

## POST-MODERN LİDERLİK TARZLARI AÇISINDAN MUSTAFA KEMAL ATATÜRK'ÜN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ<sup>1</sup>

### *AN EVALUATION OF THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF MUSTAFA KEMAL ATATÜRK IN TERMS OF POST-MODERN LEADERSHIP STYLES*

**İbrahim YIKILMAZ**

Arş. Gör. / Kocaeli Üniversitesi/ İİBF/ İşletme/ Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı/

[ibrahimyklmz@gmail.com](mailto:ibrahimyklmz@gmail.com)/ Kocaeli/TÜRKİYE/ 05050998286/

ORCID NO: 0000-0002-1051-0886

#### ÖZET

Küreselden yerele her türlü ortamda değişmeyen gerçek olarak karşımıza çıkan belirsizlik ve mutlak değişim zorunluluğu, Post-Modern yönetim süreci olarak adlandırılan günümüz yönetim pratiğinin inkar edilemez bir gerçeğidir. Post-modernist yönetim dönemi belirsizlik ve öngörülemez bir ortamda, kurumların müşteri veya vatandaş beklentilerinin kişiselleştiği, çeşitlendiği ve buna ek olarak örgütler arasında rekabetin yıkıcı ve zorlu bir hal aldığı dönemi ifade etmektedir. Post-modern yönetim döneminin hızlı gelişen durumlara karşı esneklik ve çeviklik ihtiyacı, sadece verimlilik odaklı geleneksel liderlik yaklaşımlarından çok; vizyoner, katılımcı, demokratik ve dönüşümcü liderlerin hakim olduğu örgüt ortamlarına ihtiyacı arttırmaktadır. Bu ihtiyacın kaynağında beklenmedik gelişmeler ve yıkıcı inovasyon karşısında, yenilikçi ve stratejik kararların geliştirilmesi yer almaktadır. Sürdürülebilir ve etkin bir yönetim pratiği için örgütlerin ihtiyaç duyduğu rekabet avantajını sunan ve gelişmekte olan Post-Modern liderlik tarzları (Karizmatik, Vizyoner, Dönüşümcü ve Demokratik Liderlik) çalışma kapsamında incelenmek üzere ele alınmıştır. Çeşitli platformlarda ve sıralamalarda ismi hep ilk sıralarda anılan, çağın ötesinde liderlik davranışı sergileyen Mustafa Kemal ATATÜRK'ün liderlik davranışları, post-modern liderlik tarzları özelinde, ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler kapsamında incelenmiş ve gelişen bu kavramlara örnek teşkil eden özellikleri özetlenmiştir. Ulu Önderin katılımcı, vizyoner, demokratik ve karizmatik yönleri ile tüm liderlik tarzlarına örnek teşkil ettiği görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarının başta yeni gelişen post-modern liderlik tarzlarına olan anlayışımızı geliştirirken, somut örneklerle literatüre önemli katkılarının olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik, Vizyoner, Dönüşümcü, Demokratik Liderlik, Mustafa Kemal ATATÜRK

#### ABSTRACT

The uncertainty and the absolute necessity of change, which appear as unchanging reality in every environment from global to local, is an undeniable fact of today's management practice, which is called the Post Modern management process. The post-modernist management approach refers to the period in which customer or citizen expectations of institutions become personalized and diversified, and also, competition between organizations becomes destructive and difficult in an uncertain and unpredictable environment. The need for flexibility and agility in the fast-growing situations of the post-modern management period increases the need for organizational environments dominated by visionary, participatory, democratic, and transformational leaders rather than just a productivity-oriented traditional leadership approach. The source of this need is the development of innovative and strategic decisions in the face of unexpected developments and "disruptive innovation". Post-Modern

<sup>1</sup> Bu çalışma "Doğumunun 140. Yılında Atatürk Uluslararası Sempozyumu" nda bildiri olarak sunulmuştur.

leadership styles (Charismatic, Visionary, Transformational, and Democratic Leadership) that offer the competitive advantage that organizations need for sustainable and effective management practice and are developing are discussed within the scope of the study. Leadership behaviors of Mustafa Kemal ATATÜRK, whose name is always mentioned in the top ranks in various platforms and rankings and who exhibit leadership behavior beyond the age, have been examined within the scope of information obtained from secondary sources, especially in post-modern leadership styles, and his characteristics that set an example for these developing concepts are summarized. It is seen that the Great Leader sets an example for all leadership styles with his participatory, visionary, democratic, and charismatic aspects. The results of the study are considered to have significant contributions to the literature with concrete examples while improving our understanding of the newly developing post-modern leadership styles.

