



## A Document Analysis In Terms Of Leadership Theories: Analysis of Last Castle Movie

Res. Asst. Dr. Cem Güney Özveren\*, İstanbul University, School of Business

### ABSTRACT (EXTENDED)

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received  
18.06.2021

Received in revised form  
23.10.2021

Accepted  
19.12.2021

Key Words: The Last Castle,  
Management, Leadership, Movie  
Analysis

ORCID: 0000-0001-9435-6662

Type of Article: Research Article

*Objectives: There are many of studies about the differences between the aim of this study is to analyze the main differences between management and leadership, through the characters of the movie "Last Castle". As a result of this analysis, it is seen how accurately the characters reflect the differences between the manager and the leader, and the words and behaviors of the characters will be analyzed within the framework of leadership theories. Here are many studies in the literature that refer to the difference between manager and leader. However, in some sources and cases, it is seen that the difference between the manager and the leader cannot be determined exactly. It is one of the main mistakes to accept and analyze even individuals who do not have leadership qualities as leaders. However, the most basic point that separates the leader from the manager is this: Where does the leader get his power while influencing people. A manager is only a manager as long as he uses his formal power but even if the leader has position power, position power is not the reason he influences people.*

*Methods: Document analysis method was used in the research. The "Last Castle" movie was examined in depth by using the purposeful sampling method. This movie was chosen because it highlights the difference between a manager and a leader very clearly. In terms of the movie, important scenes for management and leadership were noted and transcribed.*

*Results: In terms of the results of the film analysis, it was understood that the leading actor of the film, Irwin, showed a transformational leader characteristic to a large extent. In addition, altruism, emotional intelligence, charisma, strategic thinking are among the characteristics of Irwin. He is also a leader who cares about his followers, deals with their wishes and desires, and is relationship-oriented within the framework of behavioral approaches. He also showed servant leadership traits as he thought more about the wants and desires of others than their own. In the character of Colonel Winter, although he is considered a leader in some interpretations, he does not show leadership characteristics within the framework of leadership theories. For the general, there is an example of a bad manager who relies entirely on position power and tries to persuade people with coercive power.*

*Originality: In the related literature, there are many of studies about the differences between manager and leader. "Last Castle" movie is one of the most important example that describes the related difference. This film has never been analyzed in the Turkish literature, and the fact that it clearly reveals the difference between the leader and the manager and the leading actor of the film is an important example in terms of many leadership theories makes the study even more important and original. The selected movie is an example of practice that draws the difference between a leader and a manager much more clearly in terms of world theory. The analysis of this film has not been made in the literature of our country, and a scientific analysis has not been reached in the international literature. For this reason, it is thought that an important contribution to the literature will be made.*

\* Arş. Grv. Dr. Cem Güney Özveren İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı. Cite As/ Alıntı: Özveren, C.G. (2021). Liderlik Kuramları Özeline Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Film Analizi, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(2), 65-75. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.954131>.

**Liderlik Kuramları Özelinde Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Filmi Analizi****Arş. Grv. Dr. Cem Güney Özveren, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı****MAKALE BİLGİSİ****ÖZ****Makale Tarihiçesi:**

Başvuru:

18.06.2021

Revizyon:

23.10.2021

Kabul:

19.12.2021

*Amaç: Alanyazında yönetici ve lider arasındaki farka değinilen birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bazı kaynaklarda ve olgularda yönetici ve lider arasındaki farkın tam olarak belirlenemediği görülür. Oysa lideri yöneticiden ayıran en temel husus şudur: Lider insanları etkilerken gücünü nereden almaktadır? Yönetici sadece formal gücünü kullandığı sürece sadece yöneticidir. Fakat bir liderin insanları etkilemesinin sebebi pozisyonu değil, sahip olduğu birtakım özellikler ve yetkinliklerdir.*

*Tasarım/Yöntem: Araştırma sürecinde doküman incelemesi yöntemi benimsenmiş. Analiz edilmek üzere Son Kale filmi seçilerek amaçlı örnekleme yöntemi uygulanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Son Kale,  
Yöneticilik, Liderlik, Film Analizi

*Sonuçlar: Yapılan film analizi sonucunda filmin başrol oyuncusu Irwin'in büyük ölçüde transformasyonel lider özelliği gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca fedakarlık, duygusal zeka, karizma, stratejik düşünme de Irwin'in özellikleri arasındadır. Başkalarının istek ve arzularını, onların hayatını kendisinininkinden daha fazla düşündüğü için hizmetkar liderlik özellikleri göstermiştir. Albay Winter karakteri özelinde ise, bazı yorumlarda lider olarak düşünülse de, liderlik kuramları çerçevesinde, liderlik özelliği göstermemektedir. General için tamamen pozisyon gücüne dayanan ve zorlayıcı güç ile insanları ikna etmeye çalışan kötü bir yönetici örneği görülmektedir.*

ORCID: 0000-0001-9435-6662

Makale Türü: Araştırma Makalesi

*Özgün Değer: Son Kale filmi dünya teorik açıdan lider ile yönetici arasındaki farkı çok daha net çizen bir uygulama örneğidir. Bu filmin analizi ülkemiz alan yazınında yapılmamış olup, uluslararası literatürde de bilimsel bir analizine ulaşılamamıştır. Bu nedenle literatüre önemli bir katkı yapılacağı düşünülmektedir.*

