

STRATEJİK PLANLAMADA TEMEL DEĞERLERİN ANALİZİ

Hale Nur GÜLER¹

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 16.09.2023

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 26.10.2023

Atıf/©: Güler, H. N. (2023). Stratejik Planlamada Temel Değerlerin Analizi. Journal of Public Economy and Public Financial Management, 3(2), 55-62 .

Özet

Stratejik planlamayla şirketlerin uzun vadedeki amaç ve hedeflerine ulaşmak için temel değerleri belirlenmekte ve şirketlerin neyi nasıl yapacaklarına dair çabaları açıklanmaktadır. Şirketleri geleceğe taşıyan stratejilerin belirlenmesinde değerler önemli noktadadır. Şirketin belirlediği değerler müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlar açısından tercih edilebilirliklerine yön vermektedir. Temel değerlerler şirketlerin aldıkları kararlara, yapılan seçimlere ve stratejilere rehberlik etmekte kimlik, yönetim felsefesi ve çalışan motivasyonuna katkı sağlamaktadır. Nitel olarak tasarlanan çalışmada 2023 yılı Brand Finance Turkey-100'de marka değerleri açıklanan şirketlerden ilk 15 tanesinin stratejik planlamaları kapsamında yer alan değerlerinin anlaşılması amacıyla değerleri çözümlenmiştir. Şirketlerin değerleri tematik olarak kategorileştirilmiştir. Şirketlerin değerleriyle ilgili yaptıkları bildirimlerinde en fazla değindikleri temaların "müşteri odaklılık", "yenilikçilik" "takım çalışması" olduğu görülmektedir. Her bir şirketin bir kez yer verdiği değerler arasında da "paylaşıcılık", "erdemli olma" ve "dayanışma" gibi temalar bulunmaktadır. Bu çalışma ile marka değeri yüksek olan şirketlerin hangi değerleri göz önüne aldıklarının belirlenmesi ve sıklıklarının anlaşılması açısından alanla ilgilenen araştırmacılara, stratejistlere, çalışan ve yöneticilere katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Değerler, Stratejik Planlama, Brand Finans Türkiye-100, İçerik Analizi, Nitel araştırma

JEL Kodu: M10, M14, M19

ANALYSIS OF CORE VALUES IN STRATEGIC PLANNING

Abstract

With strategic planning, the values of companies to achieve their long-term goals and objectives are determined and the efforts of companies on what and how they will do are explained. Values are important in determining the strategies that carry companies into the future. The values determined by the company direct its preferability to customers, employees and other stakeholders. Core values guide the decisions, choices and strategies of companies and contribute to identity, management philosophy and employee motivation. In this qualitatively designed study, the values of the first 15 companies whose brand values were announced in the 2023 Brand Finance Turkey-100 were analyzed in order to understand their values within the scope of their strategic planning. The values of the companies are categorized thematically. It is seen that the themes that companies mention most in their statements about their values are "customer focus", "innovation" and "teamwork". Among the values that each company includes once, there are themes such as "sharing", "being virtuous" and "solidarity". This study will contribute to researchers interested in the field, and to managers and strategists working for companies, in terms of determining which values companies with high brand values take into consideration and understanding their frequency.

Keywords: Values, Strategic Planning, Brand Finance Turkey-100, Content Analysis, Qualitative research

JEL Codes : M10, M14, M19

¹ Phd , glrhalenur@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6333-1849

1. GİRİŞ

İşletmeler değişen müşteri profili, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişmelerin yaşandığı rekabetçi ortamlarda geleceğe yönelik belirsizlikleri yönetebilmek için stratejik planlama yapmaktadır. Örgüte ait vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesi stratejik planlamaya katkı sağlamaktadır. Stratejik planlama ile örgütler bugünden gelecekte hedefleri amaçlara ulaşabilmek için yön tayin edebilmekte yönetici ve çalışanlar için kılavuz belirlenebilmektedir. Örgütün temel değerlerinin güçlü olması güçlü bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş yerinde bağlılıkla var olmaları, amaç ve hedefler etrafında kilitlenmelerine olanak sağlamaktadır.

Temel değerler örgütün varlığını ve kimliğini sadece çalışanlar açısından değil tüm paydaşlar açısından bilinirliğini artırmaktadır. Örgütteki inançlar ve normlar, ilkeler, davranış standartları, amaç birliğinin sağlanması değerlerle inşa edilmektedir. Bilimsellik ve yeniliklere açık olmak şeklinde oluşturulan değerlerin örgütleri güçlü kıldıkları bilinmektedir. Değerler, örgütlerin işleyişleri ve başarısı üzerinde kilit rol oynarlar.

Türkiye, sahip oldukları varlıklarla değer yaratma yeteneği yüksek bir ülkedir. Coğrafi kıymetleri, ürettiği ürün ve hizmetler bağlamında güçlü markaları yaşatmaya çalışmaktadır. Markalaşma için strateji ve politikaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması önemle üzerinde durulan konulardandır. Çalışmada 2023 yılı Brand Finance Turkey-100'de marka değerleri açıklanan şirketlerden ilk 15 tanesinin stratejik planlamaları kapsamında yer alan değerlerinin anlaşılması amacıyla çözümleme yapılmıştır. Bu kapsamda stratejik planlama ve değerler literatürü olarak verilip ardından şirketlerin temel değerlerinin temalarının belirlendiği araştırma bölümüne geçilmiştir.

2. STRATEJİK PLANLAMA VE TEMEL DEĞERLER

Örgütler amaçları için varlıklarını sürdürmektedir. Stratejik planlar tüm örgütlere yön veren amaç bildirgeleridir. Stratejik planla ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Stratejik planlama örgütlerde uzun vadeli performansı nitelendiren eylemler ve kararlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008: 75). Stratejik planlama uzun vadede izlenecek yolun belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Betz, 2010: 243). Plan, politika, strateji, program ve yöntem kavramlarını da etrafında toplamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 13). Planlama yönetime sistemli şekilde geleceği düşünerek yoğunlaşmaya katkı yapmakta ve vizyon oluşturmaktadır. Planlama ile kaynakların etkin şekilde kullanılması, faaliyetlerin koordinasyonu ve denetim için gerekli standartların oluşturulması sağlanmaktadır (Mucuk, 2003: 139).

Stratejik planlamayla örgütün şu anda nerede olduğu, nerede olmak istediği, nasıl ulaşabileceği, yol haritasının nasıl belirleneceğine dair sorulara yanıt aranmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403). 1950'lere kadar örgütlerde uzun vadeli planların olmadığı ifade edilmektedir (Erkan, 2008: 11). 1950'lerde örgütler kârlılıklarını artırmak amacıyla uzun vadeli planlamaya gereksinim duymuşlardır. 1960'lardan beri özellikle Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere stratejik planlama örnekleri görülmeye başlanmıştır (Çetin, 2007: 13). Stratejik planlamanın tarihsel açıdan incelendiğinde stratejik planlama anlayışı 1960-1980; rekabet stratejisi dönemi 1980-1990; temel yenilikler bazlı strateji anlayışı dönemi 1990'dan sonra olarak ifade edilmektedir (Barca, 2009: 35).

