekte olduğunu, zamanın yavaş yavaş aktığını anımsatmaktadır. Milletler de bu örnekte olduğu gibi zamanla birlikte devinirler (Özkırımlı, 1999: 171). İki gün boyunca Mali’deki kıtlık haberleri gazetelerde yer alırken, iki günden sonra Mali’yle alakalı bir uzun bir müddet haberlerin çıkmaması, Mali’nin yok olduğu ya da bütün yurttaşlarının açıklıktan öldüğü anlamına gelmez. Diğer karakterler gibi Mali de devinimine devam etmektedir. Bu örnek üzerinden devinin Mali için de geçerli olduğu gazetenin biçimine dayanmaktadır. Mali’nin bir yerlerde olduğu, öyküdeki bir sonraki karakterini beklerken, diğer yandan da kendini sürdürdüğü gazetenin biçiminden idrak edilir (Anderson, 2017: 48). Gazetelerin kutsal cemaatlerin oluşumundaki bir diğer etkisi de eşzamanlı bir şekilde tüketimlerine dayanmaktadır. Gazeteler devasa miktarlarda satılan kitaplar gibidir. Bir gazetenin günlük olarak binlerce insana ulaştığını, okunduğunu kutsal cemaatin üyeleri bilirler. Bu bir tören ya da ayin gibi görülebilir.

Hegel'in modern insanlar için gazetenin sabah dualarına karşılık geldiğini belirtmesi de bu minvalde okunabilir (Anderson, 2017: 50).

Dinin ve krallıkların eski önemlerini yitirmeleri, zaman algısındaki değişiklikler ve gazeteler, yukarıda değinildiği gibi B. Anderson'a göre kutsal cemaatin oluşumundaki bileşenlerdir. B. Anderson, bu bileşenler dışında bir diğer önemli gelişmenin kapitalizmin yayıncılık sektörüne girmesini görmektedir. Ulusal sınırları aşındıran uluslararası yayınevlerinin kurulması, latince dışında yerel dillerde kitapların çoğalması kapitalizmin devrimci etkileri idi (Anderson, 2017: 62). Bu çerçevede entelektüellerin fikrî perspektiflerinin kozmopolitlikten, milliyetçi düşünümüne, bir devamlılıkla (süreç) geçtiğini belirtmek gerekir (Ertan ve Örs, 2018: 57). B. Anderson'ın milliyetçilik üzerinde bir diğer teorisi ise kavramın modüler olduğuna dairdir. Örneğin, birinci Venezuela Cumhuriyeti'nin anayasasını kaleme alan devrimciler, ABD anayasasının birçok bölümünden öykünmüşlerdir. Bu devrimcilere göre taklitçilik değildir (Anderson, 2017: 2012).

#### **4. ERNEST GELLNER VE BENEDICT ANDERSON'UN MİLLİYETÇİLİK KURAMLARINI KARŞILAŞTIRMA**

E. Gellner ve B. Anderson'ın milletlerin ve milliyetçiliklerin oluşumundaki görüşlerine genel olarak yukarıda değinilmiştir. Bu minvalde öncelikle, kuramcıların milletleri ve milliyetçilikleri farklı bir şekilde temellendirdikleri görülebilir. E. Gellner, bu kapsamda tarım toplumundan sanayi toplumuna geçmenin milletlerin ve milliyetçiliklerin oluşumundaki etkilerini açıklamıştır. E. Gellner'ın teorisindeki milletler ve milliyetçilikler endüstrileşme bağlamında okunmalıdır. Bu noktada E. Gellner'a göre milliyetçilik, endüstri toplumunun doğal seleksiyonu ya da tabii bir uzantısı olarak görülebilir. B. Anderson ise, milletlerin ve milliyetçiliğin oluşumunun ardında dinin ve krallıkların gerilemesini ve kültürel araçları (gazeteler, kitaplar vb.) görmektedir. B. Anderson gibi E. Gellner da din olgusunun sanayi çağına geçmekle eski etkililiğinde olmadığını belirtir. Bu merhalede E. Gellner, dindeki gerilemeyi sanayileşmenin sonuçlarından ya da sosyolojik edimlerden görürken, B. Anderson, dini cemaatlerin kullandıkları kutsal dilin (latince), küçük grupların kullandıkları yerel dillerle ikame olmasına göre değerlendirir. Kapitalist yayın dilleri B. Anderson'a göre ulusal bilinci temellendirir. Örneğin kapitalist yayın dillerinin yaygınlaşması, Latincenin altında ama konuşulan halk dillerinin üzerinde bir mertebede, birleşik bir mübadele ve iletişim alanı oluşturdu. Konuşurken birbirlerini anlamakta güçlük çeken Fransızcalar, İngilizceler, İspanyolcalar arasından bir tanesini bilenler, baskı ve kâğıt aracılığıyla artık anlaşabiliyorlardı (Anderson, 2017: 60). Bu minvalde dinlerin kendilerine özgü "kutsal dil" dönemlerinden, yerel dillerin konuşulduğu dönemlere geçmek, milliyetçilik çağına geçmek demektir. Örneğin E. Gellner, ruhbanların kullandıkları dil (latince) ile halk dillerinin ikame olmasını sanayileşme çerçevesinde milliyetçilik kuramında belirtir (Erdoğan, 2018: 242). Buna göre denilebilir ki; küçük grupların, halk dillerinin karanlıktan çıkmasının (canlanmasının), kutsal dil dışındaki

(bilinçli kategorileştirme) dillerin gelişmesinin milliyetçilik bağlamında, B. Anderson ve E. Gellner göre etkileri oldukça büyüktür.

E. Gellner, milliyetçilik teorisini yukarıda da değinildiği gibi sanayileşme dönemi üzerinden açıklamaktadır. Bu minvalde kategorileştirdiği toplumlardan, (tarım öncesi, tarım ve sanayi dönemi) sanayi toplumuna geçmekle milletlerin ve milliyetçiliklerin çağının açıldığını belirtmektedir. Endüstri toplumunun, makineleşme, işbölümleri, kültür, okuryazarlık, devlet vb. terminolojilerle geliştiğini, bu çerçevede ulusların çıktığını düşünmektedir. Yani, E. Gellner, modernleşmenin, endüstrileşmenin bir paralellikle ulusçuluğu doğurduğunu, ulusların bu şekilde ulusçuluğun bir ürünü olduğunu iddia etmektedir. Modern toplumlardaki kültürün devletlerin güdümünde belirlendiğini, sanayileşmenin direkt olarak kültürleri dönüştürdüğünü, türdeşliklerin genişlediğini düşünmektedir. B. Anderson'ın da E. Gellner gibi milliyetçilik kuramında kültürel olguları konu edinmektedir. Ona göre kültürel olgular, aidiyet bağının kurulmasında, yani milletlerin ve milliyetçiliklerin oluşumunda imgeleyen şeylerdir. Milliyetçilik, bu noktada kültürel bir imgeleme gibi değerlendirilebilir. Bu bağlamda B. Anderson, kutsal cemaatleri, yani milletleri ve milliyetçilikleri bir tasavvur gibi anlatmaktadır. Örnekleri de kitaplar ve gazetelerdir ki bu örnekler yukarıda da ayrıntılı bir şekilde değinildiği gibi milliyetçilik bağlamının merkezindedir. Bu merhalede denilebilir ki B. Anderson'ın tasavvur kültür ve E. Gellner'in ortak kültür tanımları milliyetçilik kuramlarının içeriğini doldurmaktadır. E. Gellner'in sanayi çağındaki ortak kültürü, bir anlamda üst kültürdür. Üst kültür de, devletin kontrolünde olmalıdır. Sanayi çağında üst kültürlerin kiliselere değil devletlere gereksinimleri vardır (Gellner, 1992: 131). Çünkü üst kültür, sanayi çağında ulusçuluk için hava, ekme, su gibidir. Yerel toplulukların, alt kültürlerin üst kültüre eklenmesi beklenir, çünkü yerküredeki bütün uluslar (alt kültürler, yerel topluluklar) için ulusçuluk geçerli değildir. İnançtan kültüre geçiş noktası, kültürün etnik gerçeklikle ve devletle olan içkinliğidir (Gellner, 1992: 130). Toplumlar, artık tapınmak için dini sembolleri kullanmamaktadır, üst kültürün danslarını, şarkılarını kullanmaktadır (Gellner, 1992: 109). E. Gellner'a göre üst kültüre geçmek yani tarım toplumundan endüstriyel topluma geçmek doğal bir kırılmalıdır. Üst kültür de standart kurallar, örgün eğitim, yazılı dil vb. gelişmeleri içermektedir. Bu üst kültürle toplumun üyelerine yurttaşlık bilinci aşılır, endüstri çağının gereklilikleri öğrenilir (Sever, 2016: 45). Üst kültürün tekâmül etmesindeki bütün bu gelişmeler, sosyolojik açıdan bir mühendislik gibi okunabilir. Geleneğin icat edilmesi, bu minvalde E. Gellner'in üst kültürü ile bağlantılı. 1870-1914 aralığında yukarıdaki anlatılanlar çerçevesinde milliyetçilik, kültür normlarını belirlemiştir (Ertan ve Örs, 2018: 46). E. Gellner'dan farklı olarak T. Nairn, milliyetçiliğin sanayileşme, kentleşme gibi süreçlerin doğal bir seleksiyonu olmadığını düşünmektedir. Kapitalist ekonominin on sekizinci yüzyıldan beridir dengesiz bir şekilde geliştiğini belirten T. Nairn, geri kalmış ülkelerin bu duruma karşı duydukları tepkileri milliyetçilikle özdeşleştirmektedir (Özkırımlı, 1999: 121). E. Gellner endüstrileşme çağının milletler

ve milliyetçilikler ile ilişkisini açıklarken, T. Nairn kapitalizmin dengesiz gelişimine dikkat çeker. Ancak E. Gellner da, T. Nairn de materyalist determinizme bağlı bir şekilde milletlerin ve milliyetçiliklerin modern gelişmelerin özgün karakterleri olduğunu savunur (Şimşek, 2009: 87).

Milletlerin ve milliyetçiliklerin tebarüz etmesinde modernleşme, E. Gellner ve B. Anderson için ortak başlangıçtır. Yukarıda da değinildiği gibi E. Gellner, sanayileşme ve modernleşme bağlamını, geleneksel tarım çağındaki insan tipolojisinin çok ötesinde görmektedir. Buna göre eski, geleneksel tarım toplumundaki belirlenimcilik, sanayi toplumuna geçmekle geçerliliğini yitirmiştir. Sanayi toplumlarında, tarım toplumlarında olduğu gibi dogmatik tabakalanma yoktur, geçişkenlikler vardır (Gellner, 1992: 132). E. Gellner bu bağlamda üst kültürün toplumu homojenleştirmesini, geçişkenlikle ilişkilendirir. Yani endüstri toplumu, önceki toplumlara göre daha türdeştir, türdeşlik endüstri toplumu için bir gerekliliktir ve doğaldır. Çünkü tüm çalışanların birbirinin yerine geçebilmesi üst kültürün insanları homojenleştirmesi ölçüsünde gerçekleşebilir. Herhangi bir çalışanın eksikliği durumunda, sistemin devamlılığı bu geçişkenlikle olanaklıdır (Sever, 2016: 45). E. Gellner gibi milliyetçiliği modernleşme bağlamında değerlendiren B. Anderson'ın karşı çıktığı nokta ise, milliyetçiliğin ideolojilerle birlikte anılmasıdır. Komünizm, liberalizm vb. ideolojilerle milliyetçilik okumaları yapmak, kavramın idrakini güçlendirmektedir. B. Anderson'a göre din ve akrabalık gibi olgularla milliyetçiliği düşünmek daha anlaşılırdır (Erdoğan, 2018: 231). Milliyetçilik, bu minvalde modernleşme ile birlikte laik devletlerin kutsanmasının, dini bir mabud gibi kanıksanmasının biçimsel şeklidir (Hayes, 1995: 31). E. J. Hobsbawm da bu görüşlerle paralel bir şekilde dönüşümün büyüklüğünü bir örnekle açıklar:

*“Kutsallığın artık kuşatıcı bir özelliği yoktu. Fransa Kralı X. Charles 1825'te Rheims'te eski taç giyme ve (gönülsüz biçimde) sihirle sağaltma törenini yeniden canlandırdığında, kralın bir dokunuşunun sıracı hastalığını iyileştireceğine inanarak gelenlerin sayısı yalnızca 120'ydı. Oysa 1774'te yapılan ondan önceki son törene bu umutla 2.400 kişi gelmişti”* (Hobsbawm, 1993: 35).

Bir diğer önemle belirtilmesi gerek nokta B. Anderson'ın, E. Gellner'in milliyetçilik kuramını direkt olarak eleştirmesidir. Kendisinin hayali bir cemaat olarak gördüğü milletlerin ve milliyetçiliklerin, E. Gellner tarafından da yakın bir şekilde tanımlanmasına rağmen farklılıkları olduğu açıktır. E. Gellner'a göre milliyetçilik, ulusların kendi öz-bilinçlerine uyanma süreci değildir, ulusların var olmadığı yerde onları icat eder. B. Anderson, milletlerin ve milliyetçiliğin oluşumuna dair E. Gellner'in bu görüşünü önemser. Ancak, E. Gellner'in milliyetçiliğin çokyüzlü olduğuna dair iddialarını ispatlama gayesinde olduğunu da belirtir (Anderson, 2017: 21). Buna göre kendisinin kutsal bir cemaat olarak gördüğü “icat”ı, “hayal” ve “yaratım”la birlikte değil, “uydurma” ve “sahtekârlık”la birlikte düşündüğünü iddia eder (Anderson, 2017: 21). Hâlbuki E. Gellner kuramında “uydurma” ya da “sahtekârlık” gibi kelimelerle milliyetçiliği itham etmekten çok, uluslar ve ulusçuluk



bağlamını okurlarına açıklama gayretindedir. Kategorileştirdiği dönemler (avcı-toplayıcı, tarım, sanayi) milliyetçilik teorisinin açıklanmasında E. Gellner'e yardımcıdır. Milliyetçiliği sanayi çağının bir sonucu yahut yan ürünü olarak görmek, milliyetçiliğe uydurma ya da sahtekârlık demek değildir. Ki E. Gellner'a göre uluslar ne ezeldir ne de ebedidir, bir zorunluluktur. Modern çağın gereksinimi milliyetçiliktir, milliyetçilik modernleşmenin üstündeki yaratıcı değildir ancak birbirine çok sıkı bir şekilde bağlıdır (Sever, 2016: 45). Bu minvalde E. Gellner'ın milliyetçilik kuramı için anakronik bir teoridir ya da uydurmadır denilmemelidir. Çünkü kuramın içeriğinde ulusçuluğun, ulusları doğurduğu paradigmatik bir şekilde açıklanmıştır. Örneğin, E. Gellner, ortak kültür-üst kültür kavramlarını, kültürel dönüşümleri, toplumsal sistematik ile ilişkilendirirken, B. Anderson kültürel yapıların açıklanmasında eksik kalır (Özkırımlı, 1999: 177). John Breuilly de, B. Anderson gibi E. Gellner'ın uluslar ve ulusçuluk kuramındaki görüşlerini eleştirir. Uluslar ve ulusçuluk için doğal olmadıklarına dair savlarının, sanayi çağına geçmekle geçerli olmadığını düşünür. J. Breuilly, sanayi çağı ile birlikte ulusların ve ulusçuluğun doğal, tabii bir şey gibi algılandığını şu şekilde belirtir:

*“Gellner, ulusların ve ulusçuluğun doğal olmadığını, çünkü bunların insanlık durumunun kalıcı özellikleri olmadığını, sanayileşme ile ortaya çıktıklarını ısrarla belirtiyor. Keyfi, yani rastlantısal ya da önü alınabilecek olgular da değildirler; sanayileşme ile yakın hatta zorunlu bir bağlantıları vardır. Gerçekten de, işte bu, ulusları ve ulusçuluğu sanayi toplumu üyelerinin gözünde doğal kılıyor ve ulusçuluğa gücünü bu ‘doğallık’ veriyor”* (Breuilly, 1982: 29 aktaran Merin Sever).

J. Breuilly, E. Gellner'ın bütün milliyetçilikleri endüstrileşme bağlamında okunmasını eleştirmektedir. Ülkelerin kendilerine özgü geçmişlerine, coğrafyalarına, antropolojilerine vb. özelliklerine değinmeden, umumî milliyetçilik yargılarına ulaşmak, kuramsal açıdan eleştirilebilir. E. J. Hobsbawm'ın da *Milletler ve Milliyetçilik* kitabında dediği gibi kavramların toplumsal, tarihsel ve yerel kökleri vardır (Hobsbawm, 1993: 24). Yerküre üzerinde E. Gellner'ın milliyetçilik kuramının merkezindeki görüşleri gibi tek tip bir sanayi toplumu ya da tarım toplumu yoktur. E. J. Hobsbawm bu çerçevede, E. Gellner'ın milliyetçilik kuramındaki birincil eksikliğin herhangi bir toplumdaki bireylerin gereksinimlerini, çıkarlarını vb. beklentilerini önemsememek, üstten modernleşme perspektifini benimsemek olarak görmektedir (Hobsbawm, 1993: 29). Bir diğer eleştiri de endüstrileşme gerçekleşmeden de üst kültür ya da ortak kültür, kitle iletişim araçları gibi tekniklerle yaygınlaştırılabilir (Malesevic ve Haugaard, 2007: 184). Bir diğer önemli nokta E. Gellner'ın milliyetçilik kuramının özünü oluşturan sanayileşme Avrupa'nın çeşitli bölgelerinde de farklı zaman aralıklarında yaşanmıştır. Bu minvalde E. Gellner'ın kuramına bağlı bir şekilde, Avrupa'daki milliyetçiliklerin karmaşıklığı da çıkmaktadır (Pagano, 2003: 625). B. Anderson da E. Gellner'ın endüstrileşme ve modernleşme bağlamını, milletler ve milliyetçilikler için sahtekârlık ya da uydurma gibi görmektedir. İki teorisyenin

ayrıldıkları bir diğer nokta ise B. Anderson'ın milliyetçiliğin ilk olarak Latin Amerika'daki müstemlekelerde çıktığını belirtmesidir. B. Anderson, diğer birçok düşünürün aksine, bu iddiada bulunmaktadır. Latin Amerika'daki milliyetçiliklerin sömürgecilere karşı giriştikleri savaşlar, B. Anderson'a göre ilk milliyetçilik örneğidir. Bölgedeki milliyetçiliğin dil merkezli olmadığını, öncülüğünü entelektüellerin üstlenmediğini belirten B. Anderson; Avrupa'nın büyük bir kısmından çok daha önce ulus olma tasarımları geliştiren “*criollo*” topluluklarını bölgedeki milliyetçiliğin lokomotif gibi görmektedir (Anderson, 2017: 66).

## SONUÇ

Milliyetçilik, yirminci yüzyıla birlikte akademik araştırmaların odak noktalarından bir tanesidir. Modernleşme bağlamında yaklaşık iki yüzyıldır birçok disiplinin merkezinde milliyetçilik vardır. Ancak kavramın akademik literatürdeki gelişiminin çok da eski olmadığı iddia edilebilir bir gerçekliktir. Milliyetçilik olgusunun kökenleri on sekizinci yüzyıl sonlarına, J.G. Herder, J.G. Fichte ya da daha eskilere I. Kant ve J.J. Rousseau'ya kadar götürülebilir. Fakat 1920'lerle birlikte akademik araştırmaların içerisine girmiştir. Bu aşamadan sonra milliyetçilikler birçok entelektüelin kendi subjektif değerlendirmeleri çerçevesinde dönemler ya da türler üzerinden analitik bir şekilde okunmuştur. 1960'lardan sonra ise kuramsal perspektifler milliyetçiliğin araştırılmasında birincil önemdedir. Bunlar primordialist (ilkçi), etno-sembolist ve modernist milliyetçilik kuramları şeklinde gruplandırılmaktadır. E. Gellner ve B. Anderson kuramlarını dünyadaki gelişmelerle paralel bir şekilde, modernleşme bağlamına göre açıklamışlardır. Milletler ve milliyetçilikler onlara göre modern çağın imgeleridir. E. Gellner, sanayi çağına geçmekle uluslar ve ulusçuluk çağına da geçildiğini belirtir. Bununla birlikte kuramında gruplandığı avcılık-toplayıcılık, tarım ve sanayi toplumlarını karşılaştırır. Endüstri toplumunda işbölümlerinin çoğaldığını, meslekî geçişkenliklerin olabileceğini, tarım toplumlarının durağanlığının (belirlenimcilik) artık geçerli olmadığını belirtir. Bu minvalde ortak kültür ya da üst kültür diye adlandırdığı homojenleştirme, sanayi toplumunun devamlılığı için oldukça önemlidir. Bu da ancak örgün eğitimin uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir. Devlet, bu noktada doğal bir seleksiyon gibi görülür. E. Gellner, uluslar ve ulusçuluk teorisini bu bağlama dayandırmaktadır. Yani siyasî birim (devlet) ve ulusal birim (uluslar) çakışmasını ulusçuluk olarak görür. Bütün bu gelişmeleri okurlarına, ulusların ulusçulukların içerisinden çıktığını iddia etmek için aktarır. B. Anderson da kültürel imgelemelerin, kutsal cemaatlerin çekirdeğini oluşturduğunu iddia etmektedir. Küçük grupların dillerinin canlanması (yerel diller), deniz aşırı keşiflerin gerçekleşmesi, dinin gerilemesi vb. gelişmeler; B. Anderson'ın kuramına göre milliyetçilikle bağlantılıdır. Kapitalist yayıncılığın gelişmesini de bu bağlantılara ek olarak gazeteleri ve kitapları örneklendirerek açıklar. Din olgusunun, milliyetçiliklerle ikame olduğunu iddia eder. Milletlerin kutsallığını, modernleşme bağlamında din gibi algılanmasına yormaktadır. E. Gellner ve B. Anderson, milletler ve milliyetçilikler kuramlarını yukarıda da

değildir gibi modernleşme perspektifinde değerlendirmişlerdir. Milletlerin ve milliyetçiliklerin gelişmesini, dünyadaki gelişmelerle paralel bir şekilde kuramlaştırmışlardır. Fakat görüşlerinde benzerlikler olduğu kadar, farklılıklarında olduğu yukarıda da belirtildiği gibi açıktır.

### Kaynakça

- Akıncı, A. (2014). Milliyetçilik Kuramları. *C. Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 1, 131-150.
- Aksakal, H. (2011). Ernest Gellner'in Ulusçuluk Kuramı Üzerine Bazı Dikkatler. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 81-96.
- Altunoğlu, M. (2010). Millet İnşa: Özcü Modernist ve Etna Sembolcü Yaklaşımlar. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 26.
- Anderson, B. (2017). *Hayali Cemaatler, Milliyetçiliğin Kökenleri ve Yayılması*. (Savaşır, İ. Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Atalay, O. (2019). *Türk'e Tapmak Seküler Din ve İki Savaş Arası Kemalizm*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Atılğan, G. ve Aytekin, E. A. (Ed.). (2015). *Siyaset Bilimi, Kavramlar, İdeolojiler, Disiplinler Arası İlişkiler*. 5 Basım. İstanbul: Yordam Kitap.
- Aydın, R. (2018). Ulus Uluslaşma ve Devlet; Bir Modern Kavram Olarak Ulus Devlet. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*. 16, 1.
- Erdoğan, A. (2018). Yeni Bir Din: Milliyetçilik. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 227-253.
- Ertan, F.T., Örs, O. (2018). Milliyetçiliğin Müphemliği: Milliyetçilik Nedir?. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 62, 39-84.
- Gellner, E. (1992). *Uluslar ve Ulusçuluk*. (Ersanlı, B., Günay, B., Özdoğan, G., Çev.). İstanbul: İnsan Yayınları.
- Gellner, E. (2013). *Milliyetçiliğe Bakmak*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Hayes, J.H.T. (1995). *Milliyetçilik Bir Din*. (Çiftkaya, M., Çev.). İstanbul: İz Yayınları.
- Heywood, A. (2016). *Siyasetin ve Uluslararası İlişkilerin Temel Kavramları*. Ankara: BB101 Yayınları.
- Hobsbawn, E.J. (1993). *1780'den Günümüze Milletler ve Milliyetçilik Programı: Mit Gerçeklik*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hobsbawn, E.J. (2008). *Sanayi ve İmparatorluk*. (Ersoy, A., Çev.). Ankara: Dost Yayınevi.
- Karakaş, M. (2006). Türkçülük ve Türk Milliyetçiliği, *Doğu Batı*, 38, 57-76.
- Hobsbawn, E.J. (2014). *Kısa 20. Yüzyıl 1914-1991 Aşırılıklar Çağı*. (Aloğan, Y., Çev.). İstanbul: Everest Yayınları.
- Karakaş, M. (2006). Türkçülük ve Türk Milliyetçiliği, *Doğu Batı*, 38, 57-76.
- Kelas, G.J. (1991). *The Politics of Nationalism and Ethnicity*. Londra: Macmillan.
- Malesevic, S., Haugard, M. (2007). *Ernest Gellner and Contemporary Social Thought*. Cambridge University Press, 168-186.
- Özkırımlı, U. (1999). *Milliyetçilik Kuramları Eleştirel Bir Bakış*. İstanbul: Sarmal Yayınevi.
- Poşon, U. (2003). Nationalism, Development and Integration the Political Economy of Ernest Gellner. *Cambridge Journal of Economics*. 623-646.
- Renan, E. (1946). *Nutuklar ve Konferanslar*. Ankara: Sakarya Basımevi.

- Sever, M. (2016). Milliyetçilik Çalışmalarının Elifbası: Ernest Gellner'ın Milliyetçilik Kuramı. *Mesele Dergisi*.44-48.
- Smith, A.D. (1994). *Milli Kimlik*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Şimşek.U. (2019). Milliyetçilikler ve Milletin Oluşumu Üzerine Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13, 81-96.
- Uzun, T. (2003). Ulus, Milliyetçilik ve Kimlik Üzerine Bir Değerlendirme, *Doğu Batı*, 23, 131-154.
- Weber, M. (2019). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu*. (Köktürk. M, Çev.). Ankara: Bilgesu Yayınları.

DERLEME

# Vizyoner ve Simbiyotik Liderlik ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Sıdıka Ece YILMAZ<sup>1</sup>

---

## ÖZET

Vizyoner liderlik ve simbiyotik liderlik, lider ile takipçiler arasındaki ilişkilere önem veren modern liderlik tarzlarıdır. Örgütte değişimi sağlayan ve vizyonun örgüt çapında benimsenmesi için takipçilerin tutum, algı ve davranışlarını etkilemeye çalışan vizyoner liderlerin liderlik sürecinde güçlendirmeyi teşvik ettiği öngörülmektedir. Örgüt içerisinde kendini gösteren karşılıklı beklentiler, karşılıklı fayda ve güven kavramları sonucunda lider ile takipçileri arasında simbiyotik ilişkiler kurulmaktadır. İki tarafın karşılıklı yararını düşünen, simbiyotik liderlik, taraflar arasındaki simbiyotik ilişki, ortak yaşam, ortak amaç ve güven üzerine gerçekleşmektedir. Lider ve takipçilerin ortak amaç doğrultusunda kurmuş olduğu kaliteli ilişkiler ve güven ortamı personel güçlendirmeye işaret etmektedir. Personel güçlendirme, örgütlerin amacını gerçekleştirirken vizyoner liderler ve simbiyotik liderler tarafından kullanılan önemli bir araç olarak görülebilir. Bu çalışmanın amacı, vizyoner ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada literatürden yola çıkarak kavramsal bir çerçeve çizilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Vizyoner Liderlik, Simbiyotik Liderlik, Personel Güçlendirme, Kyosei, Simbiyotik İlişki

## *Examining the Relationship Between Visionary and Symbiotic Leadership and Employee Empowerment*

---

## ABSTRACT

Visionary and symbiotic leadership are modern leadership styles that place emphasis on the relationship between a leader and followers. Predicting that visionary leaders who offer a change in the organization and try to influence the attitudes, perceptions and behaviors of the followers to adopt the vision throughout the organization, encourage empowerment in the leadership process. Symbiotic relationships are established between the leader and his followers as a result of mutual expectations, mutual benefit and trust concepts that manifest themselves in the organization. Symbiotic leadership considering the common interest in the two sides realizes on the symbiotic relationship between the parties, symbiosis, common goal and trust. The qualified relationships and trust environment established by the leaders and followers in line with the common goal point to employee empowerment. Employee empowerment can be seen as an important tool used by visionary leaders and symbiotic leaders in achieving the goal of organizations. The aim of the study is to illustrate the relationship between visionary and symbiotic leadership and employee empowerment. Considering literature, a conceptual framework is drawn.