## 1. GİRİŞ

Rod Lunrie'nin yönetmenliğini yaptığı 2001 yapımı Son Kale (The Last Castle) filmi David Scarpa'nın eserinden uyarlanmıştır. Filmin başrollerini Robert Redford, Mark Ruffalo ve James Gandolfini paylaşmaktadır. Filmin tamamı Amerika'da Fort Leavenworth'da bulunan bir askeri hapishanede geçmektedir. Genel olarak gardiyan, hapishane müdürü ve mahkumlar arasındaki çatışmalar konu edilmiştir. ABD ordusunun yetenekli korgenerallerinden Eugene Irwin Amerikan ordusu ve birçok kişi tarafından hayranlık duyulan bir karakterdir. Öyle ki kendisine kahraman gözüyle bakılır. Lakin görev yaptığı zaman diliminde Burundi'deki bir göreve başkanlık emirlerini ihlal ederek asker gönderir ve askerler ölürler. Askeri mahkeme bu ölümlerden Irwin'i sorumlu tutar ve on yıl hapse mahkum edilmek üzere Fort Leavenworth'da bulunan Castle askeri ceza evine sevk edilir. Bu ceza evi ülkedeki birçok ceza evine göre güvenlik önlemlerinin çok daha fazla alındığı bir cezaevidir. Irwin kurallara itaatsizlik yaptığı için aldığı hapis cezası dışında kariyeri de noktalanmıştır. Sahnenin hemen başından da anlaşıldığı üzere Irwin bu hatadan dolayı askerler öldüğü için kendisini sorumlu hissetmekte, aldığı cezaya da katlanmaya hazırdır. Tek istediği cezasını çekip sonra dışarı çıkmaktır. Irwin'in gittiği ceza evinin başında Albay Winter bulunmaktadır. İşin ilginç olan kısmı Albay Winter aslında Irwin'in askeri kimliğine büyük hayranlık duyan biridir. İronik olan şu ki, Albay Winter'ın hiç savaş tecrübesi bulunmamaktadır. Dahası Albay Winter mahkumlara çok sert davranmakta, eleştirilere de tahammül edememektedir. Nitekim filmin hemen başında Albay Winter'ın kendisine sunduğu askeri koleksiyonu Irwin eleştirmiş, Albay ise bundan oldukça rahatsız olmuştur.

Filmin ilerleyen bölümlerinde Albay Winter ile ilgili çok daha olumsuz bilgiler edinilmektedir. Kendisi sadece sert uygulamaları olan bir yönetici değildir, aynı zamanda insan haklarına tamamen aykırı uygulamalarda bulunan, ruhsal açıdan oldukça sorunlu olduğunu gözlemleyebildiğimiz bir karakterdir. Irwin bu haksız uygulamaların farkına başladığı andan itibaren araştırmaya devam eder ve bu cezaevinde beklediğinden çok daha önemli bir sorun olduğunu anlar. Öyle ki mahkumlardan bazıları haksız yere cezalandırılmakta, hatta öldürülmektedir. Ceza evindeki mahkumlar zaman geçtikçe Irwin'e daha fazla saygı duymaya başlar. Ancak karşısında saygı görme ihtiyacı üst düzeyde olan ve bu mahkumlardan bu saygıyı onlara eziyet edip kendisinden korkmalarını sağlayarak almaya çalışan Albay, Irwin'e kendisine duyulandan daha fazla saygı duyulduğunu farkettiğinde daha fazla sadistçe davranmaya başlar. Bunu gören Irwin savaşmaya karar verir. Irwin bir hapishane müdürünün değişmesi için tek şartın hapishanenin kontrolden çıkması olduğunu çok iyi bilmektedir. Bu yüzden mahkumları organize etmeye başlar. Albay, Irwin'in de içinde bulunduğu mahkumlar içerisine casus mahkum gönderir ve askerlerin kendisini tahrik edici davranışların asıl amacının kendisini görevden aldirtmak olduğunu anlar. Irwin'e de çok ağır cezalar verir ancak Irwin acı çekse de asla geri dönmez. Irwin'in kararlılığı diğer mahkumlara da yansır. Irwin kısa zamanda tüm askerleri organize eder ve hapishane yönetimi ile mahkumlar arasında çatışma çıkar. Sonunda Albay'ın yaptıklarına kendi yönetiminde görevli olan bir asker de dayanamaz ve Albay'ı vurur. Ancak Irwin de vurulur. Irwin ölse de mahkumlar için artık daha adil, insan haklarına uygun bir ceza evi kalmıştır. Mahkum askerler Irwin'i hep anarlar ve Irwin sadece korgenerelliğindeki başarıları değil, burada kendileri için yaptığı fedakarlıklardan dolayı da mahkumlar için büyük bir kahraman olarak kalır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim konusu bir konsept olarak sonradan oluşturulmuş olsa da insanın varoluşundan itibaren hayatının içerisinde ve yaşamının en büyük uğraşlarından birisidir. Her seviyede yöneticilik stilleri farklılaşsa da yaşamın her alanında; işte, evde, okulda ve çeşitli kurumlarda hepimiz zaman zaman yönetici rolü üstlenir ya da bir yönetim şekli içerisindeki rolümüzü alırız.

Yönetim kavramı ile ilgili alanyazında birçok tanımlama yapılmaktadır. Genel olarak bakıldığında zaman zaman yönetim farklı insanlar aracılığıyla planlanan hedeflere ulaşmak için iş gördürme faaliyetidir (Eren, 2003). Koçel (1984) de çok benzer bir tanım yapmıştır ve yönetim için "başka insanlar vasıtasıyla iş görmek" demiştir. Ralph (1951) ise yönetimi bir iş ve çaba olarak tanımlamıştır. Bu çabaların odak noktası insanları bir araya getirip belli bir amaca yönlendirmektir. Ülgen ve Mirze (2007:21)'nin yönetim tanımında ise yönetimin fonksiyonlarına yer verilmiştir ve yazarlar yönetimin elindeki kaynakları;

- planlayarak
- örgütleyerek
- yönlendirerek ve
- kontrol ederek verimli bir şekilde kullanıp amaçlarına ulaşmak şeklinde tanımlamışlardır.

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle yönetim organizasyonun elinde bulundurduğu kaynakları amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde organize etmesini gerektirir (Rachman ve ark., 1993:154). Bunun yanında liderlik insanları belli bir amaç doğrultusunda toplayarak bu amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla onları harekete geçirmeye yönelik kişinin sahip olduğu bilgi ve becerilerin toplamıdır (Tekarslan ve ark. 2000).