Stratejik planlamanın yararları stratejik düşünce ve davranışın artırılması, gelişmiş kararlar alabilmek, çalışanların sorumluluk ve performanslarının artırılması, çalışanların gelişiminin artırılması olarak belirtilmektedir (Bryson, 1995: 7). Stratejik planlama sadece üst yönetimin yorumlarıyla oluşmamalıdır, amaçlarla planlar uzun vadede uyumlu olmalıdır, çalışanların kabul edeceği şekilde kurgulanmalı, gereksiz detaylarla uğraşmadan hareket edilmeli ve esnekliğe imkân sağlamalıdır (Çetin, 2007: 19). Örgütün misyon, vizyon ve örgüt kimliğinin oluşması temel değerlerle ilgili olduğundan temel değerlerin belirlenmesi rehberlik etme özelliği nedeniyle stratejik planlamayı desteklemektedir (Yıldırım, 2011: 75).

Sosyal bilimlerin birçok alanında yer kavramlardan biri değerler'dir. Kültür ve davranış arasındaki ilişki açısından bakıldığında kültürün temelindeki davranışların iyi, kötü, doğru, yanlış, istenen, istenmeyen, önemli, önemsiz şeklinde ölçütlerle tanımlandığı ifade edilmektedir (Özkalp, 1995: 79). Değerler, davranış tercihlerine etki ettiği gibi tutum ve davranışların tahminlenmesinde de değişken olarak ele alınmaktadır (Schwartz, 2005: 21).

Kültürel, sosyal ve bireysel açıdan grupların tanımlanması, tutum ve davranışların altında yatan sebeplerin temelini anlaşılabilmesi için kullanılan değerler sosyolojide olduğu kadar psikoloji, antropoloji gibi alanlarda da ilgi konusu olmaktadır. Değerlerin bireyler için önemli gördükleri alanların göstergesidir (Schwartz, 2012: 102). Değerlerin bireylerin baş etmeleri gereken biyolojik ihtiyaçları, sosyal ilişki ihtiyaçları ve hayatta kalabilmek ve refahları için gerekli ihtiyaçlar gibi evrensel ihtiyaçlarından türediği ifade edilmektedir (Smith ve Scwatz, 1997: 77).

Temel değerlerden önce kurum kültürüne bakılacak olursa kökenin organizasyonun değerlerine dayanmaktadır. Kültür toplulukların zamanla kazandıkları gelişim özellikleri üretim tarzları ve sosyal yönlü ilişkileriyle ilgilidir. Bir örgütün içindeki insanla ilgili her şeyin kültür olarak ifade edildiği belirtilmektedir (Berberoğlu, 1990: 153). Örgüt kültürü çalışanların iletişimleriyle ortaya çıkan inançlar, simgeler, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır ve bunlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Eren, 2000: 376).

Temel değerler örgütün sahip olduğu örgüt kültürünü ve örgütün kendine özgü yapısını kapsayan örgütsel davranış kuralları olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 2013: 14). Temel değerler örgütün güvenli yaşamının sürdürülmesi ve gelişimi için örgüt çalışanlarına tutarlı davranışlarda bulunmaları için yön tayin eden kurallar bütünüdür (Kılıç ve Erkan, 2006: 283). Kurallar ve tecrübelerle oluşan yazılı ve açıkça ifade edilen temel değerlerin stratejik amaçları yönlendirdiği belirtilmektedir. Temel değerlerle örgüt içinde oluşan durumlar karşısında karar almayı kolaylaştırarak yetki devri için rahatlık sağlamaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 85).

Temel değerler örgütün olan olaylar karşısında takındığı tavırları tanımlayan özellikler bütünüdür (Küçükşuleymanoglu, 2008: 405). Temel değerler örgüt kültürüyle ilgili anlayışı yansıtmakta olup örgüt yöneticilerinin karar alma aşamalarında yararlandıkları kurallar bütünüdür. Temel değerlerin örgüt kültürüne zemin oluşturduğu ortak inançları kapsadığı belirtilmektedir (Demirhan, 2011: 112).

Örgütün yapabileceklerinin sınırları kaynakları, süreçleri ve değerleriyle ilgilidir. Kurum kültürünün temelinde değerler yer almaktadır (Christensen ve Overdorf, 2000: 4). Temel değerler örgütün kimliğiyle alakalıdır. Değerler örgütü diğer örgütlerden farklı kılan yönleri belirler ve örgüte yön vererek düzen sağlarlar (Kılıç, 2010:83). Örgüt içinde değerler geliştirilirken kişisel değerler, organizasyon yapısı, kuralları ve kültür baz alınmaktadır (Argandona, 2003: 25). Değerlerin belirlenmesi için bütünlük duygusu, insanları potansiyellerine ulaştırması, olumlu benlik saygısı, uzun vadeli hedefe işaret, güvene dayalı olması, inanç temelli olması, açıkça ifade edilebilmesi, amaçlanan etkiye sahip olup olmaması, insan istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmesi, olası sonuçların ve istenilen sonuçların dikkate alınması konularına dikkat edilmesi gerekmektedir (Hultman, 2005: 38). Temel değerlerin anlaşılabilir olması, yönetim hakkında bilgilendirici ve öz şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Çalışanların üzerindeki etkisinin olması için ideal sayıda olmalı 10'dan fazla olmamalıdır (SBB, 2021: 38).

Stratejik planlama kapsamında temel değerlerin incelenmesi amacıyla il milli eğitim müdürlüklerinde yapılan bir araştırmaya göre belirlenen temel değerlerin şeffaflık ve hesap verilebilirlik, adalet, yeniliklere açık olmak, güvenilirlik, ahlaki değerlere bağlılık, katılımcılık, bilimsellik, saygı, tarafsızlık ve insan haklarına saygı olduğu ifade edilmektedir (Aktan, 2018: 1939). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada örgütlerde vizyon misyon ifadelerinin yeterince anlaşılmadığı bu konunun anlam katacak şekilde değerlerle desteklenmesine ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Kılıç, 2010: 95). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlar üzerinden yapılan bir çalışmada temel değerler bakımından ilk sıralarda şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin yer aldığı ifade edilmektedir (Lamba, 2014: 78). Örgütsel değerlerin işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarının belirlenmesi için yapılan çalışmada güç mesafesinin, gelecek yönelimliliğin, cinsiyet eşitliğinin ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışını; belirsizlikten kaçınmanın, gelecek yönelimliliğin, insancılığın, başarı yönelimliliğinin ise paydaşlara karşı sosyal sorumluluk anlayışına pozitif yönde etki ettiği ifade edilmektedir (Demirci ve Aydemir, 2006: 311).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmada 2023 yılı Brand Finance Turkey-100'de marka değerleri açıklanan şirketlerden ilk 15 tanesinin stratejik planlamaları kapsamında yer alan değerlerinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu amaç nedeniyle aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- 1.Şirketlerin temel değerleri nelerdir?
- 2.Temel değerler ne sıklıkta ve benzerlikte kullanılmaktadır?

Nitel olarak tasarlanan araştırmada içerik analizi kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda veri toplama tekniklerinden biri olarak doküman incelemesi yapılmaktadır (Robson, 2001: 159). Doküman incelemeleriyle araştırılmak istenen olgu olaylarla ilgili bilgileri kapsayan yazılı materyallerin analizi yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 187-190).

Şirketlerin değerleriyle ilgili veriler web sayfaları aracılığıyla elde edilmiştir. Toplanan değerlerle ilgili ana temalar oluşturularak frekansları çıkarılmıştır. Oluşturulan ana temalar Orange Datamining ile kelime bulutu şeklinde görselleştirilmiştir. Çalışmaya dahil edilen şirketler, Türk Hava Yolları, Arçelik, Vestel, Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, BİM, Ziraat Bankası, Ford Otosan, Turkcell, Akbank,

Migros, Ülker ve Opet' tir. BİM A.Ş. web sayfasında değerleri açıklamadığı için 14 şirketin değerleri analiz edilmiştir.