**Keywords:** Visionary Leadership, Symbiotic Leadership, Employee Empowerment, Kyosei, Symbiotic Relationship

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Kariyer Geliştirme Araştırma Uygulama ve Eğitim Merkezi, Adana. eyilmaz@atu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0375-3505.

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze yönetim anlayışlarının değişmesi ve gelişmesi nedeniyle dünyanın farklı liderlik aşamalarından geçtiği görülmektedir. Liderlik alanında çalışmalarını yürüten teorisyenler farklı liderlik anlayışlarını benimsemişlerdir. İlk teorisyenler, liderliğin doğrudan mirasla ilgili olduğu görüşünü benimsemişlerdir. O dönemlerde güçlü liderlerin hayatta kaldığı ve biyolojik olarak diğerlerinden üstün olan aristokrat bir sınıfın olduğu algısı hâkim olmuştur. Diğer teorisyenler, liderlerin çevrelerindeki kişilerce bilinir, kabul görmüş özelliklere sahip olması gerektiği düşüncesini savunmuşlardır. Karakter ve kişilik özelliklerinden yola çıkarak liderliği tanımlamışlar, böylece özellikler teorisi ortaya çıkmıştır (Bass, 1990: 37-38). Amerikalı teorisyenler, liderlik araştırmalarında davranışa odaklanmışlardır. Ohio State ve Michigan üniversitelerinde liderlik araştırmaları yürütülmüş ve liderin insana ve işe yaklaşım tarzına odaklanılmıştır. Bunun sonucunda davranışsal liderlik teorileri oluşmuştur (Kirby, Paradise ve King, 1992: 303). Başka teorisyenler ise durumsal faktörlerin liderlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamış ve durumsal liderlik teorisini ortaya atmışlardır. Durumsal liderliği destekleyen teorisyenler liderliğin yer, koşul ve zamanın bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmuşlar (Bass, 1990: 39), liderlerin genellikle savaş ve kriz zamanlarında kendilerini gösterdiğine dikkat çekmişlerdir (Gerth ve Mills, 1952: 405). Bu durum, liderlik tarzlarının kişiden kişiye değiştiğini, çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerde meydana gelen değişimler sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir. Bilgi teknolojisi devriminden sonra son yirmi yılda örgütlerin iç ve dış çevreleri değişmekte ve bu nedenle örgütlerde daha katılımcı ve destekleyici yeni liderlik tarzları talep edilmektedir (Mike, 1995). Dolayısıyla gelişen teknoloji, artan bilgi düzeyi gibi faktörlerin de liderlik olgusunun değişmesine yol açtığı ve farklı bağlamlara ait farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır (Eraslan, 2011: 2).

Çalışana vizyonu benimsetmek, vizyona ulaşmak ve yol haritası oluşturmak için lider tarafından kullanılan davranış ve teknikler, planlar, strateji formülasyon ve uygulamaları liderlik tarzı olarak adlandırılmaktadır (House ve Aditya, 1997). Değişen ve gelişen yönetim anlayışları nedeniyle mevcut anlayışlar etkinliğini yitirebilmekte ve yeni liderlik tarzları ortaya çıkabilmektedir. Modern liderlik tarzları, liderliğin çok fazla araştırılmayan lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri ele almaktadır (Eraslan, 2011: 5). Bu noktada lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler odak noktası olan iki liderlik tarzı dikkat çekmektedir. Vizyoner liderlik ve simbiyotik liderlik, lider ile takipçiler arasındaki ilişkilere önem veren modern liderlik tarzları olarak göze çarpmaktadır. Vizyon, örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için ne kadar önemli bir kavram ise vizyoner liderlik de etkin bir çalışma ortamı için o kadar önemli bir kavramdır. Vizyoner liderlik, modern örgütler ve çalışma koşullarında ideal bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmekte, çalışanlar arasında bir sinerji ve enerji yaratarak amaçlara ulaşmada etkili bir süreç sağlamaktadır (Starratt, 1995). Diğer bir liderlik tarzı olan simbiyotik liderlik, biyolojik bir kavram olan simbiyoz kelimesinden

geliştirilmiştir (Zaccaro ve Horn, 2003; Graedel ve Allenby, 2010). Simbiyotik liderlikte en az iki taraf bulunmaktadır ve bu taraflar için karşılıklı fayda önemlidir. Bir tarafın fayda görmediği bir durumda simbiyotik liderlikten söz edilememektedir. Bu durumun nedeni tek taraflı bir simbiyotik ilişkinin gerçekleşemeyeceği ile ilgilidir (Graedel ve Allenby, 2010).

Klasik dönemde lider ve takipçiler birbirleri ile rekabet eden unsurlar iken bugün simbiyotik ilişkiler sergilemektedirler. Yine klasik dönemde vizyon, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenirken bugün liderler ve çalışanlar vizyonu birlikte belirlemektedir (Safferstone, 2005; Prasad, 2016). Günümüzün koşulları lider ve çalışanları ortak yaşama zorunluluğuna sürüklemektedir. Ortak yaşama zorunluluğu, liderlerin liderlik tarzlarını sorgulamasına yol açabilmektedir. Bu durumun sonucunda liderler farklı liderlik tarzlarını benimseyebilmektedir. Geçmişin lider-takipçi arasındaki rekabet algısı günümüzün modern liderlik anlayışında yerini simbiyotik ilişkilere bırakmaktadır. Lider ve takipçilerin karşılıklı fayda sağladığı ortak yaşama anlayışında gelişen simbiyotik liderler ile örgüt performanslarının olumlu etkileneceği düşünülmektedir (Smith, 1997; Dev Amar, 2001).

Personel güçlendirme, bireylerin ve örgütlerinin performansını etkileyen ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi hususunda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler çalışanların kendilerini özgüvenli hissetmesi, geliştirmesi, motive olması, sorumluluk alması için çalışanlarını güçlendirmektedirler. Güçlendirilen çalışanlar, yöneticilerine ihtiyaç duymadan karar alıp uygulayabilmektedirler. Personel güçlendirmenin büyük bir kısmı yetki devri ile gerçekleşmektedir. Yönetici, çalışanını belirli konularda yetkilendirmekte ve sorumluluk vermektedir. Bu durumun gerçekleşmesi ise güvene bağlıdır. Yönetici çalışanda gerekli güven, bilgi ve beceriyi görerek sahip olduğu yetkileri çalışana devretmektedir. Ortaya çıkan bu durum, çalışanların yaratıcı yönlerini artırmakta ve örgüte olumlu yansımaktadır (Prasad, 2016; Çolakoğlu, 2019).

Personel güçlendirme, örgütlerin amacını gerçekleştirirken vizyoner liderler ve simbiyotik liderler tarafından kullanılan önemli bir araç olarak görülebilir. Lider ve takipçilerin ortak amaç doğrultusunda kurmuş olduğu kaliteli ilişkiler ve güven ortamı personel güçlendirmeye işaret etmektedir. Etkili liderler vizyon sahibi olarak görülmektedir ve çalışanlarına yetki devri yaparak onları güçlendirmektedirler. Vizyoner liderler çalışanlarıyla güçlerini paylaşmakta, vizyonunu bireysel bir vizyon gibi çalışanlarının benimsemesini sağlamaktadırlar (Sohmen, 2013). Liderlerin ve takipçilerinin örgütün geleceği için karşılıklı fayda düşüncesine sahip olması gerekmektedir. İki tarafın da birbirine olan güven duygusunun gelişmesiyle simbiyotik ilişkiler kendini göstermektedir (Edwards, 1992). Görüldüğü üzere, personel güçlendirme, vizyoner liderlik ve simbiyotik liderlik kavramlarının örgütün amacının gerçekleştirilmesi adına birbirleriyle çeşitli yönlerden ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışmada, vizyoner liderlik ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme ilişkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

## 1.VİZYONER LİDERLİK

Günümüzde örnek liderlerin takipçileri tarafından vizyon sahibi ve ilham verici olarak tanımlandığı görülmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004). Vizyon kavramının ne olduğuna dair literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Kirkpatrick ve Locke (1996: 37)'ye göre vizyon "*paylaşılan değerleri temsil eden büyük ideallerdir*". Whitaker ve Moses (1994) vizyonu, nasıl gerçekleştirileceğine dair net bir senaryosu olan, zorlayıcı bir rüyanın ilham verici ilan olarak tarif etmektedir. Vizyon, özel bir enerjisi olan, liderliğin diğer yönlerini içine alan dinamik bir liderlik kaynağıdır (Starratt, 1995: 13). Conley (1996) vizyonu, bir örgütün iç pusulası olarak nitelendirmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, vizyonun bir örgütteki insanların davranışlarına rehberlik etmesi gereken değerler, inançlar, amaçlar ve hedefler hakkında açık bir anlaşmayı paylaştığı zaman ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Sergiovanni (1994) vizyonu amaçlar, yöntemler ve iklim hakkındaki inançları içeren ve bu sayede davranış normlarını oluşturan bir eğitim platformu olarak görmektedir. Vizyonlar ve amaçlar arasında benzerlikler olduğu görülmektedir. Örneğin, iki kavramın da özünde insanların ulaşmak istediği standartlar bulunmaktadır. Ancak, vizyonlar amaçlardan daha soyut ve küreseldir. Amaçların yerine getirilmesi beklenirken, vizyonların yerine getirilmesi zorunlu değildir (Kirkpatrick ve Locke, 1996). Net bir vizyon, ekip üyeleri için yaratıcılığı ve becerikliliği teşvik ederken eylem için yön sağlayarak çalışanların gözetimsiz hareket etmelerini sağlamaktadır (Sohmen, 2013: 11).

Vizyon sahibi olan liderlerin liderlik sürecini tanımlayan vizyoner liderlik, liderlik literatürünün gelişmekte olan popüler bir kavramıdır. Vizyoner liderlik, 1980'lerde okul müdürlerini karakterize etmek için kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Vizyoner liderlik, "*mevcut durumu netleştiren ve daha da iyi bir geleceğe bağlılık kazandırmak istenen durumların bir görünümünü oluşturma ve iletme kapasitesi*" olarak tanımlanmaktadır (Brown ve Anfara, 2003: 16-17). Vizyoner liderlik, belirli adımlarla gerçekleşen bir süreç olarak görülmektedir. Vizyon sahibi liderler ise vizyoner lider olarak adlandırılmaktadır. Vizyoner lider ilham verir, meydan okur, rehberlik eder ve güçlendirir. Vizyon sahibi lider görünmezi görür, maddi olmayanı hisseder ve imkansızı başarır. Etkili liderler nereye gideceğine dair bir vizyona ve vizyonu ifade etme yeteneğine sahip liderler olarak tanımlanmaktadır (Sohmen, 2013: 11). Colton (1985: 33) vizyoner lideri, "*bireysel ve grup eylemleri için amaç ve hedefler belirleyen ne olduğumuzu değil ne olmayı istediğimizi veya ne yapacağımızı tanımlayan kişi*" olarak ifade etmiştir. Westley ve Mintzberg (1989: 17) vizyoner liderliğin özünün değişimi yaratmak olduğunu ve bunun için fikrin, diğer bir deyişle vizyonun, kelimelere yüklenerek kişilere aktarılması gerektiğini belirtmektedir. Vizyoner liderler değişimi teşvik etmektedir. Vizyoner bir liderin bulunduğu örgütte değişim olağandır. Vizyon sahibi lider, değişime vizyon ve ruh sağlayan kişidir. Vizyoner liderler, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde gerçekleşen durumlara dair hislerinin gelişimini sağlamaktadır. Ayrıca vizyoner liderler, çalışanların liderin



vizyonunu, bireyin kendi vizyonu gibi benimsemelerini gerçekleştirmektedir (Sohmen, 2013: 11). Bu durum, vizyoner liderin etkin iletişim becerileri ve kaliteli ilişkiler kurması ile ilişkilendirilebilir (Dhammika, 2016: 2).

Sashkin (1996), vizyoner liderliği diğer liderlik tarzlarından ayırt eden “kendine güvenen liderlik, güçlü liderlik ve vizyoner liderlik” olmak üzere üç spesifik öğrenilebilir ve değişken özellik tanımlamıştır. Kendine güvenen liderler, örgütleri için olumlu sonuçlar yaratabileceğine inanmaktadırlar. Kendilerine olan güvenleri sayesinde değişim ve fark yaratabileceklerini düşünmektedirler. Bu durumun örgütsel etkinliği sağlayabileceğini ön görmektedirler (Howell ve Avolio, 1993). Vizyoner liderlerin güce ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durumun nedeni, örgütte işlerin güçler aracılığıyla yürümesidir. Ancak şunu belirtmek gerekir ki etkili liderler paylaşılan gücü, grup çalışmasını, profesyonelliği ve çalışanı güçlendirmeyi teşvik etmektedir (DeMoss, 2002). Etkili liderler, vizyon sahibi liderlerdir ve sadece şimdiki zamanı değil geleceği de düşünmektedirler (Sashkin ve Walberg, 1993). Vizyoner liderin kendine olan güveninin bir sonucu olarak da takipçiler de lidere yüksek güven ve yüksek bağlılık geliştirmektedir. Vizyoner liderin kendine olan güveninden destek alarak emin adımlarla örgüt performansı adına olumlu çıktılar elde etmesi örgütteki atmosferi etkileyebilir. Lidere karşı yüksek güven ve bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayabilir (Dhammika, 2016: 1).

Vizyoner liderlik, uzun süreli olumlu sonuçlar üretme potansiyeline sahip bir kavram olarak görülmektedir (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014: 576). Literatürde yapılan çalışmalar, vizyoner liderliğin net kâr marjı (Waldman, Ramirez, House, ve Puranam, 2001), stok değeri (Agle, 1993) ve liderlik etkinliğinin takipçi algıları (Dumdum, Lowe ve Avolio, 2002) üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Yapılan bir çalışmada (Taylor vd., 2014), vizyoner liderlik ve algılanan örgütsel etkinlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Lider eylemlerinin iş ortamında çalışanların olumlu algılara sahip olmasına imkân yarattığı ve bu durumun uzun vadeli başarıların örgüt tarafından elde edilebilme derecesini artırdığı belirtilmiştir. Vizyoner liderlerin çalışanlara rehberlik ettiği, çalışanları cesaretlendirdiği ve motive ettiği ifade edilmiştir. Diğer bir çalışmada (Cheema, Akram ve Javed, 2015), çalışan-vizyon rehberliği ve müşteri ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Çalışmanın bulguları, çalışanların yöneticilerinin vizyonunu takip etmeleri durumunda, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti ile ölçülen örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Etkili vizyonlar olumlu, arzu edilen durumlara ulaşmaya odaklanmalıdır (Stam, Van Knippenberg ve Wisse, 2010: 509-510). Vizyonların etkili olması önem arz ederken vizyonun iletilmesinin de bir o kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Liderler, örgüt vizyonlarını ve takipçilerinin gelecekteki rollerini güçlü bir şekilde ifade etmek için çeşitli sözel olmayan, duygusal iletişim becerilerine güvenmektedirler. Vizyoner liderlik gücünün, büyük ölçüde, kişinin duygusal yeterlikleri kullanma yeteneğine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Duygusal yeterlik açısından duygusal zekâ

yetkinliklerinin vizyoner liderlik sürecinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Etkili vizyon sahibi liderlerin takipçilere ilham veren güçlü bir vizyonu güçlü bir şekilde iletme yeteneğine sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Groves, 2006: 567). Bir vizyonun etkili bir biçimde iletilmesine örnek olarak ABD'nin eski başkan yardımcısı Al Gore verilebilir. Al Gore, dünyayı küresel ısınmaya ve yıkıcı sonuçlarına karşı uyarma çabaları nedeniyle Nobel Ödülünü kazanmıştır. Küresel ısınmanın geleceğe yönelik olumsuz sonuçlarını vurgulayan vizyonu büyük bir dikkat uyandırmıştır (Stam vd., 2010: 499).

Vizyonu gerçeğe dönüştürebilmek için Brown ve Anfara (2003: 30) tarafından yapılan çalışmada, kişide olması gereken beceri ve bilgiler örgüt için uyarlanarak şu şekilde tanımlanmıştır:

- Çalışanların doğasını, ihtiyaçlarını, güçlü yönlerini ve sınırlarını anlamak,
- Reformun gerekliliği, pratikliği ve karmaşıklığı açısından uygunluğunu anlamak,
- Çalışanların sürece dahil olmaya hazır olup olmadığını değerlendirmek,
- Görevi tamamlama zamanı dahil gerekli kaynakların ve desteğin mevcut olduğundan emin olmak,
- Çeşitli kişilerden oluşan kritik bir kitleyle iş birliği içinde çalışmak,
- Değişimin zor olduğunu ve dirençle karşılanacağını bilmek,
- Çalışanların amaçlanan reformlara sahip olması gerektiğini kabul etmek,
- Aşırı otoritenin yukarıdan empoze edilmediğinden emin olmak,
- Amaçlanan reformu uygun şekilde uygulamak için gerekli mesleki gelişim ve eğitimi sağlamak,
- Yapısal değişikliklerin bir kurumun amaçları, öncelikleri ve işleyişinde kendi başlarına temel değişiklikler sağlamayacağını bilmek,
- Reformun gelişimsel bir süreç olduğunu kabul etmek.

Vizyoner liderler, vizyon geliştirmenin; vizyon ekibinin organize edilmesi, vizyon bildirisi oluşturma, vizyonunu kâğıda yazarak tanıtma, vizyonu dile getirerek paylaşma, vizyonun bir değişim yarattığını kabul etme, etki için hazır olma ve vizyonu değerlendirme sürecini kapsadığını belirtmektedir (Montgomery ve Growe, 2003).

## **2. PERSONEL GÜÇLENDİRME**

Güçlendirme, yaratıcılığın kendini gösteremediği, çalışanların yabancılaştığı, Taylorizm felsefesi ile faaliyet gösteren ve bürokratik bir yapıya sahip olan örgütlerin asırlık sorununa bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Kavram, genellikle 1980'lerden beri yaygın olan çalışanın göreve dayalı işe katılımı ve bu duruma olan tutum değişikliğine odaklanmaktadır (Wilkinson, 1998: 40). Güçlendirme, astların katılımına artan ilgi ve astların rolüne olan dikkatin artması ile Hawthorne çalışmasına dek izlerini göstermektedir (Herrenkohl, Judson ve Heffner, 1999). Güçlendirme, birçok bakımdan iş bölümü ile standartlaştırılmış ürünlerin üretildiği ve tekrarlanan

işlerin gerçekleştirildiği Taylor ve Ford ile ilişkili geleneksel klasik yönetim modelinin tersi olarak ifade edilmektedir (Wilkinson, 1998: 40-44). Whetten ve Cameron, (2011: 472) güçlendirmeyi, “başkalarında bir öz yeterlik, öz belirleyici yaklaşım, kişisel kontrol, anlam ve güven duygusu geliştirmeye yardımcı olmak” şeklinde tanımlamaktadır. Spreitzer (1995a: 1443), güçlendirmeyi “bireyin çalışma rolüne yönelimini yansıtan dört biliş (amaç, yetkinlik, özerklik ve etki) şeklinde ortaya konan içsel görev motivasyonu” olarak tanımlamaktadır. Güçlendirme, yalnızca yeterlilik olarak değil aynı zamanda görev amacı, özerklik ve etki olarak görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Petter, Byrnes, Choi, Fegan ve Miller (2002)’e göre güçlendirme; güç, karar verme, bilgi, özerklik, inisiyatif ve yaratıcılık, bilgi ve beceriler ve sorumluluk olmak üzere yedi boyuttan oluşmaktadır. Güçlendirmenin temeli, gücün yukarıdan aşağıya doğru aktarılmasıdır (Pitts, 2005: 8). Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, “güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ve bunların hem resmi örgütsel uygulamalar hem de etkinlik bilgisi sağlayarak ortadan kaldırılması yoluyla örgütsel üyeler arasında öz-yeterlik duygularını geliştirme süreci” olarak ifade etmektedir. Bu ifade, personel güçlendirmenin oluşumunda güç alt boyutunun önemini vurgulamaktadır. Prasad (2016: 43), çalışan inisiyatifinin ve sorumluluğunun, çalışanlara güç sağlanması ve karar verme yetkisinin devredilmesiyle artacağını belirtmektedir. Buradan çalışanların güçlenmesinin karar vermesi yetkisi, güç, inisiyatif ve sorumluluk ile doğrudan bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Güçlendirme ile çalışanlar karar verme yetkisine sahip olmakta ve yenilikçi olma gücünü elde etmektedir (Spreitzer, 1995b). Ghorbani ve Ahmadi (2011: 216-217) yaratıcılık ile personel güçlendirmenin ilişkisinden söz etmektedir. Çalışanların yaratıcılığı ile personel güçlendirme faaliyetlerinin artacağını ifade etmektedir. Sohmen (2013: 14), güçlendirmenin var olduğu bir ortamda yaratıcılığın daha kolay bir biçimde gerçekleşeceğini ve liderin çalışanlara iş sürecinde yeni yollar bulma açısından tam güven duyacağını belirtmektedir. Lider, çalışan ile arasında güven oluşturabilmek ve sağlıklı ilişkiler kurabilmek için etkili bir iletişime sahip olmalıdır (Whetten ve Cameron, 2011: 238). Çalışanlar arasında bilgi dağıtımının çalışanları güçlendireceğini belirtmektedir. Ayrıca, çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için seçimler yapmasına izin verilmesi, özerklik sağlanması ile çalışanların güçlendirilmiş hissedeceği ifade edilmektedir (Ghorbani ve Ahmadi, 2011: 217).

Bir örgütte çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgüt stratejilerini uygulamak için bir arada çalışmaktadırlar. Bu nedenle, örgütün amacının gerçekleşmesi için çalışanlar kilit bir konumda yer almaktadır. Çalışanların örgütün asıl işini yapıyor olması ve örgütün devamlılığı için kritik bir süreç yürütüyor olması çalışana ne kadar önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Bazı sektörlerde asıl işi yürüten çalışanlar müşteriyle birebir temas halindedir. Bu çalışanların karar verme ve sorumluluk kapsamında güçlendirilmesi örgütlerde maliyetleri azaltabilmekte, problem çözümlerini kolaylaştırabilmekte ve kaliteyi artırabilmektedir. Dolayısıyla,

örgüt nihai amaca daha sağlıklı ve kolay bir biçimde ulaşabilmektedir (Bodner, 2004). Buradan anlaşıldığı üzere, personel güçlendirmenin örgütün nihai amacını gerçekleştirmek üzere kullanılan bir kavram olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, Kappelman ve Richards (1996) yapmış oldukları çalışmada bir değişim programındaki küçük bir güçlendirmenin programın başarısını olumlu yönde etkilediğini bulgulamıştır. Diğer bir çalışmada Jones, Palmer, Whitehead ve Osterweil, (1996), örgütsel başarı için güçlendirmenin önemini ortaya koymuştur. Bir diğer çalışmada Schneider, Dowling ve Raghuram (2007) yeni kurulan şirketlerde güçlendirmenin önemli bir başarı faktörü olduğunu tespit etmiş ve güçlendirmenin aynı zamanda şirketin genel finansal performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu keşfetmiştir. Başka bir çalışmada Mishra (2019), çalışanların güçlendirilmesi ile örgütsel etkinlik arasında doğrudan bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Görüldüğü üzere örgütün başarısı, etkinliği gibi bir örgütte nihai amaç olarak belirlenen kavramların personel güçlendirme aracılığı ile gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu noktada, örgüt içerisinde belirlenen amaçlara ulaşma hususunda personel güçlendirme yönetimlerin faydalanabileceği önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde güçlendirme kültürünü aşılama isteyen yönetimlerin çalışanları kısıtlamayan sistemler ve süreçler oluşturması gerekmektedir. Bu süreçte kendini öğrenmeye ve gelişmeye adanmış ve kendi kendini yöneten çalışanlara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Güçlendirme sürecinde yönetim ile çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven ile dikey ve yatay iletişimin kilit nokta olduğu anlaşılmaktadır (Erstad, 1997: 325). Bir örgütte personel güçlendirme gerçekleştirilmez ise örgütün bir bütün olarak faydasını göz önünde bulunduran “biz” olgusu yerini sadece bireyin faydasına yönelik olan “ben” olgusuna bırakabilir. Bu durumda, belirlenmiş olan örgütün amacına ulaşamayabilir. Bu tarz olumsuz sonuçlar ile karşılaşmamak için herkesin kendi fikirlerini ortaya koyabildiği, kararlara katılabildiği personel güçlendirmenin uygulamada olması gerekmektedir. Bu kapsamda, kaliteli iletişimi ön planda tutan, fikir çatışmalarını özendirilen, yetki devri yapabilen, örgütün amacına kolay bir biçimde ulaşabilmesi için uygun örgüt kültürünü yaratan liderlerle ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı fikirlerin ortaya çıkması ile örgütün yaratıcılık performansı artabilir. Farklılıklar örgüt için zenginlik haline dönüştürülebilir. Personel güçlendirme ile örgütün amacına lider ve takipçileri kolay yoldan ulaşabilir. Güçlenen çalışanın verimliliğinin artması ile örgütsel etkililik sağlanabilir. Bu durumdan örgüt performansı olumlu etkilenebilir (Çolakoglu, 2019).

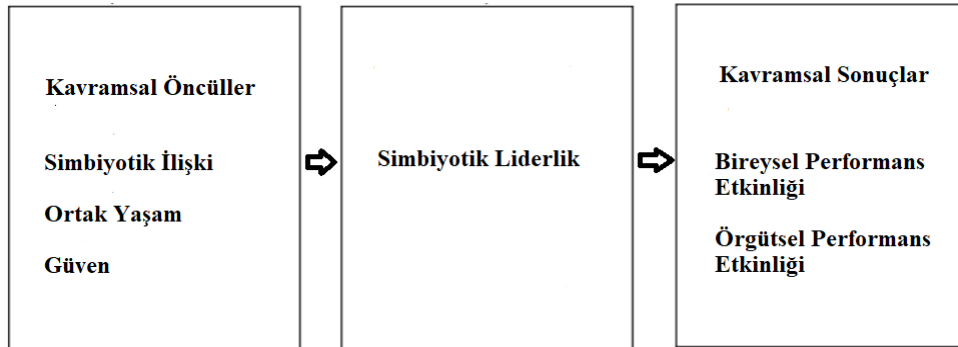
### **3. SİMBİYOTİK LİDERLİK**

Simbiyoz, farklı türlerden iki veya daha fazla organizmanın birbirine yarar sağlayarak yakın yaşadığı durumu ifade etmektedir (Graedel ve Allenby, 2010). Simbiyoz, “iki taraftan birinin diğerine fiziksel olarak bağlı veya birinin diğerinin içinde yaşadığı organizmaların durumunu” yansıtmaktadır (Zaccaro ve Horn, 2003: 770).