Yöneticiler örgütsel faaliyetleri en etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Liderler ise astlarını motive eder, kendi enerjisiyle onlara da ilham verir. Bu yüzden süreçlere yaratıcılık katar. Bir lider için risk almak yeri geldiğinde oldukça olağandır.

Yöneticiler ise kendi çıkarlarını, kendi pozisyonlarını korumaya öncelik verirler (Zaleznik, 1999). Benis lider ile yönetici arasındaki bazı farkları aşağıdaki gibi özetlemiştir (Ülker, 1997; Keçecioğlu, 1998; Güney, 2015: 341).

**Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

| Yönetici                             | Lider                      |
|--------------------------------------|----------------------------|
| İdarecidir                           | Yenilikçidir               |
| Düzeni sürdürür                      | Farklılık Yaratır          |
| Koruyucudur                          | Geliştiricidir             |
| Sistem ve yapı merkezlidir           | Birey merkezlidir          |
| Kontrol eğilimlidir                  | Güveni özendiricidir       |
| Nasıl ve ne zaman önemlidir          | Ne ve niçin önemlidir      |
| Alt yönetsel kademelere bakış        | Çevreye bakış              |
| Mevcut durumu kabul etme             | Mevcut durumu sorgulama    |
| Yerleşik normlara uygun hareket eden | Normların dışına çıkabilen |
| İşi doğru yapandır                   | Doğru işi yapandır         |
| Tekrarcıdır                          | Orijinaldir                |
| Kuralcıdır                           | Gerektiğinde risk alır     |
| Teşvik edicidir                      | Yönlendiricidir            |
| Soru sorandır                        | Cevaplayandır              |
| Fikirler daha önemlidir              | Olaylar daha önemlidir     |
| Esnektir                             | Katıdır                    |

Kaynak: (Ülker, 1997; Keçecioğlu, 1998; Güney, 2015: 341)

Literatürde farklı araştırmacılar lider ve yöneticilik arasındaki farkı birçok değişik sınıflandırma çerçevesinde tekrar incelemişlerdir. Vikhansky ve Naumov (2014) lider ve yönetici arasındaki farklara aşağıdaki gibi değinmişlerdir:

**Tablo 2: Yöneticilik ve Liderlik**

| YÖNETİCİ                        | LİDER                        |
|---------------------------------|------------------------------|
| Yönetici                        | Yenilikçi                    |
| Komut verme, ikna etme          | İlham Verici                 |
| Hesaplamalara göre hareket etme | Vizyon özelinde hareket etme |
| Kuruma odaklanma                | Çalışana odaklanma           |
| Denetleme                       | Güvenme                      |
| Profesyonel                     | İstekli                      |
| Çalışmayı destekler             | Çalışmak için motive eder    |
| Karar Verir                     | Kararları uygular            |
| Saygı duyulur                   | Sevilir                      |

Kaynak: Vikhansky ve Naumov (2014)

Liderlik insanın varoluşundan itibaren hayatının içerisinde var olan bir olgu olmuştur ancak bu olgunun bilimsel olarak tespiti ilerleyen yıllarda gerçekleşmiştir. Liderliğe dair yapılan ilk incelemeler bizim aslında bugün özellikler teorisi olarak ele aldığımız yaklaşıma bir atıftır. Bu incelemelerin başlangıcının Stogdill (1948)'e dayandığı genel olarak kabul gören noktadır. Stogdill (1948)'e göre liderler uzun boylu olmalıdır çünkü o zaman kitleleri daha iyi etkileyebilirler (Gibson ve ark., 1973). Liderin fiziksel özelliklerine yapılan bu atıf daha sonra da dik duruş, şahin bakışlılık gibi birtakım özellikleri de beraberinde getirdi. İlerleyen yıllarda lideri lider yapan özelliklerin fiziksel özelliklerden çok fazlası olduğu anlaşılmıştır. Nitekim tarih sahnesinde sonradan ortaya çıkan Mamadhi Gandhi, Hitler, Napolyon gibi tarihe damgasını vurmuş liderler bu fiziksel özelliklerin kaçına sahiptir? Dolayısıyla lideri lider yapan birtakım kişilik özelliklerini incelemenin vakti gelmişti.

Bu incelemeler esnasında aslında önemli bir soru daha gündeme gelmiştir: Lider olunur mu yoksa doğulur mu? Büyük Adam Teorisi (Great Man Theory) liderliğin doğuştan gelen bir kabiliyet olduğunu ifade ederken daha sonra dönemin ruhu (zeitgeist) görüşü merkeze alınarak bu kişilerin kendi dönemlerinde lider olmasının o dönemin şartlarının bir sonucu olduğu şeklinde karşı bir görüş doğmuştur. Bu soru bugün hala tam olarak cevaplanamamıştır. Alan yazından hareketle liderlik ile ilgili temel kişisel özellikler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- Entelektüel Zeka
- Duygusal Zeka
- İkna Kabiliyeti
- Alanı Hakkında Bilgi Sahibi Olma
- Kendine Güven
- Hitabet Gücü
- Motive ve Motive Edebilen
- Yenilikçi

Bu özellikler dışında bir liderde olması gereken çeşitli özellikler sıralanabilir. Fedakarlık ve alçakgönüllülük bir liderliğin temelinde var olan özelliklerdendir (Sertoğlu, 2010:22). Bu özellik bugün tartışmalı olan hizmetkar liderliğin de yapı taşıdır.

1950'lere gelindiğinde liderde olması gereken özelliklerin de kendi başına liderliği açıklamaya yetmediği anlaşılmış ve Davranışçı Yaklaşımlar özelinde liderin davranışlarına odaklanılmıştır. Liderin belli bir amaca ulaşmak için üyelerle nasıl iletişim kurduğu, onları nasıl yönlendirdiği, nasıl karar aldığı ve üyelerin bu alınan kararlara nasıl dahil olduğu gibi konular davranışçı yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmiştir (Şimşek, 2006).