4.BULGULAR

Tablo 1' de şirketlerin değerleriyle ilgili çözümlene yer almaktadır. 1'den fazla yer verilen değerler gösterilmektedir. Şirketlerin en fazla ifade ettikleri değerler; “müşteri odaklılık”, “yenilikçilik”, “takım çalışması”, “güvenilirlik” ve “değer yaratmak” tır.

Tablo 1. Tekrar Eden Değerler

Değerler	Frekans	%
Müşteri odaklılık	8	8%
Yenilikçilik	7	7%
Takım çalışması	6	6%
Güvenilirlik	6	6%
Değer yaratmak	5	5%
Liderlik	4	4%
Şeffaflık	4	4%
Dürüstlük	4	4%
İletişim	4	4%
Saygı	4	4%
Adalet	3	3%
Çevreye duyarlılık	3	3%
Başarma isteği	2	2%
Sorumluluk bilinci	2	2%
Verimlilik	2	2%
Değer vermek	2	2%

Tablo 2' de her bir şirket tarafından ifade edilen tekrar etmeyen değerler gösterilmektedir.

Tablo 2. Tekrar Etmeyen Değerler

Değerler	Frekans	%	Değerler	Frekans	%
Paylaşıcılık	1	1%	Sevgi	1	1%
Dayanışma	1	1%	Ekonomiye güç katmak	1	1%
Erdemli olmak	1	1%	Sosyal gelişim sağlamak	1	1%
Gizlilik	1	1%	En iyi insan gücünü kazanmak	1	1%
Öncü olmak	1	1%	Esneklik	1	1%
Biz bilincine sahip olmak	1	1%	Müşteri memnuniyeti	1	1%
En iyi olmak	1	1%	Açık görüşlülük	1	1%
Sürdürülebilirlik	1	1%	Yasalara ve ahlak kurallarına uymak	1	1%
Duyarlılık	1	1%	İşbirliği	1	1%
Ortak akıl	1	1%	Zaman yönetimi	1	1%
Çeviklik	1	1%	İyi niyetlilik	1	1%
Özgüven	1	1%	Kalite	1	1%
Zorluklarla mücadele gücü	1	1%	Kaynakların akılcı kullanımı	1	1%
Samimiyet	1	1%			
Sürekli gelişim	1	1%			

Şekil 1' de şirketlerin değerlerine göre kelime bulutuna yer verilmektedir.

Şekil 1. Kelime Bulutu



SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmada 2023 yılı Brand Finance Turkey-100’de marka değerleri açıklanan şirketlerden ilk 15 tanesinin stratejik planlamaları kapsamında yer alan değerlerinin anlaşılması amacıyla temel değerler analiz edilmiştir. Şirketlerin değerleriyle ilgili yaptıkları bildirimlerinde en fazla değindikleri temanın “müşteri odaklılık” olduğu görülmektedir. Şirketlerin ürün ve hizmetlerini sundukları müşterileri için müşteri odaklı olmayı hedeflemeleri oldukça önemli görülmektedir. Diğer bir temel değer olarak yer verdikleri tema ise “yenilikçilik” olmuştur. Değişen ve dönüşen ekonomik ve sosyal yapı içinde dijital değişimin de etkileriyle yenilikçiliği gözetmeleri bugün ve gelecekte şirketler için yarar sağlayacaktır.

Şirketlerin değerler bildirelerinde en çok yer verdikleri bir başka tema ise “takım çalışması”dır. Şirketlerin insan kaynakları konusunda en çok takım çalışmasına vurgu yaptıkları görülmektedir. “Güvenilirlik” teması da şirketler arasında tekrar edilen temalardandır. Şirketlerin tekrar ettikleri diğer temalar “değer yaratmak”, “liderlik”, “şeffaflık”, “dürüstlük”, “iletişim”, “adalet”, “saygı”, “çevreye duyarlılık”, “başarma isteği”, “sorumluluk bilinci”, “verimlilik” ve “değer vermek” olarak görülmektedir.

Bazı şirketlerde değer ifadelerinin motto, slogan, kavram şeklinde kısaca, bazılarında ise uzun cümleler şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Şirketlerin değerlerinin oluşturulması için özenle yaklaşımları gerekmektedir. Değerlerin örgütün kimliği, varoluş amacı, kültürel bakış açıları, insan kaynakları yaklaşımları açısından baz alınan felsefe ve yönetim ilkeleri değerlerle tüm paydaşlara tatmin edici şekilde açıklanmaları önem arz etmektedir. Müşteriler, çalışanlar ve tüm paydaşlar açısından hazırlanan değerler onların şirkete olan bakış açısı ve tercih edilebilirliğini etkilemekte olduğundan paylaşım kanalları açısından da üzerinde durulması gerekmektedir.

Bu çalışma 15 şirketin değerlerinin çözümlemesiyle sınırlandırılmıştır. Bulguların genellenebilmesi için diğer şirketlerin de değerlerinin anlaşılabilirliğinin sağlanması için çözümlemelere gidilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda sektörel bazlı benzerlikler ve farklılıklar da ortaya konulabilir. Bu çalışma ile marka değeri yüksek olan şirketlerin hangi değerleri göz önüne aldıklarının belirlenmesi ve sıklıklarının anlaşılması açısından alanla ilgilenen araştırmacılara, stratejistlere, çalışan ve yöneticilere katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktan, O. (2018). Eğitim Kurumlarına Yön Veren Temel Değerler “Türkiye İl Milli Eğitim Müdürlükleri Örneği. Kastamonu Education Journal, 26(6), 1939-1950.
- Argandona, A. (2003). Fostering Values in Organizations, Journal of Business Ethics, 45(1), 15-28.
- Argandona Christensen, C. M. ve Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. Harvard Business Review, 78(2), 66-77
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. ASO Medya, S. 4/5/6, 34- 52.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. AÜ İİBF Dergisi, 8(1), 153-161.
- Betz, F. (2010). Yönetim Stratejisi. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Bryson, J. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Çetin, S. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Demirci, M.K. ve Aydemir, M. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. *Journal Of Economics and Administrative Sciences*, 20(2), 311-326.
- Demirhan, N. (2011). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistemi: Maliye Bakanlığı Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınım.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama. Ankara: DPT Yayınları.
- Hultman, K. (2005). Evaluating Organizational Values. *Organization Development Journal*, 23(4), 38-58.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi*, 2, 81-97.
- Kılıç, M., & Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 77-93.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Lamba, M. (2014). Büyükşehir Belediyelerinde Geleceğe Bakış: Stratejik Planlar Üzerinden Bir İnceleme. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 68- 82.
- Mucuk, İ. (2003). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murat, G. ve Bağdıgen, M. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkalp, E. (1995). Sosyolojiye Giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 87.
- Robson, Colin (2001). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Schwartz, S.H. (2005). Basic Human Values: Their Content and Structure Across Countries. In A. Tamayo Ve J. B. Porto (Eds.), *Valores E Comportamento Nas Organizações [Values And Behavior in Organizations]* 21-55. Brazil: Vozes, Petrópolis.
- Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). 102-123.
- Smith, P.B. & Schwartz, S.H. (1997). Values. In J. W. Berry, M. H. Segall, ve C. Kağıtçıbaşı (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Allyn ve Bacon, Boston, 3(2), 77-118.
- T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2021). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.1. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf. Erişim Tarihi: 20.04.2023.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, M. F. (2011). Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi. Uzmanlık Tezi.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMININ ATATÜRK ÖRNEĞİ BAĞLAMINDA İRDELENMESİ, BİR FİLM ANALİZİ

Esin Bengü CERAN¹

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 19.09.2023

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 25.10.2023

Atıf/©: Ceran, E. B. (2023). Dönüşümcü Liderlik Kavramının Atatürk Örneği Bağlamında İrdelenmesi, Bir Film Analizi. Journal of Public Economy and Public Financial Management, 3(2), 63-74.

