DAVRANIŞ BİLİMLERİ
AÇISINDAN ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ
Doç. Dr. Salih GÜNEY
OCAK yayınları ANKARA - 1999
Türkiye Yayın Hakları - OCAK YAYINLARI
İnşaat, Madencilik, Turizm Tic. Ltd. Şti.
Yeni Ziraat Mah. 13. Sok. No : 23/C
Dışkapı / ANKARA TEL : (0312) 384 03 28 -29 , FAX : (0312)384 10 50
1. Baskı Haziran - 1999
ISBN 975-422-153-7
YAZAN Doç. Dr. Salih GÜNEY
GENEL YÖNETMEN Yrd. Doç. Dr. Bahattin ERGEZER
KKOORDİNATÖ Sadık SÜTÇÜ
SORUMLU MÜDÜR A. Afşin ÇEVİK
KAPAK TASARIM Yasemin ÖZER Sadık SÜTÇÜ
SAYFA DÜZENİ, DİZGİ VE MONTAJ Ocak Yayınları Teknik Servisi
BASILDIĞI YER : poyraz ofset - 0312.384 19 42

ÖNSÖZ

Cumhuriyetimizin kuruluşunun 75 nci yıl dönümü münasebetiyle hazırlanan bu eser, Atatürk'ün liderlik tipolojisini belirlemeye yöneliktir. Eserde Atatürk' ün karakteri, mizacı ve yeteneklerinin oluşumu ve şekillenmesi ile yaşadıkları olaylar dikkate alınarak liderlik teorileri açısından M. Kemal Atatürk' ün liderliğinin çerçevesi çizilmektedir.

Eserin birinci bölümünde konunun daha iyi ve kolay anlaşılması için Davranış Bilimlerinin ne olduğu ve bu bilim dalıyla ilgili temel kavramlar üzerinde durulmuştur.

Atatürk, liderlik gücüyle öncelikle çevresindeki yakın arkadaşlarını etkileyerek onları Cumhuriyet ülküsüne inandırmıştır. Bu etkileme dalgası giderek genişlemiş ve toplum düzeyine kadar ulaşmıştır. Karizmatik bir lider olan Atatürk, Türk toplumunu peşinden sürükleyerek Türkiye Cumhuriyetini kurmuştur. Böylece karizmatik liderlik gücünü de kurumsallaştırmıştır.

Şimdiye kadar Atatürk hakkında yüzlerce eser yazılmıştır. Bu eserlerde daha çok, Atatürk' ün yaşadığı tarihi olaylar ve katıldığı savaşlar üzerinde durulmuştur. Ancak hazırlanan bu eser farklı bir pencereden yani Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi açısından Atatürk'ü ele almaktadır. "Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği" adlı bu kitap farklı pencereden bakıp Atatürk'ün kişiliği hakkında bilgi sahibi olmak isteyen herkesin baş ucunda bulundurması gereken bir eserdir.

Yetişmemde büyük emekleri olan değerli hocalarım Prof. Dr. Atilla BARANSEL, Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN, Prof. Dr. Mahmut PAKSOY, Prof. Dr. Hüner ŞENCAN ve Prof. Dr. Tanıl KILINÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doç. Dr. Salih GÜNEY , , ¦ ¦, .
Davranış Bilimleri
ve Yönetim Psikolojisi ,, Öğretim Üyesi

SUNUŞ

Profesyonel lider ve yöneticiler, geleceğe yönelik sürekli ve kalıcı başarılar için mükemmel bir iletişim sürecinin uygulayıcısı olmalıdırlar, insanlar üzerinde istenilen etkiyi yaratan bir lider, geçmişle gelecek arasında sağlıklı köprü kurabilen bir kişiliğe sahiptir.

21. yüzyıla girerken değişen dünyada, dengeli ve hızlı iletişim araçlarını doğru algılayan, doğru duyan ve çok okuyan insanların, geleceği de kucaklayabilecek bir yapıyı meydana getirebileceğini göstermektedir.

Bu anlamda Türk dünyası, lider ve liderin etrafında kenetlenen insanlar açısından adeta bir laboratuvar görevi gören çok sayıda tarihî örneklerle doludur.

Eski Türk devlet anlayışı ve Türk hükümdarlarının liderlik özellikleri günümüzün yönetim anlayışı ve liderlik özellikleri ile büyük benzerlikler göstermektedir. Hatta diyebiliriz ki; Türk tarihindeki liderlik özellikleri, bugünkü liderlik

özelliklerinden daha üstün değerlere sahiptir, içeriği daha dolu, niteliği daha anlamlıdır.
Barış ve sükûnu sağlamak ve bunu yalnız Türk ülkesi ölçüsünde değil, dünya çapında gerçekleştirmek ülküsünde olan Türk Lideri; bilge olmak, akıllı ve bilgili olmak, cesaretli, kuvvetli ve kahraman olmak, dürüst olmak, adaletli olmak, fazilet sahibi olmak, sabırlı olmak, uyanık olmak, mağrur ve kibirli değil, yumuşak huylu olmak, vefalı olmak, sabırlı olmak, affedici olmak, namuslu olmak ve vakar sahibi olmak gibi üstün ve dikkate değer vasıflara sahipti.
Türk tarihi Hunlar'dan Türkiye Cumhuriyetine, Türk Lideri de Mete Han'dan Atatürk'e bir bütünlük ve devamlılık arz etmektedir. Bu çerçevede Türk milleti ordu - millet geleneğinin bir devamını bugün "evladını askere uğurlarken", "şehidini
toprağa verirken" nasıl devam ettiriyorsa, Türk Lideri de devletin bekası ve vatanın bölünmezliği için geçmişteki bütün üstün liderlik özelliklerini aynen göstermek durumundadır.
Bu anlamda millî mücadelenin lideri, devlet kurucusu ve inkılâplarım mimarı olarak gördüğümüz büyük önder Atatürk, Türk tarihinde ve Türk devlet geleneğinde yerini alan Türk liderinin bütün özelliklerini taşımaktadır.
Mağlup olmuş, ülkesi işgal edilmiş, yıllardır cepheden cepheye koşmuş uzak diyarlarda savaşmış, hatta adını söylemede dilinin bile dönmediği memleketlerde vatan evladını toprağa veren bu millet; yok oldu, yıkıldı, tarihe gömüldü denilirken, yeniden şahlanmış ve Atatürk' ün liderliğinde Türkiye Cumhuriyetini kurmuştur.
Doç. Dr. Salih GÜNEY, liderlik konusunda yapılan çalışmaları anlatırken, Atatürk'ün liderlik özelliklerini de ortaya koymaktadır. Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi alanında yaptığı çalışmalarla tanıdığımız değerli öğretim üyesi GÜNEY'in kitabını gururla takdim ederken, çalışmalarında başarılar dilerim.
Yrd. Doç. Dr. Bahattin ERGEZER
1) '(,
İÇİNDEKİLER
BİRİNCİ BÖLÜM
DAVRANIŞ BİLİMLERİ
I. DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN GELİŞİMİ VE TANIMI ..1-6
II. DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN UYGULAMA ALANI.....6-7
III. EĞİTİM KURUMLARINDA DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN YERİ VE ÖNEMİ 8-13
IV. DAVRANIŞ BİLİMLERİNİ OLUŞTURAN BİLİMLER 13-21
A. SOSYOLOJİ 15-16
B. PSİKOLOJİ 16-17
C. SOSYAL PSİKOLOJİ.....17-18
D. ANTROPOLOJİ.....19-21
E. DİĞER BİLİMLER.....20-21
V. DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN BAZI TEMEL KAVRAMLARI 22-42
A. DAVRANIŞ 22-24
B. MOTİVASYON 24-25
C. KİŞİLİK 26-27
D. SOSYAL GRUP 27-29
E. ROL 29-30
; F. YETKİ 30-31
G. YÖNETİM 31-33
H. LİDERLİK 33-34
L ÇATIŞMA 34-36
J. GÜÇ 36-38
K. OTORİTE 38-40
L.NORM 40-41
M. STATÜ 41-42
VI. DAVRANIŞ BİLİMLERİNDE LİDERLİK.....42-75
A. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....47-52
B. LİDERLİĞİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI 52-58
1. Komutan – Lider 53
2. Yönetici – Lider 53-54

3. Başkan – Lider 54-55
4. Şef-Lider 55-56
5. Popüler Kişi - Lider
C. LİDERLERİN ORTAYA ÇIKIŞI.....58-59
D. LİDERLİĞİN KAZANILMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER 60-65
1. Doğuştan Sahip Olunan Nitelikler Açısından Liderlik 60-61
2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik 61-65
E. LİDERİN ROL VE İŞLEVLERİ.....66-71
F. LİDERLİK KURALLARI.....71-72
G.LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR..73-75
İKİNCİBÖLÜM
DAVRANIŞ BİLİMLERİ AÇISINDAN ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ
I. LİDERLİK KURAMLARI VE ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ 77-203
A .ÖZELLİKLER KURAMI VE ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ 79-117
1. Özellikler Kuramına Göre Liderlik Nitelikleri.....79-87
a) Fiziksel Nitelikler 81-82
b) Zihinsel Nitelikler 82-83
c) Kişilikle İlgili Nitelikler 84-87
d) Sosyo - Ekonomik Nitelikler.....87
2. ÖZELLİKLER KURAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ 88-90
3. ATATÜRK'ÜN LİDERLİK NİTELİKLERİNİN ÖZELLİKLER KURAMI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ 90-116
; a) Birleştirici Liderlik Niteliği 92-94
b) İrade Gücü ve Serinkanlılık Niteliği.....95-96
c) İnandırma Yeteneği 96-97
d) Sabırlı Olma Niteliği.....97-98
e) Önsezi ve İleriyi Görme Yeteneği.....99-102
f) Samimi Olma Yeteneği.....102
g) Alçak Gönüllü Olma Niteliği.....102-104
h) Objektif Değerlendirme Yapabilme Yeteneği.....104-108
ı) Yaratıcılık Yeteneği.....108-109
j) Hitap Etme Yeteneği.....109-111
k) Cesur Olma Niteliği.....111-112
l) Bilgili Olma Niteliği 113-114
m) Karar Verme Yeteneği.....115
n) Fiziksel Görünüm.....115-116
B. DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI VE ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ.....117-156
1. DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI.....117-124
a) Yönetilen Bireylerin Kişiliğine Önem Veren Kuramlar 119-128
1. Lewin, Lippitt ve White'in Demokratik ve Liberal Yönetim Kuramı...119-123
2. McGregor'un -Y- Kuramı.....123-124
3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Kişilerarası İlişkilere Yönelik Liderlik Modeli 125-126
4. Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Liderlik Modeli...126-128
b) Yönetilen Bireylerin Yerine Getirdikleri Göreve Önem Veren Kuramlar..128-134
1. Lewin, Lippitt ve White'ın Otokratik Yönetim Kuramı 128-130
2. McGregor'un -X- Kuramı.....130-131
3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Göreve Yönelik Liderlik Modeli 131-132
4. Likert'in Sistem 1 ve Sistem 2 Liderlik Modeli..133-134
2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ 135-136
3. ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİNİN DAVRANIŞSAL KURAMLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....137-156
a) Atatürk'ün Yönettiği İnsanların Kişiliğine Verdiği Önemin Değerlendirilmesi.....137-150
b) Atatürk'ün Bir Lider Olarak Görev ve Sorumluluklara Verdiği Önemin Değerlendirilmesi 151-156
C. MODERN LİDERLİK KURAMLARI VE ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ.....157-202
1. MODERN LİDERLİK KURAMLARI.....157-171
*' a) Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı....«,-.v.-..i«....159-167

' b) House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı.....167-171
2. MODERN LİDERLİK KURAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ 171-173
3. ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİNİN MODERN LİDERLİK KURAMLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....174-202
a) Atatürk'ün Zaman ve Koşullar İçinde Uyguladığı Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesi 174-189
• 1. Askerlik Dönemi 175-176
2. İstiklal Savaşı Dönemi.....176-179
3. Cumhuriyetin İlanından Sonraki Dönem.....179-189
b) Atatürk'ün Amaç ve Hedefleri ile Bu Amaçların Gerçekleştirilmesine Yönelik Uyguladığı Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesi 189-202
1. Yurdun Kurtarılması Amacı.....191-194
2. Çağdaş Uygarlık Seviyesine Ulaşma Amacı.....195-202
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM «v
KARİZMATİK LİDERLİK VE ATATÜRK.....203-257
I. KARİZMA KAVRAMI VE TANIMI.....203-205
II.KARİZMANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE KALICILIĞI 205-211
III. KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE TEMEL DAVRANIŞLARI 212-216
A. KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....212-213
B. KARİZMATİK LİDERLERİN TEMEL DAVRANIŞLARI 213-216
IV. KARİZMATİK VE KARİZMATİK OLMAYAN LİDERLERİN ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRMASI.....216-217
V. KARİZMATİK LİDER VE İZLEYİCİ İLİŞKİSİ.....218-219
VI.KARİZMATİK LİDERLERİN SINHULAMALARI220-223 VII. ATATÜRK'ÜN KİŞİSEL KARİZMASI.....224-255
A. ATATÜRK'ÜN KENDİ KİŞİSEL KARİZMASINI GELİŞTİRMESİ 232-240
1. HAZIRLIK AŞAMASI.....233-235
2. KENDİ BİREYSEL NİTELİKLERİNİ NASIL GÖRDÜĞÜ VE DEĞERLENDİRDİĞİ 235-238
3. KİŞİSEL NİTELİKLERİYLE ULUSAL NİTELİKLERİ BİRLEŞTİRMESİ 238-240
B. ATATÜRK'ÜN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ 240-255
VIII. ATATÜRK'ÜN KARİZMATİK LİDERLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 255-257
SONUÇ 258-263
KAYNAKÇA 264-278

BİRİNCİ BÖLÜM

DAVRANIŞ BİLİMLERİ

I. DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN GELİŞİMİ VE TANIMI

Davranış bilimlerinin bir disiplin olarak gelişmesinin nedeni; çeşitli organizasyonlardaki sorunların, bir tek disiplinin verilerine göre belirlenen çözümlerinin yetersizliğinin anlaşılmasıdır. Çünkü sosyal bir olay birçok farklı biçimlerde doğru olarak açıklanabilir. Bu nedenle çeşitli disiplinlerden yararlanmak zorunlu hale gelmiştir.

Organizasyonlar, teknoloji ve insanlardan oluşan bir sosyal sistem özelliği taşır. Dolayısıyla organizasyonlarda çalışmak ya da onları yönetmek durumunda olanların bu sosyal sistemi çok iyi bilmeleri gerekir. Teknoloji geliştikçe organizasyonlardaki karmaşıklık derecesi de artar. Ayrıca birçok yeni sorunu da beraberinde getirir. Gerek organizasyonlardaki karmaşıklığın anlaşılması, gerek oluşan sorunların çözümü için, insanların birçok bilimin veri ve tekniklerinden yararlanmaları günümüzde artık zorunlu hale gelmiştir.

Bir sosyal organizasyonun varlığı, her şeyden önce insan unsuruna bağlıdır. Çünkü, insan sosyal organizasyonların odak noktasını oluşturmaktadır. Eğer organizasyonların uzun ömürlü olmasını istiyorsak, özellikle organizasyon - insan ilişkisinin bilimsel metotlarla ele alınıp incelenmesi gerekir.

İnsanlarla çalışmak veya onları yönetmek durumunda olanların, insan ve insanın davranışları konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları hem sağlıklı bir organizasyon yapısı, hem insan motivasyonu, hem de iş verimi açısından oldukça önemlidir. Farklı kurum ve kuruluşlarda veya işletmelerde yer alan, insanların davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça zordur. Zor olmasının nedeni; insanların ihtiyaçlarının ve değer sistemlerinin farklı olmasıdır. Bu zorluğa

rağmen, davranış bilimleri vasıtasıyla insanların davranışlarını anlama ve tahmin etme ihtimali oldukça fazladır.
Her insanın davranışının bir nedeni ve hedefi vardır. İnsan davranışları, belirli bir etki ve bireysel güdülerin sonucunda oluşmaktadır. Başka bir deyişle, insan davranışlarının kendine özgü bir mantığı vardır. İşte davranış bilimleri, çeşitli disiplinler (sosyoloji, psikoloji, antropoloji, hukuk, iktisat, tarih, siyasal bilimler, biyoloji) sayesinde insan ve davranışlarının anlaşılmasını sağlayan yeni bir bilim dalı olarak ortaya çıkmıştır.
İnsanların davranışları, bu davranışların sebepleri ve amaçları ile davranış sürecinin özellikleri ve bu sürecin yönetimde nasıl kullanılacağı, çeşitli bilimler, ama özellikle "Davranış Bilimleri" tarafından incelenmektedir (1). Çünkü
1 A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, Davranış Bilimleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, istanbul, 1987, s.l.
davranış bilimleri, insan davranışını açıklamaya çalışan bütün bilim dallarını kapsar.
Davranış bilimleri kavramının bilimsel anlamda kullanılması ve literatürde yer alması, yakın zamanlarda mümkün olmuştur. Ancak davranış bilimlerini oluşturan disiplinlerin hemen hemen hepsinin geçmişleri, insan ve insan gruplarının sistemli bir şekilde incelenmeye başlandığı tarih kadar eskidir. Yeni olan sadece davranış bilimlerini oluşturan disiplinlerin hepsinin bir anda bilimsel bir inceleme ve analiz yöntemi olarak kullanılmaya başlanmasıdır.
Davranış bilimlerinin yeni bir konu olarak gelişmesinin nedeni; çeşitli toplumsal kurumlarda uygulamadaki problemleri çözerken, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler arasındaki geleneksel ayırımların korunmasının imkansızlığıdır (2). Toplumsal kurumlarda ortaya çıkan sorunlara tek bir disiplin açısından yaklaşım ve bu yaklaşıma göre çözümler getirme, sorunun ortadan kalkması için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle çeşitli organizasyon ve toplumsal kurumlardaki sorunların çözümünde davranış bilimleri yaklaşımının daha etkili olduğu söylenebilir.
Davranış bilimleri, devamlı olarak bilim dallarının ayrılmasını durdurma ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Bilim dallarının sürekli bölünmesi, uğraştıkları alanların daha da daralması demektir. Bu da insan davranışının anlaşılmasına
2 Richard I. Drake ve Peter J. Smith, Sanayiide Davranış Bilimleri, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1990, s.19.

olumsuz etki yapmaktadır (3). Kısaca, davranış bilimleri, bir taraftan bir bütünlük içinde insan davranışlarının anlaşılmasını sağlamış, diğer taraftan da bilim dallarının sürekli bölünmesini engellemiştir.
Davranış bilimleri insan davranışlarının sosyolojik, psikolojik ve antropolojik açıklamaları ile ilgilenen bir çeşit bilimler grubudur. Bu yaklaşım 19601ı yıllardan beri oldukça kabul görmesine rağmen, dünya çapında üniversitelerin "Davranış Bilimleri" adı altında eğitim veren bölümleri çok azdı (4).
Miller'e göre, davranış bilimleri, davranışları ve bir birey olarak insanları sosyal ilişkiler içinde daha iyi anlamak için, tüm yönleri ile incelemek amacıyla yapılan çok anlamlı çalışmadır. Bu nedenle davranış bilimleri antropoloji, biyokimya, ekoloji, ekonomi, matematik, nöroloji, farmakoloji, fizyoloji, siyasi bilimler, psikiyatri, psikoloji, sosyoloji, istatistik ve zooloji gibi birçok alanlardaki çalışmaları içerir. Bu gün ise bu bilim dallarına etoloji ile röportaj ve sorgulama tekniklerinin de eklenmesi gerekmektedir (5). Görüldüğü gibi Miller, davranış bilimlerinin kapsamına birçok bilim dalını dahil etmiştir. Aslında davranış bilimlerinin temelini sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi üc_ disiplin oluşturmaktadır. Aneak bunlara yeni disiplinlerin eklenmesi hem davranış bilimlerine yeni ve
3 A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e., s.2.
4 Vivian Rakoff, "The Behavioural Sciences and Undergraduate Education İn Psychiatry", Canadian Journal of Psychiatry, Vo:29, December 1984, s.642. m\
5 Ibid., s.643.
Uı

özel bir boyut kazandırmakta, hem de davranış bilimlerinin yeni olduğu düşüncesini desteklemektedir.
Davranış bilimleri temelde insan ve insan davranışları ile ilgilenen bir bilim dalıdır. İnsan ve insan davranışlarının anlaşılması için tek bir disiplinden yararlanma yerine, konu ile ilgili tüm disiplinlerinden yararlanmanın daha faydalı olacağı görüşü davranış bilimlerinin özünü oluşturmaktadır.
Davranış bilimleri İkinci Dünya Savaş'mdan sonraki yıllarda çok daha hızlı bir gelişme göstermiştir. İnsanların sosyolojik ve psikolojik özelliklerinin bilinmesi ve bunlardan yararlanmaya çalışılması, davranış bilimleri alanındaki inceleme ve araştırmaların hızlı bir şekilde artmasına neden olmuştur (6).
Davranış bilimlerinin, hedefi, toplumsal yaşam içinde insanın düşünce ve irade süreçlerinin incelenmesi ve bu süreçler üzerine kurulan eylemlerin açıklanmasıdır. Davranış bilimleri olması gereken konuları değil, daha çok mevcut olanların bir incelenmesini yaptığından kural koyucu (normatif) bir bilim değildir. İnsan davranışlarını bir disiplinler demeti açısından ele alıp açıklamaya çalışır. Ayrıca davranış bilimleri bir olayı değerlendirirken çeşitli disiplinlerin verilerinden yararlanarak, OLAY - ÇEVRE ilişkisi içerisinde bir yorumlama yapar. Ancak davranış bilimlerinin işi sadece yorum yapmak değildir. Aynı zamanda çeşitli önerilerde bulunarak ortaya çıkan veya çıkması muhtemel olan olayları formülleştirir.
6 İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Î.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayım, İstanbul, 1991, s.4.

" Davranış bilimleri, insanların davranışlarının neden ve sonuçlarını ve bu davranışları yapmaya yönelten güdüleri incelemeye çalışan bir bilim dalıdır. Davranış bilimlerini kısaca şöyle tanımlayabiliriz ; insanların davranışlarını bir bütünlük içinde (çeşitli disiplinlerin verilerinden yararlanarak) ele alan, yorum yapan, öneriler sunan bir bilim dalıdır.

II- DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN UYGULAMA ALANI

Davranış bilimleri "eğer belirli şartlar varsa, belirli davranışlar önceden tahmin edildiği gibi ortaya çıkacaktır" şeklindeki sosyal kanunların ortaya çıkarılması ve anlaşılması yönünde önemli bir gelişme kaydetmiştir. Başka bir deyişle, eğer bir kimse A, B ve C gibi ölçülebilir özelliklere sahipse, büyük bir ihtimalle bu kişinin X, Y ve Z gibi davranışları göstereceğini kestirmek mümkündür (7). Bireylerin özelliklerinin bilinmesi sayesinde, onların hangi alanda başarılı olacaklarını ve ne gibi davranışlar gösterebileceklerini tahmin etme imkan dahilindedir. Davranış bilimlerinde çeşitli testlerden (kabiliyet testleri, mesleki testler, kişilik testleri gibi) yararlanılarak insanların davranışları önceden tahmin edilebilmektedir.
Davranış bilimleri sayesinde bireylerin özellikleri belirlendiğine göre, hangi alanda olursa olsun bir grubun verimliliğini, yaratıcılığını ve moralini artıracak şartları belirlemek mümkündür. Ayrıca, davranış bilimleri sayesinde insanların kişiliklerinin geliştirilmesi, lider olacakların belirlenmesi, bir organizasyonda kimlerin başarılı olacağını, kimlerin sorun yaratacağını, hatta belirlenmiş işin ve mesleğin özelliklerine göre kimlerin alınacağını tespit etmek de mümkündür.
Davranış bilimlerinin uygulama alanı sınırlı değildir. İnsanın olduğu her sistemde davranış bilimlerine ihtiyaç vardır. Her toplumsal kurum insanlar tarafından oluşturulmuştur. Bu kurumların başarısı onları oluşturan insanlara bağlıdır. Kurum yöneticileri, davranış bilimlerinden yararlanmak suretiyle kurum içi sosyal ilişkileri istenilen düzeye getirerek kurumun başarısını artırabilirler.
Kısaca davranış bilimlerinin katkıları sayesinde, organizasyonlar ve toplumsal kurumlar içinde yer alan birey ve onların oluşturduğu grupların davranışlarının tahlil edilip açıklanması ve anlaşılması ile de davranışlara yön verilmesi, çatışmaların azaltılması, birey kurum bütünleşmesinin sağlanması imkanları artmıştır (8).
7 A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e., s. 10.
6
'İbid., s.15.

III- EĞİTİM KURUMLARINDA DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Davranış bilimleri, sosyal organizasyonların eğitim ve uygulamalarında gün geçtikçe daha çok önem kazanmaktadır. Bununla beraber davranış bilimlerinin, plan, program ve hedefleri yakından etkileyen ve bu şekliyle eğitim faaliyetlerinin geçerli bir parçası olan bir kavram olarak kabul edilmesinde zorluklar çekilmektedir. Bu zorlukların giderilmesi için, insanların eğitim, iş ve günlük yaşamında sergilemesi gereken sosyal roller hakkında, davranış bilimlerinin, günlük eğitim uygulamalarının, plan ve programların uygulanışı ile yakından ilgili olduğuna inanmaları ve bu yönde eğitim almaları gerekmektedir.

Davranış bilimlerine olan ihtiyacın anlaşılması ve öneminin kavranması, eğiticiler arasında istenilen düzeyde değildir. Genel anlayışla sağ duyu sayesinde bir eğitmen, bireyin verimliliğini dolayısıyla tüm eğitim faaliyetlerini, psikolojik faktörlerini, gelir ve eğitim seviyesini, geçmişte yaşananları vb.nin etkileyeceğini kabul eder. Ancak bu tür sağ duyu seviyesindeki yaklaşımlar akademik ortamda kullanılabilir hale getirilecek şekilde uygun bir anlatım ile olgunlaştırılmalıdır. Örneğin, insanlar hakkında toplanan veriler nasıl değerlendirilir, sorunlarla ilgilenmede hangi yaklaşımlar ve nasıl bir dil kullanılır. Bu konudaki bilgiler mümkün olduğu kadar "bilimsel" bir platformda kazandırılmalıdır. Neticede, eğitimci, davranış bilimleri konusunda teorik olarak aldığı bilgileri uygulama alanında kullanabilmelidir. Öğrencilerin istediği ve bizim de desteklediğimiz temel nokta şudur : Eğitimin temelinde iş yaşamı ile yakından ilgili durumlar, istatistiki yaklaşımlar ve tecrübe edilmiş sorunlar ve konular sunulmalıdır.

Eğitim kurumlarında davranış bilimleri eğitiminin verilmesi konusundaki önerilerimiz şu hedefler doğrultusundadır:

a. Grup seviyesinde ve kollektif seviyelerde davranış analizleri yapabilmek ve tanımlayabilmek.

b. İnsan davranışlarını sınıflandırmada, genelleştirme seviyeleri arasındaki ayırımın nasıl yapılacağını anlayabilmek. Çünkü her insan bazı belli görüş açıları içinde :

H

TUM İNSANLARA BENZER.

BAZI İNSANLARA BENZER.

VEYA HİÇBİRİNE BENZEMEZ.

c. Psikolojik, sosyo-kültürel ve biyolojik faktörleri ve bunların karşılıklı etkileşimli oluşlarını, düzensizliği önlemek, verimi artırmak için, eğitim faaliyetleri ile yakından ilişkili oldukları için tanımlamak.

d. Eğitici bir anlayışla, spesifik eğitim sistemlerini ilgilendiren davranışları tanımlayabilme geliştirmek.

kabiliyetini

e. Çeşitli durum, dönem ve eğitim faaliyetlerine karşı tepkilerinde bireylerin kişisel karakter

1 özelliklerinin etkisinin anlaşılmasını sağlamak.

f. Araştırma metodolojisinin, insan davranışlarını gözlemleme, yorumlama, tahmin etme ve kabul etmede uygulanabilirliğin anlaşılmasını sağlamak.

Eğer eğitim kurumlarında davranış bilimleri eğitimine gereken önem verilirse, yukarıda sıraladığımız hedeflerin hepsi kolayca gerçekleşir. Böylece her eğitmen hem kendini, hem de öğrencilerini çok iyi tahlil ederek performansını yükseltebilir.

Davranış bilimleri açısından öğrencilerin şu yeterlilik seviyelerine ulaşmasının yararına ve gerekliliğine inanıyoruz:

a. Öğrencilerin, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, ekonomi ve siyasi bilimler konusunda giriş kursları almış ve başarıyla tamamlamış olmaları,

b. Bütün öğrencilerin, insanların eğitim faaliyetlerine ilişkin tamamlayıcı davranışlar konusunda eğitilmiş olmaları,

10

c. Öğrencilerin bu konularda, ileri seviyelerde öğrenimlerini devam ettirme imkanlarının sağlanmış olması,

d. Karşılaşılabilecek tüm sorunların davranışsal parçalarının araştırılmasına imkan verilmiş olması,

e. Müfredat, eğitim faaliyetleri ve uygulamaların mutlaka davranış bilimlerine ait içerikler ihtiva etmesi,
f. Bütün öğrencilerin almalarına imkan tanınması,
pedagojik formasyonu
g. Öğrencilerin, yönlendirme ve yönetim teknikleri hakkında sistematik eğitimlere tabi tutulması,
h. Öğrencilerin, aldıkları davranış bilimleri eğitimine paralel olarak çeşitli ortamlarda karşılaşabilecekleri sorunlar üzerinde araştırma ve gözlem yapmaları konusunda teşvik edilmeleri gerekir.
Netice olarak davranış bilimlerinin en çok gerekli olduğu alanlardan birisi eğitim mesleğidir. Çünkü eğitim kurumlarında insan davranışlarının, insanlar arası ilişkilerin, grupların, iletişimin, liderliğin, motivasyonun vb. gibi konuların önemi oldukça fazladır. Davranış bilimleri sayesinde insanlann davranışlannı önceden tahmin etmenin mümkün olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu durum, eğitim kurumlan için oldukça önemli bir konudur. Çünkü eğitim kurumlannda öğrencilerin davranışları ne kadar iyi bilinirse, o oranda onları belirlenen hedeflere yönlendirmek kolay olur.
11

Ayrıca ortaya çıkabilecek sorunlar da anında giderilebilir. Sonuçta istenilen düzeyde başarı elde edilir.
Davranış bilimleri temelde insan ve onun davranışlarını konu alan bir bilim dalıdır. Yani, insanın davranışlarını sosyolojik, psikolojik, antropolojik, sosyal psikolojik ve ekonomik açılardan inceleyen bilim dalıdır. Davranış bilimleri yeni bir bilim dalı olmasına rağmen, insanların mevcut olduğu tüm alanlar ve sistemler için önemli bir bilimdir.
Davranış bilimleri sayesinde insanın doğası ve insanın oluşturduğu sosyal sistemler hakkında inandırıcı tahminler yapılması mümkün olmuştur. İnsan davranışlarının belirli nedenleri vardır. Bu nedenler bilindiği takdirde insanlarla etkili bir biçimde çalışmak olanaklıdır.
Hangi alanda olursa olsun, her insanın mutlaka davranış bilimleri konusunda bir eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bu, hem kendisi hem de bağlı bulunduğu grup için önemlidir. Çünkü başarılı olmanın şartlarından birisi, insanları tanımak ve onların davranışlarını tahmin etmektir.
Her meslekte insanları tanıma, anlama ve yönetme gibi konular oldukça önemlidir. Bu konular ise davranış bilimlerinin kapsamına girmektedir. Dolayısıyla sosyal ve teknik branşları kapsayan tüm meslekler ile davranış bilimleri arasında oldukça yakın bir ilişki vardır. Bu nedenle eğitim kurumlarında davranış bilimleri eğitimine bu günkünden daha fazla önlem verilmelidir. Ayrıca davranış bilimleri kapsamına giren derslere müfredat programlarında daha çok yer
12
verilmesi, insanların mesleklerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.
Bu günün eğitilmiş insanı ne kadar teknik yeterliliklere ve kabiliyetlere sahip olursa olsun, astlarına karşı insancıl davranma, onları koruma, ihtiyaçlarını giderme vb. gibi niteliklere de sahip olması gereklidir. Çünkü davranış bilimleri eğitimi, temelde insan ve insanlar arası ilişkiler boyutunu işgal eden bir eğitim faaliyetidir. Davranış bilimleri eğitimi sayesinde çalışma ortamında tanınabilen insan daha önce hakkında hiçbir şey bilinmeyen sadece varsayımlar yapılabilen insan örneğinin yerini alacak ve böylece kurum ve kuruluşlar için pek çok önemli problem ortadan kalkacaktır.

IV - DAVRANIŞ BİLİMLERİNİ OLUŞTURAN BİLİMLER

Davranış bilimlerini genellikle sosyal bilimler alanındaki bilim dalları oluşturmaktadır. Davranış bilimlerini oluşturan bilim dallarının hangileri olduğu konusunda bazı ayrılıklar olmasına rağmen, temel disiplinlerde fikir birliği mevcuttur. Hemen hemen bütün bilim adamlarının kabul ettiği temel bilim dalları şunlardır; Sosyoloji, Psikoloji, Sosyal-Psikoloji ve Antropoloji. Bu temel bilim dallarının yanı sıra davranış bilimlerinin oluşumuna ve sosyal olayları yorumlamaya yardımcı olan bazı bilimler de mevcuttur. Tarih, İktisat, Hukuk, Siyasal bilimler ve bir dereceye kadar da Biyoloji davranış bilimlerini oluşturan bilim dalları olarak kabul edilmektedir.

13
i'1'
¦¦¦lı".ı.,ı
1 \\ Vı 1 ,' ı'ı'l
Davranış bilimleri, kendisini oluşturan her bir bilim dalından belirli ölçülerde yararlanan bir bilim dalıdır Kısaca davranış bilimleri kendisini oluşturan bilimlerin kesişim noktalarından oluşmaktadır (şekil: 1). Şimdi kısaca davranış bilimlerini oluşturan bilim dallarını açıklayalım



Şekil: 1 - Davranış Bilimlerini Oluşturan Bilim Dalları

A - SOSYOLOJİ

Her toplumun, organizasyonun ve kuruluşun kendine özgü bir yapısı ve yaşama sorunları vardır. Bu yapı ve sorunların basit olanından karmaşık olanlarına kadar hepsinin bir bütünlük içinde incelenmesi gerekir. İşte sosyolojinin ortak konusu, toplumdaki olgu, olay ve sorunlarda toplumun etkisi ile olgu ve olaylar arasındaki ilişkileri açıklamaktadır.

Sosyoloji, toplumsal yaşamı bilimsel metotlarla araştırmaya çalışmaktadır. Yani sosyoloji, insanların karşılıklı olarak birbirini etkilemesi sonucu ortaya çıkan ortak yaşantıların oluşturduğu toplumsal hayatı inceler.

Bir arada yaşamak için toplanan insanlar, çeşitli ihtiyaç ve amaçlarla farklı sosyal gruplar kurmaya çalışırlar. Yeni doğan çocuklar bu grupların gelenek, görenek ve ahlak kurallarını kısaca kültürel hayat tarzlarını benimserler. İşte sosyoloji, insanların bir arada yaşaması sonucu oluşan toplumsal oluşumları ve yaşantıları, kısaca bireyin toplumsal davranışlarını inceler.

Toplumu oluşturan bireylerin meydana getirdiği yasal veya yasal olmayan örgüt ve grupların insanların davranışları üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Çünkü insanların davranışları toplumsal ilişkiler sonucu şekillenmektedir. Bundan dolayı davranış bilimleri, insan davranışlarını incelerken sosyolojinin verilerinden yararlanmak zorundadır.

14
15

Bireysel davranışları daha kolay değerlendirebilmek için birey-çevre ilişkisi üzerinde durmak gerekir. Toplumdaki bireyin çevresini gruplar oluşturur, grup birey için bir özdeşlik noktasıdır ve örgütlerin amaçları doğrultusunda bireyin davranışını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir^). Bundan dolayı davranış bilimleri insan davranışlarını incelerken sosyolojinin verilerinden yararlanmak zorundadır.

B - PSİKOLOJİ

Psikoloji, insanın çevresindeki canlı ve cansız varlıkları, olayları nasıl anladığını, öğrendiğini, nasıl düşündüğünü, varlıklar ve olaylar karşısında nasıl heyecanlandığını, duygulandığını, bireyin zekasını ve kişiliğini araştıran bir bilim dalıdır. Kısaca psikoloji, canlıların davranışlarını özellikle de insanların davranışlarını inceleyen bir disiplindir.

Psikoloji, bireysel davranışları, bunların süreçlerini (algılama, yargılama, düşünme, motive etme, tutum oluşumu) ve nedenlerini inceler. Ayrıca bireysel farklılıkları belirleyerek insan davranışlarını etki-tepki ilişkisi içerisinde ele almaya çalışır. İnsanın çevresinden gelen etkilere cevap vererek davranış sergilemesinde zekasının, duygularının, karakterinin, kültürel yapısının, bedensel ve biyolojik yapısının etkisi oldukça fazladır. Davranışı etkileyen bu
faktörler bireyden bireye değişir. Bundan dolayı her insan kişilik olarak diğerlerinden farklıdır.

Bütün bilimler gibi psikoloji de bu farklılıkları ölçmek için çeşitli metotlar geliştirmiştir. Psikologlar, bireylerin kişilik farklılıklarını tanımlamak için, zeka derecesi, içe ya da dışa dönüklük, egemenlik veya egemenliğe boyun eğme, sakinlik ya da heyecan, nevrotik olma gibi çeşitli etmenler kullanırlar (10). Bireysel farklılıkların insan davranışı üzerindeki etkisi oldukça fazladır.

Davranışı etkileyen iç ve dış uyarıcıları psikoloji incelediğine göre davranış bilimleri ile psikoloji arasında oldukça yakın ilişki vardır. Son yıllarda davranış bilimlerinin her alanda önem kazanmasında psikoloji ve psikologların katkısı oldukça fazladır. (Özellikle meslek psikologlarının).

C - SOSYAL PSİKOLOJİ

Sosyal psikoloji, sosyoloji ve psikoloji bilimlerinin birleşim noktasında yer alır. Çünkü sosyal psikoloji, incelediği sosyal olaylara sosyolojinin ve psikolojinin kolayca geliştiremediği yeni bir bakış açısı getirmiştir. Örneğin, birey ile toplumun ilişkisi söz konusu olduğu zaman, psikolojinin, bireyin belirli bir sosyal ortamda yaşadığını; sosyolojinin de, bireylerin bulunduğu ortamda kendi özel kişilik özelliklerini getirdiğinin unutulmaması gibi. Oysa, bu iki bilimin formel yapısı içinde bunu sağlayacak esneklik çoğu zaman görülmemektedir. İşte sosyal psikoloji burada devreye girerek

' İbid., s.5.

10 Richard Drake ve Peter J. Smith, a.g.e., ss.21-22.

soruna bir çözüm getirmektedir. Örneğin, Psikoloji, kişilik konusunda bize yeterli bilgiler sağladığı halde, liderlik konusunda aynı başarıyı gösterdiği söylenemez. Çünkü liderlik, sadece kişilik özellikleriyle değil, içinde yaşanılan toplumun veya grubun özellikleriyle de etkilenmekte ve kişiyle sosyal çevrenin etkileşimi biçiminde oluşmaktadır. Yine kişilik özelliklerini bilmek veya toplumun yapısını sosyolojik açıdan yorumlamak, grup dinamiği, tutumların sürekliliği ya da değişmesi gibi konuları tam olarak açıklamamız için yeterli olmamaktadır. İşte sosyal psikoloji, sosyoloji ve psikolojinin yetersiz kaldığı durumlarda sosyal olayları açıklayarak sosyal bilimlerdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır (n).

Toplumda insanlar birden fazla grubun üyesidir. Bu grupların bireyin davranışları üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Bazen de birey grubu etkiler ve grupta yeni davranış .; biçimlerinin oluşmasına katkıda bulunur. İşte bireyin sosyal bir grup içindeki davranışlarını inceleyen bilim dalına sosyal psikoloji denir.

Sosyal grupların birey üzerindeki etkilerini dikkate alarak bireylerin davranışlarını açıklamaya çalışan sosyal psikoloji ile davranış bilimleri arasında yakın bir ilişki mevcuttur.

11 Çiğdem Kağıtçıbaşı, İnsan ve İnsanlar, İstanbul, Evrim Basımevi, 1988, s.10.

D - ANTROPOLOJİ

Antropoloji, ilkel insan toplulukları ile ilgilenir. Antropoloji toplumdaki her konuyu bütün yönleri ile ele almaz. Sadece ilkel toplumlardaki insan toplulukları ve kültürel ilişkileri açıklamaya çalışır. Örneğin, insanlar veya toplumların niçin birbirine benzediğini veya benzemediğini neden değiştiğini (12) ve bu değişimde insanların oluşturdukları kültürel etkinliklerin etkilerini belirleme, antropolojinin temel konuları arasında yer almaktadır.

Her ne kadar antropoloji ilkel topluluklarla ilgilense de günümüzde artık modern toplumların özellikleri ile de ilgilenmeye başlamıştır. Modern toplumların genel kültürel özelliklerinin incelenmesi sonucu elde edilen bilgiler sayesinde, toplumlardaki sosyal bütünleşmeyi güçlendirici bazı yöntemler belirlenebilmektedir. Örneğin, genel kültür içindeki küçük gruplarda oluşan davranış farklılıkları daha sağlıklı bir biçimde değerlendirilerek, genel kültüre uygun hale getirilebilmektedir.

Antropoloji metot olarak, fiziki veya sosyal yapıyı ilgilendiren ilkel toplumların analizinden işe başlar, ilkel toplumların, giyim kuşamından, genel yaşantı biçimine kadar elde edebildiği bulgular, değerlerle sözü edilen toplumsal ortam için bir çeşit davranış biçimine varmaya çalışır. Antropolojik araştırmaların temel amacı, insan davranışlarını etkileyen sosyal kurumların, kültürel yapının, inançların ve

12 Bozkurt Güvenç, İnsan ve Kültür, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1979, s.61.

değer yargılarının ne olduğunun belirlenmesi ve saptanan olguların insan davranışlarını bir zaman dilimi içinde ne şekilde etkilediğinin bulunmamasıdır.

Bunun yanında sosyal davranışların, kurumların ve inançların nasıl oluşup birbirlerini etkilediğinin tespit edilmesi de antropolojinin temel inceleme konuları arasında yer almaktadır (13).
Geçmiş kültürlerin, medeniyet kalıntılarının, insanların biyolojik evriminin ve kullanılan teknoloji biçimlerinin bireyler ve sosyal gruplar üzerindeki etkisi kesindir. Bu etkinin bilinmesi insan davranışının anlaşılmasında birtakım kolaylıklar sağlar. Netice olarak antropolojik bilgiler insan davranışının anlaşılmasına yardımcı olduğuna göre davranış bilimleri ile antropoloji arasında da bir ilişki mevcuttur.

E - DİĞER BİLİMLER

Sosyoloji, psikoloji ve antropoloji davranış bilimlerini oluşturan temel bilim dallandır. Ancak bunların yanında iktisat, siyasal bilimler, tarih ve hukuk da davranış bilimlerinin oluşumunda katkıları olan bilimlerdir.
Ekonomi, "genel insan davranışının bir dalı" olduğuna göre davranış bilimlerinden ayrı düşünülemez. Hedefli insan davranışı ekonominin temel konusudur. Tüketici davranışları ve karar ekonomisi, günümüzde artık davranış bilimlerinin inceleme konuları arasında yer' almaktadır (14). Bireysel

13 İlhan Erdoğan, a.g.e., s.28.
14 îbid., s.29.

davranışların sergilenmesinde ekonomik unsurların etkili olması nedeniyle ekonomi ile davranış bilimleri arasında bir ilişki vardır.
Siyasal bilimler, davranış bilimlerinin oluşmasına yardımcı olduğu gibi, bir siyasal davranış disiplini oluşmasına da neden olmuştur(15). İnsanların siyasal örgütler oluşturma veya onlara üye olma ihtiyacı, kamu oyuna uygun hareket etme, kamu oyu oluşturma veya kamu oyunu yönlendirme birer siyasal davranış örnekleridir. Siyasal düşünce, felsefe ve akımlar toplumu ve örgütleri dolayısıyla insan davranışlarını etkileyen unsurlardır. Bundan dolayı siyasal bilimlerle davranış bilimleri arasında ilişki vardır.
Hukuk, İnsan davranışlarını biçimsel olarak belirleyen iyi davranışı kötü veya sakıncalı davranıştan ayırt eden bir yasalar düzenidir. Bireylerin topluma uygun davranışlar sergilemesinde hukuk önemli bir disiplindir. Bu nedenle davranış bilimleri ile hukuk arasında bir ilişki mevcuttur.
Tarih, geçmişte meydana gelen olayları, bunlarla ilgili gelişmelerin nedenlerini açıklamakta, kişi, grup ve toplumların gelecekteki davranışları için geçmişten ders almalarına yardımcı olmaktır.
Davranış bilimleri ile tarih arasında bir kural koyucu-kurala göre ortaya çıkan toplumu araştmcı veya toplumsal davranışı analiz edici olması nedeniyle bir ilişki vardır.

15 lbid.

V . DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN BAZI TEMEL KAVRAMLARI

Davranış bilimleri konusunda inceleme ve araştırma yapmak isteyenlerin sıkça karşılaşabilecekleri veya 'kullanabilecekleri bazı temel kavramlar vardır. Bu kavramların bilinmesi, davranış bilimleri konularının anlaşılmasını kolaylaştırır. Bizim bu kısma dahil ettiğimiz kavramlar, davranış bilimleri alanında kullanılan bütün kavramları kapsamamaktadır. Daha çok birey, grup ve organizasyon konularında sıkça tekrarlanan kavramları kapsamaktadır. Bu kavramlardan bazıları şunlardır :

A - DAVRANIŞ

Davranış bilimlerinin en başta gelen temel konusu incelenebilen insan davranışlarıdır. İnsan davranışları çok çeşitlilik gösterir. Davranış gözlenebildiği için ölçülebilir. Davranışın duygusal ya da daha geniş olarak deneysel yönleri vardır. Davranışın dolaysız yönü daha çok merak konusu olsa bile, dolaysız yönünün de incelenmesi gerekir.
Leavitt, insan davranışına ilişkin bazı varsayım! düzenlemiştir. Bu varsayımlar şunlardır (16) :

ar
. Fatih

-İNSAN DAVRANIŞI NEDENLİDİR, -İNSAN DAVRANIŞI GÜDÜLÜDÜR, -İNSAN DAVRANIŞI HEDEFE YÖNELİKTİR.
Bu varsayımları dikkate aldığımızda, davranışın rastgele olmadığı ayrıca her hangi bir neden olmadan davranışın oluşamayacağı düşüncesi doğrulanmaktadır. Çünkü insanın davranışta bulunması için dışsal veya içsel bir uyarı gerekmektedir. Aynı zamanda davranışı mutlaka bir hedefe yöneliktir.
Davranış bilimcilere göre, insanın davranışta bulunması için bir uyaranın olması gerekir. Uyarıcı geldiğinde insan davranışta bulunur. Bu süreç şu şekilde formüle edilmiştir :
Uyaran
Organizma -> Tepki = DAVRANIŞ
İnsan davranışının oluşumunda kalıtımın ve yetiştirme biçiminin etkisi oldukça fazladır. Davranışın oluşumunda etkili olan kalıtım ve yetiştirme biçimi birbirine bağlı iki temel öğedir. Dolayısıyla örgüt ve bireylerin değişim ve
23
gelişmelerine ilişkin sağlıklı planlar yapılırken, bu iki temel öğenin etkilerinin bilinmesi oldukça yararlıdır (1?). Kısaca, sağlıklı organizasyon yapıları için, insan davranışları ve nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir.
B - MOTİVASYON
Motivasyon her alandaki insanlar için geçerli olan bir kavramdır. İnsanların toplumun, grupların veya kurumların amaçlan doğrultusunda çalışmaları için onların motive edilmesi gerekir. Çünkü motive edilen birey zevkle işini yapar ve bu da hem kendisinin hem de kurumun verimliliğini olumlu yönde etkiler.
Motivasyon, işin yapılması konusunda bireyin davranışını tanımlar. Her insan davranışının arkasında bir istek ve önünde bir amaç vardır. Amaca ulaşmak için insanın isteklerinin doyurulması gerekir(18). İstekleri karşılanan kişi ise kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok enerji sarf eder.
Motivasyon konusu liderlik açısından son derece önemlidir. Çünkü liderin başarısı, izleyenleri belirlenmiş amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeye bağlıdır. Yani izleyenleri motive etmeye bağlıdır.
17 Richard I. Drake, Peter J. Smith, a.g.e. , s.58.
18 Zeyyat Sabuncuoğlu, Endüstriyel Davranışlar, Bursa iktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, Bursa, 1982, s.84.
24
Liderlik sürecinde yalnızca emirler yağdırmak, işlerin yapılması için yeterli değildir, aynı zamanda izleyenlerin görev ve amaçlar konusunda ikna edilmesi, inandırılması, özendirilmesi, nasihat ve öğütlerde bulunulması, mevcut bilgilerin paylaşılarak bilgilendirilmesi, eğitim ve öğretim ile günlük mesainin zevkli hale getirilmesi de gerekmektedir (19). Bütün bunlardan dolayı motivasyon liderler ve yöneticiler için önemli bir konudur.
Motivasyon, Latince'de "hareket etme" anlamına gelen MOT kökünden gelmektedir. Davranış bilimlerinde motivasyon, içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen amaçlı davranışlar için kullanılır(20). Motivasyon, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri (açlık, susuzluk, cinsellik gibi) ve ilgileri içeren bir kavramdır. Motivasyon bu terimler dikkate alınarak tanımlanmıştır. Buna göre motivasyon, insanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümüdür (21). Motivasyon konusunda yapılan bir tanım da şöyledir; insanları istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemine motivasyon denir (22). Kısaca motivasyon, bireyi harekete geçirmeyi sağlayan etkileme ve isteklendirme işlemidir.
19 Salih Güney, Metin Arıkan, Yöneticiler ve Liderler Açısından Motivasyon, Ankara , K.H.O. Matbaası, 1994, s.1.
20 Suna Tevrüz, Davranışlarımızdan Seçmeler, istanbul, s.59.
21 Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, l.Ü.îşletme iktisadı Enstitüsü Yayını, istanbul, 1988, s.203.
22 I.Ethem Başaran, Yönetime Giriş, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayım, Ankara, 1984, s. 149.
25
C - KİŞİLİK
Kişilik, davranış bilimlerinin ilgi duyulan konularından birisidir. Çünkü, her insan karşısındakinin kendisinden farklı kişilik özelliklerine sahip olduğunu

daima merak etmiştir. İşte bu merak, birçok davranış bilimleri uzmanını kişilik konusunu incelemeye yöneltmiştir.
Davranış bilimciler, kişilik kavramını farklı kelimelerle anlatırlar. Bu nedenle herkesin kabul ettiği genel bir kişilik tanımını bulmak biraz zordur. Kişilik kavramı, kapsam olarak oldukça geniş olan kavramlardan biridir. Çünkü kişilik, bir bireyin bütün ilgilerinin, yeteneklerinin, konuşma biçiminin, tutumlarının, dış görünümünün ve içinde bulunduğu ortama uyum şeklinin tüm özelliklerini kapsayan bir kavramdır.
Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir (23). Bazıları da kişiliği, insanın toplumda oynadığı çeşitli roller ve bu rollerin başkaları üzerinde bıraktığı etkilerin tümü olarak veya bireyleri birbirlerinden ayıran davranışlar bütünü olarak da tanımlamaktadır (24). Bireyin davranışları ise, hem çevrenin hem de kişinin geçmiş yaşantılarının etkisiyle belirlenmektedir (25). Bu açıklamalardan şu sonucu çıkarabiliriz; kişilik bireyin hayatı boyunca gerçekleştirdiği davranışların kaynağıdır.
23 Clifford T. Morgan, Psikolojiye Giriş, çev. Hüsnü Arıcı ve Diğerleri, Ankara , 1984, s.311.
24 Haluk Yavuzer, Çocuk ve Suç, istanbul, Altın Kitaplar Matbaası, 1982, s.287.
25 Richard I. Drake ve Peter J. Smith, a.g.e., s.59.
26
Bireyin kişiliği, hem çevrenin, hem de kalıtsal özelliklerinin etkisiyle oluşur. Toplum, bireyin doğuştan getirdiği özellikleri bir kuyumcu ustalığıyla işleyerek, onun kişiliğinin tamamlanmasına yardımcı olur.
Kişiliğin iki yönü mevcuttur. Birincisi, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikincisi, kişiliğin bir genelleyici özelliğinin var olmasıdır. Kişiliğin davranış bilimlerindeki yeri de bu iki yöne bağlı olarak insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikoloj isindeki çalışmalarda önem kazanmaktadır ( ).
Bireyin kişilik özelliklerinin bilinmesi, onun uygun bir işe yerleştirilmesi veya çevreye uyum sağlaması açısından davranış bilimleri uzmanlarına çok büyük kolaylıklar sağlar. Bireyin kişilik özelliklerini, (zeka, yetenek, beceri, tutum) çeşitli kişilik testleri vasıtasıyla saptamak mümkündür. Bu nedenle günümüz işletmelerinde davranış bilimleri uzmanlarına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır.
D - SOSYAL GRUP
Sosyal grupların davranış bilimleri açısından çok önemli olmasının nedeni, insan davranışlarının daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmasıdır. Çünkü insanlar başkaları tarafından etkilenerek birçok davranışı gerçekleştirir.
26 İlhan Erdoğan, a.g.e., s.236. b.k
\ , "
27
İnsanlar davranışlarının çoğunu gruplar içinde sergilerler. Dolayısıyla çoğu sosyal bilimci, sosyal ilişki ve sosyal davranış konusunda araştırmalarını küçük toplumsal gruplar çerçevesinde yapmıştır.
Bir sosyal grubun varlığından söz edebilmek için, ortak bazı değer ve normların, daha geniş anlamda duygusal bir ortamın ve birleştirici bazı unsurların mevcut olması lazımdır (27). Yani ortak bir amaç, ihtiyaç, inanç ve düşünce sistemi etrafında iki veya daha çok insanın karşılıklı ilişki için girmeleri sosyal grubun oluşmasına zemin hazırlar ( ).
Sosyal bilimciler farklı kriterleri dikkate alarak grupları tanımlamış ve sınıflandırmışlardır. Bu tanımlardan bazılan şunlardır:
- Sosyal grup, ortak amaçların izlenmesi açısından sosyal kurallara, yararlara ve değerlere uygun olarak, karşılıklı rolleri yerine getiren bireylerden meydana gelmiş bir yapıya sahip ve benzerlerinden ayrılıp bütünleşebilen bir insan topluluğudur (29).
- Sosyal grup, faaliyetlerinde birbirini dikkate alan ve böylece bir arada bulunan, aralarındaki bu etkileşim
27 Barlas Tolan, Toplum Bilimlerine Giriş, Ankara, Feryal Matbaacılık, 1991, s.420.
28 Eyyüp Sanay, Genel Sosyoloji Dersleri, Ankara, Gazi Üniversitesi Basım Yayın Yüksek Okulu Matbaası, 1991, s.176.