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında lider davranışının genel olarak iki temel boyutu üzerinde durulmuştur:

- İşe Odaklı Lider
- Kişiyeye Odaklı Lider

İşe odaklı lider dikkatini daha çok yapılan işe veren ve sürekli iyileştirmeyi hedefleyen lider davranışındır. Kişi odaklı lider ise daha çok üyelerinin sorunları ile ilgilenen, onları mutlu ve tatmin etmeye çalışan liderdir (Robbins ve Judge, 2013).

Davranışçı Yaklaşımlar içerisinde yer alan bir başka çalışma da Kurt Lewin, Lippitt ve White (1939)'a aittir. Araştırmacılar üç farklı liderlik tarzı tanımlamışlardır (Northouse, 1997).

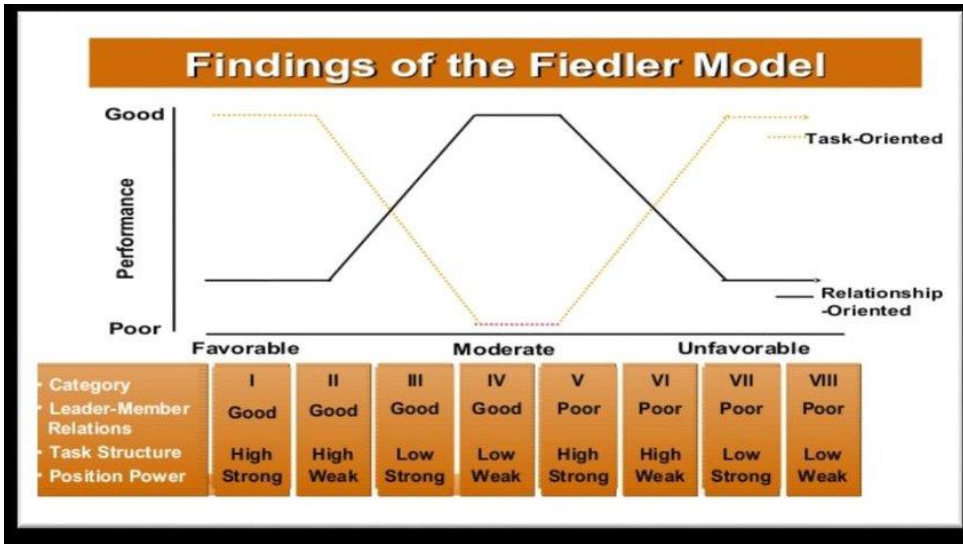
- Otokratik
- Demokratik
- Tam Serbestlik Sağlayan Lider

Davranışçı yaklaşımlar arasında önemli bir yere sahip olan modellerden birisi de Likert Sistem 4 modelidir. Bu modele göre liderler astlarına karşı olan tutum ve davranışları çerçevesinde dört farklı kategori altında incelenebilir (Bakan ve Bulut, 2004):

- Sistem 1: İstismarcı
- Sistem 2: Yardımsever
- Sistem 3: Katılımcı
- Sistem 4: Demokratik

Davranışçı yaklaşımlar özelinde yapılan çalışmalar akıllara bir başka soruyu getirmiştir. Hangi liderlik tarzı daha etkilidir? Bu sorunun cevabı sosyal bilimlerdeki belki de en popüler cevapta yatmaktadır: Duruma göre değişir. Dolayısıyla en etkin liderlik tarzını koşulların belirlediği düşüncesinden hareketle durumsal yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Durumsal yaklaşımlardan belki de en popüler olanı Fiedler'in modelidir. Fiedler iş odaklı ve kişi odaklı liderlerin etkinliğini koşulların belirlediğini, bu koşulların da genel olarak iyi, orta ya da kötü şeklinde kategorize edilebileceğini ifade etmiştir.



**Şekil 1. Fiedler Liderlik Modeli**

Kaynak: Kundu, S., & Mondal, P. (2019). Luminance of Contingency Theory in revealing the leadership style of the academic librarians. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 2389.

Şekil de de görüldüğü üzere, bir organizasyon için durum iyi, orta ve kötü şeklinde üçe ayrılır. Fiedler'e göre durum iyiye ya da kötüye iş odaklı liderler daha etkin olurlar çünkü yapıyı harekete geçirmeleri gerekir. Diğer taraftan organizasyonun içinde bulunduğu durum ne iyi ne de kötü, yani orta derecede ise kişi odaklı liderler etkin olurlar çünkü bu durumda kişileri motive ederek organizasyonu daha iyi bir konuma getirmek mümkündür (Robbins ve Judge, 2003; Fiedler and Chemers, 1976).

Durumsal yaklaşımlar içerisinde yer alan diğer yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

- Yol-Amaç Kuramı
- Hersey-Blanchard Modeli
- Lider-Üye Etkileşimi

Durumsal yaklaşımlardan sonra liderliği açıklayan ve son dönemlerde alan yazında yaygın bir şekilde çalışılan alternatif yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi ve kuşkusuz en ilginç olanı karizmatik lider tarifidir. Karizma kelimesinin etimolojik kökeni incelendiğinde "Tanrı'nın armağanı olan birtakım özellikler, öyle ki sıradan insanlarda bulunmayan, yalnızca ilahi güçlere sahip insanlarda var olduğu söylenen hayranlık duyulan birtakım kişisel özellikler" şeklinde tanımlanmaktadır (Weber, 1968; Güney, 2015:384). Den Hartog ve ark. (1999) sebat göstermek, duygusallık, etkin karar verme, risk alma ve merhamet gibi karizmatik lider özelliklerinin farklı kültürlerde de aynı olduğu sonucuna varmışlardır.