**Keywords:** Charismatic, Visionary, Transformational, Democratic Leadership, Mustafa Kemal ATATÜRK

## 1. GİRİŞ

Köklü değişim ve yeniliklerin deneyimlendiği günümüz dünyasında gerek toplumsal yaşam pratiği içerisinde gerekse örgüt ortamlarında bu belirsiz ve ön görülemeyen değişimlerden doğan ihtiyacı karşılayacak cevabı geliştiren bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişimi yöneten ve mevcut durumu geliştirmek adına misyon yüklenen, örgütüne, kurumuna ve ülkesine vizyon yüklemeye çalışan bireylere yani liderlere düşen rol her geçen gün daha da hayati bir önem kazanmaktadır. Liderler tek bir kavramla tanımladığımız ama bir çok özelliği bünyesinde barındıran kişilerdir. Çok eski dönemlere dayanan lider ve liderlik kavramı, toplumun veya örgüt gibi sosyal yapıların yeniden yapılanması ve gereken koşullara uyum sağlamasında aktif rol alırlar (Barutçugil, 2014). Beklenilmeyen durumlara cevap geliştirmede; takipçilerini kendi iradeleriyle onu takip etmelerini, onları değişimin gerektiği yönde kanalize edebilmeyi, yeniliği ve fütüristik çözümleri iç dirençlere rağmen uygulamaya koyabilmeyi başarırlar. Karanlığın ortasında paydaşlarına bir mum yakan, inancına ortak kılan, onları yüksek bir bağlılık hissi ile vizyoner amacına yönlendiren, gerek düşünsel gerekse yaşam pratiği açısından farklı ve özel kişilerdir. Derin ve yüksek düşünme kabiliyeti, yüksek iletişim becerileri, küresel bakan yerel düşünen yanları, etik ve evrensel değerleri öncülleyen bakış açıları ile sıradan yöneticiden ayrılırlar. Ayrıca sadece mantık ve rakamlar üzerinden değil, gönül ve maneviyat dünyasını da yönetim sanatına dahil eden liderler vardır (Fındıkcı, 2009). Yüksek iç motivasyonları, ortak amaca inancını toplumsallaştırabilen yanı ve toplumun mevcut koşulları ile harmanlanan ilkesel duruşu ile tarihin her döneminde ve her sosyal örgüt içerisinde çeşitlenen ihtiyaçlara ve durumlara cevap geliştirecek liderler doğmuştur. Bu liderler arasında sadece askeri bir deha olmakla kalmayıp, bir toplumun yeniden inşasında aktif rol almış, geçmiş, gelecek ve günümüz arasında ki bağın kopmasını, hayati boyunca verdiği mücadele ile engellemeye çalışmış, bilimsel yönünden karizmatik duruşuna, entelektüel sermayesi ile farklı dilleri konuşmadan dönemin önde gelen çoğu kitabına ve yaklaşımına hakim olan vizyoner bir lider vardır. 20. yy.'la damgasını vuran gerek siyasi alanda gerek sosyoekonomik alanda çoğu ülke ve lider tarafından benimsenmiş bir lider, Mustafa Kemal ATATÜRK. Ulu Önder'in çok yönlü özellikleri, sözleri, eserleri ve bulunduğu çağın vizyonerliği, bugünde her fırsatta yönetsel pratik içerisinde karşılaşılan sorunların çözümünde bizlere örnek olmuştur. Liderliğin karşılaştığı yönetim zemininin post-modernizm olarak adlandırılan daha öngörülemez ve belirsiz bir yapı kazandığı bugünlerde, vizyon sahibi, yenilikçi ve demokratik liderlik vasıflarına sahip olmak, sürdürülebilir bir yönetim anlayışı için hayati bir rol üstlenmiştir. Bu kapsamda sadece 20. yy.'a değil evrensel ilke ve yaklaşımları ile başta Milletimize ve tüm dünyaya örnek olmuş Ulu Önderin liderlik davranışlarının kavramsal olarak literatürde derinleşmeye devam eden Vizyoner, Demokratik, Dönüşümcü ve Karizmatik Post-Modern Liderlik tarzlarına örnek teşkil edecek yönleri çalışma kapsamında ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı Ulu Önder'in liderlik davranışlarının Post-modern liderlik yaklaşımları kapsamında incelenmesidir. Çalışmanın Mustafa Kemal ATATÜRK'ün çok yönlü liderlik davranışlarını Vizyoner, Demokratik, Dönüşümcü ve Karizmatik Post-Modern Liderlik tarzları açısından örneklerle açıklaması ile liderlik kavramına

yönelik anlayışımızı geliştirirken, Ulu Önder'in liderlik tarzını esas alan sınırlı sayıdaki çalışmalara katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Post-Modern Liderlik Teorileri

Liderlik ve lider kavramı üzerinde tam bir fikir birliği olmamakla birlikte; belirlenen amaçlara ulaşmada bir grubu yada bir örgütü başarılı kılmaya yönlendiren, bu doğrultuda çaba ve becerilerini organize edebilen ve onları paylaştığı vizyon etrafında bir arada tutarak etkileyebilen, ikna yeteneği yüksek kişilerdir (George & Jones 1999; Türker, 2004; Koçel, 2010: 569). Liderlik ise; bu etkileyebilme ve belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi aşamasında deneyimlenen süreçtir. Tanım ve bakış açısına göre liderlik farklı ölçülerle ele alınmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan ilki Özellikler yaklaşımı; liderlik durumunun bireyin sahip olduğu bazı özelliklerden kaynaklandığını savunmuştur (Erkutlu, 2014). Yani liderin sahip olduğu fiziksel görünüm, sosyal beceri ve kişisel özellikler onun liderlik kapasitesini belirlemektedir. Ayrıca liderin zekası, psikolojik durumu, girişkenliği ve gerçekçiliği gibi farklı özelliklerini ele almaktadır (Barutçugil, 2014). Bir diğer yaklaşım olan Davranışsal yaklaşım ise; liderin sergilediği davranışların ve bunların takipçileri üzerindeki etkisine yoğunlaşmanın, kavramın daha iyi anlaşılması adına önemli olduğunu vurgulamıştır (Erçetin, 2000). Yani görece soyut kişisel bazı özellikler yerine izleyiciler üzerinde bıraktığı etki ve bu süreçteki davranış kalıplarının liderliği anlamada daha etkili olacağı savunulmuştur (Güney, 2012). Durumsallık yaklaşımı ise; iki kutuplu bir yaklaşım yerine önceki yaklaşımların eksik yönlerini ele alarak, daha gerçekçi bir yaklaşımla hem işin gereklerini hem de durumun gereklerini gözeterek liderin davranışlarını inceleyen bir yaklaşımı temsil eder (Zel, 2011). Değişen durum ve şartlara uygun olarak; liderin sergilediği davranış ve sahip olduğu özellikler liderlik performansını oluşturmaktadır. Burada her ne kadar bu performansın oluşmasında davranış ve kişisel özelliklerden bahsedilse de, ana aktör liderin duruşunu belirleyen durumlar ve koşullardır (Fındıkçı, 2013). Bu anlayış mutlak bir liderlik tarzının mümkün olmadığını ve ideal liderlik tarzının duruma ve içinde bulunulan çevrenin şartlarına göre değişeceğini ifade eder (Güney, 2012; Zel, 2011). Bu yaklaşım durum ve çevresel şartlara göre bazı durumlarda görev odaklı bazı durumlarda insan odaklı, bazen ise; denge niteliği taşıyan çok yönlü ve göreceli bir durumun varlığına işaret eder. Bu kapsamda özellikle kendini belirsizlik, durumsallık ve öngörülemezlik özellikleri ile tanımlayan post-modern yönetim dönemi (Kemp, 2013) yeni liderlik yaklaşımları ve türlerinin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Küresel rekabette etkinlik, verimlilik tutkusu, çeşitlenen ve kişiselleşen müşteri beklentileri ve rekabet avantajı için esnek ve çevik olmak zorunda kalan yönetsel süreç, post-modernizm olarak ifade edilen belirsizlik ve öngörülemezlik yoğun günümüz yönetim pratiğine yeni bakış açıları sunma arayışı içerisinde. Bu bakış açılarına cevap geliştirmek üzere bazı liderlik teorileri literatürde ön plana çıkmakta ve post-modern liderlik yada yeni liderlik tarzı olarak anılmaktadır (Yeşil, 2016). Bu liderlik tarzlarına; Karizmatik, Etkileşimci, Paternalist, Rezonant, Pragmatist, Vizyoner, Demokratik, Stratejik ve Dönüştürücü Liderlik gibi örnekler verilebilir.