29 Sulhi Dönmezer, Sosyoloji, Savaş yayınlan, 8. Baskı, Ankara, 1982, s. 184.

nedeniyle de başkalarından ayırt edilebilen iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir topluluktur (İU).
- Sosyal grup, ortak bir amaç veya işin başarılması için işbirliği yapan ve bir grup özdeşliğinin ve sınırın bilincinde olan birden fazla insandan oluşan bir topluluktur (31).
Kısaca sosyal gruplar, insanlar arasındaki ilişkilerin sürekli ve birbirini tamamlayıcı bir bütün sekline dönüşmesi ile oluşur. Grubun varlığı için ortak amaç, görev, değer ve normların olması gerekir. Grup yapısını ve özelliklerini bildiğimizde insan davranışlarını daha kolay açıklayabiliriz.

E - ROL -r

Organizasyonlarda bireyler arası ilişkilerde ihmal edilmemesi gereken bir konu da insanların üstlendikleri rollerdir. Çünkü rol kavramı farklı düzeylerdeki sosyal olayları birbirine bağlayan önemli kavramlardan biridir.
Rol kavramını bu günkü anlamda kullanmamıza yardımcı olan bilim adamı LINTON' dur. Linton, rolü statünün etkin bir yönünü ifade eden bir kavram olarak düşünmüştür. Linton1 a göre, toplumsal yapı içindeki bireyin haklan ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun sosyal rolü de belirlenmiş olmaktadır. Dolayısıyla rol ve statü ayrılmaz iki
30George A. Lundberg ve arkadaşları, Sosyoloji, cilt;1, Çev. Ö. Ozankaya, 1970, s.73.
3'R. I. Drake, Sanayi ve Davranış Bilimleri, s.69. « , ı**»
' >

kavramdır(32). Rol kavramı, toplumsal yapı içinde bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında, beklenen hareket kalıplarını ifade eder (33). Rol sayesinde insanlar, sosyal yapı içinde birbirlerinin davranışlarını önceden tahmin edebilirler. HORTON ve HUNT, rolü kısaca şöyle tanımlamışlardır; rol beklenilen davranış biçimidir (34).
Bu açıklamalara dayanarak rolü şöyle tanımlayabiliriz; rol, belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünüdür.

F - YETKİ

Organizasyonların temel öğesi olan insanların etkili ve verimli çalışabilmeleri için gerekli olan şartlardan kimin hangi işi yapacağının belirlenmesidir. Organizasyonun yönetim ve yürütme faaliyetlerinin belli bir sistem içinde düzenlenip uygulamaya geçilmesi organizasyonun amacına ulaşması için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü kurum ve kuruluşlarda bireyler arası görev ve sorumlulukların düzenli bir şekilde dağıtılması işlerin uyumlu bir şekilde yapılmasının temel şartıdır. Dolayısıyla yetki de görevlere göre çeşitlendirilir, . sınıflandırılır ve belli bir plan içerisinde hazırlanarak ilgililere bildirilir.
32 Michael Banton, Roles, London Tavistock Publ., 1968, s.25.
33 Keith Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı, l.Ü.lşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayım, İstanbul, s.36.
34 Barlas Tolan, Galip İsen, Veysel Batmaz, Sosyal Psikoloji, Ankara, Feryal Matbaacılık, 1991, s.5.

Organizasyonlarda yetki, bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını kontrol edici ve etkileyici yasal olarak sunulan bir güçtür (35).
Organizasyonlarda yetkinin olması kaçınılmazdır. Çünkü işlerin uyumlu yapılması, oluşan sorunların giderilmesi ve gerekli kararların alınması için organizasyonlarda birtakım yetkilerle donatılmış insanların olması bir zorunluluktur.
Davranış bilimleri uzmanları yetki konusunda birçok araştırma yapmışlardır. Neticede, insanların farklı kişilik yapılarından dolayı yetki sahibi olma veya yetkili karşısında, farklı davranışlar sergiledikleri bulunmuştur. Ayrıca yetki sahibi olmanın insanları motive ettiği, bu durumun da iş verimini olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. i

G - YÖNETİM

Yönetim olgusu, insanların birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla beraber ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yönetim uygulamaları da insanlık tarihi kadar eskidir.
Yönetim uzun müddet sezgi ve tecrübeye bağlı olarak çıraklık ve sınama - yanılma yoluyla öğrenilen bir sanat niteliği taşımıştır ( ). En eski yönetim uygulamaları, toplum yönetimi (kabile, site, devlet yönetimi gibi) ve buna bağlı olarak savunma örgütlerinde görülmüştür. Ancak ekonomik alanlardaki yönetsel uygulamalar XVIII' nci yüzyılın
35 Richardl. Drake vePeter J. Smith, a.g.e. , s.71.
;'f
36 Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Î.Ü.Îşletme Enstitüsü Yayını, istanbul, 1979, s.5.
! "

sonlarına doğru geliştiği kabul edilmektedir (37). Fakat organizasyonlardaki yönetim uygulamaları ve yönetim bilimini oluşturan bilgi topluluğu ancak XX' nci yüzyılda ortaya çıkmıştır.
Yönetim kavramını bilim adamları farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Bunun gerçek nedeni, her bilim adamının kendi çalışma sahasına göre bu kavramı ele almalarıdır. Yönetim kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:
Yönetim başka insanlar vasıtasıyla iş görmektir(38). Bu tanım yönetimi bir grup faaliyeti olarak kabul ettiğinden daha çok taraftar toplamıştır.
- Yönetim, amaçların etkili ve rasyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik olan bütün faaliyetleri ifade eder(39).
- Roger Priouret'e göre yönetim, ekonomik savası yapabilme sanatıdır (40).
- Yönetim, insanlar arasında iş birliğini sağlama ve onları belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için gerekli olan iş ve çabaların tamamıdır!41).
37 Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, istanbul, Mars Yayın Ltd., 1984, ss.6-7
.
38 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Î.Ü.lşletme iktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1984, s.4.
39 Atilla Baransel, a.g.e., s.25.
40 İlhan Erdoğan, a.g.e., s.177.
..,;, 32
- Yönetim, üretim faktörlerini verimli bir şekilde biraraya getirme faaliyetidir.
Bu tanımları dikkate alarak yönetim konusunda şu genel tanımı yapabiliriz. Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların verimli etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünüdür.
H - LİDERLİK
Davranış bilimlerinde, bilim adamlarının en çok ilgisini çeken ve üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi liderliktir. Ama bütün yapılan araştırmalara rağmen liderlik bu gün bile herkes için gizemli bir konudur. Çünkü bir lider ne zaman ortaya çıkar, bir kimse hangi özellik, yetenek ve koşullara bağlı olarak lider olur, bu sorular hala tam cevaplandırılamamıştır. Kısaca, her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur.
Lider, grubun amacını belirleyen, grup içi iletişimi sağlayan yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici kimsedir ( ). Liderlik ise insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir. Başka bir ifade ile liderlik bireyler arası etkileşimi sağlamak için kişinin kendinde mevcut olan gücü kullanma sürecidir.
41 D. Ralph, The Fundamentals of Top Management, NevvYork, Harper and Row Publishers, 1951, s.121.
-
',, ,
42 Badas Tolan, a.g.e., s.424.

Bu kavram bundan sonraki bölümlerde daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır.
I - ÇATIŞMA

Bu kavram incelendiğinde karşılaşılan ilk güçlük, birçok kişi için farklı anlamlar taşımasıdır. Çünkü kimilerine göre çatışma, organizasyondaki kişiler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya anlaşmazlıkların sonucu oluşan sorunları çözmede görülen farklılık ve yeteneksizlik olarak değerlendirilmektedir. Kimilerine göre de çatışma, bir rekabet sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bazılarına göre de çatışma, organizasyon üyelerinin ihtiyaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki çelişki sonucu oluşan bir durumdur.
Geçmişte çatışma, olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmekteydi. Ancak günümüzde çatışmanın örgütler açısından bir işlevi olduğu ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir.
Çatışmayı ve çatışmanın yarattığı sorunların çözüme kavuşturulması önemli bir yönetim işidir. Yönetim açısından önemli olan çatışmayı bastırmak değil, sağlıklı bir şekilde ele almaktır. Çatışmayı bastırmak veya istenmeyen bir olgu olarak kabul etmek, örgütlerin yaratıcılık yeteneklerinin engellenmesi demektir.
Çatışmayı bireysel bazda ele aldığımızda şu şekilde tanımlayabiliriz, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla

güdünün aynı anda bireyi etkilemesi durumudur (43). Başka bir ifadeyle, fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların oluşturdukları gerginlik halleridir (44).
Örgüt açısından çatışma şu şekillerde tanımlanmıştır :
- Çatışma, bir kişi veya grubu bir hareket seçiminde güçlükle karşı karşıya bırakacak bir çöküştür(45).
- Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasıdaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar durumudur (46).
- Çatışma, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan bir olaydır (47).
- Çatışma, konusunda en kısa ve genel anlamda yapılan tanımlama şudur; örgüt üyelerinin birbirlerine karşıt olan davranışlar bütününe çatışma denir (48).
43 Doğan Cüceloğlu, İnsan ve Davranışı, İstanbul Evrim Matbaacılık, 1991, s.282.
44 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi işletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1984, s.449.
45 Blair J. Kolasa, a.g.e. , s.550.
46 H. Carlisle, Management: Concepts and Situations, Science Research Associates, Inc., Chicago, 1976, ss.434-435.
47 Erol Eren, a.g.e., s.449.
48 Blair J. Kolasa, a.g.e. , s.550.
«.'¦¦¦
'

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi çatışma çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle çatışmanın kesin bir tanımını yapmak zordur. Çatışma sadece yönetim ve örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir konu değildir. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, ekonomi vb. bilimlerde çatışma konusu üzerinde durmaktadır.
Örgütlerdeki her karşı koyma, anlaşmazlık, uyuşmazlık ve karşılıklı olumsuz ilişkiler çatışma olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle davranış bilimlerinde çatışmanın tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Ama biz burada daha çok örgütlerde oluşan çatışmayı açıklamaya ve tanımlamaya çalıştık. Örgütsel çatışma konusunda son olarak şunu söyleyebiliriz. Çatışma, örgüt içindeki bireysel veya grupsal farklılıkların doğurduğu kaçınılmaz bir sonuçtur.
J-GÜÇ
Günlük konuşmalarımızda ve birçok bilimsel çalışmada güç ve otorite kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır. Aslında bu iki kavram birbirlerinden farklıdır. Bu farkı anlamak için her iki kavramı da açıklamak gerekir. Bu farkın anlaşılması yöneticinin etkinliğini de artırır.
Güç, başkalarını etkileyebilene kapasitesidir (49). Daha geniş bir tanımla, bir insanın kendi emirlerini veya

49 James Stoner, Management, Prentice -Hail, 1978, s.226.

istediği bir kuralı uygulaması için, başkasını etkileme yeteneğidir.
Eğer bir insan kendi istekleri doğrultusunda başkalannın hal ve hareketlerini etkileyebiliyorsa, bu kişinin güç sahibi olduğunu söylemek mümkündür. Güç insanlar arasındaki ilişkileri ifade eder. Yoksa tek başına bir insan olduğunda onun gücünden söz etmek doğru olmaz. Bireyin gücü başkalarıyla ilişkiye girdiği zaman anlaşılır. Bu nedenle kişi ilişkiye girdiği insanları kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, onun için güçlüdür ifadesini kullanmak doğru olur.
Gücün daha iyi anlaşılması için gücün niteliklerini açıklamak gerekir. Gücün üç temel niteliği vardır (50):
- Güç Göreceli Olarak Ölçülebilen Bir Niteliktir :
Gücün ölçümü başka bir güç noktası dikkate alınarak çevre faktörlerin etkisi altında yapılır. Yani bir kişinin gücü başka bir kişiye göre değerlendirilir.
- Güç Dengelidir : Güç sadece etkileyen veya etkilenen tarafından belirlenmez. Her ikisi tarafından belirlenir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengeleme özelliğinden kaynaklanır.
- Güç Sadece Kabul Edilen Bölgede Etkilidir : Her
yerde ve her zaman geçerli olan tek bir güç türü yoktur. Ayrıca bir kişinin güç alanının genişletilmesi başka birinin
50 Askeri Liderlik Ders Kitabı, K.H.O. Yayını, 1987, s.437.

güç alanının daralmasına neden olduğundan bütün bireyler açısından geçerli olan standart bir güç biçiminin varlığından söz etmek mümkün değildir.
Bireyler arası ilişkiler açısından gücün daha iyi anlaşılması için, güç kavramı ile beraber gücün alanı, konusu ve kaynaklarını kısaca açıklamak gerekli ( ) :
GÜCÜN ALANI : Bir insanın etkileyebildiği insanların toplam sayısını belirler,
GÜCÜN KONUSU : Kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini açıklar,
GÜCÜN KAYNAKLARI : İnsanın başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan istifade ettiğini ifade eder.
K-OTORİTE I
Otorite kavramı insanların toplu yaşama süreci ile beraber var olmuştur. İnsanlar toplu yaşamaya başlayınca iş bölümü ve teşkilatlanma zorunlu olarak ortaya çıkmıştır. İşte bu teşkilatlanma ve iş bölümü otoritenin varlığını gündeme getirmiştir.
51 Tamer Koçel, a.g.e., s.243. ,> .

Otorite konusunda birçok bilim adamı görüş belirtmiş ve tanımlar yapmıştır. Yapılan bu tanımlar konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Her bilim adamı kendi kafasındaki düşünceleri kendi kelimeleri ile ifade etmeye çalışmıştır. Bu nedenle otorite kavramı birçok farklı açılardan tanımlanmıştır. Ama bu kavram üzerinde en ayrıntılı incelemeyi Max Weber yapmıştır. O'na göre otorite, organizasyon veya grup üyelerinin, şartsız ve istekli olarak yönetici veya liderlerin emirlerine uymalıdır (52). Otorite sahibi olanların bazı emirler (organizasyonun amaçlarına uygun olarak) vermeye yasal hakkı vardır. Bu nedenle organizasyon üyelerinin bu emirlerin gereğini yerine getirmeme diye bir hakları yoktur. Bu açıklamadan şöyle bir tanım çıkarmak mümkündür: Otorite, organizasyon ve grubun yöneticiye verdiği bir haktır. Yani "emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme" hakkıdır. Eğer bu hak yöneticiye bir mevki'i işgal ettiği için verilmişse otorite formeldir. Eğer her hangi bir mevki karşılığı değil de sadece kendilerini yönetmeleri için verilmişse, o zaman bu otorite informeldir.
Bir yöneticinin otorite sahibi olması, astlarının verdiği emirleri yerine getirmelerine bağlıdır. Çünkü yöneticiye otorite sahibi olma hakkı verilse bile, önemli olan bu otoritenin astlar tarafından kabul edilmesidir.

52 Stephan Robbins, The Administratire Process: Integrating Theory and Pratice, Prentice - Hail, 1976, s.238.
39
Güç-otorite ilişkisinin özeti:
- Otorite bir güç biçimidir. Başka bir deyişle, otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Bu nedenle güç otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır. Yasal otoritesi olmamasına rağmen bir yöneticinin astlarını etkilemesi gücün otoriteyi kapsadığına güzel bir örnektir.
- Güç bir hak olmaktan ziyade, bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Otorite ise bir şeyi yapabilme hakkıdır.
- Güç ve otoritenin derecesi genellikle kontrol edilen astlar açısından belirlenir.
- Bir yöneticinin otorite sahibi olması onun güç sahibi olmasını garantilemez. Çünkü bir yönetici otorite hakkına sahip olmasına rağmen astlarını her zaman etkilemeyebilir.
L- NORM
Normlar sosyalleşmenin temelinde bulunmaktadır. Toplumsal etkileşim neticesinde alışkanlık şeklini alan davranışlar belirli kurallar veya emredici standartlar biçiminde örgütlendirilince sosyal normlar oluşur (53). Sosyal normlar, toplumsal yaşam içindeki bireylerin nasıl hareket edeceğini belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar topluluğudur.
u
53 Ekrem Altay, Yeni Sosyoloji, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1971, s.31.
40
Sosyal normları, örfler, adetler, gelenekler, görgü, ahlak ve hukuk kuralları oluşturmaktadır. Normlar yaptırım gücüne sahiptir. Dolayısıyla bireyler normlara uygun hareket etmedikleri zaman çeşitli cezalarla (hapis, para cezası veya kınama, gruptan soyutlama gibi) karşılaşırlar. Sosyal normlar, toplum hayatının düzenli bir şekilde devam etmesini sağlayan kurallarıdır. Kısaca sosyal norm, toplum içinde hangi davranışın uygun, hangisinin uygun olmadığını belirleyen kurallardır.
M - STATÜ
Davranış bilimlerinde statü, bir kişinin sosyal sistem içindeki mevki'i ve bu mevki'nin belirlediği hak ve görevleri ifade eder. Daha geniş açıklaması ile statü yani bireyin toplum içindeki mevki'i, hak ve görevlerin biçimsel organizasyon içindeki kademeleşmesini, sübjektif anlamda statü ise, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade der (54).
Sosyal statü, sosyal sistem içinde toplumun kabul ettiği sınırlara göre belirlenmiş görevler ve ilişkiler bütünüdür. Bireyin üstlendiği görevler ona toplum içinde bir derece kazandırır. İşte bireyin sahip olduğu bu sosyal derece statü olarak değerlendirilmektedir.
Statü, biçimsel ve biçimsel olmayan biçiminde görülebilir. Biçimsel statü, bir örgütün otorite yapısının
54 Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, l.Ü.lşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991, s.317. . ,.. ;
41 ¦
belirlediği sıralamaya göre oluşturulur. Biçimsel olmayan statü ise, bireylere, kendilerine duyulan sevgi ve sempati nedeniyle yakıştırılan sosyal dereceyi ve biçimsel olmayan sosyal sistemdeki kişinin içinde bulunduğu pozisyonu ifade eder (55). İster biçimsel, ister biçimsel olmayan statü olsun her |! ikisi de insanlar için önemlidir. Bu nedenle insanlar bu statüleri elde etmek için büyük çabalar sarf ederler.
VI- DAVRANIŞ BİLİMLERİNDE LİDERLİK
Tarihte ne kadar gerilere gidilirse gidilsin, insanı grupta ya da gruplarda yaşarken bulmak mümkündür. Tek başına yaşayan insan, ancak bir varsayım olarak kabul edilebilir. Tek basma yaşayan Robinson Crousoe ise, bir roman kahramanıdır. Aslında yalnız yaşayan insanın durumu geçicidir. Daha sonra tekrar toplumsal yaşama dönmek zorundadır.
Doğanın dehşet verici görünümünün yanı sıra, insanoğlunun duygusal yapısı, onu diğer canlı varlıklar gibi gruplar ve toplumlar oluşturmaya zorlamıştır.

Sosyal gruplar bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu meydana gelirler. İnsanların birbirleriyle sosyal ilişkide bulunmalarının nedeni, kendi düşünce, istek ve amaçlarını tek başına gerçekleştirememelerinden ileri gelmektedir. Bir kişinin tek başına bir işi başaramaması halinde, başkaları ile biraraya gelerek o işi başarması

' Keith Davis, a.g.e,, s.40.

doğaldır. Başka bir deyişle, bir insanın yalnız başına yapamayacağı bir iş için diğer insanlardan yardım istemesi son derece doğaldır. Bu yardımlaşmayla beraber bilgi ve araç alış verişinde de bulunmuşlardır. Ayrıca grup halinde yaşamanın verdiği güven ve güç, insanların doğa ile mücadelelerinde başarılı olmalarını da sağlamıştır. Yani doğa ile mücadelede insanların gruplar oluşturmasını sağlamıştır.

İnsanların toplumsal yaşantı içine girmeleriyle beraber ortaya çıkan benlik ve menfaat duyguları, onları birbirleriyle çarpışmaya zorlamıştır. Aynı duygu, düşünce ve fikre sahip olanlar, güç kazanmak için ve fikirlerine taraftar bulmak için yeniden gruplaşmaya başlamışlardır. Bu gruplar zamanla büyümüşler ve bu büyüme ile birlikte birçok iç ve dış sorunlar da ortaya çıkmıştır. Tabii ki bu sorunları da çözüme kavuşturmak için çeşitli toplumsal tedbirlere ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu toplumsal sorunları kendi lehlerine çözüme kavuşturmak isteyen gruplar, kendi içlerinde bu sorunları iyi bir şekilde çözecek olan kişileri görevlendirmişler, diğerleri ise kendi işleriyle uğraşmaya bırakılmışlardır. Böylece ilk toplumsal yaşantının temeli atılmış, bu yaşantı da değişik isimlerle, çeşitli sorunları çözecek ve ihtiyaçları karşılayacak örgütleri bünyesinde geliştirerek günümüze kadar süregelmiştir. Bu şekilde meydana gelen toplumların hemen hemen hepsinde bir lider ortaya çıkarak topluma yön vermiştir. Bu liderler iç ve dış sorunları çözümleyen ve toplumun refahını sağlayan kişilerdir. Bütün bunları, doğuştan kendilerinde mevcut olan özellikleri geliştirip harekete geçirmek suretiyle

başarabilmişlerdir. Zaten bu özelliklerden dolayı toplumu emirleri altına alarak etkileyebilmişlerdir^6).

Böylece toplum, idare eden (lider) ve idare edilenler olarak ikiye ayrılmıştır. Yani toplum içinde yöneten ve yönetilenler şeklinde bir statü farklılaşması meydana gelmiştir. Bu arada yönetilenler için bir otorite dolayısıyla bir liderlik probleminin varlığı da söz konusu olmaktadır. Bu durum ise bize, liderliğin tıpkı insanlık tarihi kadar eski olduğunu göstermektedir. Zaten canlı varlıklar içinde bir lidere en çok ihtiyaç duyan insanoğludur. Gerçi hayvanlar da içgüdülerinin etkisiyle bir liderin otoritesinin altına girmeye ihtiyaç duyarlar, ama hayvanların bu durumu bizim çalışmamızın dışındadır.

İnsanların var oluşundan beri, bazı bireyler diğerlerini etkileyerek bir üstünlük sağlamış ve büyük insan gruplarını peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır. İşte böyle kişiler tarih boyunca ortaya çıkarak, bazen insanları başarıya götürmüşler, bazen da onları başarısızlığa sürüklemişlerdir. Geçmişte olduğu gibi günümüz toplumlarında da bazı kişiler fikirleri ve davranışlarıyla çağın biçimlenmesine katkıda bulunmuşlardır. Toplumu oluşturan bireyler, böyle insanları her zaman birer kahraman gibi görmüş ve saygı göstermiştir.

Tarih boyunca insanları etkileyen ve onları bir araya toplayıp örgütleyen bir kişiye (lider) her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Geçmişten günümüze kadar insanları idare eden ve onları belli amaç ve hedeflere yönelten liderlerin, toplumu

56Yusuf Almansu, Nazım Akın, Adnan Tınaz, Lider, Komutan ve Kurmay Subay, Kara Harp Akademileri Komutanlığı Yayını; İstanbul, 1969, s.l.

oluşturan bireyler üzerindeki etkilerini inkar etmek mümkün değildir. Liderlerin bu etkileme gücü, günümüzdeki bütün örgütler için de geçerlidir.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan anlaşıldığı gibi liderlik, insanlık geçmişi kadar eskidir. Fakat buna rağmen liderlik konusunun öneminin kavranması, bilimsel ve deneysel yöntemlerle araştırılıp incelenmesi, ancak bu yüzyılın başlarında mümkün olmuştur.

Liderlik konusu insanları her zaman etkilemiştir. İnsanlar, kendilerini etkileyen bu konuya çeşitli açılardan yaklaşıp, incelemeler ve araştırmalar

yapmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda liderlerin ortaya çıkışı ve özellikleriyle ilgili olarak bir çok model ve kuram geliştirmişlerdir.
Liderlik konusuyla ilgili ilk ciddi çalışmalar 1900' dan sonra yapılmıştır. 1927'den sonraki yıllarda ise konunun önemi daha iyi anlaşılmıştır. 1941-1944 yılları arasında ise konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalann sayısında önemli artışlar olmuştur. Bu yıllar arasında yapılan inceleme ve araştırmaların çoğu askeri alan ile ilgiliydi. Bu tarihlerde Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar liderlik konusunun anlaşılmasında gerçek bir değişikliğe yol açmıştır. Bundan sonraki dönemlerde yapılan araştırmalar ise konunun daha iyi anlaşılması amacına yöneliktir.
1930'lardan önce yapılan araştırmalarda genellikle grubun bireyler üzerindeki etkisi araştırılarak, konu açıklanmaya çalışılmıştır. 1930'lardan sonra yapılan
45
araştırmalarda ise, bireyin grup üzerindeki etkileri incelenerek konu açıklanmaya çalışılmıştır. Burada, söz konusu çalışmaların hemen hemen hepsinin Amerika'da yapıldığını açıklamada büyük yarar vardır.
Günümüz toplumlarında sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişmeler olmaktadır. İşletmeler için de bu değişimler söz konusudur. Toplumlarda ve işletmelerde meydana gelen bu değişmeler, lidere duyulan ihtiyacı daha çok artırmaktadır. Çünkü, ancak liderler sayesinde bu değişmelerin üstesinden gelinebilir. İşte sürekli bir değişme ve gelişme içinde olan toplumlar ve işletmeler için liderlik konusunun bu derece önem kazanması, bilim adamlarının bilimsel yöntemlerle konuya yaklaşmalarını zorunlu hale getirmiştir.
Liderlik, kesin formüle edilemeyen bir süreçtir. Bundan dolayı davranış bilimleri alanına giren liderlik konusu üzerinde uzun yıllar tartışma ve araştırmalar yapılmasına rağmen, liderlik üzerinde bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu alanda birçok araştırma yapılmış, ama yine de liderlik konusunda çok az bilgiye sahip olunabilmiştir.
Eğer liderler olmazsa, örgütler sadece bir insan ve makine yığını olurlar, liderlik, grup başarısı için son derece önemli ve gerekli olan bir faktördür. Bu nedenle konuya duyulan ilgi ve önem giderek artmaktadır. Liderlik yeteneğinin anlaşılması için önceleri pek çok araştırma yapılmış, bazı bilim adamları liderlerin el yazılarının incelenmesiyle, bazıları kafatası biçimlerinin incelenmesiyle, bazıları da öz geçmişlerinin incelenmesiyle liderlik
46
yeteneğinin anlaşılacağını iddia etmişlerdir. Ama araştırmaların hiçbiri liderlik yeteneğinin anlaşılması için pek fazla bir bilgi vermemiştir (57). Günümüze kadar yapılan araştırmalarda elde edilen bilgiler, belirli sayıdaki teorilerden birtakım sonuçlar çıkarma imkanı sağlamaktadır.

A - LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

İncelememizin temel kavramı olan liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan ama buna rağmen en az anlaşılan bir konudur. Warren Bennis'e göre liderlik konusunda 350 tanım vardır ve bu tanımlara yenileri de sürekli eklenmektedir(58).
Liderlikle ilgili olarak yapılan bu tanımların hepsini burada yazmamıza ve açıklamamıza imkan yoktur. Yalnızca bu kavramın anlaşılmasını sağlayan bir kaç tanım üzerinde duracağız.
Toplum bilim literatüründe liderliğin üç temel anlamı vardır: •¦¦ ¦;-;;,¦¦ ¦...:¦.
57 Keith Davis, a.g.e., ss. 142-143.
58 "Liderlik Sanatı" Karizma Dergisi, Eylül 1984, s.16.
47
- HER HANGİ BİR POZİSYONDA KAZANILAN NİTELİK,
- KİŞİNİN BİR ÖZELLİĞİ ANLAMINDA, - KİŞİNİN BİR DAVRANIŞI ANLAMINDA.
Ayrıca liderlik, iki sözcüğü kapsayan bir bağlantısal kavramdır. Yani etkileyen organ ve etkilenen kişiler (59).
Liderlik kelimesinin sözlük anlamı "yöneten, sürükleyen, önde giden " demektir. Eğer sözlükteki bu dar anlamlar çerçevesinde kalırsak "lideri " iyi tanımlamamış

oluruz. Çünkü lider, sadece gruplara, toplumlara liderlik eden değil, aynı zamanda geniş insan kütlelerine amaç ve hedefler gösteren kişidir.
Liderlik konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:
-Liderlik, diğerleri üzerinde kuvvet kuran ve bu gücü bireylerin davranışlarını etkilemede kullanabilen
59 D. Katz, R. Kahn, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayım, Ankara, 1977, s.334. ,-.
;'

bir süreçtir. Başka bir tanım ise "bir kimsenin istediğini diğerlerine yaptırabilme sürecidir" (60).
- Liderlik, grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir (61).
-Liderlik, başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme yeteneğidir.
-Liderliği etkileme sanatı olarak açıklayan tanımlar da vardır. Bu etkileme ise otorite ve güç kaynakları ile ilgilidir. Buna göre liderlik, "belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir" (62).
-Liderlik "her hangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için insanlar bulmak ve amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir. "Liderlik "insan davranışını anlama, tahlil etme, önceden kestirme ve kontrol edebilme yeteneklerini kapsar" (6?).
60 Enver Özkalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir iktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, s.212. 6ıSalih Güney, "Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi", Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, cilt:8, Sayı: 23, Mart, 1992, s.310.
62 Tamer Koçel, a.g.e., s.257.
63 "Komutanlık ve Liderlik Ders Notu", Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1986, ss.1-2.

-Liderlik, baskı kurmadan, başkalarının davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratma sürecidir(64).
-Liderlik, belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (65).
-Liderlik, toplumu oluşturan bireyleri bir araya toplayıp, belirli amaç ve hedeflere yöneltme yeteneğidir. İşletmeler açısından liderlik şöyle tanımlanabilir: İş görenleri işletmenin amaçları etrafında toplayabilme ve onların verimli çalışmalarını sağlayabilme yeteneğidir.
-Liderlik, izleyenleri, grubun isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini yansıtan belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektir(66).
-Sosyologlara göre liderlik, kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacıyla kullanılmasıdır. Bu tanıma göre, lider, kişisel otoritesini, grubun üyeleri vasıtasıyla çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kullanır. Liderler çok zorunlu olmadıkça zorlayıcı yolları kullanmazlar. Kişisel otorite, ileriyi görüş, çeşitli karakter özellikler, keskinlik, doğruluk, cesaret, zeka gibi kişisel özellikler
64 Thomas Kempner, A Handbook of Management, Penguin Books Inc.England, 1976, s.221.
65 Bernard Deitzer, Kari Shilliff and Michael Jucius, Contemporary Management Concepts, Grid Publishing, Inc. 1979, s. 196.
66 Horace E. Johns, H. Ronald Moser, "From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories", Education, v:110, N:l ,1989, s.115.

liderliğin varlığını sağlar. Ama liderlerin kişisel özellikleri tıpatıp birbirinin aynı değildir (67).
-R.M.Stogdill, lideri şöyle tanımlamaktadır: Amacın saptanması ve bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler üzerinde yaptığı etki nedeni ile bir organizasyonun diğer üyelerinden farklılaşan bir kimsedir (68).
-Lider, grubun kendisine başkanlık etmesi için seçtiği kişidir.

-Hemen hemen bütün liderlik tiplerini kapsayan bir tanım da şöyledir : Lider, mensup olduğu grubun gayesini tayin ve bu gayenin tahakkukunu temin hususunda gruba en etkin şekilde yön verebilen kimsedir (69).
Genelde liderlik, bir kısım yetkilerini prestijden, otoriteden, kıdem sahibi olmadan ya da, yaşlılık gibi hususlardan alan, grubun üyelerinden biri veya birçoğu tarafından denetlenmesi ve temsilinden ibarettir (™).
Buraya kadar liderlikle ilgili bazı tanımlar üzerinde durduk. Ama görüldüğü gibi yapılan tanımlar birbirinden farklıdır. Çünkü her yazar tanımına yeni öğeler ekleyip zenginleştirmektedir. Böylece sonuçta farklı tanımlar ortaya
67Sulhi Dönmezer, a.g.e., s.288.
68 Sait Soydan, "Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya ait Bir Örnek", (Yayınlanmamış Doktora tezi) İ.Ü.lşletme Fakültesi, İstanbul, 1973, ss.9-10.
69 Frank B. Miller, Sanayide Beşeri Münasebetler, Çev. Sabahat Yalçın, Toker Dereli, Sermet Matbaası, İstanbul, 1966, s.115.
70 Sait Soydan, a.g.e., ss. 10-11.

çıkmaktadır. Bütün bu farklılığa rağmen, yapılan bütün tanımlar, lider ve liderliğe ait birçok öğeleri ayırt etmemize ve anlamamıza yardımcı olurlar. Bu nedenle de çalışmamız da belli bir tanımı değil, hepsini esas almayı uygun gördük.
B - LİDERLİĞİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI
Bu kısımda lider ve liderlik terimlerinin daha iyi anlaşılması için liderden farklı anlamlar taşımalarına rağmen çoğu zaman eş anlamda kullanılan kavramları açıklamamız yararlı olacaktır.
Liderliğin tanımı için genel bir yaklaşım, bu kavramı etkilemenin farklı bir biçimde kullanılmasıyla eş anlamda tutmaktır. Böylece grubun işleyişi ile ilgili tüm alanda birbirlerini etkilemede eşit derecede etkili ya da etkisiz kişiler grubunda bir liderden söz etmiş olmayacağız. Bir kişinin meslektaşları arasında diğerlerinden daha etkili olduğu durumlarda bile etki, bu kişinin o makamı özel biçimde kullanışından çok, toplumsal yapıdaki durumundan geliyorsa, bu kişinin liderliğinden söz edemeyiz.
Kimi zaman bazı kavramlar liderlik terimi ile eş anlamda kullanılmaktadır. Aslında liderlik ile bu kavramlar arasında büyük farklılıklar vardır. îşte bu farkların daha iyi anlaşılması için liderliğe benzer kavramları açıklamayı uygun gördük.

Liderle eş anlamda kullanılan benzer kavramlar şunlardır :
1- Komutan-Lider : Bu iki kavram birbirinden farklıdır. Komutan, rütbe, kıdem, görev ve makamına dayanarak astları üzerinde yetkilerini kullanır. Bu yetki kanun, yönetmelik ve emirlerle belirlenmiştir. Bir komutan verilen bu yetkilerin dışına çıkamaz. Ayrıca bir komutanın emrindeki grubun sayısı yasalarla belirlenmiştir (71). Halbuki bir liderin yetkisi kanun, yönetmelik ve yasalarla belirlenmemiştir. O yetkisini, kendi özellik ve davranışlarından almaktadır. Bir lider, grubun amacına ulaşması için en uygun yol hangisi ise o yolu seçmede serbesttir.
Bu farklılığa rağmen savaşta erlerinden sorumlu olan bir komutan, onları etkili bir savaş düzenine yayıp düşmana karşı koruma üstünlüğü sağlayabilir. Bu komutanın davranışı, liderlik doğrusunun olumlu yönüne oldukça yakın olacaktır(72).
2- Yönetici-Lider : Günlük hayatımızda bu iki kavramı birbirinin yerine kullanmamıza rağmen, aralarında farklılıklar vardır. Bir lider biçimsel bir yapı içinde, biçimsel olmayan bir yoldan ortaya çıkabilir. Lider için biçimsel yetki fazla önem taşımayabilir, yönetici ise işlevini biçimsel yapının bir gereği olarak sürdürmek zorundadır. Diğer bir farklı yanı ise, yöneticilik sadece örgütün üst ve orta kademeleri için geçerli
71 "Askeri Liderlik (Broşür)", K.K.K. l.nci Ordu Komutanlığı yayım, İstanbul, 1985, s.l.
72
- - '.....¦"
D. Katz, R. Kahn, a.g.e. , s.335.

53
olmasına rağmen, liderlik örgütün bütün kademeleri için geçerlidir (73). Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlar olmasına rağmen, aralarında ilişki de vardır. Yönetici olsun, lider olsun her ikisi de izleyicilere, bir otoriteye dayanarak iş gördürürler. Yalnız yöneticinin otoritesi resmi, liderin otoritesi ise gayri resmidir.
Liderlik ve yöneticilik özellikleri bazen bir kişide toplanabilir, bazen da toplanmayabilir. Yani bir lider grubu etkileyebilir ama buna karşılık iyi bir yönetici olmayabilir veya bir yönetici güçsüz bir lider olmasına karşılık iyi bir yönetici olabilir. Bazen da kişi hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olabilir. Mustafa Kemal Atatürk, insanları etkileyip belirli amaç ve hedeflere yöneltmedeki üstün yeteneği ve devleti idare etmede gösterdiği başarısı ile liderliğin ve yöneticiliğin bütün vasıflarına sahip olduğunu ispatlamıştır.
3- Başkan-Lider : Başkan ve lider aynı anlama gelmeyen iki kavramdır. Kimball YOUNG da başkanlık ve liderlik arasında yaptığı bir ayırımla bunu doğrulamıştır. Bu ayırıma göre; başkanlık pozisyonundakiler, biçimsel yetki yoluyla bu pozisyona atanmış olan kişiler olup, olaylar üzerinde pek denetimi olmayan kimselerdir. Başkanlar biçimsel ya da yasal yetki çerçevesinde faaliyette bulunan kişilerdir (74). Halbuki liderler, biçimsel ya da yasal yetki olmadan da grup üzerinde etkili olup iş gördürebilirler. Hiçbir
Tanıl Kılınç, "Yöneticilik ve Önderlik" Karizma Dergisi, ş&yı;5, Eylül 1984,
1 Blair J. Kolasa, a.g.e., s.574.
54
resmi yetkisi olmadığı halde geniş bir kitleyi etkileyip peşinden sürükleyen liderler vardır. Mustafa Kemal Atatürk, Kurtuluş Savaşında hiçbir resmi yetkisi olmamasına rağmen, üstün liderlik yetenekleri sayesinde Türk halkını yönlendirerek zafere ulaşmasını sağlamış ve böylece resmi yetki olmadan da liderlerin geniş kitleleri etkilemelerinin mümkün olduğunu ispatlanmıştır. Buna karşılık çok geniş yetkilere sahip olan ancak bunları kullanamayan ve toplumu peşinden sürükleyemeyen başkanlar da vardır.
Başkanlık ve liderlik kavramları da birbirleriyle ilişkilidir. Başkanlık geniş sosyal liderlik olgusunun bir yönüdür. Yani biçimsel otorite sahibi olan başkanlar da iyi bir lider olabilirler.
4- Şef-Lider : Günlük dilde bu iki kavram birbirinin yerine çok kullanılmaktadır. Bundan dolayı da birbirlerine karıştırılmaktadır. "Şef kavramı, genellikle kamu ve ordu yönetimindeki önetici terimi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İşletmelerde ise, şef terimi, kısım şefi, atelye şefi, bölüm şefi şeklinde kullanılmalıdır. Şef ve lider kavramlarının birbirlerine karıştırılması, büyük ölçüde yönetim tarafından atanan kimselerin liderlik niteliklerini kendilerinde toplamalarından kaynaklanmaktadır.
Lider ve şef kavramlarının aynı anlamda olduğunu söyleyen bilim adamları olduğu gibi, tersini savunan bilim adamları da vardır.
İki kavramın aynı anlamda olduğunu söyleyen Gilles FERRY, görüşlerini şöyle açıklamaktadır; şef, kişiliği ve
55
kendisine verilen görevi gereği, diğer insanlardan farklı bir pozisyona sahiptir. Şef kavramı, otoriter bir anlam taşıdığından, insanlar artık bunun yerine psikolojide lider kavramını daha sık kullanmaktadırlar. Bu görüş kabul edilince, şu anlam da kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Şef kavramı daha otoriter, lider kavramı ise nötr bir özelliğe sahiptir. Şef ile liderin birbirinden farklı olduklarını söyleyen bilim adamları ise, şu noktalar üzerinde durmuşlardır(75).
-Lider, personeline ve iş birliği yaptığı kimselere yol gösterir, şef ise, çalıştığı kimseleri sürekli tedirgin eder.
-Lider, bireyleri isteyerek iş yapmaya yöneltir; şef ise, iş yaptırırken genellikle otoritesini kullanır.
-Lider, birlikte çalıştığı kimselere çalışma şevki aşılar; şef ise, yalnız kayıtsızlık duygusu veya korku uyandırır.
-Lider, ben duygusundan uzak biz duygusu ile hareket eder; şef ise, daha çok ben duygusu ile hareket eder.

5- -Popüler Kişi Lider : Gruplarla ilgili olarak yapılan sosyometrik çalışmalarda bu iki kavram birbirleriyle sıkıca karıştırılmaktadır. Şunu hemen belirtmek gerekir ki, bir kişinin popüler olması kendisinde bazı niteliklerin bulunmasına bağlıdır. Fakat kişinin sahip olduğu bu nitelikler, grup içinde bazı kişileri kendisine yaklaştırdığı
1 Sait Soydan, a.g.e., s. 13.

gibi, bazılarının da kendisinden uzaklaşmasına neden olabilir(76). Kısaca, bir kişinin popüler olması, onun sahip olduğu niteliklerin grup üyelerinin çoğu tarafından benimsenmesine bağlıdır.
Yapılan bir çok araştırma liderlerin de belirli bir popülerliliğe sahip olduğunu göstermiştir. Fakat buna dayanarak lider ve popüler kişi kavramlarının eş anlamda olduğunu söylememiz mümkün değildir. Bu iki kavram birbirinden farklıdır. Eğer aynı anlamda olsaydı, toplumda binlerce lider olurdu. Örneğin; bazı sunucular, artistler ve sporcular son derece popüler kişilerdir, ama hiçbir zaman birer lider değildirler. Fakat şunu da belirtmekte yarar vardır. Her popüler kişi lider olmazsa bile grup içinde bazı liderlik fonksiyonlarını yerine getirebilir. Bu iki kavram daha çok sosyometrik açıdan birbirinden farklıdır.
Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan anlaşılmaktadır ki, günlük dilde yanlış olarak liderle aynı anlamda kullanılan benzer kavramlar vardır. Fakat bu kavramlarla lider terimi arasında birçok farklılıklar olduğundan, hiçbirisi lider kavramının yerini dolduramaz.
Bundan önceki kısımlarda lider ve liderliğin çeşitli tanımlarını yaptık ve liderin benzer kavramlarla olan farklı yönlerini açıkladık. Bundan sonraki kısımda ise, konunun
'İbid., s.14.

ter
daha iyi anlaşılmasını sağlayacak olan liderliğin ortaya çıkışı ve kazanılmasına ilişkin görüşleri açıklamaya çalışacağız.

C - LİDERLERİN ORTAYA ÇIKIŞI

Daha önce de belirttiğimiz gibi sürekli gruplar halinde yaşayan insanlar, kendilerini belirlenen amaçlara ulaştıracak ve ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olacak liderlere gereksinme duymuşlardır. Aslında grup yaşamının devamı için lider, gerekli olan bir ihtiyaçtır. O halde gereksinme duyulan liderlerin hangi koşullarda ve durumlarda ortaya çıktığını incelemek, liderliğin anlaşılmasına büyük katkılar sağlayacaktır.
Bir liderin ortaya çıkabilmesi için mutlaka bir sosyal örgütün olması gerekir. İşte lider, sosyal örgütün bir ürünü olarak şu koşullarda ortaya çıkabilir :
-Liderler, dışarıdan gruba zorla benimsetilebilir. Bunun anlamı; liderin yönetim tarafından resmi olarak atanmasıdır.
-Liderler, grup içindeki karşılıklı ilişkilerin bir ürünü olarak uygun şartların hazır olmasıyla ortaya çıkabilirler. Burada lider, resmi olarak değil, gayri resmi olarak grubun arzusuyla ortaya çıkar.
Liderliğin ortaya çıkışı ile ilgili olan bu iki koşulu bir arada düşünüp, şöyle bir açıklama yapabiliriz : Hangi toplum ve sosyal düzen olursa olsun, liderler şartlar uygun olduğunda
hemen ortaya çıkarlar ve tüm engelleyici faktörleri aşarak amaçlarına ulaşırlar. Olağanüstü bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk de durum ve şartlann en uygun olduğu bir dönemde ortaya çıkmış ve Türk Milletini yok olmaktan kurtarmıştır.
Grup içindeki problemler ve problemlerin çözümü, liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan koşullar olabilir. Çünkü grup içinde problemleri en iyi şekilde çözümleyen kişiden, grup üyeleri liderlik davranışları beklerler. Başka bir deyişle, kişi bu özel yeteneğinden dolayı kısa bir süre de olsa gruba liderlik yapabilir. Fakat hemen şunu da belirtmekte yarar vardır. Bir kimsenin lider olarak ortaya çıkması, sadece o kişinin parlak fikir ve yeterli bilgilere sahip olmasına bağlı değildir. Bunların yanında grup üyeleri ile olan ilişkileri de son derece önemlidir. Grup üyeleri ile iyi ilişkiler içinde bulunan kişinin liderliği devam eder; bu durumun tersi olursa, lider liderliğini kaybeder.
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz : Bir grup amacına doğru ilerlerken, birtakım sorunlar olduğunda ya da grup güvenliğine karşı dışta tehlikeler baş

gösterdiğinde, grup üyeleri kendilerini bu sorunlardan kurtaracak ve tehlikelere karşı koruyacak bir liderin ortaya çıkmasını özellikle isterler. Türk toplumunu oluşturan bireyler de yurdun düşman tarafından işgal edildiği sıralarda bir lidere şiddetle ihtiyaç duymuşlar, bu şartlar içinde bir lider olarak ortaya çıkan Mustafa Kemal Atatürk, yurdu düşmanlardan temizlemiştir.
58
59
D - LİDERLİĞİN KAZANILMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER
Liderlerin ortaya çıkışı gibi, liderliğin kazanılması konusu da bilim adamlarının en çok üzerinde tartıştığı ve araştırma yaptığı alanlardan biri olmuştur. Bazı bilim adamları liderliğin doğuştan sahip olunan nitelikler olduğunu, bazıları da eğitim ve deneyimle kazanılan nitelikler olduğunu savunmuşlardır. Her iki görüşün de haklı olduğu taraflar var, ama bizim sorunumuz bu konudaki güçlüğü yenmek değildir.
Liderliğin kazanılmasına ilişkin başlıca iki görüş vardır:
1. Doğuştan Sahip Olunan Nitelikler Açısından Liderlik
1930' dan önceki yıllarda çoğu kimse, bazı insanların doğuştan liderlik yetenek ve özelliklerine sahip olduğuna inanıyordu. Yani bu görüş çoğu kimse tarafından kabul görüyordu.
Klasik okulun geliştirilemeyeceğini vergisi olduğuna inanmışlardır (7?). savunucuları, liderlik niteliklerinin kabul etmişler ve bunun bir Allah
77 Erol Eren, "Yönetimde Otorite Problemi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), l.Ü. işletme Fakültesi, İstanbul, 1971, s.118.
60
Doğuştan sahip olunan nitelikler konusunda belirtilmesi gereken bir husus, bu niteliklerin kalıtımsal olarak bir ailenin bireylerinden diğerlerine geçtiğidir. Doğuştan getirilen nitelikler konusunda mutlaka kalıtımın rolü büyüktür ancak, çevresel ve eğitimsel faktörleri unutmamak gerekir.
2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik
Daha önce de belirttiğimiz gibi liderliğin kazanılması konusunda iki görüş vardır. Bunlardan birisini yukarıda açıkladık; diğeri ise, liderlik niteliklerinin eğitim ve deneyimle kazanılacağını kabul eden görüştür. Bu görüş, liderlik niteliklerinin sonradan kazanılamayacağını benimseyen, doğuştan liderlik teorilerinin tersine, lider rolünü oynayan bir kişinin yetiştirilebileceğini veya en azından bazı liderlik niteliklerinin geliştirilebileceğini kabul eder.
Bu konuyla ilgili olarak Chris ARGYRIS şunları söylemiştir:
"Bazı yetenekler kalıtım yoluyla geçer. Daha önemli büyük bir kısmı, diğer kişilerle olan karşılıklı ilişkilerle geliştirilir ve öğrenilir. Bu durum, liderlik gibi yetenekler için özellikle doğrudur. Doğuştan gelen liderler yoktur. Bir liderin kişiliği muhtemelen aile hayatı sırasında ve bu kişiliğini uygun bir şekilde ifade edebileceği durumlarda gelişmiştir" (78).
Sait Soydan, a.g.e., s.37.
61
Bu görüşe göre, liderlikle ilgili bazı yetenekleri eğitim ve deneyimle kişilere kazandırmak mümkündür.
Liderlik üzerinde ailenin rolü gerçekten büyüktür. Çocuklar hayatlarının ilk derslerini ve eğitimlerini ailelerinden alırlar. Ailedeki bu ilk eğitim daha sonra öğrenilecekler için bir temel oluşturur. Tabii ki temel çok iyi olursa, yapı da ona bağlı olarak çok sağlam olur. Yani sağlam bir kişiliğe sahip olan kimse liderliğe ilişkin birçok fonksiyonu da rahatlıkla yerine getirebilir. Liderlik yeteneklerinin gelişmesinde anne ve babaların olumlu veya olumsuz tutumlarının etkisi oldukça fazladır.
Ama şunu da belirtmek gerekir ki; aile, bireyin kişiliğinin oluşmasına etki eden tek sosyal grup değildir. Ailenin yanında çocuğun içinden geldiği yakın çevresi (yani, köy-mahalle, okul ve oyun arkadaşları çevresi) ile beraber seçilen çevresi de (yani meslek, yuva, hemşehriler, kültür ve özel meraklar çevresi) kişiliğinin gelişmesinde etkili olurlar. Buradan şu anlaşılıyor ki, yakın çevre ile seçilen çevre, kişiliğin gelişmesini sağladığı gibi bazı kişisel özelliklerin kazanılmasını da sağlar. Bireyin yakın çevresini oluşturan ailenin,

kişiliğin, gelişmesi ve oluşması üzerindeki etkisini şöyle açıklayabiliriz. Planlı, düzenli, ileri görüşlü, uysal ve ahenkli bir aile ortamında yetişen bireylerin kişilikleri ile bunun tersi olan bir ortamda yetişen bireylerin kişilikleri arasında çok büyük farklılıklar olması beklenir.
Aile içinde bireyler arasında kurulan ilişkilerin etkisi iş ortamında da kendi gösterir. Eğer birey demokratik bir aile yapısı içinde büyümüşse, iş yerinde de demokratik ilişkiler

içinde bulunabilmektedir. Buna karşılık otokratik ve despotik bir aile ortamında yetişen bireyler, iş yerlerinde de otokratik veya despotik ilişkilere girebilmektedirler. Bu konuda araştırma yapan H. PEAK şu sonuca varmıştır : "Almanya'da sık rastlanan otoriter ailelerde eğitilmiş kişilerin en büyük güven ve tatmini, bir yandan üstün bir otorite kendilerini hakimiyetleri altında bulundurduğu zaman ve öte yandan da aşağı mevki de bulunan birine kendileri hakim olarak davranabildikleri zaman hissederler" (79).
Liderlik niteliklerine sahip olma konusunda ailenin etkisi ile ilgili sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Aile çocukların liderlik yeteneklerine sahip olmaları ve bunları geliştirebilmeleri için elverişli veya elverişsiz bir ortam yaratabilir.
Liderlikle ilgili olarak niteliklerin kazanılmasında eğitim ve öğretimin de rolü vardır. Eskiden kişilerin liderlik niteliklerine doğuştan sahip oldukları ve bu niteliklerin eğitim ve öğretimle geliştirilemeyeceği görüşü hakimdi. Oysa günümüzde bu görüş artık taraftar bulamamaktadır. Çünkü liderlik niteliklerinin eğitim ve öğretimle kişilere kazandırılacağı birçok araştırma ile ispatlanmıştır.
Günümüz toplumlarında bir kişi, doğuştan ne kadar üstün niteliklere sahip olursa olsun, eğer bu kişi belli bir eğitim ve öğretime tabi tutulmazsa, liderlik düzeyinde bir
79İbid.,s.4O.

idareci olması mümkün olamaz. Buna karşılık doğuştan bazı doğal özelliklere sahip olan bir kimsenin, günün modern eğilimlerine uygun bir eğitimle iyi bir lider olarak yetiştirilmesi mümkündür (80). Atatürk, bir lider olarak doğuştan üstün niteliklere sahipti, ama O, eğitim olmadan bunlann geliştirilemeyeceğini biliyordu, bu nedenle bütün yaşamı boyunca liderlik yeteneklerinin gelişmesi için eğitime önem vermiştir.
Liderlik için temel olarak kabul edilen tutum ve yeteneklerin bazıları eğitim ve öğretimle elde edilebilir veya değiştirilip geliştirilebilir. Bu yetenek ve tutumların bazıları şunlardır: Planlama ve eyleme geçme, sorunları çözme, haberleşme kanallannı açık tutma ve iyi bir şekilde çalıştırma ve sorumluluk kabul etmedir. Bu tutum ve yeteneklerle ilgili olarak bazı hünerler eğitimle kazandırılabilir. Bu tür hünerler ne kalıtım geçer, ne de elde edilmeleri doğuştan bir özelliğe sahip olmaya dayanır. Eğitim ve öğretim tekniklerinin liderlik yeteneklerinin elde edilmesi ve geliştirilmesinde çok büyük etkileri vardır ve bunu inkar etmek mümkün değildir. Aktif öğretim yöntemleri ile topluluk karşısında konuşma, başkalarını ikna etme yeteneği geliştirilebilir. Bunun yanı sıra grup çalışmalarının, vak'a ve rol oynama yöntemlerinin bireylerin çeşitli yeteneklerini geliştirmede veya elde etmede etkileri büyüktür (81). Mustafa Kemal Atatürk; liderlik yeteneklerini geliştirmede bu yöntemlerin çok önemli olduğunu biliyordu. Bu nedenle daha askeri okulda iken
80 Kemal Tosun, İşetme Yönetimi, c.l, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971, s. 147.
81 Sait Soydan, a.g.e., ss.41-43. ^ '
,,,

sürekli grup çalışmalarına katılmış, ikna etme yeteneği ve hitabet gücünü geliştirmek için de hitabet dersi almıştır.
Yukarıdaki açıklamalarımızda liderliğin kazanılmasına ilişkin iki görüş olduğunu söylemiştik. Bunlardan birisi, liderliğin doğuştan elde edildiği, diğeri ise, liderliğin eğitim ve deneyimle

kazanıldığını kabul eden görüşlerdi. Bu iki görüşü bir gerçeğin değişik yönlerine ağırlık vermiş yaklaşımlar olarak düşünebiliriz.
Eğer sadece liderliğin doğuştan kazanılacağı görüşü doğru olsaydı, bir grup veya toplumda başarılı olan bir liderin diğer grup veya toplumlarda da başarılı olması gerekirdi. Fakat yapılan araştırma ve uygulamalar bunun geçerli olmadığını göstermiştir ( ).
Eğer liderliğin doğuştan değil de eğitim ve deneyimle kazanıldığı görüşü doğru olsaydı, o zaman da grup içindeki her hangi bir kişiyi lider olarak yetiştirebilirdik, ama yapılan araştırmalar bunu doğrulamamaktadır. Ancak, doğuştan bazı liderlik niteliklerine sahip olan kişileri eğitim ve deneyimle iyi bir lider olarak yetiştirmek mümkün olmaktadır (83).
O halde liderliğin kazanılmasına ilişkin görüşler bizi şu sonuca götürmektedir: Liderlik, hem doğuştan kazanılan, hem de eğitim ve deneyimle kazanılan niteliklerin oluşturduğu ve son derece karmaşık nitelikli bir fonksiyondur.
82 İbid., s.38.
83 Kemal Tosun, a.g.e., s.147.
1 JtO."
65
J E - LİDERİN ROL VE İŞLEVLERİ
Büyük insan kitlelerini etkileyerek peşinden sürükleyen liderlerin, grup içinde yerine getirmesi gereken birçok rol ve işlevler vardır.
GOULDER, liderliği "belirli bir zamanda belirli bir grupta bir kişinin işgal ettiği rol" olarak tanımlamıştır (84). Bu tanımda da anlaşılacağı gibi, bir liderin birden fazla rolü olabilir veya bir liderin davranışı birçok amaca yönelik olabilir. Yine farklı zamanlarda olumlu ve etkili modeller oluşturacak grubun amacına ulaşmasını sağlayan değişik kişiler ortaya çıkabilir.
Benne ve Sheats grup üyelerinin rollerine ilişkin bir sınıflama yapmışlardır. Bu sınıflama 27 değişik rolden oluşmaktadır (85). Bu roller değişik zamanlarda liderler tarafından da yerine getirilebilir. Bu roller üç grupta incelenmektedir.
84 Blair J. Koksa, a.g.e., s.580. 85Ibid., s.581.
GRUP GÖREVİ (Problemlerin belirlenmesi ve çözümü)
-Katkıda bulunucu -Uyumlaştırıcı
-Bilgi arayıcı -Yönlendirici
-Fikir arayıcı -Değerleyici-Eleştirici
-Bilgi verici -Enerji verici
-Fikir verici -Süreçsel teknisyen
-Genişletici -Kaydedici
GRUP OLUŞTURMA (Grup içinde sosyal dayanışma
ve bütünleşmeyi sağlama)
-Cesaretlendirici -Standart koyucu ve benlik ideali
-Uyumlaştırıcı • ; -Grup-gözlemcisi ve * yorumcusu
-Girişi tutan ve sevk edici -İzleyici
66
67
KİŞİSEL ROLLER
-Tahrik edici -Playboy
-Engelleyici -Egemen olucu
-Tanınma arayıcı -Yardım arayıcı
-Kendini-açıklayıcı -Özel bilgi bekleyici
Birincil İşlevler : Bu işlevler liderlik için zorunludur. Bunlar şunlardır:
-Yönetici -Uzman
-Planlayıcı -Ödül ve ceza dağıtıcı
-Politika oluşturucu -Arabulucu ve uzlaştırıcı
Benne ve Sheats, bütün bu rollerin grubun varlığından kaynaklandığını söylemiştir.
Liderlik rolü, grupla ilgili diğer rollerden tamamen farklıdır. Liderlik rolü grupla ilgili sonuçları olan birçok durumlarda daha kesindir. Bu nedenle diğer rollerden daha çok zorunluluk ve sorumluluk gerektirir. İşte bu zorunluluk ve sorumluluktan dolayı, liderin davranışlarının hoşgörü sınırları dardır. Bunun için liderin grup kurallarına bağlı kalması zorunludur (86).