Özet

Köklü değişim dönemlerinde bir liderin öncülüğünde hareket etmenin önemi pek çok örnekte başarıyla sonuçlanmıştır. Buradan hareketle dönüşümcü liderlerin varlığı değişim süreçlerinde önem teşkil etmektedir. Bir imparatorluğun cumhuriyete dönüşümünde, bir milletin kurtuluş savaşı verdiği yıllarda dönüşümcü liderliğin belki de gelmiş geçmiş en belirgin temsilcilerinden olan Mustafa Kemal Atatürk'ün liderliği bu bağlamda incelenebilecek en kıymetli örnektir. Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. Yılında Atatürk ve onun liderlik özelliklerinin bir film analizi ile irdelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Yapılan çalışma ile Atatürk'ün liderlik özelliklerine ilişkin zengin veri sunan "Veda" filmi teorik çerçevesi doğrultusunda dört boyutta şekillenmiş olan dönüşümcü liderlik değişkeni bağlamında irdelenmiştir. Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgularla dönüşümcü liderlik değişkeninin teorik çerçevesi ele alınan vaka üzerinden somutlaştırılmıştır, çalışmanın bu yönüyle teorisyenler ve uygulamacılar açısından katkı sunduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Film Analizi

A FILM ANALYSIS OF ATATÜRK AND HIS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURES

Abstract

The importance of acting under the leadership of a leader in times of radical change has resulted in success in many instances. From this point of view, the existence of transformational leaders is important in change processes. The leadership of Mustafa Kemal Atatürk, who was perhaps one of the most prominent representatives of transformational leadership in the transformation of an empire into a republic, during the years when a nation was fighting for independence, is the most valuable example that can be examined in this context. The aim of this study is to examine Atatürk and his leadership characteristics on the 100th anniversary of the foundation of our republic with a film analysis. In the study, the movie "Veda", which offers rich data on Atatürk's leadership characteristics, was examined in the context of the transformational leadership variable, which was shaped in four dimensions in line with the theoretical framework. Within the scope of the study, descriptive analysis, one of the qualitative research methods, was used. With the findings obtained, the theoretical framework of the transformational leadership variable was embodied through the case discussed, and it is thought that the study contributes to theorists and practitioners in this aspect.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Film Analysis

¹ Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, esinbenguceran@istanbul.edu.tr, 0000-0001-6960-795X

1. GİRİŞ

Akademik yazında çeşitli kaynakların bireysel ve örgütsel düzeyde veri elde etmek amacıyla kullanılabilirdiği son dönemde filmlerin de iş dünyasına ilişkin derin çıkarımlar yapılabilmesi için veri niteliğinde kullanıldığı ve nitelikli sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Buchanan ve Huczynski, 2004; Dunphy, 2009; Elmas, 2022; Özveren, 2021). Yapılan çalışmalar filmlerin iş dünyasına ve topluma ilişkin algısal, tarihsel ve sosyolojik çıkarımları barındırdığını öne sürmektedir (Hansen ve Magnussen, 2018). Filmler görsel hafızaya yer etmesi ve olgular arası ilişkinin zihinde daha somut halde algılanmasına sebep olması ile teoride yazıla gelen argümanların anlaşılabilirliğini kolaylaştırmaktadır. Buradan hareketle ilgili kavramı konu alan filmlerin incelenmesi literatürde yer alan kavramsal çerçeveye katkı sağlamak ve yeni boyutlar oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Literatür incelendiğinde teorik olarak dönüşümcü liderlik kavramının çerçevesi oldukça net olarak çizilmiş olsa da kavramın uygulamadaki örneklerinin irdelenmesi halen önem teşkil etmektedir. Dönüşümcü liderlerin izleyicileri üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğuna ilişkin en önemli örneklerin başında kuşkusuz Mustafa Kemal Atatürk gelmektedir. Atatürk'ün liderlik dehasından kurduğu cumhuriyetin 100. yılında bugün halen çokça söz edilmekte ve önemi vurgulanmaktadır. Buradan yola çıkılarak yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik kavramı ve Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özellikleri "Veda" filmi bağlamında irdelenmiştir. Bu çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik kavramının teorik temellerinin desteklenmesinin yanı sıra yeni boyutlar olma potansiyeli taşıyan temaların da ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında 2010 yılında vizyona giren "Veda" filmi Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özellikleri bağlamında ele alınmıştır. Filmde Atatürk ve çocukluk arkadaşı Salih Bozok arasındaki dostluktan yola çıkılarak Atatürk'ün yaşamında kesitlere yer verilmiştir. Filmin ilk sahnesi Salih Bozok ve oğlu arasında geçen diyalogla başlar, daha ilk sahnede dönüşümcü bir liderin izleyicisi üzerindeki etkisi çarpıcı şekilde göz önüne serilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Akademik yazında liderlik teorisi, çeşitli liderlik türleri altında incelenmektedir. Bu türlerden biri olan dönüşümcü liderlik kavramı ise Downton'ın (1973) asi liderlik tanımına kadar dayandırılmaktadır. Kavrama ilişkin literatürdeki temel çalışmaların öncülerinden olan Burns (1978), dönüşümcü liderliğin temeldeki gücünü ahlaki bir yerden aldığı öne sürmüş hem liderin hem de takipçilerinin insani davranış ve etik özlem düzeyini yükselterek her iki tarafta da dönüştürücü bir etkiye sahip olduğundan söz etmiştir. Bu tanımlamanın ardından gelişim gösteren kavram Bernard Bass'ın (1990) öncülüğünde işlemsel ve dönüşümcü liderlik adları altında temellendirilmiştir. Dönüşümcü liderliğe ilişkin daha somut adımlar Bass ve Avolio'nun (1996) kavramın boyutlarına ilişkin yaptıkları çalışmalarla atılmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen MLQ ölçeği kapsamında dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak üç boyutta ele alınmış, devam eden çalışmalar doğrultusunda kavrama ilişkin dört boyut tanımlanmıştır (Bass ve Avolio, 1996; Avolio vd., 1999). Bu boyutlar ve boyutlar bazında lidere ilişkin temel göstergeler şöyle sıralanmaktadır (Popper vd., 2000; Sarros ve Santora, 2001).

İdealleştirilmiş etki; dönüşümcü liderler kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını gözetir, ellerinde bulundukları gücü kendi çıkarları için kullanmaktan imtina ederken başkaları için bu gücü kullanmaktan çekinmezler, bu tür liderlerin ahlaki standartları yüksek seviyededir. Bu özellikleri sayesinde takipçileri için rol model olma niteliği taşırlar. İdealleştirilmiş etki boyutunun temel göstergeleri 'değer yaratma, rol modelleme, anlam sağlama, ifade etme, amaç duygusu, takipçilere

güven, güven, özsaygı, kendi kararını verme, duygusal kontrol' olarak sıralanmaktadır.

İlham verici motivasyon; dönüşümcü liderler, takipçilerini motive etmek ve ilham vermek için anlam ve meydan okuma becerilerini kullanırlar. Bunu, takipçilerine gelecekteki çekici durumların haylini kurdurarak, coşku ve iyimserlikle, yüksek beklentiler oluşturarak ve ortak hedeflere bağlılık göstererek yaparlar. Bu boyutta dönüşümcü liderin en belirgin göstergeleri 'vizyon, iletişim, takipçileri zorlama, teşvik, birlikte çalışma ve özerklik'tir.