Post-modernite; içerisinde belirsizliği ve öngörülemezliği barındırmaktadır. Bu belirsizlik ve göreceliğin hakim olduğu çevrenin etkisi ile liderlerin özelliklerinden davranışlarına bir dönüşüm deneyimlenmektedir. Liderin performansını ve uygun tarzın seçimini etkileyen bu dönem, akademisyenlerin ve sahada uygulayıcıların çok farklı başlıklar altında liderlik tarzlarını ele aldıkları görülmektedir. Ele aldıkları liderlik tarzlarından bazıları daha çok mevcut örgüt kültürünün devamlılığını esas alan, liderin daha çok devrimsel bir vizyon arayışından ziyade etkinlik ve verimliliği çalışanla kurduğu bağın kalitesi ile açıklayan paternalistik liderlik (Robbins, 1996), yönetsel sürecin etkinliğini ödül ceza ile belirlendiği işlemsel liderlik (Stone, Russell & Patterson, 2004) veya pragmatik liderlik tarzı (Bedell-Avers, Hunter, Angie, Eubanks & Mumforf, 2009) yerine; daha çok vizyoner, yaratıcılığı ve yenikçiliği esas alan liderlik tarzları çalışma kapsamında ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışmanın post-modern liderlik tarzlarını daraltmasının sebebi, öngörülemez ve belirsizlik ortamında daha çok vizyoner, çevik, esnek ve yıkıcı inovasyonla rekabet

üstünlüğü tesisinin, salt verimlilik kaygısından daha hayati olmasıdır. Bu kapsamda aşağıda yer alan liderlik tarzları incelenmiştir.

**2.1.1. Karizmatik liderlik;** ilk olarak Robert House (1977) tarafından kullanılan karizmatik liderlik kavramı, karizma kelimesinin farklı yorumları nedeniyle çeşitli çalışmalarda farklı tanımlar almakta ve bir karmaşıklığı kendi içerisinde barındırmaktadır (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). House (1977) çalışmasında karizmanın kapsamını; izleyicilerini ikna edebilme noktasında gereken yeteneklere sahip olma olarak açıklamıştır. Diğer liderlik tarzlarından farkına da vurgu yapan yazar, bazı özellikleri yönüyle incelenebilir bir liderlik tarzı olduğuna değinmiştir. House'a (1977:189) göre karizmatik lider; *"kişisel yeteneklerinin sağladığı güç kaynağı ile takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü etkilere sahip olan kişi"*dir. Kendi yetenek ve takipçilerine duydukları güven ile yüksek beklentiler oluştururlar. Takipçileri de liderlerinin sahip olduğu bu özellikleri kapsamında liderlerini rol model ve özdeşleştikleri bir ölkü olarak belirlerler. Bu liderlerin beklenti ve hedeflerini kendi hedefleri olarak görerek başarıya giden yolda çaba gösterirler (Antonakis, 2012). Conger (2015) Karizmatik liderlerin temel ayırt edici özellikleri arasında olumsuzluklara, adil olmayan durum ve olaylara karşı hassasiyet göstermelerini, reformist ve girişimci olmalarını, örgütsel hedeflere ulaşmada izleyenlerinin duygusal gereksinimlerine cevap verme kabiliyetlerinin ve radikal değişimi hissedilen bir yanlarının olduğunu, vizyoner bir stratejik amaca sahip olduklarını ifade eder. Ayrıca izleyicileri üzerinde tesis ettiği güven ve risk alma yönündeki cesareti ile onlara örnek olur.

Literatürde davranışçı yaklaşım içerisinde Conger ve Kanungo (1998) karizmatik liderin; izleyiciler üzerinde saygı, güven, lidere yönelik doyum, görevde güçlendirme, yüksek performans ve örgütün unsurları arasında yüksek uyumu tesis ettiğini ifade etmektedir. Liderin bu olumlu çıktıları tesis etmesi sürecinin üç aşamadan oluştuğunu ifade eder. İlk aşama *"çevresel değerlendirme"* aşaması olarak tanımladığı, çevrede gelişen fırsat ve zorlukların değerlendirilmesidir. Bu aşama liderin daha vizyoner bir amaç belirlemesi açısından çevresel sinyalleri ele aldığı aşamadır. İkinci aşama olan *"vizyon formülasyon aşaması"* ise; söz konusu çevresel değerlendirmeye yönelik olarak geliştirilen, örgütün geleceğine yönelik stratejinin belirlenmesi aşamasıdır. Paylaşılan, etkin ve idealize edilmiş gelecek vizyonu, diğer liderlerin yaklaşımlarının aksine daha ilham verici ve katılımcıları heyecanlandıracak fütüristtik öğeleri içerir. Son aşama olan *"uygulama aşaması"*nda ise; güven ve bağlılık zemininde belirlenen stratejik amaca doğru gereken alt hedef ve taktiklerin uygulandığı aşamadır. Ayrıca karizmatik liderliğin *"Vizyonu belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme"* boyutlarından oluştuğu ifade edilmektedir. Liderin davranışlarına yönelik özelliklerin sıralandığı bu 6 boyutlu yaklaşım, karizmatik liderin davranışsal aşamalarını ifade etmektedir.