Liderleri tanımada yararlanılabilecek bir diğer araç, liderlerin işlevleridir. D. Krech ve diğer bilim adamları liderlik pozisyonunun işlevleri üzerinde çeşitli incelemeler yapmışlardır. Bunlara göre, liderlik işlevleri iki ana başlık altında incelenebilir:
86 Atilla Baransel, "Biçimsel Olmayan Küçük Gruplar ve Önderlik", (Ders Notlan) I.Ü. işletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, s.8.
68
İkincil İşlevler : Bunlar ya grup tarafından, pozisyonu gereği lidere verilen, ya da lider tarafından varsayılan işlevlerdir. Bu işlevler şunlardır :
-Örnek olma
-Grup simgesi
-İdeolojist -Baba figürü
-Kişisel sorumluluk yerine geçmek -Başkalarının ceza ve sorumluluğunu _____yüklenen kişi.
Bütün bu işlevler gerek pratik bir ortamda, gerekse karmaşık ve dinamik bir sosyal ortamda bir araya gelebilirler. Hatta liderlerin birincil olan işlevleri ikincil, ikincil olan işlevleri de birincil işlevlerinin yerine geçebilir. Örneğin; dinsel lider belirli bir ortamda bir örnek ya da simge olarak davranabilir. Belirli bir durumda bunlar birincil işlevler
69
I '
haline gelebilir (87). Kısaca bu işlevler grubu, bir ortamda bir arada görülebilir ve biri diğerinin yerini alabilir.
Schutz, liderlikte rol olayını daha kavramsal ve bütünleyici bir çerçeve içinde ele alıp incelemiştir. (Schutz'un bu görüşü temel kişiler arası ilişkiler yönelimi "FİRO" kuramında görülür). Schutz'a göre kişiler arası üç tür gereksinme vardır. Bunlar şunlardır (88):
-İÇERME : Kişiler ve nesnelerle temastır.
-DENETİM : Sosyal ortam üstünde güç ve yetki sahibi olmadır.
-DUYGU : Sosyal yakınlık
Eğer bir kişi bu üç gereksinme açısından hareket ediyorsa, en üst düzeyde işlev görür. Bir lider de bu gereksinmeleri dikkate alıp hareket ederse o da en yüksek düzeyde işlev görür. Aslında liderin görevi, grubun başaramadığı sosyal bütünleşmeyi sağlamaktır.
Liderlik davranışı konusunda bir çalışma da Fleishman ve diğer bilim adamları tarafından yapılmıştır. Bunlar, Liderlik davranışının boyutlarını belirlemek için istatistiksel
87 Blair J. Kolasa, a.g.e., ss.580-582.
88 tbid., s.580.
yöntemler kullanmışlardır. Araştırma sonucuna göre liderlik davranışmdaki değişiklik iki boyuttan kaynaklanmaktadır. Birinci boyut "düşünce" , bu davranış, grupta uyum korunurken üyeler için hem tatmin sağlama, hem de üyeleri motive etme amacına yöneliktir. Başka bir deyişle, bu liderlik davranışı planlamaya katılmayı ve gelen önerileri kabul etmeyi ve üyelerin tatminine yöneliktir. İkinci boyut ise "başlatıcı ve yönetici" boyutudur. Bu boyuttaki liderlik davranışı, liderin tutumunun ve rolünün belirgin bir şekilde açıklanması ve iş ortamında liderin üyelerde aradığına inandığı başarım düzeyi ve niteliğinin açıklanmasını içerir(89).
Grup üyelerini peşinden sürükleyen liderlerin birden fazla rolü vardır ve bu rollerin çoğu grup üyelerini belirlenen amaca ulaştırmakla ilgilidir. Bu arada liderin davranışları da tek bir amaca değil, birçok amaca hizmet eder. Lider, grupla ilgili rollerini yerine getirirken hem ciddi olmalı, hem de sorumluluk duymalıdır. Çünkü grubun başarısı için bu şarttır.
F - LİDERLİK KURALLARI
Bir kimse belirli liderlik niteliklerine sahip olmakla lider olmaz. Bu kimsenin aynı zamanda liderliğin gerektirdiği belirli birtakım kurallara da uyması gerekir. Bu kuralların başlıcaları şunlarıdır:
'İbid., s.581.
70
71
II

- Kişi Kendisini Tanımalı ve Geliştirmeli: Lider olan bir kimse, önce kendini tanımalı sonra da her alanda kendini geliştirmelidir.
- Kişi Yeterli Bir Bilgiye Sahip Olmalıdır : Liderlik için bilgi, bir temel taştır. Bunun için lider olan kimse, geniş bir bilgi sahibi olmalıdır.
- Kişi Sorumluluk Duygusuna Sahip Olmalıdır :
Lider olacak kimse, en kritik anlarda bile yapacağı işin sorumluluğunu üstlenebilecek güce sahip olmalıdır.
- Kişi Yerinde Kararlar Vermelidir : Gerçekten lider olacak kimse, anında yerinde karar verip ve bu karan da hemen uygulamaya koymalıdır.
- Kişi Her Zaman Bir Lider Gibi Davranmalıdır :
Lider olacak kimse her zaman grup üyelerine karşı bir lider gibi davranmalıdır.
Yukarıda liderlik kurallarından bazılarını açıkladık. Daha birçok liderlik kuralları vardır. (Örneğin; grup üyelerini tanımak ve korumak, grup üyelerine bilgi vermek, grup üyelerinde sorumluluk duygusu geliştirmek, eldeki imkanları en iyi şekilde kullanmak v.s. gibi). Ama liderliğin anlaşılabilmesi için açıklanan bu kurallar her halde yeterlidir.
72
G - LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR
Liderlik konusu herkesin ilgisini çekmesine rağmen, bilimsel anlamda bu konuyu ele alıp inceleyenler davranış bilimciler olmuştur. Liderlik konusunda yapılan araştırmaları iki grupta toplayabiliriz. Birincisi, liderlik özelliklerini, ikincisi, liderlik davranışlarını dikkate alarak yapılan araştırmalar.
Birinci araştırma grubu, bütün liderlerde ortak olan liderlik özelliklerine ağırlık verdiği için liderlik, bireylerin bir niteliği olarak ele alınmıştır.
İkinci grup araştırmalarda bireyden ziyade grup odaklı görüş ön planda olduğu için liderlik, organizasyonun bir niteliği olarak ele alınmıştır.
Liderliği bireyin bir niteliği olarak ele alıp inceleyenler genellikle yaş, boy uzunluğu, güzel konuşma, fiziksel görünüm, insanları etkileyebilme, ileriyi görebilme, inisiyatif sahibi olma, iş başarma yeteneği, dürüstlük, zeka kapasitesi gibi özellikler üzerinde durarak liderliği açıklamaya çalışmışlardır.
Ancak zamanla bu tür araştırma ve incelemelerin yetersiz olduğu anlaşılınca, araştırmacılar liderliği açıklamak için çalışma alanlarını genişletmişlerdir.
Özellikler yaklaşımının yetersizliğinden sonra davranış bilimciler liderliği açıklamak için liderlik davranışları konusunda araştırmalar yaptılar. Bu araştırmacılara göre lideri başarılı yapan, onun davranışları (astları ile iletişim kurabilme, yetki devretme, planlama ve kontrol yapabilme, amaçları belirleyebilirle vs. gibi davranışlar) dır. Liderlik
73
'I,.
davranışları konusunda en önemli araştırmalar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılmıştır.
Ohio State Üniversitesinin liderlik çalışmalan 1945'de başlamıştır. Askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların amacı, liderlik süreci ve lideri açıklayan faktörleri belirlemektir. Yapılan araştırmaların sonucunda liderliği belirleyen iki temel bağımsız değişkenin olduğu belirlenmiştir.
-Birincisi, bireyi dikkate alma yani liderin astları üzerinde güven yaratması, onlarla iyi ilişkiler kurması yönündeki davranışları kapsamaktadır.
bulundu( ). iş tatmini ve verimliliği yüksek olan organizasyonlarda liderlerin insana yönelik davranışlar, iş tatmini ve verimliliği düşük olan organizasyonlarda ise, liderlerin işe yönelik davranışlar sergiledikleri görülmüştür.
Liderlik konusunda yapılan son araştırmalar ve incelemeler liderliğin zamana ve şartlara göre değiştiği görüşünü gündeme getirmiştir. Örneğin, Fiedler'in "Durumsalhk" teorisine göre "Her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur".
Liderlik günümüzde de davranış bilimcilerin ilgi odağı olmuştur ve sürekli bu konuda araştırmalar yapılmaktadır.
-İkincisi, inisiyatiftir. Yani kısaca liderin bütün işleri planlaması, koordine etmesi kontrol etmesi ve bu konularda inisiyatif kullanması yönündeki davranışlarım içermektedir(90).

Liderliğin anlaşılmasına katkıda bulunan araştırmalardan birisi de Michigan Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Bu araştırmaların temel amacı, hem astların tatmini ve hem de grubun verimliliğini artıran faktörleri belirlemektir (91). Yüksek ve düşük verimliliğe sahip organizasyonlarda liderlerin davranışlarını belirlemeye çalışan bu araştırmalar sonucunda, büyük farklılıklar

90Fred Luthans, Organizational Behavior, Fourth Edition, McGraw-Hill Botjfc Company, 1985, ss.477-478.

-' • ••¦'.¦! .
>'V Si":, '¦;¦; ¦''!£

1 İbid., s.478.

74

92 A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e., s. 149.

75

3

iv ¦

İKİNCİ BÖLÜM

DAVRANIŞ BİLİMLERİ AÇISINDAN ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ

Liderlik toplum ve grup başarısı için temel bir unsurdur. Çünkü insan topluluklarını, belirlenen amaçlar doğrultusunda hedefe ulaştırma herkesin yapacağı bir iş değildir. Ancak gerekli bilgi ve yeteneklere sahip olan insanların, yani liderlerin gerçekleştireceği bir iştir. Buna göre liderliği, insanları bir araya toplamak ve belirlenen amaçlar doğrultusunda motive etmek için gerekli olan bilgi ve yetenekler bütünüdür şeklinde tanımlamak mümkündür. Kısaca liderlik, insanları etkileme sanatıdır.

İnsanları farklı biçimlerde davranmaya yönelten liderlik davranış bilimlerinin en önemli konularından biridir. Atatürk, Türk toplumunu belirlediği milli amaçlar (Türk toplumunun sosyal yapısını dikkate alarak belirlediği milli amaç yani Türkiye Cumhuriyetini kurmak ve bir sanayi toplumu haline getirmektir) doğrultusunda harekete geçiren bir lider olarak tarihe geçmiştir. İşte böyle büyük bir insanın liderlik özelliklerini davranış bilimleri açısından incelemek günümüz yöneticilerine ve yeni yetişen nesle çok büyük katkılar sağlayacaktır.

.- -A'-"

I - LİDERLİK KURAMLARI VE ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ

Geçmişte liderlik konusunda birçok kuram ve görüş ileri sürülmüştür. Fakat günümüzde en çok kabul gören ve popüler olan üç tane liderlik kuramı vardır. Bunlar şunlardır: Özellikler Kuramı (Trait Theory), Davranışsal Liderlik Kuramları (Behavioral Theory) ve Modern Liderlik Kuramları.

Bu bölümde liderlik kuramlarını ve bunlar açısından Atatürk'ün liderliğini ele alıp inceleyeceğiz.

Liderlik kuramlarına geçmeden önce, liderliğin bağlı olduğu değişkenleri açıklamada yarar vardır. Yapılan araştırmalar liderliğin dört önemli değişkenle yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Bunlar sırayla şunlarıdır (93) :

Birinci Değişken : Toplumu oluşturan bireyleri etkileyen "liderin kendisidir". Liderlerin kişisel özellikleri birbirinden farklı olabilir, aynı şekilde sahip olduğu bilgiler de farklı olabilir. Bu farklılık liderlerin kişiliğiyle ve liderlik süreciyle ilgili araştırmalara imkan tanır.

İkinci Değişken : Liderin izleyicileri olan "gruptur". Bu izleyici grubu da birbirinden farklı özellikler gösterebilir.

' Enver Özkalp, a.g.e., s.213.

76

77

Üçüncü Değişken : Liderin ve izleyicilerin etkileşimde bulundukları "durum ve ortamdır". Bu etkileşim ortamları da farklı olabilir. Bunları; sosyal, siyasal ve ekonomik ortamlar olarak sıralayabiliriz.

Dördüncü Değişken : İstenilen "sonuçtur". Bu değişkeni; başkalarını istenilen sonuç ve amaçlara ulaştırmak için onları etkileme çabasında bulunma şeklinde açıklayabiliriz.

Bu değişkenlere göre liderlik sürecini şöyle formüle edebiliriz :

LİDERLİK = F (Lider, İzleyiciler, Koşullar).

Buna göre liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki karşılıklı ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir(94).
Liderlik sürecinin temelinde insanları ETKİLEYEBİLME özelliği yatmaktadır. Yapılan tanımları da dikkate alarak liderliği şu şekilde tanımlayabiliriz ; liderlik, grup üyelerinin ortak düşünce ve arzuları doğrultusunda kabul edilebilir bir amacı belirleyip, takipçilerin (grup üyelerinin) potansiyel güçlerini belirlenen bu amacı gerçekleştirme yönünde harekete
1 Tamer Koçel, a.g.e., s.259.

geçirmek için gerekli olan kabiliyet bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.
A - ÖZELLİKLER KURAMI VE ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ
Liderliğin belirleyici unsurları ve etkileri konusunda sosyal bilimcilerin geliştirdiği kuramlardan biri liderliğin bireysel niteliklere bağlı olduğunu kabul eden özellikler kuramıdır. Biz burada özellikler kuramını ve bu kuram açısından ATATÜRK'ün liderliğini ve liderlik özelliklerini değerlendirmeye çalışacağız.
1. ÖZELLİKLER KURAMINA GÖRE LİDERLİK NİTELİKLERİ
İnsanlar, tarihin var olmasından beri, liderlerin lider olmalarını sağlayan özellikleri hep merak etmiş ve bu özellikleri belirlemek için sürekli araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Dolayısıyla ilk liderlik araştırmaları, kişisel özellikler üzerinde yapılmıştır. Bu kurama göre liderlerin doğuştan sahip oldukları yeteneklerle daha sonraki yıllarda kazandıkları bazı nitelikler liderliğin temelini oluşturur.
Bu kuramın savunucuları etkin bir lideri, etkin olmayandan ayıran belirli bireysel özelliklerin var olduğunu ileri sürmüşler. Bu yöndeki araştırmalar yaklaşık olarak 1904'de başlamış ve 1950 yılma kadar sistematik olarak

gelişerek büyük miktarda bilgi, bulgu ve kuramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.
Özellikler kuramına göre liderler sahip oldukları özellikler bakımından takipçilerinden farklıdırlar. Acaba liderleri grup üyelerinden ayıran nitelikler nelerdir? Bu soruya cevap bulmak için bilim adamları birçok araştırma yapmıştır. Bu araştırmalarda üzerinde en çok durulan özellikler şunlar olmuştur (95) :
-Yaş, - Kişiler arası ilişki kurma
-Boy, - İnisiyatif sahibi olma,
- Zeka, - Açık sözlülük,
- Olgunluk, - Hissel olgunluk,
- Doğruluk, - Dürüstlük,
- Kararlılık, - Kendine güvenebilme,
-Bilgi, - Güzel konuşma yeteneği,
- İleriyi görebilme, - Başkalarına güven verebilme,
- Cinsiyet, - Samimiyet,
Başarılı ve başarısız liderleri birbirinden ayırmada önemli olan bu özellikleri dört grupta incelemek mümkündür:
' İlhan Erdoğan, a.g.e., s.334.

a. Fiziksel Nitelikler
Cinsiyet, boy, yaş, ağırlık ve dış görünüş gibi nitelikleri kapsayan fiziksel niteliklerin en büyük özelliği, objektif olarak tanımlarının ve ölçümlerinin yapılabilmesidir.
Özellikler yaklaşımının birçok savunucusu, kişinin fiziksel yapısının başkalarını etkilemede önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür. Örneğin, Stogdill, liderlik konusunda yaptığı araştırmalarda gruba liderlik yapanların çoğunun uzun boylu olduğunu bulmuştur (96). Fakat buna rağmen, boy uzunluğunun liderlik için temel bir özellik olduğunu söylemek mümkün değildir. Örneğin, Hitler, Mussolini ve Napolyon kısa boylu olmalarına rağmen, birer lider olarak toplumlarını etkilemişlerdir.
Yaş ile liderlik arasındaki ilişkinin varlığı daha küçük yaşlarda bile fark edilebilir. Grup içinde en yaşlı olan kimse gruba liderlik yapabilir ama yine de bu konuda tam olarak kesin bir şey söylemek mümkün değildir.

Stogdill, dış görünüş ile liderlik arasındaki ilişki konusunda araştırmalar yapmış, ancak ikisi arasında zayıf bir ilişki bulmuştur (97). Buna rağmen çirkin ve vücutça kusuru bulunan insanların gruba liderlik yapma şanslannın az olduğu bilinen bir gerçektir.
96 Gibson J. M. Ivencevich, J. H. Donnely, Organizations: Process Structure Behavior Business, Pub. Inc. Dallas, 1973, s.294. '
Sait Soydan, a.g.e., s.53.
81
Günümüzün gelişmiş toplumlarında liderlerin zekası, bilgisi ve yönetme kabiliyetinin yanında dış görünüşünün düzgün olmasına da önem verilmektedir. Dış görünüşün düzgünlüğü başlangıçta grup üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratır. Ancak kişi liderlik vasıflarına sahip değilse, bunun hiçbir önemi kalmaz. Bir insanın lider olmasında fiziksel niteliklerinin etkisi var, ancak tek başına yeterli değildir.
b. Zihinsel Nitelikler
Liderlik üzerinde etkili olan ikinci grup özellikler ise zihinsel olanlardır. Stogdill, yaptığı araştırmalarda liderlik kabiliyetinin liderin sözlü yetenek, yargı ve bilgisiyle bağlantılı olduğu sonucunu elde
etmiştir (98).
Zihinsel niteliklerden birisi olan zeka ile liderlik arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, liderlerin grup üyelerinden daha zeki oldukları sonucu elde edilmiştir (99). Cattell yaptığı araştırmalarda, lider olarak ortaya çıkan çocukların zekalarının normalin üstünde olduğunu ve bunların diğerleriyle kolay ilişki kurabildiklerini, duygusal açıdan daha olgun ve tatminkar olduklarını görmüştür (100). Üstün bir zeka grup içinde kişiye lider olması için mutlaka bir avantaj sağlar, ama üstün zekaya sahip olmak, liderlik için tek başına yeterli değildir. Üstün zeka diğer niteliklerle birlikte olduğu zaman liderlik için büyük bir anlam taşır.
98 Gibson J.M. Evancevich, J. H. Donnely, a.g.e., s.294.
99 Enver Özalp, a.g.e., s.214.
100 Erol Eren,Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.364.
82
Grup içinde yerinde kararlar alabilen ve bu kararları anında uygulayan bireylerin gruba lider olma şansı daha yüksektir. Çünkü liderin grup içinde beliren problemleri çözmesi için gerekli ön araştırmayı yapması ve hemen karar vermesi gerekir. Ancak şunu da hemen belirtmek gerekir; liderlik yalnızca grupta ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmak demek değildir. Aynı zamanda ortaya çıkması muhtemel olan sorunları da tahmin edip, bunların çözümü için gerekli karar ve tedbirlerin alınması anlamına da gelir. Grup üyeleriyle iyi ilişkiler kurabilen ve grupta beliren sorunların çözümü için gerekli bilgilere sahip olan bir kimse ancak gruba liderlik yapabilir.
Grup üyeleri, liderin kendilerinden daha üstün bilgilere sahip olduğunu bildikleri zaman, ona daha çok güvenip bağlanırlar. Çünkü bilgi grup üyelerini etkileme için gerçekten önemli bir özelliktir. Grupta bireyler için her şey eşit olduğunda, gruba liderlik yapma şansına en çok sahip olanlar, konularında uzman olanlardır. Grup ortalamasına göre eşit veya daha fazla bir genel kültüre, grubun karmaşık sorunlarının çözümü için teknik bilgiye ve sosyal ilişki kurmada belirli bir tecrübeye sahip olanlar, grup üyeleri tarafından uzman kabul edilir ve bu kişilerin liderliği daha kolay benimsenir. Kısaca isabetli karar verme yeteneğine, derin bilgiye, üstün zekaya, özel bir yetkiye ve becerikliliğe sahip olma, kişinin gruba liderlik yapmasında büyük kolaylıklar sağlar. Ayrıca insan kişiliğine saygı gösterme, sistematik iş birliğine girebilme ve ortaklık havası yaratabilme de gruba liderlik yapmada büyük avantajlar sağlar.
>j vj
83
c. Kişilikle İlgili Nitelikler
Lideri izleyenlerden ayırmamızı sağlayan üçüncü grup özellikler, kişilikle ilgili niteliklerdir. Bu niteliklerin de zihinsel özellikler gibi tanımlarının ve nesnel olarak ölçümlerinin yapılması zordur.
Yapılan araştırmalar, kendine güven ile liderlik arasında olumlu bir ilişkinin var olduğunu doğrulamıştır. Yani kendilerine güvenleri tam olanların ve kendini

yeterince değerlendirebilenlerin lider olma şansları, diğer grup üyelerine göre daha fazladır. Çünkü kendine güvenleri olmayanların, grup üyelerine güven aşılamaları mümkün değildir.
Liderlerin başarılı olmaları ve izleyenleri peşinden sürüklemeleri, ikna etme yeteneklerine bağlıdır. Çünkü liderler, grup üyelerini ikna ederek iş gördürürler. Bu nedenle liderliğin en önemli niteliklerinden biri ikna kabiliyetidir.
Chester Bernard'a göre, eğer bir lider, izleyenleri ikna etme yeteneğine sahip değilse, diğer bütün niteliklere sahip olsa bile, grup üyeleri üzerinde pek etkisi olamaz. İkna etme yeteneği; ikna edilecek kimselerin duygularını, arzularını, çıkarlarım ve içinde bulundukları durumu anlama ve göz önüne alma ustalığıdır. Acaba neden ikna etme yeteneği, liderlik için çok önemlidir ? Çünkü, toplumda öğrenim düzeyi artmakta bu da otokratik eğilim yerine demokratik eğilimin benimsenmesine yol açmaktadır. Yine bunun yanında zorla ve baskı ile insanlara iş gördürme birtakım olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Dolayısıyla ikna etme

yeteneğinin liderlik için önemi de daha iyi anlaşılmaktadır(101).
Ghiselli, genel konuşma ve simgeleştirme, olaylara yön verebilme, başkalarını yönetme ve kendini değerlendirme kabiliyeti ile grup üyelerine ilgi gösterme, kararlılık, olgunluk ve kesinlik vb. gibi özelliklere sahip olan kişiler (102) grup üyelerini etkileyip peşlerinden sürükleyebilirler, yani gruba liderlik yapabilirler.
Fiedler, liderlik konusunda yaptığı araştırmalarda başarılı liderlerin, başarısızlara oranla daha fazla anlama kabiliyetine sahip olduklarını, ayrıca iyi ve kötü astları ayırt etmede daha usta oldukları sonucunu elde etmiştir (103).
Liderlik, fikirleri kesin olarak belirtme ve güçlü bir konuşma yeteneği gerektirir. Bir insan çok akıllı, hayal gücü çok kuvvetli, cesur ve sosyal ilişki kurmada hassas olabilir, ama düşüncelerini açık ve doğru olarak dile getiremiyorsa, liderlik için diğer bütün nitelikleri taşısa bile, pek başarılı olamaz. Bir fikir ve düşünce çok parlak ve faydalı olabilir, eğer bu fikir ve düşünce, sahibinin kafasında kalırsa, o zaman bunun hiçbir anlamı ve önemi kalmaz. Ancak başkalarına aktarılırsa bir anlam ve önem kazanır, ayrıca liderlerin kullandıkları kelimelerin, grup üyelerinin kafasında bir bulanıklık yaratmaması gerekir. Çünkü hatalı kullanılan kelimeler en iyi hazırlanan bir planı bile bozar ve yanlış
101 Sait Soydan, a.g.e., s.61.
102 Abraham Korman K., Organizational Behavior, Prentice-Hall, Inc.
U.S.A.,1977, s.158.
103 Gibson, J. M.Ivancevich, J. H.Donnely, a.g.e., s.295.

anlaşılmasına neden olur (104). Fikir ve düşüncelerini anlamlı ve etkili kelimelerle izleyenlere aktarabilen kişiler, insanları etkilemede başarılı olurlar.
Liderlerin en güç ve tehlikeli durumlarda bile, son derece sakin ve sinirlerine hakim olmaları gerekir. Kendilerini sinirsel ve duygusal açıdan denetleyebilen kişilerin gruba liderlik yapabilme şansı, kendilerini duygusal ve sinirsel açıdan denetleyemeyenlere oranla daha fazladır.
Lider, grup üyelerinin söylediklerini çok iyi bir şekilde dinlemeli ve onlann görüşlerini her zaman almalı ama en son sözü de söyleyen kişi olmalıdır. Grup üyelerinin görüşlerine gerekli değeri vermeyen liderler, her zaman başarılı olamazlar.
Her lider mutlaka sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır. Ancak liderin sadece sorumluluk duygusuna sahip olması yetmez, aynı zamanda sorumluluk duygusunu izleyenlerine de aşılaması gerekir. Lider ancak bu durumda başarılı olabilir. Çünkü grup üyeleri sorumluluk sahibi olurlarsa, liderin verebileceği tüm görevleri anında yerine getirirler. Sonuçta grup da kısa sürede hedefine ulaşmış olur.

İnisiyatif kullanma liderlerin sahip olması gereken önemli bir niteliktir. Liderler içinde bulunduğu durumlara uygun olarak bağımsızca hareket ettiklerinde ve tek başına eylem başlattıklarında grup üyeleriyle bütünleşmeleri daha kolay olur.
Kişilikle ilgili olarak açıkladığımız bu nitelikler, lideri güçlü ve etkili kılan özelliklerdir. Ama yine de liderlik için bu özellikler tek başına yeterli değildir.
d. Sosyo - Ekonomik Nitelikler
Yapılan araştırmalar, liderlerin seçiminin yalnız psikolojik temellere dayalı olarak yapılmadığını, aynı zamanda sosyo-ekonomik niteliklere de dayalı olduğunu göstermiştir.
Stogdill tarafından yapılan on yedi incelemenin on beşinde, liderlerin yüksek sayılabilecek bir sosyo-ekonomik çevreden geldiklerini göstermiştir. Fakat şunu da belirtmekte yarar var; yüksek bir sosyo-ekonomik çevreden dolayı sahip olunan prestij, sorumluluk yüklenmeyi gerektiren işlere girmeyi kolaylaştırmamaktadır (105).
Daha önce de dediğimiz gibi liderlerin öğrenim düzeyinin yüksek olması, izleyicileri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Hatta öğrenim hayatları boyunca elde ettikleri başarıları bile, takipçilerini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bu konuda kesin bir şey söylemek mümkün değildir. Sosyo-ekonomik nitelikler bir kişinin liderlik gücünü artırırlar, ancak tek başına onun lider olmasını sağlayamazlar.

104 Charence B. Randall, Yönetimde Başarı Esasları, Çev. Reşat Aktan, Sevinç Matbaası, Ankara, 1965, ss.76-77.
86
' Sait Soydan, a.g.e., ss.67-68.
87
2. ÖZELLİKLER KURAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ
Bu kuramda bahsedilen özelliklerin liderlik açısından önemini inkar etmek mümkün değildir. Örneğin, kısa boylu, çekingen ve sağır olan bir kimsenin lider olma şansı, uzun boylu, cesur ve beş duyusu sağlam olan bir kimseye göre oldukça azdır. Bu nedenle liderlerin mutlaka sahip olmaları gereken asgari bazı nitelikler mevcuttur (106). Eğer kişi sahip olduğu bu nitelikleri içinde bulunduğu durum ve şartlara uygun olarak kullanırsa, topluma liderlik yapma şansı diğer insanlara göre daha yüksek olur.
Özellikler kuramı ile ilgili olarak yaptığımız açıklamalardan da anlaşılmaktadır ki, bu teori liderliği sadece tek bir değişkene (yani "lider" değişkenine) göre ele alıp incelemiştir. Bu nedenle genel bir geçerliliğe sahip olamamıştır.
Ayrıca yapılan araştırmalar, başarılı liderlerin benzer özellikler taşımadıklarını göstermiştir. Bazen da grup içinde liderden daha fazla yetenekli kişiler bulunmasına rağmen, bunların lider olarak kendilerini gösteremedikleri görülmüştür. Başka bir deyişle, bu kişiler kuramın belirttiği tüm özelliklere sahip olmalarına rağmen, lider olarak ortaya çıkmamaktadırlar. Bu durum ise, özellikler kuramına ters düşmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, liderliği açıklamak için tek bir değişken üzerinde durmamak gerekir. Buradan da şu sonuca varabiliriz ki, bireysel özellikler tek başına liderlik için yeterli değildir.
I
Zaten bu kuram geçerliliğini yitirmiştir. Nedeni ise, her yapılan araştırma yeni özellikler üzerinde durmayı gerektirmiş ve özelliklerin çoğalmasından dolayı genellemeler yapma imkanı azalmıştır.
Jenkins ve Gibb yaptıkları karşılaştırmalı araştırmalarda lideri, grup üyelerinden ayıran tutarlı kişilik özelliklerinin olmadığını göstermişlerdir (107).
Bu kuramla ilgili olarak yapılan araştırma sonuçlarının tutarsız olmasının nedeni; bir liderde bulunması gereken özellikleri araştıran incelemelerin değişik gruplarda, kitlelerde ve ülkelerde yapılmış olmasıdır. Bundan dolayı bulunan liderlik özelliklerinin genellemesi mümkün olmamıştır (108).
Diğer bir ifade ile, liderlerin mutlaka sahip olmaları gereken asgari bazı nitelikler vardır. Ancak bunlar karakteristik nitelikler değildir. Çünkü bu nitelikler grubun diğer üyelerinde de vardır (109).

Özellikler yaklaşımının temel hareket noktası şudur: "Eğer bir insan, kendine güveniyorsa, bağımsız hareket ediyorsa, zekiyse, başarılı bir lider olma şansına daha çok sahiptir". Fakat bu görüşün birtakım açıkları vardır; birinci olarak, liderliğin özellikler kuramı, astları (grup üyelerini)
106 Atilla Baransel, "Gayri Resmi Küçük Gruplar ve Liderlik" Organizasyonların Beşeri Yönü, Der. R. Taguiri - A. Baransel, c.l, Hüsnü Tabiat Matbaası, İstanbul,
1966, s.354. .*
107 Enver Özkalp, a.g.e., s.215.
108 Sait Soydan, "Organizasyon Açısından Önderlik Teorilerine Bir Bakış", I.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Sayı: 3, Yıl: 1 s.30.
109 Atilla Baransel, "Gayri Resmi Küçük Gruplar ve Liderlik" a.g.e., s.354.

ihmal eder. Oysa izleyenler, lider tarafından başarılan iş üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. İkinci olarak, özellikler kuramı, çeşitli liderlik kuramlarının değişken önemini belirlemez, yani ihmal eder. Üçüncü olarak, araştırma delilleri tutarsızdır. Son olarak, bu kuramın belirttiği liderlik vasıfları listesine her geçen gün birtakım yeni özellikler daha eklenmektedir (no).
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, liderliğin sadece birtakım özelliklere sahip olmakla izah edilemeyeceği artık kesinlikle anlaşılmıştır. O halde liderlik için kişisel özelliklerin yanında diğer etmenlere de önem vermek gerekir. Ancak liderlik için bu özelliklerin önemini de hiçbir zaman inkar etmemek gerekir.

3. ATATÜRK'ÜN LİDERLİK NİTELİKLERİNİN ÖZELLİKLER KURAMI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Toplum içinde yer alan bütün insanlar çevrelerinin ve toplum kurallarının etkisi altında yaşamlarını sürdürürler. Her insan kendi yeteneği ve sahip olduğu imkanlar nispetinde üzerine düşen görevleri yapar. Eğer bir insanın yetenekleri çevresindekilerin yeteneklerinden fazla ise, bazı toplumsal olaylara bir ölçüde yön verebilir. Ama yine de toplumun kuralları bireyleri daha güçlü bir şekilde etkilemektedir. Buna rağmen "DAHİ" olarak nitelediğimiz insanların, toplum
110 Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnely, a.g.e., s.295.

etkisinin üstüne çıkarak kendi alanlarında topluma büyük ölçüde yön verebilmeleri mümkün olabilmektedir (ı).
Tarihte birçok komutan ve devlet adamı görülmüştür, ama çok azı toplumsal ortamı değiştirmeye cesaret edebilmiştir. İşte bunlardan birisi de Atatürk'tür. Atatürk, Türk Milletini yok olmaktan kurtardığı gibi, ona yepyeni bir hayat biçimi de vermiştir. Türk Milletine varlığını devam ettirebilmesi ve geliştirebilmesi için geniş imkanlar sunduğu gibi bu imkanlara sahip olmanın yollarını da göstermiştir.(
I I 0
)
Atatürk, tarihte ender görülen büyük bir "dahi" liderdir. Dehası tek alanla sınırlı değildir. O, hem askerlik, hem devlet kuruculuğu hem de inkılapçılık alanlarında bir dahidir.
Dahi olan insanlar, daha az cesareti ve yeteneği olan insanların aşamadığı engelleri rahatlıkla aşabilen kimselerdir. Ayrıca mevcut sorunlara anında çözüm getirebilen veya ortaya çıkması muhtemel olan sorunları tahmin edip gerekli önlemleri zamanından önce düşünebilen kişilerdir.
Atatürk, ülkesinin bağımsızlığına kavuşması için yaptığı olağanüstü mücadelesiyle, sahip olduğu üstün kişisel nitelikleriyle, geniş düşünce ufkuyla, gerçekleştirdiği emsalsiz eserleriyle ve başarılı olmak için uyguladığı çalışma
"' Ahmet Mumcu, "Atatürk'ün Kişiliği ve Özellikleri ", Atatürk tikeleri ve İnkilap Tarihi II, Ahmat Mumcu ve Diğerleri, Yüksek Öğretim Kurulu Yayını,1 f Ankara, 1986, s.9. .... 112 İbid., ss.9-10.

-:%'"

yöntemiyle bir dahi'mn sahip olduğu bütün özelliklere sahip olduğunu ispatlamıştır.
Bilim adamları bir liderin sahip olduğu nitelikleri belirtmek için sayısız çalışma ve araştırma yapmıştır. Daha önce de değinildiği gibi, Stogdill birçok kişi tarafından kabul gören liderlik niteliklerinin bir listesini düzenlemiştir. Atatürk, bilim adamlarınca belirlenen bu niteliklerin hepsine sahip olan bir liderdir. Hatta bu niteliklerin çoğuna doğuştan sahipti. Bunun yanında kendi gayret ve çalışmalarıyla da kazandığı liderlik nitelikleri vardır. Atatürk'ün sahip olduğu liderlik niteliklerinden bazıları şunlardır :

a. Birleştirici Liderlik Niteliği

Atatürk, kendisine bağlı olan insanları ve birimleri toplumun amaçlan ve hedefleri doğrultusunda bir araya getirip harekete geçirmede birleştirici ve teşkilatçı liderlik özelliğine sahipti. Bu özellik onun liderlik etkinliğini artırmıştır.
Atatürk, birbirine zıt olan fikirleri, sahip olduğu dahilik kudreti ile birleştirir ve sonunda mutlaka anlaşmayı sağlardı. Kurtuluş Savaşma başlamadan önce, yurdun kurtulması için çok çeşitli görüşler vardı ve bu görüş sahipleri arasında da çok ateşli tartışmalar oluyordu. İşte Atatürk, birleştirici kudreti sayesinde, bu kişilerin tek bir görüş etrafında toplanmalarını sağlamıştır. Bu görüşün hareket parolası ise;

"YA İSTİKLAL YA ÖLÜM" dür.
Rauf Orbay, Atatürk'ün birleştirici niteliği ile ilgili olarak şu açıklamayı yapmıştır (113):
"Mustafa Kemal olmasaydı da Milli Mücadele olurdu. Nitekim yer yer mukavemet hareketleri daha önce başlamıştı. Ancak Mustafa Kemal'siz Milli Mücadelenin sonucu, Anadolu'da Tevaifi Mülük devrinin ihyası, parçalanmış bazı küçük beyliklerin kurulması olurdu".
Rauf Orbay'ın bu konudaki başka bir açıklaması da şöyledir(114):
"Mustafa Kemal Paşa mücadeleye atılmasaydı bu memleket kurtulamazdı. Anadolu' nun tehlikeye düşen yerlerinde, batıda, doğuda ve güneyde başlayan ve bir yurtsever düşüncenin mahsûlü olan zayıf milli mukavemet hareketleri Mustafa Kemal Paşa tarafından birleştirilmeseydi, her biri ayrı ayrı kolayca bastırılabilirdi"
¦%
Samet Ağaoğlu, Atatürk'ün birleştirici liderlik özelliği hakkında şunları söylemiştir (1I5):

113 HamzaEroğlu, "Milli Birlik ve Beraberlik", Atatürkçü Düşünce, Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1992, s.538. ,s.A
1 ibid.

" Mustafa Kemal Paşa bu büyük itidal ve iradesi ile Birinci Büyük Millet Meclisinin zaman zaman taşmaya meyyal heyecanına istikamet verebilmiştir. Ondan bir başkası bu Meclis karşısında nihayet Meclisi kapatmak, yeniden seçim yaptırmak gibi bir yola başvurmaktan kendini alamazdı ve böyle bir hareket belki de Milli Mücadelenin ölümü olurdu. Atatürk'ün bu büyük vasıfları, fikirlerde ne kadar ayrılık olursa olsun, Milli Mücadelenin karanlık günlerinde bütün meclis azalarının kendi etrafında toplanmasını ve hür bir meclisin, bir adama tarihte misali görülmemiş selahiyetler vermesini sağlamıştı ".
Atatürk'ün bu birleştirici liderlik özellikleri kişilik yapısının bir ürünüdür. Çünkü Atatürk, kendisini izleyenlere, öncelikle insan olukları için değer vermiştir ve onlara karşı saygılı davranmıştır. Bu nedenle Türk toplumunun bütün fertleri kendisini izlemiş ve liderliğini benimsemiştir.
Atatürk'ün henüz Milli Mücadelenin çetin ve zorlu geçen günlerinde (1920'li yıllarda) "Vatanın bahtsız gününde yapılmakta olan kurtulma çabalarında en mühim başarı, toptan millet fertlerinin varlık ve ruhuyla bütün kuvvetlerinin birleştirilmesidir. Bunun dışında her şey milli birliği bozan ve sonunda ayrılmaya ve parçalanmaya neden olacağından beğenilmez" demesi onun birleştirici liderlik niteliğini açıkça göstermektedir (116).

115 Hamza Eroğlu, "Atatürk'ün Üstün Kişiliği", Atatürkçülük II, Genel Kurmay Yayım, Ankara, 1983, s.50.

116
b. İrade Gücü ve Serinkanlılık Niteliği
Bir lider karşılaştığı olaylar ve tehlikeler karşısında soğukkanlı ve sabırlı davrandığında, grup üyeleri de kendisini izleyerek tehlikenin üste-sinden rahatlıkla gelebilirler. Eğer lider sabırlı ve soğukkanlı davranamıyorsa, grup üyeleri de zorluklara göğüs geremezler ve sorunların üstesinden gelemezler (n7).
Bir lider beklenmedik zaman ve durumlarda, çözülmesi güç birçok sorunla karşı karşıya gelebilir. Bu tür sorunlarla karşılaşan liderlerin soğukkanlı davranması, sorunu iyi değerlendirmesi, zaman kaybetmeden kararını vermesi ve verdiği karan da hemen uygulaması gerekir. Bazen karar iyi olabilir, ama zamanında verilmemişse bunun hiçbir anlamı ve önemi kalmaz. Mustafa Kemal Atatürk'ün, 30 Ağustos Başkomutan Meydan Muharebesinden sonra büyük bir soğukkanlılıkla verdiği karar çok önemlidir. Karar aynen şöyledir (118):
"30 Ağustos 1922 Başkomutan Meydan Muharabesi kazanıldıktan sonra Mustafa Kemal Paşa, savaşa devam etmek hususunda pek istekli olmayan İngilizlerin üzerine fazla gitmemiş ve Boğazlar konusunda çok sert bir tutum izlememiştir. Çünkü Türk ordusu esas savaşı kazanmıştı. Mustafa Kemal Paşa kazanılan bu zaferin arkasının mutlaka geleceğini, isteklerinin birer birer gerçekleşeceğini kestirmişti.
Ayrıca O, büyük taaruzun
Atatürkçülük: Atatürk'ü
117 Komutan ve Nitelikleri, Genkur Askeri Tarih ve Stratejik Etüd Başkanlığı Yayını, Ankara, 1979, s.46.
118 tbid, s.36.
94
95
kazanılmasıyla ülkenin geleceğinin güvence altına alındığını, harbe devamın yarardan ziyade zarar getirebileceğini anlamıştı. Bu konuda o zaman karşılaştığı bütün baskılara karşın, uzağı görmüş olan Mustafa Kemal Paşa, sağduyu ile çizdiği Misak-ı Milli sınırlan dışına çıkmayarak nerede durulacağını bilmiş ve sonsuza dek yaşayacak olan bu günkü Türk Devletini kurmuştur."
Bu kararda Atatürk'ün birçok liderlik niteliklerini bir arada görmekteyiz. Örneğin, nerede ve ne zaman durulacağını bilmesi, yerinde karar vermesi, ileriyi görmesi ve olayları çok iyi değerlendirmesi gibi.
• c. İnandırma Yeteneği
Atatürk'ün üstün bir liderlik niteliği de inanma gücü ve inandığı işe halkını da inandırmasıdır. Mantıklı fikirler, değerler ve hedefler oluşturan insanlar, toplum veya grup üyeleri tarafından dahi olarak nitelendirilirler. Atatürk, hem yeni fikirler, değerler ve hedefler belirlemiş, hem de halkın bunlara inanmasını sağlamıştır.
Atatürk, Milli Mücadele hareketine başlarken, güvendiği ve inandığı bir tek şey vardı; o da Türk Milletinin engin ruhunda saklı olan, bağımsızlık ve mücadele gücüydü. Bu güce her zaman inandığı gibi, milleti de buna inandırmıştır. İşte Atatürk, Türk Milletinin ruhunda bulunan bu gücü harekete geçirerek, Milli Mücadele hareketini başarıyla sonuçlandırmıştır.
96
Atatürk, Türk toplumunun gelişmeler kaydederek çağdaş milletlerin seviyesine ulaşacağına inanıyordu. Kendisini takip edenleri de buna inandırmıştı. Bu konudaki düşüncelerini şöyle dile getirmiştir^19) :
"Ben ulusun vicdanında ve geleceğinde sezdiğim büyük gelişme yeteneğini, bir ulusal sır gibi vicdanımda taşıyarak yavaş yavaş bütün toplumumuza uygulatmak zorundayım."
Atatürk'ün en büyük liderlik özelliği Milletine inanması ve güvenmesidir. Aynı şekilde milleti de kendisine inanmış ve güvenmiştir. İşte bu karşılıklı güven ve inanç, büyük Türk mucizesinin gerçekleşmesinde önemli rol oynamıştır.
d. Sabırlı Olma Niteliği
Sabırlı olmak ve zamanı beklemek, büyük liderlerin önemli niteliklerinden biridir. Atatürk, önüne çıkan her engeli sabırlı davranması, yerinde kararlar vermesi ve mantıklı tedbirler almasıyla aşmış bir dahi'dir. Dahilerde bulunan bir sabır gücüne sahiptir. Atatürk sabırlı bir lider olduğunu, Sakarya Savaşını büyük bir başarıyla kazanmasıyla ispatlamıştır. Atatürk, Sakarya Savaşını

kazanmasına rağmen, zafer sarhoşluğunun etkisinde kalmayarak ve çevrenin baskı ve tenkidine aldırmayarak, son eri ve silahı
119 Mustafa Kemal Atatürk, Nutuk, s. 12.

alıncaya kadar tam bir yıl sabretmiştir. Atatürk, sabırlı olma ve zamanı bekleme niteliği sayesinde Büyük Taarruzu başarıyla sonuçlandırmıştır.
Yakup Kadri Karaosmanoğlu, Atatürk'ün bu niteliği
konusunda şunları söylemiştir; "Atatürk memleketin geleceği ile ilgili kesin kararını vermek için tam otuz beş yıl bekledi " (120). Tarihteki büyük liderlerden hiçbirisi bu kadar uzun süre sabretmemiştir.
Mustafa Kemal, Milleti uyarmak ve Milli Birliği güçlendirmek için harekete geçtiğinde, toplumun içinde bulunduğu durum çok kötüydü; bir yanda maddi imkansızlıklar, diğer yanda yaygın hale gelmiş olan uyuşukluk ve ilgisizlik. Hele o dönemde bu uyuşukluk ve ilgisizliğe karşı gelmek, en güçlü mücadele adamlarının bile cesaretini kıracak, morallerini bozacak nitelikteydi. Bütün bunlara rağmen Mustafa Kemal, büyük bir sabırla ve hiç telaşlanmadan yavaş yavaş işe başlamış ve elde ettiği sonuçları birbirine ekleyerek mücadelesini sürdürmüştür. Mustafa Kemal, bir taraftan yapılacak işleri halka anlatarak onların güvenini kazanmış, diğer yandan halk arasındaki anlaşmazlıkları çözümleyerek Milli Birliği güçlendirip harekete geçirmiştir (121). Kısaca belirtmek gerekirse Atatürk, bütün olumsuz şartlar ve durumlar karşısında yılmayıp sabırla beklemesini bilmiş ve sonunda da zafere ulaşmıştır.
120 Yakup Kadri Karaosmanoğlu, Atatürk, Ankara, Yükselen Matbaacılık Limited Şirketi, 1971, s.57.
121 Charles H. Sherriü, Gazi Mustafa Kemal, Çev. Alp İlgaz, Tercüman 1001 Temel Eser, No:23, İstanbul, s.89.

e. Önsezi ye İleriyi Görme Yeteneği
Büyük komutanlann hemen hemen hepsinde düşmanın yapacağı hareketleri önceden tahmin etme yeteneği vardır. Mustafa Kemal Atatürk, bu yeteneğinin varlığını defalarca ispatlamıştır (122).
Atatürk, olağanüstü sezgi ve kavrama yeteneği sayesinde ortaya çıkabilecek sorun ve olayları çok daha önceden tahmin edip, onların üzerinde uzun süre çalışarak, doğabilecek en kötü sonuçları dahi hesaplayarak, gereken bütün önlemleri kafasında tek tek sıralardı. Amaçları açık ve kesin olarak belirlerdi, kafasındaki düşünceler hiçbir zaman dağınık olmazdı (123).
Henüz Birleşmiş Milletlerin, Unesco'nun, UNCTAD'ın ve benzeri kuruluşların ortada olmadığı, gelişme halindeki ülkelerin kalkınmasının dünya ülkelerinin tümü için taşıdığı önemin bilinmediği dönemlerde Atatürk büyük bir ileri görüşlülük ve seziş gücü ile şunları söylemiştir(124):
"İnsanları mutlu etmenin tek yolu, onları birbirine yaklaştırarak, onları birbirine sevdirmektir."
,J
122 İbid, s.57.
,
123 Selahattin Demirkan, Bir Milletin Yarattığı Lider Mustafa Kemal Atatürk, İstanbul, Gün Matbaası, 1972, s.92.
;
124 Turhan Feyzioğlu, "Atatürk ve Milliyetçilik", Atatürkçü Düşünce, a.g.e., s.318.
''

Atatürk, uluslararası kurum ve kuruluşların gerekliliğini kendi zamanında aynen şöyle ifade etmiştir ( ):
"Şuna da inanıyorum ki, eğer devamlı barış isteniyorsa, kitlelerin vaziyetlerini iyileştirerek milletler arası tedbirler alınmalıdır. İnsanlığın bütününün refahı, açlık ve baskının yerine geçmelidir. Dünya vatandaşları, kıskançlık, açgözlülük ve kinden uzaklaşacak şekilde eğitilmelidir".
Atatürk'e göre, dünyanın en uzak bir noktasında meydana gelebilecek bir olayın bizi ilgilendirmesi gerekir. Çünkü dünyanın neresinde olursa olsun oluşabilecek

her olay, insanlık açısından dünyadaki bütün toplumları ilgilendirir. Atatürk'ün çağın ilerisinde bir lider olduğunu şu sözleri açıkça belirtmektedir.
" YURTTA SULH, CİHANDA SULH "
Lozan Antlaşması, Atatürk'ün diplomatik ileri görüşlülüğünü göstermektedir. Çünkü Lozan Barış görüşmelerine, "Kendi sabrı haricinde herkesin sabrını taşıracak şekilde her noktayı tartışabilen" İsmet Paşa'yı Baş delege olarak göndermiştir.
Atatürk, ileriyi görme yeteneği sayesinde, Doğu Cephesinde, Çanakkale'de ve Kurtuluş Savaşında daima
125 Utkan Kocatürk, Atatürk'ün Fikir ve Düşünceleri, 3. Baskı, Ankara, 1984, s.316.
100
başarılı olmuştur. Yine İkinci Dünya Savaşının sebep ve sonuçları hakkında ileri sürdüğü düşüncelerin doğru çıkması da O'nun ne derece ileri görüşlü olduğunu ispatlar.
Atatürk'ün ileriyi görme ve tehlikeyi önceden sezme yeteneğine örnek olarak Kurtuluş Savaşı sırasında ordunun Sakarya Nehrinin doğusuna çekilme emrini vermesini gösterebiliriz; durumu daha yakından görmek için cepheye giden Atatürk, ordunun gerçekten kötü durumda olduğunu görmüş ve Sakarya Nehri gerisine çekilme emrini vermiştir. Bu karan ile yüz kilometrelik bir arazi kesimini muharebesiz düşmana terk etmiştir. Buna rağmen Atatürk, ileriyi gören bir komutan olarak büyük bir cesaretle bu emri vermiş ve ordunun daha uygun koşullar altında savaşmasını sağlamıştır(126). Sonuçta Türk Ordusu Atatürk'ün ileriyi görme yeteneği sayesinde büyük bir zafer kazanmıştır.
Atatürk, Türk Milletinin felaket uçurumuna gidişini, ileriyi görme yeteneği sayesinde sezen ve değerlendiren bir lider olarak, daha Birinci Dünya Harbi içerisinde Osmanlı İmparatorluğunun felakete doğru sürüklendiğini görüp çareler arayan ve bunu hiç kimseden çekinmeden cesaretle ortaya koyan bir insandır. Bu yönü ile Atatürk ileri görüşlü ve gerçekçidir (127).
Atatürk, önsezi ve buna bağlı olarak ileriyi görme yeteneği sayesinde Türk Milletinin bağımsızlığına
126 Komutan ve Nitelikleri, a.g.e., s.22.
127 Hamza Eroğlu, "Atatürk'ün Üstün Kişiliği^ Atatürkçülük n.nd Kitap, a.g.e., s.45.
101
kavuşmasını sağlamış ve onun sesini dünyaya duyurmuş olan bir liderdir.
f. Samimi Olma Niteliği
Atatürk, her konuda daima ciddi ve samimi davranmış bir liderdir. Ciddiyet ve samimiyetten uzak bir davranışına rastlamak mümkün değildir. Bundan dolayı Türk Milleti kendisine her zaman inanmış ve güvenmiştir.
Atatürk, hiçbir zaman macera peşinde koşan bir lider olmamış; daima planlı ve programlı hareket etmiştir. Ayrıca hayatı boyunca hiç kimseyi aldatmamıştır. Onun bu yönünü şu sözleri çok iyi açıklamaktadır(128).
"Milletimizi şimdiye kadar söylediğim sözlerle ve karakterimle aldatmamış olmakla övünüyorum.
Yapacağım, yapacağız, yapabiliriz dediğim zaman onların yapılabileceğine inanıyorum."
g. Alçak Gönüllü Olma Niteliği
Atatürk, 30 Ağustos 1922 Başkomutanlık Meydan Muharebesinin zafer günü ve 9 Eylül 1922 İzmir'in Yunan Ordularından geri alındığı gün, bütün dünya böyle bir zafer
128 Cem - Ender Arslanoğlu, Milli Kültürümüz ve Atatürkçülük, istanbul, 1982, s.924.
102
karşısında büyük şaşkınlık içindeyken, zaferi kazanan ordunun Başkumandanı olarak son derece sakin ve sade bir tavır içindeymiş.
Atatürk, bu zaferle ilgili görüşlerini şöyle dile getirmiştir (129) :
" Her safhasıyla düşünülmüş, hazırlanmış, iyi idare edilmiş ve zaferle neticelendirilmiş bir harekat, Türk Ordusunun, Türk zabıtan ve kumanda heyetinin yüksek kudret ve kahramanlığını tarihte bir daha tespit eden muazzam bir eserdir. Bu eser, Türk Milletinin hürriyet ve istiklal fikrinin ölmez

abidesidir. Bu eseri vücuda getiren bir milletin evladı, bir ordunun Başkumandanı olduğumdan dolayı sonsuzluğa kadar mesut ve bahtiyarım". Atatürk, bu büyük zaferin Türk Ordusunun ve Milletinin eseri olduğunu, kendisinin ise bu zaferde sadece bir kumandan olarak görev aldığını dile getirmekle ne derece alçak gönüllü olduğunu açıkça belirtmektedir.
Atatürk, hiçbir zaman kendi kişiliğini yüceltme çabalarına girişmemiştir. 2 Aralık 1922'de Meclis'te bazı milletvekillerinin kendisinin büyük kişiliğini belirten demeçleri üzerine "Benim müstesna olduğuma dair bir kanun yoktur" demiştir. Şubat 1926'da kendisine İzmir' de yapılan suikast girişiminden sonra Anadolu Ajansı'na şu demeci vermiştir(130) :
129 Selahattin Demirkan, a.g.e., s. 96.
130 Utkan Kocatürk, Atatürk'ün Fikir ve Düşünceleri, a.g.e, s.316.