Bireyselleştirilmiş ilgi; dönüşümcü liderin takipçisi olan herkese özel bir kişi olarak davranmasıdır. Lider kendi yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeye çalışan bir koç ve akıl hocası olarak hareket eder. Bu boyutun liderdeki en belirgin göstergeleri 'bireylerin cesaretlendirilmesi, ilgi ve koçluk, istişare ve açık bir iletişim' olarak sıralanmıştır.

Entelektüel uyarım; dönüşümcü liderin takipçilerine yenilikçilik ve yaratıcılık yönünde teşvikidir. Bun ek olarak lider takipçilerini varsayımları sorgulamaya ve sorunları yeniden çerçevelemeye ve onlara yeni yollarla yaklaşmaya teşvik eder. Bu boyutta dönüşümcü liderin en belirgin özellikleri 'yaratıcılık, rasyonellik, fikir birliği, karar verme, koçluk, meydan okuma, destekleme ve katılım' olarak sıralanmıştır.

Bu çalışma kapsamında Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özelliklerinin bir film analizi ile irdelenmesi amaçlanmış, bu doğrultuda dönüşümcü liderlik kavramı literatürde temellendirilmiş olduğu bu dört boyutu çerçevesinde ele alınmıştır.

3. YÖNTEM

Yapılan çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik kavramının Atatürk örneği bağlamında irdelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda seçilen "veda" filmi nitel araştırma yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmış olup, film boyunca kişilerarası diyaloglar manuel olarak kodlanarak dönüşümcü liderlik kavramının boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir.

Son dönemde nicel araştırma yöntemlerindeki sayısal veriler üzerine yapılan çıkarımların yanı sıra daha derin anlamların çıkarılabildiği nitel yöntemlerin yönetim organizasyon alanındaki araştırmacılar tarafından tercih edildiği gözlemlenmektedir. Filmler, zengin içerikleriyle bireylerarası ilişkilere dair önemli birer veri seti olma niteliği taşımaktadırlar (Bumpus, 2005; Lindebaum ve Courpasson, 2019). Buradan yola çıkılarak bu zengin veri setinden faydalanmak üzere yönetim organizasyon alanında çeşitli programlar altında film analizleri dersleri gerçekleştirilmekte, buna ek olarak alanda film analizleri ile kavramsal katkılar da sunulmaktadır. Akansel Yalçınkaya tarafından yürütülmekte olan İlmî Etüdler Derneği, Filmlerle Yönetim ve Örgütsel Analiz Dersi ve Murat Yaşlıoğlu tarafından yürütülen İ.Ü.İşletme Fakültesi, Management, Movies and Communication Dersi bunlara örnek olarak verilebilmektedir.. Bununla birlikte yöntemin alanda teorik çerçevesi çizilen değişkenlerin film analizi yöntemiyle incelendiği çalışmaların varlığı ve bu analiz yöntemi ile yapılan çalışmaların günden güne artış gösterdiği görülmektedir (Erkuş vd., 2007; Orhan, 2010; Özdemir ve Ardiç, 2020; Özveren, 2021;

Üstündağ, 2021; Elmas Atay, 2022).

Buradan hareketle bu çalışma kapsamında 2010 yılında vizyona giren “Veda” filmi Atatürk’ün dönüşümcü liderlik özellikleri bağlamında ele alınmıştır. Filmde Atatürk ve çocukluk arkadaşı Salih Bozok arasındaki dostluktan yola çıkılarak Atatürk’ün yaşamında kesitlere yer verilmiştir. Filmin künyesi Tablo 1’de yer almaktadır. Filmin ilk sahnesi Salih Bozok ve oğlu arasında geçen diyalogla başlar, daha ilk sahnede dönüşümcü bir liderin izleyicisi üzerindeki etkisi çarpıcı şekilde göz önüne serilmiştir. Veda filmi, Atatürk’ün liderlik özelliklerini vurgulayan sahnelerinin çokluğu sebebiyle araştırma konusu için veri seti sağlama potansiyeli yüksek bulunmuş ve tercih edilmiştir. Film bağlamında irdelenen diyaloglar ve görsel unsurlar dönüşümcü liderlik boyutları ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma kapsamında filmin tarihsel gerçeklikle örtüştüğü varsayılmış, bu gerçekliğin tespiti için ön bir çalışma yapılmamıştır. Bu varsayımdan hareketle Atatürk ve liderlik özellikleri filmin aktardığı çerçevede değerlendirilmiştir. Bu varsayım çalışmanın kısıtı niteliği taşımaktadır.

Tablo 1. Filmin Künyesi

Gösterime giriş tarihi	26 Şubat 2010
Süre	1 saat 55 dakika
Dil	Türkçe
Yönetmen	Zülfü Livaneli
Yapımcı	Özkan İpek, Tibet Kaan Demirtaş, Sevda Kaygısız
Senarist	Zülfü Livaneli
Oyuncular	Sinan Tuzcu, Dolunay Soysert, Özge Özpınır, Ezi Serhat Kılıç, Ezgi Mola

4. BULGULAR

Literatürde kabul gören ve meşruiyeti aldığı çok sayıda atıf ile ispatlanan dönüşümcü liderlik değişkeni bu çalışma kapsamında film analizi yöntemiyle desteklenmiştir. Filmin baştan sona detaylı olarak izlenmesi ile oluşturulan tekstten dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin kısımlar kodlanmıştır. Yapılan manuel kodlama neticesinde sahneler ve ilişkili oldukları dönüşümcü liderlik boyutları tablo 2’de yer almaktadır. Film boyunca 16 sahnede dönüşümcü liderlik değişkenine ilişkin bulgulara rastlanmıştır. Sahnelerde yer alan diyaloglar ve dönüşümcü liderlik bağlamında değerlendirmeleri bulgular ve yorumları olarak bu bölümün devamında yer almaktadır.

Tablo 2. Analiz Bulguları

<i>Sahne</i>	<i>Zaman</i>	<i>Dönüşümcü liderlik boyutları</i>
1	2:40	idealleştirilmiş etki
2	5:25	ilham verici motivasyon
3	14:48	liderlik
4	21:50	ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım
5	28:50	ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım
6	32:15	entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon
7	35:52	ilham verici motivasyon
8	44:50	bireyselleştirilmiş ilgi
9	48:35	idealleştirilmiş etki
10	54:24	idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş ilgi
11	55:05	ilham verici motivasyon
12	56:26	idealleştirilmiş etki - ilham verici motivasyon
13	59:18	idealleştirilmiş etki - ilham verici motivasyon
14	1:03:14	bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım
15	1:15:05	idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi
16	1:39:31	bireyselleştirilmiş ilgi

Sahne 1/dakika: 2:40

Salih: Atatürk maalesef komada oğlum ve şunu bilmeni istiyorum eğer ona bir şey olursa ben de hayatıma son vereceğim. O öldükten sonra bir hayat mümkün olamaz benim için, bu nasıl söyleyeyim oksijensiz yaşamak gibi bir şey bu.

Liderde bulunan rol model olma, değer yaratma, anlam sağlama, amaç duygusu oluşturma ve takipçilere güven özelliklerinin devre dışı kalması ile takipçide oluşacak potansiyel boşluk onu yaşamına son vermeye götürmektedir. Bu yönüyle dönüşümcü liderin yoksunluğu halinde takipçilerinin yolunu kaybettiği ve amaçsızlaştığı gözlemlenmektedir.