### 2.1.2. Demokratik Liderlik

Post-modern liderlik teorileri kapsamında Demokratik lider, iş süreçlerinde yetki devrini esas alan, karar süreçlerinde tüm paydaşların katılımını teşvik eden ve entelektüel bilgi birikimi ve uzmanlığı ile izleyicilerini karar sürecinde destekleyen ve etkileyen bir liderdir (Daft, 1991). Örgütte işlerin akışında ve karar süreçlerinde etkin bir katılım mekanizması ile çalışırlar (Genç, 2007). Sahip oldukları temel anlayış esasında yetki devrine dayanır (Eren, 1993) ve her fırsatta izleyicilerin görüş ve önerilerine başvurur. İletişim kabiliyetleri ve kanalları sürekli açıktır. Bu durum izleyicilerde yüksek motivasyon ve örgütsel vatandaşlığın oluşumuna katkıda bulunabilir. Cevap verme hakkına sahip olan çalışanlar, katılımcı ve yetki devri ile güçlendirilmiş bir liderlik tarzı altında pozitif iş tutumları sergileme eğilimi gösterirler. Çetin ve Beceren (2007) çalışmalarında en etkili liderlik tarzlarından biri olarak demokratik liderliği göstermektedir. Yazarlar Demokratik liderin bazı temel özelliklerinin ise: grup üyelerinin fikirlerini paylaşmasına imkan kılan ve yaratıcılığın teşvik edilerek ödüllendirildiği bir liderlik tarzı şeklinde özetlemektedir. Demokratik liderin etkin iletişim kanalları sayesinde tesis ettiği samimiyet zemininin; güven ve saygının oluşumuna, izleyicilerinde bir ilham kaynağı gibi görünmelerine ve doğrunun arayışında farklılıklara tolerans göstermeleri konusunda izleyicilerini teşvik ettiği ifade edilmektedir (Kaygın, 2011).

### 2.1.3. Vizyoner Liderlik

Dönüşümcü liderliğin bir formu olarak ifade edilen, karmaşık ve belirsizliğin hakim olduğu dönemlerde beliren; önceliklerin belirlenmesi, politika, prensip ve süreçlerin tayininde gereken yapının inşasında görev alan liderlerdir. İzleyicilerine yada çalışanlara açık ve net bir vizyon sunarlar (Sashkin, 1992). Bu durum anlaşılması güç bir vizyon etrafında gelecek hayali benimseyememiş yada benimserken verdiği çaba esnasında enerjisini gereksiz yere kaybetmiş bir izleyici yerine, açık ve net bir vizyon ifadesi tanımı ile hedefe yönelik gereklerin yerine getirilmesinde tüm gücünü kanalize eden bir sürecin oluşumuna imkan sunar (Heath & Heath, 2010). Pro-sosyal davranış olarak ifade edilen örgütün veya toplumun tamamının faydasına olacak davranışlar sergiler (Sashkin & Sashkin, 2002). Örgüt ortamında özellikle yeni örgütlerde çalışanlar arası bağlılık, uyum ve güvenin tesisinde ve bunun doğal sonucu olan yüksek performans ve örgütsel etkinliğin elde edilmesinde önemli katkıları olduğu ifade edilmektedir (Hogan & Kaiser, 2005; Zhu vd., 2005; Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014).

### 2.1.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Çevresel şartlar ve değişimin kaçınılmaz olduğu ortamlarda gereken cevabı geliştirmek adına üstün performans ortaya koyan liderlik tarzıdır. Örgütün ihtiyaç duyduğu vizyona yönelik olarak geliştirilen hedeflere ulaşmada, çalışan ve izleyicilerin sahip olduğu yerleşik algı ve tutumları değiştirerek amaca doğru yola koyulmada gereken bağlılığı tesis eden bir liderlik tarzıdır (Yukl, 1999). Dönüşümcü lider çalışanı veya takipçiyi, grubun ve örgütün amaçları etrafında toplayabilen, sahip olduğu karizmanın yanında izleyicilerinin duygusal yönlü beklentilerini de karşılayan ve bunu yaparken örgüt vizyonuna ve misyonuna bağlı kalan lider olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990; Yıkılmaz, 2020). Örgütsel hedeflere ulaşmada ve örgütün iş yapış süreçlerinde yetki devrini öncülleyen bir liderlik tarzıdır. Mevcut iş ve işlemlerin etkin bir şekilde yönetilmesinden sorumlu yönetici veya geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine, değişim ve yeni gelişen duruma uyum aşamasında ön plana çıkan bir liderlik türüdür.

Dönüştürücü liderliğin 4 temel özelliklerle tanımlandığı görülmektedir (Avolio & Bass, 1995; Avolio, Bass, & Jung, 1999). Bu boyutlardan ilki olan *idealize etki*; izleyicilerin lidere atfettiği özellikler, liderin rol model olarak doğruyu yapması ve doğru amaca yönelmesi ile ilişkilidir. *İlham verici motivasyon*; kapsayıcı, güzel ve olumlu bir gelecek hayali çerçevesinde izleyicilere yüksek beklentilerin sunulması ile ilişkilidir. *Entellektüel uyarım*; ortaya konan vizyon ve belirlenen hedeflere ulaşmada izleyicilerin yenilikçi tavır ve düşüncelerini destekleyen ve yeni uygulamalara açık bir liderlik tarzının benimsenmesi ile alakalıdır. *Bireysel destek* ise; liderin sadece ortaya hedef koyup izleyicilerinin onu yerine getirmesini beklemesi yerine, bu süreçte onların ihtiyaçlarını iyi okuyarak gereken yerde koçluk gereken yerde yetenek ve bilgi açıklarını kapatacak şekilde sürece dahil olması ile ilişkilidir. İzleyicilerin kaygı ve karşılaştıkları sorunların çözümünde şefkatle yanlarında olmaları da, bu boyut altında ele alınmaktadır. Bu dört özelliği bünyesinde barındıran dönüşümcü lider, astlarının performansının artması yönünde gereken her türlü desteği vermeye hazır ve isteklidir. Yapılan çalışmalarda izleyici ve çalışanların performanslarını (Jiang vd., 2017), yaratıcı ve yenilikçi değer üretmelerini (Akbar vd., 2015), iş tatminlerini (Tanrıverdi & Paşaoğlu, 2014; Bateh & Heyliger, 2014; Eren & Titizoğlu, 2014; Yıkılmaz, 2020) ve örgütsel vatandaşlıklarını arttırdığı (Çetin vd., 2012) görülmektedir. Oluşturduğu olumlu iklim ve performansa yönelik katkısı açısından önemli ve üzerinde çok çalışmanın yürütüldüğü bir liderlik tarzıdır.