Edwards (1992: 28)’a göre simbiyotik liderlik aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Yönetim ve üyeleri müşteriye yöneliktir ve ortak başarıların müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye bağlı olduğunu bilir.
- Yönetim, üyelerin fikirlerini ve ihtiyaçlarını dinler, bunlara cevap verir.
- Üyeler, yönetimin fikir ve ihtiyaçlarını dinler, bunlara cevap verir.
- Üyeler ve yöneticiler, ödüllerin her bireyin göreceli katkısına dayanarak adil bir şekilde dağıtılacağını bilir.
- Yöneticiler, performans uzmanlarından daha fazla performans ve kariyer koçu olarak görev yapar.
- Yenilikçi ekip çalışması bireysel katkılarla birlikte değerlendirilir, kutlanır ve ödüllendirilir.

Mevcut çalışma simbiyotik liderlik için yazar tarafından oluşturulan, Şekil 1’de yer alan kavramsal çerçeveyi kullanmaktadır. Simbiyotik liderliğin kavramsal çerçevesi kavramsal öncüller ve kavramsal sonuçlardan oluşmaktadır. Simbiyotik liderliğin oluşumunda şekilde yer alan kavramsal öncüllerin literatürde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu öncüllerin simbiyotik liderliğin ortaya çıkışında uygun ortamı yarattığı ve başarılı bir simbiyotik liderlik için gerekli unsurlar olduğu ifade edilebilir.



Şekil 1: Simbiyotik Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

*Simbiyotik ilişki:* Tarafların birbirine yarar sağlaması nedeniyle yakın yaşadığı durumlarda simbiyotik ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Özellikle iki taraf karşılıklı bir avantaja sahipse iki tür organizmanın birlikte yaşaması simbiyotik ilişkileri geliştirmektedir (Smith, 1997: 1). Simbiyotik ilişki, her iki tarafın birbirlerinin varlığına bağlı olarak devam etmektedir (Zaccaro ve Horn, 2003: 770). Simbiyotik ilişki sonucu, farklı türler birlikte aynı ortamda yaşayabilmekte, birbirlerinin eksikliklerini tamamlayabilmekte ve ortak yaşama sonucu sürdürülebilirlik sağlayarak yaşamlarını devam ettirebilmektedirler (Nirun, 1991: 16).

*Ortak yaşam:* Biyoloji disiplinde, ortak yaşam diğer adıyla simbiyoz olarak adlandırılan kavramdan yola çıkarak simbiyotik liderlik kavramı geliştirilmiştir. Hem takipçiler hem de liderler ihtiyaçlarının peşinde koşarken, ortak bir yaşam sürdürmektedirler (Smith, 1997: 4). Simbiyotik ilişki ortak yaşama türlerinden segregasyona işaret etmektedir. Rekabetin olduğu bir çevrede iki türün ortak biçimde

yaşayabileceğini göstermektedir. Karşılıklı fayda görmeleri nedeniyle türler rekabet ortamında birbirini yok etmeye çalışmamaktadır (Murakami, 1994: 106).

*Güven:* Simbiyotik liderlik, lider ve takipçinin birbirlerine olan güveni sonucu ortaya çıkan liderlik tarzıdır (Brookfield ve Preskill, 2009). Güven, simbiyotik liderliğin ortaya çıkışında önemli bir bileşen olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1992: 33).

*Ortak amaç:* Örgütler, çalışanları yöneltme işlevi yürüten liderlerin örgüt içinde belirgin bir şekilde görünmemesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Liderlerin rollerinden birinin çalışma ortamında simbiyoz yaratma olduğu belirtilmektedir. Simbiyoz yaratılması, çalışanların bireysel inisiyatifleri ve hedeflerinin nihayetinde örgüt için fayda sağlayacak iş birliğinin gerçekleşmesine imkân sağlamaktadır. Simbiyotik liderlik tarzı, gruptaki herkesin lider olarak hareket etmesine izin vermektedir. Başarılı bir liderliğin, liderin çalışanları üretime odaklamak yerine, ortak bir amaç (simbiyoz) uğruna çalışmaya imkan vermesine ve gerekli ortamı sağlamasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Dev Amar, 2001: 128).

Literatürde yapılan çalışmalardan elde edinilen bilgilere dayanarak simbiyotik liderliğin kavramsal sonuçları ifade edilebilir. Bu durum, bir örgütte simbiyotik liderliğin uygulanması sonucu elde edilebilecek olan çıktıları yansıtmaktadır.

*Bireysel ve örgütsel performans etkinliği:* Simbiyotik liderlik, takım incelemesi ve simbiyotik ekip çalışması yoluyla elde edilen örgütsel etkinliğin yönetime ve üyelere sağladığı yararları vurgulamaktadır. Takım incelemesi, eğitim ve terfiler gibi kurumsal ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için kullanılan, katılımcı tarafından geliştirilen performans kriterleri ile gerçekleştirilen incelemedir. Simbiyotik ekip çalışması, ödül sistemindeki değişimin, bireysel performansın yanı sıra takım katkısını da vurguladığı ve en çok katkıda bulunanların ödüllendirileceğini belirtmektedir (Edwards, 1992: 33). Buradan yola çıkarak liderler ve takipçiler arasındaki simbiyotik ilişkinin, iki tarafın da faaliyetlerini daha yüksek seviyelerde gerçekleştirmesini sağladığı görülmektedir (Smith, 1997: 4).

Yapılan bir çalışmada (a.g.m.), örgütlerde simbiyoz oluşturmak için kullanabilecek teknikler önerilmektedir. Bir simbiyozun yaratılması, doğru çevrenin ve simbiyotik uygulamaların bir fonksiyonudur. Bir simbiyozun yaratılmasında önemli görülen yönetim politikaları şu şekilde ifade edilmektedir (Dev Amar, 2001: 131-132):

- Grubun örgütsel kontrolü sadece idari ve kolaylaştırıcı olmalıdır.
- Örgütlerin yöneticilerin geliştirdiği kurallar yerine, örgüt tarafından oluşturulan ilkeler tarafından veya belirli evrensel değerlere göre yönetilmesine izin verilmelidir.
- Grup görev atamaları ve üyeler arasındaki iş dağıtımı, bilinçli olarak serbest bırakılmalıdır, böylece üyeler en iyi performans gösterebilecekleri alanları kendileri seçeceklerdir.

- Örgüt başarı için net, yapılandırılmış, önemli ödüller veya başarısızlık için ceza vermemelidir. Simbiyozlar, kendi başlarına, ödülleri ve cezalarını belirleyebilecek şekilde tasarlanmalıdır.
- Bir simbiyozun üyeleri, uygun gördükleri anda fırsatları takip etme konusunda kendilerini güçlendirmiş hissetmelidirler.
- Grubun tanımlanmış bir lideri, mentoru veya yöneticisi olmadığı, gruptaki herkesin aynı seviyede olduğu açıkça gösterilmelidir.
- Örgüt, simbiyozun siyasi bir varlık olmadığını açıklamalıdır.

Simbiyoz kavramının Japon literatüründe Kyosei olarak kullanıldığı görülmektedir (im Lee, Murphy-Shigematsu ve Befu, 2006: 2). Murakami (1992: 2), Kyoseiyi "*işbirlikçi yaşam veya simbiyoz*" olarak nitelendirmiştir. Kavramın köklerinin ekolojiden geldiğini ve ekolojinin rekabet ve türler arasındaki ilişkilere önem vermesi sebebiyle kurumsal alanlarda kullanılmasının avantajlı durumlar yaratacağını belirtmiştir. Kyosei kavramının kurumsal sorumluluk, etik karar verme, paydaş maksimizasyonu ve sorumlu karşılıklılık kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Kyosei, Japonya'da ve dünyanın geri kalanında yirminci yüzyılda kurumsal davranışların önemli bir tanımlayıcısı olarak kendini göstermiştir. Kyosei kavramının "birlikte çalışmak" (kyo) ve "yaşam" (sei) anlamına gelen iki Japonca kelimeden oluştuğu belirtilmektedir. Kyosei, bireylerin ve örgütlerin ortak yarar için birlikte yaşadığı ve çalıştığı "işbirliği ruhu" olarak görülmektedir. Kyosei uygulayan bir örgütün müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, hükümetler ve doğal çevre ile uyumlu ilişkiler kurduğu belirtilmektedir. Kyoseinin birkaç örgüt tarafından uygulanmasının sosyal, politik ve ekonomik dönüşüm için önemli bir güç haline gelebileceği ifade edilmektedir (Boardman ve Kato, 2003: 317).

Kyosei anlayışı çeşitli örgütler tarafından kullanılmaktadır. Geçmişten bugüne çeşitli örnekler verilebilir. Bunlardan birisi 1991 yılında, Tokyo Electric Power Company'nin Başkanı olan Gaishi Hiraiwa'nın kyosei anlayışını kurumsal yaşamda kullanmasıdır. Hiraiwa, Japon örgütlerinin uluslararası alanda ve Japonya'da vatandaşlarla simbiyotik ilişkiler kurmasını önermiştir (Hiraiwa, 1991). Başka bir örnek Konosuke Matsushita'nın kurucusu olduğu Panasonic ya da Matsushita Electronics adlı firmada gerçekleşmiştir. Firmanın zor zamanlar geçirmesi üzerine çalışanlar işten ayrılacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak Matsushita'nın kimseyi işten çıkarma gibi bir düşüncesi olmamıştır. Bunun yerine çalışanlarından yarım gün mesai yapmalarını talep ederek aynı ücreti almaya devam edeceklerini belirtmiştir. Çalışanlardan tek şartı ellerinde olan ürünlerini satmalarıdır. Çalışanlar, Matsushita'nın bu isteği üzerine hem kendi kariyerlerini hem de çalışmış oldukları şirketin geleceğini düşünerek, yani simbiyotik bir ilişki örneği göstererek, kapı kapı dolaşıp tüm ürünleri satmışlardır. Ortaya çıkan bu durum karşılıklı fayda neticesinde gerçekleşmiş ve örgütü başarıya götürmüştür (Kotter, 1998). Bir diğer örnek, Canon markasının Kyosei anlayışını benimsemesi ve örgüt içerisindeki iş ve iletişim süreçlerinde Kyosei anlayışına göre

hareket etmeleridir. Canon, küresel ölçekte iş yapmaya başladığı zaman kyosei anlayışına olan ihtiyacını farketmiştir. Canon'a göre Kyosei anlayışı 5 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler aşağıda gösterilmektedir:

1. Ekonomik hayatta kalma,
2. İş gücü ile işbirliği,
3. Şirket dışında işbirliği,
4. Küresel Aktivizm,
5. Kyosei Ortağı Olarak Hükümet (Kaku, 1997: 55).

Buna ek olarak, 1946 yılında Japon ve dünya işletmeleri ile ekonomileri için ekonomik kalkınmayı ve sorunların çözümünü ele almak adına kurulmuş olan Keidanren'in (Japon İş Federasyonu) kyosei anlayışını benimsediği ve gelecek planlarında yer verdiği görülmektedir (Keidanren, 1995; Wokutch ve Shepard, 1999: 537).

Simbiyotik liderlik ve Kyosei kavramlarının literatür taraması yapılarak geçmişten bugüne kavramların hangi durumlarda ortaya çıktığı, hangi alanlarda etkili olduğu ve ortak özellikleri ile farklılıklarının incelenmesi adına yapılan temel çalışmalar Tablo 1 'de listelenmektedir:

**Tablo 1.** Simbiyotik liderlik ve kyosei kavramlarına ilişkin yapılan çalışmalar

<i>Yıl</i>	<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>
1983	Astley, W. G., & Fombrun	Collective strategy: Social ecology of organizational environments
1991	Hiraiwa, G	Kyosei no Jidai
1992	Edwards, M. R	Symbiotic leadership: A creative partnership for managing organizational effectiveness
1994	Murakami, T.	Japonya'nın Kyosei Hamlesi, Çev. Deniz Büyükkılıç,
1996	Özgen, H. ve Doğan, S.	Yeni bir yönetim anlayışı olarak KYOSEI
1996	Simonin, B. L., & Ruth, J. A.	Restructuring Japanese business through kyosei: Capitalizing on international strategic alliances at the consumer level.
1997	Kaku, R.	The path of Kyosei.
1999	Wokutch, R. E., & Shepard,	The maturing of the Japanese economy: Corporate social responsibility implications.
2003	Boardman, C. M., & Kato, H. K.	The Confucian roots of business Kyosei.
2006	Mitarai, F	The Kyosei philosophy and CSR.
2011	Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M.	Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships.
2011	Köksal, O.	Organizasyonel etkinliği sağlamanın yeni yolu: Simbiyotik liderlik
2015	Hayama, S.	Kyosei Philosophy and CSR Management in Multinational Enterprises: A Case Study of Canon, Inc.
2016	Nguyen, H. K.	Kyosei: A Co-Living Approach in Japanese Culture and Design Practice.
2017	Özcan, E. G	Ortaöğretim Kurumlarının Diğer Örgütlerle Ortakyaşar İlişkileri.



Literatürde simbiyoz ve kyosei kavramlarının eş anlamlı olduğu düşüncesi görülse de Kyosenin daha kapsamlı ve geniş bir felsefeyle sahip olduğu sonucu çıkarılabilir. Kyosenin simbiyotik liderlik anlayışına göre iletişime daha fazla önem verdiği, sadece örgüt içerisindeki kaliteli iletişimle sınırlı kalmayıp örgüt dışında yer alan unsurlarla da iletişimi önemsendiği görülmektedir. Diğer taraftan, iki kavramın da örgütün etkinliğini artırmayı amaçladığı anlaşılmaktadır. Kyosei farklı olarak örgütün çevreye yönelik koruma faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Kyosenin simbiyotik liderliğe göre daha kapsamlı olması ve çevreyi de göz önünde bulundurması nedeniyle, Kyosei kavramı simbiyotik liderliğin örgüt ve örgütlerarası seviyede uygulanması olarak düşünülebilir. Günümüzün rekabet ortamında Kyosei anlayışının benimsenmesinin örgütlere rakipleri karşısında avantaj ve sürdürülebilirlik sağlayacağı ifade edilebilir.

#### **4. VİZYONER VE SİMBİYOTİK LİDERLİK İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Güçlendirme, basit bir biçimde yönetimden çalışanlara yetki devri durumunu ifade etmemektedir. Güçlendirme, “*Açık bir vizyon hem yönetim hem de çalışanlar için bir öğrenme ortamı ve başarılı olmak için katılım ve uygulama araçları ve teknikleri gerektiren bir sürecin sonucu*” olarak ortaya çıkmaktadır (Erstad, 1997: 332). Vizyonun etkin bir biçimde çalışanlara iletilmesinin çalışanları güçlendirdiği belirtilmektedir (Taylor vd., 2014: 567). Güçlendirmenin liderin davranışının bileşenlerinden biri olan vizyon ile gerçekleştiği ifade edilmektedir (Andrews, 1990). Güçlendirme, vizyoner liderliğin başlıca davranışsal niteliklerinden biri olarak gösterilmektedir. Liderin iyimserliği ve takipçilerine olan güveni güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Kirkpatrick, 2004: 1617). Örgütte yer alan bir grubun vizyona ulaşmak için çalışmasıyla güçlendirme ortaya çıkmakta ve çalışanların vizyonu paylaşmasıyla itici bir güç oluşmaktadır (Chally, 1992). Yapılan bir çalışmada (Fiedler, 1993) CEO ve çalışanlar arasında vizyon uyumu ölçülmüştür. Vizyon uyumu ile algılanan güçlendirmenin anlamlı ilişkisi bulunarak güçlendirmenin, çalışanların sonuçlarını etkileyen müdahale edici bir değişken olarak hareket ettiği ifade edilmiştir. Randolph (1995: 6)’e göre güçlendirmede herhangi bir değişimin gerçekleştirilmesi örgütün vizyonuna bağlıdır. Güçlendirmedeki değişim, örgütün nereye gitmek istediğine dair vizyon ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum, vizyonun güçlendirme kavramının önemli bir parçası olduğunu göstermektedir. Nixon (1994) beş aşamalı bir güçlendirme stratejisi geliştirmiştir. Bu aşamalar “*vizyon oluşturma, sadece en fazla etkinin mümkün olduğu yerlere öncelik verme ve harekete geçme, meslektaşlar ile güçlü ilişkiler geliştirme, ağları genişletme ve iç ve dış destek grupları kullanma*” olarak tanımlanmıştır. Bu güçlendirme stratejisinin ilk aşamasını vizyon oluşturma olarak ifade etmiştir. Güçlendirme stratejisinde vizyon oluşturma ilk aşama olarak öne sürülmesi, vizyonun güçlendirmenin gerçekleşmesi için bir ön koşul olarak kabul edildiğini göstermektedir. Cook (1994) güçlendirme sürecindeki temel aşamaları,

*“süreç sonunda gözden geçirilen ve izlenen vizyon, değerler, kolaylaştırıcı olarak yönetim rolü, ekip çalışması, eğitim desteği ve süreç iyileştirme”* olarak belirtmiştir. Buradan yola çıkarak vizyoner liderlerin personel güçlendirmeyi teşvik edeceği, liderlik uygulamalarında personel güçlendirmeye yer vereceği öngörülmektedir. Vizyoner liderler yenilik ve dönüşüm anlayışını örgütte etkin hale getirebilmek, çalışanların algı, tutum ve davranışlarında değişiklik yaratabilmek için çalışanlarla güven ortamında kaliteli ilişkiler kurmaktadır.

Simbiyoz oluşturma sürecinde, bir simbiyozun üyelerinin, kendilerini uygun gördükleri anda fırsatları takip etme konusunda güçlendirilmiş hissetmeleri önemli görülmektedir (Dev Amar, 2001: 132). Bu durum, simbiyotik ilişkilerde güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır. Personel güçlendirmenin simbiyotik liderlik sürecinde faydalanan bir kavram olduğu görülmektedir (Köksal, 2011: 65). Bir simbiyozdaki liderin, takipçilerini kendi başlarına lider olmaları için güçlendirmesinin daha kolay olacağı düşünülmektedir (Howe ve Lipscomb, 1995). Bir yönetici, bilgi ve deneyimini çalışanlarına aktarır, yeni imkânlarla çalışanların önünü açar ve çalışanlara gerekli konularda destek olursa, yöneticinin kendisi de örgüt tarafından ödüllendirilebilir. Bu durum, personeli güçlendirmenin ortaya çıkardığı simbiyotik liderlik anlayışını yansıtmaktadır. Yönetici, çalışana güven duyduğu ve destek olduğu zaman yetki vermektedir. Böylelikle, bir örgütte kararlar daha hızlı alınabilmekte ve çalışan kendini güçlenmiş hissedebilmektedir. Güçlenen personelin işine daha fazla uyum sağlaması, örgütte kararların daha hızlı alınması, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırabilmektedir. Bu nedenle, bir örgütte yönetici çalıştığı şirketi kendisi gibi görmeli, ben yerine biz duygusuna sahip olmalı, örgütle özdeşleşmelidir. Bu koşullar gerçekleştirilir ise personel güçlendirme için uygun ortam yaratılabilir (Çolakoğlu, 2019). Görüldüğü üzere literatürde personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için simbiyotik liderliğin uygun bir liderlik türü olduğu belirtilmektedir. İki kavram arasındaki ilişkinin teorik boyuttan uygulama boyutuna geçebilmesi için ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Lider ile astları arasında var olan karşılıklı beklentiler sonucu simbiyotik ilişkiler kurulabilir. Taraflar beklentilerin gerçekleşmesi hususunda birbirlerine güven duymalıdır. Kaliteli ilişki ve güven aynı vizyoner liderlikte olduğu gibi simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme ilişkisinde de belirleyici faktörlerdir.

## **SONUÇ**

Yönetim anlayışlarının değişmesi ve gelişmesi farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Liderlik tarzları kişiden kişiye değişim göstererek çevresel, ekonomik ve sosyal faktörler etrafında şekillenmiştir. Klasik yaklaşımın katı ve otoriter olarak tanımlanan liderlik tarzı, modern liderlik tarzlarında yerini katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarına bırakmıştır. Liderlik araştırmalarında lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri oluşturan dinamiklerin çok fazla araştırılmadığı tespit edilmiş ve

bu nedenle, mevcut çalışmada lider-takipçi ilişkisine odaklanan vizyoner ve simbiyotik liderlik kavramları incelenmiştir.

Vizyon, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli bir yol sunarken vizyoner lider de bu yolun göstericisidir. Bu nedenle vizyoner liderlere sahip olunması örgüt açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Liderin vizyona ulaşabilmesi için çalışanların temel yönelimleri hakkında bilgi sahibi olması, onları motive etmesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Lider çalışanlara özgürlükçü, yenilikçi ve çoğulcu bir ortam yaratarak birey ve gruplara hoşgörülü yaklaşmalıdır. Lider örgütte çalışan tüm bireyleri eşit ortaklar olarak görmelidir. Çağımızın örgütlerinin ayakta kalabilmek için simbiyotik ilişkiler kurması gerektiği görülmektedir. Ortak yaşam sürdüren canlıların özellikleri ve yaptıklarının hayranlık uyandırması gibi simbiyotik ilişkiler sayesinde performanslarıyla hayranlık uyandıran örgütler elde edilebilir. Hem örgütün amaçlarının gerçekleşmesi hem de çalışanların amaçlarının gerçekleşmesi için olumlu bir ortam yaratılarak simbiyotik liderlik anlayışı sağlanabilir. Bu durum, çalışanların örgütte devamını sağlarken örgütün de işleyişini olumlu etkilemektedir. Simbiyotik liderler, çalışanları amaca daha kolay yönlendirmektedir. Vizyoner ve simbiyotik lider, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanlarla kaliteli ilişkilere sahip olunması gerektiğinin, güven ve güçlendirme kavramlarının önemini farkındadır.

Çalışanın sorumluluk aldığı, karar verebilme yetkisine sahip olduğu, kendisini işin sahibi gibi hissettiği personel güçlendirme örgütler açısından önemli bir kavramdır. Çalışan kendini yetkilendirilmiş, karar verebilen, güçlendirilmiş bir kişi olarak görmektedir. Bu durum, işlerin daha hızlı yapılmasını, kararların hızlı alınmasını sağlamaktadır. Sonuçta, örgüt performansı bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Vizyoner lider ve simbiyotik lider örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için personeli güçlendirmektedir. Lider de çalışan da durumdan karşılıklı fayda sağladığı için personel güçlendirme hem örgütün amacını gerçekleştirmekte hem de çalışanın verimliliğini, motivasyonunu artırmaktadır.

Bu çalışmada vizyoner ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Andrews (1990), Fiedler (1993) gibi araştırmacılar vizyon ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmalar, vizyoner liderlikte personel güçlendirmenin uygun bir biçimde uygulanabileceğini ifade etmektedir. Dev Amar (2001), Howe ve Lipscomb (1995) gibi araştırmacılar ise simbiyotik ilişki ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişkilerden söz etmektedir. Bu çalışmalar da simbiyotik liderlikte personel güçlendirmenin uygun bir biçimde uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, literatürde kavramları bütünsel olarak ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, mevcut çalışmanın literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına -kavramsal düzeyde- katkı sağladığı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda vizyoner ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin açıklanması için ampirik çalışmaların yapılması gerekmektedir.

## Kaynakça

- Agle, B.R. (1993), "Charismatic chief executive officers: are they more effective? An empirical test of charismatic leadership theory", unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Bothell, WA.
- Andrews, R. (1990). Beyond compliance: The obligations of leadership. *Educational Perspectives*, 27(1), 27-30.
- Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of management review*, 8(4), 576-587.
- Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership, 3rd edition. New York, NY: The Free Press.
- Boardman, C. M., & Kato, H. K. (2003). The Confucian roots of business Kyosei. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 317-333.
- Bodner, S. L. (2004). Dimensional assessment of empowerment in organizations.
- Brookfield, S., & Preskill, S. (2009). *Learning as a way of leading: Lessons from the struggle for social justice*. Jossey-Bass.
- Brown, K. M., & Anfara Jr, V. A. (2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level. *Nassp Bulletin*, 87(635), 16-34.
- Chally, P. S. (1992). Empowerment through teaching. *Journal of nursing education*, 31(3), 117-120.
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139.
- Colton, D. L. (1985). Vision. *National Forum*, 65(2), 33-35.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership.
- Conley, D. T. (1996). Are You Ready To Restructure? A Guidebook for Educators, Parents, and Community Members. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320.
- Cook, S. (1994). "The cultural implications of empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 1, pp. 9-13.
- Çolakoğlu, M. (2019). Organizasyonları Yönetmek "Simbiyoz Yönetim", *Harvard Business Review*. Erişim Tarihi: 03.02.2020, [https://www.taider.org.tr/images/belgeler/organizasyonlari\\_yonetmek\\_simbiyoz\\_yonetim.pdf](https://www.taider.org.tr/images/belgeler/organizasyonlari_yonetmek_simbiyoz_yonetim.pdf)
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201.
- DeMoss, K. (2002). Leadership styles and high-stakes testing: Principals make a difference. *Education & Urban Society*, 35(1), 111-132.
- Dev Amar, A. (2001). Leading for innovation through symbiosis. *European Journal of Innovation Management*, 4(3), 126-133.
- Dharmika, K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1).
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. and Avolio, B.J. (2002), "A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension", *Transformational and Charismatic Leadership*, Vol. 2, pp. 35-66.
- Edwards, M. R. (1992). Symbiotic leadership: A creative partnership for managing organizational effectiveness. *Business Horizons*, 35(3), 28-34.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Fiedler, A. M. (1993). The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance.
- Gerth, H., & Mills, C. W. (1952). A sociological note on leadership. *JE Hulett & R.*
- Ghorbani, M., & Ahmadi, S. (2011). Relationship between employee's empowerment dimensions and creativity improvement in educational organizations. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 213-217.
- Graedel, T. E., & Allenby, B. R. (2010). *Industrial Ecology and Sustainable Engineering: International Edition* (p. 425). Pearson Education Inc., Upper Saddle River, Prentice Hall.

- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Hayama, S. (2015). Kyosei Philosophy and CSR Management in Multinational Enterprises: A Case Study of Canon, Inc.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389.
- Hiraiwa, G. (1991). Kyosei no Jidai. *Keidanren Monthly*.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Howe, W., & Lipscomb, C. (1995). The Leadership Student and the Leadership Teacher: A Trans-Role/Transatlantic Dialogue. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 91-99.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-businessunit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi: 10.1037//0021-9010.78.6.891.
- Im Lee, S., Murphy-Shigematsu, S., & Befu, H. (Eds.). (2006). *Japan's diversity dilemmas: Ethnicity, citizenship, and education*. iUniverse.
- Jones, P., Palmer, J., Whitehead, D. and Osterweil, C. (1996), "Performance through people", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 4, pp. 23-7.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75, 55-64.
- Kappelman, L.A. and Richards, T.C. (1996), "Training, empowerment, and creating a culture for change", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 3, pp. 26-9
- Keidanren (The Japan Federation of Economic Organizations). (1995). Japan's Agenda for the Future: Building a Dynamic and Creative Society, <https://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol021.html>. (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5), 303-311.
- Kirkpatrick, S. A. (2004). Visionary leadership theory. *Encyclopedia of leadership*, 4, 1616.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Kotter, J. P. (1998). Matsushita liderliği. *Çev. Tevfik ERTAN, Sistem Y., İstanbul*.
- Köksal, O. (2011). Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik.
- Mike, J. (1995). Managing in the next millennium: a unique collection of insights from the world's top management commentators, *A Butterworth-Heinemann Title*.
- Mishra, R. D. (2019). Employee empowerment and organizational effectiveness in the organizations. *International Journal of Scientific Research in Management and Business Administration*, 1(1), 5-11.
- Mitarai, F. (2006). The Kyosei philosophy and CSR. *The ICCA Handbook on Corporate*, 235.
- Montgomery, P. S., & Growe, R. (2003). Visionary leaders by design. *Advancing Women in Leadership*, 13.
- Murakami, T. (1992). Kyosei and the next generation of Japanese-style management. *Nomura Research Institute Quarterly*, 2-27.
- Murakami, T. (1994). Japonya'nın Kyosei Hamlesi, (Çev. Deniz Büyükkılıç), *Verimlilik Dergisi MPM Yayını*, 4, 103-112.
- Nguyen, H. K. (2016). Kyosei: A Co-Living Approach in Japanese Culture and Design Practice. *The Design Journal*, 19(5), 789-808.
- Nirun, N., (1991). Sosyal Dinamik Bünye Analizi, *Atatürk Kültür Merkezi Yayını*, Sayı: 56, Ankara.
- Nixon, B. (1994), "Developing an empowering culture in organizations", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 1, pp. 14-24.
- Özcan, E. G. (2017). Ortaöğretim Kurumlarının Diğer Örgütlerle Ortakyaşar İlişkileri.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1996). Yeni bir yönetim anlayışı olarak KYOSEI, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1996/3
- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D., Fegan, F., & Miller, R. (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 377-401
- Pitts, D. W. (2005). Leadership, empowerment, and public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1), 5-28.

- Prasad, K. A. (2016). Empirical Study on the Dimensions of Employee Empowerment. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, *V(X)*, 39-45.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, *15*(3), 329-354.
- Randolph, W. A. (1995). The leadership challenge of changing to a culture of empowerment. *Executive Development*, *8*(1), 5-8.
- Safferstone, M. J. (2005). Organizational leadership: Classic works and contemporary perspectives. *Choice*, *42*(6), 959-975.
- Sashkin, M. (1996). *The visionary leader: Leader behavior questionnaire* (rev. ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Sashkin, M., & Walberg, H. J. (1993). *Educational leadership and school culture*. Berkeley, CA: McCutchan.
- Schneider, J. K., Dowling, M., & Raghuram, S. (2007). Empowerment as a success factor in start-up companies. *Review of Managerial Science*, *1*(2), 167-184.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1996). Restructuring Japanese business through kyosei: Capitalizing on international strategic alliances at the consumer level. *The International Executive*, *38*(1), 53-77.
- Smith, R. M. (1997). *Defining Leadership through Followership: Concepts for Approaching Leadership Development*.
- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, *4*(2), 1-18.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1995b). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, *23*(5), 601-629.
- Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(4), 499-518.
- Starratt, R. (1995). *Leaders with vision: The quest for school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, *15*(4), 666-681.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J. and Puranam, P. (2001), "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 134-43.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, *10*(S1), 17-32.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson
- Whitaker, K. S., & Moses, M. C. (1994). *The restructuring handbook: A guide to school revitalization*. Allyn & Bacon.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*, *27*(1), 40-56.
- Wokutch, R. E., & Shepard, J. M. (1999). The maturing of the Japanese economy: Corporate social responsibility implications. *Business Ethics Quarterly*, 527-540.
- Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 769-806.

ARAŞTIRMA MAKALESİ

# The Leadership Styles Atatürk Displayed within the Framework of Bush and Glover's Nine Models of Leadership

Kenan AKARSLAN<sup>1</sup>

---

## ABSTRACT

Atatürk is recognized and taught as a great leader in Turkey and the world. It can be observed that his leadership was first acclaimed internationally after Çanakkale or Gallipoli wars. The studies on Mustafa Kemal Atatürk's leadership types adopt one perspective or another and analyse his leadership accordingly. The main aim of this article is to delve into more number of leadership models Atatürk displayed throughout his life. Therefore, it takes Bush and Glover's (2003) nine leadership models, which they compiled benefitting from Leithwood et al (1999), as the basis and these models are summarized and explained briefly. Relevant themes appearing from the events in and biographical or autobiographical records of Atatürk's life are provided to investigate and exemplify the leadership models he embodied.

**Keywords:** Mustafa Kemal Atatürk, leadership, models of leadership, transformational leadership, instructional leadership

*Bush ve Glover 'ın dokuz liderlik modeli çerçevesinde Atatürk 'ün sergilediği liderlik stilleri*

---

## ÖZET

Atatürk Türkiye'de ve dünyada büyük bir lider olarak tanınmakta ve öğretilmektedir. Liderliğinin uluslararası alanda ilk kez Çanakkale veya Gelibolu savaşlarından sonra kabul gördüğü gözlemlenebilir. Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik stilleri üzerine yapılan çalışmalar şu ya da bu açıları benimsemekte ve liderliğini buna göre analiz etmektedir. Bu makalenin temel amacı, Atatürk'ün yaşamı boyunca sergilediği daha fazla sayıda liderlik modelini incelemektir. Bu nedenle, Bush ve Glover'in (2003) Leithwood ve diğerlerinden (1999) yararlanarak derledikleri dokuz liderlik modeli esas alınmakta ve bu modeller özetlenerek kısaca açıklanmaktadır. Atatürk'ün gösterdiği liderlik modellerini incelemek ve örneklandırmek için hayatındaki olaylardan ve biyografik veya otobiyografik kayıtlardan ortaya çıkan ilgili temalar sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Mustafa Kemal Atatürk, liderlik, liderlik modelleri, dönüşümsel liderlik, eğitimsel liderlik

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Yabancı Diller Bölümü, Adana. kakarslan@atu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9022-2472.

## INTRODUCTION

According to Piccirilli (2016), the loss of the war in Çanakkale, or the Gallipoli, is considered as a tremendous defeat for the Allies during the First World War. On the other hand, it is seen as the emergence of a great leader, Mustafa Kemal, who was later given the surname Atatürk (the Father of the Turks) by the Turkish surname law in 1934. As Piccirilli states (Ibid.), this campaign was an opportunity for the Allies to unlock the door to consolidate their support to the Russian Empire. However, it appears to be a turning point in the history of Turkey and her savior Mustafa Kemal. Not many people may have forecast that Mustafa Kemal would be the leader of the Turkish national resistance, but this campaign had even taught Churchill how important Mustafa Kemal was important (Mango, 2000). Although he had won many battles in his career as a soldier, this victory raised Mustafa Kemal's popularity throughout the country as well as among other countries in the world.

His emergence in battles in Çanakkale wars marked his outstanding features as a leader. Piccirilli (2016) supports that Mustafa Kemal embodied the leadership principles of 'taking initiative leading by example, motivating and inspiring others' and that he can be taken as an example of leadership literally, a leadership that can change the course of history. The leadership features he displayed during the war is not limited to the war scenes. They can be extended to all parts of his life whether educational, political or economical.

There are many studies which focus on the analysis of Atatürk's leadership. For instance, Culpan (2009) explores his transformative leadership whereas Erdem (n.d.) delves into his educational leadership which he sees as an important factor in educational development. Derman (2020) examines Atatürk's leadership in a wider context after explaining the historical development of the leadership theories (see also: Hai, Moiden & Mohaiyadin, 2019).

Before investigating the leadership types, however, the term leadership must be explained further. The term has been studied on and various definitions do exist for leadership to the extent that, according to Derman (2020), leadership is confused with management and occasionally used synonymously, which are fundamentally different. Leadership can be defined within the perspective of goal setting and persuading individuals to behave in expected ways (Axtman, 1998; Gallagher, 2016) whereas Bass focuses on the social aspect of leadership and defines it as a process of social exchange between leaders and their followers (1994). According to Derman (2020):

“Hundreds of definitions have been made in the literature about the phenomenon of leadership. Thousands of academic researches have been made on the concept of leadership and hundreds of definitions have been added to the literature. All scientists doing research in this field have made a description. If it is necessary to make a general definition of leadership, it can be said that it is an energetic process that enables



individuals to adopt and realize common goals in a willing and enthusiastic way by bringing together them within the framework of a jointly created vision.”

Management, on the other hand, is seen as related to ‘systems and paper’ but the development of members (Day, Harris and Hadfield, 2001). The dichotomy between paperwork or managerial issues and personal development creates a tension according to Bush (2003), and he links leadership to values or purposes while management to technical issues.

According to Cuban (1988), at least 350 definitions of leadership exist. As a result, it can be alleged that the definitions provided, day by day, contributes to the complexity and ambiguity of the term. However, we may observe one common element in majority of the definitions: influence (see: Leithwood et al.,1999; Ogawa and Bossert, 1995; Yukl, 2002). There are also studies which relate leadership closely to values (Greenfield and Ribbins, 1993; Wasserberg, 1999) while some others see vision and leadership side by side (Bennis and Nanus, 1985; Southworth 1997).

As this article takes Bush and Glover's (2003) leadership models as the basis, their definition of leadership must be understood to see what is meant by the term throughout the text. Although they defined leadership in educational context, it can be adopted for different contexts as well:

Leadership is a process of influence leading to the achievement of desired purposes. Successful leaders develop a vision for their schools based on their personal and professional values. They articulate this vision at every opportunity and influence their staff and other stakeholders to share the vision. The philosophy, structures and activities of the school are geared towards the achievement of this shared vision. (Bush and Glover, 2003).

Considering all the variations in definitions and terms related by scholars to leadership, there is a need to adopt a framework to explain the leadership types Atatürk displayed. Bush and Glover (2002) investigated some models and came up with a summary of models where they presented an adaptation of Leithwood et al's (1999) typology which originally included six models from their research. Bush and Glover (2003) added two more models as they felt that flourishing literature on leadership ‘has generated a number of alternative and competing, models.’ Consequently, they have generated the following typology including nine leadership models: *Instructional*, *Transformational*, *Transactional*, *Moral*, *Participative*, *Managerial*, *Post-modern*, *Interpersonal* and *Contingent leadership* models. How these models, their definition and explanation will be used is provided in the subsequent part.

## 1. METHODOLOGY

The methodology of this study is based on qualitative method. The information and data are obtained from secondary sources such as books, journals, and articles. According to Bush & Glover (2003), the research has produced a lot of types and models of leadership. The studies on Mustafa Kemal Atatürk's leadership types adopt one perspective or another and analyse his leadership accordingly (see Çulpan, 2009;

Esteban n.d.; Güney, 1992; Hai et al, 2019). However, this article aims to identify the leadership types Mustafa Kemal Atatürk displayed according to the nine leadership models presented in Bush & Glover (2003). The models are summarized and explained briefly and matching relevant themes appearing from the events in and biographical or autobiographical records of Atatürk's life are tried to be provided to investigate and exemplify the leadership models.

## **2. LEADERSHIP MODELS AND ATATÜRK**

### **2.1. Instructional Leadership and Atatürk**

Leithwood et al. (1999) posit that instructional leadership critically focuses on the behavior where 'leaders engage in affecting the growth of' others. Sheppard (1996) differentiates between instructional leadership and administration and advocates that actions in this leadership have direct relations with teaching and learning and in a wider sense instructional leadership entails all leadership activities. This broader sense, according to Southworth (2002), enables other leaders to play a role and therefore recognizes how organizations operate. He also defines instructional leadership as a strategic perspective that paves the way to benefit from all resources available. According to Leithwood et al (1999), both the expert knowledge and formal authority is needed to lead followers. Bush (2003) supports that in educational contexts leaders' ultimate aim is the students which they manage to achieve by training teachers. Similarly, a leader in a broader sense may try to educate his immediate followers with an aim to educate the public. Bush (2003) also adds that the focus is on the 'direction and impact of influence' but the 'process'.

Erdem (n.d.) focused on Atatürk's educational leadership in his article. He focused on Atatürk's educational reforms:

As an education leader, Atatürk correctly diagnosed errors and malfunctions in education and, accordingly, made radical changes in the education system by implementing them himself.

Erdem (n.d.) emphasized that "schools are expected both to be a leader and raise leaders" who might consist of not only from administrator at every level, inspectors, class teachers but also sometimes from students. He supported that educational leadership atmosphere is determined by the expectations of their followers and therefore educational leaders need to be knowledgeable and versatile. He also established a connection between educational development and a good leadership. He concluded that Atatürk displayed educational leadership by 'making accurate observations and evaluations, bringing principles about education and making radical changes.' He did this by actively involving in the process as an instructor and a trainer. For instance, Atatürk actively participated in educational congresses one of which took place in July, 1921. According to Kapluhan (2015), this congress is the turning point in Turkey's educational history where Atatürk explained his thoughts on the principles to be adopted in reforms as well as his ideas about and expectations from teachers.

This congress was as important as the War of Independence for the Turkish Nation. Erdem (n.d.) gave a few other examples from Atatürk's tours around the country such as Konya in March, 1923 and Rize where he shared his ideas about education.

There are many other examples which show that Atatürk was an active instructional leader. He knew that a new alphabet was crucial for his nation to understand and learn better their own language, history and culture, which would result in the achievement of the goal to catch up and keep up with modern societies. After his Alphabet Revolution, Mert (2017) conveys that he was a teacher at the blackboard and he taught to teachers, scientists and the members of the parliament. He also encouraged them to teach the public and received a lot of support from both the press and the public. Mert (2017) includes that Tekirdağ was the first of the cities where Atatürk taught the new alphabet. "In that time, love and trust that Tekirdağ's people showed towards to Ghazi [Atatürk] and sincerity in learning Turkish Alphabet, increased Ghazi's perseverance and courage about realization of Alphabet Revolution."

Atatürk did not only focus on teachers, the public but also the forerunners of the nation. He sent many talented students abroad as he wanted to start a university reform. Erdem (2012) says:

Atatürk gave attention to universities, students and academic staffs. After proclaiming the republic, Atatürk sent talented students to universities abroad in order to achieve the 'university reform'. Beforehand, Professor Albert Malche, a pedagogue at Switzerland Geneva University, was invited to Turkey and requested to draw up a report based on the investigation about İstanbul Darülfünun. TBMM approved the establishment of İstanbul University affiliated to the National Education Department by the law 2252 on 31st of May 1933. By the university reform, new higher education institutions were established to implement plans. During this reform, Jewish academicians escaped from German as a result of Nazi regime supported the establishments of scientific, modern and democratic universities.

Mustafa Kemal loved to teach and learn at the same time. He used to love reading books which he had never neglected even during the wars he fought. According to Özdil (2018), "His appetite for learning was insatiable. Reading was like breathing to him... Before the battle of Dumlupınar, the entries in his diary included: 'I got up early in the morning and read a book... İsmet Paşa left. I'll read and then go to bed... I am alone I'll read a book for a while". He used to read Diderot, J.J.Rousseau, and books about Islam, the history of the Ottomans as well as poems (p.290). He used to ask his friends to send books so that he could read. He read more than 4000 books. He learned French after he started the military school and took private language lessons. He had many guests for dinner from different backgrounds and professions with whom he enjoyed discussing various subjects about history, science, politics and so on. There also used to be chalks and a blackboard by the table (see Bayar, 2009; Özdil, 2018; Yurdakul, 2008, Yurdakul, 2009). He tried to teach people around by writing books the number of which was 11 including Nutuk that he wrote in three months and read it aloud in six days in the parliament (Özdil, 2018, p. 292).

As a result, by engaging others to get involved in the teaching and learning process, as well as himself, Atatürk displayed the features of the instructional leadership model in which a leader attaches importance to the 'growth of others' as suggested by Leithwood et al. (1999) and Sheppard (1996). Atatürk recognized the role of his followers in achieving his goals and enabled them to actively take part and this understanding is also parallel with Southworth's (2002) ideas about leaders. Atatürk's using each individual, every opportunity and almost every part of the country for educational reforms proves that he took a strategic perspective to benefit from all resources available. Atatürk used his knowledge he accumulated throughout his life and the formal authority he acquired following the struggle for Independence to motivate his followers. His main focus was the 'direction and impact of influence' in Bush's (2003) terms. In other words, Atatürk directed his attention to the improvement of the public and how this aim could be achieved or the 'process' was secondary to his aims.

## **2.2. Transformational and Transactional Leadership and Atatürk**

Burns (1978) is alleged to be the creator of the term Transformational by Gunter (2001) and Allix (2000). Leithwood et al (1999) define Transformational Leadership as a type of leadership that emphasizes commitment and capacities of members. The more members are committed to organisational goals, the higher the capacity to achieve these goals will be as it brings more effort and therefore productivity. According to Miller and Miller (2001), if the commitment and the rise in the capacity to achieve goals is continuous until the transformation of the organisation has ended, then it could be concluded that transformational leadership occurs. On the other hand, if the process is more short-lived and the focus is on brief value exchanges between the leader and their follower, it is more related with Transactional Leadership. Moreover, in transformational leadership, unlike transactional leadership, the values and motives of the both sides merge (Ibid.). Sergiovanni (1992) makes a similar differentiation by focusing on the discrepancy between the length and scope of the objectives and a win win situation between the leader and their followers. In other words, transactional relations occur when an employee earns their salary or a type of reward after completing their tasks while in transformational leadership, the primary focus is on the welfare of the organisation with dependent objectives serving a broader end. According to Day et al (2001), success does not rely on either model but a combination of both. In order for a leader to be successful, specific objectives and more individualistic or occasional needs are to be met as well as long term and united goals so that a 'smooth' and well maintained system is ensured. The two models have been issued under the same title bearing this nuance of meaning in mind.

Transformational model is criticised by Chirichello (1999) and Allix (2000) as it may yield 'despotic' and 'normative' processes towards goals. They imply that the model may turn into a tool to control followers as it involves 'strong, heroic and charismatic

features' that may arouse doubt about its 'appropriateness for democratic organisations'. Allix (2000) further alleges that transformational model involves 'indoctrination of falsehoods and cultivation of ignorance' and therefore it might be used as a tool for 'psychological manipulation.'

Bush (2003) defines Transformational leadership as follows:

Transformational leadership describes a particular type of influence process based on increasing the commitment of followers to organisational goals. Leaders seek to engage the support of teachers for their vision for the school and to enhance their capacities to contribute to goal achievement. Its focus is on this process rather than on particular types of outcome. (p. 15)

Hai et al (2019) support that, as the "world's greatest strategist", Atatürk can be deemed as a transformational leader because he transformed and modernised Turkey (p.71). He displayed not only the characteristics of transformational but also transactional leadership. According to Esteban (n.d.), transformational leaders 'challenge organizational norms and status quo'. He started to challenge norms and the status quo even when he was a child. For instance, he faced two aspects of the society he was in during his childhood. One was a perspective represented the past and the other the future. According to Villalta (2014), his mother represented the past and his father the future and his destiny would be the soul of his nation's transformation. His mother, Zübeyde Hanım (note: 'hanım' is a title which means 'miss, lady or mistress' in Turkish, not the surname), was a pious woman who wanted to send Atatürk to a religious school while his father, Ali Rıza Bey, was a supporter of modern educational system adopted from Europe. Atatürk says (cited in Villalta, 2014), "My father...was a man of liberal views, rather than hostile to religion, and a partisan of Western ideas. He would have preferred to see me go to a lay school, which did not found its teaching on the Koran (the holy book of Muslims) but on the modern science." Atatürk and his father made Zübeyde hanım happy by sending him to Fatma Molla Kadın school. All students had to participate in a ceremony in which students progress through streets to their school. Zübeyde hanım was very happy to see her son in a white suit and wrapped in a white turban (Ibid.) His father took him from the school and sent him to Şemsi Efendi's modern school six months later. That was a school which followed European teaching methods. He chose the new norm he faced while not completely rejecting the former one that was represented by his kind, tender and virtuous mother, who lost six of her children and only sought safety for her only son. However, Mustafa Kemal opted for the new norm or the change by standing up to the status quo of his environment. The dilemmas Atatürk faced in his childhood would follow him all throughout his life, which they allowed him to transform continuously to a state that affected his nation, too.

Atatürk tried to change his environment. Before the First World War, he had met the Young Turks who also supported the modernisation of their country. He was an outspoken critic of the contexts he was in and he had a charismatic personality which

caused even his friends to be his enemies (Bay, 2013). Still, while challenging many, he managed to make his followers believe in and support him because, as Esteban (n.d.) states, ‘he was able to make his followers believe in the common vision of an independent Turkey national state in a short period of time (three years, from 1919 to 1922).’

Esteban (n.d.), defines a transformational leader as someone who leads people to change their perspectives. Atatürk was a leader who encouraged people to think differently even in the darkest moments. For example, he managed to convince his friends and then his people that a free country was possible even before he started the War of Independence. İstanbul was occupied on November, 13, 1918 and İzmir was occupied in on May, 15, 1919. As he explained the situation in Nutuk (his Great Speech), weapons and ammunition were taken from the army, the people were exhausted and impoverished because of the Great war (Özdil, 2018). Under these circumstances he believed that he could change the situation and envisaged a free country. As an instructional leader, which was discussed in the previous title, he addressed the youth in his Nutuk and explained the context he was in and how he overcame difficulties recommending them to believe in themselves to reverse unfavorable conditions (see the Nutuk, Great Speech, in English: Atatürk, 1963).

Apart from these, as a transformational leader, Atatürk always struggled to raise the commitment and capacities of members to boost productivity. As Bay (2011), supports, following all the difficulties, he gained respect from his friends and acquired new skills. He was a leader, he planned, negotiated and compromised when needed. He was angry with those who did not share their opinions with the and rebuke them by saying, “Don’t you have a head on your shoulder, don’t you have an opinion?” (Yurdakul, 2009, p. 231) and, in another occasion, in 1930, when Mustafa Kemal was the president of the republic, he called İnönü (from the governing CHP) and Fethi Bey (from the opposition party that was newly founded with Mustafa Kemal’s encouragement) and told them,

“I am now the father. You are both my sons. There is no difference between the two of you in my eyes. The only thing I wish is the issues to be discussed openly in the parliament. There are no issues that cannot be negotiated in the Turkish Grand National Assembly (TGNA) before the eyes of the public” (Ibid., p. 237-238).

These qualities served to boost the commitment and capacities of his followers. The examples are not limited to these circumstances. The congresses in Amasya, Sivas and Erzurum or the representatives he gathered in Ankara before the War of Independence proves his eagerness to involve all the capacity around him. Moreover, his insistence on a continuous transformational process until he made sure that the change is everlasting shows his transformational leader qualities. His reforms such as the abolishing of caliphate and the six basic principles adopted by the new republic served this main aim. He once said ‘One day my frail body will turn to dust, but the Republic of Turkey will live forevermore’ (Özdil, 2018). He accentuated that since he joined

the army his ultimate goal was an independent country which would survive for a long time.

As Esteban (n.d.) pointed out, the transactional leadership is more connected with management and it is a type of leadership which involves reward following the members achievement. At this point, he exemplifies Atatürk's use of this leadership style by dwelling on his famous words 'independence or death'. The reward and punishment are exposed within the expression. Atatürk involved himself while saying this as he was well aware of the fact that he was a member of the nation destined either to survive or die with them. It can be agreed that transactional leadership has some common aspects with management. Therefore, you may also refer to the Managerial Leadership model which is also discussed in detail.

### **2.3. Moral Leadership and Atatürk**

The main focus of this model is on values and ethics in close connection with the principles adopted by the leaders about what is good or bad and from which the authority of the leader arises (see Leithwood et al, 1999 and Bush 2003). According to Bush (2003), values are central to this model and these values are 'derived from democratic theory'. Sergiovanni (1991) sees this model as close to the transformational model in that it implicates meaning beyond specific, short-term and independent objectives employed by transactional leadership model. West-Burnham (1997) uses the term 'moral confidence' that suggests the long-term consistency in the principles adopted or actions taken by a leader. He further discusses that moral leadership may be 'represented by religious affiliation' which he calls 'spiritual' approach or 'higher order perspectives'. To sum up, a moral leaders must have principles to follow and 'explain and justify' their decisions in morally and 'reinterpret and restate principles' when necessary (Ibid.).

When we consider principles or values there appear some key words related such as 'inclusivity, equal opportunities, equity or justice, high expectations, engagement with stakeholders, co-operation, teamwork, commitment and understanding' (Gold et al, 2002).

Bush (2003) elaborates on his understanding of the term as follows:

Moral leadership is based in the values and beliefs of leaders. The approach is similar to the transformational model but with a stronger values base, that may be spiritual. Moral leadership provides the school [or other contexts] with a clear sense of purpose (p. 17).

Atatürk embodied moral leadership principles and values. Inclusivity is one of the principles followed by such a leader. As mentioned earlier, Atatürk involved all stakeholders in his struggle for independence. Commitment of the followers to the cause was one important criterium to be included. Representatives were elected and sent to form the parliament accordingly. They, therefore, were given equal opportunities to contribute to the transformation process. According to Villalta (2014),

“a moslem woman was condemned to seclusion. She could only go out into the street covered from head to foot... It was not even permitted for her to walk through the streets at her husband’s side...after sunset no woman was allowed to be found in the public streets...the lord of the house... (could) punish her or expel her from the house whenever he wished.” Atatürk’s involving women in the struggle for independence and giving them the right to vote before many European countries justifies his inclusive, equal approach to his followers.

Inclusivity cannot only be practised by involving stakeholders in decision-making. Another way is to involve everyone in the promised end or in the ideal life envisaged by a leader. After the War of Independence, Atatürk continued practising this type of inclusivity by imposing some reforms. According to Bayar (2009), Atatürk aimed at achieving the superiority of his nation by including women in social, economical and political life through Code of Civil Law; by uniting the educational system to refuse the class distinctions and privileges exercised in the Ottoman era; by reforming clothing styles to attain equality of opportunities within the daily life of society (e.g., your clothes showed your social status); by changing the alphabet to make literacy available to all and easier to extend the scope of education to people so that increasing the level of the society from mere *believers* up to *thinkers* (p. 24).

The examples of equity and justice that Atatürk followed showed themselves in his commanding the army. A commander must not start to eat before their soldiers do or try to order food from outside, nor must they try to find a place to rest before they make sure their soldiers have found a place to rest (Atatürk, 2014, p.38). Here follows another event that exemplifies his sense of equity and justice with high expectations: Atatürk ordered his soldiers to die to save the country. However, he was aware that being a commander did not mean you would be an effective leader of your soldiers and having the authority to order would not always suffice. Bay (2011) gives an account of such an occasion. In one crucial instance during the Çanakkale wars, Mustafa Kemal witnessed that some soldiers were escaping from the enemies in panic. He ordered them to stop and fight. He was standing upright on top of a rock where he was in danger of being shot and which showed his courage to the soldiers. He had accounted and maintained his posture purposefully. He knew that if a commander showed weakness and escaped before his soldiers, so would they. In his book *Zabit ve Kumandan ile Hasbihal*, Mustafa Kemal had already warned commanders to attack the enemy before their soldiers and stay behind their soldiers during withdrawals. This principle proves that being fair or just against your followers or showing them, you are as equally ready for the outcomes of decisions as they are, you may lead them effectively. A final example is from Yurdakul (2008) who narrates a memory from Muzaffer Kılıç. On their way from Erzincan to Suşehri (Sivas) on August, 29, 1919, Mustafa Kemal and his convoy had to give a break as his car broke down. They had to spend the night in the forest as everywhere was full of bandits and spies. Atatürk made a plan to dispatch duties. Guarding the team through the night was a matter of life and



death. Despite all the oppositions, Atatürk allotted the most difficult part of the night watch (between 3-5) for himself (2009, p. 72- 73). The attitude Atatürk took is a proof that he was a leader who intimately believed in equal opportunities.