"Teşebbüs-i Leimin benim şahsımdan ziyade mukaddes Cumhuriyetimize ve onun istinat ettiği ali prensiplerimize müteveccih bulunduğuna şüphe yoktur. Benim naçiz vücudum bir gün elbet toprak olacaktır, fakat Türkiye Cumhuriyeti ilelebet payidar olacaktır".

h. Objektif Değerlendirme Yapabilme Yeteneği

Atatürk, her şeyi gerçekçi olarak değerlendiren bir lider ve devlet adamıdır. O'nun gerçekçi bir lider olduğunu, savaşa başlamadan önce yaptığı değerlendirmeler açıkça göstermektedir. O, düşmanın nisbi gücünü, içinde bulunulan şartları objektif bir görüşle ve doğru olarak değerlendirirdi.
Atatürk'ün en belirgin liderlik niteliklerinden biri, belki de birincisi gerçekçiliktir. Gerçeği aramak, gerçeğe yönelmek ve her yerde gerçeği konuşmak Atatürk'ün temel felsefesini oluşturmaktadır. Atatürk'e göre, "Biz daima gerçek arayan ve onu buldukça, bulduğumuza kani oldukça ifadeye cüret gösteren adamlar olmalıyız". Atatürk'e göre "Akıl ve mantığın halletmeyeceği mesele yoktur". Ancak "Her işin esas hedefine kısa ve kestirme yoldan varmak arzu edilir olmakla beraber, yolun makul, mantıki ve bilhassa ilmi olması şarttır" (131).
Atatürk'ün gerçekçiliği, sadece belirli bir durumun imkan ve şartlan için geçerli değildir. Çünkü Atatürk, zaman unsurunu da devreye sokmakta, zaman dilimlerine yayılarak
131 Utkan Kocatürk, Kaynakçalı Atatürk Günlüğü, Ankara, 1988, s.181.

davranış ve tutumunu yönlendirmektedir. Bu bakımdan Atatürk'ü temelinde gerçekçilik yatan, fakat kapsamı daha geniş olan bir "zamanlama ustası" olarak değerlendirmek, tam anlamıyla yerine oturmuş bir saptama sayılabilir(132).
Atatürk, görüşlerinin çoğunu şartlar ve imkanlar uygun olduğu zaman açıklamıştır. Deney ve uygulama süzgecinden de geçtiği için bütün görüşleri gerçekçidir. Başka bir deyişle, yaşadığı hayatın bir parçasıdır.
Atatürk, gerçekleri görebilen, duygusallıktan uzak, doğru ve kesin değerlendirmeler yapan bir yeteneğe sahipti. Atatürk, Samsun'a çıkmadan önce İsmet İnönü ile bir görüşme yapmış ve ona, bu yeteneğini de açıkça ortaya koyan şunları söylemiştir (l33) :
" Bir dakika siz de düşünürsünüz ki, bir kararım varken onu niçin hemen tatbik etmiyorum ? Ben de hemen söyliyeyim ki, ağır ve kesin bir kararın doğruluğuna inanmak için vaziyeti her köşesinden mütalaa etmek lazımdır. Ağır ve kesin bir karar tatbik edilmeye başladıktan sonra, keski bu tarafını da düşünseydim, belki de çıkar yol bulurduk, yeniden bunca kan dökmeye, bunca can yakmaya ihtiyaç var mı gibi tereddütlere yer kalmamalıdır ".
132 Yüksel Ülken, "Atatürk'te Eğitim-Bilim ve Teknik Anlayışı", Atatürkçü Düşünce, a.g.e., s.799.
133 Selahattin Demirkan, a.g.e., s.218.

i

Lord KİNROSS Atatürk'ün gerçekçiliğine ait düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır (134):
" O, çevresindeki dünyayı gördü. İnsanları, milletleri, olayları siyasi ve askeri güçlerin yarattığı baskıları içine alan dünyayı gördü. İşte çağdaş Türkiye'nin babası Atatürk'ün gerçekçilik vasfı budur ".

Yine Lord KİNROSS, Atatürk'ün değerlendirme ve kararlarını gerçekçi bir liderin eseri olarak ifade etmektedir. Ona göre, Atatürk, gerçekçilikten uzak bir çağda yetişmesine rağmen, hayal peşinde koşan düşmanı, mantık ve sağduyunun emrettiği gerçeklerle yenerek vatanı kurtarmış ve güvenlik içine almıştır (l35).
Sabahattin Selek, Atatürk'ün gerçekçi kişiliği konusunda şunları söylemiştir (136) :
"Mütareke sonrası Türkiye'de memleketin kurtuluşu için yalnız duygulu ve epik sözlere ve davranışlara rastlamak mümkündü. Müdafaai Hukuk teşekkülleri bile hayalci düşünceler üzerine kurulmuştu. Bu yüzden, hiçbirisi gerçekçi bir davranışa girememişti. Bir Mustafa Kemal çıkmasaydı, şüphesiz çok kimse birer idealist gibi ölecekti ve vatan yine kurtulamayacaktı.
Halbuki, hürriyet ve istiklal mücadelesi yapan milletlere gerçekçi şefler lazımdır".
Osmanlı camiası içinde kalmak parolasını, Mustafa Kemal Paşa, "Misakı Milli", Millet Meclisi" ile değiştirdi. Herkes "Osmanlılığı kurtarmak" çabası içinde olduğu halde Mustafa Kemal Paşa, şu gerçeği görebilmişti (137). Osmanlı Devleti, onun istiklali, padişah, halife, hükümet bunlar hepsi medlulü kalmamış bir takım bimana (anlamsız) elfazdan (sözlerden) ibarettir (138).
Mustafa Kemal Paşa gerçekçi olduğu için İhtilal başarıldı, Yeni Türk Devleti kuruldu.
Büyük liderlerin önemli özelliği onların farklı düşünmesi, olayları gözlemlemesi ve gözlemlerden net sonuçlar elde etmeleridir. Başka bir deyişle, olayları gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirmeleridir. Atatürk'ün gerçekçi kişiliğini şu sözleri çok iyi bir şekilde yansıtmaktadır (I39) :
"Biz ilhamlarımızı gökten ve gaipten değil doğrudan doğruya hayattan almış bulunuyoruz. Bizim yolumuzu çizen; içinde yaşadığımız yurt, bağrından çıktığımız Türk Milleti ve birde milletler tarihinin bin bir, facia ve ıstırap kaydeden yapraklarından çıkardığımız sonuçlardır". "Bizim akıl, mantık, zeka ile hareket etmek şiarımızdır".
134 Atatürk (Komutan, Devrimci ve Devlet Adamı Yönleriyle), Genkur, Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 1980, s.615.
fi
135 îbid, ss.615-616
-
136 Hamza Eroğlu, "Atatürk'ün Üstün Kişiliği", Atatürkçülük Il.nci Kitap, a.g.e.,Q ss. 45-46.
o

B7ibid. 138ibid. 139 Enver Ziya Karal, Atatürk'ün Siyaset Üzerine Düşünceleri, Ankara, 1956,
. s.54.

"Gerçek ne kadar acı olursa olsun, olduğu gibi kabul edilmelidir"(140) diyen Atatürk'ün gerçeğe ve gerçekçi davranmaya ne kadar önem verdiği bu sözünden açıkça anlaşılmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, Atatürk, gerçekleri görebilen ve buna göre değerlendirmeler yaparak hareket eden bir liderdir.

i. Yaratıcılık Yeteneği

Atatürk, üstün ve yaratıcı bir zekaya sahip olduğunu hem öğrencilik hayatında, hem de katıldığı savaşlarda defalarca ispatlamıştır.
Atatürk, Sakarya Meydan Muharebesinde, her yönden güçlü olan düşmana karşı normalden çok daha geniş Sakarya mevziinin daha zayıf kuvvetlerle (tabi düşmana oranla) nasıl savunulacağını, üstün ve yaratıcı zekası sayesinde göstermiştir.
Sakarya Meydan Muharebesinin kazanılmasında şu sözü çok etkili olmuştur (141):
"HATTI MÜDAFAA YOKTUR, SATHI MÜDAFAA! VARDIR, O SATIH BÜTÜN VATANDIR"
140 Cemal Enginsoy, "Asker ve Devlet Adamı Atatürk", Uluslararası Tarih Dergisi, No:50, Ankara, 1982, s.7.
141 Lord Kinross, Atatürk, Bir Milletin Yeniden Doğuşu, Çev: Ayhan Tezel (Beşinci Baskı), İstanbul, Hillal Matbaacılık Koll.Şti.,1973, s.427.

Atatürk, daha öğrenci iken, Osmanlı İmparatorluğunun içinde bulunduğu kötü durumu sezinlemiş ve bundan kurtulmanın çarelerini tespit etmiştir. Ayrıca Türk

Milletine en uygun yönetim biçiminin "Cumhuriyet" olduğunu düşünmesi, onun üstün ve yaratıcı bir zekaya sahip olduğunu açıkça göstermektedir.

j. Hitap Etme Yeteneği

Daha önce de belirttiğimiz gibi lider, fikrini kesin ve güçlü bir şekilde dile getiren kişidir. Atatürk de bu tanıma uygun olarak duygu, düşünce ve isteklerini açık ve doğru olarak ifade etmiştir. Atatürk, halkın duygu ve düşüncelerine hitap etmesini çok iyi bilirdi. İnsanların içinde bulunduğu durumu çok çabuk anlayan ve bunu dikkate alarak konuşan büyük bir hatipti.

Atatürk, konuşma yoluyla insanlan nasıl etkileyebileceğini çok iyi bilen bir liderdi. Başka bir ifadeyle, insanları etkileme sanatının ustasıydı. Büyük bir tenkit ortamı içinde dahi, çeşitli fikir ve düşünceleri, çok anlamlı ve isabetli ifadelerle açıklardı. Atatürk, öğrencilik yıllarında edebiyat dersine hep ilgi duymuştur. Bu ilgisi sayesinde çok iyi konuşma ve yazma özelliğine sahip olmuştur. İnsanlan peşinden sürüklemiştir.

Atatürk'ün bu yönünü şu örnekle daha iyi açıklayabiliriz; Türkiye Büyük Millet Meclisinin toplantısı için, Anadolu'nun her vilayetinden Ankara'ya gelen mebuslar,

;

Ankara'nın toz toprak içinde olmasından, kendilerini koruyacak bir kuvvetin olmamasından ve karınlarım doyuracak paranın yokluğundan şikayet etmişler ve bu durumda yapılması gereken şeyin, memleketlerine dönmek olduğunu birbirlerine anlatmışlar. Tabii bu durum hemen Atatürk'e bildirilmiş; O da işlerini ümit, irade ve iman ile başaracağına inanan bir lider olarak meclis kürsüsünden mebuslara hitaben şu konuşmayı yapmıştır (142):

"Efendiler, bazı arkadaşların yoksulluk içinde bu büyük davanın başarılamayacağını zannederek memleketlerine dönme arzusunda olduklarını duydum. Arkadaşlar! Ben sizleri bu milli davaya silah zoru ile davet etmedim. Görüyorsunuz ki, sizi burada tutmak için de silahım yoktur. Dilediğiniz gibi memleketlerinize dönebilirsiniz. Fakat şunu biliniz ki, bütün arkadaşlarım beni yalnız bırakıp gitseler, ben bu meclisi alide tek başıma kalsam da mücadeleye ahdettim. Düşman adım adım her tarafı işgal ederek Ankara'ya kadar gelecek olursa, ben bir elime silahımı, bir elime de Türk Bayrağını alıp Elma Dağına çıkacağım. Burada tek başıma son kurşunuma kadar düşmanla çarpışacağım. Bu bayrak kanımı sindire sindire emerken ben de Milletim uğruna hayata veda edeceğim. Huzurunuzda buna and içiyorum ". Meclis bu konuşma karşısında donakalmıştır. Bundan sonra Mebuslar Milli Mücadele hareketinin zorunluluğuna daha fazla inanmışlardır". ^

Atatürk'ün savaş hatipliği de çok güçlüdür. Atatürk, Çanakkale de ilk çıkarma günü, Conkbayırı' nda dağınık bir şekilde çekilen erleri etkili konuşmasıyla süngü atımına sürmüştür.

Atatürk'ün güçlü bir savaş hatibi olduğunu ispatlayan diğer bir olay da şudur: Atatürk, Ankara'dan Eskişehir'e geldiği sırada "Kuvayı Milliye" Kuvvetlerinin Eskişehir'e doğru geri çekilmekte olduğunu görmüş bunun üzerine hemen onları toparlayıp şöyle bir konuşma yapmıştır (143):

"Sizler kahramansınız, arslanlar gibi dövüştünüz, çok üstün düşman kuvvetleri karşısında elbette çekileceksiniz. Yeni kuvvetler vereceğim, toplu olacağız ve düşmanı yeneceğiz. Buna benim imanım vardır".

İşte Atatürk, bu büyüleyici konuşmasıyla, manevi açıdan bir çöküntü içinde olan askerlerin morallerini yükseltmiş ve onlara bir canlılık kazandırmıştır.

k. Cesur Olma Niteliği

Atatürk, ruh ve medeni cesareti çok yüksek olan bir liderdir. O, yanlış veya kafasına uymayan bir şeyi asla kabul etmez ve bunu da açıkça belirtirdi. O'nun bu şekilde davranması, medeni cesaretinin yüksekliğini gösterir. Örneğin, Halep'te Alman generali Falkenhayn'nm taarruz

142 Fuad Avcı, "Olaylar ve Atatürk", Ankara, Genkur, Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, 1981, ss. 44-45.

;

143 Afet İnan, Atatürk Hakkında Hatıra ve Belgeler (Dördüncü Baskı), Türkiye İş Bankası, Kültür Yayını, Ankara, 1984, s.110." !' •

planının hatalı ve eksik olduğunu açıkça yüzüne söylemesinde olduğu gibi.
Ruhsal cesaretinin yüksek olduğunu ispatlayacak o kadar çok olay var ki, bunların hepsini burada açıklamak mümkün değildir. O'nun ne derece cesur olduğunu anlamak için katıldığı savaşlara bakmak yeterlidir. O, savaşlarda bulunmaması gereken yerlerde bulunmuş, askerleri ile beraber tehlikelere göğüs germiş olan bir liderdir.
Atatürk'ün bu yönünü Kazım ÖZALP şöyle anlatır(144):
"Başkumandan, İsmet Paşa ile beraber taarruz hareketini yakından takip ediyordu. Bu sırada topçu ateşinin daha tesirli bir şekilde düzenlenmesi için 15 nci Tümenin yanına gitmeye karar verdi. Benim bulunduğum yerden ayrılmamaklığımı ve muharebeyi zafer tepesinden idare etmemi uygun bir durumda en ileri hatta taarruz eden kıtaların yanında görülmesi ve muharebeyi fiili harekat hattında takip etmesi subay ve erlerin maneviyatları üzerinde büyük tesir yaptı".
Atatürk cesurdu ancak cesaretinde bile bir şuurluluk vardı. Nerede, ne zaman ileri gideceğini veya geri çekileceğini çok iyi bilen bir liderdi.
I
1. Bilgili Olma Niteliği
Bilgi, kısa yoldan saygı ve güven uyandıran bir niteliktir. Üstün bilgi hazinesine sahip olan lider, çok kısa sürede grup üyelerine kendini kabul ettirir. Böylece grup üyeleri üzerinde bir bilgi otoritesi kurmuş olur. Bunun bilincinde olan Atatürk, bilgisini artırmak için daima okumuştur. Bu nedenle O, her konuyla ilgili olarak geniş bir bilgi hazinesine sahipti.
Okuma merakı içinde olan Atatürk, genç subaylık yıllarında askerlikle ilgili tercümeler yapmış, Arıburnu ve Anafartalar savaşlarını kaleme almıştır. O'nun savaş cephesinde bile ciddi felsefi kitaplar okuduğu bilinmektedir. Devlet başkanı olduktan sonra, Çankaya'da 4000 ciltlik bir kitaplık oluşturduğu, aldığı kitabı bitirmeden elden bırakmadığı, kitapları okurken önemli gördüğü yerleri renkli kalemle işaretleyip not düştüğü görülmektedir. Atatürk, ilgi duyduğu konularda, yurt dışından yabancı dilde kitaplar da getirtmiştir. Kendisini en çok memnun eden hediyenin kitap olduğu yakın arkadaşları tarafından dile getirilmiştir (145). Atatürk, tarih, hukuk, askerlik, felsefe, din ve dil konularındaki kitapları okuyarak toplumsal alandaki bilgilerini yararlı hale getirmeyi gerçekleştirmiş olan bir liderdir.
144 Utkan Kocatürk, Kaynakçalı Atatürk Günlüğü, Ankara, 1988, s.181.

i" ' H't
145 Abdurrahman Çaycı, "Atatürk ve Çağdaşlaşma.", Atatürkçü Düşünce, a.g.e., s.643.

Atatürk'ün sevmediği konulardan biri bilgisizliktir.
Bilgisizliğin zararlarını içeren birçok konuşma yapmıştır( ):
"Milleti yüzyıllarca başkalarının hırs ve faydalanma aracı kılan en büyük düşman bilgisizliktir. Milleti yüzyıllarca kendi benliğine sahip yapmayan, milleti yüzyıllarca kendi hakkında ihtiyatsız bulunduran hep bu bilgisizliktir. Hükümdarların, şunun, bunun, milleti esir gibi köle gibi kullanmaları, bütün vatanı kendi öz arazileri gibi soymaları, hep milletin bu bilgisizliğinden istifade edilmek sayesinde idi. Gerçek kurtuluşu istiyorsak, her şeyden önce, bütün kuvvetimiz, bütün süratimizle bu bilgisizliği yok etmeye mecburuz. Burada bilgisizliği yalnız okuyup yazmak manasına almıyorum".
"Biz cahil dediğimiz vakit, mutlaka mektepte okumamış olanları kastetmiyoruz. Kastettiğimiz ilim, hakikati bilmektir. Yoksa, okumuş olanlardan en büyük cahiller çıktığı gibi, hiç okuma bilmeyenlerden de hakikati gören hakiki alimler çıkar".
Atatürk, okumasını seven bir insandı, aynı zamanda okuduklarına nüfuz eden, bilhassa tahliller yaparak kendi fikirleriyle bu bilgileri mecz edebilen bir dimağa sahipti. Bu nedenle, O' nun her söylevinde derin bilgi ve tahlil vardır(147).
ss. 702-
146 Yahya Akyüz, "Atatürk ve Eğitim", Atatürkçü Düşünce, a g e , 703.

147 Kutlu Merih, "Yaratıcı Önder Atatürk", Karizma Dergisi, İstanbul!*"' Sayı:7 Kasım, 1984, s.7.
. :•:

m. Karar Verme Yeteneği
Büyük liderler zaman ve şartlara göre en uygun kararları veren kimselerdir. Bu durum onların ruh ve fikir kabiliyetlerine bağlıdır. Atatürk'ün de kararları ruh ve fikir kabiliyetine dayanır. O, süratle kesin ve isabetli kararlar verebilen olağanüstü yeteneklere sahip bir liderdir. Bütün kararları bilgiye, plana ve hesaba dayanırdı. Kararlarında şans ve tesadüflere asla yer vermezdi. Atatürk, büyük bir cesaret ve soğukkanlılıkla kararları verir ve yine aynı şekilde bunları uygulardı. Kararlarında tereddüte hiçbir zaman yer vermezdi. Bu nedenle verdiği kararların başarısızlıkla sonuçlandığı görülmemiştir.
n. Fiziksel Görünüm
Atatürk, uzuna yakın bir boyda, endamlı ve sağlam bir beden, kalkık kaşlar, mavi gözler ve bu gözlerden görünen içten ve sevgi dolu bir bakış, duygulanmaların etkisiyle çizgileri değişen aydınlık bir çehre, son derece inandırıcı ve etkileyici bir sese sahipti (148).
Atatürk, bilim adamlarının belirttiği tüm fiziksel özelliklere sahip olan bir liderdir. O'nu yakından tanıyanlar, liderlik yönünün gözlerinden açıkça anlaşıldığını belirtmişlerdir.
148 Celal Erikan, Komutan Atatürk, Ankara, Türkye İş Bankası Kültür Yayını, 1972, s. s. 15.

Toplumun veya grubun istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenen amaçların gerçekleştirilip istenilen hedefe ulaşmak için gerekli olan tüm bilgi ve yeteneklerin toplamına liderlik, İnsanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçiren kişiye de lider denir. Liderin insanları etkileyip harekete geçirmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerin bazıları doğuştan, bazıları da sonradan kazanılır. Sahip olunan liderlik özelliklerinin geçerliliği ve yararlılığı liderin kendisine bağlıdır. Çünkü toplumda liderlik özelliklerine sahip birçok kişi olabilir ancak bunlardan bir tanesi lider olabilir. O da liderlik vasıflannı en iyi kullanan ve kendisine bağlı olan insanları çok iyi tanıyan kişidir.
Bu kısımda Atatürk'ün sahip olduğu liderlik özelliklerinden bazılarını açıklamaya çalıştık. Yaptığımız açıklamalardan anlaşılmaktadır ki, Atatürk'ün bir lider olarak sahip olduğu nitelikler ile özellikler kuramının savunucuları olan ilim adamlarının belirlediği; bir liderde bulunması gereken nitelikler arasında benzerlikler bulunmaktadır. Atatürk'ün sahip olduğu liderlik niteliklerine, kendi liderliğini kullanma ve yaratma konusundaki çabalarını da eklersek, özellikler kuramı ile uygunluk gösterecek derecede bir kişilik yapısına sahip olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.
Aslında Atatürk, özellikler kuramında belirtilen ve çoğuna doğuştan sahip olduğu bu liderlik niteliklerini bilinçli olarak eğitim ve deneyimle geliştirerek olağanüstü bir liderlik gücüne erişmiştir.

B- DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI VE ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ
Bilim adamları liderlik sürecini açıklamada özellikler kuramının yetersizliğini görünce liderlerin davranışlarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Yani liderin sahip olduğu özellikleri bir tarafa bırakıp liderin davranışları konusunda araştırmalar yaparak, bu konuda teoriler geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu teoriler "Davranışsal Liderlik Kuramları" olarak adlandırılmıştır. Bu kuramları "Yönetilen İnsanların Kişiliğine Önem Veren Kuramlar" ve "Yönetilen İnsanların Yaptıkları Göreve Önem Veren Kuramlar" olarak iki grupta ele alıp inceleyeceğiz. Daha sonra bu kuramların verilerine göre Atatürk'ün liderliğini değerlendirmeye çalışacağız.
1. DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI
Davranışsal açıdan liderliğe yaklaşmanın temel noktası, liderin davranışlarıdır. Yani liderin izleyiciler karşısında "ne ve nasıl" yaptığının incelenmesidir. Bu kuramın savunucularının, liderin kişilik özelliklerinden ziyade onlann

davranışlarının üzerinde durmalarının nedeni; davranışların kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır. Davranışsal liderlik kuramlarını daha iyi anlamak için, özellikler kuramından farklı olan yönlerini ele almak gerekir. Özellikler kuramı liderin ne olduğunu araştırmak suretiyle
117
liderliği açıklamaya, davranışsal kuram ise liderin ne yaptığı ve nasıl yaptığı temeline dayanarak izah etmeye çalışmaktadır. Davranış ön planda tutularak liderlik açıklanmaya çalışırken genellikle şu tür sorulara cevaplar aranmaya çalışılmıştır.
-LİDER KARAR VERİRKEN NE YAPAR ? -LİDER İŞLERİ NASIL YAPAR ?
-LİDER GRUP ÜYELERİNİ NASIL YETİŞTİRİR ?
-LİDER HANGİ TÜR DAVRANIŞLARDA (otoriter mi, demokratik mi, yoksa tamamen serbest davranışlarda mı) BULUNUR ?
Davranışsal kurama göre liderlik, insanın davranışlarına göre tanımlanır. Kısaca bu kuram liderliği, liderin takipçileriyle sürdürdüğü bir davranış biçimi olarak değerlendirmektedir.
Davranışsal kurama göre liderin etkinliğini, onun sahip olduğu özellikler değil, daha çok onun izleyicileri karşısında yaptığı davranışlar artırır. Davranışlar olarak liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler şunlandır : Liderin astları ile iletişim kurma şekli, planlama ve kontrol etme biçimi, yetki devredip etmemesi, amaçları belirleme tarzı
118
vs. Bu kuram liderin yanında ikinci bir değişken olan grup üyelerine (izleyicilere) de önem vermiştir(149).
Davranışsal kuramların oluşmasında Kurt LEWIN, Ronalt LIPPIT, Ralph K.WHITE, McGREGOR, Robert BLAKE, Jane MOUTON ve R. LIKERT in büyük katkıları olmuştur. Bu kuramları iki ana grupta ele alıp inceleyeceğiz.
a. Yönetilen Bireylerin Kişiliğine Önem Veren Kuramlar
1. Lewin, Lippitt ve White'in Demokratik ve Liberal Yönetim Kuramı:
Bu konudaki araştırmalar, "Liderlik ve Grup Yaşamı" adı altında K. Lewin gözetiminde 1938 yılında başlamış. R. Lippitt ve R. K.White tarafından 1975 yılma kadar sürdürülmüştür (15°). Araştırmaların amacı, çeşitli liderlik tiplerine göre davranış sergileyen yetişkinlerin, araştırmacıların idaresinde, küçük çocuk grupları oluşturmaktır. Grupların faaliyetleri maskeler ve buna benzer şeyler yapmaktan ibaretti (151). Bu araştırmaların sonuçlarına göre demokratik ve liberal liderlerin sahip oldukları özellikleri şöyle açıklayabiliriz :
149Tamer Koçel, a.g.e., s.262.
150Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, a.g.e., s.274. 151D. Krech, R. S. Crutchfıeld, E. L. Ballachey, Cemiyet İçinde Fert, Çev. T. Turhan, MEB. 1983, s.262.
119
- Demokratik Liderin Özellikleri:
Kararların grubun üyeleri tarafından alındığı yapı içindeki liderlik demokratik liderliktir. Demokratik lider tek başına karar vermez. Bütün grup üyelerinin katılmasıyla ve bir tartışma özgürlüğü içinde kararlar verilir. Her grup üyesinin karar mekanizmasındaki söz hakkı liderinkine eşittir(152).
Kararların alınmasıyla ilgili olarak tartışma ortamı içinde demokratik lider şu şekilde hareket eder : Demokratik lider, genel mahiyetteki kararları gruba getirir, grup üyeleri de liderin yardımıyla bunları tartışır ve genel bir yaklaşım belirlenir. Daha sonra lider yapılacak işle ilgili olarak en az iki seçenek ortaya atarak grup üyelerine bunların arasından bir seçim yapma imkanı tanır (153). Davranışsal olarak, bu liderlik tipi hedef tespitinde ve başarılmasında grup üyelerinin göz önüne alınmasına izin verir. Anlamlı katılımın bireyin başarı duygusunu geliştireceği ve kişisel gelişmeyi artıracağı düşünülür(!54).
Demokratik liderlikte üyeler, iş arkadaşlarını seçmede ve iş bölümü yapmada serbesttirler. Lider, takdir ve eleştirilerinde tamamen tarafsız ve gerçekçi olarak hareket eder. Demokratik lider, grup faaliyetlerine fazla

152 Emre Kongar, Atatürk ve Devrim Kuramları, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1981, s.230.
153 Sait Soydan, "Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek", a.g.e., s.l 15.
154 W. Jack Duncan, Organizational Behavior, Boston, s.217.

katılmamasına rağmen, düşünce (ruh) itibariyle grubun gerçek bir üyesi olmaya çalışır (155).
Demokratik lider sorumluluğu toplamaktan ziyade yaymaya önem verir. Grup içi sosyal dayanışmayı güçlendirmeye, gerilim ve çatışmayı da azaltmaya çalışır. Demokratik liderliğin başarısı, lider olmadan grubun kendi başına iş görmeye devam etme derecesiyle ölçülür (156).
Demokratik liderliğin özelliklerini özet olarak maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz :
-Grup politikası, liderin grup üyelerini tartışmaya teşvik etmesi sonucunda belirlenir.
-Tartışma öncesi grup üyelerine konu hakkında genel bilgiler verir. Teknik bilgi için lider en az iki seçenek grup üyelerine sunar ve seçim işini grup üyelerine bırakır.
-Sorumluluğun dağıtımı ve iş bölümünün oluşturulması gruba bırakılmıştır.
-Lider yargılama ve eleştirilerinde nesnel olmaya çalışır.
155 H. R. Bobbitt, Jr. R. H. Breinholt ve diğerleri, Organizational Behavior: Understanding and Prediction, 2nd. Ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NewJersey, 1978, s.258.
156 David Krech, R. S. Crutcfield, Sosyal Psikoloji (Teori ve Sorunlar), Çev. T, Erdoğan Güçbilmez, Oğuz Onan, Ankara, Sevinç Matbaası, 1967, s.486.

H
-Liberal Liderin Özellikleri:
Liberal liderler güç kullanmaktan kaçınırlar. Grubun faaliyetleri ve örgütlenmesi konusunda karar vermek için gruba ve üyelere tam bir özgürlük tanırlar. Yani grup üyelerini eğitir ve kendi güdülerini harekete geçirirler. Burada liderin en önemli görevi, grubun işini başarması için ihtiyaç duyduğu bilgi ve teknolojiyi temin etmektir. Liberal lideı grup üyelerine çok az telkinde bulunur. Ayrıca grup üyelerinin davranışlarının olumlu veya olumsuz bii değerlendirmesini yapmaz (157). Liberal lider kendisini grup üyelerinden hemen hemen pek farklı görmek istemez. Bundan dolayı grup üyelerine hiçbir zaman emirler vermez. Ancak zorunlu kalırsa verilmesi gereken direktifleri grup üyelerine aktarır. Liberal liderlerin özelliklerini özet olarak maddeleı halinde şöyle sıralayabiliriz :
-Liderin kararlara katılımı asgari düzeydedir.
-Kararların alınmasında grup üyeleri tam bir serbestlik içindedir.
-Lider grup içi tartışmalara katılmaz. }?,
-Lider grubun ihtiyaç duyduğu bilgi ve teknolojiyi vermeye her zaman hazırdır.
-Lider görev ve sorumluluğun dağıtımında etkili değildir.
-Lider olumlu veya olumsuz eleştiri yapmaktan kaçınır.
-Lider kendisine müracaat edildiğinde, genel bir kuralın gereği olarak grup faaliyetlerine müdahale eder.
2. McGregor'un -Y- Kuramı
'Y' kuramı, yönetimde insana yönelik ve destekleyici bir kuramdır. Bu kurama göre, insanlar tembel ve beceriksiz değildir. Eğer tembellik ve beceriksizliğe ilişkin bir yanları varsa, bu durum, grupla ilgili deneyimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (158).
Madem ki insanlar tembel ve beceriksiz değil, o halde bu insanları harekete geçirmek gerekir. Başka bir deyişle, insanlar çalışmak için gerekli potansiyele sahiptirler. İşte önemli olan, bu potansiyeli ortaya çıkaracak bir ortam yaratmaktır. Bu görev de lider veya yöneticilere düşmektedir. Bu nedenle lider ve yöneticiler örgütsel amaçlar için, insanların çabalarını yönlendirmek ve onların hedeflerine başanlı bir şekilde ulaşmalannı sağlamak amacıyla örgütsel şartları ve metotları düzenlemek zorundadırlar.

Bu kurama göre, insanları harekete geçirmek için onlan zorlamak ve ceza vermek gerekmez. Başka bir ifade ile,
' Keith Davis, a.g.e., s.153.
122
158 İbid. s. 14.
, ¦.<:¦> Uu-,
123
insanları toplumun yararına uygun bir şekilde harekete geçirmek için yöneticilerin demokratik bir yönetim biçiminin temel felsefesine uygun olarak davranmaları gerekmektedir.
-Y- Kuramının insanlar ve iş hakkındaki varsayımları şunlardır (159):
-İnsanlar için iş, şartlar uygun olduğu müddetçe bir oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
-İnsanlar belirledikleri amaçlar doğrultusunda kendilerini yönetebilirler ve öz denetim uygulayabilirler.
-İnsanlar yapıları gereği tembel değildir. Onları tembel hale getiren örgütle ilgili yaşadıkları tecrübelerdir.
-Bütün insanlar çalışmak için gerekli olan potansiyele sahiptir. Uygun şartlarda sorumluluk almayı ve bunu geliştirmeyi öğrenirler.
-Netice olarak her lider veya yöneticinin görevi, bu insanlara gizli güçlerini rahatlıkla kullanabilecekleri ortamları yaratmaktır. Tabii aynı zamanda bu gizli gücü örgütün amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.
159 Martin Canon, Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective, Little Brown and Company, 1979, s.32.
124
3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Liderlik Modeli
Liderlik davranışlarını tanımlama ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre iki tür liderlik modeli belirlenmiştir. Birincisi; bireylerin kişiliğine önem veren liderlik modeli, İkincisi; kişilerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderlik modelidir. Biz burada yalnız R.Blake ve J. Mouton'nun kişilerarası ilişkilere yönelik liderlik modeli üzerinde duracağız. Blake ve Mouton'nun göreve yönelik liderlik modelini ise daha sonraki kısımlarda açıklayacağız.
Kişiler arası ilişkilere önem veren liderlik modelinde liderler, işin teknik ve yönetsel yönüne değil daha çok grup üyelerinin duygularına ve memnun olmalanna önem verirler. Lider için asıl önemli olan kişiler arası ilişkilerdir. Bu ilişkilerin uyumlu, olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesini, lider temel amaç olarak kabul eder.
Bu liderlik modeline göre liderler için birinci planda verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler gelmektedir. Yani esas ve tek amaç verimlilik değildir. Temel amaç, insanların moralini yükseltip işten doyumunu sağlamaktır. Bunun için liderler grup üyelerinin işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine ve değerlendirmelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider grup üyeleri için sıkı denetim yerine genel denetimden yanadır (16°). Bu modelde liderler kişilerin ihtiyaçlarını da dikkate alırlar.
160 î. Ethem Başaran, Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, Sevinç Matbaası, 1982, ss.77-78.
125
Çünkü bu modele göre huzurlu bir iş ortamı ve iş temposu için doyurucu ilişkiler temel şarttır. Kısaca belirtecek olursak, bu model için kişiler arası ilişkilerin sağlıklı olması, üretimin fazla olmasından daha önemlidir.
4. Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Liderlik Modeli
Liderlik davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir modelde Likert'in sistem 1-2-3-4 modelidir. Biz burada sadece sistem 3 ve sistem 4'ü ele alacağız. Sistem 1 ve sistem 2' yi ise, bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren kuramlar kısmında açıklayacağız.
Likert'e göre bu dört sistem değişik davranış varsayımlarından doğan liderlik türlerini yansıtır. Bir örgüt içinde bu varsayımlar bireylerin davranışları üzerinde farklı oranlarda sınırlamalara yol açarlar(161).

Sistem 3, katılımcı liderlik türünün özelliklerini içermektedir. Bu sisteme göre katılımcı liderliğin özellikleri şunlardır (162) :
-Katılımcı lider, grup üyelerine kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.
161 R.I. Drake, Peter J. Smith, a.g.e., s.224.
162 Fred Luthans, a.g.e., s.506.

-Astlar (grup üyeleri) kendilerini oldukça serbest hissederler.
-Katılımcı lider genellikle astların fikrini alır ve bunları kullanmaya çalışır.
Sistem 3'te grup üyeleri ancak alt düzeylerde bazı özel teknik kararlar verebilirler. Grup üyelerinin sorunlarıyla ilgilenme, ödüller verme ve nadir olarak verilen cezalar aslında birer güdüleme aracıdırlar. Grup üyelerine sorumluluk duygusunu aşılamak için bazı önemli kontrol faaliyetleri, alt kademeler aktarılır (163).
Sistem 4, Demokratik liderlik türünün özelliklerini kapsamaktadır. Bu sisteme göre, demokratik liderliğin özellikleri şıralarıdır (164):
-Demokratik lider, bütün konularda grup üyelerine güvenir.
-Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hissederler.
-Demokratik lider, her zaman grup üyelerinin görüşlerini sorar ve onların görüşlerini alıp kullanır.
Sistem 4'te karar verme planlı, programlı ve dengeli bir şekilde tüm grupta geniş olarak dağıtılmıştır. Grup üyeleri
163 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, s.g.e., s.39.
164 Fred Luthans, a.g.e.,s.5O6.

I ',
I I
arasında yüksek düzeyde güvenlik duygusu ve arkadaşlık ilişkileri vardır. Grup üyelerine kontrol faaliyetlerine katılmaları için önemli derecede yetki ve sorumluluk verilmiştir. Bütün bunlardan dolayı, grup üyeleri ve lider, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapmaktadır (165). Sistem 4'teki lider, tamamen yönetilen bireyler arasındaki ilişkilere önem veren ve karşılıklı güvene dayanan demokratik bir yapıya sahiptir. Sistem 3'teki lider ise, grup üyelerinin arasındaki ilişkiye önem vermesine rağmen işlerin yapılmasıyla ilgili kararları da kontrol altında tutmaya çalışır.
b. Yönetilen Bireylerin Yerine Getirdikleri Göreve Önem Veren Kuramlar
1. Lewin, Lippitt ve White'in Otokratik Yönetim Kuramı
Lewin, Lippitt ve White'in liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmaların sonuçlarına göre, otokratik liderlerin sahip oldukları özellikler şunlardır(166) :
-Otokratik lider, grubun amaçlarını ve politikalarını bütünüyle kendisi belirler.
-Otokratik lider hangi işlerin ve bu işlerin nasıl yapılacağını bizzat kendisi belirler.
-Otokratik lider kendini grup faaliyetlerinden ayrı tutar.
-Otokratik lider astları hakkında yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınır.
Otokratik lider, yalnızca emir verir ve bu emirlerin grup üyelerince yerine getirilmesini ister. Emirlere göre hareket edenleri ödüllendirir, etmeyenleri ise cezalandırır. Liderin otoritesi sahip olduğu güç ve kuvvete dayanır. Verdiği emirler için hiçbir neden göstermez ve kendisine getirilen önerileri de kabul etmez (167).
Otokratik lider, ödül dağıtımında tamamen şahsi davranır, sebep göstermeden grup üyelerini eleştirir. Bu tip lider, aktif grup katılımından uzak kalır (168). Bu liderlik tipi olumsuz olabilir. Çünkü grup üyeleri tüm olay ve faaliyetlerden habersiz ve liderin otoritesine karşı bir korku içindedir. Bazen bu liderlik türünde lider, gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanır. O zaman bu lider olumlu otokratik lider olur. Yani yüksek bir güce sahip ve tek taraflı kararlar verebilen otokratik liderler aynı zamanda iyiliksever lider de olabilir. Bu otokratik liderler, grup üyelerinin refahı ve görevlerinin başarılmasıyla gerçekten ilgilenirler.

Otokratik liderler, bütün yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplamak isterler. Çünkü ancak o zaman kendilerini
165 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.39.
166 A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e., s. 147.
167 Enver Özkalp, a.g.e., s.217.
108 H. R. Bobbitt ve diğerleri, a.g.e., s.258.
128
129
.*•¦
daha rahat ve etkili hissederler. Ayrıca bu durum onlara daha rahat ve bağımsız hareket etme imkanı sağlar. Otokratik liderlikte astlarla olan dogmatik ilişkilerde aşırılık söz konusu olduğu zaman ve güdüleme yöntemleri olumsuz olduğu durumlarda, liderler grup üyelerinin nefretine hedef olurlar(169).

2. McGregor'un -X- Kuramı

McGregor'a göre liderlik davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. 'X' kuramı insanlarla ilgili geleneksel otokratik varsayımlardır. McGregor'un -X-kuramı 196O'lı yıllarda yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir. -X- kuramı yönetime otokratik bir yaklaşım anlamına gelmektedir (l70).

X kuramının insanlar ve iş hakkındaki varsayımları sunlardırfm):

-İş insanların çoğu için tatsızdır. Vasat bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve çalışmak için çok az çaba gösterir.
-İnsanların çoğu sorumluluk almak istemezler ve yönetilmeyi arzu ederler. Hırs sahibi değildirler.
169 Keith Davis, a.g.e., s.151. l70lbid.,s.l3.
171
Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, a.g.e.^ ss.196-197.
130
-İnsanların çoğu örgüt sorunlarını çözmekte pek yaratıcı olamazlar. Yani bencildirler.
-Vasat bir insan değişikliklere karşı direnir.
-Vasat bir insan saftır, çok zeki değildir; demogoglara kolayca inanır.

Bu kurama göre bencil, tembel, sorumluluktan kaçan ve emir almayı seven insanlann hem bu olumsuz davranışlarını düzeltebilecek, hem de onları örgüt ve toplum yararına üretimde bulunmaya yöneltebilecek tek yönetim biçimi, otoriteye dayalı bir yönetim biçimidir. Kısaca -X- kuramına göre insanlar için en uygun olan liderlik biçimi otokratik liderliktir. Çünkü insanlann ruhunda tembelliğe bir yatkınlık vardır. Bu yatkınlığı eritmek için insanlara karşı otoriter davranılması gerekir.

3. R. Blake ve J. Mouton'un Göreve Yönelik Liderlik Modeli

R. Blake ve J.Mouton'un liderlik davranışlanm tanımlama ile ilgili yaptıklan araştırmaların sonuçlarına göre iki temel liderlik modeli vardır. Bunlardan kişiler arası ilişkilere ağırlık veren liderlik modelini daha önce açıkladık. Bu kısımda ise göreve yönelik liderlik modelini açıklayacağız.

ili

Göreve yönelik liderlik modeline göre, lider için önemli olan grup üyelerinin yerine getirdiği görevlerdir. Bu nedenle liderin tüm dikkati ve ilgisi yerine getirilen görev üzerindedir. Göreve yönelik olan lider daha çok iş ve üretilen mal ve hizmete önem verir. Buna karşılık insana fazla önem vermez, ancak üretime olan katkısı nispetinde değer verir(172).

Bu modele göre liderin tek uğraş alanı mal ve hizmetin üretimidir. İnsanları birer üretim aracı olarak görür. Grup üyelerinin ihtiyaçlarını belirleme, temin etme, yetişmelerini ve işlerini severek yapmalarını sağlama ise, liderin (veya yöneticinin) uğraş alanlarının dışında kalmaktadır.

Göreve yönelik lider, daha çok işin teknik ve yönetsel yönüne ağırlık vererek mal ve hizmet üretmeyi ve artırmayı düşünür. Tabii bunu başarabilmek için aşın baskı, talimat ve sıkı denetimden yararlanır^73). Bu liderlik modeli daha çok otokratik liderlik özelliklerini içermektedir. Kısaca, bu modelde liderler için birinci planda grup üyelerinin yerine getirdikleri görevler gelmektedir. Yani esas amaç verimin artmasıdır. Çalışanların beşeri yönü ise ikinci planda kalmaktadır.

17:
173
- Tamer Koçel, a.g.e., s.267. '3 Tanıl Kılınç, a.g.e, s.7.
132
4. Likert'in Sistem 1 ve Sistem 2 Modeli
Sistem 1 istismarcı otokratik liderlik türünün özelliklerini içermektedir. İstismarcı otokratik liderliğin özellikleri şunlardır (m):
-Lider izleyicilere (astlara) pek fazla güvenmez. '
-Astlar işleriyle ilgili konulan tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.
-Liderler işle ilgili her hangi bir sorunun çözümü konusunda grup üyelerinin (izleyicilerin) fikirlerini çok az alırlar.
Bu modelde lider grup üyelerine karar vermede çok az imkan verir. Lider grup üyelerine daha çok korku, ceza ve tehditle iş gördürür. Yeri geldiğinde verilen ödüller daha çok grup üyelerinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kısaca, lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin temelinde korku ve baskı vardır (modelindeki lider otoriter bir yapıya sahiptir.
175
). Sistem 1
Sistem 2 modeli, yardımsever otokratik liderlik türünün özelliklerini kapsamaktadır. Yardımsever otokratik liderliğin özellikleri şunlardır (176):
174 Fred Luthans, a.g.e., s.506.
175 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.38.
sFred Luthans, a.g.e., s.506.
< 1 M..'
133
j
-Lider ve grup üyeleri arasında pozisyonlarından dolayı karşılıklı bir güven anlayışı vardır.
-Lider otoriter olduğu için astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.
-Lider sorunların çözümünde bazen grup üyelerinin fikrini sorar.
Sistem 2'deki lider, grup üyelerini motive ederken hem ödül, hem de aşırı cezalar verebilmektedir. Grup üyeleri ile ilişkide bulunma lider açısından bir lütuf, grup üyeleri bakımından da korku ve temkinli olma kabul edilmektedir. Sistem 2'deki yardımsever otoriter lider, bazı kontrol faaliyetlerini az da olsa grup üyelerine aktarabilmektedir. Ama esas kontrol liderin elindedir (177). Bu liderlik modelinde lider hem yardımsever hem de otoriter bir yapıya sahiptir. Netice olarak, sistem l'deki lider görevi ön planda tutan otoriter bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda önceden belirlenmiş bir yönetim şeklini de temsil etmektedir. Sistem 2'deki lider ise, göreve yönelik otoriter bir lider olmasına rağmen, ara sıra da olsa grup üyelerine bazı sorumluluklar verebilmektedir.
2.DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ
Liderin davranışını belirlemek amacıyla yapılan araştırmaların sonuçlarına göre iki tip liderlik belirlenmiştir. Birincisi, "yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren lider", ikincisi, "yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren lider" dir.
Yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren lider tipi, daha çok, demokratik liderlik tipine uygundur. Yönetilen bireylerin yaptıkları işe önem veren liderler ise daha çok otoriter liderlik modeline uygundur.
Davranışsal liderlik kuramına göre demokratik liderlik özellikleri taşıyan liderler daha başarılıdır. İçinde bulunan şartlara göre bazen göreve önem veren, yani otoriter liderlik özellikleri taşıyan liderler de başarılı olabilir. Örneğin, çok çabuk karar vermek gerektiğinde otoriter liderlik tipi daha başarılı sonuçlar alır.
Davranışsal liderlik kuramları birçok yönden eleştirilmiştir. Bir defa bu kuramlarda metot farklılığı vardır. Yani yapılan her araştırmada farklı metotlar kullanılmıştır. Ayrıca liderin davranışını değerlendirmek için farklı kaynaklara müracaat edilmiştir. Araştırmalarda bazıları grup üyelerine, bazıları da liderlere soru yönelterek liderin davranışını değerlendirmeye çalışmıştır. Bazı araştırmacılar da gözlemcilerin gözlem sonuçlarından yararlanmıştır. Tabii

7 Erol Eren, a.g.e., s.38.
134
böyle farklı metotlarla değerlendirme yapılınca, liderin gerçek davranış ve faaliyetlerini belirlemek de zorlaşmıştır.
Bu liderlik kuramları, en etkili liderlik tipinin hangisi olduğunu tam ve kesin olarak belirlememiştir. Şöyle ki, bazı araştırmalar insanlar arası ilişkiye önem veren liderliğin geçerli ve başarılı olduğunu belirtirken, bazı araştırmalar da insanların yaptıkları işe önem veren liderliğin başarılı olduğunu belirtmiştir. Araştırmaların aynı kültürel ortamlarda yapılması da eleştiri konusu olmuştur. Çünkü araştırmaların büyük bir kısmı A.B.D.'de yapılmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçları bu ülkenin kültürel özelliklerini yansıtmaktadır. Örneğin, bu ülkenin kültürel özelliklerine göre demokratik liderlik tarzı daha başarılı sonuçlar vermiştir. Ama bu durumun bütün kültürel ortamlarda geçerli olabileceğini söylemek mümkün değildir. Çünkü bazı kültürel ortamlarda, otokratik liderlik tarzının geçerliliği kanıtlanmıştır. Özellikle Almanya'da yapılan araştırmalarda otoriter liderlik tarzının da başarılı olduğu doğrulanmıştır.
Bu eleştirilerle geliştirilen yeni görüşler, modern liderlik kuramlarının temelini oluşturmuştur.
,t;h
HU
136
3. ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİNİN DAVRANIŞSAL KURAMLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ
a. Atatürk'ün Yönettiği İnsanların Kişiliğine Verdiği Önemin Değerlendirilmesi
Atatürk'ün en önemli liderlik özelliklerinden birisi, yönettiği insanlara önem vermesi ve onlarla ilişkilerini hep yumuşak, sıcak ve içten tutmuş olmasıdır. Atatürk, yönettiği bireyler arasındaki ilişkilerin uyumlu ve olumlu olmasını her zaman arzulamıştır. Yönettiği insanların kişiliğine önem vermesi, O'nun yüksek karakterli kişiliğinden kaynaklanmaktadır.
Atatürk'ün kalbinde, millet aşkı, arkadaş sevgisi, zor durumda olanlara acıma hissi, etrafındakilerin sıkıntılarını ve hastalıklarını kendi hastalığı ve kendi sıkıntıları gibi görme duygusu hiç eksik olmamıştır( ).
Atatürk'ün yönettiği insanların kişiliğine verdiği önemi daha iyi anlamak için şu olayı örnek verebiliriz: Kurtuluş Savaşnm ilk yıllarında, Meclis'te yaptığı tartışmalarla Atatürk'ün canını çok sıkan bir mebus varmış ve bu zat Keçiören'de oturuyormuş. Atatürk, bir gün Keçiören'deki Tarım Okulunu ziyarete gitmiş. O'nu gören genç bir subay "Paşam Meclis'te size zorluk çıkaran, o adam Keçiören'de oturuyor. Çok defa geç vakit eve
178 Selahattin Demirkan, a.g.e., s.100. ;"-«»§.>
137
•;*V ti
döner, izin verirseniz temizleyiverelim" der. Atatürk, genç subaya yüksek ses tonuyla aynen şöyle seslenir (179) :
"Sakın ha ! Böyle bir düşüncenin kafalarınızdan geçmesini bile istemem. Ben karşıtlarımı zorla değil, tartışarak, ikna ederek, yola getirmek isterim".
Atatürk, yönettiği insanlara önem verdiğini her fırsatta dile getirirdi. Bu konuda şunları söylemiştir (I8°):
"İnsanları mesut edeceğim diye onları birbirlerine boğazlatmak gayri insani ve son derece üzücü bir sistemdir. İnsanları mesut edecek yegane vasıta, onları birbirlerine yaklaştırarak, onlara birbirlerini sevdirerek, karşılıklı maddi ve manevi ihtiyaçlarını temine yarayan hareket ve enerjidir. Cihan Sulhu içinde, beşeriyetin hakiki saadeti, ancak bu yüksek ideal yolcularının çoğalması ve muvaffak olmasıyla mümkün olacaktır".
Aslında Atatürk'ün insanlarla ilgili düşünceleri evrenseldir. O, yalnız kendi toplumunun insanlarına değil, dünyadaki tüm insanlara önem veren bir liderdir. Zaten O'nu tarihteki diğer liderlerden ayıran en önemli özelliklerden biri de budur.
Türk Tarih Kurumu Fahri üyesi J. G. Blanca VILLALTA, Atatürk için bu konuda şunları söylemiştir:
179 Uluğ İğdemir, "Büyük insan ve Büyük Düşünür Atatürk" , Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No:50, Ankara, 1982, s.83.