## 2.2. Post-Modern Liderlik Tarzları Kapsamında Mustafa Kemal ATATÜRK'ü İnceleyen Çalışmalar

Post-modern liderlik tarzları kapsamında Ulu Önderimizi esas alan çalışmalar literatürde taranmıştır. Yapılan literatür çalışmasında sınırlı sayıda çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Elde edilen bulgular kapsamında çalışmalar bu kısımda özetlenecektir.

Murat'ın (2016) Askeri ve Siyasi Yönleriyle Mustafa Kemal Atatürk'ün İleri Görüşlülüğü başlığı ile Ulu Önder'in ileri görüşlülüğünü ele aldığı çalışması, tanım ve kapsam açısından vizyoner liderlik kapsamında değerlendirilmiş ve tespitleri paylaşılmıştır. Ulu Önderimiz Mustafa Kemal ATATÜRK'ün dönemin ağır şartları ve atılan yanlış adımlar noktasında iyi bir tahlil yeteneğinin olduğu, ülkenin sürüklendiği felaketin muhtemel sonuçlarını ön görebildiğine değinmektedir. Balkan Savaşı kapsamında ordu içerisinde deneyimlenen ve savaşın seyrini olumsuz yönde etkileyecek şekilde tesir eden siyasetin ordu ve yönetsel süreç içerisinde derhal uzaklaşması gerektiğine yapılan vurgu ve savaşın muhtemel sonucuna yönelik öngörüsünün örnek olarak işlendiği görülmektedir. Yine I. Dünya Savaşı kapsamında Almanya'nın yanında yer almanın ve Mondros Mütakeresi maddelerinin açık olmaması sebebiyle doğacak riskleri öngörmesinin önemli bir liderlik özelliği olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Ayrıca bu öngörülere ek olarak dönemin şartlarına ve görece Osmanlı Devleti'nin son dönem çabalarının bağımsızlık yönünde istenilen sonucu vermeyeceğine yönelik öngörüsü ve buna yönelik oluşturduğu vizyon kapsamında Kurtuluş Savaşı'nda Türk Milleti'nin tüm paydaşlarını ikna ederek, bir gelecek hayali etrafında toplayabilmesinin, Vizyoner Liderlik kapsamında önemli bir Lider olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tekeli (2018) Türk tarihindeki dönüşümcü liderleri ele aldığı tezinde; Mustafa Kemal ATATÜRK'ü de ayrı bir başlık olarak incelemiştir. Ulu Önderin; karşılaştığı belirsizlik durumunda akılcı ve bilgi temelli yaklaştığı, çalışkan ve kararlarında cesur adımlar attığı, vizyon sahibi ve idealist biri olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca aldığı kararlarda kendisine yüksek güvenin olduğu, karşıt tarafı dinleme ve görüşlerini karar sürecinde ciddiyetle dikkate aldığı belirtilmektedir. Görüşlerinin çağın çok ilerisinde olduğu, iletişim, ikna ve beden dilini iyi kullandığı, mutlak bir karizma ile dikkatleri üzerine topladığı, yönetim ve süreçlerin planlanmasında bir deha olduğu da paylaşılmıştır. Karar ve süreçlerde halka kulak vermiş, ulusu dinlemiş ve popülizm olarak ifade edilen seçkin bir kesimin menfaat ve görüşleri yerine halkın refahı ve geleceği için adımlar ortaya koymuştur.

Aktaş, Aktaş ve Erol (2015) dönüşümcü liderliğin boyutları özelinde Mustafa Kemal ATATÜRK'ün liderlik özelliklerini ele almışlardır. Dönüşümcü liderin birinci özelliği olan İdealleştirilmiş Etki (karizma) kapsamında; Ulu Önder'in çağdaş ve uygar bir toplum olma yolunda ilerlemesi, en büyük davanın, medeni ve refah devleti olma arzusu, sürekli bir inkılapçılık anlayışı ile yüksek bir vizyon oluşturma niyetinde olduğunu ifade etmiştir. Hakikati konuşmanın ve belirtmenin önemine yapmış olduğu vurgu ile şeffaf ve güvenilir bir algı çizdiğine değinmiştir. İkinci boyut olan İlham Verici Motivasyon kapsamında; yapılan işlerin büyüklüğünün ortaya konan fedakarlık ve çalışma azmi ile alakalı olduğunu ve Sakarya Meydan Muharebesi'nde sağlık durumunun kritik düzeyde olmasına karşın Ulusal Egemenlik vizyonu için kaburga kemiklerinin birinden vazgeçmesi örnek olarak gösterilmektedir. İzleyicilerine kötü sağlık koşullarına rağmen, ulusal vizyona ve hedefe sadık kalarak gereken fedakarlığı göstermenin önemini ilham verecek bir davranışla göstermiştir. Entelektüel teşvik boyutunu ise; gerek eğitimi esnasında, gerekse devam eden kötü ve ağır savaş şartlarına rağmen eğitim ve gelişimine önem veren ve eğitilmiş insanların sözlerine itibar ederek dinleyen ve her yerde ve koşulda entelektüel sermayenin gelişimine önem veren duruşu ile göstermektedir. Dünya harp tarihine yeni bir yaklaşım kattığı "*Hattı müdafaa yoktur, sathı müdafaa vardır. O satıh bütün vatanıdır. Vatanın her karış toprağı, vatandaş kanyla islanmadıkça terk olunamaz.*" sözü, entelektüel açıdan bilen, uygulayan ve hatta uygulamayı yeni bir doktrin veya yaklaşım ortaya koyacak şekilde zenginleştiren bir liderin, izleyicileri tarafından vizyon ve hedefe bağlılıkları kaçınılmazdır. Bu özellik aynı zamanda izleyicilerinin ona güvenini de pekiştirir. Yazarlar bireysel düzeyde ilgi boyutunda ise; talimat ve emirlerin uygulanması sürecinde oluşan aksaklık veya görüş farklılıklarını büyük bir anlayışla karşılaması, bu itibarla kendisine gelen itirazları şahsen tartışarak yanıtlamaya çalışmasını bu boyutta ele almışlardır. Ortaya konan yeniliklerin uygulanmasında öncü olmuş ve uygulayıcıların yanında olduğunu her fırsatta belirtmiştir.