In summary, considering principles or values such as 'inclusivity, equal opportunities, equity or justice, high expectations, engagement with stakeholders, co-operation, teamwork, commitment and understanding' (Gold et al, 2002), we may conclude that Atatürk showed all of the principles and values of moral leadership model in his actions.

#### **2.4. Participative Leadership and Atatürk**

Participative leadership can be defined as involving members of groups rather than one person alone. The leadership is also available to any one in the group (Leithwood et al, 1999; Neuman & Simmons, 2000). Bush (2003) supports that problems in an institution may be solved in an interactive process which is complex and this type of leadership can also be called as 'distributed' or 'collegial' and is 'underpinned by democratic ideals'. Sergiovanni (1984) and Copland (2001) support that this type of leadership will not only bond the staff together but also alleviate the burden of single leaders. However, Webb and Vulliamy (1996) argue that a clash between participative/collegial/distributed leadership and 'top-down' management is inevitable. Still, as the world gets more and more complex, it can be advocated that 21st century imposes a more democratic way of leadership (Harris, 2002).

Bush (2003) defines participative leadership as follows:

Participative leadership is concerned primarily with the process of decision-making. The approach supports the notion of shared or distributed leadership and is linked to democratic values and empowerment. Participative leadership is thought to lead to improved outcomes through greater commitment to the implementation of agreed decisions.

One of the main principles in participative leadership is the availability of leadership to other members. Atatürk let others be involved in decision-making as exemplified in his actions while calling for congresses in different cities. Another example of involving others in decision-making is his insistence on starting the final attack on enemies only after having been granted the title of commander-in-chief with "177 yes votes" and "11 votes against" while "13 parliamentarians abstained from the vote" which disappointed Mustafa Kemal who said he was used to unjust criticisms but "was crushed by the votes against the commandership and he couldn't accept abstentions" (Özdil, 2018, p. 143). Moreover, he was ready to hand in the power to his followers when necessary. For instance, he was the founder of the new republic but he never became the prime minister. İsmet İnönü was the first prime minister in Turkey. Moreover, İnönü was the one who represented Turkey in peace talks in Lousanne. Mustafa Kemal always aimed to delegate the responsibility of governing to different parties in his political life. He asked his friend Fethi (Okyar) to form an opposition party, which was called Free Republican Party/Serbest Cumhuriyet Fırkası, on

condition that the new party followed the ideals of republicanism and secularism (Zürcher, 2017). He also encouraged his closest friend Nuri (Conker) and his sister Makbule Hanım to join the party. The new party did not survive for long. As Webb and Vulliamy (1996) argued, there was a clash between ‘top-down’ management style and distributed leadership. To name the closure of the party as an example of authoritative leadership of Mustafa Kemal as Zürcher (2017) suggests would be unjust. I think this is about the clash between the dilemmas posed by long-lived democratic ideals and short-lived provisional expectations of the representatives of the old regime. According to Celal Bayar (2009), who was a close friend and companion of Atatürk’s and who was the head of the opposing Democrat Party between 1946 and 1950 before Adnan Menderes, *legitimacy* was one of the principles which Atatürk followed. Atatürk was a legitimist in the sense that all his actions were based on the idea that these actions were for the benefit of the nature as well as humans. It was Atatürk, then Mustafa Kemal, in 1909, who struggled for an open struggle of the secret organization CUP (Committee of Union and Progress) and for it to become a political party. It was again Mustafa Kemal (Atatürk), who gathered representatives from all around Anatolia and established the Grand National Assembly. Celal Bayar provides another example which displays Mustafa Kemal’s ultimate aim of participative leadership (2009). A member of the Republican Party (CHP today) offers to create an Independent Group within the party. Mustafa Kemal rebukes him harshly; however, he accepts eagerly the establishment of the first opposition party “Serbest Parti” (Free Party) without batting an eye. Despite all the opposition he had to face which sometimes rendered things almost impossible for him to work within the parliament, he never thought about closing down the parliament even though he had the power to do so (Ibid.)

We can infer from Bush’s (2003) definition of participative leadership that Atatürk’s commitment to improved outcomes was a reflection of his greater commitment to the implementation of agreed decisions. Atatürk’s eagerness to share the power with the stakeholders such as İsmet İnönü, the National Assembly and also with an opposition party already shows that he employed democratic practices within participative leadership styles.

In 1931 in İstanbul, during the visit of the chief of the US Army, General Douglas MacArthur, Atatürk said “Hitler will come to power in Germany within two years and, having its pride destroyed in the Great War, it will gain ambition for payback for its crushed pride. War will break out in Europe by 1940 at the latest... Hitler will drive his society and the world into a great catastrophe, and that’s how he will be remembered in history” (Özdil, 2018, p. 314). Basing his ideals on a democratic process, Atatürk, as a genius of foresight, must have already seen the benefits of his democratic actions for the future of his nation. According to Bayar (2009), Atatürk choose neither Marxism (popular in Stalin’s Soviet Russia) nor fascism (exercised by Hitler in Germany) but a method that had its foundation on an independent method

within science, experiment and reason. However, this method was not based on a mere positivist and pragmatist approach but a more eclectic and contextual approach which considers analysis, assessment and feasibility.

Atatürk's struggle for democracy continues to yield its results today even though we experience some lethargy at intervals. The lethargy has always been existent within the country; however, we should accept it as a predicament which can be overcome within a participatory working environment. I believe that our nation will manage to reach his democratic ideals, because, as Harris advocates, the democratic ideals and a more democratic way of leadership is imposed upon leaders by a more complex world in the 21st century.

## **2.5. Managerial Leadership and Atatürk**

Managerial leadership implies managing an institution rather than leading as, according to Leithwood et al (1999), the emphasis is on 'functions, tasks, and behaviours' and the authority arises from hierarchical or formal relations within an institution. Managerialism may also entail a lot of paperwork hindering a focus on the process of solving a problem and directing others to get involved. Only societal or other wider contexts may force them to act differently from their managerial routines. According to Myers and Murphy (1995), managers function within a hierarchical function which are supervising, controlling input, behavioural control, controlling output, selection/socialisation and controlling environment. Leithwood et al (1999) champions that leaders 'need to adopt a bifocal perspective' which suggests a combination of leadership and management. Managerial type of leadership can be confused with transformative leadership when looked from outside as their practices look alike (Leithwood, 1994).

Bush (2003) defines managerial leadership as follows:

Managerial leadership focuses on functions, tasks and behaviours. It also assumes that the behaviour of organisational members is largely rational and that influence is exerted through positional authority within the organisational hierarchy. It is similar to the formal model of management.

Atatürk can be an example of a managerial leader, too. As Leithwood (1999) emphasizes, Following are the features Leithwood focuses on which Atatürk displayed as a leader. Atatürk used to calculate each individual's 'task, function and behavior' in detail. He appointed important stakeholders to crucial posts during the War of Independence. He had collected many people throughout his life (Özdil, 2018) and asked for their contribution to the struggle. Atatürk set up such a network of people that he could find the people he needed whenever and wherever he needed (Bayar, 2009). Bayar (2009) recounted that he secretly went his home in Bursa so that he would not be noticed by rebels led by one of the insurgents against the national struggle called Anzavur. Ten minutes later, the door was knocked by a mysterious person who gave

him Mustafa Kemal's order to suppress the rebels. Bayar cannot help but admire Mustafa Kemal's ability to reach him under those circumstances.

Mustafa Kemal deployed most relevant people in crucial moments. One such incident occurred before the Great Offensive. Bayar (2009) adds that Atatürk asked some of his friends to sooth the overexcited people who urged for a quick action against the enemy in the parliament. The people whom Atatürk asked to address the parliament were eloquent and managed to ease the tension while keeping the MPs' vigilance active with their speeches (p.29).

Atatürk used to calculate every step he would take a habit which result from his military dialectic (Bayar, 2009). Another incident shows Mustafa Kemal's meticulous calculation of his actions. This incident was also told by Celal Bayar. Before the Great Offensive, one of the MPs says Kuvayi Milliye (National Forces) is a sacred madness, Mustafa Kemal protests and says 'Kuvayi Milliye is calculation!'. 'The War of Independence is a great mathematical architecture... Atatürk implemented all his decisions at the top of the endless possibilities pyramid' (Ibid.). We can observe that, as a leader benefitting from the positive aspects of managerial leadership, Mustafa Kemal considered all the details be it the steps to be taken, tools to be used or people to be deployed.

In this model of leadership, leaders may be delayed until a problem arises and it is the leader who solves potential problems. There are many occasions when Mustafa Kemal delayed his decisions before asserting his ideas. He had always listened to the stakeholders without interfering first, and then having heard everyone stating their opinions, he would give his final talk after synthesizing all ideas convincing everyone who had already started to argue harshly. His aid-de-camps and friends state that they did not remember any moment when they received any orders before having been consulted with (Yurdakul, 2009). Mustafa Kemal did not like to decide without seeing every aspect of a problem and delayed his actions until the moment he was needed to disentangle the problem. This also helped increase the effect of his solution to difficulties enabling his followers welcome his ideas more openly. As we discussed earlier through Myers and Murphy (1995), Atatürk, as a manager, functioned within hierarchy where, rather than being at the top but anywhere at any time, he supervised and analysed his environment through input and output control carefully that led him to select alternatives to solve potential problems within the institutional structure he was trying to form.

As a managerial leader, Mustafa Kemal was fastidious with details and paperwork. He kept journals, notes, and even the receipts of all transactions he conducted. He always paid back loans he received on behalf of his nation so that he would make sure that every step he took was legitimate. Muzaffer Kılıç, Mustafa Kemal's oldest aid-de-camp in Palestine, Gallipoli and many other fronts, highlighted that "Atatürk kept all written orders, telegrams, bills and kept them in envelopes. All documents were

transported on mules and horses to everywhere we went. These were the most valuable possessions of his" (cited in Yurdakul, 2009, p. 44) as Mustafa Kemal used to have a high opinion of accountability.

While sticking to the hierarchy of management and making the best of the circumstances, Mustafa Kemal also believed in the necessity to be a non-conformist when necessary. He was a commander who was raised by the Ottoman Empire. He devised solutions to the problems faced by the Ottomans and tried to strengthen his country by serving in different regions with differing responsibilities during this era (Bay, 2013; Bayar, 2009; Özdil, 2018). Before he gave his final decision to go to Anatolia to start the national struggle, he had looked for ways to serve his country in İstanbul either by sharing his ideas that made the Sultan and his followers uneasy, by offering to take part in the parliament in İstanbul or by asking to be assigned as the Minister of War. Having been disappointed by the attitude of the emperor and the government in İstanbul and following his observations around the Empire, he admitted the need to take the initiative and start a struggle of independence (Bayar, 2009, p. 46; Bozdağ, 2009, p.23; Yurdakul, 2009, p. 228). If he had obeyed the orders of the Sultan Vahdettin to return to İstanbul after his decision to call the nation for a resistance, Mustafa Kemal would never have succeeded in freeing his country. However, his nonconformity is not about disobeying superiors in the military context. In his book, *Zabit ve Kumandan ile Hasbihal*, he emphasized the absolute loyalty of a soldier to his superior and that it was important for a soldier to carry out the order; however, this did not mean that superiors could use their authority to serve their own interests. Serving the ultimate goal of commanding with justice and fairness is the responsibility of superiors (Atatürk, 2014). What is meant by nonconformity depends on the circumstances. One circumstance that exemplifies this is Mustafa Kemal's taking the initiative and saving his nation's future in Gallipoli. Although he was ordered to defend the inner parts of the peninsula, on 25 April, according to Liman von Sanders, he 'used his own initiative to join the battle with his 19th division and pushed the enemy back to the coast. Then for three months he had put up an indomitable resistance against constant violent attacks. I [Liman von Sanders] was thus able to place total trust in his energy and determination" (Mango, 2000; see also Bay, 2013, pp. 18-22 for details of Mustafa Kemal's initiatives).

To sum up, we can infer that Mustafa Kemal's managerial leadership style is among the leadership models that allowed him to be a good leader. It is a style which involves close inspection of details with a lot of calculation before making decisions and which makes room for necessary stakeholders serving different functions as well as reflecting a non-conformist nature along with a willingness to take initiative when necessary.

## **2.6. Post-modern Leadership and Atatürk**

Post-modernism has rendered modernist dichotomies blurry by questioning definitions and delving into the inconsistencies within those definitions. The same situation

applies to the leadership type it is represented in. According to Bush (2003) ‘there is no agreed definition.’ However, Starrat (2001) discusses that this approach boosts a more democratic leadership practice. Keough and Tobin (2001) propose that postmodern leadership may lead to an atmosphere where ‘multiplicity of subjective truths’ are welcome and the concept of absolute authority is unwelcome. They imply that such an atmosphere requires leaders who do not rely on hierarchy or rigid understanding of managing but adopting a perspective including diversity and individuality. According to Bush (2003), Starrat (2001) also supports that postmodern leadership corresponds with democratic stance.

Bush (2003) defines post-modern leadership as follows:

Post-modern leadership focuses on the subjective experience of leaders and teachers and on the diverse interpretations placed on events by different participants. There is no objective reality, only the multiple experiences of organisational members. This model offers few guidelines for leaders except in acknowledging the importance of the individual.

Atatürk was a democratic leader as he appreciated the contribution of other people around him. He was determined but not stubborn as his determination nourished by his in-depth analysis of conditions. As cited in Yurdakul (2008), Mazhar Akifoğlu confirmed that Atatürk was not someone whom you could not object to or whose ideas you could not reject “even in his most powerful time” (p.49). Mustafa Kemal had decided to start the Great Offensive in April, 1922 and sent a telegram to Yakup Şevki Paşa, the commander of the Second Army. Having read the message, Yakup Şevki Paşa replied with a 24-page-telegram objecting with his reasons that April would not be the best time to attack. He recommended August, 1922 instead. Four days later, having travelled a long way on muddy paths through dark and snowy ox-cart tracks, Atatürk arrived at the front and the commanders discussed the issue for hours until early in the morning. Without having a rest Atatürk returned to Ankara and sent another telegram: “The proposals of the Second Army commander were deemed appropriate and orders were given to the necessary places to remedy the deficiencies and the attack date was postponed” (Sadık Atak, Yakup Şevki Paşa’s aid-de-camp, cited in Yurdakul, 2009, p.96). Atatürk displayed a post-modern leadership in many such occasions as this as well as others: gathering congresses, establishing the national assembly, acquiring the authority from the assembly even in most urgent and crucial moments such as the Great Offensive. The examples presented in previous models reflect Atatürk’s post-modern leadership style to some extent.

Mustafa Kemal was a leader who always questioned and analyzed the conditions in detail and acted swiftly. He knew his people very well. For instance, Mustafa Kemal was aware that his nation was not divided by class distinctions unlike the European communities. Instead of adopting democracy as the way it was practised in Europe today, he adapted the general framework of democracy according to the structure and needs of his people (Bayar, 2009). Europe was actually suffering from fascism and socialism in those days. Atatürk was openly fighting with them as fascism says

“everything is for the state” whereas Atatürk said “everything is for the people”. The core idea he adopted was about the power of people which was represented in his founding the Republic. Bozdağ supported that in the version of democracy in Turkey, the state leads the society towards the execution of power by people (Ibid). In other words, the state is for people which also represents Atatürk's nationalism. Bayar argued that this understanding is different from socialism where the state exploits its people instead of the upper class which socialism despises as exploiters. Atatürk had already observed and analysed the shortcomings of fascism and socialism. He looked for another way of governing that would keep away from the disadvantages of them. Bayar alleges that the reason for the chaos in social and political life in Turkey is the pluralist and participatory model of democracy which could work in a society with class distinctions (Ibid.). Societies are active bodies and change continually; therefore, according to Bayar (2009), Atatürk's methodology is the solution. It is a methodology where politicians, heads of syndicates, economic institutions must rely on the will of people and implement the law rather than providing people with specific political views or promises which they do not stick to when in power. This was an approach which Atatürk adopted even in the war time, too. He always believed in his people (p. 14). In conclusion, he was aware of the sources of problems which he analysed meticulously with an approach that involved the multifaceted structure of the society. He always tried to combine many aspects of definitions of governing and reach an optimal level of solutions of governing.

Atatürk was also aware that solutions to problems would never be the end in themselves as the needs are fluent. Therefore, he warned his people that they must not follow his ideas blindly. In 1933, in his opening speech in Republic Festival celebrations Atatürk said: “I leave no frozen and stereotyped rules or dogma as spiritual heritage. My spiritual heritage is science and reason” (Duran, 1997). Atatürk also said, “We will go and take knowledge and science from wherever they are and we will put them into our people's mind. There are no limits and conditions for knowledge and science” (cited in Erdem, 2014 and Mango, 2000). Mango (2000) also cites Atatürk continue his speech as “If social life is permeated with irrational, useless and harmful doctrines and traditions, it becomes paralysed... For everything in the world – for civilization, for life, for success – the truest guide is knowledge and science. To seek a guide other than knowledge and science is [a mark of] heedlessness, ignorance and aberration.’ However, science and reason is not used as a mere positivist method to understand changes. The difference of scientific knowledge relies in its temporariness and inquisitiveness. “Scientific information consists of relative truths established by using scientific methods in research” (Erdem, 2014). Atatürk knew that science itself was prone to change unlike dogmas. The main point here is the possible effects of innovations in techniques and ideas, which must be observed and conditions must be reevaluated to hinder the risk of lethargy and inertia within a society. Actions speak louder than words and Atatürk was a person of his words. Whatever he said was

a reflection of his actions. For instance, he invited John Dewey, a famous educational reformer, to prepare a report for the education system in Turkey. His report guided the struggles for educational reforms and paved the way for the opening of Village Institutes in the beginning of 1940. Musyafa Kemal also invited many German scientists such as Einstein to pursue their academic studies in Turkey, which supports that he practically placed emphasis on education as well as change and science.

Atatürk's rejecting the idea of rigidity in approaching to science is also reflected in his understanding of philosophy. Bayar (2009) quotes Atatürk's approach to philosophy: "The better I have good relations with philosophy, the less with philosophers!... It might sound weird but let me explain myself: Philosophers' disease is to attribute everything to one cause... Different claims (by different philosophers) have some truth. My principle is to examine the truth within its own laws."

The principles put forward by Atatürk reflects the individuality and contextuality of events which also reflects the core of post-modernist view. As a result, we can infer that Atatürk displayed a post-modern leadership model in which he appraised 'subjectivity of experience' and 'diversity of interpretations placed on events by different participants' (see Bush's definition provided above). Post-modern leadership follows that 'there is no objective reality' (Bush, 2003) and this understanding seems to be comprising one of the foundations of Atatürk's post-modern leadership model.

## **2.7. Interpersonal Leadership and Atatürk**

West-Burnham (2001) sees a close relationship between interpersonal leadership and interpersonal intelligence which he defines as 'intuitive behaviours' relying on 'self-awareness' that 'facilitates effective engagement with others'. He also highlights the 'importance of collaboration and interpersonal relationships' (Ibid.)

Contexts change as well as the needs of the followers within the same context. Therefore, a continuous struggle by a leaders to understand their needs by using their interpersonal skills is crucial (Johnston and Pickersgill, 1992).

Bush (2003) defines interpersonal leadership as follows:

Leaders adopt a collaborative approach which may have a moral dimension. They have advanced personal skills which enable them to operate effectively with internal and external stakeholders.

As we mentioned earlier, Atatürk collected people throughout his life which alone shows his interpersonal leadership model. Bayar (2009) suggests that Atatürk started the war of independence with a handful of men without soldiers, money, weapons or cannons. However, he had a potential of followers since his childhood and military years as well as the people of Anatolia and Thrace who had admired him even without seeing. Even Celal Bayar had the opportunity to meet him personally after Atatürk established the National Assembly. When Bayar entered the room there, Mustafa Kemal was listening to a young civilian who was commanding 80-100 people. There



were a group of people together with him. Bayar concluded that Mustafa Kemal was a great commander who knew what each individual did and where they were. He was the one who easily found Bayar in his home in Bursa and he was the one who took into consideration every individual. Bayar added that he and people around Mustafa Kemal knew Turkey did not have the power to cope with her problem; however, they had one reference: Mustafa Kemal. Bayar admitted that people around him felt like tired moths flying towards the flame during the War of Independence, (Ibid.). Yurdakul (2009) expressed that Atatürk's friends respected him so much that they sat upright while they were talking about him and chose the most respectful words about him. For instance, they referred to Atatürk by using the suffix '-ler' in Turkish which means 'they'. "Atatürk, geldiler. Emir verdiler. Beni çağırıldılar (Atatürk, they came. They ordered. They called me.). Their eyes were filled with tears whenever they talked about him. His friends believed in and loved him" (p. 17). Before starting his voyage to Samsun with only a few people, Muzaffer Kılıç, aide-de-camp of Mustafa Kemal since Çanakkale and Aleppo, saw him on Galata Bridge in İstanbul. "Mustafa Kemal was tense and his eyes were shining bronze. After learning that Mustafa Kemal was determined to set off on a dangerous voyage to Samsun, Muzaffer Kılıç insisted on going along with him by saying 'Paşam, I will even go to death with you!' (Ibid. p. 58-59). It was impossible for anyone not to admire him once they have met him. There were few people who welcomed him in Havza; however, after some critical acts against the will of the Sultan who had sent him to inspect the region, a huge crowd of people filled the place to see him off and there were more to welcome him in his next station, Erzurum (Yurdakul, 2009, p. 67). From then on people raced to see him wherever he visited (p.91). Mustafa Kemal had to resign from military and take off his military suit after his intention to start the struggle for independence was obvious to the Sultan. Kazım Karabekir was assigned to his post instead. It was in Erzurum that he thundered into the house where Mustafa Kemal was studying, made a military salute to him and said that he was ready to serve him. Mustafa Kemal was relieved to hear this and hugged and kissed him. Atatürk was now sure that both his comrades and his nation would follow him not because of his military powers but because of their belief in his leadership. The belief of his comrades in Atatürk's leadership displays itself in another occasion, too. Ali Fuat Cebesoy was among the important leaders in the War of Independence. Cebesoy was cited as saying that none of the candidates of leadership such as him, Kazım Karabekir Paşa, Refet Paşa, or Rauf Orbay would accept each other as the chief of the group except for Atatürk who brought all of them together with his superior power, courage, chivalry and honesty (Yurdakul, 2009, p.79).

Another example that displays Atatürk's interpersonal leadership is his beliefs about teamwork. He believed that one needed a team to be successful. As Özdil (2018) quotes, Atatürk said, "A team is necessary. That is, an entire success cannot be attributed to single person. It is necessary to organize so success can be achieved.

Whatever I did, I was able to do with support from my friends and the people. It cannot be attributed to me alone” (p.304).

Here we need to focus on an event Bay (2011) narrates. Mustafa Kemal’s effective and maybe the most unforgettable commandership is apparent in his famous quote ‘I am not ordering you to attack, but to die! Other forces and commanders may replace us until we die!’ during the Çanakkale War proves his active engagement with his followers where he exclaims his commitment to sacrifice himself more than his soldiers. It also proves his courage and the secret of ignoring dangers of the situation he is in, which is based on his self-awareness (Ibid., p.23-24). He convinces his followers by setting himself as an example to engage them more in their actions even there is death in the end.

Atatürk’s engagement with his followers included non-verbal behaviors, too. Bay (2011) expresses that Atatürk was fastidious about his physical appearance and clothes. He was always clean wherever he was. Even when he was fighting behind the front, he was always clean (p.33). Özdil (2018) gives a detailed account of his cleanliness and orderliness:

“He would never be seen in pajamas. He also changed his clothes every day. He would bathe every morning. During most critical days of battle in Tripoli, Gallipoli, Muş, Palestine and Sakarya, he would heat water in a tin basin and bathe in his tent... He would bathe twice a day after becoming president... He gave importance to personal grooming. He shaved every morning. He would have a weekly haircut... He spent his life trudging from front to front, slept on the ground much more than in a bed and would sleep in trenches, but there isn’t one photograph of him looking bedraggled.” (p.333- 335).

It is obvious that Mustafa Kemal believed in team-work. On his way to start the struggle for independence in Samsun, there were at least 20 people who accompanied Mustafa Kemal. He used non-verbal communication ability on a daunting voyage to Samsun. Yurdakul (2009) cites Muzaffer Kılıç’s recollection of the voyage to Samsun, a voyage that was dreary. Although it was Spring, Black Sea was wild with waves. Almost everyone was sea-sick and vomiting. They were all tired of the wobbling of the ship. Mustafa Kemal and his comrades were all army officers, not naval officers, which meant they were not used to the conditions at sea. However, Mustafa Kemal was giving orders to the captain with patience. On the morning of the 19, May, all were exhausted except for ‘Mustafa Kemal who had shaved, put on his *paşa* suit and was standing upright like a statue looking at the shore like a mighty deity. We (Muzaffer Kılıç narrates) all remembered ourselves, shaved, put on our army suits and rowed ashore in a small boat’ (p. 61). In other words, while believing in team-work, Mustafa Kemal also appreciated the responsibilities of leading a team that led him to display strength and persistence in leading people.

Johnston and Pickersgill (1992) highlights that leaders are aware of the needs of their followers. Bayar (2009) gives an account of how Atatürk determined the needs of his nation: Atatürk roamed all around Anatolia to understand the needs of his people. In

1931, after a trip around the country, he recounted his impressions and tallied the needs of the country. The minister of the day told what was necessary to do and Atatürk calculated the amount of money needed as 500 million Turkish liras which was impossible as the minister acknowledged that the country could not even afford 5 million liras. When Atatürk asked them what the “solution” was, none could answer. He was angry and asked if they would just sit and do nothing just because they did not have money. Bayar adds that “we all know all the necessary things accounted to be done at that moment were accomplished soon” as solutions would never end in Atatürk (2009, p. 32). We may conclude that, as a leader displaying interpersonal skills, Atatürk was able to determine the needs of his followers, engage both himself and other in the work to be done through his awareness of himself as well as other stakeholders.

## **2.8. Contingent Leadership and Atatürk**

Rather than being a separate model of leadership which emphasizes one dimension of leadership, contingent leadership refers more to an eclectic approach to leadership according to requirements of differing contexts (see Bush, 2003; Lambert, 1995; Leithwood et al 1999). Rather than being normative, it tries to provide a more comprehensive view of leadership as there is ‘no single best type’ (Lambert, 1995) because the nature of different contexts require different responses from leaders. In this type of leadership model, a leader has the opportunity to choose from a repertory of models or practices specifically. Yukl (2002) also emphasized the complexity and unpredictability of contexts where a single method or approach may not suffice and leaders need to act according to the nature of different problems and adapt themselves when needed (see also Bush, 2003; Bolman and Deal, 1984; Morgan 1986).

Leithwood (1994) focuses on the relation between transformational and contingent leadership models. Transformational leaders may use different practices within specific contexts. The similarity arises from the rejection of using ‘rigid set of leadership behaviours.’