180 Ergun Özbudun, "Atatürk ve Devlet Hayatı", Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi II, Ahmet Mumcu ve Diğerleri, Y .yy y s 5 s ,,

Atatürk'ün insanlarla olan ilişkisinde daima bir yücelik ve aynı zamanda bir sadelik vardır. O'nun yüreği derin bir insani hisle doludur. Mustafa Kemal'in sadece kendi kişisel başarısı ve iktidarı için çalıştığını söyleyenlere hemen şunu hatırlatmak gerekir. Mustafa Kemal, demokrat bir liderdir(181). Atatürk'e göre, millet mutlu ve huzurlu ise, onu yöneten lider de huzurlu ve mutludur. O halde temel amaç, milletin mutluluğunu sağlamaktır. Gerçekten de Atatürk büyük bir demokrat liderdi. Çünkü hiçbir zaman kendisi için değiL daima milleti için çalışmıştır.
Atatürk'ün basanlarının temelinde, yönettiği insanların ruhlarında saklı olan duyguları bilmesi yatmaktadır. Çünkü O, yöneteceği insanların kalplerini kazanmasını ve yeni bir mücadele ruhunun nasıl yaratılacağını çok iyi bilirdi. Atatürk, yöneteceği insanların kalplerini fethetmeyi ve güvenlerini kazanmayı kendisine görev saymıştır. Bu görev ile ilgili şunları söylemiştir (182):
"Şimdi bizim yöneteceğimiz insanların emelleri, fikirleri ve ruhlarında saklı duyguları nedir ? Biz komuta edeceğimiz insanların hangi emellerini kendimize yansıtarak onların kalplerini kazanacağız ve onlara güven kazandıracağız ? Ve onlara moral, kuvvet yaratacak araçları tayin edeceğiz. Herhalde askerlerimizin ruhunu kazanmak, bizim için bir vazife
181 J. G. Blanco Villalta, "Atatürk Yalnız Türkiye'ye Değil Bütün İnsanlığa Aittir", çev. Ahmet Onur, Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No:5, Ankara, 1982, ss.88 - 90.
182 Enver Ziya Karal, "Atatürk'ün Asker Kişiliği", Uluslararası Askeri Tarih '¦"•' Dergisi, No: 50, Ankara, 1982, s. 107.
: «

İli 'II
gibi; onlarda bir ruh, bir emel, bir seciye yaratmak da.... bize düşüyor".
Atatürk'ün şu sözleri yönettiği insanlara ve onların kişiliklerine çok önem verdiğini açıkça göstermektedir (183):
"Milletin evlatları bir sürü gibi değil, şanlı, şerefli insanlar olarak şan ve şerefle yönetilebilirler ".
"Bir orduyu oluşturan, genellikle her iki kişi canlı bir makinenin canlı organları, parçalarıdır. Bu makineyi işleten, her organ her parçasını harekete geçiren araç, buharla işleyen bir motor değildir. O hareket ettirici araç, ordu makinesini meydana getiren canlı organların dimağlarındaki kuvvet ve kanlarındaki ruhtur. Bu dimağlarda ve bu kanlarda gerekli olan kuvvet ve hızlı akım bulunmazsa makine durur ve başka hiçbir kuvvet onu işletemez."
Askeri bir dahi olan Atatürk, her zaman subaylarından, erlerinde mevcut olan insancıl ve ulusal duyguyu işlemelerini istemiştir. Bundan dolayı Atatürk, kışlayı yalnız bir savaş sanatını öğrenme yeri olarak kabul etmemiş, kışlanın aynı zamanda bir kültür geliştirme, bir sanat edinme yeri olmasını istemiştir (184)
Atatürk, astlarının görüşlerine ve kararlarına önem verirdi. O, herkesin önerilerini dinler, dinlediklerinin bir
sentezini yapar ve sonuçta en doğru kararı verirdi. Atatürk, bu konudaki düşüncelerini şöyle dile getirmiştir (185):
"Yalnız bu noktada bir gerçeği açıklamak için arz edeyim ki, benim, ordularımızı yönelttiğim hedefler, esasen ordularımın her erinin, bütün subaylarının ve komutanlarının görüşlerinin vicdanlarının, azimlerinin, ülkülerinin yönelmiş olduğu hedefler idi. Bilinçli, ülkülü, harekatta başarılı olan ordularımızı, burada tazimle anmayı vazife sayarım".
Atatürk'ün sentezci bir yeteneği vardı. Bu nedenle yalnız kendi düşündüklerini herkese anlatmak değil, herkesin ne düşündüğünü de kendisi anlamak isterdi. Yani Atatürk, bilmediklerinden öğrenirdi. Sevdiklerinin ve birlikte bir şeye inandıklarının tenkitlerine, itirazlarına ve tartışmalarına inanılmaz bir katlanışı ve hoşgörürlülüğü vardı. Birkaç saatlik dağınık ve sıçramalı sohbetlerden sonra bir derleme ve toparlama yapar, mantıklı açık ve etraflıca bir açıklama yapardı (186).

Atatürk, hiçbir zaman kendini, toplumu oluşturan bireylerden ve arkadaşlarından ayrı tutmamıştır. Her fırsatta onlarla konuşmuş, bilgi ve fikir alış verişinde bulunmuştur. Tüm insanların kişiliğine saygı duyan bir karakteri vardı. Bu nedenle arkadaşlarına, daha doğrusu bütün insanlara değer verirdi. Her fırsatta da sözleri ve davranışıyla bunu ispatlardı.

183 tbid., s. 108. 184lbid., s.109.

,01

140

185 Askeri Yönüyle Atatürk , Genel Kurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Atatürk Serisi Yayını, Seri No: 14, Ankara, Gata Basımevi, 1981, s.133.

186 Selahattin Demirkan, a.g.e., s.131. ..*,*,. ,„„,.,,l(,

141

Cumhurbaşkanı seçildikten sonra yaptığı konuşma bu açıdan çok önemlidir. Konuşma şöyle idi ( ):

"Daima muhterem arkadaşlarımın ellerine çok samimi ve sıkı bir surette yapışarak, onların şahıslarından kendimi biran bile farklı görmeyerek çalışacağım, milletin teveccühünü daima dayanak noktası kabul ederek hep beraber ileriye gideceğiz ".

Atatürk, insana ve insanlığa çok önem verirdi; bu nedenle millet hayatı tehlikeye girmedikçe savaşı, tam bir cinayet olarak kabul ederdi.

Atatürk, tüm yaşamı boyunca askerle, halkla topluca veya tek tek konuşmuştur. Amacı, toplumu oluşturan bireylerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bunların giderilmesini sağlamaktır.

Toplumu ve onu oluşturan bireylerin desteğini almadan hiçbir faaliyete girişmemiştir. Her zaman Türk Milletinin istek ve arzulan doğrultusunda hareket etmiştir. Türk Milletine ters gelen hiçbir faaliyette bulunmamıştır. Halkın görüş ve desteğini aldığını şu sözleri ispatlamaktadır( ):

"Ben şimdiye kadar ulus ve ülke iyiliğine ne gibi atılımlar; devrimler yapmış isem, hep böyle halkımla

187 Gothard Joschke, "Kemalizimin Temel Düşünceleri", Atatürk Devrimleri l.Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975, s. 15.

188 Hüseyin Cevizoğlu, Atatürkçü Düşünce ve Sonuçları, Türk Kara Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı Yayını, Ankara, 1980, s.50.

142

görüşerek, onların ilgi ve sevgilerinden, gösterdikleri içtenlikten güç ve ilham alarak yaptım".

Atatürk'e göre, yönetilen insanların genel durumdan haberdar olmaları son derece önemlidir. Çünkü her şey doğru ve açık söylendiği zaman insanların kafası, o konuda iyi işler, iyi şeyler yapar; ulusun zararına olan şeyleri ise reddeder. Şunun ya da bunun arkasından gitmez (189). İşte Atatürk, bu yönüyle demokratik bir lider olduğunu ispatlamaktadır.

Atatürk'ün Türk toplumunu oluşturan bireylere güveni sonsuzdu. Zaten bu güven sayesinde İstiklal Savaşına ve İnkılap hareketlerine girmiştir. Her inkılaptan önce uzun uzun düşünürdü. Bunun nedeni, "milletin ne diyeceği veya yapacağı işin gerçek ve yararlı bir iş olup olmayacağı "dır. Yenilik konusundaki düşüncelerini defalarca mantık süzgecinden geçirir ve zamanı gelince hiç tereddüt etmeden yenilikleri yapardı. Vatandaşlarını her zaman harekette tutar ve onlarla inkılaplar arasında daima birlik kurardı (19°).

Atatürk, yönettiği insanların, refah ve mutluluk içinde çalışmalarını isterdi. O'na göre, insanlar mutlu olduğunda, çalışmak için kendilerinde daha çok kuvvet ve kudret bulabilirler. O halde yapılması gereken şey; toplumu oluşturan bireylerin mutluluğunu sağlamaktır. Atatürk,

189 An inan, Düşünceleriyle Atatürk, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1983, s.283.

190 Perihan Anburun, "Atatürk'ün Hikayeleri ", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, istanbul, Sermet Matbaası, 1975, s.68.

143

hayatı boyunca, insanların mutluluğunu sağlamayı bir görev olarak kabul etmiştir.

İyi bir liderin görevi; insanları mutlu kılmak ve onların çalışma şevkini artırmaktır. Bunun yolu ise grup üyelerinin sorunlarına eğilmek, onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını temin etmektir. İyi ve başarılı bir lider olan Atatürk, bu görevi fazlasıyla yerine getirmiştir.
Bir lider olarak Atatürk, insanları mutlu etmenin yolunu biliyordu. O'na göre insanları mutlu etmek için, onları birbirine sevdirmek, karşılıklı maddi ve manevi ihtiyaçlarını temine yarayan faaliyetlerde bulunmak gerekir (191).
Atatürk'ün kadınlar hakkında söylediği sözlerden, O'nun insanlara ve onların kişiliğine önem verdiğini rahatlıkla anlayabiliyoruz. O'nun bu konudaki düşünceleri şöyle (192):
"Memleketin varlık sebeplerini hazırlayan kadınlarımız olmuş ve kadınlarımız olmaktadır. Kimse inkar edemez ki, bu harpte ve ondan evvelki harplerde milletin hayati kabiliyetini tutan hep kadınlarımızdır. Çift süren, tarlayı eken, ormandan odunu, keresteyi getiren, ürünlerini pazara götürerek paraya çeviren, aile ocaklarının dumanını tüttüren bütün bunlarla beraber
191 M. Rauf inan, "Eğitim ve Öğretimde Kemalizim", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyum Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975, s.445.
192 Emel Sönmez, "Kadın Hak ve Hürriyetlerinde Kemalizm", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975, s.390.

sırtı ile yağmur demeyip, kış demeyip, sıcak demeyip cephanenin mühimmatını taşıyan, hep onlar, hep o ulvi, o fedakar, o ilahi Anadolu kadınları olmuştur. Bundan dolayı, hepimiz bu büyük ruhlu ve büyük duygulu kadınlarımızı şükran ve minnetle ebediyen taziz ve takdis edelim" .
Yine Atatürk, 18 Mart 1923'de Tarsus'ta Kurtuluş Savaşı gazilerinden Kara Adile Çavuş'a hitaben şunları söylemiştir (I93):
"Kahraman Türk kadını, sen yerde sürünmeye değil, omuzlar üstünde göklere yükselmeye layıksın".
İşte Atatürk'ün yönettiği insanların kişiliğine önem verdiğini ispatlayan bu sözlerden daha iyi bir şey olamaz. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılmaktadır ki, Atatürk, tıpkı bir sosyolog, bir psikolog gibi düşünerek ve hareket ederek, toplumu ve onu oluşturan bireyleri objektif bir şekilde değerlendirmiştir. O'na göre, insan yalnız maddi yönü olan bir varlık değildir. İnsanın bir de manevi yönü vardır. O halde insanları manevi yönden doyuma ulaştırmak gerekir. Böylece insanlar kendiliğinden görevlerini yapmaya yöneleceklerdir.
Atatürk, insana ve onun kişiliğine önem vererek başarıya ulaşmış olan bir liderdir. Eğer yalnız görevi düşünüp insanları ihmal etseydi, tarihteki bazı liderler gibi başarılı olamazdı. Fakat O, hem insanı, hem de görevi bir arada
193 Bedi N. Şehsuvaroğlu, "Atatürk İlkeleri Işığında Bu günkü Türkiye'de Kadın Haklan" Atatürk Devrimleri, 1. Milletlerarası Sempozyum Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975, s.421.

düşünmüş ve insanları başarılı bir şekilde görev yapmaya sevk etmiştir.
Atatürk, yönettiği insanları takdir ederken ve yarRilarken tamamen tarafsız ve gerçekçi olarak hareket etmiştir. Bu özelliği ile demokratik bir liderlik yapısına sahiptir. Örneğin, Atatürk 30 Ağustos Zaferi için T.B.M.M. üyelerine bilgi verirken tamamen tarafsız davranarak, işin başarılmasinda rolü olanları çok açık bir şekilde takdir edip, teşekkürlerini sunmuştur.
Atatürk, meclis üyelerine şöyle hitap etmiştir (194):
"En karanlık ve en bedbaht günlerimizde Meclisimizin sarp ve yalçın bir kaya gibi azim ve imanı talihin bu parlak inkişafına erişmek için, lazım gelen imkanı daima mahfuz tuttu. Milli meselelerde şaşmaz bir aklı selimle daima doğruyu keşif ve temyiz eden meclisimizin bu neticelere ermekten dolayı duyduğu saadet kadar istihkak kazanmak ne tasavvur olunabilir ? Milletin mukadderatını doğrudan doğruya deruhte ederek yeis yerine ümid, perişanlık yerine intizam, tereddüt yerine azim ve imkan koyan ve yokluktan koskoca bir varlık çıkaran meclisimizin civanmert ve kahraman ordularının başında bir asker sadakati ve itaatiyle emirlerinizi yerine getirmiş olduğumdan dolayı bir insan kalbinin nadiren duyabileceği bir memnuniyet içindeyim, (şiddetli ve sürekli alkışlar). Kalbim bu meseretle dolu olarak, pek aziz ve muhterem
194 Selahattin Demirkan, a.g.e., ss.96-97.

146
arkadaşlarımı, bütün dünyaya karşı temsil ettikleri hürriyet ve istiklal zaferinden dolayı tebrik ediyorum (sürekli alkışlar)".
Atatürk, her rütbede yönettiği insanların ruhlarına nüfuz etmesini bilmiştir. Başarı gösterenleri daima en üstün şekilde takdir ve taltif etmiştir. Hem de bunu çok güzel kelimelerle ifade etmiştir (Demokratik liderlik özelliği). Örneğin; Birinci İnönü Zaferinden sonra İsmet Paşa'ya "Milletin makus talihini yendiniz" şeklindeki sözleri söylemesi gibi.
Atatürk, her zaferin yalnız milli kuvvetler ile kazanılacağına inanır, milli kuvvete güvenirdi. Başka bir deyişle işin başarılmasında gruba olan inancı ve güveni sonsuzdu (Demokratik liderlik özelliği).
Atatürk, toplum içindeki sosyal dayanışma ve bütünleşmeyi güçlendirmeye çalışmış, bunun için devletin, planlayıcı, düzenleyici ve emredici rolünü ön planda tutmayı daima amaç edinmiştir. Toplum içi gerilim ve çatışmaları azaltmaya çalışan bir kişi olarak Atatürk, demokratik bir liderlik yapısına sahiptir.
Atatürk, hiçbir zaman "Ben böyle istiyorum, böyle olacak", dememiştir. O, her zaman "millet böyle istiyor, böyle yapacağız", demiştir. Çünkü Atatürk'ün yaptığı tüm yenilik hareketleri, T.B.M.M. tarafından kabul edilmiştir. Atatürk, yetki ve sorumluluğu kendisinde toplayan bir lider değil, daha ziyade yaymaya çalışan demokratik bir liderdir. Ona göre "Hakimiyet kayıtsız şartsız milletindir."
147
Atatürk'ün kişiliğinde somutlaşan demokratik liderlik, çalışma arkadaşlarının yönetime katkılarını sağlayacak "birlikte çalışma" özelliğini de taşımaktaydı. Yapacağı işlerde çevresindeki insanların görüşlerini alma ve bu yolla bizzat onların yönetime katılmalarını sağlama O'nun demokratik liderlik tavrını ön plana çıkarmıştır. Atatürk'ün şu sözleri onun bu yönünü açıkça ortaya koymaktadır(195):
" .....Tek çıkar yol, bizim yürekten gelen sarsılmaz bir dayanışma ile kutsal amacımıza yürümekte bir an duraksama göstermemekliliğimizdir. Ben kamu yararına ve geniş kapsamlı olan işlerimizde kendi görüşlerimize göre değil, bütün değerli arkadaşlarımın candan ve gönülden birliği ile çalışmayı yeğlediğimi siz kardeşimde kabul edersiniz ".
Atatürk, dünyaya bir lider olarak gelmiştir. Çünkü O, insanları idare etme sanatını kitaplardan öğrenmemiştir. Bu sanatın gerektirdiği bilgi ve yeteneğe doğuştan sahipti. Bu nedenle yaptığı tüm yenilikleri, kan dökmeden, baskı kurmadan, yakıp yıkmadan, her zaman yasal kurallar çerçevesinde; daima bir devlet adamı otoritesi, bir devlet adamı sorumluluğu ile hareket ederek yapmıştır (196).
Atatürk, yapılacak olan göreve önem vermiştir ama hiçbir zaman insanların görevlerini yerine getirmede aşırı baskı, ayrıntılı kural ve sıkı denetime müracaat etmemiştir. O, insanları hiçbir zaman bir makine, bir robot
195 Mustafa Kemal Atatürk, Nutuk, s.l 12.
196 Yakup Kadri Karaosmanoğlu, a.g.e., s.74.
148
gibi görmemiş, onların sorunlarıyla ilgilenmiş, dertlerini dinlemiş ve sorunlarına çözüm aramıştır.
Atatürk, memleket meselelerinde hiçbir zaman taviz vermemiştir. Memleket meseleleri söz konusu olduğu zaman gerektiğinde otoriter de davranırdı. Atatürk, gerçekten otoriter bir güce sahiptir ama bu gücü zorla ve baskıyla elde etmemiştir. O, sahip olduğu bu gücü milletinden almıştır. Otoriter bir güce sahip olmasında kişiliğinin de önemli rolü vardır. Atatürk, insanların başarılı olmaları için hiçbir zaman ceza yönteminden yararlanmamıştır.
Atatürk'ün bu otoriter yapısından dolayı, O'nun çok güçlü olduğunu söyleyenler olmuştur. Atatürk'ün bunlara cevabı şöyledir(197):
"Benim güçlü olduğumu söylüyorlar; evet bu doğrudur. Benim arzu edip de yapamayacağım hiçbir şey yoktur. Çünkü ben zoraki ve insafsızca hareket etmesini bilmem... Ben kalbleri kırarak değil, kalbleri kazanarak hükmetmek isterim" .
Atatürk'ün yönettiği insanlar, O'nun otoritesine karşı bir korku içinde değildirler. Çünkü O'nun otoritesi korkuya, baskıya dayalı değildir. Atatürk,

korku ve baskıyla uzun bir süre insanlar üzerinde hakimiyet kurulamayacağını bilen bir liderdir. O, kişisel istekleri doğrultusunda değil, milletin istekleri doğrultusunda hareket eden otoriter bir liderdir.
197 Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri, Ankara , T.l.T. Enstitüsü Yayını, 1961, s. 100.
149
Atatürk, hiçbir zaman sürekli emirler ve bu emirlerin yerine getirilmesinde zor kullanan bir lider değildir. Arkadaşlarıyla aralarında bir anlaşmazlık olduğu zaman, her hangi bir güç ve yetki kullanmadan bu anlaşmazlığı tartışma yoluyla gidermeye çalışırdı. Bu konuda kimin hatası varsa, bizzat ona hatasını tasdik ettirirdi. Hatalarını kendilerine tasdik ettiremediği muhalifleri olduğunda, onları hiçbir zaman mağlup kabul etmez, onlarla yeniden tartışma ortamı arardı. Bu durum kendi fikirlerini kabul edildiğini görünceye kadar devam ederdi (198).
Atatürk, "Dil ve Güneş" teorisi konusunda bir gece arkadaşlarını çalışmaya davet etmiş. Bu çalışmada herkesi inandırmış, ama Hikmet Bayur'u inandıramamış, vakit epey geç olunca diğerleri Atatürk ile Hikmet Bayur'u baş başa bırakarak yatmaya .gitmişler. Ertesi gün uyandıklarında, Atatürk ile Hikmet Bayur'un hala çalışmakta olduklarını görmüşler. Yüzleri kıpkırmızı olmuş, Atatürk, hala Hikmet Bayur'u inandırmaya çalışıyormuş. Bir süre sonra çalışmaları bitmiş ve Hikmet Bey müsaadelerini alarak çekilmiş. Bu sırada Salih Bozok, Atatürk'e şöyle demiş : Paşam, niçin bu kadar yoruldunuz? Hikmet Bey yabancınız mı ? Size bağlı bir arkadaşımız ! "Böyle olacaktır," demeniz yeterli değil mi? Sabahlara kadar onu inandırmak için kendinizi niçin üzüyorsunuz?" Atatürk, aynen şöyle cevap vermiştir. "Ha...işte bu çok yanlış bir düşünce. Bilirsiniz ki Hikmet Bayur inatçıdır. Onu inandırmak lazımdır. O bir kere inandı mı işi benimser" (199).
Bu olaydan da anlaşılıyor ki Atatürk, zorla baskıyla fikirlerini kabul ettiren otokratik bir liderlik yapısına sahip değildir. O, daha çok kişisel yapısından kaynaklanan otoritesini kullanır. Mesela, yukarıda anlatılan olayda büyük ikna gücünü kullanarak karşısındakini inandırmıştır.
Atatürk, kimlerle birlikte olduğuna, çevresinin ve durumun şartlarına göre tutum değiştirebilen, farklı karar mekanizmaları ve biçimleri kullanabilen bir liderdir. Atatürk, demokratik ile otokratik liderlik mekanizmalarını değişik şartlarda ve durumlarda kullanmıştır. Atatürk'ün hiçbir zaman başvurmadığı ve kabul etmediği liderlik tipi ise. Liberal Liderliktir. Çünkü O hiçbir zaman "bırakınız yapsınlar" yöntemini benimsememiştir (200). Kısaca belirtmek gerekirse Atatürk, verine göre demokratik, katılımcı ve destekleyici liderlik tiplerini, verine göre de otoriter liderlik tipini benimsemiştir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, Atatürk, "bırakınız yapsınlar" liderlik tarzı hariç, liderliğin diğer bütün tarzlarını büyük bir başarıyla kullanmıştır.

b. Atatürk'ün Bir Lider Olarak Görev ve Sorumluluklara Verdiği Önemin Değerlendirilmesi

"O m

Atatürk'ün yaptığı işler bir insanın ömrüne sığmaz. Çok çeşitli iş ve olaylar üzerinde durmuştur. Atatürk, yapacağı işleri birden bire yapmaz; önce o iş hakkında gerekli
198 Yakup Kadri Karaosmanoğlu, a.g.e., s.118.
199 Emre Kongar, a.g.e., ss.239-240.
1 Ibid., s.238.
150
151
bilgileri toplar, yetkili olan makam veya kişilerle konuşur; onları ikna ettikten sonra, o işin uygulanmasına geçerdi. O'nun böyle davranmasının nedeni; görev ve sorumluluklara çok önem vermesidir. Örneğin; Harf İnkılabını yapmadan çok önce, bu konuyla ilgili olarak herkesle konuşmuş ve toplumdaki aydın kesimi buna ikna ettikten sonra kendi fikirlerinin uygulamasına geçmiştir
Atatürk, yüklendiği tüm görev ve sorumlulukları, sahip olduğu olağanüstü liderlik nitelikleri ve davranışları sayesinde başarıyla tamamlamıştır. Örneğin; savaş sırasında sol kaburga kemiklerinden birinin kırılmasına rağmen, üstlendiği görevi bırakmamış ve tam bir sorumluluk içerisinde başarıyla görevini tamamlamıştır.

Atatürk, bütün yapıcı ve yaratıcı faaliyetlerinde en büyük gücü ömrünün sonuna kadar dahi ihmal etmediği "VAZİFE" duygusundan almıştır. Ayrıca yaptıklarıyla da hiç bir zaman övünmemiştir (201). Görev O'na göre insanın bırakamayacağı, kendinden bir tutkudur. Atatürk, iş canlısı ve hareketli bir yapıya sahiptir. Atatürk, alınan görevin kutsallığına inanan bir liderdi. O'na göre, herkes kendisine düşen görevi yerine getirmeli ve bundan mutluluk duymalıdır. Mesleği ne olursa olsun, her insan mutlaka fayda sağlayacak bir görevi, yerine getirmelidir. İnsan, vazifesini büyük cesaret, bağlılık ve namusluluk duygusu içinde yaparsa, elinden gelen her şeyi
201 Selahattin Demirkan, a.g.e., s.545.

yapmış olur. Başka bir deyişle, insan tam bir sorumluluk
202n
bilinci içinde görevini yapmalıdır ( ).
Atatürk, son derece derin ve güçlü bir görev bilincine sahip olan bir liderdir. Çalışmaları için zaman, mekan ve imkansızlıklar engelleyici faktörler değildir. Çünkü, O nerede ve hangi şartlar altında olursa olsun, bir görevle karşı karşıya geldiğinde, hiç zaman kaybetmeden, görev neyi gerektiriyorsa onu yapardı. Atatürk, Cumhurbaşkanı olduktan sonra bile kırda, piknikte, otomobilde, memleket meseleleri ile ilgili evraklar getirildiğinde hemen onları inceler ve imzalardı. Eğlenirken dahi bir görev çıktı mı, hemen eğlencesini yarıda keser ve görevin gereklerini yerine getirirdi. Atatürk, hayatı boyunca verilen görevleri ihmal etmemiş ve işine geç kalmamıştır. Görevlerine öyle bağlıydı ki, çok acil ve önemli işler olduğunda, gecenin hangi saati olursa olsun, mutlaka uyandırılması gerektiğini yetkililere emretmişti (203).
Atatürk, Türk Milletinin bağımsızlığını elde etmesini hem kendisi için, hem de Türk halkı için vazgeçilmez bir görev olarak kabul etmiştir. Bu görevi yerine getirmek için ölümü bile göze almıştır. O'na göre millet için üstlenilen görev, sonunda ölüm dahi olsa mutlaka yerine getirilmelidir. Bu nedenle, milletin bağımsızlığını elde etmedeki parolası;
I
YA İSTİKLAL, YA ÖLÜM ! "¦ olmuştur.
J
202 Afet İnan, Medeni Bilgiler, T.T.K. Yayını, Ankara, 1969, s.542. 201 Selahattin Demirkan, a.g.e., ss.126-127.

sorumluluklara verdiği önemi, açıkça belirtmiştir. Gençliğe
Atatürk, görev ve Gençliğe Hitabesi'nde Hitabesi'nde şöyle demiştir(204):
"Ulus yoksulluk ve sıkıntı içinde engin ve bitkin düşmüş olabilir. Ey Türk geleceğinin gençliği ! İşte bu ortam ve şartlar içinde bile ödevin, Türk bağımsızlığını ve Cumhuriyetini kurtarmaktır".
Demek ki, Atatürk'e göre imkanlar ve şartlar ne olursa olsun bunları hiç düşünmeden bağımsızlık için mücadele görevinin mutlaka yerine getirilmesi gerekir.
O'na göre verilen bir görevin veya emrin başarıyla yerine getirilmesini sağlamak için, emir veya görevi baştan gerçekleşinceye kadar takip etmek gerekir. Bu düşüncede olan Atatürk, her zaman cephede bulunmuş ve yapılan işleri bizzat yakından izlemiştir. Zaten cephe gerisinde bulunmayı hiçbir zaman düşünmemiştir. Askeri bir lider olarak Atatürk, görev ve sorumluluklara önem verdiğini şu sözlerle ifade etmiştir/205) :
"Komutanlık vazife ve sorumluluğunu yüklenecek kadar omuzlarında ve özellikle dimağlarında güç bulamayanların acıklı sonuçlarla karşılaşmaları kaçınılmazdır".
Atatürk'e göre, sorumluluk bir işin başarılması için Rerekli olan ilk şarttır. Sorumluluktan yoksun olan bir görev
204 Mustafa Kemal Atatürk, Nutuk, C. II., s.898.
205 Askeri Yönüyle Atatürk, a.g.e., s. 131.
"!

anlayışı, daima eksik ve sakattır. Atatürk, giriştiği her işte mutlaka sorumluluğu üzerine almıştır. O'na göre, bir işte sorumluluğu üzerine alan kimse mutlaka başarılı olur. Çünkü bir işin başarılması için gerekli olan en önemli

şey; sorumluluktur. Sorumluluk duygusuna sahip olan bir kimse, aile, toplum ve iş hayatında daima başarılı olur. Medeniyet dünyasında alacağımız mevki de ancak bu sorumluluk duygusu sayesinde elde edilebilir. Atatürk, sorumluluğun önemini şu şekilde ifade etmiştir( ):
"Mesuliyeti üzerine almak cesaret ve hevesi, her işte en çok lazım olan bir haslettir. Birçok insanlar, mesuliyetin başkalarında olduğunu bildikleri zaman, en cesur ve cüretkar olurlar, fakat eğer mesuliyet kendilerinde olursa, bu cesaret ve cüretin azaldığı ve çekingen oldukları görülür. Halbuki mesuliyeti bilerek, hesaplayarak üzerine alan insanlar, küçük ve büyük aldıkları işlerde başarı gösterirler.
....Atatürk, en müşkül şartlar içinde mesuliyeti üzerine aldığı vakit, daima milletin umumi menfaatine hizmet etmek için uğraştığından muvaffakiyetli işler görmüştür".
Atatürk'ün bu konudaki özlü sözü şudur :

MESULİYET YÜKÜ HER ŞEYDEN, ÖLÜMDEN DE AĞIRDIR.

206 Afet İnan, Atatürk Hakkında Hatıra ve Belgeler, a.g.e., ss.317-318
155
Atatürk'ün, yaptığı değerlendirdiğimizde, başka bir işler açısından deyişle toplumsal işlev açısından değerlendirdiğimizde "göreve" yönelik bir liderlik tarzını benimsediğini görürüz. Ama O'nun göreve yönelik bir lider olması demek, yönettiği insanları ihmal etmesi anlamına gelmez. Yönettiği insanların görevlerini yerine getirmelerinde hiçbir zaman baskıya, zora ve cezaya başvurmamıştır. O, yönettiği insanları her zaman gönüllerini fethederek görevlerini yapmalarını sağlamıştır.
Netice olarak, "görev ve sorumluluklara önem veren" liderlik biçimi ile "yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren" liderlik biçimi olaylar karşısında durum ve şartlara ve kişilik yapısına bağlı olarak aynı derecede başarılı olabilir. Bazı insanlarda bu her iki liderlik kabiliyeti mevcut olabilir, îşte Atatürk, bu nadir kişilerden biridir. Atatürk her iki liderlik tarzını da, kendisinde mevcut olan güç sayesinde yerine göre kullanmıştır. İnsanlarla olumlu ilişkilerini başarı ile sürdürmesinin yanında Türk Milletinin amacını gerçekleştirebilmek için de otoritenin bütün biçimlerini kullanmış, ama hiç bir zaman baskı kurma yolunu seçmemiş, amaca meşru yoldan ulaşmaya ve her zaman insanlara doğru söylemeyi tercih etmiştir. Kısaca Atatürk'de yönelik liderlik" ile "insana yönelik liderlik mevcuttur.
"göreve
" birlikte
C - MODERN LİDERLİK KURAMLARI VE ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİ
Modern liderlik kuramları, konuyla ilgili olarak yapılan son çalışmaları kapsamaktadır. Bu kuram bilim adamlarının çoğu tarafından benimsenmiştir. Burada modern kuramlardan Fiedler'in "Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı" ile House'in "Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı"nı açıklamaya çalışacağız. Daha sonra, Atatürk'ün zaman ve koşullar içinde uyguladığı liderlik tarzları ile amaç ve hedefleri gerçekleştirmesinde uyguladığı liderlik tarzlarını değerlendirmeye çalışacağız.
1. MODERN LİDERLİK KURAMLARI
Liderlik konusunda geliştirilen özellikler kuramı ve davranışsal kuramlar, evrensel nitelikte liderlik özelliklerinin belirlenmesinde yetersiz kalmıştır. Bundan dolayı 1950'lerden itibaren bu konuda araştırma yapanlar dikkatlerini çevresel koşullara ve liderin izleyicilerine çevirmişlerdir.
Bu kurama göre liderlik, çevresel şartların birçok değişkeni ile lider arasındaki karşılıklı ilişkilerle açıklanabilir. Bu kuram, bir liderin davranışının, ulaşılmak istenen amacın özelliklerine, liderin kişiliğine, yapılacak işlerin özelliklerine, grup üyelerinin yetenek ve bekleyişlerine, liderin geçmiş tecrübelerine vs. bağlı
156

157
olduğunu ileri sürer (207). Bu kuramı şematik olarak şöyle gösterebiliriz;
Amirlerin Bekleyişleri
Gerçekleştirilecek Amacın Özelliği
Liderin Kişiliği ve Tecrübesi
Kurumun iklimi ve Politikaları
Çalışma Arkadaşlarının Özellikleri ve Bekleyişleri
Takipçilerin (İzleyicilerin) Bekleyişleri ve Davranışları
LİDERİN DAVRANIŞI
Şekil: LİDERLİK DAVRANIŞI
' Tamer Koçel, a.g.e., s.271.
158
Bu kuramın temsilcilerine göre, liderlik belirli nitelikler sonucu ortaya çıkan bir durum olmayıp, daha çok çevrenin ve şartların bir gereği olarak ortaya çıkan bir durumdur. Başka bir deyişle, belirli niteliklere sahip olan bir kimse bazı durumlarda ve çevrelerde lider olabildiği halde, aynı şahıs farklı durum ve çevrelerde lider olmayabilir. Yani farklı bir çevrede aynı kişi etkili olmayabilir.
Modern liderlik kuramına göre lider, işin durumuna göre değişik davranışlarda bulunarak grup üyelerini güdülemeye çalışıp onların başarılı olmalarını sağlar. Bu kuramın amacı, evrensel bir liderlik modeli geliştirmek değildir. Asıl amacı, değişik durum ve koşullarda etkili olan değişkenleri belirleyip bunların liderin davranışlarına olan etkilerini tespit etmektir (208).
Bu kuramın temel felsefesi sudur : Her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzı yoktur. Duruma göre, bazen yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderlik tarzı, bazen da bireylerin kişiliğine önem veren liderlik tarzı daha etkili olabilir (209).
a. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı
Fiedler, liderlik etkinliği konusunda birçok araştırma yapmış ve bu araştırmalarda, "yapıyı harekete geçirme" ve "insan faktörlerine ilgi" değişkenlerini hareket noktası
208 Enver Özkalp, a.g.e., s.229.
209 Gibson J. M. Ivancevich, J. H. Donnely, a.g.e., s.308.
159
olarak kabul etmiştir. Ama bu iki boyutun da tek başına etkin liderliği belirlemede yeterli olmadığı varsayımını da kabul etmiştir. Başka bir deyişle, Fiedler'e göre, iki çeşit liderlik davranışı vardır. Birincisi, "insanlar arası ilişkilere önem veren" liderlik davranışı, ikincisi ise, "bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren" liderlik davranışıdır (210).
Liderlik davranışını belirlemek amacıyla birçok test uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen verilere göre liderin davranışları belirlenmiştir. Uygulanan testlerde, liderin birlikte çalıştığı bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmakta zorluk çektiği kişiyi tanımlaması istenir. Belirlenen bu kişi "en az tercih edilen çalışma arkadaşı" (Least Preferred Co-worker- LPC) dır. Söz konusu belirleme "dostça" ya da "dostça olmayan", "iş birliği yapmaya arzulu" ya da "arzulu olmayan" gibi, yirmi kadar birbirine zıt boyut üzerinde yapılır. LPC puanı, bu yirmi boyutun her birine bir ile sekiz arasında değişen puanlar vermek ve sonra her boyutun aldığı puanları toplamak suretiyle elde edilir. LPC puanı yükseldikçe kişi hakkında beraber çalışma yönündeki istek artmaktadır. Dolayısıyla yüksek bir LPC puanına sahip bir lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşını" nispeten olumlu ifadelerle tanımlayan kişidir. Diğer yandan düşük LPC puanı olan lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşını" daha çok olumsuz ifadelerle tanımlayan kişi olmaktadır. LPC puanı yüksek olan lider, daha çok "insanlar arası ilişkilere" önem veren, LPC puanı düşük olan ise daha çok "göreve önem veren, emir verici ve
210 "Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitim Programlarının Yeniden Değerlendirilmesi", Karizma Dergisi, Sayı:21, Ocak 1986, s.23.
160
otoriter" liderlik davranışları sergileyen kişiler olarak tespit edilmiştir (211).

Bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderler daha çok işin yapılmasına önem verirler. Bu liderler, daha ziyade grup üyelerini yönlendirirler, işin yapılması için kesin emirler verirler ve grup üyelerinin sorunlarıyla ve gereksinmeleriyle çok az ilgilenirler. Bu liderleri en çok tatmin eden şey, işlerin çok kısa sürede yapılmasıdır. Buna karşılık yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren liderler ise, daha çok bireyler arası ilişkilere önem verirler. Bu liderler > daha çok grup üyeleri arasındaki uyuma, arkadaşlık { ilişkilerine ve destekleyici duyguların geliştirilmesine ağırlık , verirler. Kısaca belirtmek gerekirse göreve önem veren ı liderler otoriter bir yapıya, ilişkilere önem veren liderler ise } demokratik bir yapıya sahiptir.
:
Fiedler'e göre etkin liderlik şu durumsal faktörlere bağhdır(212) :
?
- LİDER - ÜYE İLİŞKİSİ,
- GÖREVİN NİTELİĞİ,
-LİDERİN POZİSYONUNDAN DOĞAN GÜCÜ.
21' F. Fiedler, "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", L.Barkowitz içinde, Advances in Experimental Sodal Psychology, Academic Press, NewYork, 1964, ss. 150-190. 212 K. Davis, a.g.e.,s.l57.
" " 161
İşte Fiedler, bu faktörleri ele almak suretiyle liderin göreve yönelik ve insana yönelik davranışını belirlemiştir. I
Fiedler'e göre, liderliği belirleyen bu üç değişkenin açıklaması şöyledir:
- Lider - Üye İlişkisi:
Lider - üye ilişkisi ile grup üyelerinin lidere karşı duydukları güvenin ve bağlılığın derecesi kastedilmektedir. ( ) Başka bir deyişle, bu değişken, liderin grup üyeleri tarafından sevildiğini, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin grup üyelerini etkileme derecesini de belirleyecektir.
214)
215
h
Bir kimsenin liderlik yönünü belirleyen en önemli faktörler şunlardır; grup üyelerinin lidere güvenmesi, i liderliğini kabul etmeye hazır olması ve ona sevgi ve saygı
214
göstermesidir (214).
Tabii bu arada grup üyelerinin lidere güvenmesinin yanında liderin de grup üyelerine güvenmesi gerekir. Bu karşılıklı güvenin sonucunda grup üyeleriyle lider arasında sıcak bir ilişki doğar ve bu durum liderlik için elverişli bir
215
ortam sağlar (215). Eğer lider sevilmeyen ve sayılmayan bir
213 Gibson J. M. Ivancevich, J. H. Donnely, a.g.e., s.303.
214 Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, t.Ü.İktisat Fakültesi İktisat ve Içtimayat Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1976, s.207.
315 W. Jack Duncan, a.g.e., s.221.
'-.'.<.. .->.;-.:Cf .
162
kişi ise, grup üyeleri ile arasındaki ilişkiler zayıf demektir. Bu durum ise liderlik için olumsuz bir ortam yaratır.
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; sevilen, sayılan, güvenilen ve güvenen bir liderin grup üyelerini harekete geçirmesi ve çalıştırması için her hangi bir resmi otoriteye sahip olması gerekmez. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir.
-Yapılacak Görevin Niteliği:
Bu değişken, yapılacak bir görevin ne derece yapılanıp yapılanmadığını ve görevin yapılması için önceden tespit edilmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunamadığını

belirtmekle ilgilidir ( ). Yoksa bu değişken görevin zorluğu ile her hangi bir şekilde ilgili değildir. Çünkü bazı görevler oldukça kesin yöntemlere bağlı iken, bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararma bağlıdır.
Yapılacak görevin niteliği; yapılan işin tabiatı ile ilgilidir. Eğer görev tekrarlamalı veya en azından işlemsel anlamda tahmin edilebilir ise; yapılanmamış göreve oranla kontrol edilmesi daha kolaydır.
En iyi yapılanmış ve tanımlanmış görevlerin yapılması için açık, doğrulanabilir tek bir çözüm yolu olmasına karşılık, yapılanması belirsiz ve iyi tanımlanmamış görevlerin ise tek, açık ve doğrulanabilir bir çözümü yoktur(217).
216 Tamer Koçel, a.g.e., s.273.
217 H. R. Robbitt, ve Diğerleri, a.g.e., s.264.
163
Yapılacak görevin niteliğini; şöyle bir örnekle daha iyi izah edebiliriz : Tuğla ören bir grubun lideri, görev yapısı açısından bir işletme okulundaki profesöre oranla, daha kolay bir göreve sahiptir. Çünkü profesörün görevi adım adım bir sırayı takip etmezken, tuğlacı ustasınınki böyle bir sırayı izler(218).
Yapılacak görev niteliğini kısaca şöyle açıklayabiliriz: Belirsiz ve iyi tanımlanmamış görevlerde liderin grup üyelerini etkilemesi zor olmaktadır. Çünkü hem lider, hem de grup üyeleri görevin ne şekilde yapılacağını tam olarak bilememektedirler. Buna karşılık belirli ve iyi tanımlanmış görevlerde ise, liderin grup üyelerini etkilemesi daha kolay olmaktadır. Çünkü yapılacak görevi hem lider, hem de üyeler bilmektedirler. Yapılacak olan görev iyi tanımlanmış veya tanımlanmamış olabilir.
i -Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü :
Bu değişken, liderin pozisyonun, grup üyelerini, emirleri kabul etmeye zorlama derecesidir. Eğer lider ödüllendirme, cezalandırma, terfi ettirme, işe son verme konularında resmi bir örgütsel mevkide ise, önemli bir pozisyon gücüne sahiptir. Buna göre bir okulun müdürü, grup üyesine göre daha çok pozisyon gücüne sahiptir (219). Kısaca, bu değişken liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayn olarak işgal ettiği mevki'e bağlı resmi otoriteyi ifade etmektedir.
Liderlik görevinin ifası, bu resmi otoritenin kuvvetli olduğu durumlarda daha kolaylaşacaktır.
Organizasyondaki bir liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Eğer fazla ise liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Eğer fazla değilse, liderlik için olumsuz bir ortam var demektir (220). Liderin pozisyon gücü çok veya az olabilir.
Fiedler'in durumsal teorisinde etkin liderlik davranışının tabiatını belirleyen üç durumsal değişken yan yana getirildiğinde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır.
Tablo : 1 Ortamlara Göre Liderlik Durumları
En Olumlu Ortam
En Olumsuz Ortan
İyi
Zayıf
r*
u
Planlanmış Planlanmamı; Planlanmış Planlanmamış
-t
-t -t
Fazla Az
Fazla Az
Fazla Az
Fazla Az
] şe Yönelik İşe Yönelik
İşe Yönelik İnsana Yönelik
İnsana Yönelik İnsana Yönelik
İşe Yönelik İşe Yönelik
218 W. Jack Duncan, a.g.e. s.221. 2191bid.,s.221.
164
1 Tamer Koçel, a.g.e., s.274.
165

Fiedler'e göre, bir liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıda belirtilen durumlara göre farklı olacaktır. Olumlu olarak kabul edilen durumlarda geçerli olan liderlik davranışı, göreve yönelik davranıştır. Aynı şey, durum olumsuz olduğu zaman da geçerlidir (yani göreve yönelik liderlik davranışı geçerlidir). Sadece orta basamaklarda, yani durumlar orta olumlu veya olumsuz diye sınıflandırılan yerler için geçerli olan liderlik davranışı, kişiler arası ilişkilere yönelik olan liderlik davranışıdır(221).
Acaba neden en olumlu ve en olumsuz ortamlarda göreve yönelik liderlik davranışı geçerlidir? Fiedler, bu
soruya şöyle bir açıklama getirmektedir. En olumlu durumlarda grup, yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin insana yönelik bir davranış göstermesi, sonuç almamasına neden olur. Bunun için liderin doğrudan işe ağırlık veren bir davranış göstermesi gerekir. Bu da onun başarılı olmasını sağlar ( ).
Liderlik Durumları tablosunun bir başka yorumu da şu şekilde yapılabilir: Fiedler'e göre, belirli şartlarda ve durumlarda, hem göreve önem veren otoriter liderler, hem de görevden ziyade kişiler arası ilişkilere önem veren demokratik liderler başarılı olabilir. En geçerli olan liderlik davranışının hangisi olduğu, içinde bulunulan duruma bağlıdır. Bir görevin yerine getirilmesi için çok uygun veya uygun olmayan ortamlar olabilir; bu ortamlar için geçerli olan liderlik türü, otokratik (yani göreve yönelik olan) liderliktir.
221 W. Jack Duncan, a.g.e., s.221.
222 Tamer Koçel, a.g.e., s.275.
Güçlük derecesi orta olan durumda ise geçerli olan liderlik türü, insanlar arası ilişkilere önem veren demokratik liderliktir (yani insana yönelik liderliktir) (223).
Fiedler'in durumsallık teorisi, temelde deneylere, bilgilere, ifadelere dayalıdır. Fiedler, her zaman ve her yerde geçerli olan bir liderlik biçiminin varlığını ileri sürmüyor. Onun yerine belirli durum ve şartlara göre değişen liderlik tarzlarını açıklıyor. Fiedler, geçmiş liderlik kurallarının tersine, demokratik, yani, işgörene yönelen liderlik biçiminin tüm durum ve koşulları için geçerli olmadığını ispatlamıştır. Daha da önemlisi Fiedler, en iyi liderlik tarzı olarak, gösterilen tek bir yöntemin var olmadığını vurgulamıştır. Böylece durumun değişkenliği durumsallık teorisinin temelini oluşturur (224).
b. House'ın Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı
Liderlik kuramı ve araştırmalarıyla ilgili olarak en son çalışmalardan birisi Robert House ve Martin Evans
tarafından yapılmıştır.
House ve Evans'a göre, bu kuram genel bekleyiş kuramının bir parçasıdır. Bekleyiş kuramının liderlik açısından taşıdığı anlam şudur: Lideri takip edenler lider tarafından iki konuda motive edilebilirler (225):
223 Toker Dereli, a.g.e., s.210.
224 W. Jack Duncan, a.g.e., s.222.
225 Tamer Koçel, a.g.e., s.277.

-Amaçları belirlemede '
- Grup üyelerinin bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolları bulmalarında.
Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, liderler yönettikleri üyelerin izledikleri amaçları ve bu amaçların değerleme derecesini etkileyebilirler.
Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre liderin iki önemli işlevi vardır ( ):
-Amaçları açık bir hale sokmak, yani ödüllendirilecek davranış biçimi hakkında izleyenlere bilgi vermek.
-İzleyenleri, istenilen davranışa varma çabalarında onları destekleyerek hedefe varılması için ödülleri artırmak.
Bu kurama göre, liderler izleyicilerin davranışlarını etkileme konusunda çeşitli araçlara sahiptirler. Bunlardan bir tanesi, izleyicileri ödüllendirme gücüdür. Ayrıca liderler, izleyenleri, eğiterek, yönlendirerek ve amaca ulaşma yolundaki engelleri kaldırarak onların daha kısa sürede amaçlarına ulaşmasını da sağlar. Bu kurama göre, liderler grup üyelerinin daha iyi ve daha başarılı olmalarına yardım ederek yararlı olurlar (227).

226 W. Jack Duncan, a.g.e., s.226.
227 K. Davis, a.g.e., s. 148.
House'm amaçlara yönelik liderlik kuramı, temelde liderin davranışlarının, grup üyelerinin motivasyonu, performansı ve beklentileri üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre lider dört tip liderlik davranışından birisini gerçekleştirebilir (228) :
i Otoriter Liderlik : |
\
Lider astlarından danışmanlık, çalışma kurallarını sağlar.
ne beklediğini programlarının
bildirir ve özel standartları
ve
Destekleyici Liderlik :|
Lider işi daha zevkli bir hale getirmek için dostluk ilişkilerinde bulunarak, izleyenlerin sorunlarıyla ilgilenir, ihtiyaçlarını temin etmeye çalışır ve mutlu olmalarını sağlar.
Katılımcı Lider :
Lider, grup üyelerine işin yapılması, sorunların çözülmesiyle ilgili teklifleri sunar ve karar vermede onlann da söz sahibi olmasını sağlar. Kısaca, grup üyelerine danışır.
168
228 H. J. Böbbitt^Diğerleri, a.g.e., s.274.
169
Başarıya Yönelik Liderlik :
Lider, performansta gelişmeyi vurgulayan grup, üyelerinin başarılarını artıran ve bu konuda beklentilerini p destekleyen hedefler teşkil eder.
Bu dört liderlik davranışının uygunluğu şu durumsal faktörler tarafından etkilenir:
a. Grup üyelerinin üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
¦ b. Grup üyelerinin kişisel özellikleri, c. Görevin niteliği.
Örneğin, kendi kararlarıyla kendi geleceğinin belirlenebileceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tipinden daha çok tatmin olurlar. Kişinin geleceğinin insanın kontrolünden bağımsız faktörler tarafından belirlenebileceğine inananlar daha ziyade otoriter bir liderlik tipinden tatmin olurlar. Bir de başarmak istedikleri işin gerektirdiği niteliklerin kendilerinde olduğuna inananlar, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimserler (229).
House'm amaçlara yönelik liderlik kuramı için sonuç olarak şunu söyleyebiliriz : Bu kuram bir liderin yapıyı
I
harekete geçirme ve insana ilgi boyutlarını, grup üyelerinin işten duydukları tatmini artırmak veya rol belirsizliğini azaltmak (veya ortadan kaldırmak) için kullanabileceğini belirlemektir. Diğer bir ifadeyle, bu kuram "yapıyı harekete geçirmeyi" rol belirsizliğini azaltan unsur, "insan faktörüne ilgiyi" ise, yapılan işten duyulan tatmini artıran bir araç olarak kabul etmektedir. Bu kurama göre bir liderin görevi şudur : Yapılacak işle ilgili durumları açıklığa kavuşturma veya değiştirme ve böylece grup üyelerinin işten duyacakları tatmini artırmadır (230).
2. MODERN LİDERLİK KURAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ
Liderlik konusunda modern kuramlar, özellikler ve davranışsal kuramlara göre daha geçerlidir. Çünkü modern kuramlar, liderlikte yalnızca özellik ve davranışlara önem vermiyor, daha çok liderlik süre-cinin geçtiği koşullara önem veriyor. Bu kurama göre "Her yerde ve her zaman geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzı yoktur, durum ve şartlara göre liderlik tarzları belirlenir." Yani bazen göreve yönelik liderlik tarzı, bazen da yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren liderlik tarzı geçerli olabilir. Bu kuram en iyi liderlik tarzı veya türü şudur diye bir tanımlama yapmamaktadır.
' Tamer Koçel, a.g.e., s.278.
i. ı
170
230 Toker Dereli, a.g.e., ss.212- 213.