Arıkan (2001) Mustafa Kemal ATATÜRK'ün otoriter ve demokratik liderlik özelliklerini incelediği çalışmada; demokratik liderlik özelliklerini şu şekilde özetlemiştir. Ulu Önderin karşıt seslere ve görüşlere önem verdiği ve bir keresinde mecliste kendisine muhalif olan bir vekilin, öldürülmesine

yönelik teklifle gelen bir subaya karşı, böyle bir şeyin düşünülmesinin dahi kendisini üzdüğünü, kendi liderlik anlayışında ikna, iletişimin ve en önemlisi karşıt görüşlerin önemli olduğunu vurgulamıştır. Almış olduğu kararlarda tüm komutan ve meclis üyelerinin vicdanlarına, akıllarına yatan alternatifleri gözden geçirdiğini ve kişisel beklenti yerine milletin menfaatine yönelik karar almanın önemine işaret etmiştir. Atatürk'ün karşılıklı diyalog ve görüş alışverişleri ile mevcut öngörü ve kabulü karşıya nakletmek yerine, karşıdan gelen yeni bilgi ve durumlarla mevcut kabulünü sentezlediği ve bütüncül ve kapsayıcı bir karar üzerinde durduğu ifade edilmektedir. Sürekli bir bilgi akışı ve yapılan kongrelerle katılımı arttırmaya çalıştığı ve mümkün merteye demokratik bir liderlik tarzı sergilemeye çalıştığı ifade edilmektedir.

Aslan (2008) Mustafa Kemal ATATÜRK'ün özellikle otoriter ve demokratik liderlik perspektifinden ele aldığı çalışmasında; Ulu Önder'in ilerlemeci, mevcut durum içerisinde değişimi, doğru ve zamanında görebilen, kararlı, çağdaş ve demokratik bir lider olduğuna vurgu yapmıştır. İkna kabiliyeti ile karşı görüşleri etkilediği ve çeşitli karar mekanizmalarını devreye sokarak demokratik bir lider davranışı sergilediği ifade edilmiştir.

Derman'nın (2019) Mustafa Kemal ATATÜRK'ün liderlik özelliklerini dönüşümcü ve karizmatik liderlik açısından özetlediği çalışmasında; risk alması, “ Ya bağımsızlık ya ölüm” vizyonu ile milleti etrafında toplamasını dönüşümcü liderlik ve sahip olduğu yüksek iletişim, ikna ve kahramanlık gibi özellikleri ile halk arasında bir karizmasının olduğuna vurgu yaparak, Karizmatik bir lider olduğunu vurgulamıştır.

### 3. YÖNTEM

Mustafa Kemal ATATÜRK'ün liderlik özelliklerinin Post-Modern Liderlik teorileri açısından değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması kullanılmıştır. İkincil kaynaklar içerisinde özellikle Ulu Önderin liderlik özelliklerini genel çerçevede ele alan yayınlar, Ulu Önderin yazmış olduğu Zabıt ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl (2010) ve liderin sahadaki tavır ve hareketlerine yönelik ayrıntılı bir çerçeve çizdiği Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler (2011) kitabı gibi çeşitli yayınlar incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen bilgiler çerçevesinde, Ulu Önder'in bazı söz ve eylemlerinin Post-Modern Liderlik tarzlarından hangisine ve hangi boyutu içerisinde değerlendirildiğine yönelik tespitler paylaşılmıştır.

### 4. BULGU ve TARTIŞMALAR

Ulu Önder'in liderlik özelliklerine vurgu yapan ve ele aldığı eserlerden de alıntı yapmak suretiyle liderlik davranışlarının hangi liderlik tarzı kapsamında yer aldığına yönelik değerlendirmeler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

#### 4.1. Karizmatik Liderlik ve Mustafa Kemal ATATÜRK

Karizmatik lider izleyicilerini ikna etmede üstün yeteneklere sahiptir. Bu ikna sürecinde kişisel yeteneklerini kullanır (House, 1977). Karizmatik lider hem kendine hem de izleyicilerine güvenir. Nitekim Ulu Önder'in hem kendine hem de milletine inanç ve güveninin “ *Düşmanı behamehal yeneceğimize dair güvenim bir dakika olsun sarsılmamıştır*” (Borak, 1998:204, Akt. Geçikli, 2012) bu sözleri ile yüksek olduğu görülmektedir. Vermiş olduğu kararlarda rol model olmuş ve “ *Büyük kararlar vermek kâfi değildir. Bu kararları cesaret ve kesinlikle tatbik etmek lâzımdır* (Utkan, 1999)” sözü ile alınan karar ve uygulamaların devamlılığına yönelik tutumunu dile getirmiştir. Karizmatik bir lider olarak olumsuz durumlara başkaldırı ve haksızlıklara karşı sonuna kadar mücadele eder (Conger, 2015) . Ulu Önderin “ *Fakat şunu bilmenizi isterim ki, biz emperyalistlerin pençesine düşen bir kuş gibi yavaş yavaş, sefil bir ölüme mahkûm olmaktansa babalarımızın oğlu sıfatı ile vuruşa vuruşa ölmeyi tercih ediyoruz* ” sözü ile milletin gönlünde vermiş olduğu mücadelenin kutsallığı ve ortaya koyduğu cesaret ile karizmasını yükseltmiştir.

#### 4.2. Vizyoner Liderlik ve Mustafa Kemal ATATÜRK

Karmaşa ve belirsizliğin hakim olduğu süreçlerde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkan bir liderlik türü olan Vizyoner liderliğe, Osmanlı Devleti'nin son dönemlerine tanıklık etmiş, her bir cephesinde

aktif rol almış ve akabinde siyasi ve sosyal yapılanmanın her aşamasına dahil olmuş Ulu Önder, belki de gösterilebilecek en uygun liderdir.