Sahne 2/dakika: 5:25

Salih: Paşam, bugüne kadar imkânsız denilen her şeyi başardın, iradenle her şeyi yendin, şimdi bunu da yenersin, hadi be paşam bir gayret. Beni duyduğuna eminim paşam, bak söylüyorum eğer sana bir şey olursa ben de arkandan gelirim, gidemez paşa yaversiz bir yere.

Bu sahnede izleyicinin liderin ilham verici motivasyonuna atıf yapılmaktadır. İzleyicinin lidere olan sonsuz güveni onun her şeyi başarabileceğine olan inancı vurgulanmıştır. Bir önceki sahnede olduğu gibi liderin yokluğu halinde izleyicinin kendi varoluşunun anlamsızlaşacağına olan inancına da burada tekrar yer verilmiştir.

Sahne 3/dakika: 14:48

Çocuklar sınıfta koştururken öğretmenleri gelir ve yaramazlık yapanın kim olduğunu sorduklarında herkes sessiz kalırken Mustafa Kemal suçu üstlenip cezayı tek başına alır. Bu davranışı sonrası arkadaşları ona minnet duyar.

Dış ses Salih: O gün beni dayak yemekten kurtarmıştı. Ama ona inen her darbeyi ben de hissetmişim.

Atatürk'ün çocukluğuna gidilen bu sahnede liderliğinin çocuk yaşta gözlemlenebilen, belirgin bir özelliği olduğu ortaya konulmaktadır. Bu örnekten yola çıkılarak liderliğin doğuştan gelen bir vasıf olduğu argümanı desteklenmiştir. Bu sahne, dönüşümcü liderlik özelliği barındırmıyor olsa da liderliğin küçük yaşlarda da gözlemlenebilen bir karakteristik özellik olduğunu ortaya koyması açısından yorumlamaya değer bulunmuştur.

Sahne 4/dakika: 21:50

Çocuk: Şehzade misin sen, sen bizim üzerimizden atlarken iyi miydi?

Mustafa: Ya ben bu çocuk oyunu sizin gibi delikanlı yakıştıramadığım için oynayamıyorum gelin başka bir oyun oynayalım.

Çocuk: Ne oynayacağız peki

Mustafa: Savaş oyunu, erkeğe savaş oyunu yakışır, birbirimizin üzerinden atlayacağız ne olacak, eşek miyiz biz?

Çocuk: Peki nasıl olacak bu?

Mustafa: İki takıma ayrılacağız, bir takım mahalleyi zabdetmeye çalışacak öteki takım da koruyacak.

Çocuk: İki takıma nasıl ayrılacağız?

Mustafa: Ben ayıracağım, vazifeleri de ben vereceğim, kumandan benim tamam mı?

Çocuk: Neden kumandan sen oluyor muşsun bakalım?

Mustafa: Çünkü öyle de ondan, kumandan benim. Şimdi sen şu tarafa geç Salih, seni de karşı takımın kumandanı yaptım.

Salih: Yamansın "Mustafa"

Dış ses Salih: Gerçekten de yamandı, kumandan oydu, zekasıyla durumu lehimize çevirmeyi yine başarmıştı o günden sonra Mustafa'yı başka bir gözle görmeye başladım.

Mustafa Kemal'in ilk gençlik yıllarını perdeye taşıyan bu sahnede onun ikna kabiliyeti, organizasyon becerisi ve yönlendirmedeki başarısına değinilmektedir. Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarıma atıf yapılmaktadır. Burada lider iletişim becerisi ve meydan okuma ile izleyicileri paylaşılan bir amaca doğru yönlendirmektedir.

Sahne 5/dakika: 28:50

Asker: Trablusgarp'a gidişimizin şerefine içelim, inşallah toprağımızı İtalyanların elinden kurtarırız.

Salih: İnşallah

Mustafa: Ben Selanik'te kalmayı tercih ederdim ama görev görevdir.

Asker: Neden?

Mustafa: Selanik'i korumak için, bu gidişe Selanik'i de kaydedeceğiz görmüyor musunuz?

Salih: Neler söylüyorsun sen?

Mustafa: Arkadaşlar görmüyor musunuz her gün bir parçamızı koparıyorlar bizden, bir daha dünya gözüyle Selanik'i görememekten korkuyorum.

Dönüşümcü liderin kendi kişisel ihtiyaçlarını ortak amaçların gerisine alması onun idealleştirilmiş etki boyutu ile kategorize edilmektedir. Burada Mustafa Kemal'in görev bağlılığı ile kendi önceliklerini, ailesini, memleketini koruma dürtüsünü bastırarak görevi için hazırlandığı görülmektedir. Bir diğer dönüşümcü liderlik özelliği olan ileri görüşlülüğü de bu diyalogda ortaya konulmuştur.

Sahne 6/dakika: 32:15

Mustafa Kemal ve bir grup asker çarşıda yürürken sohbet ederler;

Mustafa Kemal: İmparatorluğumuzun geleceği garp medeniyetindedir arkadaşlar istikametimiz bu olmalıdır.

Asker: Herkes böyle düşünüyor ama çaresi ne?

Mustafa Kemal: Çaresi, çaresi bulunur elbet...

Mustafa Kemal'in çeşitli sohbetlerde geleceğe yönelik amaçlardan söz ederek izleyicileri paylaşılan bir vizyona doğru hazırladığı görülmektedir. Ortak bir amacın benimsenmesi için etrafındakileri hedeflerin imkânsız olmadığı fikrine alıştırmakta ve hedefleri benimsemeleri için çabalamaktadır. Bu noktada dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon özellikleri görülmektedir.

Sahne 7/dakika: 35:52

Mustafa: Ben sana dememiş miydim kardeşim bir daha dünya gözüyle bu güzelim şehri göremeyiz diye...

Salih: Sorma, her gece rüyalarım giriyor bu gidişle sadece Selanik değil koskoca bir imparatorluk gidecek elden şu halimize baksana...

Mustafa Kemal'in Selanik'in kaybedileceğine dair öncesinde yaptığı tahminin gerçeğe dönüştüğü bu sahnede ortaya konulmaktadır. Liderin ileri görüşlülüğü ve izleyicilerinin bu yönünden etkilendikleri bu sahnede vurgulanmaktadır. Mustafa Kemal'in dönüşümcü bir lider olarak ileriye yönelik yaptığı tahminlerde haklı çıkması izleyicilerin ona karşı olan güvenini ve hayranlığını artırmasına sebep olmaktadır.

Sahne 8/dakika: 44:50

Asker: Askerleri tepenin arkasında olabilir, tepenin alınması şart savaşın kaderi değişebilir, düşman çok yakında gibi bir his var içimde ama etraf çok sessiz, hiçbir şey göremiyorum.

Mustafa: Bunu anlamanın tek yolu var (diyerek siperden dışarı çıkar ve karşı taraf ateş açar)

Bunun üzerine Mustafa: Aslanlarım Allah yardımcımız olsun, İleri!!!(diyerek öne atılır ve çatışma onun öncülüğünde başlar)

En tehlikeli anlardan öne atılması liderin izleyicilerinin her birini kendinden daha çok gözetmesi, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu altında değerlendirilmektedir. Atatürk'ün savaş sahnesinde sadece yöneten bir komutan değil bizzat savaşta ön safta yer alan bir lider olması dönüşümcü liderlik özelliklerinin en başında gelmektedir. Diğer yandan hedefe olan inancı ve motivasyonu ile de destekleyicilerini etkilemektedir.

Sahne 9/dakika: 48:35

Doktor 1: Gelecek rapora komada olduğunu koyalım ne dersiniz?