Alan yazında bir diğer çalışan önemli liderlik türleri etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderliktir. Bu ayrımı literatürde ilk yapan Burns'tür. Burns (1978) aslında bu ayrımı politik liderler için yapmıştır ancak daha sonra Bass (1985) bu liderlik tiplerini organizasyonlara uygulamıştır. Etkileşimci liderlik lider ile üye arasındaki karşılıklı alışverişi tanımlar. Öyle ki, liderin kendi amaçları için üyelerden bir beklentisi vardır ve üyelere de bunun karşılığında üyeleri çeşitli ödüllere ya da pekiştiricilerle tatmin etmeye çalışır. Yani arada bir nevi pazarlık olduğu söylenebilir.

Dönüştürücü liderler ise izleyicileri için rol model olabilecek davranışlar sergilerler. Zor durumların üstesinden gelerek insanlara güven aşılar, amaçlara bağlı kalmanın, kararlılığın önemini vurgular. İzleyicilerin duygularını önemser ve onları motive eder (Dasborough ve Ashkanasy, 2002). Dönüştürücü liderliğin üç boyutu bulunmaktadır (Bass, 1990):

- Karizma
- Zihinsel Teşvik
- Bireysel İlgi
- İlham Verme

Koçel (2011)'e göre yöneticilik bir meslek uygulamasıdır ancak liderlik insanları etkileyerek belli bir amaç doğrultusunda onları harekete geçirmektir, dolayısıyla yönetici insanları etkilemek için pozisyon gücüne ihtiyaç duyar ancak liderin insanları etkilemesi kişisel özellikleri ve yetkinlikleri vasıtasıyla. Tüm liderler yönetici olamayacağı gibi bütün yöneticiler de lider olamaz. Çünkü yöneticilik belli bir formel yetkiyi gerektirir. Dolayısıyla bu formel yetki onları lider yapmaya yetmez. Benzer şekilde, birey bir grubun lideri olabilir ancak formel gücü olmayabilir, dolayısıyla yönetici sıfatına haiz değildir (Robbins, 1998).

Bu çalışma özelinde yönetici ve lider arasındaki ince farklara önemli ölçüde değindiği düşünülen "Son Kale (The Las Castle)" filminin analizi yapılacaktır. Filme dair izleyiciler tarafından yapılan bazı yorumlarda filmdeki karakterlerin her ikisinin de lider olarak tanımlanmaktadır. Hatta film özelinde iyi ve kötü lider karşılaştırması daha yapılmıştır. Ancak ilgili kuramlar ve yaklaşımlar bazında incelendiğinde, iki karakterin yönetici ve lider arasındaki farkı ince ayrıntılarına kadar yansıttıkları anlaşılmıştır. Öyle ki, yönetici rolündeki karakterin insanları pozisyon gücü ile yönlendirdiği hatta filmin sonunda bu gücün dahi bir fonksiyonunun olmaması ilgili karakterin lider rolüne hiçbir zaman haiz olamadığının en önemli kanıtlarından birisi olduğu söylenebilir.

### 3. YÖNTEM

Araştırma özelinde doküman incelemesi, Son Kale filmi seçilerek amaçlı örneklem metodu kullanılmıştır. Doküman incelemesi araştırma sırasında edinilen, kitap, mektup, ansiklopedi, resmi arşiv kayıtları, günlük, otobiyografi, gazete, film ve video gibi belgelerdir. Doküman incelemesi bu sayılan belgelerin araştırılması hedeflenen olgu ve olaylar hakkında detaylı olarak analiz edilmesine yarayan bir veri toplama tekniğidir (Webb ve ark., 1996; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Doküman analizi görsel ya da yazılı bir dokümanın belli birtakım bilimsel yaklaşımlar ışığında analiz edilmesi ve veri toplanmasını sağlayan nitel araştırma yöntemlerinden birisidir. Her sahne titizlikle incelenmiş ve liderlik ve yöneticilik ile alakalı diyaloglar transkripte dökülmüştür.

Doküman incelemesi değerli ve kolay ulaşılamayacak belgelere ulaşabilmeyi sağlar, ayrıca düşük maliyetli ve veri toplama süreci daha az zahmetli oluşu doküman incelemesinin avantajlarından biridir. Bununla birlikte önemli dezavantajları da bulunmaktadır. Dokümana yeterince güvenememe, yanlış değerlendirilme olasılığı, kodlama zorluğu ve belli bir standardının olmayışı bu dezavantajlarından bazılarıdır (Bailey, 1982, 1994; Treece ve Treece, 1982; Stewart, 1984; Webb ve ark., 1984; While, 1987; Hakim, 1993)

Temelde iki çeşit örnekleme yöntemi vardır: Olasılıklı örnekleme ve amaçlı örnekleme. Amaçlı örnekleme araştırılmak istenen olay ve olguların seçilmesi derinlemesine incelenirken kaynakların da kısıtlı bir şekilde kullanılmasını sağlar. Nitel araştırmalarda doygunluk çok önemlidir (Palinkas ve ark., 2015). Amaçlı örnekleme yöntemlerinde araştırmalardan herhangi bir farklı veri elde edilmeyene kadar veri toplama süreci devam eder.

### 4. BULGULAR

Filmin henüz başlarında Albay Winter'ın odasının önünde bekleyen Irwin beş dakika bekletilerek aslında Albay'ın ilk güç gösterisi ile karşı karşıyadır. Yani gücünü pozisyonundan alan yönetici konumundaki Albay bu gücü Winter'a göstermeye çalışır.

Albay Winter "Kafanızdaki soru işaretini biliyorum, ben mi sizi selamlayacağım yoksa siz mi beni diye soruyorsunuz" diyor. İkimiz de birbirimizi selamlayacağız diyerek aslında başta kendisine saygı duyduğunu ifade etmeye çalışıyor ancak yine de o formal gücün kendisine olan katkısını elden bırakmıyor.