Vizyoner liderler açık bir vizyon ifadesi ile yola çıkarlar. Vizyon tanımı itibari ile içinde bulunulan durumdan uzakta, “*bir gelecek hayalidir*”. Nitekim Mustafa Kemal ATATÜRK her fırsatta temel vizyonun; “*Ulusal Egemenliğe Dayalı Kayıtsız Şartsız Yeni Bir Türk Devleti*” olduğunu belirterek daha henüz işgal kuvvetleri topraklarımızda zafer turları atarken planlı ve kapsamlı bir şekilde bu vizyonu hazırlamıştır (Köroğlu, 2014). Vizyoner lider, sadece ortaya vizyon koymakla kalmaz, gereken planlama, politika ve süreçleri de belirler. Ulu Önder Şişli’deki günümüzde müze olarak görülebilecek olan evinde, Samsun’a gitmeden önce 5 ay kalmış, perdesi inik duran 2. kattaki odasında Rauf ORBAY’dan, Ali Fethi OKYAR’a, Fevzi ÇAKMAK’tan İsmet İNÖNÜ’ye kadar ağırladığı kıymetli isimlerle ayrıntılı bir vizyon, stratejik amaç ve hedefleri tayin etmiştir (Coşkun, 2008:292). Nitekim Ulu Önderimiz kurtuluş savaşı sonrası yapılan inkılaplar, cumhuriyetin kurularak hükümet şeklinin değişmesi, buna uygun olarak hanedanlığın ve saltanatın kaldırılması, kılık kıyafetten, dile, ekonomik ve sosyal alanda bir çok yeniliği zamanına ve koşullarına uygun olarak sırası gelince uygulamaya koymuş, bizzat uygulama safhasında kendisi yer almıştır. Vizyoner lider izleyicilerinin temel vizyon ifadesini açık bir şekilde anlaması ve buna uygun olarak tüm enerjilerini ortaya koymalarını bekler. Milli mücadele esnasında kurulan cemiyetler, konferanslar ve çeşitli istişare toplantıları ile topluma vizyonu açıklamayı ve gerekeni görmelerini mümkün kılmıştır. Nitekim 4 Eylül 1919 Sivas Kongresi Kararları içerisinde yer alan Prof. Dr. Recep TOPARLI tarafından Latin harflerle yazılan genel kongre bildirisinde “*Aynı amaç ve gayeye hizmet eden tüm milli oluşumların Anadolu ve Rumeli Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti adıyla birleştirilmesi.....*” ve “*Millet iradesi her türlü gücün üstündedir*” (Basın Bülteni (4 Eylül 1919 Sivas Kongresi Kararları), 2015) ifadeleri ile temel vizyonu halkın anlayacağı platformlarda sunmaya çalışmıştır. Her fırsatta halkın egemenliğine yaptığı vizyoner vurgu kapsamında, İstanbul’daki meclisin baskı altında kalması nedeniyle dönemin şartlarını zorlayarak Ankara’da cumhuriyetçi temellerin atıldığı bir meclis kurmuş ve sırasıyla tüm izlenecek adımların tartışılmasına ve görüşülmesine zemin sağlamıştır.

### 4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Mustafa Kemal ATATÜRK

Dönüşümcü liderler içinde bulunulan şartların ve yaratıcılığı gerektiren köklü bir değişim sürecinin zorunlu olduğu hallerde üstün performans ortaya koyan liderlerdir. Bu kapsamda dönemin şartlarını ele aldığımızda dönüşümcü liderliğe verilebilecek önemli bir örnek olarak Mustafa Kemal ATATÜRK’ün olduğunu söylemek yerinde bir değerlendirme olacaktır. Dönüşümcü lider sadece değişime yönelik bir vizyon ortaya koymaz. Aynı zamanda izleyicilerinin yerleşik algılarını da değiştirmeye ve amaca onların yüksek bağlılığı ve iradesi ile yürümek ister (Yukl, 1999). Daha önce de belirtildiği gibi Ulu Önder; işgal altında olan Osmanlı topraklarında 19 Mayıs 1919’da Samsun’la başlayan Kuvayi Milliye hareketi ile ortaya konan tam bağımsız Türk Devleti için her platformda düzenlenen bilgilendirme ve işbirliği çağrısı ile katılımı ve iknayı temel bir yaklaşım olarak benimsemiştir. Dönemin şartlarında manda gibi Türk Milleti’nin tarihine uymayan alternatifler olmasına karşın, tüm Milli düşünen örgüt ve grupları Anadolu ve Rumeli Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti altında Sivas Kongresi kapsamında toplamış ve “*Büyük işler, önemli girişimler, ancak birlikte çalışma ile elde edilebilir* (ATATÜRK’ün Söylev ve Demeçleri, 1999:231) ” diyerek vizyona bağlı gereken irade ve düşünsel gücün oluşmasında etkili olmuştur. Savaşlardan yılmış, yorulmuş, maddi ve manevi her konuda ağır yükler altında olan bir Millet’i yeniden mücadele ruhu etrafında toplayabilmiştir.

Dönüşümcü lider izleyenlerinin duygusal yönlü beklentileri üzerinde yoğunlaşırken aynı zamanda hedeflerine de bağlı kalarak rasyonel çizgiden uzaklaşmaz (Bass, 1990). Şenol’un (2012) çalışmasında da değindiği gibi; Ulu Önder’in “*Bizim, akıl, mantık ve zekâ ile hareket etmek prensibimizdir: Bütün hayatımızı dolduran vakalar; bu hakikatin delilidir* (Çankaya, 1985:356)” sözü olaylara yaklaşımını özetlemektedir. Aslan’ın da (2008) çalışmasında yer verdiği; her şeyi zamanında ve sırasıyla yapan, gerçekçilikten uzaklaşmadan ve aceleci davranmadan hareket eden bir lider olduğu tespiti de bu durumu desteklemektedir.