171
En iyi liderlik şu durumlara göre değişir (231): ı
- LİDERİN (yöneticinin) KİŞİLİĞİNE,
- GRUP ÜYELERİNİN NE TİP KİŞİLER OLDUĞUNA VE NASIL ÇALIŞTIKLARINA,
- VERİLEN GÜN VE SAATTEKİ KOŞULLARA.
Modern kuramlar konusunda iki liderlik kuramını inceledik. Bunlardan birincisi Fiedler'in "durumsallık kuramı" dır. Fiedler'in liderlik kuramı, her yerde ve her zaman geçerli tek bir liderlik türü olmadığını ispatlayarak günümüz işletmelerine liderlik konusunda büyük yararlar sağlamıştır. Bu nedenle işletmenin genellikle durum ve koşullara göre lider seçmelerini sağlamıştır. Ama buna rağmen Fiedler'in modeline bazı eleştiriler yapılmıştır. Örneğin; bazı kişilik karakteristiklerin kullanılmasını ve bu karakteristiklerle durum arasında ilişki kurulması gerektiği söylemiştir. Ayrıca bu alanda daha fazla araştırma yapmanın gerekli olduğu vurgulanmıştır. Fakat sonuç olarak, Fiedler'in bu modeli liderlik konusunda bize çok değerli bilgiler kazandırmıştır.
İkincisi ise, House'ın "amaçlara yönelik" liderlik kuramıdır. Bu kuramda daha çok, liderin grup üyelerini nasıl etkilediği, göreve yönelik amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmuştur.
231 "Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitim Programlarının Yeniden Değerlendirilmesi", a.g.e., s.23.
172
Bu kurama göre lider, grup üyelerini motive ederek onların amaçlarına ulaşmalarını sağlar.
Bu kuram, oldukça mantıksal ve bazı deneysel temellere dayalı gerçekçi bir kuramdır. Ama yapılan bazı araştırmalar bu kuramın orijinal biçiminin çok basit olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmalar bu kuramın, iş yerlerinde gerekli olan değişkenleri dikkate almadığını göstermiştir. Bu kuram, bazı insanların güdülenme özelliklerine uygundur, ama bütün insanlar için uygun olduğu söylenemez. Yine liderlerin örgütsel belirsizliği ortadan kaldırıp amaçlan belirleme girişimleri, ile iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma veya ortadan kaldırma girişimleri grup üyelerinden (izleyicilerden) bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir (232).
Ayrıca amaçlara yönelik liderlik kuramının geçerliliğini sağlayacak kadar araştırma yapılmamıştır. Bu açıdan da eleştiri almıştır.
Fakat, bu eleştirilere rağmen House'ın bu kuramının liderlik kuramları konusuna büyük katkıları olmuştur.
Sonuç olarak modern kuramlar için sunu söyleyebiliriz : Gelecekte yapılacak liderlik araştırmaları için gerekli ve önemli bilgiler sağlamıştır.
232 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, a.g.e. s.382.
173
3. ATATÜRK'ÜN LİDERLİĞİNİN MODERN 3
LİDERLİK KURAMLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ
Bu kısımda Atatürk'ün zaman ve koşullar içinde uyguladığı liderlik tarzları ile amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken uyguladığı liderlik tarzlarının değerlendirilmesi yapılacaktır.
a. Atatürk'ün Zaman ve Koşullar İçinde
Uyguladığı Liderlik Tarzlarının ; Değerlendirilmesi
Atatürk, Ordu komutanlıkları, İstiklal Savaşının ilk yıllarındaki Kongre başkanlıkları, Türkiye Büyük Millet Meclisi Bakanlığı, Başkomutanlık ve Cumhurbaşkanlığı gibi çeşitli resmi liderlik görevlerinde bulunmuştur. Bu görevlerin yürütülmesi sırasında çevresi ile olan ilişkileri, farklı zaman ve koşullarda değişik nitelikler taşır. Başka bir deyişle, Atatürk, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için toplumun siyasal ve kültürel yapısından dolayı farklı davranmak zorunda kalmıştır (yani zaman ve şartlar içinde çevresiyle olan ilişkileri değişiklikler arz etmiştir).
Atatürk'ün zaman ve koşullar içinde uyguladığı liderlik tarzlarını Askerlik, İstiklal Savaşı ve Cumhuriyetin ilanından sonraki dönemler içerisinde ele alıp inceleyeceğiz.
174
1- Askerlik Dönemi

Atatürk, bütün liderlik niteliklerine sahip olmasına rağmen her şeyden önce bir askerdi. Atatürk'ün devlet kuruculuğunun, kahramanlığının, milliyetçiliğinin ve dahiliğinin temelinde askeri kişiliği yatmaktadır. Yani bütün kudretini, ana cevher olan askeri kişiliğinden almıştır (233). Atatürk, sahip olduğu derin muhakeme, isabetli görüş ve cesaretli karar verme gibi liderlik niteliklerini askerlik mesleği sayesinde geliştirmiştir (234).
Atatürk, askerlik mesleğinden yetişmiş ve askeri dehasını ispatlamış olan büyük bir komutandır. O, askeri dehasını önce Çanakkale'de göstererek ulusal bir ün kazanmış ve daha sonra sürdürdüğü başarılarla da ününü pekiştirmiştir. Atatürk, bütün olumsuz şartlara ve kıt imkanlara rağmen milletini mutlak zafere ulaştırmış ve bu sayede de askeri dehasını bütün dünyaya kabul ettirmiştir (235). Atatürk, bir askeri deha olarak bir çok üstün niteliklere sahipti. O'nun sahip olduğu liderlik nitelikleri hakkında silah arkadaşı İsmet İnönü şunları söylemiştir (236) :
"Atatürk, gerçekten üstün niteliklere sahipti. Karar sahibidir. Kararları açıktır ve bir defa karar verdikten sonra onu uygulatmak için kişiliği çok etkileyicidir. Örneğin, komutanlıkta bu niteliği özellikle dikkati çeker. Muharebe meydanında yürütmek istediği muharebe
233 Yakup Kadri Karaosmanoğlu, a.g.e., s.103. 234lbid.,s.l09.
:
235 Cemal Enginsoy, "Asker ve Devlet Adamı Atatürk", a.g.64 s.4.
236 İbid., s.6.

şeklini, tertipleri, en uzak yerde bulunan askere kadar duyurur; onun üzerinde kendi iradesini ve azmini mutlaka sirayet ettirirdi. Bu, bir komutan için en büyük niteliklerden biridir. Askerlik vasıfları hakikaten yüksektir. Her millete, her devirde yüksek vasıfta komutan sayılır ".
Askeri bir dahi olan Atatürk, mesleği gereği bir savaş adamıdır. Bir savaş adamı olarak da üstün niteliklere ve yeteneklere sahiptir. Bu nitelik ve yeteneklere sahip olduğunu, farklı düşmanlara karşı şartlar ve durumlar uygun olmamasına rağmen ispatlamıştır. Atatürk bir savaş adamı olmasına rağmen, savaşı zorunlu olmadıkça istememiştir.
Atatürk'ün askeri dehası Çanakkale'de dayanılmaz bir saldın ruhunun şahlanışı ile belirmiş, Çöl harekatında ve Muş cephesinde, saldırı ve çekilme manevraları ile harp tarihi için inanılması güç örnekler vermiştir(237).
2. İstiklal Savaşı Dönemi ;:
Atatürk'ün askeri bir lider olarak dehasının zirveye ulaştığı dönem İstiklal Savaşı dönemidir.
Atatürk, Osmanlı Hükümetinin çok ağır şartları olan bir anlaşmayı imzalamasından sonra bu durumu kabullenmeyip, hemen düşmana karşı gelerek kurtuluş
237 Fethi Ünsel, "Büyük Kararlar Almada Liderlik ve Atatürk", Doğumunun Yüzüncü Yılında Atatürk, Türkiye Muharaipler Derneği Yayını, Ankara, 1981, s.62.

çarelerini aramaya başlamıştır. Çünkü O'na göre, düşmanın her istediğini kabul edersek, düşmanın isteklerinin ardı arkası kesilmez. Atatürk, böyle davranmakla her şeyi kabullenmeyen bir lider olduğunu ispatlamıştır.
Atatürk, kendi kuvveti ile düşmanın bu isteklerine karşı koyacağını İstanbul Hükümetine bildirdi. İşte bu bildiri İstiklal Savaşını başlatan milli ruhun ilk belirtisi olmuştur.
Atatürk, 3.ncü Ordu Müfettişi olarak Anadolu topraklarına ayak bastığı zaman düşüncelerini gerçekleştirmek için, zaman, mekan ve şartlar uygun değildi. Atatürk'ün İstiklal Savaşında uyguladığı, liderlik tarzını daha iyi anlamak için, İstiklal Savaşı öncesi durum ve şartları açıklamak gerekir.
Milli kurtuluş hareketine başlarken, yorgun ve yenik bir durumdaydık, ayrıca bizi destekleyen bir ülke de yoktu. Ordumuz düzenli değildi ve cephane yetersizdi. Ülke içinde ise soyguncu çeteleri çoğalmış ve halka zarar vermekte idi. Kurtuluş için halk ikiye ayrılmış, bir kısmı tamamen padişaha bağlı, diğer bir kısmı ise, güçlü bir ülkenin egemenliğini kabul etme düşüncesindeydi. Kısaca belirtmek gerekirse, durum ve şartlar hiç de iyi değildi.

Peki bütün bu olumsuzluklar içinde Atatürk, amaçlarını gerçekleştirip hedefine ulaşmak için acaba neye güveniyordu ? O, önce Türk Milletinin üstün mücadele gücüne sonra da sarsılmaz irade ve azmine güveniyordu.
,r. ,f i\
177
Atatürk, İstiklal Savaşına başlarken, askerlik mesleğinden dolayı sahip olduğu resmi otoriteye güvenmemiştir. Çünkü O, daha Kurtuluş Savaşının başlangıcında askerlik görevinden istifa etmiştir. Böylece resmi otoritesi ortadan kalkmıştır. Atatürk'ün otoritesi, sahip olduğu liderlik niteliklerinden, zaman ve koşullar içinde doğru ve dürüst davranmasından kaynaklanıyordu. Kısaca, kişilik yapısından kaynaklanıyordu.
Atatürk'ün amacı, Türk toplumunun bağımsızlığını kazanmasıydı. Bu nedenle İstiklal Savaşındaki görevi, yurdu düşmandan temizlemekti. Atatürk, amacına ulaşmak için, yeri, zamanı ve şartları çok iyi seçen ve bundan faydalanmasını bilen, ayrıca elindeki kuvveti ustalıkla kullanabilen olağanüstü bir askeri liderdir. Buna örnek olarak, Sakarya Meydan Muharebesini verebiliriz. Atatürk, Sakarya Meydan Muharebesinde orduyu yüz kilometre geriye çekerek, ordu için uygun olmayan zaman ve koşulları uygun hale getirerek savaşı kazanmıştır (238). Atatürk, yüz kilometrelik bir alanı düşmana bırakarak geri çekilme emrini verdiğinde çok büyük tenkitlere uğramıştır. Ama bütün bunlara rağmen verdiği karardan vazgeçmemiştir. Burada otokratik bir liderlik tarzını uyguladığını görüyoruz. Atatürk, hareketlerini hiçbir zaman şansa ve tesadüfe bırakmamış bir Başkumandan ve liderdir. Atatürk, Sakarya Meydan Muharebesinde, kurtulmamızın tek aracının Ordu olduğunu bildiğinden, orduyu, imhadan korumak için tüm olumsuz şartları (örneğin; muhtemel düşman kuşatma hareketlerini) dikkatlice gözden geçirdikten sonra orduyu Sakarya gerisinde tertiplemiştir.
l8Fahri Belen, Atatürk'ün Asker Kişiliği, MEB.Basımevi, İstanbul, 1963, s.21.
178
Atatürk, en güç ve tehlikeli durumların ve şartların adamı idi, işi ne kadar ağır olursa olsun, o oranda iradesi; tehlikenin büyüklüğü ne kadar artarsa artsın, o oranda da cüret ve cesareti artan bir liderdi (239).
3. Cumhuriyetin İlanından Sonraki Dönem
Atatürk, İstiklal Savaşının kazanılmasından sonra, Yeni Türkiye Devleti'nin Cumhurbaşkanı olmuştur. Bu yüce görev ile devlet adamlığı dönemi başlamıştır. Aslında bu görevden önceki şartlar O'nun bir devlet adamı olarak yetişmesini sağlamıştır. Demek ki, O'nun devlet adamlığı Cumhurbaşkanlığından önceki devrelere kadar uzanmaktadır. Atatürk, Cumhuriyetin ilanından sonraki dönemde, Türk halkının refah ve mutluluğunu sağlayacak reform hareketlerine girişmiş ve verdiği direktiflerle de yönlendirici bir liderlik tarzını benimsemiştir. Atatürk, bu dönemde genel olarak hedefler göstermiş ve amaçlar belirlemiştir. Bu genel hedeflerin gerçekleştirilmesini ve sorunların aynntılannı ise arkadaşlarına bırakmıştır. Atatürk'ün böyle davranması inkılap hareketlerinin ortaya atılıp, gerçekleşmesinde çok etkili olmuştur (240).
Cumhuriyetin ilanından sonra Atatürk'ün uyguladığı liderlik tarzına geçmeden önce, memleketin nasıl bir durumda olduğunu açıklamada büyük yarar vardır.
239 îbid., s.21.
240 Muzaffer Erendil, Çok Yönlü Lider Atatürk, Genel Kurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 1986, s.224.
179
Türk Milleti; dar ve kısa görüşlü yöneticiler tarafından Birinci Dünya Savaşma sürüklenmiş, buradan perişan bir şekilde çıkmış ve daha sonra yurdunu işgal eden düşmanlardan kurtarmak için, Ulu Lider Atatürk'ün idaresinde bir tür ölüm kalım savaşma girişmiş ve sonuçta bağımsızlığına kavuşmuştur. Ama bütün bunların karşılığında da binlerce aydın Türk genci şehit olmuştur. Yendiği düşman ise Türk topraklarını terk ederken her tarafı yıkıp yakmış ve her şeyi talan etmiştir. Sonuçta; Vatanın her tarafı harabeye dönmüş, insanların çoğu aç ve açıkta kalmıştır.
Milli mücadele sırasında bütün imkanlar ve kaynaklar zorlanarak elde edilen gelir (Taarruz için) ordunun ihtiyaçlarının temini için harcandığından devletin hazinesinde de hiç para kalmamıştı.

Halkın tamamına yakını ise cahildi, yani okuma yazma bilmiyordu. Ayrıca halk, bir sürü batıl inanışların ve gerici fikirlerin etkisi altında bulunuyordu. Bütün bunların yanında halk hiçbir şey düşünmeden körü körüne tarikatlara, tekke ve zaviyelere bağlıydı.
Diğer taraftan genç, dinamik ve aydın kişiler ise yok denecek kadar azdı. Çünkü büyük çoğunluğu Çanakkale ve Kurtuluş Savaşlarında toprağa verilmişti.
Kısaca, memleket, ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan bir çöküntü içindeydi.
Acaba bütün bu imkansızlıklar karşısında ne yapmak gerekirdi? İşleri oluruna mı bırakmak gerekirdi? Tabii ki hayır. Eğer işler oluruna
180
bırakılacak olsaydı, o zaman Milli Kurtuluş hareketinin hiç bir anlamı kalmazdı. Atatürk, Kurtuluş Savaşını büyük bir zaferle kazandıktan sonra da işleri oluruna bırakmadı. Başka bir deyişle, Atatürk, bu durumda liberal liderlik tarzını benimsememiştir. Aksine zaferden sonraki işlerin daha önemli olduğunu belirtmiş ve bunun için ekonomik, sosyal ve askeri durumumuzu çağın gereklerine uygun olan bir hızla düzenlemesi gerektiğini açıklamıştır. Diğer bir ifade ile, bağımsız Türk devletini en sağlam ve en modern temeller üzerine kurmak gerektiğini belirtmiştir.
Atatürk'ün bu dönemdeki temel amacı; devlet kurum ve kuruluşlarının çağdaş düşünce ve gerçeklere uygun olarak kurulmasını sağlamaktır. Zaten Atatürk'ün bu dönemdeki en büyük özelliği yeni müesseseler kurmaya çalışmasıdır.
Amerika'n Siyasal bilimci Dankwart RUSTOW'a göre, Atatürk'ü tarihteki diğer liderlerden ayıran en önemli özellik, "teşkilatlanma konusundaki daha büyük ve daha yoğun çabasıdır". Yine RUSTOW, "Kurum kurucusu olarak Atatürk (Atatürk as in institution buildir)" adlı makalesinde O'nun hakkında şunları yazmıştır(241) :
"Her şeyden önce Atatürk, inşa edilen, bu günün ihtiyaçlarına etkin biçimde cevap veren ve belirsiz bir geleceğin tehditlerine karşı da halkını koruyan bir dizi kurum yaratmıştır".
241 Ergun Özbudun, "Atatürk ve Devlet Hayatı", a.g.e., s.83.
181

Siyasal alanda çağdaşlaşmanın en önemli problemi, bir toplumun sıkı sıkıya bağlı olduğu geleneksel bir sistemden, yenileşmeyi ve ilerlemeyi hedef alan başka bir sisteme geçiş dönemidir (242). Atatürk, siyasi bir lider olarak böyle bir problemin farkındaydı. Buna rağmen toplumun bünyesine uymayan ve ilerlemeye engel teşkil eden siyasi kurumlan kaldırıp yerlerine yenilerini getirme konusunda son derece kararlı ve azimliydi.
İşte Atatürk, bu kararlılık ve azimle, bir taraftan tam yetki ve sorumluluk esaslarına dayalı mükemmel bir idare sistemini kurmaya çalışırken, diğer yandan toplumun bütün hayatını kapsayacak şekilde sosyal ve kültürel alanda çağdaşlaşma hareketlerine geçmiştir. Bu tarihi ve kutsal görevi, şahsen üzerine alarak işe başlamıştır (243).
Atatürk'ün cumhuriyetin ilanından sonra yaptığı yenilikleri burada uzun uzun anlatırsak konumuzun sınırlarının çok dışına çıkmış oluruz. Bunun için bu kısımda yaptığı yeniliklerin bir özetini vermeye çalışacağız.
Atatürk'ün yaptığı yenilik faaliyetlerini şöyle sıralamak mümkündür(244):
242 C. E. Black, Çağdaşlaşmanın İtici Güçleri, Çev.Fatih Gümüş, Ankara, Doğuş*: matbaacılık, 1986, s.53.
-43 Hasan Rıza Soyak, Atatürk'ten Hatıralar, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yayını, İstanbul, 1973, s.257.
244 İbid., ss.257-258.
182
- Din ve Devlet İşlerini Birbirinden Ayırma ve Laiklik İlkesini Kabul Etme, (1 Mart 1924 Halifeliğin kaldırılması ve 10 Nisan 1928 Laiklik ilkesinin kabulü).
- Kılık ve Kıyafet Kanunu: (25 Kasım 1925'de şapkanın kabul edilmesi ve 30 Kasım 1925'te tekke ve zaviyelerle türbe ve yatırların kapatılması).
- Gerçekte akıl ve mantığa olduğu kadar, İslam dininin esaslarına da uymayan batıl inanışları, değişik yollarla yapılacak uyarlamalarla, vicdan ve zihinlerden söküp atarak aklın ve müsbet ilimlerin egemenliğini sağlamak.

- Cehalet ve taasuba destek olan bütün Orta çağ kurumlarını yenilemek (Eğitim, hukuk, kültür ve ekonomi alanında yapılan yenilikler).
- Özet olarak; görüş, düşünüş, anlayış ve inanışlarımızda, hatta kılık ve kıyafetlerimizde Batının yeniliklerine doğru derin ve kesin değişikliklerin yapılmasına yol açmak.

Atatürk'e göre bu yenilikler gerçekleştiği takdirde, halkın ruhunda mevcut olan yenilik yeteneği kısa bir sürede, ateşli bir arzu gibi bütün benliği saracaktır. Böylece Türk Milleti yeni bir düşünce ve anlayış içinde çağın en ileri medeniyet seviyesine yükselmenin, zengin olmanın,

183

memleketi imar etmenin ve yüksek refaha kavuşmasının yol ve imkanlarını rahatlıkla bulacaktır (245).

Atatürk'ün yaptığı yenilikler arasında en önemli yeri ekonomik alanda yapılan yenilikler almaktadır. Çünkü O'na göre, toplumun mutluluğu, güvenliği, devamlılığı ve iş başarma gücü için ekonomik faktör vazgeçilmez bir araç ve amaçtır. Bu nedenle Atatürk, toplumu oluşturan bireylerin daha iyi iş çıkarıp, daha yararlı olmaları için mutlaka ekonomik yönden güçlü olmaları gerektiğini savunmuştur. O'na göre ekonomi şu demektir (246) :

"Ekonomi her şey demektir. Yaşamak için, mutlu olmak için, insanlığın varlığı için ne gerekli ise hepsi demektir ".

Atatürk, barış taraftan olan bir liderdir. Bu nedenle Cumhuriyetin ilanından sonraki çalışmalarını bu düşünce doğrultusunda sürdürmüştür. O, her zaman "Yurtta Sulh, Cihanda Sulh" parolası ile hareket etmiştir.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan anlaşılmaktadır ki, Atatürk, zaman ve koşullar içinde hemen hemen bütün liderlik tarzlarını uygulamıştır. Tabii "bırakınız yapsınlar", liderlik tarzı hariç.

Atatürk, amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda, bazen otokratik, bazen demokratik liderlik tarzlarını benimsemiştir.

245 İbid.

246 Atatürk Söylev ve Demeçleri, C.II. T.T.K. Basımevi, 1952, s.110.

184

Atatürk, çok acil ve önemli durumlarda, amacın gerçekleşmesi için otokratik liderlik tarzını benimsemiştir. Çünkü, otokratik liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzına nazaran daha kısa sürede karar almayı sağlamaktadır.

Atatürk, İstiklal Savaşı sırasında Başkomutanlık yetki yasası Mecliste uzatılmadığı zaman son derece otokratik bir şekilde davranmıştır. Nedeni ise zaman ve koşulların uzun uzun bir tartışmaya imkan tanımamasıdır. Aslında burada her hangi bir kişiye karşı otokratik bir şekilde davranmamıştır. Kendi kişisel amacı için de böyle davranmamıştır. Başkomutanlık yetkisinin uzatılmasını istemesinin nedeni, milli bir amaç olan toplumun bağımsızlığını kazanmasıdır.

Atatürk, Başkomutanlık yetki yasası Mecliste uzatılmadığı zaman aynen şöyle konuşmuştur (247):

"Düşman karşısında bulunan ordumuz, başsız bırakılamazdı. Binaenaleyh, bırakmadım, bırakmam ve bırakmayacağım ".

Şunu da belirtmekte yarar var; bu sıradaki Meclisin tam olarak demokratik bir özellik taşıdığını söyleyemeyiz. Yani Meclis illerden gönderilen temsilcilerden oluşuyordu, ama bunlar seçim yoluyla gelmemişlerdi. Bu durum Atatürk'ü otokratik bir lider şeklinde davranmaya yöneltmiştir.

Atatürk'ün askerlikte uyguladığı liderlik tarzını şöyle açıklayabiliriz :

Atatürk, Trablusgarp, Çanakkale, Doğu ve Çöl Savaşlarında yönettiği kuvvetler ve insanlar üzerinde

247 Emre Kongar, a.g.e., s.233.

185

hiçbir zaman baskı, şiddet ve zor kullanmamıştır. Liderlik gücünü, sadece ve sadece insanları kendine bağlama ve kendisine güvenmeleri için kullanmıştır. Hiçbir zaman cezalandırma yöntemi ile insanları yönetmeye kalkmamıştır. Kimsenin burnunu kanatmamış, kimsenin kalbini kırmamıştır. Büyük bir acıma duygusuna sahip olmasına rağmen, savaş koşulları zorunlu kıldığı zaman askerlerine "Size taarruz ediniz demiyorum, ölmenizi emrediyorum." diyebilecek kadar çelik gibi güçlü bir liderlik iradesine sahiptir. Büyük lider, hiçbir zaman zorlayıcı güç kullanmadan kendisine bağladığı astlarının (tek ere kadar) sonsuz güven ve sevgi

duyguları sayesinde, yenilmiş ve dağılmış olan birlikleri toplayarak düşmana karşı meydana getirdiği çelik duvar sayesinde İstiklal Savaşım kazanmıştır (248).
Atatürk, askerlik döneminde yönettiği insanlarla çok iyi ilişkiler kurmuştur. Bu nedenle O'nun bu dönemde "insana yönelik" bir liderlik tarzını benimsediği rahatlıkla söyleyebiliriz.
Atatürk, savaş alanlarında ise son derece otoriterdir. Yani savaş alanlarında otokratik bir liderlik tarzı uygulamıştır. Tabii yine içinde bulunulan koşullar nedeniyle böyle davranmak zorunda kalmıştır. Çünkü savaş alanlarında yapılacak olan bir hata binlerce insanın hayatına mal olabilir. Bu nedenle, böyle bir durumda da otokratik bir liderlik tarzı daha iyi sonuçlar verir. Atatürk'ün otokratik bir liderlik tarzını benimsemesinin nedeni görev ve sorumluluklara çok önem vermesidir.
' F. Ünsel, "Büyük Kararlar Almada Liderlik ve Atatürk", a.g.e., s.62.

Atatürk, en kritik anlarda isabetli kararlar vermesi, savaş sırasında savaşanlarla beraber olması ve insanların kişiliğine önem vermesi nedeniyle herkesin güvenini kazanmıştır.
Atatürk, Cumhuriyetin ilanından sonra, inkılapçı bir liderlik tarzını benimsemiştir. Fakat bu liderlik tarzı, ihtilalci liderlik tarzından çok farklıdır. Çünkü geniş bir toplumsal değişmeyi hedef alan bir liderlik tarzıdır. Atatürk, benimsediği bu liderlik tarzı ile, kesinlikle eskiyi tamamen kökünden söküp atan bir değişmeyi hedef almamıştır. O, bir evrim sonucu eskiyen, toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeyen kurumların yerlerine, toplumun ihtiyaçlarına ve değişen şartlara cevap verebilen yenilerinin oluşturulmasını temel hedef olarak almıştır. Bu nedenle Atatürk, toplumun bünyesine uygun olarak, ilim, eğitim, hukuk, sanat, iktisad v.b. gibi alanlarda, geniş çapta değişmeler gerçekleştirmiştir. Bu değişmeler içinde daima toplumun ve onu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını dikkate almıştır. Başka bir deyişle, Atatürk, toplumun psikolojik desteğini hiçbir zaman ihmal etmemiştir. Atatürk, değişimi kişisel değil, toplumsal anlamda ele almıştır. Yani "BEN YAPTIM" dememiş "HEPİMİZ YAPTIK" demiştir. Atatürk, Cumhuriyetin ilanından sonra, yenilikçi, kurum kurucu (teşkilatçı) ve yönlendirici bir liderlik tarzını benimsemiştir.
Atatürk'ün zaman ve koşullar içinde liderlik davranışlarına baktığımızda hep "göreve yönelik" bir davranışı benimsediğini görürüz. Ama "göreve yönelik" bir liderlik davranışının yanında "insana yönelik" liderlik davranışını da benimsemiştir. Başka bir şekilde ifade etmek

gerekirse, Atatürk'ün zaman ve koşullar içindeki liderlik davranışları, Fiedler'in belirttiği "göreve yönelik" ve "insana yönelik" liderlik modelinin her ikisine de uymaktadır. Atatürk, yerine göre "göreve yönelik" bir lider gibi davranmış, yerine göre de "insana yönelik" bir lider gibi davranmıştır. Atatürk, zaman ve koşullara göre, amacını gerçekleştirecek ve hedefine ulaştıracak liderlik tarzlarından hangisini uygun görmüşse onu uygulamıştır. Bazen, zaman ve şartlar kısa sürede karar almayı gerektirdiğinde "otokratik" liderlik tarzını benimsemiştir. Çünkü, o anda amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak olan liderlik tarzı budur. Ama bazen da zaman ve şartlar demokratik liderlik tarzını benimsemesini sağlamıştır. Aslında Atatürk, genelde "demokratik" bir liderlik tarzını benimsemiş ve uygulamıştır. O, yönettiği insanlara her zaman gerekli açıklamaları yapmış olan bir liderdir. İstiklal Savaşında yönettiği insanlara her zaman yakın olmuş ve güvenmiştir. Muharebe esnasında bulunmaması gereken yerlerde dahi bulunarak, yönettiği insanlara daima yakın olduğunu ispatlamıştır. Yine O'nun ne derece demokratik bir lider olduğunu anlamak için daha önce anlattığımız "Dil ve Güneş Teorisi" üzerinde Hikmet Bayur ile yaptığı tartışmayı örnek verebiliriz. Atatürk, zorunlu olmadıkça yakın çevresinde demokratik liderliğin dışına pek çıkmak istemezdi.
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz : Atatürk, yalnızca belirli durum ve şartlarda uygun olan bir liderlik yapısına sahip değildir. O, bütün durum ve şartlarda geçerli olan bir liderlik yapısına sahiptir. Yani yerine göre "göreve yönelik"

yerine göre, "insana yönelik" liderlik davranışlarında bulunmuştur. Yine amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi doğrultusunda, yerine göre "Demokratik" yerine göre de, "Otokratik" liderlik tarzlarını benimsemiştir. Başka bir deyişle, amacını gerçekleştirip hedefine ulaştıracak hangi liderlik tarzı uygunsa onu benimseyip uygulamıştır.

b. Atatürk'ün Amaç ve Hedefleri İle Bu Amaçların Gerçekleştirilmesine Yönelik Uyguladığı Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesi

Atatürk, her zaman kendine amaçlar ve hedefler belirlemiş ve bunlara göre hareket etmiştir. Gelişigüzel hiçbir iş yapmamıştır. O, her zaman, ne yapmak istediğini ve ne yapacağını bilen bir kişi olarak hareket etmiştir. Bütün gençlerin de bu şekilde hareket etmesini istemiştir. Bu konuda gençlere şunları söylemiştir (249) :

"Gençlerimiz ve aydınlarımız ne için yürüdüklerini ve ne yapacaklarını önce kendi dimağlarında iyice kararlaştırmak, onları halk tarafından iyice sindirilebilir hale getirmeli ve onları ancak ondan sonra ortaya atmalıdır."

Atatürk, hedeflerini belirlerken daima bu zihniyetle hareket etmiştir. Ama hedef belirlemekle her şey gerçekleşmez. Onun için hedeflerin belirlenmesinin yanında, takip edilmesi gereken yolların da belirlenmesi gerekir. Başka

' Hüseyin Cevizoğlu, a.g.e., s.65.

bir deyişle, hedeflere kesin ve güvenli bir şekilde ulaşmayı sağlayacak olan ekonomik, sosyal ve siyasal ortamın oluşturulması gerekir. İşte Atatürk, bütün yaşamı boyunca yavaş yavaş bu ortamların oluşmasını sağlayarak hedeflerine emin adımlarla ulaşmıştır. Bu ortamların içinde en önemlisi ekonomik ortamdır. Çünkü, O'na göre, ekonomik bakımdan gelişmemiş olan toplumlar, başkalarının esiri olmaya mahkumdur.

Atatürk, Türk Kurtuluş Hareketine başlamadan önce ulusal bağımsızlık ve egemenliğe çok büyük önem vermiştir. Türk Kurtuluş Hareketinin büyük bir başarıyla sonuçlanmasından hemen sonra Atatürk, en önemli olan hedefini açıklamıştır. Bu hedef, çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmaktır. Bu hedefi kurtuluş zaferinden sonra açıklamasının nedeni, çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmak için gerekli ortamın (yani ulusal bağımsızlığın) sağlanmasıdır. Aslında Atatürk, daha okul çağlarında iken bu hedef üzerinde uzun uzun düşünmüş ve bu hedefe ulaşmak için gerekli olan ortam ve koşulların uygunluğunu beklemiştir. Bu ortam ve koşullar ancak yurdun düşmandan kurtarılmasından sonra uygun hale gelmiştir.

Peki, bu hedeflerle Atatürk'ün öngördüğü amaçlar nelerdir? Bu sorunun cevabı sudur, Atatürk, amaç olarak, Türk Milletinin daima şan ve şerefle yaşaması ve buna bağlı olarak refah ve mutluluğun sağlanmasını öngörmüştür. O'na göre, bu ulusal hedefler, milletin ruh ve vicdanından kaynaklanmaktadır.

Bu hedeflerin amaçları aynıdır. Ama bu amaçlara ulaşmak çin hedeflerin ayrı ayrı ve bir sıra içinde ele alınması gerekir. Başka bir ifade ile, bu hedefler aynı amaçlara adım adım ulaşmayı sağlayan birer araçtır. Atatürk de bu hedefleri, önem ve öncelik sırasına göre ele alıp gerçekleştirmiştir. Kısaca belirtmek gerekirse, bu hedefler temel amaçlarıyla beraber Atatürk'ün davranışlarında yönlendirici bir rol oynamıştır.

Atatürk'ün amaç ve hedeflerini genel olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

l.Yurdun Kurtarılması Amacı

Mustafa Kemal, yurdun kurtarılması için mücadeleye başlarken belirli bir amacı vardı. Bu amacı şöyle belirlemiştir(250) :

"Temel ilke, Türk Milletinin saygın ve şerefli bir millet olarak yaşamasıdır. Bu, ancak tam bağımsız olmakla sağlanır."

İşte Atatürk, bu milli amacı gerçekleştirmek için ilk hedef olarak yurdun düşmandan temizlenmesini öngörmüştür. Milli amaca göre belirlenmiş olan milli hedefe ulaşması için önce adım adım bazı uygulamaların gerçekleşmesi gerekirdi. Atatürk de başlangıçtan itibaren tutacağı yolu ve bu yoldan giderek varılacak hedefleri önceden belirlemiştir.

250 Mustafa Kemal Atatürk, Nutuk, Türk Dil Kurumu Yayını, Ankara, 1981, a.g.e. s.10.

191
Şimdi de Atatürk'ün belirlediği bu milli amaca ve hedefe nasıl vardığını açıklamaya çalışalım, Mustafa Kemal,
Osmanlı Devletinin artık devrini tamamladığını, böyle bir durumda Türk Milletinin yok olmasını önlemek ve yeni bir devlet kurmak gerektiği düşüncesini daima savunmuş ve bunu da milleti adına temel amaç kabul etmiştir. Bu konudaki fikirlerini, rütbesi, görevi ne olursa olsun her yerde ve her zaman hiç kimseden çekinmeden ve korkmadan açıkça söylemiştir (25İ).
Atatürk, Türk toplumunun kötü durumdan kurtulması için önerilen çözüm yollarından (İngiltere' nin himayesi, Amerika' nın mandasını kabul etmek, yöresel kurtuluş çarelerine girişmek) hiçbirini kabul etmemiştir. Çünkü O'na göre, bu kararların mantığı ve temel dayanağı çürüktür. Atatürk'e göre bir tek çözüm yolu vardı. O da Milli Egemenliğe dayalı, bağımsız bir Türk devletinin kurulmasıydı. Bu kararın gerçekleşmesi için ölümün bile göze alınması gerektiğini Türk Milletine benimsetmeye çalışmıştır (252).
Atatürk, bu kararı verirken tek bir şeye inanmış ve güvenmiştir, yani Türk Milletine. Bu konudaki düşüncelerini Nutuk'ta şöyle dile getirmiştir (253):
251 Fethi Zabsız, "Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün Nutuk'u, Hakkında Bazı Bilgiler", Doğumunun Yüzüncü Yılında Atatürk, Türkiye Muharipler Derneği Yayını, Ankara, 1981, ss.29-30.
252 İbid. ,; ^r.A ,¦.
253 İbid.
192
"Milletin vicdanında ve geleceğinde sezinlediğim büyük gelişme yeteneğini bir milli sır gibi vicdanımda taşıyarak aşama aşama bütün toplumumuza uygulattırmak zorundayım".
Atatürk, böyle demekle Türk Milletine olan güvenini ve inancını açıkça belirtmiş ve geleceğe ilişkin hedeflerini özet olarak izah etmiştir.
Atatürk, yurdu kurtarmak için girişilen tüm hareketleri desteklediğini bir bildiri ile ilan etmiştir. Bu bildiride şöyle bir açıklama yapmıştır : " Geçirdiğimiz şu yaşam ve ölüm günlerinde bütün milletçe her taraftaki çaba ve gösterilerle sağlanmasına çalışılan Milli İstiklalimiz uğrunda milletle beraber sonuna kadar çalışacağıma söz veriyorum." Ayrıca Atatürk, yurdun kurtarılması için kurulan cemiyetlerin birleşmesini ve Sivas'ta yapılacak Kongreye temsilci gönderilmesini istemiştir. Sivas Kongresinden önce Erzurum Kongresinde yurdun kurtarılması için Doğu Anadolu'da kurulan cemiyetlerin bir ad altında toplanmasına karar verilmiştir. Bu topluluğu yönetmek için de bir Temsil Heyeti seçilmiştir. Bu heyete Mustafa Kemal başkan seçilmiştir. Mustafa Kemal, burada bütün dünyaya milletimizin birlik ve beraberlik içinde olduğunu ilan etmiştir (254).
Sivas Kongresinde, yurdun kurtarılması için gerek Trakya'da gerekse Anadoluda kurulan tüm cemiyetler bir ad altında birleştirildi. Bu kongrede "Misak-ı Milli" diye
254 Muzaffer Erendil, a.g.e., ss.91-94.
193
bilinen "Ulusal Ant" hazırlandı. Kısaca, bu kongrede siyasal yönden bağımsızlık planları daha somut hale getirildi. Atatürk'ün yurdun kurtarılması konusunda ne derece azimli ve inançlı bir lider olduğunu, Sivas'ta Amerikan Heyeti Başkanı General Harbord'un "Başarılı olamazsanız ne yapacaksınız ?" şeklindeki sorusuna verdiği cevaptan anlıyoruz (255) :
"Bir millet varlığını ve bağımsızlığını korumak için düşünülebilen girişim ve fedakarlığı yaptıktan sonra başarır. Ya başaramazsak demek, o milleti ölmüş saymak demektir. Öyle ise, millet yaşadıkça ve fedakarca girişimlerine devam eyledikçe başarısızlık söz konusu olamaz ".
23 Nisan 1920'de T.B.M.Meclisi kurulmuş, Devlet ve Hükümet Başkanlığına da Mustafa Kemal Paşa getirilmiştir. Daha sonra Mustafa Kemal Paşa, Milli ordunun kuruluşunu sağlamış ve 1921 Ağustosunda T.B.M.Meclisinin kararıyla Başkomutanlık yetkisini almıştır. Artık bundan sonra, olağanüstü liderlik nitelikleri (yani gücü, kudreti, azmi, iradesi, sorumluluğu, inisiyatifi ve yerinde kararları) sayesinde, Sakarya Savaşını, Büyük Taarruzu ve Dumlupmar Savaşını büyük bir

başarıyla kazanarak düşmanı denize dökmüştür.

Sonuçta Atatürk, yurdun kurtarılması hedefine ulaşıp,
birinci amacını gerçekleştirmiştir.

2. Çağdaş Uygarlık Seviyesine Ulaşma Amacı

Atatürk'ün ikinci ana amacı ve hedefini çağdaşlaşma oluşturmaktadır. O'nun belirlemiş olduğu çağdaş uygarlık seviyesine ulaşma hedefi yani çağdaşlaşma, diğer ulusal hedeflerden farklıdır. Bu nedenle, kısa bir sürede bu hedefe ulaşmak mümkün değildir. Bunun için bu hedefi sürekli izlemek gerekir. Bu hedefi izleyebilmenin tek şartı, geleneksel kurum ve yöntemlerin yerine, toplumun bünyesine uygun ve ilerlemeyi hızlandıran kurum ve yöntemlerin konulmasıdır.

Atatürk, yurdun düşmandan temizlenmesiyle ilgili amaç ve hedefleri belirlerken sadece askeri yönden değil, aynı zamanda politik yönden de amaç ve hedefler belirlemiştir. Çünkü O'na göre yurdun düşmandan temizlenmesi hareketi başarıya ulaştıktan sonra "Milli Egemenliğin" bütün ilke ve kurumlarının gerçekleştirilmesi gerekir. Bu da bize, Atatürk'ün amacının yalnızca askeri uygulama ile sınırlı olmayıp, gelecekle ilgili tasarıları da içerdiğini göstermektedir (256).

Atatürk, daha öğrenci iken Türk toplumunun çağdaşlaşması ile ilgili düşüncelere sahipti. İşte bu görüşlerini, milli bir sır gibi tam otuz beş yıl vicdanında saklamış ve uygun olan ortamı bulunca da sırasıyla uygulamaya koymuştur.

255 İbid., ss.96-97.

256 İbid., s.22.

Atatürk'e göre, bir toplumun çağdaşlaşması için önce bağımsız olması gerekir. Bunun bilincinde olan Atatürk, önce Türk toplumunun bağımsızlığını kazanması için Milli Mücadele hareketine başlamıştır. Milli Mücadeleyi büyük bir başarıyla kazandıktan sonra esas amacı olan çağdaşlaşma hareketlerine başlamıştır.

Türk Milletinin bağımsızlığını kazanmasından sonra, Atatürk, Türk Milletine yeni bir hedef göstermiştir. Bu hedefi şöyle açıklamıştır(257):

"Ordumuzun şimdiye kadar elde ettiği zaferler, ülkemizi gerçek kurtuluşa ulaştırmış sayılmaz. Bu zafer, ancak gelecek zaferlerimiz için değerli bir ortam hazırlamıştır. Askeri zaferlerimizle gururlu olmayalım, yeni bilim ve ekonomi zaferlerine hazırlanalım ".

Atatürk, için esas amaç "çağdaş uygarlık" tır. Bu konudaki düşüncelerini şöyle açıklamıştır (258):

"Yaptığımız ve yapmakta olduğumuz devrimlerin amacı, Türkiye Cumhuriyetini, halkını, tamamen çağdaş, bütün anlamda ve şekilleriyle uygar ve sosyal toplum haline ulaştırmaktır ".

Atatürk'e göre, çağdaş uygarlık, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda bir toplumun yapabileceği şeylerin

257 Hüseyin Cevizoğlu, a.g.e., s. 15.

258 Gürbüz Koçak, "Atatürkçülük ve Türk Eğitim Programlarının Atatürkçü Yaklaşımla Değerlendirilmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara, 1982, ss.38-39.

toplamıdır. Bu alanlarda ilerlemenin gerçekleşmesi için; kesinlikle bilim ve teknikten yararlanmak gerektiğini ¦ Atatürk, açıkça belirtmiştir. Bu konudaki düşüncelerini şöyle açıklamıştır ('):

"Ülkeyi kurtarmak isteyenler için gayret, iyi niyet, * fedakarlık gerekli olan nite!iklerdendir...Ama, bir i toplumdaki hastalığı görmek; onu iyileştirerek toplumu çağın gereklerine göre ilerletmek için, bu nitelikler yetmez. Bu niteliklerin yanında bilim ve teknik gereklidir".

Atatürk, bir toplumun hayatını devam ettirebilmesi için uygarlığın çok önemli olduğunu biliyordu. Uygarlık '¦ kavramının bir toplumun yaşamı için vazgeçilmez bir unsur olduğunu şöyle belirtmiştir( ) :

"Uygarlık öyle bir ateştir ki, ona aldırış etmeyenleri yakar ve mahveder. Uygarlığın coşkun seli karşısında direnmek beyhudedir. O, gafil ve itaatsizler karşısında çok amansızdır. Dağları delen, semalarda uçan göze görünmeyen

zerrelerden yıldızlara kadar her şeyi gören, aydınlatan, tetkik eden uygarlığın karşısında kudret ve yüceliğinden eski zihniyetle, ilkel hurafelerle yürümeğe çalışan uluslar mahvolmaya veya hiç olmazsa esir olmaya ve aşağılanmaya mahkumdurlar."
Atatürk'e göre, uygar olma var olmanın ve yaşamanın bir güvencesidir. O halde toplumlar çağdaş uygarlık
259 Hüseyin Cevizoğlu, a.g.e., s.20.
260 Gürbüz Koçak, a.g.e., ss.39-40.

seviyesine ulaşınca ancak yaşama hakkına sahip olurlar, j Yoksa çağdaş toplumların kölesi olurlar. j
Atatürk, Türk toplumunun çağdaş uygarlık seviyesine i ulaşacağını biliyordu. Bu konuda, Türk Millerinin yüksek > karakteri ve çalışkanlığına güveniyordu. Bunun için Türk gencine şöyle seslenmiştir:
S
" ZEKANI UNUT.....DAİMA ÇALIŞKAN OL".
Atatürk'e göre, çağdaşlaşma sadece şekilde değil, düşünce ve tutumlarda da yerleşmiş olması gerekir. Atatürk'ten önce çağdaşlaşma hareketlerine girişenler olmuş, ama onlar sadece şekilde çağdaşlaşmayı başlattıkları için başarılı olamamışlar. Yani bütün halinde bir değişmeyi gerçekleştiremedikleri için başarısız olmuşlardır. Atatürk, çağdaşlaşma fikrini önce topluma benimsetmeye çalışmıştır. Çünkü, O'na göre, eğer Türk toplumu bir şeyi benimserse, sonunda ölüm dahi olsa mutlaka başarır. Kısaca belirtecek olursak, Atatürk'e göre, her şeyden önce, insanın kafasındaki düşüncenin çağdaş olması gerekir. Kişi ancak o zaman sorunlara bilimsel yönden yaklaşır ve toplum bünyesine uygun olan yenileşme hareketlerini benimser.
Atatürk'ün bütün çabası Türkiye'yi çağdaş ülkeler arasına sokmaktır. Çağdaşlaşmayı ise, bir yaşam kavgası olarak kabul etmiş ve yapılacak özverilerin sonuç vermesini ise buna bağlamıştır.

Atatürk, geniş kapsamlı bir Batılılaşma düşüncesini benimsemekle kalmamış, aynı zamanda buna mesleki; görevlerinden bağımsız bir boyut kazandırmayı da başarmıştır. Atatürk, çağdaşlaşmayı sadece devlet reformunun bir gereği olarak da kabul etmemiştir. Batılılığın f içindeki kültür bütününden geniş ve derin bir şekilde î esinlenmiştir. Kısaca, bir reform anlayışını birbirinden ayrı ve ' farklı parçalar halinde değil de bir bütün halinde kendi > zihninde organize ederek, bir devrim yaratabilen tek lider olmuştur. Bunu kişiliği sayesinde başarmıştır. Atatürk, bir bütünlük içinde çağdaşlaşma hareketlerini başlattığı için tarihe damgasını basmış olan bir liderdir(261).
Atatürk'ün liderliğinde gerçekleştirilen çağdaşlaşma hareketlerinin temelinde daima akılcılık anlayışı esas tutulmuştur. Atatürk, sorunların doğru çözümü için aranılan kılavuzun, akıl, mantık ve çağdaş bilim olmasını istemiştir. Eğer sosyal hayat, akıl ve mantık yerine birtakım zararlı inanış ve geleneklerle dolu ise o toplumun hayatının sonu hüsrandır(262). O halde birtakım batıl inançlara ve hurafelere inanmak verine sadece bilim ve tekniğe inanmak gerekir.
Atatürk, toplumu çağdaş uygarlık seviyesine ulaştırma çabalarında, hiçbir zaman toplumun yapısına ve yaşamına ters gelen bir girişimde bulunmamıştır. O, çağdaşlaşmayla ilgili bir harekete girişmeden önce, topluma danışır ve ondan sonra
261 Şerif Mardin, "Atatürk Bürokrasi ve Rasyonellik''. Atatürk Devrimleri 1. Milletler Arası Sempozyumu Bildirileri, Sermet Malhaası. İstanbul, 1975, s.61.
262 Turhan Feyzioğlu, "Atatürk ve Fikir Hayatı", Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi II, Ahmet Mumcu ve diğerleri, içinde,Yüksek Öğretim Kurumu Yavını, Ankara, 1986, s.103.

uygulamaya geçerdi. Bu durum bize Atatürk'ün toplum yapısından çok iyi anlayan bir lider olduğunu göstermektedir.
Atatürk, hem kurumlarda hem de, düşüncelerde temelli bir yenileşmenin yapılmasını dinamik bir ideal olarak kabul etmiştir. Bu nedenle yaptığı yenilikler, geleneksel ve modern bir ikilem içinde kaybolup gitmemiştir.

Atatürk'ten önceki yenilik taraftarları bu ikilem içinde sıkışıp kalmışlar ve zamanla da etkilerini yitirmişlerdir.
İşte Atatürk, ülkesini çağdaş uygarlık seviyesine ulaştırma ile ilgili düşünce ve uygulamalarından dolayı tarihte ün yapmış olan komutanlardan ayrılır.
Atatürk, hem askeri yönden, hem de siyasi yönden liderliğin gerektirdiği tüm niteliklere sahip olan bir liderdir. :
Atatürk, millete gereken ruhu vererek onun milli duygularını yönlendirmiş, milli kurtuluş hareketini teşkilatlandırarak ve ayrıca yönettiği insanları eğiterek milli bir amaç olan kurtuluş hareketini başarmıştır. Başka bir deyişle, Atatürk, insanları eğiterek, yönlendirerek ve milli amaca giden yol üzerindeki engelleri kaldırarak bağımsızlığı kazanma sürecini kısaltmıştır.
Atatürk, yurdun kurtarılmasında "göreve" yönelik bir liderlik tarzını benimsemiştir. Bu dönemdeki görevi, yurdu düşmandan temizleyip yeni bir toplum yaratmaktı. Atatürk, bu dönemde "göreve" yönelik bir liderlik tarzını benimsemesine karşın, yönettiği insanları hiçbir zaman ihmal etmemiştir.
Atatürk, yurdun düşmandan kurtarılması sırasında son derece kesin, kararlı ve otoriterdir. Ama O'nun

otoriter olması, insanlara zorla, baskıyla iş yaptırması anlamına gelmez. O'nun otoritesi kesin kararlılığa dayalı olan bir otoritedir. Çünkü bu sırada yapılacak olan bir hata her şeyin sonu anlamına gelirdi.
Başka bir şekilde açıklamak gerekirse, Atatürk için amaç, ülkenin bağımsızlığını elde etmesi için düşmanla girişilen savaşın kazanılmasıdır. Bu nedenle Atatürk, bunalımlı anlarda, liderliğinin otoriter mi, demokratik mi olduğuna bakmazdı. O'nun için önemli olan amacın gerçekleşmesidir. Milli Mücadele hareketine başlamadan önce durum ve şartlar uygun olmadığı gibi, son derece de karışıktı. İşte böyle bir ortamda Atatürk'ün otokratik liderlik tarzını benimsediğini söyleyebiliriz. Başka bir ifade ile, \ durum ve şartlar bu liderlik tarzını benimsemesini \ gerektirmiştir. Çünkü bunalımlı dönemlerde çabuk ve kesin \ karar vermek için otokratik liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzından daha faydalıdır.
Atatürk, toplumu çağdaş uygarlık seviyesine ulaştırma yolunda, izleyenleri sürekli eğitmek, yönlendirerek, doğru ve kesin yolları göstererek, amaca ulaşma yolundaki engelleri (örneğin; saltanatın, halifeliğin kaldırılması, tekke ve zaviyelerin kapatılması v.s.) teker teker kaldırarak, Türk toplumunun çok kısa bir sürede gelişmiş toplumlar arasındaki yerini almasını sağlamıştır. (Bu açıdan Atatürk'ün liderlik tarzı, House'ın amaçlara yönelik liderlik kuramına uymaktadır).
Atatürk'ün yurdun düşmanlardan temizlenmesinden sonraki temel amacı, çağdaşlaşmadır. Buradaki görevi, Türk

toplumunu çağdaş toplumlar seviyesine ulaştırmaktır. Bu sırada Atatürk'ün liderlik işlevi daha çok göreve yönelik liderlik modeline uymaktadır.
Ama yine de insana yönelik liderliği ihmal etmemiştir. Aslında O, her iki liderlik tarzını kişiliğinde bütünleştirmiştir. İkisini de hiçbir zaman ihmal etmemiştir.
Atatürk, çağdaşlaşma yolunda demokratik liderliğe önem vermekle beraber; yeri geldiğinde otokratik liderliği de uygulamıştır. Çünkü O'nun için önemli olan amacın gerçekleşmesidir. Yani çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmaktır. Atatürk'ün otoriter davranması kişisel amaçların gerçekleşmesi için değil, toplumsal amaçların gerçekleşmesi içindir. Örneğin, çağdaşlaşmaya engel olarak gördüğü saltanatın kaldırılması sırasında otokratik bir lider gibi davranarak "bazı kellelerin düşeceğinden" söz etmiştir. Çünkü o sırada durum ve şartlar bunu gerektiriyordu.
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz, kişisel bir iktidar kunnak için şartlar ve imkanlar son derece elverişli olmasına rağmen Atatürk, hiçbir zaman kişisel çıkarlar peşinde koşmamış, daima milli irade ve egemenliği esas almıştır. Zaten O, kişisel iktidardan hiçbir zaman hoşlanmamiştır.
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Uf-'İH:

KARİZMATİK LİDERLİK VE ATATÜRK

I- KARİZMA KAVRAMI VE TANIMI

Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyolojide "takipçileri üzerinde kişisel yeteneklerinin gücüyle derin ve olağan dışı etki yaratan" liderlerin bir ön tanımını yapmak için sık sık kullanılmıştır. Takipçiler, karizmatik lideri insan üstü nitelilere sahip olarak algılarlar ve liderin verdiği görevleri ve emirleri şartsız kabul ederek hemen harekete geçerler (263).

Karizma, "armağan" anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Armağan olarak kabul edilen şeyler, kahinlik, öğreticilik, yöneticilik, alimlik ve tedavi edici gibi özelliklerdir (264). Karizma kelimesi, sıradan insanlardan ziyade, insan üstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan şahıslar için Reçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir (265).

.i! "•

•) t <j

202

263 Jay A.Conger, Rabindra N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", Academy of Management Review, Vol.12, No: 4, 1987, ss.637-638.

264 Ibid.

265 Max Weber, On Charisma and Institation Building, Selected Papers (Editör) S. N. Eisentad,Univ of Chicago press, USA, 1968, ss.47-48.

203

U1

Max Weber, "Allah'ın armağanı" anlamına gelen karizma kavramının geçerliliğini, kurallar, kanunlar, konumlar ya da geleneklerden değil de her hangi bir bireyin kişisel kahramanlık, kutsallık ve örnek karakterine bağlılık ve bireyin ortaya koyduğu ya da normlara uygun ve düzenden kaynaklanan otorite kavramını da içerecek biçimde genişletmiştir. Ayrıca Weber, karizmatik otoriteye, norm dışı ve yenilikçi (mevcudu değiştirici) bir nitelik de kazandırmıştır. Karizmatik liderin davranışları yenilikçidir ve her şeye farklı değerler verir, bütün geleneksel ve rasyonel normlardan bağımsız bir yaklaşım önerir ( ). Weber karizmayı şöyle tanımlamıştır; "Karizma, özel bir kutsallığa, kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan karakterine bağlılıktır (267). Demek ki karizma, eskiden kalma kurallar ve bunların geleneksel olarak korunmalarına dayanmıyor, daha ziyade liderin örnek kişiliğine ve insan üstü yeteneklerine ve izleyicilerin bu özelliklere olan inancına dayanıyor.

Karizma, bireylerin kişiliklerinin belli bir niteliği olarak kabul edilmesine rağmen, karizmanın geçerliliği ve kalıcılığı aynı zamanda otoriteye maruz kalanların bilinçlerine de bağlı ; olmaktadır.

Karizmatik liderlik kavramı, bir televizyon yıldızının, ünlü bir sporcunun veya bir spikerin popüler versiyonu değildir. Bu kavram bir bireyin değerleri, hedefleri, ihtiyaçları

266 Jay A. Conger , Rabindra N. Kanungo, a.g.e., s.638.

267 Dennes Kovanogh, Crisis; Charisma and British'sPolitical Leadership: Winston Churchillas the Outsider, Sage Puplications Loridon; 1974, s.6.

204

ve umutlan üzerinde değişiklikler yaratabilen bir liderlik tipinin doğasını ve tamamlayıcılarını ortaya çıkarmak için yapılan araştırmalar neticesinde oluşturulmuştur.

Son zamanlarda bu konuda yapılan araştırmalar, karizmatik liderlerin gözlenebilir, tanımlanabilir olduğunu ve açık davranışsal özelliklere sahip olduklarını göstermiştir.

II- KARİZMANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE KALICILIĞI

Max Weber'e göre, karizmatik tip, harp, devrim veya kurulu normların ve kurumların yıkılması gibi acil durumlarda kendini gösterir. Başka bir deyişle, karizmanın alanı, otoritenin geleneksel veya kanuni temelleri zayıfladığı zaman yükselme gösterir. Karizmatik ilişkinin devam etmesi, buhran ortamının sürmesine bağlıdır. Böyle ortamlarda, lider gücünü göze çarpan olağanüstü olaylarla ispatlar. Weber'e göre karizma, izleyenlerin lideri

algılamalarına bağlıdır. Karizmanın geçerliliği için kesin olan, otoriteye maruz kalanların algılamalarıdır. Karizmatik liderin otoritesi, sihirli güçlere, vahiylere ve kahramana tapmaya dayalıdır. Yine Weber'e göre, karizmatik liderlik tipi devrimseldir. Yani karizmatik tip, geleneksel yöntem ve değerleri sarsan ve otoritesi kurallara meydan okuyacak kadar güçlü olan kimsedir (268).