"Mahkumlar arasında selamlaşmak yasaktır" kuralı filmde de anlaşıldığı kadarıyla tamamen Albay Winter'ın şahsi kompleksinden türetilmiş bir kuraldır. Aslında oradaki askerlerin mesleki geçmişlerini unutturmak adına bir fonksiyonu vardır. Albay burada otokratik lider olmaya çalışmaktadır ancak otokratik lider olmaya çalışırken de biçimsel gücünü kullanmaktadır. Yani yönetici pozisyonundayken lider olmaya çalışmaktadır. Otokratik lider olmaya çalışsa dahi lider olmayı başaramamaktadır. Albay yöneticinin güç kaynaklarından zorlayıcı güce dayanmaktadır ve mahkumlar üzerinde cezalandırma gücünü kullanmaktadır. Film ile ilgili yapılan bazı yorumlarda Albay Winter karakteri için kötü lider yorumları yapılmıştır ancak sanılanın aksine Albay Winter yöneticinin pozisyonundan mütevellit sahip olduğu güç kaynakları dışında herhangi bir güce sahip değildir. Nitekim Albay insanları yönlendirebildiğini düşünmektedir.

Yardımcı: Bir isteğiniz var mı efendim?

Albay: Evet, yarın bir basket topu getir.

Sonraki gün insanlar basket oynarken kavga ederler. Bu çatışmanın çıkmasına Albay izin verir ve:

Albay: İnsanları yönlendirmek ne kadar kolay değil mi? Biri bu konuda tez yazmalı...

Albay insanların birbirine düşmesini casusları yoluyla tetiklemektedir. Bu şekilde otokratik lider olduğunu düşünmekte ve insanlar ondan daha fazla korkmaktadır.

Mahkumlar arasında Aguilar isimli askerinin dolduramadığı duygusal bir boşluğu bulunmaktadır. Kendisi öz-güven eksikliği yaşamaktadır. Irwin duygusal zekası yüksek bir lider olduğunu burada gösterir, Aguilar'ın bu eksikliğini anlar ve kendisine ilham vererek askerlerin de ona saygı duymasını sağlar. Burada **Özellikler Teorisi'**nde bahsedilen bir liderde mutlaka olması gereken özelliklerden **duygusal zekaya** atıf yapmak mümkündür.

Irwin entelektüel olarak da oldukça donanımlı bir liderdir. Kendisi hapisane müdürünü değiştirmenin tek yolunun hapisanenin kontrolden çıkması gerektiğini biliyordur. Ayrıca kendi askerlerini çok iyi tanıyan, onların sorunları ile ilgilenen bir liderdir. Kendisinin yanına gelen mahkumlardan biri kendisinin eski bir askeri olduğunu söyler ancak siz hatırlamazsınız beni der. Ancak Irwin onunla ilgili her detayı hatırlar, hatta o ceza evine neden düştüğünü dahi söyler. Asker bunun karşısında şaşkına uğrar. Liderlikle ilgili **davranışçı yaklaşımlardan** hareketle, bu diyalog Irwin'in zaman zaman iş odaklı davransa da aynı zamanda **kişi odaklı bir lider** olduğunu gösterir.

Dönüşümsel liderler takipçilerine ilham verirler ve onların düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine ikna ederler. Irwin'in Aguilar ile olan diyalogunda dönüştürücü liderlik tarzına rastlamaktayız. Burada **dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından karizma, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarılmanın** örneklerine rastlanmaktadır. :

Irwin: Kaç senelik askersin

Aguilar: 4 sene efendim, 2 sene denizci olarak çalıştım.

Irwin: Peki neden buradasın?

Aguilar: Birini feci şekilde yaraladım.

Irwin: Bunu kaç kere yaptın?

Aguilar: Bir kere, her şey 5 saniye içinde oldu.

Irwin: Dolayısıyla 4 senelik denizci 5 saniyelik de suçlusun. Benim hesaplamama göre denizciliğin suçluluğundan çok daha fazla. Öyleyse neden böyle davranıyorsun, dik dur, kendine güven...

Irwin bu diyalogda aynı zamanda McGregor'ın Y teorisinde bahsettiği gibi; insanın özünün iyi olduğu ve insanların öz-güven sahibi olduklarını, kendine saygı duyduklarını ve kendilerine doğru görev verildiğinde başarılı olabileceklerini savunan görüşe sahiptir, dolayısıyla "Y tipi bir lider" olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca Irwin'in bu tutumu lider ve yönetici farklarında da literatür özelinde değinildiği üzere yöneticinin daha çok iş odaklı, ancak liderin kişi odaklı olduğu bilgisini de desteklemektedir. Irwin'in bu tutumu ilham vericidir ve tipik bir yönetici protitipi çizen Albay Winter'in yönlendirmelerine karşılık çok daha etkili ve lideri yöneticiden ayıran bir liderlik özelliğidir.

Aguilar hapishanede insanlar tarafından dışlanan ve fikirlerine itibar edilmeyen biridir ancak Irwin onu sosyalleştirir ve gruba katarak onun kendisi için en uygun işi yapmasını sağlayarak ona öz-güven kazandırıyor ve grup da onun uzmanlığından faydalanıyor. Yine burada bir yöneticiden farklı olarak ilham verici bir lider gibi davrandığı görülmektedir.

Albay Winter ise her ne kadar liderlik özelliği gösteremiyor olsa da (ki bunu filmin sonlarına doğru Irwin'in askerleri ondan daha fazla etkilediğinde duyduğu kıskançlıktan da anlıyoruz) transformasyonel özellikler göstermekte, insanları yönetmek için ödül-ceza yöntemini benimsemekte ve öncelikle kendi ihtiyaçlarına (burada beliren en temel ihtiyacı saygı duyulmadır) odaklanmaktadır. Anlaşıldığı üzere Albay Winter pozisyonundan dolayı saygı duyulan biridir ancak Irwin, bir yönetici olan Winter'dan farklı olarak, sevilen birisidir ve kendisine duyulan saygı bu sevgiden ötürüdür.