Bush defines contingent leadership as follows:

Contingent leadership focuses on how leaders respond to the unique organisational circumstances or problems they face. The wide variations in ... contexts provide the rationale for this model. Leaders need to be able to adapt their approaches to the particular requirements ..., and of the situation or event requiring attention. (2003).

As can be understood from the definitions provided, contingent leadership is about combining all leadership styles which are prone to change according to the context. As time, place and stakeholders change, so may the leadership acts as different contexts have different requirements (Bolman and Deal, 1984; Bush, 2003 and 1995; Leithwood, 1999; Morgan, 1986). All the examples provided under different models of leadership above prove that Atatürk cannot be a leader who can be defined within a single style as he benefitted from various strategies that can be tagged as differing

leadership models synthesized. Moreover, many events can be and were quoted under more than one title. The nature of the problems also change which means that leaders have to adapt themselves accordingly. However, although Atatürk lived through different contexts and among different people at different types and used different types of leadership models, there was one thing that has not changed. It is “Atatürk Methodology” as Bayar (2009) suggested. He explains what he means by Atatürk Methodology:

1. This methodology is rationality and being realistic. It is an independent method within the borders of science, experiment and reason. However, strict ‘systems’ are not important. Establishing a strong and potent Turkish Republic is crucial.
2. His method involves the benefit of people and nature: “Everything is for the [good of] people, the nature!”, unlike the motto ‘everything is for the state’ adopted by fascism and socialism which stipulates a set ‘system’ of governing. If the results of an action are considered for the welfare of people then those actions are legitimate.
3. This method involves detailed analysis of situation and a mathematical calculation of needs and potentials before acting.
4. This method stipulates that solutions to problems are endless when appropriately confronted with meticulous calculations, and with scientific and technical methods.

These points may provide the foundations for a contingent leadership model. However, Bayar (2009) warns that this method helps one found a country from scratch as Atatürk did; however, it is also a method which might turn into knife in a killer’s hand. Therefore, the benchmark for this method is legitimacy. The legitimacy is based on bearing a true value consistent with the good of humans and the nature. As a result, even if the contexts change, the Atatürk Methodology will provide a path towards a main goal. All the leadership models Atatürk displayed, be it one by one or en masse, may be understood, covered and assessed within this framework that stipulates reconsideration of situations with one main goal in mind: welfare of people and nature.

## **CONCLUSION**

In this study, I have tried to explain Atatürk’s leadership style within the framework summed up by Bush and Glover (2003) who were inspired by Leithwood et al (1999) and included nine leadership models. These models include ‘Transformational, Transactional, Moral, Participative, Managerial, Post-modern, Interpersonal and Contingent Leadership models. Two of these models, Transformational and Transactional leadership models, have been discussed under one title as they pose some similarities. Many examples from Atatürk’s life have been provided to support my arguments about the model of leadership he displayed.

The typologies for leadership models are not limited to the one provided in this study. Bush and Glover (2003) provide other typologies, as well, having recounted the

models that have been discussed here (p.23-27). The number of different typologies prove that the concept of leadership cannot be put in a straitjacket. In other words, there is no one typology or definition that can cover all aspects of leadership.

Some models focus on situational or contextual factors and assert that there is no one universal type of leadership. (e.g., Fiedler's Contingency Theory of Leadership, see Campbell, 1968) while others focus on *forces* that allow leaders to be leaders (e.g., Sergiovanni, 1984). While investigating Atatürk's leadership style based on Fiedler's theory, Güney (1992) observes that Atatürk's leadership styles have changed according to different contexts, such as before the War of Independence, during his presidency in the Parliament and his presidency of the Republic. Güney proceeds that while achieving his goals, Atatürk showed both autocratic and democratic leadership styles. For example, he displayed an autocratic style during the debates in the parliament about his being the chief commander when a quick decision-making procedure was crucial for the safety and therefore the future of the nation (1992).

According to Güney (1992), Atatürk never used his power or the threat of punishment to suppress people in the wars he led, instead he used his status to emotionally connect with his followers. That is, the human factor was important which implies that, even under war conditions, he used a more democratic leadership style as well as an autocratic one which allowed him and his followers to act quickly and save their lives when the pressure actually came from time limitations.

Atatürk displayed a reformist, organizational and guiding leadership style after the proclamation of the Republic (Ibid.) He implemented his revolutions in such a way that even his contemporaries thought that they were supporting their own ideas and knowledge while actually vocalising Atatürk's (Bayar, 2009).

He was a revolutionary leader in that he always featured his main goal which was the welfare of his nation. While doing all these he used all 'leadership forces' suggested by Sergiovanni (1984): Technical (which is close to Leithwood et al's 'managerial leadership', 1999); Human (using interpersonal sources that is close to both 'participative' and 'interpersonal leadership'); Educational (expert knowledge that is close to 'instructional leadership'); Symbolic (close to 'transformational' leadership in that there is a main purpose in all actions); Cultural (which is about building a culture and strengthen and articulate enduring values, beliefs linked to 'moral' leadership force (see Bush, 2003).

One of the important theoretical approaches to leadership is trait theories. Trait approach supports that 'a person must possess a particular set of traits to become a successful leader (Yukl, 2002). Arıkan argues that "it is a well-known fact that being a good leader requires some personality traits. Indeed, being an effective leader requires having 'some right qualities' as well as using power." This theory is important in focusing the leaders themselves. However, it was also criticised as not being sufficient to explain leadership processes (Arıkan, 2001).

The study covers only nine different models of leadership relating each to Atatürk. It does not allege that these models may explain all aspects of Atatürk's leadership. The sources (by Sergiovanni, 1984) and other typologies overlap with one another (Bush, 2003). Therefore, the events in Atatürk's life may overlap and be categorised within any of these typologies. Moreover, one event or action may have different characteristics that may exemplify more than one leadership model. It is important to emphasize that only one or two of these models may not suffice to explain a leader's actions, characteristics or the context as a whole. For instance, Deal cites Gawrych (2013) who argues that many studies focus solely on the intellectual component of Atatürk's leadership, a perspective 'which is too narrow to explain Atatürk' (2015). Gawrych (2013) focuses on conscience and cognitive activities (feeling and mind) in Atatürk's leadership. Atatürk was a leader who could appeal to his nation's feelings and emotions (see Deal, 2015, p. 237). Emotions and conscience are an important aspect of leadership and they cannot easily be categorised under any of the leadership models provided in this article.

Future studies might try to explore emotions, conscience and mind affecting Atatürk's leadership style. As Bayar (2009) expresses a method for leading is like a double-edged knife that could turn into a weapon in an ill-willed person's hand and the method Atatürk used to found a country might as well be used to destroy a country (p. 35). Gawrych (2013) is cited to argue that "Atatürk was capable of callousness and ruthlessness... He accepted the loss of innocent civilian lives as a common feature in warfare. There were, therefore, two sides to Atatürk's character." (see Deal, 2015). On the other hand, Atatürk was a sensitive human. For instance, he was squeamish at the sight of blood. He did not use to consent to the sacrifice of animals during his visits. When reminded of wars he had to fight, he would say that the only thing cared in those moments was the salvation of his nation (Özdil, 2018). Atatürk believed that wars were merely murder if not fought for the defence or salvation of a nation. Bearing the abovementioned aspects of leadership, it can be concluded that the mindset, emotional and conscientious aspects may govern leaders while choosing their styles.

## References

- Allix, N.M. (2000). Transformational Leadership: Democratic or Despotic? *Educational Management and Administration*, 28 (1), 7–20.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.
- Atatürk, M. K. (2014). *Zâbit ve kumandan ile hasbihal*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Atatürk, K. (1963). *A Speech Delivered by Mustafa Kemal Atatürk: 1927*. Ministry of Education Print. Plant.
- Axtmann, R. (1998). State formation and the disciplined individual in Weber's historical sociology. In *Max Weber, Democracy and Modernization* (pp. 32-46). Palgrave Macmillan, London.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publication: London.
- Bay, A. (2013). *Atatürk: Modern Türkiye'nin kurucusu dahi generalden liderlik üzerine dersler*. (A. F. Aytuna, Çev.). Pegasus Yayınları.

- Bayar, C. (2009). *Atatürk gibi düşünmek*. Der: İsmet Bozdağ. Truva Yayınları, İstanbul.
- Bozdağ, İ. (2009). *Celal Bayar anlatıyor: Bilinmeyen Atatürk*. Truva Yayınları, İstanbul.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row, 41*.
- Bolman, L., & Deal, T. (1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organisations*. San Francisco, Jossey Bass.
- Bush, T., & Glover, D. (2002). Pilot new visions evaluation: First interim report. Nottingham, NCSL.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). School leadership: Concepts and evidence.
- Chirichello, M. (1999). Building Capacity for Change: Transformational Leadership for School Principals. *Paper presented at ICSEI Conference, January 3–6, San Antonio*.
- Copland, M. (2001). The myth of the superprincipal. *Phi Delta Kappan, 82*, 528–32.
- Cuban, L. (1988). *Managerial imperative and the practice of leadership in schools, the*. Suny Press.
- Çulpan, R., (2009, November 2). *Atatürk As A Transformational Leader* [Blog post]. Retrieved from <http://www.ataturksociety.org/ataturk-as-a-transformational-leader/>
- Day, C., Harris, A., & Hadfield M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership, *International Journal of Leadership in Education, 4* (1), 39–56.
- Deal, R. A. (2015). The Young Atatürk: From Ottoman Soldier to Statesman of Turkey. *Insight Turkey, 17*(1), 236.
- Derman, G. 2020. *The Main Differences Between Leadership And Management "Atatürk's Leadership"*. [online] Ijses.org. Available at: <http://www.ijses.org/index.php/ijses/article/view/248> [Accessed 13 December 2020].
- Duran, A. I. (1997). 21. Yüzyılda Kemalist gençliğe düşen görev: İTÜ 10 kasım 1999 Atatürk'ü anma töreni konuşması. *Aydınlanma 1923, 29*(29), 8-9.
- Erdem, M. (n.d.). Atatürk Hakkında Bilmek İstedığınız Herşey. Retrieved December 12, 2020, from <https://www.atam.gov.tr/wp-content/uploads/Menendi-ERDEM-%e2%80%93-Bir-E%c4%9fitim-Lideri-Olarak-Atat%c3%bcrk.pdf>
- Erdem, A. R. (2014). *Atatürk'ün bilime verdiği önem: Bilimi ve bilimsel düşünceyi hayatta rehber edinmesi. Belgi Dergisi, (8)*, 1033-1046.
- Erdem, A. R. (2012). *Atatürk'ün liderliğinde üniversite reformu: yükseköğretim ve bilim tarihimizde dönüm noktası. Belgi Dergisi, 4* (2), 376-388
- Esteban, J. (n.d.). Retrieved from [https://www.academia.edu/33094097/Case\\_Analysis\\_Mustafa\\_Kemal\\_Ataturks\\_Leadership](https://www.academia.edu/33094097/Case_Analysis_Mustafa_Kemal_Ataturks_Leadership) on December, 19, 2020
- Campbell, R. (1968). *Administrative Science Quarterly, 13*(2), 344-348. doi:10.2307/2391461
- Gallagher, C. C. R. (2016). Muddling Leadership and Management in the United States Army. *Army Press Online Journal, 16*(32), 1–8.
- Gawrych, G. W. (2013). *The young Atatürk: From Ottoman soldier to statesman of Turkey*. Bloomsbury Publishing.
- Gold, A., Evans, J., Earley, P., Halpin, D. and Collarbone, P. (2002). *Principled Principals? Values-driven Leadership: Evidence from Ten Case Studies of 'Outstanding' Leaders*. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, April.
- Greenfield, T. B., & Ribbins, P. (1993). *Greenfield on educational administration: Towards a humane science*. Psychology Press.
- Gunter, H. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. London, Paul Chapman.
- Güney, S. (1992). Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, 8*(23), 309-316.
- Hai, W. W. L. J. O., Moiden, L. A. H., & Mohaiyadin, N. M. (2019). Qualities of transformational leader: A study on mustafa kemal Ataturk. Retrieved from [http://conference.kuis.edu.my/pasak4/images/kk/politik/076-KK\\_WONG\\_WAI\\_LONG\\_ETAL.pdf](http://conference.kuis.edu.my/pasak4/images/kk/politik/076-KK_WONG_WAI_LONG_ETAL.pdf) on December, 12, 2020
- Harris, A. (2002). *Distributed Leadership in Schools: Leading or Misleading?*. Paper presented at the British Educational Leadership, Management and Administration Society annual conference, Birmingham, September.
- Johnston, J., & Pickersgill, S. (1992), Personal and interpersonal aspects of effective team oriented headship in the primary school, *Educational Management and Administration, 20* (4), 239–48.
- Kapluhan, E. (2015). 1921 Maarif Kongresi'nin Türk Eğitim Tarihindeki Yeri Ve Önemi . *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi , 4* (8) , . DOI: 10.17828/yasbed.05955

- Keough, T., & Tobin, B. (2001). *Postmodern Leadership and the Policy Lexicon: From Theory, Proxy to Practice*. Paper for the Pan-Canadian Education Research Agenda Symposium, Quebec, May.
- Lambert, L. (1995). New directions in the preparation of educational leaders. *Thrust for Educational Leadership* 24 (5), 6–10.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Open University Press.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518.
- Mango, A. (2000). *Atatürk: The biography of the founder of modern Turkey*. Woodstock, N.Y.: Overlook Press.
- Mert, Ö. (2017). Harf inkilâbının gerçekleştiği süreçte Atatürk'ün Tekirdağ'ı ziyaretinin basındaki yansımaları. *Journal of Modern Turkish History Studies/Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 17(34).
- Miller, T.W. & Miller, J.M. (2001) Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4 (2), 181–89.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organisation*. Newbury Park, California, Sage.
- Myers, E., & Murphy, J. (1995). Suburban secondary school principals' perceptions of administrative control in schools. *Journal of Educational Administration*, 33(3), 14–37.
- Piccirilli, S. P. (2016, March). *Mustafa Kemal at Gallipoli: A Leadership Analysis and Terrain Walk*. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1031579.pdf> on December, 12, 2020
- Neuman, M., & Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, pp.9–13, September.
- Ogawa, R.T., & Bossert, S.T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31 (2), 224–43.
- Özdil, Y. (2018). *Mustafa Kemal*. Kırmızı Kedi Yayınevi
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San-Francisco, CA, Jossey Bass.
- Sergiovanni, T.J. (1991), *The Principalship: a reflective practice perspective*, Needham Heights, MA, Allyn and Bacon.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, XLII(4), 325–44.
- Southworth, G. (1997). Primary headship and leadership. *Leadership and teams in educational management*, 40-60.
- Starratt, R. J. (2001). Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility? *International Journal of Leadership in Education*, 4 (4), 333–52.
- Villalta, J. G. B. (2014). *Atatürk*. Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Wasserberg, M. (1999). Creating the vision and making it happen. *Living headship*, 154-165.
- West-Burnham, J. (2001). Interpersonal leadership, *NCSL Leading Edge Seminar*, Nottingham, National College for School Leadership.
- West-Burnham, J. (1997), Leadership for learning: reengineering 'mind sets', *School Leadership and Management*, 17(2), 231–243.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* 5 (PrenticeHall, Upper Saddle River, NJ).
- Yurdakul, Y. (2008). *Atatürk'le Yaşanmış Bilinmeyen Anılar*. (1. Baskı). Truva Yayınları, İstanbul.
- Yurdakul, Y. (2009). *Atatürk'ten Hiç Yayınlanmamış Anılar*. (8. Baskı). Truva Yayınları, İstanbul.
- Zürcher, E. J. (2017). *Turkey: A modern history*. Bloomsbury Publishing.



ARAŞTIRMA MAKALESİ

# Kentsel Paradigma Olarak Akıllı Kentlerin İncelenmesi: Songdo Woven Örneği

Özge Ceylin YILDIRIM<sup>1</sup>

## ÖZET

Günümüzde dünya nüfusunun yarısından fazlası kentlerde yaşamakta ve bu oran her geçen gün artmaktadır. Kentler büyüdükçe trafik sıkışıklığı, atık yönetimi, kirlilik, konut problemi, altyapı sıkıntısı, salgın hastalıklar gibi yeni sorunları beraberinde getirmektedir. Kentlerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara uyarlanması, yaşam kalitesinin artırılması ve kaynakların sürdürülebilirliği için çeşitli kent tanımlamaları ortaya çıkmaktadır. Bunların başında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kentlerde işleyişinin tartışıldığı, akıllı kent kavramı gelmektedir. Bu çalışma, akıllı kentlerin yapımının belirsiz yönlerini araştırarak Foucault, Deleuze ve Lefebvre'nin söylemlerinden yola çıkarak, akıllı kent paradigması ve uygulamasına dair kapsamlı bir eleştiri ve anlayış sağlamaya odaklanmaktadır. Literatürü gözden geçirerek, akıllı kent kavramını çok boyutlu bir kavramsal çerçeve aracılığıyla detaylandırarak, Songdo Akıllı Kenti ile Toyota finansmanında planlanan Woven Akıllı Kenti'nin karşılaştırılmıştır. 20 yıl arayla planlanan; inşa edilmiş ve tasarım aşamasında olan öncü akıllı kent yaklaşımları olarak örnek gösterilen bu iki kent farklı ölçeklere, teknolojik gelişmelerde, ülkelerde ve amaçlarla planlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre akıllı kentler, üç düşünürün 20.yüzyılda ortaya koyduğu söylemlerle artarak kurduğu ilişki dikkat çekerken, 20 yıl içerisinde akıllı kent yaklaşımlarında farklı teknolojik ve yönetsel yenilikler ortaya konmasına rağmen özne konumundaki kentlinin iktidar ilişkisi, gözleyen-gözlenen bağlamı, salt veri olarak değerlendirilmesi ve kent hakkı kavramı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bütünsel planlama yaklaşımı ve insan odaklı bakış açıları geliştirilmesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Akıllı Kentler, Foucault, Deleuze, Lefebvre , Songdo, Toyota Woven.

## *Smart Cities as the Urban Paradigma: The Smart Cities of Songdo and Woven*

## ABSTRACT

Today, more than half of the world's population lives in cities and this rate is increasing day by day. As cities grow, they bring new problems such as traffic congestion, waste management, pollution, housing problems, infrastructure problems, epidemics. Various city definitions are emerging for the adaptation of cities to current and future needs, increasing the quality of life and sustainability of resources. The first of these is the concept of smart city, in which the functioning of information and communication technologies in cities is discussed. This study focuses on providing a comprehensive critique and understanding of the smart city paradigm and practice, based on the discourses of Foucault, Deleuze and Lefebvre, by investigating the uncertain aspects of the construction of smart cities. By reviewing the literature and detailing the concept of smart city through a multidimensional conceptual framework, Songdo Smart City and Woven Smart City planned under Toyota financing are compared. According to the results of the research, while the relationship between smart cities and the discourses of the three thinkers in the 20th century draws attention, although different technological and managerial innovations have been introduced in smart city approaches in 20 years, the power relationship of the city dweller, the observer-observed context, evaluation as pure data and evaluated within the framework of the concept of the right to the city. A holistic planning approach and people-oriented perspectives need to be developed.

**Keywords:** Smart Cities, Foucault, Deleuze, Lefebvre , Songdo, Toyota Woven

<sup>1</sup> Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. oceylin@yildiz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8721-9552.

## GİRİŞ

21.yüzyılda kentleşme, küresel ekonomi, sosyal kalkınma, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) ile tanımlanmaktadır. Birleşmiş Milletler (2018) tarafından 2050 yılına kadar dünya nüfusunun %68'inin kentsel alanlarda yaşayacağı tahmin edilmektedir. Bu durum yoğun kentsel nüfus, küresel ekonomik ve sosyal faaliyetler beraberinde birçok sorun oluşturmaktadır (Bibri ve Krogstie, 2017). Ayrıca bilgi ve teknoloji çağında daha yaşanabilir ve daha erişilebilir bir kent için bilgi edinme, depolama, aktarma ve bilgiyi doğru biçimde kullanma birçok zorluğu barındırmaktadır (Ricciardi ve Za, 2014). Bu zorluklar ile ilgili kentsel alanlarda ait oldukları toplum ve içinde yaşayan insanlar bağlamında ele almak için çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Son on yıllarda ortaya çıkan kent tanımları yeniliklere ve BİT'in gelişmesine paralel olarak değişmektedir. Sürdürülemez şehircilikten kaynaklanan sorunlarla mücadele etmek için çeşitli çözümler ileri sürülmüştür. Bunlar, kentleri daha sürdürülebilir, dayanıklı ve daha akıllı hale getirmek ve bunun sonucunda kentlilerin yaşanabilir ve refah mekanlar üretmek ve kentleri daha çevre dostu hale getirmek için yeni paradigmaları benimsemeyi içermektedir ( Yiğitcanlar ve Han, 2010 ; Albino, Berardi ve Dangelico, 2015 ).Bu paradigmlar, artan kent nüfusunun ihtiyacını karşılayan, taleplere çözüm üreten ve teknolojik gelişmeleri içeren, mekânsal, sosyal, ekonomik, toplumsal, teknolojik ve kurumsal alanlarda bileşenleri barındırmaktadır. Ancak bu çözümler, dünya genelinde büyük ölçekli uygulamaları projeleri yerine, daha küçük ve lokal ölçekte çeşitli teknolojik müdahalelerle sınırlı kalmaktadır (Yiğitcanlar vd., 2019). Kent yönetimleri sürdürülebilirlik sorunlarını ele almamakta, erişilebilir, güvenli, sağlıklı inşa edilmiş ve doğal çevreler, sosyal eşitlik, temiz enerji, uygun fiyatlı barınma gibi kentsel nüfusa hizmet eden temel koşulları yeteri kadar sağlamakta zorlanmaktadır (Gilbert, 2016; Konys, 2018 ). Bu sorunları ortadan kaldırmak için yenilikçi hizmetler, verimli mekanizmalar akıllı ve sürdürülebilir altyapılar aracılığıyla kentsel hizmetler için daha akıllı çözümler aramaya yol açmıştır (Yiğitcanlar, 2015).

21. Yüzyılın kentsel normlarını sorgularken akıllı kent kavramı ile ekonomik ve kurumsal çıkarların ön planda olduğu küresel ve yerel kalkınmalar kent üzerinden tartışılmaktadır (Lara vd., 2016). İlk olarak sensörler, güvenlik kameraları, kontrol merkezleri, otonom sürüş ve bağlantılı altyapı ve topluluklar gibi teknoloji destekli olarak kavramsallaştırılmıştır (Abusaada ve Elshater, 2021; Zawieska ve Pieriegud, 2018). 'Akıllı kent' ifadesi, son zamanlarda gelecekteki şehir ve kentsel gelişim vizyonunda bir ana motivasyon haline gelmiştir. Akıllı kentlerin tanımının ve yaklaşımının belirsiz doğası, 'akıllı' teriminin dijital kent (Yovanof ve Hazapis, 2009), teknoloji kenti (Foord, 2013), kablolu kent (Baty,2012), her yerde bulunan kent (Anthopoulos ve Fitsilis, 2010), bilgi kenti (Hepworth, 1987), yaratıcı kent ( Florida, 2005) gibi diğer birçok kentsel gelişim kavramıyla birbirinin yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Bu tür terimlerin farklı tanımsal boyutu, profesyonelleri, pazarlama yetkilileri, danışmanları ve benzerlerini içeren kentsel yönetim ve gelişim etrafında;

kentlerin nasıl anlaşıldığı, kavramsallaştırıldığı ve planlandığına dair yaklaşımları betimlemektedir (Praharaj ve Han, 2019; Hollands, 2008). Bununla birlikte; akıllı kenti karakterize etmek için BİT, her yerde bulunan bağlantı, bilgi ve yaratıcılık, büyük veri ve açık veri, sosyal sermaye, iş ve girişimcilik, akıllı topluluk, sürdürülebilirlik dahil olmak üzere bir dizi konu kullanılmaktadır. Akıllı kentler, veri toplama, aktarma ve analiz biçimleri için BİT'in çok çeşitli yönetim uygulamalarının nesnesi olarak sunulmaktadır. Temel olarak; kurumsal güdümlü teknolojik olarak determinist akıllı şehir tanımlamaları (Kitchin, 2013), sosyal hayatın yazılıma kodlanmasına dayanan optimize edilmiş bir düzen ve kontrol toplumunu ifade eder (Haggerty ve Ericson, 2000).

Bu çalışma, akıllı kentlerin yapımının belirsiz yönlerini araştırarak Foucault, Deleuze ve Lefebvre'nin söylemlerinden yola çıkarak, akıllı kent paradigması ve uygulamasına dair kapsamlı bir eleştiri ve anlayış sağlamaya odaklanmaktadır. Literatürü gözden geçirerek, akıllı kent kavramını çok boyutlu bir kavramsal çerçeve aracılığıyla detaylandırarak, akıllı kent uygulamalarından en iyi olarak geçen ve inşa edilen Songdo akıllı kenti (Yiğitcanlar vd., 2019) ile henüz inşa edilmemiş ancak teknolojik, sosyal, hareketlilik ve ekolojik olarak öncü gösterilen Toyota Woven Akıllı kenti karşılaştırılmaktadır. Çalışmanın bulguları, inşa edilmiş-edilmemiş ve en yenilikçi olarak anılan akıllı kent uygulamalarının karşılaştırılması ve 20.yy'ın önemli düşünürlerinden olan Foucault'un "iktidar yaklaşımları", Lefebvre'nin "kent hakkı" ve Deleuze'ün "kontrol toplumu" olarak özetlediği teorilerini 21.yy. akıllı kent gelişimleri üzerinden ele alarak eleştiriler bir yaklaşım sunmaktadır.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Akıllı Kent Nedir?**

21.yüzyılda kentsel alanlardaki zorlukları BİT ile "akıllı" bir şekilde ele alarak kolaylaştırılması konusuna odaklanmaktadır (Batty, 2017). "Akıllı kent" kavramı Kitchin (2013) tarafından şöyle tanımlanmaktadır; sahip olduğu ağ altyapısını kullanan ve bunlarla ilişkili büyük veri ve veri analitiğini ekonomi, yaşam, çevre, insan, ulaşım ve yönetim alanlarında kullanan bir şehirdir. Birçok bilimsel araştırmanın ve makalenin konusu olan akıllı kent kavramı hakkında farklı yaklaşımlar ve tanımlamalar bulunmaktadır. "Yaşam kalitesini artırmak" için yeni bir paradigma olarak gösterilen Akıllı kent kavramı, yollar, köprüler, tüneller, raylar, metrolar, havaalanları, limanlar, iletişim, su, güç ve mega binalar da dahil olmak üzere tüm kritik altyapıları bütünleştiren, kaynaklarını daha iyi organize edebilen, planladığı koruyucu bakım faaliyetlerini yürütmek ve güvenlik yönlerini izlemek, aynı zamanda vatandaşlarına maksimum hizmet etmek isteyen kentler olarak tanımlamıştır (Kaltenegger ve Fink, 2016). 1990'larda BİT'in kentlerin modern altyapıları için kullanımı ile ortaya çıkan akıllı kentler kavramı birçok tanımlamaya sahip olan bir kavramdır (O'Grady ve O'Hare, 2012). Son yıllarda akıllı kent kavramı literatürde ve

uluslararası politikalarda giderek daha popüler hale gelmiştir. Bu kavramı tanımlamak için kentlerin geleceğinde BİT'in önemli unsurlar olduğu göz ardı etmemek gerekir.