Doktor 2: Ama bu büyük bir reaksiyona sebep olur millet bu acıya dayanamaz.

Doktor 1: Doğru, doğru ama nasıl olsa duyacaklar, onu kaybediyoruz.

Salih: Hata yapıyorsunuz beyler, hem de çok büyük bir hata yapıyorsunuz. Siz onun ne mucizeler gerçekleştirdiğini, nelere kadir olduğunu, olmaz denilen neleri olduğunu görmediniz, ben gördüm. Onda öyle bir irade vardır ki göreceksiniz eskisinden çok daha iyi olacak.

Bu sahnede takipçilerinin ona olan bağlılığı yinelenmektedir. Bir yandan koca bir halkın ona olan tutkusu diğer yandan yaverinin onun başaracağına olan inancına yer verilmiştir. Dönüşümcü liderin takipçileri onun karizmasına olan inançları ile başaramayacağı bir şey olmadığına inanmaktadırlar.

Sahne 10/dakika: 54:24

Mustafa: Şu hale bakın bir insanlık dramı, bu kadar genç insanın bir anda ölmesi bir trajedi, eğer vatan savunması için şart değilse her savaş bir cinayettir.

Asker: Herhalde dünya tarihinde hiçbir komutan böyle bir cümle söylememiştir.

Mustafa: Söylemesin! Bu yine de her saldırı savaşının bir cinayet olduğu gerçeğini değiştirmez.

Liderin savaştan etkilenen askerleri bu denli içten gözetmesi, savaş halinde olunmasına karşın bu düzeyde vicdanlı olması onu diğer komutanlardan ayıran özelliklerindedir. Bu sahnede Atatürk'ün emrindeki askerlerin hali için üzüntüsü ve diğer komutanlardan farklı olarak bunu cinayet olarak adlandırmasına değinilmiştir. Bu sahnede Mustafa Kemal'in başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutması ile idealleştirilmiş etki, her bir askerine olan vicdani yaklaşımıyla bireysel ilgi boyutlarına atıf yapılmıştır.

Sahne 11/dakika: 55:05

Mustafa: Zor da gözükle hatta imkânsız da olsa bu insanlardan bir ordu yapacağız ve istilacı düşmana karşı direneceğiz başka çaremiz yok.

İmkânsız görünen hedeflere ulaşmak için izleyicilerini motive ettiği görülmektedir. Dönüşümcü bir liderin koçluğu ile izleyiciler inanılması güç hedefleri paylaşabilmektedir. Bu sahnede durumun vahametini gören liderin kurtuluşa olan inancı, vazgeçmeyen ve yılmayan tutkulu hali gözler önüne serilmektedir.

Sahne 12/dakika: 56:26

Dış ses: Harbiye nazırı, Mustafa Kemal'e padişahın derhal İstanbul'a dönmesini emrettiğini bildirdi. Fakat o İngiliz işgal kuvvetlerinin baskısıyla verildiğini bildiği bu emre itaat etmedi. Millî mücadeleye devam etmek amacıyla ordudaki bütün görevlerinden istifa etti, asi durumuna düşmüştü. Beklenen idam kararı 11 Mayıs 1920'de çıktı ve bütün askeri birliklere gönderildi.

Asker: Kusura bakmayın, belki haddimi aşıyorum ama bu intihar demek paşam, şimdi Kolordu'ya haber gider ve Kazım Paşa sizi kurşuna dizdirir, Allah korusun.

Mustafa: Kazım Paşa beni bu şehre davet eden insandır, böyle şey yapmaz.

Asker: Ama o zaman paşa unvanınız vardı şimdi ise yok yani padişaha karşı gelmiş durumdasınız.

Mustafa: Cevat bazen sonunda ölüm bile olsa insan inandığı şeyi yapmak zorundadır, bu yolun dönüşü yoktur, zaten çok sancım var bir de sen uğraştırma beni.

Sahne 13/dakika: 59:18

Mustafa: Şimdiden uyarıyorum arkadaşlar biraz sonra duyacaklarınıza inanamayacaksınız. Ama bu defterin sayfasını kimseye göstermeyeceksiniz, sonuna kadar gizli kalacak sadece bizler bileceğiz.

Komutan1: Emredersiniz efendim.

Mustafa: O zaman tarih koy, yaz: zaferden sonra hükümet şekli Cumhuriyet olacak,

Padişah ve Hanedan hakkında zamani geldiğinde gereken işlem yapılacaktır; bu 2, 3 kadınlarda çarşaf kaldırılacaktır, 4 fes kaldırılacaktır, medeni memleketlerde olduğu gibi şapka gelecektir, 5 Latin harfleri kabul edilecektir.

Komutan1: Artık yeter paşam daha fazlasını yazmayı kalbim götürmeyecek.

Komutan2: Paşam bütün bunların olacağına gerçekten inanıyor musun?

Mustafa: Hiç şüphemiz olmasın önemli olan insanları yeni fikirleri alıştırmaktır

Komutan1: Keşke paşalığınız devam etseydi efendim.

Mustafa: Böylesi daha iyi oldu, benim niyetim bir askeri diktatörlük kurmak değil, hepimizin üstünde millet meclisi yer alacak. Ordu ve başkomutanlık meclise bağlı olarak kalacak.

Komutan2: Sizinle aynı fikirlere sahibim ama bu işlerin bu kadar çabuk yapılabileceğine ihtimal vermem, senin bu aceleci huyun beni hayrete düşürüyor

Mustafa: Beni bilirsin son derece gerçekçiyimdir, hayal üstüne bina kurmam inancım nereden geliyor biliyor musun?

Komutan2: Nereden geliyor paşam?

Mustafa: Dünyanın durumundan, fikirlerimiz dünyanın gidişine uygundur, bak monarşilerin hepsi teker teker yıkılıyor, yerine cumhuriyetler kuruluyor, arkadaşlar zamani gelen fikirler asla geri çevrilemez.

Sahne 12 ve 13'te Mustafa Kemal'in amacına olan motivasyonu görülmektedir. İnanıldığı ve tutkuyla bağlı olduğu kurtuluş hedefi için ölümü dahi göze alabilecek gözü karalıktaki olduğuna, diğer yandan vizyonunu paylaşan takipçilerine olan güvenine yer verilmiştir. Dönüşümcü bir liderin takipçilerinin liderde etkilendikleri en önemli unsur olan bu boyut başta karizma olarak adlandırılan idealleştirilmiş etki ve ilham veren motivasyon boyutlarında kategorize edilmiştir. Mustafa Kemal rasyonelliği ile duygularını geri plana itmekte ve imkânsız görünen amaçlarına emin adımla ilerlemektedir. Bu noktada Mustafa Kemal'in iletişim ve organizasyon becerileri de öne çıkmaktadır.

Sahne 14/dakika: 1:03:14

Mustafa: Fikriye senden bir ricam olacak.

Fikriye: Buyurun Mustafa abi

Mustafa: Hatırım için başını açar mısın?

Fikriye: Ama evde yabancı erkekler var.

Mustafa: Burada sana kötü gözle bakacak kimse yok, bir inkılap yapacaksak buna kendi evimizden başlamamız gerekir, lütfen.

(Fikriye örtüsünü çıkartır)

Mustafa: Bu akşam masada bizimle otur (böylece kadınların sosyal hayatta yer alması için bir adım atılmış olur)

Bu sahne, Mustafa Kemal'in İzleyicileri ile olan birebir ilişkisine, bir diğer dönüşümcü liderlik boyutu olan bireysel ilgiye atıf yapmaktadır. Burada rasyonel adımlarla ilerlediği vizyonunu gerçekleştirmek üzere izleyicilerini teşvik ettiği, cesaretlendirdiği ve tutarlı adımlarla paylaşılan bir vizyon oluşturduğu görülmektedir. Bu yönüyle sahne 14'te dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutunu da görmektediriz.