268 İbid., a.7.

205

Karizmatik yetenekler (kahramanlık, cesaret, ileriyi görebilme) ne eğitimle işlenir, ne de öğrenimle geliştirilir. Başka bir deyişle, karizma için eğitim ve öğretim yapılmaz. Yalnızca karizmatik yetenek uyandırılır (269). Karizma, sadece içten gelen bir kararlılık ve zorlamadır. Karizmaya sahip olan, kendisi için yeterli görevi alır ve görevinden dolayı itaat ve takip edilmeyi ister ( )

Max Weber'e göre, meşru otoritenin 3 biçimi vardır. I Her biçimin meşruluk sebepleri şu temellere dayanır :

-MANTIKSAL TEMELLER (kanuni otorite), i -GELENEKSEL TEMELLER (geleneksel otorite),

s -KARİZMATİK TEMELLER (karizmatik otorite).

î Kanuni otorite halinde, yasal olarak kurulmuş şahsi olmayan bir düzene itaat edilir. Geleneksel otorite halinde, geleneksel olarak kutsal bir otorite pozisyonundaki geleneklere bağımlı bir insana itaat edilir. Ama itaat zorunluluğu şahsi ve belirsiz bir düzene dayalı değildir. İtaat, geleneksel otoritelerde alışılmış zorunluluklar için de şahsi bir sadakattır(271).

Karizmatik otoriteye gelince, sabit değildir. Karizmatik kahraman otoritesini yasalardan çıkarmaz. Aynı şekilde otoritesini geleneklerden de çıkarmaz. Karizmatik
lider, otoritesini sadece hayatta kuvvetini ispatlayarak kazanır ve devam ettirir. Örneğin, peygamber olmak istiyorsa, mucizeler gerçekleştirmelidir. Eğer güçlü bir komutan olmak istiyorsa, kahramanlıklar göstermelidir (272). Saf şeklinde karizmatik otoritenin sadece meydana gelmede, yaratılışta var olduğu söylenir. Sabit kalmaz ama, ya gelenekleştirilir ya mantığa büründürülür veya ikisinin birleşimi de olabilir. Bu dönüşümün temelinde şu iki motiv vardır (273) :

- Toplumun daimi olarak çalışmasında devamında, izleyenlerin maddi ilgileri ve ideali.

ve

- Daha kuvvetli ve yönetim personelinin, takip edenlerin ve müritlerin ilişkilerinin devamında daha kuvvetli maddi ilgileri.

Bu ilgiler, açıkça şahsi karizmanın kaybolmasını doğurur.

Karizmatik liderler, kişisel işlerinin, rutin mesleklerin ve aile hayatının rutin zorunluluklarının dışında durmalıdırlar. Gerçek karizmatik liderler, sadece yönettiklerine karşı sorumludurlar (274). Eğer karizmatik nitelikler lideri başarısız kılarsa, lider, Tanrısının veya sihirli kahramanlık güçlerinin onu terk ettiğini düşünür. Eğer grup üyelerinin yararına çalışmada başarısız olursa, karizmatik

269 Mahmut Tezcan, Eğitim Sosyolojisine Giriş, I.Ü. Basımevi, Ankara, 1981, ss.168-169.

270 Max Weber, a.g.e., s.20.

271 İbid., s.46. ., .¦.:¦¦ ¦;

, .. : : .

206

212 İhıd., s.22 27:1 İhıd., s.54. 274 İbid., ss. 21 -23.

207

otoritesini kaybeder. Bu "Tanrı vergisinin, lütfunun" gerçek karizmatik anlamıdır (275).

Tanrı

Karizmatik liderler, geleneksel siyasal sistemden modern siyasal sisteme geçişin manivelası olarak düşünülmektedir. Karizmatik lider, hem toplumdaki egemen değerleri yıkabilecek, hem de onların yerine yeni değer koyabilecek bir kişi olarak kavramlaştırılmaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman, karizmatik liderliğin ölçütü, kendi ürünü olan kurumsal yapıya damga vurup vurmadığıdır. Bu durum,

daha çok geçiş aşamasından olan toplumlar için önemlidir. Bu toplumlarda çok güçlü temellere oturmamış yasal-ussal otoritenin karizmatik otorite ile tamamlanması zorunluluğu bulunmaktadır (276).
A
Scweitzer, karizma olgusu ile ilgili olarak şöyle bir tipoloji geliştirmiştir (277) :
Doğal Karizma :
Liderin duygusal çekiciliğinden doğar. Dış görünüş, gösterilen cesaret ve kahramanlık sayesinde, karizmatik lider ile izleyenler arasında hissi bir bağ kurulur.
275 İbid., s.50.
276 Metin Heper, "Atatürkçülük: Karizmanın Emredici Siyasal Çerçeveye Dönüşümü", Prof. Dr. Bülent Nuri Esen Armağanı, Ankara, 1977, s. 182. 277 İbid., s. 183.
208
İnanç Karizması:
Bu tür karizma ilişkisinde, karizmatik lider, dinsel bir kuruluş yolu veya dünyevi bir ütopya ile ortaya çıkar.
Değer Karizması:
Karizmatik lider, belirli birtakım değerleri benimser ve savunur. İzleyenlere göre liderin benimseyip savunduğu düşünce ve değerler ile liderin karizması birbirinin içine girmiş durumdadır. Bu nedenle söz konusu düşünce ve değerlerin, liderin karizmasının etkisinde kalmadan bir değerlendirmesini yapmak mümkün değildir.
Schweitzer, doğal karizmanın kalıcı olamayacağını düşünmektedir. Çünkü o'na göre karizmanın etkisinin devam edebilmesi için sık sık kriz durumlarının belirmesi ve bu durumların olağanüstü heyecanlara yol açması gerekir. Değer karizmasında ise, karizmatik liderin kişisel çekiciliğinin yanında, liderin mesajının içeriği ve bunun hangi amaçlarla kullanabileceği kritik görünmektedir. Yani bu mesajın toplumsal durum açısından geçerliliği, buyurucu veya yumuşak bir değer sistemi olarak ortaya çıkıp çıkmadığı önemli görünmektedir. Değişen toplumsal kurallara rağmen geçerliliğini koruyan ve daha sonra da katılaştırılmış bir değerler sistemi sunan karizmatik liderin etkisinin kalıcı olması doğaldır. Rustow'a göre, iktidarını örgüt yolu ile değil de, kişisel çekicilikleri sayesinde sürdüren karizmatik liderlerin etkilerinin, kendilerinden sonra devam etme ihtimali zayıf görünmektedir. Lider, otoritesini yalnızca
209
ifa,
karizmatik çekiciliğine bağlamazsa, o zaman yasal - ussal otorite kaynaklarına müracaat eder. Liderin bu şekilde davranması, etkisinin daha sonra da devam etmesini sağlar(278).
Yukarıda karizmanın ortaya çıkışı ve kalıcılığı konusunda önemli bazı değişkenlerden bahsettik. Karizmanın ortaya çıkışı ve kalıcılığı konusunda önemli olan iki değişken daha var, bunlar, toplumsal ortam ve kültür (özellikle siyasal kültür) dür.
Kriz durumları ile karizma olgusu arasında yakın bir ilişki vardır. Gerçekten toplumun güvenliğinin tehlikeye düşmesi, geleneksel kurum ve kuralların yıkılması söz konusu olduğunda, karizmatik lidere duyulan ihtiyaç daha çok artmaktadır.
Kültür de karizmanın ortaya çıkışı ve kalıcılığı konusunda önemli bir değişkendir. Karizmatik otorite sadece liderin kişisel çekiciliğinin ve olağanüstülüğünün bir sonucu olarak ortaya çıkmaz. Karizmanın ortaya çıkışında, izleyicilerin lider ile ilgili öznel değerlendirmelerinin de rolü vardır. Özellikle toplumun kahramanlık, cesaret, otoritarizm ve vatanseverlik gibi değerlere önem vermesi, karizmatik otoriteyi güçlendirir(279).
Karizmanın kalıcılığı ile ilgili olarak şu hipotezler sileri sürülmüştür(280):
278Ibid.,s.l84. 279İbid.,s.l85. 280lbid, s.186.

- Değer karizması doğal karizmaya göre daha kalıcıdır. Bu kalıcılık, liderin mesajının toplumsal açıdan geçerliliği nispetinde artar. Devam etmesi ise mesajın esnek bir şekilde ortaya konmasına ve daha sonra bu esnekliğin korunmasına bağlıdır.
- Liderin otoritesinin yalnızca karizmaya dayanmadığı ve karizmatik otoritenin devamı vurgulanmadığı durumlarda, yasal - ussal otorite daha sağlıklı bir şekilde kurumlaşır.
- Toplumdaki siyasal krizlerin sık sık tekrarlanması ve kültürel bölünmelerin öneminin devam etmesi, karizmatik otoritenin devamını sağlar.
- Kahramanlık, cesaret, otoritarizm ve vatanseverlik gibi değerlerin önemli kabul edildiği kültürel ortamlar, karizmatik otoritenin devam etmesini sağlar.

Atatürk'ün, karizmatik liderliği, bu hipotezleri doğrulama açısından gerçekten önemli bir konudur. Ama bizim bu hipotezleri doğrulama diye bir iddiamız yoktur. Biz sadece Atatürk' ün karizmasını, karizmatik özelliklerini ve karizmasını geliştirmesini incelemeye çalışacağız.

210 ,

211

III- KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE TEMEL DAVRANIŞLARI

A- KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Karizmatik liderlik konusunda siyaset bilimciler ve sosyologlar yarım yüz yıla yakın bir süredir çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar bu gün hala devam etmektedir. Bunun nedeni, karizma kavramının toplum ve grubu oluşturan bireyler için önemini yitirmemiş olmasıdır.

Bu konuda yapılan araştırmalarda, karizmatik liderlerin, ileriyi görme, çekici ideolojik hedefler belirleme, güven telkin etme ve yaratma, etkileme ve kendini ifade etme kabiliyeti alışılmışın dışında davranışlar gösterme, kahramanlık davranışları sergileme, insan üstü bir güce ve güçlü bir çehreye sahip olma gibi özellikleri olduğu belirlenmiştir (281). Karizmatik liderler bu özellikleri sayesinde takipçilerine (astlarına) çekici gelirler. Sonuçta bu özellikler nedeniyle karizmatik lider ile takipçileri arasında güçlü bir ilişki oluşur. Karizmatik liderler, yenilikçi bir fikir veya beklenilenin ötesinde bir hedef belirlediğinde, astları bunların gerçekleşeceğine inandığı için değil, karizmatik liderin özelliklerine inandığı için bunları benimser.

Bazı bilim adamları, karizmatik liderliğin belirmesinde tarihi ve sosyal ortamların kritik parçalar olduğunu

281 Jay A. Conger, RabindraN. Kanungo, a.g.e., ss.638-639.

212

savunmuş, bazıları da karizmatik liderin ortaya çıkışında lider ile takipçileri arasındaki davranışlar ve ilişkiler dinamiğinin etkili olduğunu öne sürmüşlerdir(282). Bu konuda derinlemesine yapılan çalışmalar da karizmatik liderliğin ne kişilik tabanlı olduğunun ne de içeriklerle belirlenmiş olduğunun söylenemeyeceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Olayın büyük çapta ilişkisel ve algısal olduğu kaydedilmiştir. Kısaca, karizmatik ilişkiyi yaratan liderin ne olduğu değil, takipçilerin lideri nasıl ve ne olarak gördükleridir.

Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı konusunda farklı görüşler olmasına rağmen, karizmatik liderlerin kişisel niteliklerinin gücüyle, astları üzerinde her hangi bir grup normunun yaratacağı etkinin çok ötesinde derin ve olağan dışı bir etkiye sahip oldukları bir gerçektir.

B. KARİZMATİK LİDERLERİN TEMEL DAVRANIŞLARI

Karizmatik liderlik konusunda yapılan araştırmalar, bu liderlik tipinin gözlemlenebilir ve tanımlanabilir bazı açık davranışsal özelliklere sahip olduklannı göstermiştir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, karizmatik liderleri karakterize eden 3 temel davranış vardır (283):

282 îbid.

283 David A. Nadler, Michael L. Tushman, "Bcyorid the' Charismatic Lekeler: Leadership and Organizational Change", California Management ;Reyİew, Vol:32, No:2, Winter, 1990, ss.82- 84. ^ •

213

*'-!

V4

&&

TASARIMCI (Envisioning)
Orjinal tasarımlar sunmak, Yüksek beklentiler belirlemek, Tutarlı davranış modeli olmak.
CANLANDIRICI (Energizing)
Kişisel heyecanı sergilemek,
Kişisel güveni açıklamak,
Başarıyı aramak, bulmak ve kullanmak.
GÜVEN VERİCİ (Enabling)
Kişisel desteğini açıklamak, Empatik ilişkiler kurmak, İnsanlara güvendiğini açıklamak.
TASARIMCI:
Liderin tasarımcı olması demek, insanların anlayabileceği ve onlarda heyecan yaratacak bir gelecek ve bu gelecekle ilgili şartları belirlemesi demektir. Bu görüntüyü
yaratan lider, insanlar için, kendilerini adayışlarını geliştirecek bir araç, ardından koşacakları bir hedef ve kendilerini başarılı hissedebilecekleri bir süreç sunmaktadır. Karizmatik liderler, gelecekle ilgili hedefleri çok iyi belirlemeleri ve bu konuda yapılacakları planlamaları nedeniyle büyük kitleleri peşlerinden kolayca sürükleyebilirler.
CANLANDIRICI:
Canlandırıcılık, hedefe ulaşmak için karizmatik liderin enerji (güç) yaratmasıdır. Karizmatik liderler bunu şu şekilde başarırlar; takipçileri ile doğrudan temas kurarak, kişisel enerjisini ve heyecanını onlara göstererek. Bu liderler, başarılı olmak için kendi kabiliyetlerine olan güvenlerini açıklarlar ve bu yolla yarattıkları görüntüyü iyiye götürmek için başarıyı bulur ve kullanırlar.
GÜVEN VERİCİ :
Karizmatik liderler, psikolojik yönden mücadele gerektiren hedeflerle karşı karşıya kalmış takipçilerine performans ve faaliyetlerini artırıcı seviyede yardımcı olurlar. Çünkü bireyler, yaratılan bir görüntü içinde, canlandırılmış bir motivasyonla faaliyet gösterirken, görevlerini başarmada duygusal yardıma ihtiyaç duyarlar. Bireyleri bir şeyler yapmaya muktedir kılmak şu şekilde mümkün olmaktadır; karizmatik liderler sempati sergilerler, yani bireyleri dinleme, anlama ve onların duygularını paylaşma davranışlarında
214
215
bulunurlar, bireyleri desteklediklerini belirtirler. Başka bir deyişle, karizmatik liderler, insanların mücadelelere dayanabilmeleri ve performanslarını etkili olarak kullanmaları için onların kabiliyetlerine güvendiklerini belirtme eğilimindedirler.
Karizmatik liderler bu üç temel davranışları ve sahip oldukları karizmatik özellikleri sayesinde, astları üzerinde olumlu etkiler yaratarak, onları belirlediği ideal hedefler doğrultusunda kolayca yönetirler.
IV. KARİZMATİK VE KARİZMATİK OLMAYAN LİDERLERİN DAVRANIŞSAL ÖĞELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışsal öğeleri belirlenmiş ve araştırmacılar tarafından aşağıdaki tablo oluşturulmuştur (284):
Tablo: 12 Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Öğeleri
',',. ¦
I '<
-84 .Tay A.Conger, Rabindra N. Kanungo, a.g.e., s. 641.
216

Kriterler	Karizmatik lider	Karizmatik Olmayan Lider
Mevcut Durum	Mevcut duruma karşıdır ve onu değiştirmeye çalışır.	Mevcut durumu kabullenir ve onu korumaya çalışır.
Gelecekle İlgili Hedef	Mevcut durumdan tamamen farklı ideal bir göçüşü vardır.	Mevcut durumdan pek farklı olmayan bir hedefi vardır.

Sevilme Derecesi Hem paylaşılan görüş hem de ideal olan ileri görüşten dolayı sevilir ve taklit edilecek kişi olarak kabul edilir. Sadece paylaşılan görüşlerden dolayı sevilir.
Güvenilme Derecesi Büyük kişisel riski ve sonucunu üstlenmesi nedeniyle ayırımsız güven. İkna çabalan nedeniyle ayırımsız güven
Uzmanlık Derecesi Kumlan düzeni aşmak için alışılmışın dışındaki tüm imkanları kullanmada uzmandır. Kumlu düzenin sınırları İçinde bir hedefe ulaşmak İçin var olan imkanları kullanmada uzmandır.
Davranışlar Geleneklere ve mevcut normlara aykırıdır. Geleneksel ve var olan normlara uygundur.
Çevresel Duyarlık Mevcut durumu değiştirmek için yüksek seviyede çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır. Mevcut durumu korumak için düşük seviyede çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır.
İfade Etkinliği Gelecekteki hedeflerin kuvvetli ifade edilmesi ve motive etmede büyük güce sahiptir. Hedeflerin zayıf ifade edilmesi ve yönlendirici motivasyonda zayıflığı vardır.
Güç Tabanı Jzmanhk, saygı ve eşsiz kahramana iuyulan takdir duygularına dayalı kişisel gücü vardır. Mevkiden kaynaklanan (uzmanlık, Ödüllendirme, örnek olarak gösterilene sevgiden kaynaklanan kişisel kuvveti vardır.
Lider-Takipçi İlişkisi Mükemmeli arayan, planlayıcı ve flr-nekleyici olması nedeniyle insanları desteklenen radikal değişmeleri paylaşmak Üzere yeniden biçimlendirir. Eşitlikçi, uzlaştırıcı veya yönetici olması nedeniyle kendi görüşlerini kabullenmeleri için insanları zorlar ve onlara emreder.
Tablodan da anlaşılacağı gibi karizmatik liderler, diğer liderlere göre daha reformcu, mevcutla yetinmeyen sürekli ideali arayan ve astlarını motive etmede karizmasından yararlanmasını bilen kişidir.
217

V. KARİZMATİK LİDER VE İZLEYİCİ İLİŞKİSİ

Karizmaya sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlar, bu tür liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerini, takipçilerin görevlerini belirleme, onlar için ideolojik önem ve belirginlik mesajı taşıyan bir "ileri hedef" i canlı bir şekilde belirleyerek elde ettiklerini göstermiştir. Ayrıca karizmatik liderler yüksek performans beklentilerini açıklayıp, bu beklentilerini yerine getireceklerine dair takipçilerine olan güvenlerini belirterek, gösterdiği hedefe ulaşmaları için onların motivasyonları ve performanslarını artırırlar (285).
Bazı bilim adamları yaptıkları araştırmalarda, karizmatik liderlerin takipçilerini (astlarını) de diğer liderlerin takipçilerinden farklı kılan bir dizi nitelikler belirlemişleridir. Bu nitelikleri şöyle sıralamak mümkündür(286) :
-LİDERİ ŞARTSIZ KABUL ETMELERİ,
-LİDERİN İNANÇLARINA GÜVENMELERİ, . -LİDERİ SEVMELERİ,
}
L. -LİDERE İÇTEN GELEN İTAATLERİ, __ _ |
-LİDERLE ÖZDEŞLEŞMELERİ,
-GÖREVE DUYGUSAL OLARAK BAĞLANMALARI,
-YÜKSEK AMAÇLARININ OLUŞU,
285 Jane M. Howell and Peter J. Forst, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", Organizational Behavior and IIuman Decision Processes, 1989, s.244.
286 Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, a.g.e., s. 639.
218
-LİDERİN GÖREVİNE HİZMET VE YARDIMCI OLACAKLARI KONUSUNDAKİ İNANÇLARININ YÜKSEK OLUŞU.
Bu özellikler nedeniyle karizmatik liderle takipçileri arasında çok güçlü bir ilişki ve bağ oluşur. Karizmatik bir liderin takipçileri, diğer lider tiplerinde olduğundan daha uyumlu bir lider - takipçi portesi çizerler. Çünkü karizmatik liderler, kişiler arası ilişkilerinde nitelik olarak diğer liderlerden oldukça farklıdırlar. Kişiler arası ilişkilerde "insana önem veren" liderlik davranışını benimserler. Böylece bu yolla astlarında yüksek bireysel görev performansı, görev uyumu, grup ve lidere uyum yaratırlar.

Karizmatik liderler ortaya büyük bir hedef koyarlar ve takipçilerinden yüksek performans beklediklerine dair mesajlar verirler ve onlara bu hedefe ulaşmada yeterli kabiliyette olduklarından şüphe etmediklerini gösterirler. Ayrıca takipçileri ve onların ihtiyaçları konusunda empatik bir ilişki kurduklarını onlara hissettirirler (287). Yapılan bazı araştırmalara göre, karizmatik liderin çekim kuvveti, başlangıçta ve rasyonel temellere değil, aksine takipçisinin şartsız sadakat, boyun eğme ve bağlılık gibi hissi temellere dayandığı yönündedir ( ).

287 Jane M. Howell and Peter J. Frost, a.g.e., s.252.

288 İbid, s.244.

219

VI. KARİZMATİK LİDERLERİN SINIRLAMALARI

Bir kişi karizmatik liderlik özelliklerinin tümünü taşıyor olsa dahi, bazen bu bile yeterli olmayabilir. Gerçekten yapılan birçok araştırma, karizmatik liderleri bağlayan pek çok doğal sınırlamaların olduğunu doğrulamıştır. Bu sınırlamalar tek bir birey etrafında cereyan eden liderlikle ilgili risklerden kaynaklanıyor olabilir. Karizmatik liderin etkinliğini engelleyen sınırlamalardan bazıları şunlardır ( ):

Gerçek Dışı Beklentiler:

Bir görüntü yaratmada veya bireyleri motive etmede lider gerçek dışı ve uygulanabilirlilik dışı beklentiler ortaya koyabilir. Bu durum, lider beklentilerini elde edene kadar dayanmazsa geri teper.

Bağımlılık ve Karşı Bağımlılık :

Kuvvetli, iyi görünümlü ve enerji dolu bir lider, farklı bir psikolojik tepki yaratır. Bazı bireyler aşırı şekilde "lidere bağımlı" olabilirler ve hatta bazı durumlarda tüm grup (veya organizasyon) bağımlı olabilir. Bu durumda herkes hareket inisiyatifini bırakır ve liderin yön göstericiliğini bekler, bireyler pasif ve tepki gösterir duruma gelebilirler veya bireyler güçlü bir kişisel karakterin varlığından rahatsızlık duyup, liderin yanlışlarını ortaya çıkarmak için enerji ve zaman harcayabilirler.

Liderle Aynı Fikirde Olma İsteği:

Karizmatik liderin beğenisi veya antipatisi grup içerisinde önemli bir hal alabilir. Kuvvetli bir liderin varlığında, bireyler liderle fikir birliği içinde olmama ve liderle çatışma konusunda tereddüde düşebilirler. Bu da sonuçta itaati yok edebilir. q

Büyüyü Devam Ettirme Gerekliliği:

Karizmatik lider, karizmasının yarattığı büyünün hiç kaybolmadan devam edeceği şeklinde bir beklenti içinde olma zaafiyetini sık sık gösterebilir. Bu durum lideri fonksiyonel olmayacak biçimlerde hareket etmeye yöneltebilir. Sonuçta karizmasının yarattığı büyü yok olduğunda lider bir liderlik krizine girebilir.

Potansiyel İhanet Hisleri: »

İşler liderin planladığı şekilde yürümediğinde, bireylerde potansiyel olarak mevcut olan "liderlerinin ihaneti" korkusu ortaya çıkar veya bireylerin o şekilde hissetmelerine sebep olur. Bireyler hayal kırıklığı içinde de kızgın olabilir ve bu kızgınlıkların bir kısmı bu durumu yaratan lidere yönelebilir.

><'">* »«' » ı'*v

- ¦¦ i f * > • '

'• t 1 ' ¦ ' "f'

!89 David A. Nadler, Michael L. Tushman, a.g.e., s.84.

220

221

Yönetim Kademelerinde İnisiyatifsizlik : ivufa

Güçlü bir karizmatik liderin yaşatacağı sonuçlardan biri de takip eden yönetim kademelerinin seçim hakkı olmayan birer alt kademe halini almalarıdır. Bu kademeler yönetim kabiliyetlerini yitirirler, çünkü hiçbir yön, bakış açısı, öneri, ödül veya ceza doğrudan liderden gelmedikçe, bir anlam taşımayacaktır. Bu yüzden karizmatik lider, yönetimini, direktiflerine bağlı olarak güçsüzleştirebilir veya pasifieştirebilir.

Lider Bireyin Erişim Sınırlamaları:

Liderlik süreci bir birey etrafında toplandığında yönetimin farklı olaylarla ilgilenmesi, liderin zamanı, enerjisi, yetenekleri ve ilgi alanları ile sınırlanır. Bu durum, özellikle değişim zamanlarında, yani farklı konularda yeterlilikler gerekeceği zaman (pazarlama, teknoloji, üretim, fınans) bunların hepsinin birden tek bir bireyde bulunmayacağı düşünüldüğünde gerçekten önemli bir problemdir. Değişik tip stratejik değişmeler, değişik yönetim ihtiyaçları içerirler ve değişik kişisel özellikler gerektirirler. Bir bireyin hayatı boyunca bir organizasyonda oluşturabileceği stratejik değişikliklerin sayısı da sınırlıdır.

Bu risklerin ışığında karizmatik liderin gerekli, ancak yeterli bir unsur olmadığı ve bunun, özellikle bir organizasyonda reorganizasyon için gerekli organizasyonel liderlik kavramının gerisinde kaldığı söylenebilir. Bu nedenle

karizmatik liderliğin ötesinde noktalara gitmek ihtiyacı vardır. Günümüzde karizmanın sadece lider ve onun kişisel niteliklerinde değil, liderin yaklaşımları, ihtiyaçları, inanç ve değerleri ile izleyicilerinin algılamalarında belirginleştiğine inanılmaktadır. Liderlik karizmanın geçerli olabilmesi için hem liderin hem de izleyicilerin temel inanç ve değerlere birlikte bağlı kalmaları gerekmektedir.

Karizmanın geçerliliği ve kalıcılığı sadece lider ve onun karizmatik özelliklerine değil, aynı zamanda liderin takipçilerine de bağlıdır. Karizmatik liderler, herkesten farklı olarak ideal ve orjinal hedefler belirleyerek insanları etkilerler. Ayrıca, insanları belirlenen hedeflere motive etmede üstün bir güce sahiptirler. Bu nedenle günümüzde insanların ilgisi karizmatik güç üzerinde yoğunlaşmıştır. Karizmatik güce sahip olanların yönetimde büyük sistem değişiklikleri yaratarak, organizasyonların başarılarını artırabileceklerine inanılmaktadır. Kısaca, değişim ve gelişmelerin çok hızlı olduğu günümüz toplumlarında karizmatik liderlere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta firmaların yönetim kademeleri için dahi, artık karizmatik özelliklere sahip yöneticiler aranmaktadır.

VII. ATATÜRK'ÜN KİŞİSEL KARİZMASI

•im.

i :!

Toplumsal değişmede, liderlerin son derece önemli rolleri vardır. Bu nedenle sosyal bilimciler, toplumsal değişmede liderin rolüne ilişkin çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Bunlardan en önemlisi, kültürel yapı, toplumsal yapı ayırımına dayalı olanıdır. Kültürel yapı sürekli, değişmesine rağmen, toplumsal yapı daha katı ve değişmez durumdadır. Bundan dolayı her iki yapı arasında çatışmalar ortaya çıkar. Weber, kültürel değişmeler sonunda meşruluğunu kaybetmiş olan toplumsal yapıyı değiştiren kişiyi, KARİZMATİK LİDER olarak isimlendirmektedir(290). Weber, geçmişi ve geleneği yani geleneksel yöntem ve değerleri reddetmesinden dolayı, karizmatik lideri, en büyük ve güçlü inkılapçı olarak kabul etmektedir (291).

Atatürk, Osmanlı İmparatorluğunun kötü durumundan yepyeni bir Türk Devleti kurmuştur. İşte yeni bir devletin kurulmasında oynadığı rol itibariyle Atatürk, Weber'in belirttiği karizmatik liderlik niteliklerini üzerinde taşıyor görünmektedir. Atatürk'ün olağanüstü kudreti, inanılmaz cesareti, tehlikelerden ve suikastlerden kurtulması, sürekli artan başarıları, halkın O'na güvenmesi ve inanması, toplumun yapısını değiştirmedeki şansını artırmıştır. Sonuçta Atatürk, eski geleneksel toplum yapısının yerine, yeni ve modern bir toplum yapısı oluşturmuştur.

I

290 Emre Kongar, a.g.e., s. 148.

291 Ergun Özbudun, "Siyasi Lider Olarak Atatürk", Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, C.II. Sayı: 6, Temmuz,1986, s.661.

Aslında Atatürk'ün karizmatik liderliği iki ana başlık altında incelenebilir. Birincisi, kültürel yapı ile toplumsal yapı arasındaki sürtüşme ve çatışmayı

çözmesi, ikincisi ise, kendine yakıştırılan insan üstü, doğa üstü nitelikler bakımından, yaptıklarının çok önemli sonuçlar vermesidir.
Toplumsal ve kültürel yapılar arasındaki ayırım açısından Atatürk'ün geliştiği döneme baktığımızda, yapılar arasında büyük çelişkiler görürüz.
Atatürk'ün yetiştiği dönem, Osmanlı İmparatorluğunun Batı karşısında iflas ettiği dönemdir. Toplumsal yapının kurumları, artık çağa ve ihtiyaçlara cevap veremeyecek kadar eski ve geleneksel bir özellik arz etmektedir. Bunun yanında kültürel yapı ise bir değişiklik içindedir. Değişmeye karşı katılaşan toplumsal yapı ile değişmeyi benimseyen kültürel yapı arasında sürtüşme ve çatışmalar ortaya çıkmıştır. Bu arada, çıkarları elden gidecek diye toplumsal yapının değişmesini istemeyenlerle, Batının yenilikçi kültürel değerlerini benimseyip, toplumsal yapının değişmesini isteyenler arasında uçurum da büyümüştür. Böylece, toplumda her yönden bir uyumsuzluk söz konusudur.
Toplumsal yapı ile kültürel yapı arasındaki sürtüşme ve çatışma, siyasal iktidar, eğitim, hukuk, ekonomi vs. gibi alanların hemen hemen tümünde göze çarpmaktaydı.
İşte Atatürk, bu dönemde meşruluğunu artık kaybetmiş olan toplumsal yapı ile değişmelere göre kendini yenileyen kültürel yapı arasındaki sürtüşme ve çatışmaları çözen karizmatik bir lider olarak ortaya çıkarmıştır.
225
Weber'in belirttiği gibi, karizmatik liderler, geleneksel yöntem ve değerlere meydan okuyan ve bunların yerine yeni yöntem ve değerler belirleyen bir güce sahiptir. Atatürk, tüm engellemelere ve baskılara rağmen, toplumun ihtiyaçlarına ve çağın gereklerine cevap veremeyen geleneksel kurumları, yöntemleri ve kuralları değiştirerek, başka bir deyişle, meşrululuğunu kaybetmiş olan toplumsal yapıyı değiştirerek, yerine toplumun ve çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve çağdaşlaşmaya her zaman açık olan toplumsal kurum, yöntem ve kuralları getirmiştir.
Weber'e göre, karizmatik liderler buhran dönemlerinde ortaya çıkarlar ve topluma hakim olurlar. Daha sonraları ise izleyicileriyle birlikte yeni bir toplumsal yapı kurarlar. Weber, buna "Karizmanın Kurumlaşması" adını vermektedir.
Atatürk'te Cumhuriyetin ilanından sonra (29 Ekim 1923) Türk Halkı ile birlikte yeni kurumsal düzeni oluşturarak karizmasını "kurumlaştırmıştır" (292).
Bunalım anındaki doğal liderler, yani karizmatik liderler, ruhen ve bedenen özel yeteneklere sahiptirler. Bu yetenekler herkes tarafından sahip olunmayan insan üstü yeteneklerdir (293). Ancak şunu belirtmek gerekir ki, karizmatik liderler, kendilerinde insan üstü yeteneklerin olduğuna inanmamalıdırlar. Eğer böyle üstün yeteneklerin kendilerinde olduğuna inanırlarsa gerçekçilikten uzaklaşırlar(294).
292 Emre Kongar, a.g.e., s. 152. 293MaxWeber, a.g.e., s. 18. 294 Emre Kongar, a.g.e., s.153.
226
Atatürk'ün karizmatik liderliğine gelince, o gerçekten doğal yeteneklere sahip olan bir liderdir. Ayrıca, kendini her alanda bilinçli olarak hazırladığı sıralarda kazandığı özellikler bakımından da özel yeteneklere sahip, olağanüstü bir liderdir. Atatürk'ün olağanüstü karizmatik bir lider olmasını, kazandığı zaferler ve onları destekleyen yenilik hareketleri sağlamıştır.
Atatürk'ün kişisel karizmatik özelliklerinin ilk belirtilerini annesinden habersiz olarak askeri okulun sınavlarına girip, tüm geleceğini oluşturan askerlik mesleğini seçmesinde görmekteyiz. Atatürk'ün, inisiyatifini kullanarak, ailesinden habersiz olarak sınava girmesi büyük bir cesaret örneğidir. Ayrıca zor olan bir sınavı kazanması da O'nun zeki olduğunu ispatlamaktadır. İşte Atatürk'ün zeki, çalışkan, cesaretli ve kendi inisiyatifine göre hareket etmesi, onun doğuştan karizmatik liderlik niteliklerine sahip olduğunu göstermektedir. Ancak kişisel karizmanın oluşmasına yardımcı olan çalışkanlık, görev ve sorumluluk duygusu ve benzeri gibi özellikleri sonradan kazanmıştır.
Atatürk'ün kişisel karizmasının özelliklerini ilk keşfeden, Selanik Askeri Rüştiyesindeki matematik öğretmeni Mustafa Efendi olmuştur. Mustafa Efendi, talebesinin kabiliyet ve yeteneklerine hayran olmuş ve bu nedenle O'nu, hem arkadaşlarından hem de isim benzerliği olduğu için kendisinden ayırt edici bir özellik olarak, O'na "Kemal" adını vermiştir. Böylece adı Mustafa Kemal olmuştur.

227
Atatürk, Manastır Askeri İdadisinde talebe iken, tarihe, şiire, edebiyata ve matematiğe merak sarmış, bu nedenle ilgi duyduğu bu derslere çok çalışmıştır. Ayrıca yabancı dil olarak Fransızcaya ilgi duymuş ve tatillerinde Selanik'teki Frerler Mektebine devam ederek, Fransızcasım ilerletmiştir. Atatürk, bu derslere merak sarması ve çok çalışması sonucu güçlü bir karizmatik yapıya sahip olmuştur. Şiire ve edebiyata olan merakı, O'nun ikna kabiliyeti yüksek büyük bir hatip olmasını, matematiğe olan merakı, O'nun her şeyi hesaplayıp planlayan, şansa ve tesadüflere imkan vermeyen bir lider olmasını, Fransızcaya olan merakı O'nun dünyada meydana gelen değişmeleri takip edebilen bir lider olmasını, tarihe olan merakı ise geçmiş ve geleceğe ait olayları objektif olarak değerlendirebilen bir lider olmasını sağlamıştır.
Atatük'ün ürettiği karizmasına örnek olarak, çocukluk yıllarına ait olan bir olayı, çocukluk arkadaşı ve Ankara eski Belediye başkanlarından Asaf İLBAY şöyle anlatır (295) :
"Evimizin bahçesi büyüktü. Sık sık mahalle arkadaşları toplanır ve o zamanlar Selanik'te pek moda olan "Mançık" oyununu oynardık. Bu, bir nevi "birdirbir" oyunu idi. Bir kişi eğiliyor ve diğerleri sıra ile üzerinden atlıyorlardı. Atatürk oyuna iştirak etmezdi ama, seyrine de bayılırdı. Hele içimizde düşenler falan olursa, keyfine payan olmazdı. Bir gün kararlaştırdık yaka paça zorla oyuna iştirak ettirdik. Sıra ile hepimizin üzerinden atladı ve sıra kendisine gelince, eğilmeden
295lbid., s.154.
228
dimdik durdu ve "Haydi atlayın" dedi. Biz, başını yere doğru eğmesi için ısrar ettikçe, O "Ben eğilmem Böyle atlarsanız atlayın" diyordu: "Eğilmezlik", bir lider niteliği olarak kabul edilmektedir.
Bu olayda, Atatürk'ün eğilmemesi, onun doğuştan ve sonradan kazandığı liderlik niteliklerine sahip olduğunu göstermektedir.
Atatürk, hayatı boyunca haksızlıklara, yanlışlıklara, imkansızlıklara, baskı ve zorlamalara hiçbir zaman boyun eğmemiştir. Atatürk'ün Suriye'de (1917) İngilizlere karşı Alman generali Falkenhayn tarafından hazırlanan taarruz planının yanlış olduğunu söylemesi ve böyle bir planı uygulayacak bir ordunun kumandasını alamayacağını açıkça belirtmesi bunun en güzel örneğidir.
Atatürk, eğilmezlik karakterine sahip olduğunu, şu sözlerle ifade etmiştir:
"HÜRRİYET VE İSTİKLAL BENİM KARAKTERİMDİR."
Atatürk'ün İstanbul hükümetine meydan okuması bile karizmatik bir yapıya sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Çükü o dönemde kimse böyle bir harekette bulunmaya dahi cesaret edemezdi. Bu konuda Donkwart RUSTOW şunları yazmıştır :
"Kargaşa arasında, sivrilmiş bir bireyin Sultana ya da müttefiklere karşı yapacağı tek bir meydan okuma eylemi, O'na karizmatik boyutlara varan bir
229
?«<¦
yetkiye sahip çıkma hakkını kolayca verecekti." Bu meydan okuma eylemini, ölümü dahi göze alarak, Atatürk, 19 Mayıs 1919'da Samsun'a çıkarak başlattı. Bu da O'nun olağanüstü bir cesarete sahip olduğunu göstermektedir ( ).
Atatürk'ün karizmatik liderliğine ilişkin en açıklayıcı bilgiyi HEPER vermiştir. HEPER, Atatürk hakkında şunları söylemiştir : "Kişiliğinin karizmatik nitelikli olup olmadığı konusundaki en tehlikeli sınavı, Ordu Müfettişliğinden istifa ettiği zaman vermiştir. O, bu görevi, Anadolu'ya geçip ulusal direniş hareketini başlatabilmek için almıştı. En önemli sorun şuydu; öbür komutanlar, yetkisinin yasal rasyonel donanımı elinden gidince, O'na boyun eğecekler miydi ? Bu duruma RUSTOW şu açıklamayı getirmiştir : "İstanbul Hükümetinin, Mustafa Kemal'in yerine atadığı subay O'ndan emir almayı sürdürmüş, O'nu tutuklaması için görevlendirilen Vali ise, görevinden istifa etmiştir" (297).
Bu olay bize O'nun karizmasının yasal otoriteden kaynaklanmadığını göstermektedir. O'nun karizması kişisel yapısından kaynaklanmaktadır.
Karizmatik liderliğin bir ölçütü de mucizevi bir yönünün olmasıdır. Bu ölçüt açısından Atatürk'ün liderliğini incelediğimizde, bu yönünü ispatlayacak birçok örnek vermek mümkündür. Cephede bir kurşunun göğsündeki saate

296Mattei Doğan, "Karizmatik Nitelikli İki insan Arasındaki Benzerlikler (Atatürk ve De Gaulle)", Bildiriler ve Tartışmaları, Uluslararası Atatürk Sempozyumu, Türkiye îş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1983, ss. 100-101. 297 Ibid., s. 103.
230
isabet etmesi, tutuklanmaktan son anda kurtulması, suikastten kurtulması bu örnekler arasındadır.
Weber, başarıyı, karizmatik olgunun doğuşu ve devamı için en önemli faktör olarak kabul eder. Atatürk'ün yaşamı da başarılarla doludur. Özellikle Çanakkale ve Kurtuluş Savaşlarındaki başarılan, Halkla olan dolaysız ilişkiler de karizmatik olguyu belirler. Atatürk, halkçılık düşüncesini benimsemesi ile aradaki engelleri aşarak, doğrudan doğruya halka ulaşabilmiş bir liderdir. Bu konuda şunları söylemiştir : "Kamu oyu için değil, halk için hareket ederim" (298).
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; Atatürk'ün gerek doğuştan sahip olduğu liderlik nitelikleri, gerekse çalışmaları sonucu kazandığı özellikler, Weber'in karizmatik liderlik modelinde belirttiği özellikler ile aynıdır. Çünkü Atatürk'te, zeka, çalışkanlık, cesaret, kahramanlık, vatanseverlik duygusu ile görev ve sorumluluk duygusu gibi nitelikler diğer insanlara nazaran daha fazladır.
Weber, gelenekselliken modernliğe geçişte karizmatik liderlerin olağanüstü bir güce sahip olduklarını söylemiştir. Bu açıdan da Atatürk, Osmanlı İmparatorluğunun geleneksel yapısından modern bir yapıya geçişi gerçekleştiren bir lider olarak, olağanüstü karizmatik bir güce sahiptir.
Atatürk'ü karizmatik bir lider olarak kabul etmemize rağmen O, aynı zamanda, yasal ve zaman zaman da geleneksel otoriteden yararlanmasını da bilmiştir. Atatürk,
Ibid., s.106.
231
kendi kişisel karizmasından veya askeri otoritesinden yararlanarak memleket işlerini yürütmemiştir. O, daha çok milletin iradesine göre hareket etmeyi benimsemiştir. O'nu diğer karizmatik liderlerden ayıran önemli özellik bu olmuştur (299).
Karizmatik liderlerin ölümünden sonra büyük ve tehlikeli iktidar boşlukları olmasına rağmen, karizmatik bir lider olan Atatürk'ün ölümünden sonra böyle bir iktidar boşluğu olmamıştır. Çünkü O, halkı ile bütünleşmiştir.
Weber'e göre, karizmanın kurumlaşması demek; grup üyelerinin liderleri hakkındaki yargılarının bir töre şekline dönmesidir. Atatürkçülük yani Kemalizm de kurumlaşarak bir töre haline gelmiştir. Bu da Türk Halkının liderleri hakkında verdiği yargının bir ifadesi anlamına gelmektedir.
A- ATATÜRK'ÜN KENDİ KİŞİSEL KARİZMASINI j GELİŞTİRMESİ
,
Karizmatik lider olmanın ilk şartı, kişinin kendi karizmasına inanmasıdır. Eğer bir lider kendisinde insan üstü yeteneklerin ve niteliklerin bulunduğuna inanırsa, kendisini çevresine kabul ettirmesi imkansızlaşır. Aslında liderliğin niteliklerinden birisi de gerçekçiliktir. Bu nedenle, gerçekçi olan bir liderin, kendisinde, doğa üstü yeteneklerin olduğuna inanmaması gerekir. Ancak, bir liderin gerçekçi değerlendirmelerinde ve eylemlerinde isabet görülürse,
299 Ergun Özbudun, "Siyasai Lider Olarak Atatürk" a.g.e., s.665.
232
çevresi ona "yanılmazlık" gibi insanüstü nitelikler yakıştırır. Aslında kendi gücünü ve yeteneklerini küçümsemek de bir lider için zararlıdır. Çünkü o zaman, hedeflenen amaçlara ulaşamaz ve yapılacak olan işler başarılamaz ( ).
Atatürk, kendi kişisel karizmasına pek fazla güvenmemiştir. Başka bir deyişle, karizmasını kullanma konusunda pek hevesli davranmamıştır. Bu nedenle Atatürk, otoritesini mümkün olduğu kadar akılcı-hukuki temellere dayandırmaya dikkat etmiştir.
Atatürk'ün kendi karizması ile ilgili tutum ve davranışlarını üç bölümde incelemek mümkündür. Bu bölümleri, hazırlık aşaması, kendi bireysel niteliklerini nasıl gördüğü ve değerlendirdiği, kişisel nitelikleriyle ulusal nitelikleri birleştirmesi olarak sıralayabiliriz.

1. HAZIRLIK AŞAMASI
Atatürk, her türlü imkandan ve fırsattan yararlanarak kendisini liderliğe hazırlamıştır.
Atatürk'ün annesinden habersiz olarak askeri okul sınavına girip kazanması, liderliğe giden yolun ilk basamağını teşkil etmektedir.
Atatürk, askeri eğitimi boyunca tarih, yabancı dil, şiir, hitabet ve matematik derslerine çok önem vermiştir. Liderliğe
300 Emre Kongar, a.g.e.,:s«192:!5to'.t)
¦jH i;b
233
hazırlanma aşamasında, bu derslere duyduğu ilgi ve merakın çok büyük yararları olmuştur. Bütün bunlar Atatürk'ün, kendisini geleceğe bilinçli bir şekilde hazırladığını göstermektedir.
Atatürk'ün memleket meselelerine olan ilgisi, Harbiye yıllarında ortaya çıkmış ve erkan-ı harp sınıfına geçince bu ilgisi daha da artmıştır. Yani, memleketin durumunun çok kötüye gittiğini bu dönemde daha açık bir şekilde görmüştür. Bu durumun farkında olan Atatürk, bu konuda sürekli olarak kendisini bilinçlendirmiş ve her türlü fırsattan ve imkandan yararlanmanın yollarını aramıştır.
Suriye'de staj için 30'ncu Süvari Alayında bölük komutanı olarak göreve başlayan Atatürk'ün, kafasında yalnız bir tek düşünce vardı. O da gelecekle ilgiliydi. Yani gelecekte memleketi, içinde bulunduğu kötü durumdan nasıl kurtarabilirim düşüncesiydi. Gerçekten bu dönemde Osmanlı İmparatorluğu'nun hali perişandır. Başka bir ifade ile, Osmanlı İmparatorluğunun bir çöküş ve bu çöküşe bağlı olarak bir arayış içinde olduğudur. İşte böyle bir ortam içinde Atatürk, mutlaka kendi liderliğinde bir eylem planlaması düşünmüştür. Örneğin, 1908'de Mustafa Kemal daha kolağası iken, memleketin kurtuluşuna ilişkin doğru düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerini Selanik'teki Olimpos birahanesinde arkadaşlarına anlatmıştır. Bu da O'nun kendi liderliğinde bir eylem planladığını doğrulamaktadır (301).
' Afet İnan, Atatürk Hakkında Hatıralar ve Belgeler, a.g.e., ss.75-77.-
234
Atatürk, İkinci Meşrutiyetin ilanından sonra, Türk inkılabının eksik kaldığını ve inkılabı bizzat kendisinin tamamlayacağını daha Erkan-ı Harp kolağası iken söylemiştir. Bütün hayatı boyunca de "İnkılapları ikmal etmek" amacını gütmüştür (302).
Demek ki, Atatürk toplumun kurtuluşu ve biçimlendirilmesi konusunda üstleneceği rol ile ilgili kararım çok önceden vermiştir. Yine bu durum bize, Atatürk'ün toplumsal, tarihsel ve siyasal şartları doğru değerlendiren bir liderlik hazırlığı içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca Anafartalar kahramanlığını, sahip olduğu askerlik yetenekleri, bilgisi ve yaptığı ön hazırlıklar sayesinde kazanması da kendisini bilinçli olarak liderliğe hazırlandığını doğrulamaktadır.
2.KENDİ BİREYSEL NİTELİKLERİNİ NASIL * GÖRDÜĞÜ VE DEĞERLENDİRDİĞİ
i
Atatürk, tüm yaşamı boyunca tam bir lider gibi davranmıştır. Çünkü O, liderliğin anlamını çok iyi biliyordu. Bu nedenle kendisini liderliğe hazırlamakla kalmamış, bilinçli davranışlarıyla kendi liderliğini desteklemiştir. İlk tahsil çağında bile, kibar, terbiyeli ve mert tavırları ile daima çevresinin dikkatini çekmiş, bu nedenle arkadaşları O'nu daima bir lider gibi görüp muamele etmiştir. Ordudaki başarılarını yalnızca kendi yüksek yetenekleri, üstün başarısı ve kahramanlıkları sayesinde elde etmiştir.
! İbid.
235
Atatürk, çevresindekileri etkilemek için mutlaka önceden hazırlık yapardı. Örneğin Atatürk'ün Japon Veliahdının Ülkemizi ziyareti sırasında, Japon tarihinden, şiirinden ve mitolojisinden verdiği örnekler Veliahdı hayrete düşürmüştür. Aslında Atatürk, bu bilgileri Veliaht gelmeden on gün önce tercümeler yaptırarak öğrenmiştir. O, herkesi bilgisi sayesinde kendine esir ederdi. Atatürk, bütün yabancı devlet adamlarıyla iyi bir dostluk kurmanın, uluslararası politikada çok önemli olduğunu biliyordu (3O3).

Atatürk, her zaman düşüncelerini ve beklentilerini çevresindekilere not ettirir, sonra da çıkartıp okutarak, ne derece doğru ve ileri görüşlü olduğunu herkes ve tarih önünde ispatlardı. Bu konuyla ilgili olarak Tevfik Rüştü ARAŞ yaşadığı bir olayı şöyle anlatmıştır(304) :

"Yapılan toplantıda Atatürk, usul gereğince riyaset ediyor ve müzakereyi O idare ediyordu. Memleketimizin haricinden ve dahilinden, muhtelif yerlerden ve zatlardan gelen raporlar okunmuş, kurtuluş etrafında muhtelif mevzular konuşulmuş ve aramızda çetin müzakerelerden sonra, üzerinde mutabık olduğumuz, görüşmeler, hatta bazı kararlar sırasıyla yazılmıştı... Müzakere tamamiyle nihayetlendikten sonra, o gece için son kahve içilirken Mustafa Kemal bana hitap ederek : Bu gün öğleden sonra bu mevzular etrafında bir arkadaşla görüşmüş, bazı notlar almıştım. "Tevfik Rüştü, lütfen köşedeki saksının içinde duran o notları alıp notları alıp okurmusun ? " dedi. Tabiatıyla,

303 Emre Kongar, a.g.e., ss.204-205.

304 İbid., ss.206-208.

istediği kağıdı bulup okumaya koyuldum. Hepimiz hayretler içinde kalmıştık. Saatlerce üzerlerinde konuşularak vardığımız ve kendimizin zannettiğimiz kararların hepsinin tamamiyle aynı olmak üzere o not kağıdında yazılmış olduğunu gördük".

Bu anlatılan olaydan da açıkça anlaşılmaktadır ki, Atatürk, umutsuz görülen bir Ulusal Bağımsızlık Savaşı'nm liderliğini üstlenirken, çevresindekileri tamamiyle etkisi altına almak zorunda olduğunu biliyordu. Başka bir deyişle, izleyicileri kendi "karizma"sma inandırması gerekiyordu. Memleketin geleceği için bunu zorunlu görüyordu.

Atatürk, yapacağı inkılapları (Cumhuriyetin İlanı, Şapka İnkılabı, Harf İnkılabı...) 7-8 Temmuz 1919'da yanındakilere not ettirmiş ama bunların gerçekleşeceğine yanındakiler pek inanmamışlar. Fakat Atatürk, bu konuda son derece kararlıydı. Bu nedenle not ettirdiklerini sırası gelince tek tek gerçekleştirmiştir. Zaten kendisini çevresine, söylediklerini gerçekleştirmek suretiyle kabul ettirmiştir.

Buradan çıkan sonuç şu; Atatürk, bilgisiyle, yetenekleriyle ve yaptığı işlerle kendisini çevresine kabul ettirmiş olan bir liderdir. Bütün konularda olduğu gibi liderliği konusunda da olayları kendi akışına bırakmamış, hazırlıkları, yönlendirmeleri ve iradesiyle liderliğini pekiştirmiştir (3O5).

- ¦ ¦•
ss:210-:212.

Atatürk, gücünü Başkomutanlık yetkisinden, üniformasından ya da omuzlanndaki yıldızlardan değil, kendi kişisel karizmasından almıştır. Örneğin; Erzurum'da iken askerlik mesleğinin bütün resmi yetkilerinden vazgeçmesine rağmen, komutanlar yine de O'nun emirlerine uymuşlarıdır. Demek ki, karizması resmi yetkisinden değil bizzat kişiliğinden kaynaklanmaktadır.

3. KİŞİSEL NİTELİKLERİYLE ULUSAL NİTELİKLERİ BİRLEŞTİRMESİ

Bundan önceki iki bölümde, Atatürk'ün liderlik konusunda nasıl dikkatlice hazırlandığını, toplumsal ve çevresel koşullan doğru değerlendirerek, kendi karizmasının yaratılmasına nasıl katkıda bulunduğunu gördük.

Bu bölümde ise, Atatürk'ün olağanüstü kişiliğini ve özelliklerini Türk Toplumuna nasıl mal ettiğini göreceğiz.

Atatürk'e göre, olağanüstü kişilik ve sahip olunan liderlik nitelikleri, yeni bir toplumun oluşmasında etkileri olduğu müddetçe bir anlam taşır. Bundan dolayı, sahip olduğu yüceltici nitelikleri ile, toplumun yüceltici nitelikleri arasında tam bir bütünleşme vardır. Yani, tarihe birlikte geçmişlerdir. Örneğin; Türk toplumunun kahramanlığından bahsederken hemen Atatürk'ün kahramanlığı da aklımıza gelir. Çünkü, ikisini birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir.

Atatürk, daima kişisel nitelikleriyle, ulusal nitelikleri birleştirmeye önem vermiştir. Her zaman ve her fırsatta "Türk Milletinin bir ferdi" olduğunu vurgular ve başarılarının Türk Milletine ait olduğunu söylerdi. Bu konudaki düşüncelerini şöyle açıklamıştır (306):

"Bana, insanlar üstünde bir doğuş atfetmeye kalkışmayınız. Benim doğuşumdaki tek fevkaladelik, Türk olarak dünyaya gelmiş olmamdır".
Bu söylediklerinden anlaşılacağı gibi, Atatürk, karizmatik liderin kendi karizmasını yadsıması ve olumlu niteliklerini ulusla bütünleştirmesi gibi hareket ederek, karizmatik liderlik davranışlarını, Weber'in belirttiğinden çok daha iyi yerine getirmiştir.