Irwin albay tarafından kendisine verilen cezaya katlanarak çok zor bir görevi yerine getirir ve taşları taşır. İnsanlar dayanamayacağını söylese de o yapar ve diğerlerine aslında burada ilham vermeye başlar. Askerler ona efendim diye hitap etseler de kendisi bunu kabul etmez ve ben de sizin gibi mahkumum der. Burada **etik liderlik** örneğine rastlamaktayız. Bu olay özelinde henüz liderlik yapmasa da grubun içerisinde herkesten biri olarak kalabiliyor olması alçakgönüllülüğünü göstermektedir. Alanyazına göre alçakgönüllülük bir liderde olmazsa olmaz özelliklerdir (bknz: Sertoğlu, 2010:22).

Albay Winter'in şu sözleri Irwin'in liderlik özellikleri ile ilgili önemli bilgiler vermektedir.

Albay Winter: Hitap şekillerini askerler arasında değiştirmiş. Er yerine ahbap diyorlar, on başı yerine arkadaş diyorlar. Böylelikle yasakladığımız askeri rütbelere bir çözüm bulmuşlar. Onlara itaat yerine öz saygıyı aşıyor, böylelikle onlar tarafından daha fazla saygı göreceğini biliyor. Buradan da Irwin'in yenilikçi olduğu anlaşılıyor. Kendisi tamamen yenilikçi ve yaratıcı bir şekilde hareket ederek lideri yöneticiden ayıran önemli bir özelliği sergilemiştir.

Irwin dönüştürücü liderlik özelliklerini filmin birçok bölümünde sergilemektedir. Hapisanedeki mahkumların kendilerine onların asker olduklarını hatırlatıp onlara sürekli ilham vermektedir. Özellikle askerlere yaptığı şu konuşma oldukça etkileyici olmuştur:



Irwin: Şuan gerçek olan tek bir şey var ki güç bizi burada tutanların elinde. Bize her şeyi yapabilirler; dövebilirler, hüceye atabilirler, aşağılayabilirler. Ama bir şeyi yapamazlar, benliğimizi alamazlar. Biz askeriz, bu yüzden buna son vermek için hapishaneyi ele geçirmeyi öneriyorum.

Irwin askerleri çok iyi bir şekilde örgütler, askerler Irwin ne derse harfiyen yerine getirmektedir. Irwin ve Albay arasında bir strateji savaşı başlar,

General, Irwin'ın arkadaşıdır ve kendisini çıkartmaya çalışır ancak Irwin istemez çünkü bunun haksızlık olacağını düşünür. Ayrıca bu hapishanedeki işleri düzeltmekte kararlıdır. Yine burada etik liderlik örneklerine rastlamakla birlikte, hayatını diğer askerleri korumak için feda etmeyi göze aldığından dolayı "hizmetkar liderlik" örneği sergilemiştir.

Albay Winter Irwin'ı sürekli askerlere kötümeye çalışsa da askerler hala Irwin'e inanmaktaydı. Burada Irwin için "karizmatik lider" yorumu yapmak yerinde olacaktır. Albay Winter'ın mahkumlara yaklaşımı ise aslında insan doğasına bakış açısını ifade etmektedir. Bir mahkuma casusluk yapmasını isterken asker bunun kötü bir şey olduğunu söyler, Albay ise "zaten bir sürü kumar oynatmışsın, bahisler oynatıyorsun, sence dürüst olmak için biraz geç kalmadın mı der? Yani insana ve geleceğe dair umutsuz bir bakış açısı bulunmaktadır. Filmin devamında anlaşılmaktadır ki Irwin hapishanedeki diğer mahkumlara verdiği ilham sayesinde artık kararları sadece karar veren taraf olmamış, aynı zamanda hem kararları diğer kişiler tarafından kabul edilmiş ve onların da görüşleri alınarak Irwin tarafından grup olarak verilen kararlar uygulanmaktadır. Aşağıdaki tabloda yönetici ve liderlik ayrımı özelinde Irwin ve Winter'ın özelliklerine dair bir özet tablo paylaşılmıştır.

**Tablo 3: Irwin ve Albay Winter Özelinde Lider ve Yönetici Karşılaştırması**

| Albay Winter                         | Irwin                                    |
|--------------------------------------|--|
| Yönetici                             | Yenilikçi                                |
| Komut verme, ikna etme               | İlham Verici                             |
| Hesaplamalara göre hareket etme      | Vizyon özelinde hareket etme             |
| Denetleme                            | Güvenme                                  |
| Çalışmayı destekler                  | Çalışmak için motive eder                |
| Karar Verir                          | Kararları uygular                        |
| Pozisyona dayalı saygı duyulmaktadır | Pozisyondan bağımsız sevilmektedir       |
| Düzeni sürdürmeye çalışmaktadır.     | Fark yaratmaktadır                       |
| Mevcut durumu kabul etmektedir.      | İçinde bulunduğu durumu sorgulamaktadır. |

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yöneticilik ve liderlik tanımlarına ve kuramlarına bakıldığında filmdeki iki ana karakter olan Albay ve Winter'ın bu iki tanım arasındaki farklara değinen iyi birer örnek olduklarını söylemek mümkündür. Irwin geçmişi başarılarla dolu kahraman bir korgeneral olsa da hapishanede sıradan bir mahkumdur, hiçbir formel gücü bulunmamaktadır. Filmin diğer başrolü Albay Winter ise tamamen pozisyon gücüne dayanarak insanları yönetmeye çalışan, etik davranmayan, otokratik, likert 4 sistemine göre sömüren, McGregor'ın kuramına göre x tipi bir yöneticidir. Liderliğin formel güce dayanmadığını, bununla birlikte pozisyon gücünden çok daha etkili olabileceği bilgisini literatürden biliyor olsak da Son Kale filminde bu bilgilerin yansımaları çok net bir şekilde görmekteyiz. Filmin son karesinde Albay Winter'ı askerlerinin dahi dinlemediğini, dönüştürücü ve karizmatik liderin yeri geldiğinde formel gücü nasıl savunmasız bıraktığının bariz bir örneğini görmekteyiz.