Sahne 15/dakika: 1:15:05

Mustafa: Ne yazık ki bu yanan evlerden birkaçı da sizin ailenize ait değil mi Latife?

Latife: Neyimiz var neyiz yoksa yansın paşam, isterse bütün İzmir yansın, yeter ki siz iyi olun, yeter ki size bir şey olmasın, emrinizde yeni bir İzmir yaratırız.

Mustafa: Bana o kadar güveniyorsun yani?

Latife: Ben kim oluyorum da size güveniyorum paşam, gecelerce şu terasa çıkıp limanda duran yabancı gemilere bakıp ağlardım, gel Mustafa Paşa derdim gel Mustafa Kemal Paşa (ağlamaya başlar)

Mustafa: Ağlama artık, hadi sil gözünün yaşını.

Sahne 15'te Mustafa Kemal Paşa ile Latife Hanım arasında geçen bu diyalogda ona hayranlık duyan takipçisinin şahsi problemleri ile ilgili onu telkin etmesi, ona destek olması bireysel ilgi boyutu altında değerlendirilebilmektedir. Diğer yandan Latife Hanım'ın ona olan hayranlığı da idealleştirilmiş etki ve ilham veren motivasyon boyutları doğrultusunda dönüşümcü liderliği ile ilişkilendirilebilmektedir. Sahnede, tüm izleyicilerinin olduğu gibi Latife Hanım'ın da ona ve vizyonuna olan inancının ileri düzeyde olduğu vurgulanmaktadır.

Sahne 16/dakika: 1:39:31

Mustafa: Köyde güreş tutar mıydınız çocuk?

Asker: Tutardık kumandanım.

Mustafa: İyi bir pehlivan mıydın?

Asker: Sırtımı yere getiren yoktur kumandanım.

Mustafa: Ben de iyi güreş tutardım, beni yenebilir misin?

Dönüşümcü liderin bireysel ilgi boyutuyla ilişkilendirilebilecek olan bu son sahnede Mustafa Kemal'in askerleri ile sohbet ettiği onlara sadece bir üst olarak emir vermek yerine bireysel ilgi alanlarıyla alakalı olarak onlarla şakalaştığı görülmektedir. Bu yönü onu otoriter bir lider olmaktan ayıran özelliğine, izleyicileri ile bireysel ilişkiler kurmasına ve iletişim becerisine vurgu yapmaktadır.

SONUÇ

Çalışma kapsamında irdelenen "Veda" filminden elde edilen bulgular neticesinde Mustafa Kemal Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin çok sayıda bulguya ulaşılmıştır. Film boyunca Mustafa Kemal ve izleyicileri arasında geçen diyaloglarda, onun olmadığı ortamlarda onun hakkında yapılan çıkarımlarda; Mustafa Kemal'in liderliğine çokça atıf yapılmıştır. Bulgular doğrultusunda dönüşümcü liderlik boyutlarının tamamına ilişkin çıkarımlar yapılmış ve dönüşümcü liderlik

özelliklerinin tamamına rastlanmıştır. Liderde bulunan boyutlarına ek olarak Mustafa Kemal'in liderliğinde çokça vicdan ve empati temalarının varlığı da gözlemlenmiştir. Bu bağlamda Mustafa Kemal'in liderliği dönüşümcü liderliği tamamen kapsayan ve ötesinde vicdan ve empati duygularını da içeren bir liderliktir sonucuna ulaşılmıştır. Tarih boyunca çok sayıda zafere tanıklık eden Türkiye coğrafyasının büyük kayıplar verdiği bir dönem olan kurtuluş savaşı sürecinde Mustafa Kemal gibi bir lider ile ödüllendirilmesi kuşkusuz milletimizin başına gelen en kıymetli hediyedir. Onun liderlik dehası uluslararası otoritelerce kabul görmüş ve yıllar geçmesine rağmen etkilerini sürdürdüğü görülmüştür. Bir liderin izleyicilerini ortak bir hedefte buluşturabilmesinin en belirgin örneklerinden olan bu liderliğin köklü değişimlerde ne denli önemli olduğu bu çalışma ile bir kere daha ortaya konulmuştur.

Bu çalışma ile literatürde yer alan dönüşümcü liderlik kavramının bir vaka üzerinden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu hedefle yapılan çalışmanın dönüşümcü liderlik kavramını somut bir örnek üzerinden incelemesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Çalışma ile akademik yazında önemli yer bulan dönüşümcü liderlik kavramı Atatürk örneği bağlamında bir film analizi ile irdelenmiştir. Çalışma, bulgularıyla dönüşümcü liderlik olgusunun teorik çerçevesine katkı sağlaması açısından önemlidir. Çalışmanın işletme uygulayıcıları ve karar vericiler açısından değerlendirildiğinde, radikal değişim gerektiren dönemlerde bir liderin sahip olması gereken özellikleri daha somut algılaması açısından işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan yapılan çalışmanın yönetim organizasyon yazınında önemi artmakta olan film analizlerinin alandaki ilk örneklerinden olması açısından da önem taşıdığı düşünülmektedir. Film analizleri ile literatürde kavramsal çerçevesi şekillenmiş olan kavramların irdelenmesi kavramın somutlaşması açısından katkı sunacaktır. Bu doğrultuda alandaki vakalar üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların film analizi yöntemini daha sık kullanmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1996). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). Images of influence: 12 angry men and thirteen days. *Journal of Management Inquiry*, 13(4), 312-323.
- Bumpus, M. A. (2005). Using motion pictures to teach management: Refocusing the camera lens through the infusion approach to diversity. *Journal of Management Education*, 29(6), 792-815.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dunphy, S. (2009). Management Goes to the Movies. In *Proceedings of the ASBBS Annual Conference: Las Vegas* (Vol. 16, No. 1).
- Elmas Atay, S. (2022). From decent work to well-being: a film analysis of "sorry we missed you". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 525-537.
- Erkuş, A., Tabak, A., & Çoşkun, E. (2007). Liderlik 7'nci Sanattan Öğrenilebilir mi. *Epik Filmlerden Liderlik Analizleri*, 15, 25-27.

- Hansen, P. H., & Magnussen, A. (2018). Making sense of business and community in Hollywood films, 1928–2016. *Business History Review*, 92(2), 307-337.
- Lindebaum, D., & Courpasson, D. (2019). Becoming the next Charlie Parker: Rewriting the role of passions in bureaucracies with Whiplash.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Orhan, K. (2010). “Modern Zamanlar “Filmi ve Dönemsel Bir Çalışma İlişkileri Yorumlaması. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 133-152.
- Özdemir, S., & Ardıç K. (2020). Tersine mentorluk üzerine bir değerlendirme: The Intern (Stajyer) filmi örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 137-146.
- Özveren, C. G. (2021). A Document Analysis In Terms Of Leadership Theories: Analysis of Last Castle Movie. *İş'te Davranış Dergisi*, 6(2), 65-75.
- Popper, M., Maysseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Üstündağ, A. (2021). Gelişimsel bakış açısıyla “wonder” filminin analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 615-631.
- Yalçınkaya, A., *Filmlerle Yönetmel ve Örgütsel Analiz*, Erişim adresi: <https://www.ilem.org.tr/ders/filmlerle-yonetsel-ve-orgutsel-analiz> Son erişim tarihi (Ağustos 2023).