Yine Atatürk'ün ulusuyla bütünleştiğini ifade eden şu sözleri çok anlamlıdır (307) :
"Bu millet, kılı kıpırdamadan dava uğruna ve benim uğruma canını vermeye hazır olmasaydı, ben hiçbir şey yapamazdım".
Atatürk, bu sözleriyle kerametin kendinde değil, ulusunda ve ona inananlarda olduğunu açıkça belirmiştir.
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; Atatürk, kendi elleriyle ürettiği karizmatik liderliğini yeni kurmakta olduğu
306 İbid., s.218.
307 İbid., a.g.e., s.220.

toplumun ulusal nitelikleriyle bütünleştirmiştir. Bunu şu sözleri ile ispatlamıştır ( ):
"İki Mustafa Kemal vardır. Biri ben; fani Mustafa Kemal. Öteki; Milletin daima içinde yaşattığı Mustafa Kemal. Ben onu temsil ediyorum. Her hangi bir tehlike anında ben zuhur ettimse, beni de bir Türk anası doğurmadı mı ? Türk anaları daha Mustafa Kemal'ler doğurmayacak mı ? Feyiz milletindir, benim değil."

B - ATATÜRK'ÜN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

d

Atatürk, karizmatik lider olarak insan üstü bir kişiliğe sahiptir. Karizmasını, insan üstü kişiliğini oluşturan nitelikler meydana getirir.
Atatürk'ün Başlıca Karizmatik Liderlik özellikleri Şunlardır:
Sağlam Bir Karakteri Vardı: ?
Karakteri sağlam olanlar, her yerde ve her zaman örnek davranışlarda bulunurlar. Bu kişilere, en kötü ve en güç durumlarda güvenilebilir. Sağlam karakterli olanlar, hiçbir şey yapmadan, rahatlık içinde yaşamayı sevmezler.
308 İbid., s.222.

Atatürk, sağlam karakterli bir lider olarak her zaman ve her yerde astlarına örnek olabilecek davranışlarda bulunmuştur. Yönettiği birçok muharebede örnek davranışlan ile herkesin güvenini kazanmıştır. Gelibolu'da Tümeni ordu ihtiyatında iken, düşmanın durumunu çok iyi değerlendirip, inisiyatifini kullanarak, Anburnu bölgesine çıkan düşmana müdahale edip, başarılı olması nedeniyle en güç durumlarda bile kendisine güvenilebileceğini ispatlamıştır.
Atatürk, Çanakkale savaşına katılmadan önce Sofya'da Askeri Ateşe olarak bulunuyordu. Burada her türlü tehlikelerden, sıkıntılardan ve savaştan uzaktaydı. Eğer isteseydi savaş bitinceye kadar burada kalabilirdi. Ama karakteri buna müsait değildi. Ülkesi savaşırken, böyle rahat ve tehlikelerden uzak bir şekilde yaşamak, O'na zor geliyordu. Bu nedenle savaşta bulunmak için müracaat etmiş ve sonunda 19'ncu Tümen Komutanlığına tayini çıkmıştır.
Bu iki örnek bize şunu gösteriyor; Atatürk, son derece sağlam karakterli ve daima örnek davranışlarda bulunan bir liderdir.
Görev ve Sorumluluklara Çok Önem Verirdi:
Atatürk, şahsi sorumluluğu yüksek olan bir liderdi. Verilen görevleri, bütün gücünü ve kabiliyetini kullanarak, aynca her fırsatı da değerlendirerek başarıyla tamamlamıştır.
Kurtuluş Savaşında Büyük Taarruz öncesi harekat planı açıklandığında yetkili bazı komutanlar bu plana itiraz etmişler, hatta böyle bir planla hareket edildiğinde tarihi bir

cinayet işleneceğini dahi söylemişlerdir. Ama buna rağmen Atatürk, planında ısrar etmiştir. Çünkü O, şansa ve tesadüflere meydan vermeksizin hesaplarını çok iyi yapmıştı. Gerçi bu çok riskli ve cüretli bir harekattı ama, buna rağmen Atatürk, bu riski ve sorumluluğu seve seve kabul etmiştir. Çünkü O'na göre her

büyük zaferde mutlaka risk ve sorumluluğun payı vardır. Aslında karizmatik liderler en kritik anlarda sorumluluk yüklenmekten kaçınmayan kimselerdir. Bu durum, onların kişisel karizmalarından kaynaklanmaktadır. İşte Atatürk'de kişisel karizmasından güç alarak, bütün muharebelerde ve çalışmalarda sorumluluğu almıştır.
Atatürk, görevin yapılması için uygun yer ve zaman aramazdı. O, her zaman ve her yerde, hatta kişisel rahatlığını dahi düşünmeden, bütün gücünü kullanarak görevlerini yerine getirirdi. Memleket meseleleri ile ilgili görevler olduğu zaman, uykusundan uyandırılmasını dahi emretmiştir. Gerçekten de memleketi ilgilendiren bir iş oldu mu, sabah akşam demeden çalışırdı.
Atatürk, milleti ve memleketi ilgilendiren bir görevi yerine getirirken, aşılması güç olan engellerden çekinmez, tereddüde düşmez ve hiçbir fedakarlıktan da kaçmmazdı.
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; Atatürk, elde ettiği başarıları milletine mal eden, ama sorumlulukları yüklenmekten hiçbir zaman kaçmayan, doğal karizmatik bir liderdir.
)'ri •» '->.,,) '¦ h. ,
.
242
Çok Cesur ve Ölümden Korkmazdı:
Cesaret doğuştan sahip olunan doğal bir niteliktir. Yani Allah'ın insanlara bir lütfü ve bağışıdır. Sonradan çalışılarak kazanılmaz. Ancak cesur olarak doğan bir insandaki bu nitelik, disiplinli bir eğitimle geliştirilebilir.
Onurlu, kendine güvenen, görev ve sorumluluktan kaçmayan bir lider, her zaman cesurdur.
Cesaret Atatürk'ün doğuştan sahip olduğu bir niteliktir. Özellikle savaş alanlarında cephenin gerisinde değil, ilerisinde birliği ile beraber bulunarak ne denli cesur olduğunu her zaman ispatlamıştır.
Atatürk'ün karizmasını oluşturan niteliklerin başında, ruhi bir kudret olan cesaret gelmektedir. Atatürk, cesur olduğunu hemen bütün alanlarda ispatlamış olan bir liderdir.
Atatürk'ün Conkbayırı taarruzundaki davranışları, O'nun ölümden korkmayan cesur, karizmatik bir lider olduğunu ispatlamaktadır. Atatürk, bu taarruzda aynen şöyle davranmıştır:
"....Askerler karşımızdaki düşmanı yeneceğimizden hiç şüphem yoktur. Fakat siz acele etmeyin. Önce ben ileriye gideyim, siz, ben kırbacımla işaret verdiğim zaman hep birden atılırsınız.."
Komutan ve subaylara da, işaretime askerlerin dikkatini çekmelerini emrettim.
243
Ondan sonra hücum safının önünde bir yere kadar giderek, oradan kırbacımı havaya kaldırıp hücum
işaretini verdim..... Süngüleri ve bir ayaklan ileri
uzatılmış olan askerlerimiz ve onların önünde tabancaları ve kılıçları ellerinde olduğu halde subaylarımız, kırbacımın aşağı inmesiyle, demirden bir kitle halinde aslanlar gibi bir saldırı ile ileriye atıldılar" (309).
İşte Atatürk, böyle davranarak taarruzu başlatmış ve dört saat içinde Conkbayırı'm düşmandan temizlemiştir.
Yine Atatürk'ün Kurtuluş Savaşında (1922) Afyon'dan başlayarak büyük taarruz kararı ve icrası, O'nun cesaretini ispatlayan, unutulmaz örneklerden biridir.
Atatürk, doğuştan cesaretli, karizmatik bir liderlik yapısına sahip olduğunu davranışları ile de doğrulamıştır.
İnsana ve İnsanlığa Çok Önem Verirdi: o
'i
Atatürk, insanlar arasında yatırım yapmadan (yani, ırk, renk, mevki, zenginlik bakımından) onlara önem verirdi. "Yurtta Sulh, Cihanda Sulh" ilkesi bunu ispatlamaktadır. O, barışı yalnız kendi ülkesindeki insanlar için değil, dünyadaki bütün insanlar için istemiştir.
Atatürk'ün insana ve insanlığa önem verdiğini şu olay çok iyi ispatlamaktadır. Olay şöyle anlatılmaktadır (31°) :
309 Selahattin Demirkan, a.g.e., ss.7-8.
310 Selhattin Demirkan, a.g.e., ss.75-76.

. 9v gîirtufîfiiGi
ısı»
'i uûinââib
244
".... Bir gün Çankaya'da eski köşkün üst katındaki kütüphanede oturuyorduk. Birden bire bahçeden küfürlerle dolu hiddetli bir ses yükseldi. Atatürk, merakla başını soldaki pencereye çevirdi; o an yüzü kıpkırmızı kesildi. Bana dönüp bağırdı." Bak bak.. Bu bunak adam ne yapıyor ? Yahu, hiç insan dövülür mü ? Bu ne hamakat., çabuk koş, mani ol ve oradaki adamları köşke getir.
O sırada da ben de ayağa kalkmış, pencereye yanaşmıştım.
Milli Müdafaa Vekaleti tarafından köşkün dış idaresine memur edilmiş bulunan alaydan yetişme emekli ve yaşlı bir subayın, birkaç işçiyi yüksek sesle azarlayıp tokatlamakta olduğunu gördüm. Yerde birkaç eski torba ile darmadağın bir halde bazı giyecek eşya vardı. İşçiler, bir müddet bahçede çalıştırılmış olup,o gün memleketlerine dönmek için köşkten ayrılmak üzere bulunan Yunan esirlerindendi.
Koşarak bahçeye çıktım, yanlarına gittim. Bizim yaşlı arkadaşı hiddetten zangır zangır titreten hadiseyi öğrendim. Meğer esirlerin sıkı sıkıya muayene ettiği torbalardan, kendilerine ait eşya arasında, Atatürk'ün hususi sigaralarından birkaç paket de çıkmış. Her halde bunları esirlere, köşkün içinde hizmet eden bizimkilerden biri vermişti; başka türlü olmasına imkan yoktu.
İhtiyar* birkaç kelime ile teskin ettikten sonra, esirleri yanıma alıp köşke doğru yürüdüm; Atatürk
245
antreye inmişti. Esirlerden biri, uzaktan O'nu görür görmez, müthiş bir korku içinde titremeye başladı ve tam kapıya yaklaştığımız anda düşüp bayıldı.
İnce duygulu büyük adam,bu manzaradan pek mütessir olmuştu. Emri üzerine; yanındakiler, esirin yüzüne su ve kolanya serperek ayılttılar.
Bu arada ben de kendisine durumu arz etmiştim. İçerden beş on paket sigara daha getirtti; esirlere dağıttı. Bir miktar para da verdirtti; sonra kendilerine, yapılan fena muameleden tessür duyduğunu söyledi ve iyi yolculuklar diledi.
Köşkten ayrılırken esirlerin gözleri, minnet yaşları ile dolu idi. Tabii ihtiyar arkadaş da Milli Müdafaa emrine iade edilmişti".
Atatürk, yönettiği insanların kişiliğine önem veren bir liderdi. Bu durum, onun kişilik yapısından kaynaklanmaktadır.
Uzağı Görebilen (İleri Görüşlü) Bir Liderdi:
Atatürk'ün ileri görüşlü olmasında, tarihe olan merakı ve dünyadaki gelişmeleri sürekli takip etmesinin rolü çok büyüktür.
, .} O'nun ileri görüşlülüğü mucizevi bir boyuttadır. Zaten karizmatik bir liderin böyle bir niteliğe sahip olması gerekir.
246
Atatürk'ün dünya'ya ve Türkiye'ye ilişkin yargıları, daima doğru çıkmıştır. Örneğin; Birinci Dünya Savaşını kaybedeceğimizi, İkinci Dünya Savaşının çıkacağını; bu savaşta Romanya'nın kaderini, Fransa'nın Hatay konusundaki tutumunu hep doğru tahmin etmiştir. Türkiye hakkındaki yargılarında ise olayları bizzat kendisi biçimlendirip yönlendirdiği için, hemen hemen hiç yanılmamıştır ( ).
General Mac Arthur, 1931 yılında Atatürk ile bir görüşme yapmış ve bu görüşmede Atatürk, Avrupa'nın durumu hakkında düşüncelerini şöyle belirtmiştir :
"... Atatürk, Almanya'nın İngiltere ve Rusya hariç olmak üzere bütün Avrupa'yı ele geçirecek bir orduyu, kısa bir zamanda kurabileceğini, bundan ötürü savaşın 1940-1945 yılları arasında başlayacağını, Fransa'nın güçlü bir ordu yaratmak için gerekli nitelikleri artık kaybettiğini ve İngiltere'nin adalarını savunmak için bundan sonra Fransa'ya güvenmeyeceğini söylemiştir."
Atatürk, Amerika'nın geçen savaşta olduğu gibi, bu savaşta da tarafsız kalmayacağını ve Almanya'nın ancak bu Amerikan müdahalesi dolayısıyla yenileceğini de söylemiş, hatta bir kehanet gösterircesine şunları söylemiştir :
"Avrupa Devlet adamları,başlıca anlaşmazlık konusu olan önemli siyasi sorunları her türlü milli bencillikten uzak ve yalnız genel yarara olarak, son bir çaba ve tam bir iyi niyetle ele almazlarsa korkarım ki,
1 Emre Kongar, a.g.e., s. 166.

247
felaketin önü alınamayacaktır. Zira Avrupa sorunu İngiltere, Fransa ve Almanya arasındaki anlaşmazlıklar sorunu olmaktan artık çıkmıştır. Bugün Avrupa'nın bütün maddi ve manevi olanaklarım tüm olarak dünya ihtilali amacı uğruna seferber eden bu korkunç kuvvet, üstelik Avrupalılar ve Amerikalılarca henüz bilinmeyen yepyeni siyasi yöntemler uygulamakta ve rakiplerinin en küçük hatalarından bile en iyi olarak yararlanmasını bilmektedir. Avrupa'da olacak bir savaşın başlıca galibi ne İngiltere ne Fransa ne de Almanya'dır. Sadece Bolşevizim'dir. Rusya'nın yakın komşusu ve bu ülke ile en çok savaşmış olarak biz Türkler oradaki olayları yakından izliyor ve tehlikeyi bütün çıplaklığı ile görüyoruz. Uyanan Doğu Milletlerinin zihniyetlerini çok iyi sömüren, onların milli ihtiraslarını okşayan ve kinleri depreştirmesini bilen Bolşevikler, yalnız Avrupa'yı değil, Asya'yı da tehdit eden başlıca kuvvet halini almışlardır"!312).
General Mac Arthur de Atatürk'ün bu düşüncelerine katılmıştır. İkinci Dünya Savaşının sonuçları Atatürk'ün bu düşüncelerini doğrulamış; savaş sonrası ise, büyük liderimizin uzak ve derin görüşüne, bir kehanet saydıracak kadar uyarlık göstermiştir.
Atatürk'ün bu yönünü çok iyi bilen Türk Milleti onun karizmasını ölürnsüzleştirmiştir. '
Her Koşulda ve Durumda İçinde Bulunduğu Gruba Daima Egemen Olurdu :
Atatürk, sahip olduğu kişisel özelliklerinden dolayı, içinde bulunduğu gruba kısa sürede egemen olurdu. Yani bilgisiyle, hitap gücüyle, ikna kabiliyeti ile, hoşsohbetliği ile, etkileyici fiziki görünümüyle çevresine anında egemen olurdu. Bunu bazen baskın biçimindeki eylem, düşünce, öneri ve sorularıyla yapar, bazen da hazırlık gerektiren konularda, o hazırlığa sahip bir uzman özelliği ile yaparak herkesi şaşırtırdı. Atatürk, çevresine bazen da cesareti, ileri görüşlülüğü ve kavrayış gücü ile egemen olurdu (313).
Atatürk'ün çevresine egemen olmasına ilişkin anlatılanlar, daha çok savaş anılarıyla ilgilidir. Atatürk'ün çevresine hakim olmasına örnek olarak Yunan Taarruzu sırasında mecliste çıkan tartışmalara son vermesi ve muhaliflerini de kısa sürede susturmasını verebiliriz. Mustafa Kemal yüksek nitelikleri sayesinde mecliste çıkan tartışmalara hemen son vermiş ve yaptığı konuşma ile muhaliflerinden iyi niyetli olanları inandırmış, art niyetlileri ise bir süre susturmustur. Konuşmasının bir bölümü şöyledir :
"Biz durum ve cephelerin ihtiyaçlarını görmemiş değiliz. Her yandan yardım ve cephane istenmektedir; gelmezse yenileceğiz denilmektedir. Bunlar, içinde bulunulan koşulların etki ve heyecanıyla olan şeylerdir.
112 Atatürk (Komutan - Devrimci ve Devlet Adamı Yönüyle); a.g.e., ss.492-493.
248
' Emre Kongar, a.g.e., s. 176.
- nefti
249
Bizim görevimiz ve durumumuzla onların üzüntü ve coşkusuna katılarak, bütün kuvvetlerin maneviyatını kırmak değil, aksine onlara metanet, sebat ve umut verecek şekilde davranmaktır. Bundan sonra elbette durumlar değişecek, bütün ülkeye ve millete güven verecek tedbirler uygulanacaktır. Yürütme kurulu belki bir kısım doğumluları da askere alabilecektir "(314)-
Atatürk, savaş alanlarında çevresine egemen olduğu gibi, mecliste, muhalefetle yüz yüze çekişmiş ama, sonunda buraya da hakim olmuştur. O'nun çevresine hakimiyeti kişisel karizmasından gelmektedir.
Max Weber'e göre, karizmatik lider hayatta kuvvetini ispatlayarak otoritesini kazanır. Eğer kişi güçlü bir komutan olmak istiyorsa, mutlaka kahramanlıklar göstermesi gerekir.
Bu açıdan Atatürk'ün liderliğine baktığımızda şöyle bir sonuca varırız. O, kahramanlıklar (Balkan Harbinde, Çanakkale'de, Doğu Cephesinde ve İstiklal Harbinde) göstererek otoritesini kazanmıştır.
Atatürk, komutanlık niteliklerine, doğuştapf sahip olan son derece mükemmel bir komutandır.
Atatürk'ün üstün komutanlık niteliklerine sahip olduğunu yalnız Türk Halkı değil, yabancı ülkelerin ünlü komutanlan ve de devlet adamları da takdir ve

kabul etmiştir. Fransız Mareşal Foş, Yunan Başbakanı Venizelos'a Atatürk'ten ve Türk askerinden bahsederken şunları söylemiştir (315):
"Bana 600 bin kişilik bir ordu verseler, Mustafa Kemal'in 50 bin askerinin üzerine gitmeye tereddüt ederim."
Atatürk, cephede bulunan komutanların gözleriyle görmediklerini görürdü. Anlatacağımız şu olay, O'nun bu özelliğe sahip olduğunu ispatlamaktadır. Olay şudur :
"Sakarya Muharebesinden sonra idi. Erkanı harp zabiti cepheden alman malumatı Başkumandan Müşir Gazi Mustafa Kemal'e okuyordu. Malumat meydanında cephe komutanlarından birinin Seyit Gazi veya Döker'in bilmem ne kadar şark veya şimalinde bir düşman fırkası görüldüğünden bahsediyordu. Paşa, kaşlarını çatarak;
Hayır ! Orada düşman fırkası olamaz ve yoktur. Yazınız, iyi baksınlar dedi. Erkanı harp zabiti gittikten sonra orada iki saat daha kaldı. Biz öğle yemeği yerken, zabit tekrar geldi. Haber aldım, filhakika orada düşman fırkası yokmuş efendim dedi. Cephedeki kumandan gözle görülen bir düşman fırkasından bahsederken, Gazi Paşa
T^^^^™ Ad^â*^**'s-306
315 Komutan ve Nitelikleri, a.g.e., ss.5-6.
251
altı yüz kilometre uzaktan orada düşman fırkası
lifi
olmadığını görüyor ve ihtar ediyordu " ( ).
Atatürk'ün iyi bir komutan olması, O'nun sadece üstün görüş yeteneğine sahip olmasına bağlı değil, aynı zamanda cesaretine ve yüksek askerlik bilgisine de bağlıdır.
Kısaca belirtmek gerekirse, Atatürk, üstün niteliklere sahip olan bir komutandır. Ayrıca gösterdiği kahramanlıklar O'nun karizmatik bir özelliğe sahip olduğunu açıklamaktadır.
Atatürk Çok Dürüstü :
Karakter düzgünlüğü ve ahlaki prensiplere uygunluk, mutlak dürüstlüğün ifadesidir. Mutlak dürüstlük, bir liderde bulunması gereken önemli bir vasıftır. Çünkü, lider dürüst olmazsa izleyicilerin güvenini hiçbir zaman kazanamaz. Güvenilmeyen bir liderin karizmatik özelliğinden de bahsetmek mümkün değildir. Atatürk, tüm yaşamı boyunca astlarına ve Türk Halkına karşı daima samimi ve doğru davranmıştır. Kendi mal varlığını ülkesine bağışlaması ise, mutlak dürüstlüğün ifadesi olarak kabul edilir. Atatürk, kendi mal varlığını Türk Milletinin refahı için vererek ne derece dürüst olduğunu ispatlamıştır. Atatürk, bin bir mücadele ile geçen ömründe daima doğru ve dürüst davranmıştır. Söz ve davranışlarında hiçbir
zaman çelişkiye düşmemiştir. Atatürk'ün bu konudaki sözleri şöyledir ( ):
"Ben düşündüklerimi daima halkın huzurunda söylemeliyim. Yanlışım varsa, halk beni tekzip eder. Fakat şimdiye kadar bu açık konuşmamda halkın beni tekzip ettiğini görmedim."
Atatürk'ün Fiziki Görünümü Olağanüstü Kişiliğinin Güçlü Bir Simgesidir :
Karizmatik liderin, insan üstü nitelikleri genellikle, yetenekleri çerçevesinde algılanabilir. Ama bazen da bu insan üstü niteliklerinin fizik belirtilerinden de söz edilebilir. Mustafa Kemal Atatürk'ün Türk Halkı tarafından inanılan insan üstü niteliklerinin gözlerinde toplandığına ilişkin birçok anı vardır. Bu "karizmatik nitelik" daha çok Cumhurbaşkanlığı sırasında dikkat çekmiştir (318). Atatürk'le mülakat yapan Amerikalı gazeteci Miss Gladya BAKER (1935) O'nu şöyle tarif etmiştir (319):
"İnsanı teslim alıcı gözlerinde Gazi'nin fevkalede liderlik kuvveti vardır. Kalın kaşları sakin durmaz, yüksek, entellektüel zirvelere bakar ve hayrete değer bir derecede geniş alnında derin çizgiler oyacak şekilde çatılır... Derisi açık renkli ve güneşten yanmıştır, esmer değildir. Saç sarımtırak kahve ve kül rengindedir, (o
1 Emre Kongar, a.g.e., s.164.
3" Selahattin Demirkan, a.g.e., s.60. 318 Emre Kongar, a.g.e., s.183.
319

Selahattin Demirkan, a.g.e., s.66.
252
253
zaman saçları seyrekleşmiş ve beyazlarla dolmuştu), ağzının temiz kesilmiş hattı ve çenesi, kararlarının keskinliğini gösterir; O tetiktir, cevabı hazırdır. Nazari dikkati celbedecek kadar zekidir. İstirahatte iken sert dudaklı ve trajiktir. Neşeli olduğu zaman bile gözleri çelik parıldamasını muhafaza eder."
Amerikalı General Sherill'in ise Atatürk hakkında yazdıkları şöyledir (32°):
"...Sebebi başkanlık ettiği törenin resmi hüviyetine izafe edilebilecek bir çekingenliğe rağmen, rengi kah sincabi, kah mavi olarak eşsiz bir şekilde değişen hareketli gözlerinin cazip ifadesiyle beni hayrette bıraktı."
Yine General Sherill Atatürk'ten şöyle bahsetmiştir: "Atatürk'te karşısındakini kendine bağlayan eşsiz bir hassa, bilinmez ve kavranılmaz bir çekicilik vardır" (321).
Bütün bunlar Atatürk'ün fiziki görünümünün karizmasının güçlülüğünü tamamladığını açıkça göstermektedir.
Buraya kadar anlattığımız Atatürk'ün sahip olduğu nitelikler, O'nun gerçek karizmasını yansıtmaktadır. Atatürk'ün karizması yalnızca yetenekler açısından değil, fiziki görünüş açısından bile insan üstü niteliklerden oluşmaktadır.
320 İbid., s.67.
321 İbid., s.68.
254
Atatürk, sahip olduğu bütün bu özellikler ve bunların sayesinde elde ettiği başarıların toplum içindeki değerlendirişleriyle, gerçekten karizmaya hak kazanmış bir liderdir.
VIII- ATATÜRK'ÜN KARİZMATİK LİDERLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
Atatürk'ün karizmatik bir güce ve niteliklere sahip olduğunu yerli ve yabancı yazarlar kabul etmektedirler. Atatürk'ün elde ettiği başarılar, karizmatik liderlik varsayımı ile uyuşmaktadır (322).
Daha önce, siyasi kültürlerin karizmatik gücü artırdığını açıklamıştık. Türk Siyasi Kültürünün de Atatürk'ün karizmatik gücünü artırdığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Başka bir deyişle, Türk toplumunun kültürel özellikleri, O'nun karizmasının kabulü için uygun bir ortam sağlamıştır. Atatürk'ün bunalımlı ve lidere en çok ihtiyaç duyulan bir dönemde ortaya çıkması, karizmatik durumların, kriz durumları ile ilgili olduğu görüşünü doğrulamıştır.
Karizmatik lider, halkın kendilerine olan güvenlerinden ve duygusal bağlılıklarından güç alarak geleneksellikten modern yapıya geçişi kolaylaştırırlar. Atatürk de karizmatik bir lider olarak halkından aldığı güç ve destekle geleneksel
322 Ergun Özbudun, "Siyasi Lider Olarak Atatürk", a.g.e., s.661.
255
kurum ve kuralları bırakarak onların yerine modern kurum ve kuralları getirmiştir.
Karizmatik lider, büyük yenilikçi bir güce sahiptir. Bu açıdan Atatürk'ün siyasi liderliğine baktığımızda, O'nun bir karizmatik liderlik tipine ve gücüne sahip olduğunu görürüz. Atatürk'ün Türk toplum yapısında meydana getirdiği yenilikleri ve değişmeleri dikkatlice incelediğimizde, bunları normal bir liderin başaramayacağını hemen anlarız. Bu yapılanları, ancak toplum üzerinde büyük kişisel etkileme gücü olan karizmatik liderler yapabilirlerdi.
Atatürk, teşkilatçı ve kurum yaratıcı bir özelliğe sahiptir. Bu yönü, O'nu bir çok karizmatik liderden ayırmaktadır. Başka bir deyişle, karizmatik bir lider olarak Atatürk'ün, tarihte görülen birçok karizmatik liderden farklı ve üstün yönleri bulunmaktadır.
YVeber, karizmatik liderlikle ilgili birçok kişisel nitelikler belirlemiştir. Atatürk, karizmatik bir lider olarak belirlenen bu niteliklerin hepsine sahiptir. Sahip olduğu bu nitelikleri de daima geliştirme bilinci içindeydi. Atatürk'ün büyük işler başarmak isteyen bir kişiliği vardı. Yapması gereken bir iş oldu mu, tüm imkanları kullanır ve o işi başarmak için hiçbir şeyden çekinmezdi. Atatürk, bulunduğu muharebelerde kahramanlıklar göstermiş ve cesaretini ispatlamış olan karizmatik bir liderdir.

Atatürk, son derece güzel ve etkili konuşma yeteneğine sahip olan bir liderdir. Bu yeteneğini ilk tahsil yıllarından itibaren bilinçli olarak geliştirmiştir. En bunalımlı
256
ve kritik dönemlerde bile, fikirlerine taraftar bulmuştur. Hatta Atatürk'ün konuşarak siyasal güç elde ettiğini söyleyenler bile vardır(323).
Birçok yazar, Atatürk'ün doğal karizmasını kullanma konusunda pek istekli olmadığını söylemektedir. O'nun esas amacının yasal-ussal temellere dayalı bir devlet kurmak olduğu söylenmektedir. Yeri geldiğinde geleneksel otorite kaynaklarından yararlanmaktan çekinmemiştir. Örneğin; Samsun'a çıktığında halkı kurtuluş hareketine inandırmak için ilk toplantıların camilerde yapılmasını uygun bulmuştur(324). Demek ki, Atatürk'ün liderliği sadece karizmatik liderlik unsurlarına bağlı değildir. O'nun liderliği karizmatik, yasal-ussal, yerine göre de geleneksel otorite unsurlarının ustaca bir karışımına dayanmaktadır (325).
Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; Atatürk, başarılarıyla, kahramanlıklarıyla ve sahip olduğu olağanüstü liderlik nitelikleri ile tam bir karizmatik liderdir. Bir karizmatik liderden bekleneni fazlasıyla yapmıştır.
323 Metin Heper, a.g.e., s.187.
324İbid.,ss.193-195.
325 Ergun Özbudun, "Siyasi Lider Olarak Atatürk", a.g.e., s.665.
257
SONUÇ:
İnsanların gruplar halinde yaşamasıyla beraber rol farklılaşması da başlamıştır. Yani grup içinde bazı insanlar diğerlerine göre daha aktif davranmışlarıdır. Böylece grup içinde aktif olanları bilim adamları inceleme konusu yapmışlardır. Başka bir deyişle, grup üyelerini etkileyip peşinden sürükleyen kişiler bilim adamları için inceleme konusu olmuştur. Liderliğin toplum psikolojisi açısından önemi, bilim adamlarının konuya daha da fazla eğilmelerine neden olmuştur. Liderlik konusundaki bazı kuramları inceleyip bunların ışığında Atatürk'ün liderliğinin Davranış Bilimleri açısından bir değerlendirmesini yapmak asıl amacımız olmuştur.
Davranış Bilimleri açısından Atatürk'ün liderliğinin değerlendirilmesinde şu sonuçlar elde edilmiştir :
1. Liderlik ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmasına karşın kesin ve geçerli bir tanım yapmak mümkün olmamıştır. Çünkü her bilim adamı değişik bir açıdan konuyu ele alıp tanımlama yapmıştır. Kısaca söylemek gerekirse, liderlik kesin formüle edilemeyen bir süreçtir.
2. Günlük hayatta lider ile eş anlamda kullanılan birçok benzer kavram vardır. (Yönetici, Başkan, Şef, Komutan ve Popüler kişi) Ancak bunların hiç birisi liderle eş anlamda değildir. Bu nedenle hepsi de yanlış kullanılmaktadır. Yalnız şunu da belirtmekte yarar vardır, bu kavramlar liderden farklı olmalarına rağmen, aralarında bazı ilişkiler de vardır. Kısaca
258
söylemek gerekirse, bu kavramların hiçbiri lider kavramının yerini tam olarak dolduramamaktadır.
3. Liderlerin ortaya çıkışı ile ilgili genel kanı şudur: Grup içinde her hangi bir problem veya grubun güvenliğini tehdit eden bir tehlike söz konusu olduğunda lidere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir deyişle, bu koşullar liderin ortaya çıkmasını sağlarlar.
Liderliğin kazanılmasına ilişkin iki görüş vardır. Birincisi, liderliğin doğuştan kazanıldığını kabul eden görüş, İkincisi ise, eğitim ve deneyimle kazanıldığını kabul eden görüş. Her iki görüşün de geçerli yanları vardır. Ama liderliğin doğuştan kazanıldığı görüşü günümüzde artık pek fazla taraftar bulamamaktadır. Gerçi doğuştan sahip olunan bazı liderlik yetenekleri vardır, ama eğitim ve deneyimle de birçok yetenekleri kazanmak mümkündür. Bir insan doğuştan bazı liderlik niteliklerine sahip olabilir. Ama gruba ve topluma liderlik yapması için bunlar yeterli değildir. Bu nedenle kişinin sahip olduğu yetenekleri geliştirmesi ve yeni nitelikler kazanması gerekir. Bunun için de yaşanılan çevre elverişli olmalıdır. Liderlik yeteneklerinin kazanılmasında ailenin, eğitimin ve arkadaş grubunun etkisi çok büyüktür.

4. Bir kimsenin lider olabilmesi için grup veya toplum içinde yapması gereken roller ve yerine getirmesi gereken işlevler vardır. Birey bunları gerçekleştirdiği takdirde grup üyelerine liderlik yapabilir. Örneğin, grup üyelerinin sorunlarını ve ihtiyaçlarını bilmek ve gidermek gibi. Kısaca liderlerin, grup üyelerinin amaçlarını gerçekleştirip
259
hedeflerine ulaşmalannı sağlayan birçok rolleri ve işlevleri vardır.
Ayrıca liderlerin, liderliklerinin devam edebilmesi için bazı kurallara uymaları gerekir. Örneğin, yerinde kararlar verebilmeli, sorumluluk duygusuna sahip olmalı, örnek, davranışlarda bulunmalı, yeterli bilgiye sahip olmalı vb. gibi.
5. Liderlik konusunda değişik yaklaşım tarzları vardır. Başka bir ifade ile, liderlik konusunda çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlardan birisi kişilik özelliklerine önem veren kuramdır. Fakat bu kuram liderliği açıklamada yetersiz kalmıştır. Çünkü liderliği açıklarken tek bir değişkene bağlı kalmıştır. Diğer değişkenleri ise ihmal etmiştir. Ayrıca yapılan her araştırma ve inceleme liderliğe ait yeni yeni özellikler ortaya çıkarmış, bu ise liderliğe ilişkin özellikler listesinde tutarsızlıklara yol açmıştır. Belirtilen bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olma şansı diğer insanlara göre daha fazladır. Fakat bu nitelikler liderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır.
Bu yaklaşım tarzına göre, Atatürk'ün liderliğinin değerlendirilmesi şöyledir: Atatürk, bir lider olarak bu kuramda belirtilen özelliklerin hemen hemen hepsine sahiptir. Hem de O'nda bu niteliklerin çoğu doğuştan vardır. Ama O, yine her fırsatı ve imkanı değerlendirerek sahip olduğu liderlik niteliklerini daima geliştirmeye çalışmıştır.
6. Yalnız özelliklere ağırlık verilerek yapılan araştırmaların liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, özellikler yerine liderin davranışlarına önem
260
vererek konuyu açıklamaya çalışmışlarıdır. Bu araştırmacıların görüşleri "davranışsal liderlik kuramları" adı ile anılmaktadır. Bu kurama göre liderlik bireysel özelliklerden çok yapılan davranışlara göre belirlenir. Bu kuramın savunucuları, liderle beraber grup üyelerine de önem vermişlerdir. Davranışsal liderlik kuramlarına göre iki tip liderlik vardır; "yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren lider", "yönetilen bireylerin yerine getirdiği göreve önem veren lider."
Grup üyelerinin kişiliğine önem veren lider, demokratiktir. Grup üyelerinin yerine getirdiği göreve önem veren lider ise, otokratiktir.
Fakat durum ve koşullara göre her iki liderlik tipi de geçerli olabilir. Örneğin, çok çabuk karar almayı gerektiren durumlarda otokratik liderlik, demokratik liderliğe nazaran daha başarılıdır. Bu nedenle bu kuram en etkili liderlik tipinin hangisi olduğunu kesin olarak belirlememiştir.
Atatürk'ün liderliğinin bu kurama göre değerlendirilmesi şöyledir: Atatürk, daha çok demokratik liderliği, yani yönettiği insanların kişiliğine önem veren liderlik tipini benimsemiştir. Ama yerine göre otokratik liderlik tipinin özelliklerini de göstermiştir. Atatürk, millerin menfaatine ve geleceğine ilişkin çok acil kararlar alınması gereken durumlarda otoriter bir şekilde davranmıştır. Ama böyle davranırken hiçbir zaman ceza yöntemine ve şiddete baş vurmamıştır. Kısaca belirtmek gerekirse, Atatürk, memleket meseleleri söz konusu olduğunda hiçbir ayırım yapmadan her iki liderlik tarzını da uygulamıştır.
261
7. Bilim adamları, davranışsal liderlik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine dikkatlerini çevresel koşullara ve grup üyelerine çevirmişlerdir. Böylece liderlikle ilgili olarak yeni teoriler geliştirmişlerdir. Bilim adamlarının liderlik konusuyla ilgili olarak geliştirdikleri bu teoriler "modern liderlik kuramları" olarak nitelendirilmiştir. Bu kuram, liderlikle ilgili son çalışmaları kapsamaktadır.
Bu yaklaşım tarzına göre, liderlik, çevresel şartların birçok değişkeni ile lider arasındaki karşılıklı ilişkilerle açıklanabilir. Yani liderlik, çevrenin ve şartların gereği olarak ortaya çıkan bir durumdur.

Modern kurama göre, her zaman ve her yerde geçerli tek bir liderlik tarzı yoktur. Ortamsal özellikler lideri belirler. En iyi lider şu durumlara göre değişir : Liderin kişiliğine, grup üyelerinin özelliklerine ve o andaki koşullara.
Bu kuramın temel felsefesi şudur : Durum ve şartlara göre liderlik tarzları belirlenir. Yani bazı durum ve şartlara göre "göreve yönelik" liderlik tarzı, bazı durum ve şartlara göre de "insana yönelik" liderlik tarzı geçerli olabilir.
Modern liderlik kuramları açısından Atatürk'ün liderliğinin bir değerlendirmesini yaptığımızda, O'nun tek bir liderlik tarzını benimsemediğini görürüz. Amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken duruma göre yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik tarzını da uygulamıştır. Ama göreve yönelik liderlik tarzını uygularken yönettiği insanların kişiliğini hiçbir zaman ihmal etmemiştir. Aynı şekilde Atatürk, Askerlik, İstiklal Savaşı ve Cumhuriyetin ilanından
. 262
sonraki dönemlerde de tek bir liderlik tarzını benimsememiştir. Kısaca belirtmek gerekirse, memleket meselelerinde kendisini başarıya ulaştıracak liderlik tarzı hangisi ise hiç tereddüt etmeden onu uygulamıştır.
8. Atatürk, sahip olduğu kişisel özellikler, elde ettiği başarılar ve gösterdiği kahramanlıklarla karizmasını oluşturmuştur. Ayrıca Türk toplumunun kültürel özellikleri O'nun karizmasını pekiştirmiştir. O, doğuştan bazı karizmatik özelliklere sahip olmasına rağmen bunları bilinçli bir şekilde geliştirmiş ve sonunda karizmasını bütün ulusa mal etmiştir.
•.'V
263
KAYNAKÇA
AKYÜZ Yahya, "Atatürk ve Eğitim", Atatürkçü Düşünce, i
ALMANSÜ Yusuf, Akın Nazım, Tınaz Adnan, Lider, Komutan ve Kurmay Subay, Kara Harp Akademileri Komutanlığı Yayını; İstanbul, 1969.
ALTAY Ekrem, Yeni Sosyoloji, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1971.
ARIBURUN Perihan, "Atatürk'ün Hikayeleri ", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri,
İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.
ARSLANOGLU Cem - Ender, Milli Kültürümüz ve Atatürkçülük, İstanbul, 1982.
"ASKERİ LİDERLİK (Broşür)", KKK. İnci Ordu Komutanlığı yayını, İstanbul, 1985.
ASKERİ LİDERLİK DERS KİTABI, K.H.O. Yayını, 1987.
ASKERİ YÖNÜYLE ATATÜRK , Genel Kurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Atatürk Serisi Yayını, Seri No: 14, Ankara, Gata Basımevi, 1981.
ATATÜRK Mustafa Kemal, Nutuk, C. H.
264
ATATÜRK Mustafa Kemal, Nutuk.
ATATÜRK Mustafa Kemal, Nutuk, Türk Dil Kurumu Yayını, Ankara, 1981.
ATATÜRK (KOMUTAN, DEVRİMCİ VE DEVLET ADAMI YÖNLERİYLE), Genkur, Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 1980.
ATATÜRKÇÜLÜK : ATATÜRK'ÜN GÖRÜŞ VE DİREKTİFLERİ, I.NCİ KİTAP, Genkur. Yayını, Ankara, 1983.
ATATÜRK'ÜN SÖYLEV VE DEMEÇLERİ, Ankara, T.İ.T. Enstitüsü Yayını, 1961.
ATATÜRK SÖYLEV VE DEMEÇLERİ, C.H. TTK.
Basımevi, 1952.
AVCI Fuad, "Olaylar ve Atatürk", Ankara, Genkur, Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, 1981.
1 BANTON Michael, Roles, London Tavistock Publ., 1968. ?
BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü.İşletme Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1979.
BARANSEL Atilla, "Biçimsel Olmayan Küçük Gruplar ve Önderlik", (Ders Notlan) İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
. .,rw,, ¦.. M
265
BARANSEL Atilla, "Gayri Resmi Küçük Gruplar ve Liderlik" Organizasyonların Beşeri Yönü, Der. R. Taguiri -A. Baransel, c.l, Hüsnü Tabiat Matbaası, İstanbul, 1966.

BAŞARAN İ.Ethem, Yönetime Giriş, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara, 1984.
BAŞARAN İ. Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi,
Ankara, Sevinç Matbaası, 1982.
BAYSAL A. Can, TEKARSLAN Erdal, Davranış Bilimleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, istanbul, 1987.
BELEN Fahri, Atatürk'ün Asker Kişiliği, MEB.Basımevi, İstanbul, 1963.
BLACK C. E., Çağdaşlaşmanın İtici Güçleri, Çev.Fatih Gümüş, Ankara, Doğuş matbaacılık, 1986.
BOBBITT H. R., BREINHOLT Jr. R. H. ve diğerleri, Organizational Behavior: Understanding and Prediction,
2nd. Ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.
CANON Martin, Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective, Little Brown and Company, 1979.
CARLISLE H., Management: Concepts and Situations, Science Research Associates, Inc., Chicago, 1976.
266
CEVİZOĞLU Hüseyin, Atatürkçü Düşünce ve Sonuçları,
Türk Kara Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı Yayını, Ankara, 1980.
CONGER Jay A., Kanungo Rabindra N., "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", Academy of Management Review, Vol.12, No: 4, 1987.
CÜCELOĞLU Doğan, İnsan ve Davranışı, İstanbul Evrim Matbaacılık, 1991.
ÇAYCI Abdurrahman, "Atatürk ve Çağdaşlaşma", Atatürkçü Düşünce.
DAVIS Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul.
DEMİRKAN Selahattin, Bir Milletin Yarattığı Lider Mustafa Kemal Atatürk, İstanbul, Gün Matbaası, 1972.
DEITZER Bernard, SHILLIFF Kari and JUCIUS Michael, Contemporary Management Concepts, Grid Publishing, Inc. 1979.
DERELİ Toker, Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü.İktisat Fakültesi İktisat ve İçtimayat Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1976.
267
DOĞAN Mattei, "Karizmatik Nitelikli İki İnsan Arasındaki Benzerlikler (Atatürk ve De Gaulle)", Bildiriler ve Tartışmaları, Uluslararası Atatürk Sempozyumu, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1983.
DÖNMEZER Sulhi, Sosyoloji, Savaş yayınları, 8. Baskı, Ankara, 1982.
DRAKE R. I, Sanayi ve Davranış Bilimleri.
DRAKE Richard I. ve SMITH Peter J., Sanayiide
Davranış Bilimleri, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1990.
DUNCAN W. Jack, Organizational Behavior, Boston.
ENGİNSOY Cemal, "Asker ve Devlet Adamı Atatürk", Uluslararası Tarih Dergisi, No:50, Ankara, 1982.
ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayını, İstanbul, 1991.
ERENDİL Muzaffer, Çok Yönlü Lider Atatürk, Genel Kurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 1986.
EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1984.
268
EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991.
EREN Erol, "Yönetimde Otorite Problemi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1971.
ERİKAN Celal, Komutan Atatürk, Ankara, Türkye İş Bankası Kültür Yayını, 1972.
EROĞLU Hamza, "Milli Birlik ve Beraberlik", Atatürkçü Düşünce, Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara, 1992.
EROĞLU Hamza, "Atatürk'ün Üstün Kişiliği", Atatürkçülük II, Genel Kurmay Yayını, Ankara, 1983.

FEYZİOĞLU Turhan, "Atatürk ve Fikir Hayatı", Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi II, Ahmet Mumcu ve diğerleri, içinde,Yüksek Öğretim Kurumu Yayını, Ankara, 1986.
FEYZİOĞLU Turhan, "Atatürk ve Milliyetçilik", Atatürkçü Düşünce.
FIEDLER F., "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", L.Barkowitz içinde, Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, NewYork, 1964.
GÜNEY Salih, Arıkan Metin, Yöneticiler ve Liderler Açısından Motivasyon, Ankara , K.H.O. Matbaası, 1994.
269
GÜNEY Salih, "Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi", Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, cilt:8, Sayı: 23, Mart, 1992.
GÜVENÇ Bozkurt, İnsan ve Kültür, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1979.
HEPER Metin, "Atatürkçülük: Karizmanın Emredici Siyasal Çerçeveye Dönüşümü", Prof. Dr. Bülent Nuri Esen Armağanı, Ankara, 1977.
HOWELL Jane M. and Forst Peter J., "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1989.
İĞDEMİR Uluğ, "Büyük İnsan ve Büyük Düşünür Atatürk", Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No:50, Ankara, 1982.
İNAN Afet, Atatürk Hakkında Hatıra ve Belgeler (Dördüncü Baskı), Türkiye İş Bankası, Kültür Yayını, Ankara, 1984.
İNAN Arı, Düşünceleriyle Atatürk, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1983.
İNAN M. Rauf, "Eğitim ve Öğretimde Kemalizm", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyum Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.
İNAN Afet, Medeni Bilgiler, T.T.K. Yayım, Ankara, 1969.
270
IVENCEVICH Gibson J. M., DONNELY J. H., Organizations: Process Structure Behavior Business, Pub. Inc. Dallas, 1973.
JAMES Stoner, Management, Prentice - Hail, 1978.
JOHNS Horace E., MOSER H. Ronald, "From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories", Education, v:110,N:l ,1989.
JOSCHKE Gothard, "Kemalizmin Temel Düşünceleri", Atatürk Devrimleri 1.Milletler ar ası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.
KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, İnsan ve İnsanlar, İstanbul, Evrim Basımevi, 1988.
KARAL Enver Ziya, Atatürk'ün Siyaset Üzerine Düşünceleri, Ankara, 1956.
KARAL Enver Ziya, "Atatürk'ün Asker Kişiliği", Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No: 50, Ankara, 1982.
KARAOSMANOĞLU Yakup Kadri, Atatürk, Ankara, Yükselen Matbaacılık Limited Şirketi, 1971.
KATZ D., KAHN R., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1977. = o s
271
KEMPNER Thomas, A Handbook of Management, Penguin Books Inc.England, 1976.
KILINÇ Tanıl, "Yöneticilik ve Önderlik" Karizma Dergisi, sayı:5, Eylül 1984.
KINROSS Lord, Atatürk, Bir Milletin Yeniden Doğuşu, Çev: Ayhan Tezel (Beşinci Baskı), İstanbul, Hilal Matbaacılık Koll.Şti.,1973.
KOCATÜRK Utkan, Kaynakçah Atatürk Günlüğü, Ankara, 1988.
KOCATÜRK Utkan, Atatürk'ün Fikir ve Düşünceleri, 3. Baskı, Ankara, 1984.
KOCATÜRK Utkan, Kaynakçah Atatürk Günlüğü, Ankara, 1988.
KOÇAK Gürbüz, "Atatürkçülük ve Türk Eğitim Programlarının Atatürkçü Yaklaşımla Değerlendirilmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara, 1982.
KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Î.Ü.Îşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1984.

KOLASA Blair J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul, Fatih Yayınevi Matbaası, 1979.
272
KOMUTAN VE NİTELİKLERİ, Genkur Askeri Tarih ve Stratejik Etüd Başkanlığı Yayını, Ankara, 1979.
"KOMUTANLIK VE LİDERLİK DERS NOTU", Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1986.
KONGAR Emre, Atatürk ve Devrim Kuramları, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1981.
KORMAN K., Abraham Organizational Behavior,
Prentice-Hall, Inc. U.S.A.,1977.
KOVANOGH Dennes, Crisis; Charisma and British Political Leadership: Winston Churchillas the Outsider,
Sage Puplications London, 1974.
KRECH D., CRUTCHFIELD R. S., BALLACHEY E. L., Cemiyet İçinde Fert, Çev.T.Turhan, MEB. 1983.
KRECH David, CRUTCFIELD R. S., Sosyal Psikoloji (Teori ve Sorunlar), Çev. Erdoğan Güçbilmez, Oğuz Onan, Ankara, Sevinç Matbaası, 1967.
"LİDERLİK KURAMLARININ VE YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ YENİDEN
DEĞERLENDİRİLMESİ", Karizma Dergisi, Sayı:21, Ocak 1986.
"LİDERLİK SANATI" Karizma Dergisi, Eylül 1984.
273

LUNDBERG George A. ve arkadaşları, Sosyoloji, cilt; 1,
Çev. Ö. Ozankaya, 1970.
LUTHANS Fred, Organizational Behavior, Fourth Edition, McGraw-Hill Book Company, 1985.
MARDİN Şerif, "Atatürk Bürokrasi ve Rasyonellik", Atatürk Devrimleri 1. Milletler Arası Sempozyumu Bildirileri, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975.
MERİH Kutlu, "Yaratıcı Önder Atatürk", Karizma Dergisi,
İstanbul, Sayı:7, Kasım, 1984.
MİLLER Frank B., Sanayide Beşeri Münasebetler, Çev. Sabahat Yalçın, Toker Dereli, Sermet Matbaası, İstanbul, 1966.
MORGAN Clifford T., Psikolojiye Giriş, çev. Hüsnü Arıcı" ve Diğerleri, Ankara, 1984.
MUMCU Ahmet, " Atatürk'ün Kişiliği ve Özellikleri ", Atatürk İlkeleri ve İnkilap Tarihi II, Ahmat Mumcu ve Diğerleri, Yüksek Öğretim Kurulu Yayını, Ankara, 1986.
NADLER David A., Tushman Michael L., "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", California Management Review, Vol:32, No:2, Winter, 1990.
ÖZBUDUN Ergun, "Siyasi Lider Olarak Atatürk", Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, CH Sayı: 6, Temmuz, 1986.
274
ÖZBUDUN Ergun, "Atatürk ve Devlet Hayatı", Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi II, Ahmet Mumcu ve Diğerleri, YÖK Yayım, Ankara, 1986.
ÖZKALP Enver, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir.
RAKOFF Vivian, "The Behavioural Sciences and Undergraduate Education in Psychiatry", Canadian Journal of Psychiatry, Vo:29, December 1984.
RALPH D., The Fundamentals of Top Management,
NewYork, Harper and Row Publishers, 1951.
RANDALL Charence B., Yönetimde Başarı Esasları, Çev. Reşat Aktan, Sevinç Matbaası, Ankara, 1965.
ROBBINS Stephan, The Administratire Process: Integrating Theory and Pratice, Prentice - Hail, 1976.
SABUNCUOĞLU Zeyyat, Endüstriyel Davranışlar, Bursa İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, Bursa, 1982.
SANAY Eyyüp, Genel Sosyoloji Dersleri, Ankara, Gazi Üniversitesi Basım Yaym Yüksek Okulu Matbaası, 1991.

ŞEHSUVAROĞLU Bedi N., "Atatürk İlkeleri Işığında Bu günkü Türkiye'de Kadın Hakları" Atatürk Devrimleri, 1. Milletlerarası Sempozyum Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.
SHERRILL Charles H., Gazi Mustafa Kemal, Çev. Alp İlgaz, Tercüman 1001 Temel Eser, No:23, İstanbul.
SOY AK Hasan Rıza, Atatürk'ten Hatıralar, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yayını, İstanbul, 1973.
SOYDAN Sait, "Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya ait Bir Örnek", (Yayınlanmamış Doktora tezi) İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1973.
SOYDAN Sait, "Organizasyon Açısından Önderlik Teorilerine Bir Bakış", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Sayı: 3, Yıl:l s.30.
SÖNMEZ Emel, "Kadın Hak ve Hürriyetlerinde Kemalizm", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.
TEVRÜZ Suna, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul.
TEZCAN Mahmut, Eğitim Sosyolojisine Giriş, I.Ü. Basımevi, Ankara, 1981.
TOLAN Barlas, Toplum Bilimlerine Giriş, Ankara, Feryal Matbaacılık, 1991.

TOLAN Barlas, İsen Galip, Batmaz Veysel, Sosyal Psikoloji, Ankara, Feryal Matbaacılık, 1991.
TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, İstanbul, Mars Yayın Ltd., 1984.
TOSUN Kemal, İşetme Yönetimi, c.l, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971.
ÜLKEN Yüksel, "Atatürk'te Eğitim-Bilim ve Teknik Anlayışı", Atatürkçü Düşünce.
ÜNSEL Fethi, "Büyük Kararlar Almada Liderlik ve Atatürk", Doğumunun Yüzüncü Yılında Atatürk, Türkiye Muharipler Derneği Yayını, Ankara, 1981.
VILLALTA J. G. Blanco, "Atatürk Yalnız Türkiye'ye Değil Bütün İnsanlığa Aittir", çev. Ahmet Onur, Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No:5, Ankara, 1982.
WEBER Max, On Charisma and Institation Building, Selected Papers (Editör) S. N. Eisentad,Univ of Chicago press, USA, 1968.
YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, İ.Ü.İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988.
YAVUZER Haluk, Çocuk ve Suç, İstanbul, Altın Kitaplar Matbaası, 1982.

ZABSIZ Fethi, "Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün Nutuk'u, Hakkında Bazı Bilgiler", Doğumunun Yüzüncü Yılında Atatürk, Türkiye Muharipler Derneği Yayını, Ankara,1981.

Arka kapak yazısı:
Salih GÜNEY, A.^«, doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Bilecik'te tamamladıktan sonra Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji bölümünü bitirdi. Master ve Doktora eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı'nda tamamladı. 1 yılında Çalışma ve Yönetim Psikolc alanında Doçentlik unvanını aldı. Kara Harp Okulu'nda Davranış Bilimleri, P Akademisinde ise Adalet Psikolojisi derslerini vermektedir. Kara Harp Okulu'ndaki öğretim üyeliği görevini halen sürdürmekte olan Salih GÜNEY'in motivasyon, yönetim, iş tatmini, stres, kül ve liderlik konularında araştırma ve makalelerin yanısıra "Davranış Bilimleri"; "Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolo Terimler Sözlüğü" adlı kitapları da yayınlanmıştır.