Akıllı kentler çeşitli kavramlar ve bileşenler ile organik bir sistem oluşturmaktadır. Bu sistem için kentsel politikalar belirlenerek, teknolojik araçları kullanıp sistemin nasıl işleyeceğine göre bileşenler sınıflandırılmaktadır. Kanter ve Litow (2009) akıllı kent sistemini “organik bir bütün” olarak belirtmektedir. Komninos (2013), (1) elektronik ve dijital teknoloji, (2) BİT ,(3) Gömülü altyapı, (4) yenilik, öğrenme ve bilgiye yol açacak BİT ile insanların etkileşiminden bahsederek, endüstri, eğitim, katılım ve altyapı boyutlarını ele alarak organik bir bütün olarak tasvir etmektedir. Nam ve Pardo (2011) akıllı kent bağlamında “akıllılık” teriminin olası anlamları araştırılmıştır. Bu terimin daha hızlı çözümler üreten, geri bildirim sağlayan kullanıcıları tarafından uyarlandığında gelişim gösterdiğinde gerçekleşeceği vurgulanmıştır. IBM tarafından akıllı kentler “araçsal, birbirine bağlı ve akıllı bir şehir” olarak tanımlanmaktadır (Harrison vd., 2010). Batty ve diğerleri (2012), BİT'in kentlere yayılmasının yaşam kalitesini artırmak amacıyla her alt sistemin çalışma şeklini iyileştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. IBM, Cisco Systems ve Siemens AG gibi şirketler için teknolojik bileşen, akıllı kentlerin temelini oluşturmaktadır. Bu şirketlerin girişimleri ile tasarlanan Songdo, Masdar gibi akıl kentlerin gerçek zaman ve mekan arasındaki ilişki kurgulanmadığı, kentsel mekanda karmaşık ve rastlantısal deneyimleme senaryolarını, kentsel alana özgü kimlik bileşenleri temsil edilmediği iddiası ile eleştirilere maruz kalmaktadır (Greenfield, 2013). Bununla birlikte, teknolojilerin kent yaşamlarını teknolojik zorunluluklara uyarlamak yerine bu teknolojileri ihtiyaçlarına uyarlayarak kentlinin ve kentin potansiyellerini güçlendirmek için kullanılabileceğini düşünülmektedir (Kitchin, 2013; Cugurullo, 2018).

Akıllı kent kavramı teknoloji, insan ve topluluk kategorisi üzerinden teknolojik perspektiften ele alınmaktadır (Nam ve Pardo 2011). Bu perspektif akıllı kent girişimleri şirket odaklı eylemler ile yukarıdan aşağıya (top-down) yaklaşımı ile ele alınmasından kaynaklanmaktadır (Deakin ve Waer, 2011; Townsend, 2014; Caragliu vd.,2019). Mora ve diğerleri (2018) tarafından yapılmış olan çalışmada akıllı kent araştırmalarının hızlı büyüyen bilimsel sorgulama konusu olduğu, ancak bu bilgilerin teknoloji odaklı ve teknolojik nitelikte olduğu vurgulanmaktadır. Sosyal, çevresel ve kültürel değerlerle ilişkilendirilmediği, insan odaklı (antroposentrik) bir yaklaşımda olmadığı belirtilmektedir.

### ***1.1.1. Akıllı Kent Bileşenleri ve Katmanları***

Uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte kentlerin mevcutta ve gelecekteki zorluklara ve fırsatlara çözüm olarak akıllı kent stratejileri geliştirilmeye başlanmıştır. Akıllı kent stratejileri çevre, sağlık, yaşam, insan, ekonomi, ulaşım gibi konularda teknoloji altyapısı ile birlikte kentlerin belirli standartlara ulaşması hedeflenmektedir. Toplumun yaşam kalitesini iyileştirmeyi, sosyo-kültürel faaliyetleri arttırmayı, toplumun refah seviyesini yükseltmeyi, dinamik ekonomik gelişmeleri desteklemeyi

ve ekolojik dengeyi korumak için teknolojilerinin nasıl kullanılacağı konusunda yol göstermektedir. Bu bileşenler (Giffinger ve Pichler-Milanović, 2007) (Şekil 1);

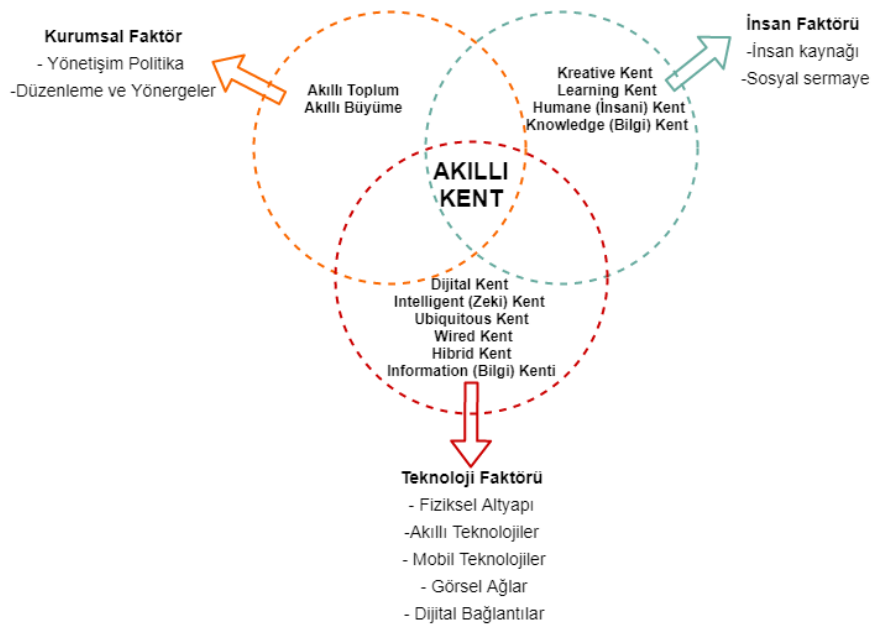


**Şekil 1.** Akıllı kent uygulamaları bileşenleri (Giffinger ve Pichler-Milanović (2007) ve Cohen (2012) kaynaklarından yararlanılarak uyarlanmıştır.)

- Akıllı insan: Yaşam boyu öğrenmeye yakınlığı, sosyal ve etnik çoğulculuk, esneklik, yaratıcılık, kozmopolitlik, açık fikirlilik ve kamu faaliyetlerine katılım da dahil olmak üzere kentin nitelik düzeyini temsil eden hem sosyal hem de insani yönler (Giffinger, 2007; Cohen ,2012)
- Akıllı yönetim: Siyasi stratejilerin ve perspektiflerin şeffaflığını gösteren kamu ve sosyal hizmetlerle ilgili şehir süreçleri için karar alma sürecine katılım (Giffinger, 2007; Cohen ,2012),
- Akıllı çevre: Kentin doğal koşulları, kirlilik seviyeleri, çevre koruma ve sürdürülebilir kaynak yönetimi ile doğrudan ilişkili kentin doğal kaynaklar (Giffinger, 2007; Cohen ,2012),
- Akıllı hareket: Kent içindeki erişilebilirliği ve sürdürülebilir, yenilikçi ve güvenli ulaşım sistemlerine ulaşmayı amaçlayan BİT altyapısı (Giffinger, 2007; Cohen ,2012),
- Akıllı ekonomi: Kentin yenilikçi ruhu, girişimciliği, verimliliği, esnekliği ve uluslararası yerleşikliği ve dönüşüm yeteneği (Giffinger, 2007; Cohen ,2012),
- Akıllı yaşam: Kentteki kültürel tesisleri, sağlık koşullarını, bireysel güvenliği, konut kalitesini, eğitim olanaklarını, turistik cazibe ve sosyal uyumu içerebilen yaşam kalitesini temsil eder (Giffinger, 2007; Cohen ,2012) .

Bu özellikler ve faktörler, bir şehrin daha akıllı hale gelmeye yönelik performans değerlendirmesine ilişkin kapsamlı bir analizle tanımlanması, mevcut durumların değerlendirmesi ve kent gereklilikleri için ana hedeflerin belirlenmesinde kullanılır.

Akıllı kentler bu bileşenlerle bütün olarak değerlendirildiğinde kültürün, bilginin ve yaşamın paylaşıldığı, yeni teknolojik araçların kente entegre edildiği, insan faktörü, teknoloji faktörü ve kurumsal faktörlerin tamamı olarak değerlendirilebilir. Nam ve Pardo (2011) akıllı kent katmanlarını (Şekil 2) altyapı ve teknoloji odağı olan teknoloji faktörü; yaratıcılığı, sosyal öğrenmeyi ve açık fikirliliği içeren insan faktörü; yönetim politikasını içeren kurumsal faktörü olarak üç temel faktör olarak kategorize etmiştir. Faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında insan ve teknolojik alt yapının sürdürülebilir büyüme ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir girişim olduğu görülmektedir. Ancak kurumsal faktörlerin desteği ve önemi ile bütüncül bir kent anlayışı ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2. Akıllı kentin temel faktörleri (Nam ve Pardo, 2011'dan yararlanılarak uyarlanmıştır)

### 1.1.2. Akıllı kentin mekânsal özellikleri:

Akıllı kentler, düzensiz ve hızlı gelişmiş kentlerde sürdürülebilir kalkınma ve refahın artırılması için toplumsal, fiziksel, kurumsal ve teknolojik sermayenin kullanımına dayanan kavramsal bir kentsel gelişme modelini temsil eder (Angelidou, 2014). Bununla birlikte, akıllı şehir gelişimi için stratejik planlama, -henüz- büyük ölçüde keşfedilmemiş ve disiplinler arası alanlara atıfta bulunması da dâhil olmak üzere, çeşitli nedenlerle hala oldukça soyut bir fikir olmaya devam etmektedir. Akıllı kentlerin planlanması ve mekânsal özellikleri ele alındığında yaratıcı ve akıllı kentsel mekânlar, kamusal ve özel alanları teknolojik altyapıda sosyal ve kültürel kimliğin sürdürülebilmesine olanak sunması önerilmektedir.

Kentsel mekânın sosyal, erişilebilir, konfor ve güvenlik, fiziksel özelliklerinin kalitesinin yüksek olduğu, mekânsal organizasyonların ve mekan hiyerarşilerinin sosyal etkileşimi teşvik etmesi (Demirel Etlı, 2019), insanın kentsel mekanın kültürel

bir parçası olabilmesi gerekmektedir (Stefancova ve Basova, 2017). Sosyal ve fiziksel olarak iyi planlanmış kamusal ve özel mekânlarla planlanmış akıllı kentlerde kentsel mekân çeşitliliği ve etkileşim alanları fazladır.

Akıllı kentlerin planlama, tasarlama ve yönetim süreçleri kullanıcısı olan kentli ile birlikte yürütüldüğünde mekansal kalite ve verim aynı oranda artmaktadır. Teknolojik altyapı ile birlikte katılımın sağlandığı, kentsel mekanla vatandaş, yönetim ve teknoloji firmaları gibi çeşitli aktörlerin işbirliğinde ele alınmalıdır (Stefancova ve Basova, 2017). Akıllı kentin mekansal bileşenleri yapılar, sokak, cadde, meydan, yeşil alan gibi açık kamusal alanlar olarak ele alınabilir. Kentin fiziksel yapısı BİT ve veri analitiği üzerine kurulmaktadır (Hollands, 2008).

Akıllı kentin mimari yapısının ve mekansal özelliklerinin kentin sosyal, tarihsel, kültürel, ekonomik değerlerine göre değişkenlik gösterir (Letaifa, 2015). Kentsel mekan iyi planlanmış ve insan odaklı bir yaklaşımla ele alınmış olmalıdır. Yapı ölçeğinden sokak, mahalle ve kent ölçeğine kadar tüm ölçeklerde iyi tanımlanmış, yenilikçi teknoloji ile zenginleştirilmiş mekanlar sunmalıdır.

## 1.2. Foucault ve Akıllı Kent

Gelişmiş teknolojik sistemler ve iletişim teknolojileri kullanılarak kentlinin yaşamlarının iyileştirilmesi, bölgesel, ekonomik ve çevresel faktörlerin optimize edilmesi anlamında emniyet, ulaşım, eğitim, sağlık, turizm, kamu politikası gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Bouskela , 2016; Khatoun ve Zeadally ,2016). Ancak teknolojinin ve iletişimin hayatın tüm alanlarına yayılması, teknoloji kullanımı ile insan yapımı hataların ve rastlantısallığın ortadan kalkacağı varsayımları üzerinden eleştirilmektedir. Her türlü kişisel verinin gizliliği, kontrol edilebilir oluşu, dijitalleşmenin hayatın her alanını sarması ile adaletsizliğin, güvensizliğin, eşitsizliğin beraberinde getirmesi durumu çokça tartışılmaktadır. Akıllı kentlerin söylem ve uygulamaları, Foucault'nun(2010) neoliberal ve teknokratik yaklaşımı üzerinden değerlendirildiğinde Büyük verinin elde edilme biçimi, kullanımı ile politika, teknokrasi ve planlama yaklaşımları ile İktidar–Bilgi ağı kurulmaktadır. Teknoloji ve yönetim bağlamında “teknopolitika” (Mitchell, 2012), dijital yollarla sensör, kamera, nesnelerin interneti gibi araçlarla yönetim tekniklerini kullanarak günlük yaşam organize edilmekte ve yönetilmektedir.

Akıllı kentlerin doğasında bulunan düzenleyici, yönetsel dinamikler Foucault'nun iktidar ve yönetsellik yaklaşımlarına yönlendirmektedir. Foucault (1982), temelde modernitenin kentin, iş-emek gücünün ve disipline edici gücün mekân ve zamana yansımaları, etkileşim kurma biçimini dönüştürdüğünü, bu dönüşümün gündelik hayatın temel bir parçasını oluşturduğu iddia etmektedir. İktidarın ve kurumların doğuşu, modern kentin yaratılmasıyla eşzamanlı olduğu ve kamusal tezahürün, piyasa ekonomisinin, devletin, felsefe ve bilimin, sekülerleşmenin ve pastoral gücün etkinliğinin kaybının gelişmesiyle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca Foucault (1982) “başkalarının olası eylem alanını yapılandırma” kapasitesi olarak ele aldığı

İktidara ve belirli aktörlere, onların aracılık teknikleri ve söylemsel rejimleri ile özneleşme durumları sonucunda “eyleme geçme” süreçlerine işaret eder. Bu durum akıllı kentlerde “teknolo-politika” bağlamında, büyük veri kullanımlarına, veri analitiğine, kod yazılımlarına ve bunların gündelik hayatı organize etmesine ve yönetimdeki ana araçlar olarak ortaya çıkar. İktidar ve aktörler, bilgi ve iletişim araçları ile yönetimi yapılandırır ve onlarla eyleme geçer.

Akıllı yönetim, akıllı vatandaş yaklaşımları üzerinden kentsel mekâna odaklanıldığında; yönetim nesnelere ve kaynaklarını organize etmek, düzenlemek için Foucault ve Senellart’ın (2011) farklı iktidar yaklaşımlarını incelemek için ortaya attığı kavramsal çerçeve incelenmektedir. Bu çerçevede, aktör ağı teorisi gibi diğer ilişki ve dolayım-merkezli yaklaşımların erişiminin ötesine geçen, özelden genele ve tanımlayıcıdan analitik olana bir hareketi ima eder (Latour, 2008). Bu bağlamda hükümet ve toplumsal düzenin işleyişinde panoptik, kurumların disiplin yönetimi ve normallik üretme görevlerini teknoloji ile ilişkiler içinde ele alan akıllı kentler üzerinden değerlendirmek mümkündür. Kent yönetiminde aktörler arasındaki ilişkiler ağını teknoloji tabanlı, kontrol gücünü iktidara bırakarak, izlenenin her zaman görüldüğü, ancak izleyenin görülmediği bir mimari rejimi temsil eder (Casero ve Urabayen, 2020). Kentlinin kentsel mekânı özgür kullanım hakkına sahip olduğu meydan, sokak, park gibi açık kamusal alanların kullanılabilirliği iktidar aygıtları tarafından veri toplama ve analiz etme amaçlı kullanılmakta, kentli mahremiyeti ve etkileşim alanı kontrol altında tutulmaktadır. İktidar kentliyi izlerken kentlinin her hareketinin gözetildiğinden haberi yoktur.

Akıllı kent paradigmasıyla birlikte geliştirilmekte olan yeni ekonomik bilgi doğrultusunda, disiplinler arası üretimin yerine akıllı yönetime ve öznenin kendi kendini üretmesine olanak sağlayan bir yaşantı sunmayı savunmaktadır (Casero ve Urabayen, 2020; Wang,2017; Klauser, Paasche ve Söderström, 2014). Bununla birlikte havaalanları, istasyonlar, tema parkları, metrolar, tramvaylar gibi birçok kentsel referansla hızın ve teknolojinin temelinde özne ve iktidar ilişkisi dönüşerek, kimlik, tarih, insan ilişkileri ağının tekilliği değişerek eski kentsel mekânlarla hiçbir ilgisi olmayan yeni mekânlar üretilmektedir (Casero ve Urabayen, 2020). Foucault (1982), disiplin ve insan çeşitliliği içinde yeni bir iktidar ekonomisinde özne kontrolü ve yönetimine dayan iktidar yaklaşımlarını yeni bir kentsel politikanın temsilcileri akıllı kentler üzerinden bakmayı mümkün kılmaktadır.

### **1.3. Lefebvre ve Akıllı Kent**

Akıllı kent yaklaşımı, devletler ve şirketler perspektifinden kentsel sorunlara teknolojik çözümlere odaklanma eğilimindeyken, bu teknolojilerin yerel topluluğa ve altyapı önceliklerini belirlemeyle ilgili olarak insanlara ve topluluklara hizmet etmesi ve çalışması gerekmektedir (Sadoway ve Shekar, 2014). Kullanıcısı olan kentli danışmanlığı ve katılımı akıllı kent önerilerinde sıklıkla tanımlanmasına rağmen kentsel altyapılarda ve kamusal alanların mekânsal kullanımlarında kentli katılımı için



etkili mekanizmalar ve teknolojiler konusunda belirgin bir eksiklik olduğu belirtilmektedir (Kitchin, Felicianantonio ve Cardullo, 2019). Bunlara ek olarak akıllı kent projelerinin gerçek etkileri, gayri resmi grupların yerinden edilmesini ve arazi kullanım planlaması yoluyla mekânsal ayrışmayı, dijital ayrımları güçlendirmeyi, cinsiyet eşitsizliklerini ve kalkınmanın ekonomik faydalarından dışlanmayı içerir. Bu bağlamda “akıllı kent hakkı” üzerinden Lefebvre’nin kent hakkı yaklaşımına başvurulmaktadır. Akıllı insan, akıllı yaşam ve akıllı mekan yaklaşımları Lefebvre’nin kent hakkı (1967/2015) , mekanın üretimi ve kentsel mekanın deneyimi tanımları göz önünde bulundurularak ele alındığında, teknoloji odaklı bu yaklaşımın insan ve mekan arasındaki bağın kopmasına neden olduğu söylenebilir. Kentleşmenin, toplumsal ilişkilerin ve üretici güçlerinin kent mekânının üretiminde önemli bir güç olduğunu savunan Lefebvre’nin söylemlerinden akıllı kent uygulamalarında yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarı yaklaşımların vatandaş odaklı ya da yönetim odaklı olma durumlarının önemi ve potansiyeli anlamlandırılabilir.

Lefebvre (1967/2015), kentli katılımını ve sahiplenme hakkının kent hakkı içinde nasıl var olduğunu tanımlamaktadır. Bu nedenle, yerleşme hakkını katılma hakkından bağımsız ele almanın mümkün olmayacağı yaklaşımı ile kentlilerin tüm kentsel hizmetlerden ve avantajlardan yararlanma hakkının yanında bilgi edinme hakkı; ifade hakkı; kültür hakkı; farklılık ve eşitlik içinde kimlik hakkı; öz-yönetim hakkı; kamu ve kamu dışı hizmetlerden yararlanma hakkı gibi kentli hakları gündelik kentsel hayat pratiklerinden biri olmalıdır. Lefebvre (1967/2015) bu yaklaşımları genelleştirilmiş özyönetim biçimi olarak önermektedir. Aynı zamanda kent hakkını mekânsal kavramlarla ilişkilendirerek kamusal alanların farklı sosyal, kültürel ve etnik grupların, etkinliklerin ve bilginin bulunduğu ve etkileşim mekânı olarak ele almaktadır. Çünkü kent, toplumun örgütlenmesinin temel bir aracı olarak bu farklı unsurları bir araya getirme ve üretken kılma olasılığını yaratan sosyal kaynak olarak tanımlanmaktadır (Schmid, 2011). Akıllı kentler, kent hakkı için yeni bir açılım sunmaktadır. Shaw ve Graham'a (2017) bilgi edinme hakkının kent hakkından kavramsal olarak ayrılmasının nedeninin dijital teknolojilerin hayatın her alanını kullanılmasına vurgu yapmaktadır. Dijital katılım modları aracılığıyla Lefebvre’nin “kent hakkı” kavramına ilişkin akıllı kentlerde kent hakkının nasıl olacağı konusunda zorluklar bulunmaktadır (Kitchin, Felicianantonio ve Cardullo, 2019). Bu durum kentsel tasarımın, planlamanın ve yönetimin geleneksel aktörleri yerini IBM, CISCO, Siemens, Toyota, Google gibi BİT sağlayıcıları, kentsel planlama ve dönüşüm projelerinde kendilerini yeni aktörler olarak konumlandırmaktadır.

#### **1.4. Deleuze ve Akıllı Kent**

Akıllı kent sosyal ideolojileri, toplumun doğasını açıklayan sistematik, teknoloji altyapısı ile desteklenen, gözetim altına alınan özne diğer bir deyişle kentli bir veri olarak değerlendirilmektedir. Akıllı sosyallik, Deleuze'ün (1992/2017) 'kontrol toplumları' olarak tanımladığı yaklaşım ile yakından ilişkilendirilebilir. Kontrol ve

güvenlik mekanizmaları BİT ile akıllı kent ağ altyapısı üzerine Deleuze (1992/2017) çerçevesinden ele alındığında “Artık insanları sınırlayarak değil sürekli kontrol ve anlık iletişim yoluyla faaliyet gösteren kontrol toplumlarına doğru ilerliyoruz.” sözü ile ifade edilmektedir. Kontrol toplumları, sosyal gruplaşmalar sürekli olarak aracılık edilen veriler aracılığıyla oluşturulur ve sosyal ilişkiler, içinde eylemin beslendiği ağ bağlantıları ile var olur (Krivy, 2016). Diğer bir deyişle kentsel yaşamın denetiminin BİT uygulamaları ile ağ bağlantı teknolojileri ile yapılması ve öznelere veri olarak gözetilmesi durumu kontrol edilen toplumlar olarak ele alınmaktadır.

Deleuze’ci kontrol toplumunda iktidar-özne ilişkisinde gözleme, denetleme ve bunlar için araçları barındıran bir değerlendirme sunmaktadır. Akıllı kentlerde yer alan sensörler, kameralar, veri toplayan BİT uygulamaları ve bunların depolandığı bulut sistemleri büyük ve açık veriler kentlinin gündelik yaşantısında var olan kontrol mekanizmalarıdır. Örneğin, kamusal alanda yürüyen kişinin nasıl görüldüğü, saat kaçta orada bulunduğu, hangi eylemleri gerçekleştirdiği gibi birçok örtük bilgi toplanmakta ve veri olarak analiz edilmektedir. Aynı şekilde makine öğrenimi ile nesnelere interneti sayesinde kentlinin bireysel özellikleri, ilgi alanları gibi kişisel verileri erişim sağlamaktadır. Bu teknolojik altyapılar Deleuze’ün "rizom" olarak betimlediği terimle kavramsallaştırılabilir. Rizomlar kavramların, ilişkilerin, malzemelerin ve eylemlerin topluluklarıdır ve belirgin bir sınırları yoktur; akışkan ve esnek alanlardır, hareket halindedirler (Deleuze ve Guattari, 1987). Kentin ağ bağlantıları, 'akıllı' teknolojik uygulamalar; ki o uygulamalar atmosferdeki kimyasalları algılamak; uzayda hareket eden bedenleri takip etmek; sokaktaki yüz türlerini izlemek; istenmeyen insanları uzaklaştırmak için polis göndermek; yollarda trafiği hareket ettirmek gibi birçok durumda kullanılmaktadır. Akıllı kent teknolojilerini büyük ve küçük sorunlar için çözümler önermekte, iktidar-özne arasında iletişimi kurmak için kullanılmaktadır. Bir nevi rizomlar toplumu kontrol altında tutan teknolojik alt yapılarıdır.

## 2. YÖNTEM

Kentleşmenin hızlanması, nüfus artışı, ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel sürdürülebilir kentleşmenin olması için BİT’in gücünden ve potansiyellerinden yararlanarak yeni kentsel paradigma akıllı kentler teknoloji laboratuvarları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda literatür analizi ve inşa edilmiş- edilmemiş başarılı örnekler hakkında literatür araştırması yapılmıştır. Yapılan literatür araştırmalarında farklı konum, zaman ve durumda olan Songdo ve Toyota Woven akıllı kentleri (Tablo 1), akıllı kent planlama ve tasarım kriterleri, aktörleri ve küresel eleştirileri ile ilgili değerlendirme matrisi yapılmıştır. Bir sonraki aşamada Foucault, Lefebvre ve Deleuze’ün ortaya koyduğu teoriler bağlamında kavram haritası üretilmiştir.

**Tablo 1.** Seçilen kentlerin temel özellikleri

Akıllı Kentler	Alan-Nüfus	Tasarım İlkeleri	Yaklaşımları	Yönetim
<b>Songdo</b>	610 ha 100 bin nüfus 2001-2020-...	Dijital Kentleşme Atık Yönetimi Kamusal Hizmetler	Sürdürülebilirlik	Yukarıdan Aşağıya
<b>Toyota Woven</b>	70 ha 2000 nüfus 2019-...	Hareketlilik BIT tabanlı kentleşme Atık dönüşümü	Sürdürülebilirlik Yenilenebilir Enerji	Aşağıdan yukarıya

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Alan Çalışması : Songdo Akıllı Kenti (Güney Kore)

Songdo Akıllı Kenti, Seul’da 610 hektarlık bir arazide 2001 yılında başlanan 2015 yılında yapımı sona ermiştir. 2015 yılında inşası tamamlanmış olsa da 2022 yılına kadar yaklaşık 100 bin haneye ve 260 bin nüfusa hizmet verecek alt yapıyı inşa etme çalışmaları devam etmektedir. Günümüzde 300 bin nüfus için planlanmış olan kent, ancak yüksek standartlarda eğitim ve sosyal hizmet sunmasına karşın planlanan nüfusun %30’una ulaşabilmiştir. Songdo, geleceğin şehirlerine bir model olması için global teknoloji şirketleri, yerel servis sağlayıcıları ve devlet desteğiyle inşa edilmiş; Kore’nin zengin bir banliyösü niteliğinde bir akıllı kent örneğidir(Songdo IBD,2021).

“Songdo Uluslararası Ticaret Bölgesi (IBD), sadece Asya’da değil, tüm dünyada gelecekteki sürdürülebilir şehir ölçekli gelişmeler için bir modeldir.” söylemiyle Güney Kore ekonomisini ihracat odaklı ve üretim temelli bir ekonomiden düşük karbonlu, sürdürülebilir ve bilgi odaklı bir ekonomiye uyarlamaya yönelik girişimin bir parçasıdır (Songdo IBD, 2021). Kent, sürdürülebilir ulaşım, açık ve yeşil alanların birlikte kullanımı, verimli malzeme ve enerji kullanımlı yapılar gibi sürdürülebilir tasarım yaklaşımları ile 2008’de Financial Times ve Urban Land Institute tarafından Sürdürülebilir Kent Ödülü’nü kazanmıştır. Bilgisayar destekli akıllı sistemler ile kent altyapısı düzenlenmiş, atık yönetimi, enerji tüketimi, erişilebilir yeşil alanlardan oluşması nedeniyle kent LEED sertifikası olarak “dünyanın en yüksek LEED sertifikalı projelerinden biri olarak geçmektedir (Shwayri, 2013). Bu bağlamda ekolojik bilinci ve teknolojik alt yapısı ile sürdürülebilirlik konusunda iddialı olduğunu söylemek mümkündür.