Yapılan doküman incelemesi sonucunda Son Kale filminin başrol karakterlerinden Irwin'in dönüştürücü liderlik adına önemli bir örnek olduğu anlaşılmıştır. Bu bakımdandır ki aynı zamanda karizmatik bir liderdir. Bir liderde olması arzu edilen ikna kabiliyeti, duygusal zeka, entelektüel zeka, alanı hakkında bilgi sahibi olma, psikolojik dayanıklılık, kararlılık ve fedakarlık gibi özellikleri barındıran bir lider karakteridir.

Mc Gregor'ın X ve Y tipi yönetici sınıflandırılması kapsamında yüksek düzeyde Y tipi olduğu görülmektedir. İnsan doğasına olan pozitif yaklaşımı, her insanın bir potansiyeli olduğuna dair inancı bunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bunun yanında Albay Winter ise X tipi bir yöneticidir. İnsan doğasına olan negatif ve umutsuz bakışı, insanları yönlendirmenin ancak ceza uygulayarak mümkün olduğuna inanması ve onlara güvenmemesi bunu net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Irwin'in eskiden birlikte çalıştığı askerleri hatırlıyor olması, onlara özen gösteriyor olması birey odaklı bir lider olduğunu gösteriyor. Bunun yanında, ceza almasına sebep olan savaş dahi, bazı kriz durumlarında da iş odaklı olabiliyor. Bu Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre olumlu bir durumdur.

Dönüştürücü liderliğin dört temel özelliği karizma, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verme olup, bu dört özelliği de barındıran ve insanları kendisine hayran bırakan tipik bir dönüştürücü ve karizmatik liderdir. Filmin son karesinde Albay Winter' kendi komutasındaki askerleri bile dinlemez ve tutuklanır. Irwin katılımcı ve demokratik bir lider olmasına karşın General bir lider özelliği göstermez. Gücünü tamamen pozisyonundan alan Albay bariz bir şekilde X tipi yöneticidir. Pozisyon gücünün dahi filmin son karesinde Irwin gibi bir lider karşısında Albay'ın işine yaramaması ve hatta sonunda tutuklanması liderliğin bugünümüz ve yarınımız için ne kadar önemli bir yetkinlik olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir.

## 6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma tek bir doküman seçilerek, amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu süreç dahil nitel araştırmalarda her ne kadar objektif kalınmaya çalışılsa da sübjektivitenin ister istemez katılacağı yadsınamaz bir gerçektir. Ayrıca doküman analiz olduğu için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapmak mümkün değildir ve sonuçları genelleleyemeyiz. İlgili hususlar araştırma adına bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın önemli kısıtlarından birisi de geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili soru işaretlerinin olmasıdır. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak genel olarak zordur ve araştırmacının sübjektivitesinin de araştırma sürecine katıldığı kabul edilir. Ayrıca seçilen filmin de liderlik ve yöneticilik adına tipik bir örnek teşkil ediyor olası adına seçilmesi de başlı başına bir kısıttır denebilir. Ulaşılan sonuçlar analiz edilen film özelindedir genellemek mümkün değildir. Bununla birlikte özellikle gelecek çalışmalarda alanyazında çalışan araştırmacıların liderlik konusunu işleyen farklı filmleri ve biyografileri, bilhassa önemli liderlerin biyografisini konu alan filmleri diğer dokümanlar ile karşılaştırarak yapacakları çalışmaların alana önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ahmed, J. U. (2010). Documentary research method: New dimensions. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4(1), 1-14.
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bailey, K.D. (1982). *Methods of Social Research* (2nd Ed.). New York: Free Press.
- Bailey, K.D. 1994. *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership*. New York: Free Press
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, 10(2), 219-256
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. John Wiley & Sons.
- Gentles SJ, Charles C, Ploeg J, McKibbin KA. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*. 20(11):1772.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hakim, C. 1993. Research Analysis of Administrative Records. In: Hammersely M. (Ed.). *Social Research, Philosophy, Politics and Practice*. London: Sage
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 132.
- Kundu, S., & Mondal, P. (2019). Luminance of Contingency Theory in revealing the leadership style of the academic librarians. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 2389.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Levitan, S. A. (1953). " The Fundamentals of Top Management." By Ralph C. Davis (Book Review). *Industrial and Labor Relations Review*, 6(2), 272.
- Palinkas LA, Horwitz SM, Green CA, Wisdom JP, Duan N, Hoagwood K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 42(5):533-44
- Rachman, David, Michael H. Mescon, Courtland L. Bovee & John V. Thill, *Business Today*, New York: Mc Graw-Hill Inc., 1993.
- Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Sertoğlu, Recep, *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi, 2010.

- Stewart, D.W. 1984. *Secondary Research: Information Sources and Methods*. Newbury Park, California: Sage.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Şimşek, A. Y., & Dönmez, A. T. D. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı).
- Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılıç, Hüner, Şencan, ve Can A. Baysal, *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.
- Treece, E.W. and J.w. Treece. 1982. *Elements of Research in Nursing*. St. Louis: The C.V. Mosby Company.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 4.
- Ülker, G. (1997). Yönetici ve Lider. 21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, DHO Ya., Haziran.
- Webb, E.J., D.T Campbell, R.D Schwarz and L. Sechrest. 1984. The Use of Archival Sources in Social Research. In: Bulmer M. (Ed.). *Sociological Research Methods - An Introduction*. London: MacMillan.
- Weber, M. (1968). *On charisma and institution building* (Vol. 322). University of Chicago Press.
- While, A.E. 1987. Records as a data source: the case for health visitor records. *Journal of Advanced Nursing*, 12, 757-763
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara:SeçkinYayıncılık.
- Zaleznik, A. (1999). *Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?* (Meral Tüzel, Çev.) Liderlik (67-91). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.