Kentleşme politikası 5 temel ilkeye dayanmaktadır (Songdo IBD, 2021);

- Kentin %40’ı yeşil kamusal alan,
- Yeni ulaşım sistemleri; elektrikli ve hibrit araçlar, raylı toplu ulaşım sistemi ve bisiklet ağları,
- Su tüketimi; yağmur suyunun toplanarak modern sulamada kullanılması,
- Enerji verimliliği en üst seviyede sağlamak,
- Atıklar ileri düzeyde yeniden değerlendirilmektir.

Hedeflenen bu ilkeleri sağlamak için yeşil alan oranı, erişilebilirlik, enerji kullanımı, trafik yoğunluğu, atıkların dönüştürülmesi, su kullanımı gibi değişkenler tüm kente entegre edilen sensörlerle takip edilmekte ve yönetilmektedir. Bu ekolojik yaklaşımlar kentin mottosunu oluştururken “Ubiquius kent” veya “u-city” olarak anılan Songdo, tüm kamusal ve özel hizmetlerden herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde hizmet alınabilen bir kent olarak tasarlanmıştır (Yiğitcanlar ve Han, 2010). Kamusal ve özel hizmetler verilerek gerçek zamanlı bilgi akışının yapıldığı, kentlinin erişimine sunulan nesnelerin interneti Cube ofisi kent merkezinde 3 farklı noktada bulunmaktadır (Songdo IBD, 2021).



Şekil 3. Songdo Akıllı Kenti (Kpf, 2021)

Genel olarak, Songdo akıllı kentinin ağ alt yapı sağlayıcıları Cisco Systems, IBM ve Microsoft gibi BİT’te öncü şirketlerdir. Kent altyapı sistemleri, hareketlilik, akıllı yapıları ve kamusal alanlarda yer alan sensörleri kente ve kentliye ait verileri toplayarak ve dijital olarak geliştirilmiş hizmetler sağlar. Yukarıdan aşağı yani yönetim merkezli bir yaklaşımla denetlenen, gözlemlenen ve kontrol edilen bir kent olarak Foucault’un ele aldığı iktidar yaklaşımları yönetim ve teknoloji tabanlı gerçekleşmektedir. Kentli salt veri olarak ele alınarak, dijital altyapı ağı ile gelecekte de kullanıcı nüfusu artışına bağlı olarak sürekli etkileşim halindeki rizomlardan oluşan sinerjik bir ağ haline geleceği düşünülebilir. Bu bağlamda kent kontrol toplumu olarak biçimlenecektir. Kullanıcısı kentlinin söz hakkı ve kent hakkı söylemleri adına çeşitli

BİT kullanımları olsa da yönetim odaklı bir yaklaşımla planlanan kent kullanıcısının temel haklarını sadece teknolojik olarak gerçekleştireceği öngörülebilir. Kentlisi, kimliği, sosyal ve kültürel değerlerinin göz ardı edilmesi muhtemeldir.

### 3.2. Alan Çalışması: Toyota Woven Akıllı Kenti (Japonya)

Toyota Woven akıllı kenti, Japonya’da Fuji Dağı yakınlarında 70 hektarlık 2020 yılı itibariyle BIG Architects grubu tarafından tasarlanmaya başlamıştır. 2021 yılında inşa sürecinin başlaması planlanan akıllı kentte yaklaşık 2000 nüfuslu bir yerleşim imkânı sunacaktır (Ravenscroft, 2020). Hareketlilik, özerklik, erişilebilirlik, hidrojenle çalışan altyapı ve endüstri işbirliğini test etmek ve ilerletmek için yaşayan bir laboratuvar olarak tasarlanmıştır. Kentliyi doğa ile buluşturma ve eşitlik sağlamak amaçlı karbon tüketiminin sıfırlanması, güneş enerjisi, jeotermal enerji ve hidrojen yakıt teknolojisi kullanmayı amaçlamaktadır (Marrone vd. 2020).



Şekil 4. Toyota Woven Akıllı Kenti (Harrouk, 2020)

Üç farklı hızda ulaşım imkân tanıyan “ daha güvenli, yaya dostu bağlantılar için çeşitli hareket hızlarına adanmış esnek bir sokak ağı ” kurgusuyla planlanan bir kenttir. Kentin, geleneksel Japon ahşap doğramalarını ve karbon üretim yöntemlerini kullanarak karbon ayak izini en aza indirmek için çoğunlukla ahşaptan yapılmış binalarla tamamen sürdürülebilir olması planlanmaktadır (Harrouk, 2020). Gündelik yaşamda ev içi robot kullanımları, sağlık kontrollerini yapmak, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve günlük yaşamı kolaylaştırmak, kalitesini yükseltmek için sensör tabanlı yapay zeka kullanılan araçlar kullanılacaktır. nesnelerin interneti teknolojileri ile

güvenli, sağlıklı ve kaliteli kentsel mekan deneyimi yaşamaya olanak sağlanacaktır (Marrone vd. 2020).

Genel olarak Toyota Woven akıllı kenti, BİT ile desteklenen sensör teknolojileriyle birbirine bağlı rizomlarla (Deleuze'ün tariflediği) ekosistem sunacaktır. Teknoloji odaklı bir kentsel planlama yaklaşımı ile geliştirilen kent, aşağıdan yukarı yönetim anlayışıyla iktidar-özne arasındaki etkileşim ve kullanıcısı kentlinin kent haklarını gözeteceğini öne sürmektedir. Ancak robotik ve yapay zeka teknolojileri, sensör altyapıları gibi BİT yaklaşımları kullanıcısının salt veri olarak var olması, gözetil-gözetilen ikilisinin etkileşimi gibi akıllı kent paradigmaların temelinde var olan kontrol toplumlarının oluşmasının kaçınılmaz olduğu savunulmaktadır. Aynı zamanda sıfırdan inşa edilecek kent, kimliği ve sosyo-kültürel değerlerinin gözetilmesi bağlamında teknoloji ve ekoloji odaklı yenilikçi öneriler sunmasının ötesinde geçememektedir.

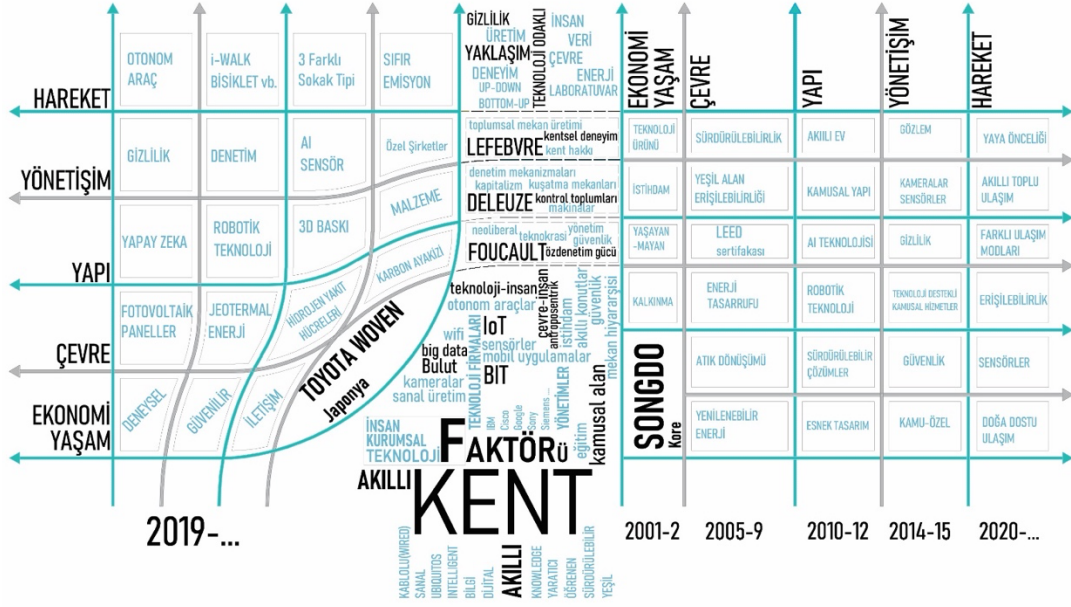
### **3.3. Kentlerin Karşılaştırılması**

Çalışma kapsamında ele alınan 2001 yılında sıfırdan inşa edilen kentle, 2021 yılında inşasına başlanacak kent modeli arasında teknolojinin odak olma durumunu ve aşağıdan yukarıya – yukarıdan aşağıya farklı yaklaşımlarla da girişimde bulunsalar da Green'in “Tarih bize teknoloji gözlüklerinin etkisi altında yaratılan dünyanın istenmeyen bir şey olduğunu söyledi. Bunun yerine, teknoloji gözlüklerinden hiçbir iz bırakmayan alternatif bir vizyon izlemeliyiz.” söyleminden yola çıkarak 20 yıl sonra tasarlanan Toyota Woven City'nin önceki örnekleri ne kadar dikkate aldığı ve insan adaptasyonunun nasıl olacağı alternatif vizyonlarla mı ilerleyeceği tartışmalı bir konudur. İki kentte teknolojiyi kullanmakta, yeni çözüm önerileri üretme ve sürdürülebilirlik yaklaşımları ile dikkat çekmektedir. Ancak kentsel yaşamı var eden karmaşık sosyokültürel ortamın dinamikleri akıllı kent bileşenleri ve yaklaşımları ile uyumlu hale gelip gelmeyeceği konusunda zorluklar barındırmaktadır.

İki kentte şirketler, kuruluşlar ve yönetim-iktidar aktörleri ile neoliberal reformlar güç sağlamaktadır. Ayrıca Songdo'nun teknokratik otoritesini meşrulaştıran güç-bilgi bağı akıllı şehir deyiminin örneği olduğu belirtilmektedir. İki kent içinde neoliberal yönetimi demokratikleştirmenin değeri iddiaları (şeffaflık, güvenlik, kamu-özel işbirliği) üzerine kurulu yeni kentsel planlama normları üzerinden geliştirilmektedir. Kentsel mekânın üretimi toplum üzerinden alınıp otoriteye devredilerek yeni teknoloji odaklı yeni stratejiler geliştirilir. Otorite olarak kamu-özel işbirlikleri ve teknoloji şirketleri tanımlanabilir. Kamusal ve özel alan ayrımının artık sensörler, kameralar, nesnelerin interneti ve bulut sistemleri ile muğlaklaştığı, denetim ve kontrol amaçlı-kâr amaçlı- yaklaşımların sürdüğü akıllı kent örneklerinden ikisi de farklı kentsel stratejilerle planlanmıştır.

**Tablo 2.** Songdo ve Toyota Woven Akıllı Kentlerinin Karşılaştırması

	<b>SONGDO</b>	<b>TOYOTA WOVEN</b>
<b>Bilgi</b>	-Güney Kore Seul'da -610 hektar -2001-2020 -Sıfırdan inşa edilmiş ilk akıllı kent örneklerinden	-Japonya Fuji Dağı eteklerinde -17,5 hektar -2020-.. -Tasarım aşamasında
<b>Hedefler</b>	-Sürdürülebilirlik -Yeşil Kamusal Alan -Atık Dönüşümü -Yaşayan Laboratuvar -Farklı ulaşım modları -Teknoloji destekli kamusal hizmetler	-Sürdürülebilirlik -Erişilebilir kamusal alan -Yenilenebilir Enerji -Karbon Ayak izini küçültme -Deneysel Laboratuvar -Doğal Malzeme Kullanımı -Atık Dönüşümü -Farklı ulaşım modları
<b>Aktörler</b>	-KPF Design- BIG Design- Libeskind Arup -Cisco, IBM, Microsoft	-BIG Design -Kaleidoscope Creative -Toyota, Atelier Ten
<b>Yaklaşım</b>	-Yukarıdan aşağıya (yönetim merkezli) -Karma kullanımlı yapı stoğu -Teknoloji odaklı kentsel planlama -Sürdürülebilir kalkınma ve ekonomi -Gerçek zamanlı veri Akışı	-Aşağıdan yukarıya (insan merkezli) -Teknoloji odaklı kentsel planlama -Robotik ve yapay zeka teknolojileri -Yerel ve sürdürülebilir malzeme yaklaşımı -Yenilenebilir Enerji
<b>Eleştiriler</b>	-2001 yılında tasarlanan kent hedeflerine ulaşamamış, sadece %30 oranında yaşam sürmekte -İnsan odaklı yaklaşım olmadığı için insanların adapte olma süreçleri zorlu -Yaşatılmaya çalışan laboratuvar	-Deneysel ve teknoloji şirketleri tarafından sıfırdan inşa edilecek olan kent insan adaptasyonunu düşünmemekte -Teknoloji laboratuvarı olarak ortaya atılması
<b>Foucault'nun yaklaşımlarına göre</b>	-Dünyanın öncü teknoloji şirketlerinin iktidar olma hali -İktidar-Özne ilişkisi gözleyen-gözlenen bağlamı	-BİT altyapısı ile teknoloji odaklı bir yönetim -İktidar-özne ilişkisi panoptik
<b>Lefebvre'nin yaklaşımlarına göre</b>	-Kullanıcı odak olmaktan uzakta -Kent hakkı gözetilmemekte -Salt veri olma hali	-Yerin sıfırdan inşa edilen kimliği ve kentli hakkı teknolojik araçlarla -Salt veri olma hali
<b>Deleuze'ün yaklaşımlarına göre</b>	-BİT araçları ile rizom ağ yapısı -Özne veri toplama ve analiz edilmesi durumunda bir araç -Kontrol toplumu	-BİT araçları, yapay zeka ve sensörler ile teknolojik rizom ağ yapısı -Özne veri toplama ve analiz edilmesi durumunda bir araç -Kontrol toplumu



Şekil 5. Çalışma kapsamında üretilen kavram haritası

Çalışma kapsamında üretilen kavram haritasında “Akıllı yaşam, ekonomi, hareketlilik, yapı, yönetim, çevre” bileşenleri bağlamında hangi teknolojilerin önerildiği ve uygulandığı işlenmiştir. Ayrıca teknolojinin kentsel bağlamda ele alınma sürecindeki kent tanımlarına yer verilerek Akıllı Kent vurgulanmıştır. Kenti var eden insan ve insana dair şeylerin teknoloji ile ilişki, gelişmeler ve süreçleri kavramsal olarak ifade edilmiştir.

## SONUÇ

Artan nüfus, kentleşme ve bunun beraberinde ortaya çıkan düzensiz gelişmiş kentsel alanlar, işsizlik, ulaşım problemi gibi kentsel zorlukların çözümü için teknolojilerin kente dâhil edilerek planlanması ve uygulanması kaçınılmaz bir durumdur. Çevresel, sosyal ve kentsel bağlamda sürdürülebilirliğin sağlanması, yeni teknolojik gelişmelerin kentsel yaşama entegre edilerek mekan kalitesinin artırılması, enerji verimliliğinin sağlanması gibi durumlar için bilgi ve teknoloji odaklı kentsel gelişim odaklı şehircilik ve planlama vizyonu ile “Akıllı Kent” yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Akıllı kent kavramı incelendiğinde birçok olumlu ve olumsuz eleştiriler ve uygulamalarla karşılaşmaktadır.

Akıllı kent paradigması Foucault, Lefebvre ve Deleuze’ün iktidar, hak, toplum ve yönetim ile ilgili söylemleri üzerinden değerlendirildiğinde, modernizm ile birlikte dönüşüm gösteren kentli-kent-iktidar üçlemesinin teknolojinin hızla hayatın her alanına nüfus etmesi ile birlikte farklı bir boyut kazandığı gözlenmektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan 20 yıl öncesinde sıfırdan inşa edilen kent ile 2020 yılında sıfırdan planlanan kentler arasındaki karşılaştırma ile yüzeysel kentsel uygulamalarla açıklanmayacak kadar karmaşık olan kent ve akıllı kent kavramının katmanları incelenmiştir. Geçen ve denenilen kentsel uygulamanın 20 yıl sonraki planlamada



yapılan hataların göz ardı edildiği ve derslerin çıkarılmadığı kanısına varılmış, yeni bir bakış açısı ortaya konmuştur. Kentlerin sosyal, çevresel ve ekonomik gelişim sorunlarının çözümüne odaklanarak geliştirilen kent stratejilerinde bütünsel bir planlama yaklaşımı ve insan odaklı bakış açıları geliştirilmesi gerekmektedir. Akıllı kentlerin aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı yönetim anlayışları ile farklı ölçek ve zamanlarda planlansa da bu uygulamaların 20.yüzyıl düşünürlerinin söylemleri ile ilişki ortaya konmuştur.

## Kaynakça

- Abusaada, H., & Elshater, A. (2021). Competitiveness, distinctiveness and singularity in urban design: A systematic review and framework for smart cities. *Sustainable Cities and Society*, 68, 102782. doi:10.1016/j.scs.2021.102782
- Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22(1), 3-21. doi:10.1080/10630732.2014.942092
- Angelidou, M. (2014). Smart city policies: A spatial approach. *Cities*, 41. doi:10.1016/j.cities.2014.06.007
- Anthopoulos, L., & Fitsilis, P. (2010). From Digital to Ubiquitous Cities: Defining a Common Architecture for Urban Development. *2010 Sixth International Conference on Intelligent Environments*. doi:10.1109/ie.2010.61
- Batty, M., Axhausen, K. W., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., ... & Portugali, Y. (2012). Smart cities of the future. *The European Physical Journal Special Topics*, 214(1), 481-518.
- Batty, M. (2012). Smart Cities, Big Data. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 39(2), 191-193. doi:10.1068/b3902ed
- Batty, M. (2017). *New science of cities*. Mit Press.
- Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2017). Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*, 31, 183-212. doi:10.1016/j.scs.2017.02.016
- Bouskela, M. (2016). The Road toward Smart Cities: Migrating from Traditional City Management to the Smart City. doi:10.18235/0000377
- Caragliu, A., & Bo, C. F. (2019). Smart innovative cities: The impact of Smart City policies on urban innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 373-383. doi:10.1016/j.techfore.2018.07.022
- Casero, J. L., & Urabayen, J. (2020). *Differences in the city: Postmetropolitan heterotopias as liberal utopian dreams*. Nova Science.33-44.
- Cohen, B., (2012). What Exactly Is A Smart City? Fastcoexist.com.
- Cugurullo, F. (2018). The origin of the smart city imaginary. *The Routledge Companion to Urban Imaginaries*, 113-124. doi:10.4324/9781315163956-9
- Deakin, M., & Waer, H. A. (2011). From intelligent to smart cities. *Intelligent Buildings International*, 3(3), 133-139. doi:10.1080/17508975.2011.586673
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus: capitalism and schizophrenia*, London: Athlone Press.
- Deleuze, G. (2017). Postscript on the Societies of Control. *Surveillance, Crime and Social Control*, 35-39. doi:10.4324/9781315242002-3
- Demirel Etili, P. (2019). *Sürdürülebilir Kentsel Tasarım Kriterleri Çerçevesinde Akıllı Yerleşimlerin Mekânsal ve Ekolojik Parametreler Açısından İrdelenmesine Yönelik Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İstanbul.
- Florida, R. (2005). Cities and the Creative Class. doi:10.4324/9780203997673
- Foord, J. (2013). The new boomtown? Creative city to Tech City in east London. *Cities*, 33, 51-60. doi:10.1016/j.cities.2012.08.009
- Foucault, M., & Senellart, M. (2011). *The birth of biopolitics lectures at the college de France, 1978-1979*. Palgrave Macmillan.
- Foucault, M. (2010). *The order of things: An archaeology of the human sciences*. Routledge.

- Foucault, M. (1982). The subject and power. *Critical inquiry*, 8(4), 777-795.
- Giffinger, R., & Pichler-Milanović, N. (2007). *Smart cities: Ranking of European medium-sized cities*. Centre of Regional Science, Vienna University of Technology
- Gilbert, R. (2016). *Making cities work: The role of local authorities in the urban environment*. Earthscan.
- Greenfield, A. (2013). *Against the smart city a pamphlet. This is Part I of "The city is here to use". Do projects*.
- Haggerty, K. D., & Ericson, R. V. (2000). The surveillant assemblage. *The British Journal of Sociology*, 51(4), 605-622. doi:10.1080/00071310020015280
- Harrison, C., Eckman, B., Hamilton, R., Hartswick, P., Kalagnanam, J., Paraszcak, J., & Williams, P. (2010). Foundations for Smarter Cities. *IBM Journal of Research and Development*, 54(4), 1-16. doi:10.1147/jrd.2010.2048257
- Hepworth, M. E. (1987). The information city. *Cities*, 4(3), 253-262. doi:10.1016/0264-2751(87)90033-3
- Hollands, R. G. (2008). Will the real smart city please stand up? *City*, 12(3), 303-320. doi:10.1080/13604810802479126
- Harrouk, C. (2020). BIG Designs Toyota Woven City, the World's First Urban Incubator. (Erişim Tarihi: 28 Ocak 2021). Erişim adresi <https://www.archdaily.com/931468/big-designs-toyota-woven-city-the-worlds-first-urban-incubator>
- Kaltenegger, I., & Fink, H. S. (2016). Vision of Cities: From the Green City to the Smart City. *Integration of Nature and Technology for Smart Cities*, 319-332. doi:10.1007/978-3-319-25715-0\_18
- Kanter, R. M., & Litow, S. S. (2009). Informed and Interconnected: A Manifesto for Smarter Cities. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1420236
- Khatoun, R., & Zeadally, S. (2016). Smart cities. *Communications of the ACM*, 59(8), 46-57. doi:10.1145/2858789
- Kitchin, R. (2013). The Real-Time City? Big Data and Smart Urbanism. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2289141
- Komninos, N. (2013). Intelligent Cities. doi:10.4324/9780203857748
- Konys, A. (2018). An Ontology-Based Knowledge Modelling for a Sustainability Assessment Domain. *Sustainability*, 10(2), 300. doi:10.3390/su10020300
- Kpf. (2021, Ocak 28). Songdo International Business District. Erişim adresi <https://www.kpf.com/projects/new-songdo-city>
- Krivý, M. (2016). Towards a critique of cybernetic urbanism: The smart city and the society of control. *Planning Theory*, 17(1), 8-30. doi:10.1177/1473095216645631
- Lara, A. P., Costa, E. M., Furlani, T. Z., & Yigitcanlar, T. (2016). Smartness that matters: Towards a comprehensive and human-centred characterisation of smart cities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1). doi:10.1186/s40852-016-0034-z
- Latour, B. (2008). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Lefebvre, H. (1967/2015). *Şehir Hakkı* (Çev. Işık Ergüden). İstanbul: Sel Yayınları
- Letaifa, S. B. (2015). How to strategize smart cities: Revealing the SMART model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1414-1419. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.024
- Marrone, P., Piferi, C., Monsù Scolaro, A., Belardi, E., Demurtas, M., Giardinelli, M. G., Orsini, F., Santi, V. and Sichi, A. (2020) "New technologies for future living. A proposal for 2100s Milan", *AGATHÓN | International Journal of Architecture, Art and Design*, 8, 188-199. doi: 10.19229/2464-9309/8182020.
- Mitchell, T. (2012). *Rule of experts: Egypt, techno-politics, modernity*. University of California Press.
- Mora, L., Deakin, M., & Reid, A. (2018). Smart-City Development Paths: Insights from the First Two Decades of Research. *Smart and Sustainable Planning for Cities and Regions Green Energy and Technology*, 403-427. doi:10.1007/978-3-319-75774-2\_28
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference on Digital Government Innovation in Challenging Times - Dg.o '11*. doi:10.1145/2037556.2037602
- O'grady, M., & O'hare, G. (2012). How Smart Is Your City? *Science*, 335(6076), 1581-1582. doi:10.1126/science.1217637

- Praharaj, S., & Han, H. (2019). Cutting through the clutter of smart city definitions: A reading into the smart city perceptions in India. *City, Culture and Society*, 18, 100289. doi:10.1016/j.ccs.2019.05.005
- Ravenscroft, T. (2020). BIG and Toyota reveal city of the future at base of Mount Fuji in Japan. (Erişim Tarihi: 28 Ocak 2021). Erişim adresi <https://www.dezeen.com/2020/01/07/big-toyota-woven-city-future-mount-fuji-japan/>
- Ricciardi, F., & Za, S. (2014). Smart City Research as an Interdisciplinary Crossroads: A Challenge for Management and Organization Studies. *From Information to Smart Society Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 163-171. doi:10.1007/978-3-319-09450-2\_14
- Sadoway, D., & Shekhar, S. (2014). (Re)Prioritizing citizens in smart cities governance: Examples of smart citizenship from urban India. *The Journal of Community Informatics*, 10(3).
- Schmid, C. (2011). Henri Lefebvre, the right to the city and the new metropolitan mainstream. In N. Brenner, P. Marcuse, & M. Mayer (Eds.), *Cities for people not for profit: Critical urban theory and the right to the city*. London: Routledge.
- Shaw, J., & Graham, M. (2017). An informational right to the city? Code, content, control, and the urbanization of information. *Antipode*, 49(4), 907-927.
- Shwayri, S. T. (2013). A model Korean ubiquitous eco-city? the politics of making Songdo. *Journal of Urban Technology*, 20(1), 39-55.
- Songdo IBD. (2021, Ocak 28). Songdo International City Development. Erişim adresi [www.songdonsic.com/en/opinion\\_en/develop/](http://www.songdonsic.com/en/opinion_en/develop/)
- Stefancova L & Basova S. (2017). Creative And Smart Public Spaces *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Vol. 5 No. 1 January 2017
- Townsend, A. M. (2014). *Smart cities: Big data, civic hackers, and the quest for a new utopia*. W.W. Norton & Company.
- Wang, D. (2017). Foucault and the smart city. *The Design Journal*, 20(Sup1). doi:10.1080/14606925.2017.1352934
- Yigitcanlar, T. (2015). Smart cities: An effective urban development and management model? *Australian Planner*, 52(1), 27-34. doi:10.1080/07293682.2015.1019752
- Yigitcanlar, T., & Han, J. H. (2010). Ubiquitous Eco Cities. *International Journal of Advanced Pervasive and Ubiquitous Computing*, 2(1), 1-17. doi:10.4018/japuc.2010010101
- Yigitcanlar, T., Han, H., Kamruzzaman, M., Ioppolo, G., & Sabatini-Marques, J. (2019). The making of smart cities: Are Songdo, Masdar, Amsterdam, San Francisco and Brisbane the best we could build? *Land Use Policy*, 88, 104187. doi:10.1016/j.landusepol.2019.104187
- Yovanof, G. S., & Hazapis, G. N. (2009). An Architectural Framework and Enabling Wireless Technologies for Digital Cities & Intelligent Urban Environments. *Wireless Personal Communications*, 49(3), 445-463. doi:10.1007/s11277-009-9693-4
- Zawieska, J., & Pieriegud, J. (2018). Smart city as a tool for sustainable mobility and transport decarbonisation. *Transport Policy*, 63, 39-50. doi:10.1016/j.tranpol.2017.11.004