Dönüşümcü liderin bir özelliği olan idealize etki; lidere atfedilen özelliklerin ve rol model olma yaklaşımının, doğruyu söyleme ve eylemlerinde bunu ortaya koymak suretiyle izleyicilerini etkilediği bir özelliktir. Ulu Önder'in "*kendilerine faydalı olduğunuz, onlara müsbet yolda hizmet ettiğiniz müddetçe, milletin sevgisini kazanabilirsiniz. Vaatlerinizi yerine getirmez, milletin refahına hizmet etmezseniz, bugün bizi alkışlayan bu topluluk yarın bizi yuhalar.*" (Borak, 1966: 82) sözleri ile hem doğru ve sözünün eri bir lider olmanın hem de eylemlerindeki samimiyet ve doğruluğun izleyiciler üzerinde yarattığı karizma ve idealize etkiye vurgu yapmıştır. Ayrıca Aslan'ın da (2008) belirttiği gibi; Ulu Önderimiz; liyakat hususuna her aşamada dikkat etmiş, düzenlenen akşam istişare toplantılarında farklı mevki sahiplerine görüşlerini beyan etmelerine yönelik sorular sormuş ve "*Benim gözümde hiçbir şey yoktur. Ben yalnız liyakat aşığıyım*" (Banoğlu, 1955: 481) sözüyle milletin menfaatini bir grubun menfaatinin üstünde tuttuğunu ve önemli olanın liyakat sahibi olmak olduğunu vurgulayarak izleyicilerinin güvenini, desteğini ve hayranlığını kazanmıştır.

İlham verici motivasyon kapsamında, Ulu Önder'in kıymetli sözleri ve eylemleri bulunmaktadır. Ulu Önder; uzun yıllardır toprak kaybeden, küçülen ve çeşitli alanlarda inkılaplar geliştirmeye çalışsa da gidişatı savaşın sonuçları itibari ile olumsuz bir duruma düşen toplumun hayal ve beklentilerini, belirlediği yüksek vizyon ile değiştirmiştir. Türk Milleti'nin hakkettiği şekilde yüksek hedefler belirlemiş ve bu hedeflere yönelik yüksek bir motivasyon inşa etmeyi başarmıştır. Ulu Önder Nutuk'ta "*Bir millet; varlığını ve istiklalini kurtarabilmek için düşünülebilen her türlü teşebbüs ve fedakârlığı yaptıktan sonra başarıya ulaşır. Ya başaramazsa demek, o milletin ölmüş olduğu hükmüne varmak demektir. Öyle ise, millet yaşadıkça ve fedakârca teşebbüslerine devam ettikçe başarısızlık da söz konusu olamaz.*" sözleri ile Milli Mücadele'nin anahtar kelimesinin her türlü girişim ve fedakarlıktan geçtiğini, bu şekilde yola koyulanların başarısız olma olasılığının olmadığını vurgulamıştır. Ayrıca Ulu Önder'in 1915 yılında ilham verici sözleri kadar eylemlerinde de amaç ve hedeflerine bağlılığı hissedilmekteydi. Afetinan'ın (1999:11) Mustafa Kemal Atatürk'ün Karlsbad Hatıraları isimli eserinde paylaştığı şekliyle Ulu Önderin Nisan 1915'te Kemalyeri'nde verdiği emirindeki "*'Benimle beraber burada muharebe eden bilcümle askerler kat'iyen bilmelidir ki, uhdemize tevdi edilmiş namus vazifesini tamamen ifa etmek için, bir adım geri gitmek yoktur. Hâbü istirahat aramanın, bu istirahatten yalnız bizim değil, bütün milletimizin ebediyen mahrum kalmasına sebebiyet verebileceğini cümlenize hatırlatırım. Bütün arkadaşlarımların hemfikir olduklarına ve düşmanı denize dökmedikçe yorgunluk âsârı göstermeyeceklerine şüphe yoktur.*" sözleri ile bağımsızlık ve başarı odaklı vizyonunu gereken motivasyonu sağlayan bir iletişim ve ikna kabiliyetine ve takipçilerine ilham veren bir motivasyonla ana amaca bağladığı görülmektedir.

Ulu Önder Entellektüel uyarım noktasında da önemli örnekler sunmuştur. Entellektüel uyarım liderin ortaya koyduğu vizyonda yenilikçi tavır ve düşünceleri destekleyen, girişim ve farklılıkları gözetken, yeniliklere açık ve bilgili bir lider olmak anlamını taşımaktadır. Ulu Önderimiz "*Bir insan hayatında büyük bir muvaffakiyet kazanabilir, fakat yalnız onunla övünerek kalmak isterse, o muvaffakiyet de unutulmaya mahkûmdur. Onun için çalışmak ve daima muvaffakiyet aramak, herkes için esas olmalıdır.*" (Afetinan, 1999:56)" sözü ile sürekli bir gelişim ve ilerlemenin gerekliliğine vurgu yapmıştır. Kendisinin Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler Kitabında (2011:7) "*kararlarımızda, mevzilere kayıtsız şartsız bağlı olmamalıyız*" sözü ile, yenilikçi ve alternatif yönlerin gerek savaşta gerekse bir yansıması olduğunu düşündüğü gerçek hayat ortamında farklılıkları benimsemenin önemine ve yaratacağı değere işaret etmiştir. Ayrıca yeniliklere ve bunların uygulanmasında engel teşkil eden kabullenilmiş algının değişiminde şu sözü "*İnkılap hareketlerinde dikkat edilecek nokta, insan cemiyetlerinin emellerini, fikirlerini teşhis ettikten sonra, onlara yenilikleri kabul ettirebilmektir.*" ile izleyicilerin kabul ve iknasına ne denli önem verdiği anlaşılmaktadır. Yine kurmay yarbay rütbesinde iken yazmış olduğu Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl Kitabında (2010:37); "*Daha düne kadar, Osmanlı ordusunun komutanlarında, subaylarında, askerlerinde inisiyatife bedel tembellik fikri görülüyordu. Bilindiği üzere, bir orduyu meydana getiren herkes, her fert canlı bir makinenin parçalarıdır. Bu makineyi işleten, can veren, her parçasını harekete geçiren vasıta, buharla çalışan motorlar, o hareketi sağlayan, ordu makinesini teşkil eden canlı azaların zihinlerindeki kuvvet ve kanlarındaki ruhdur. Bu zihinlerde ve bu kanlarda lazım olan*

*kuvvet ve akış hızı bulunmazsa makine durur ve başka hiçbir güç onu çalıştıramaz. Böyle bir makinenin yürütülmesi için her hangi bir veya birkaç makinistin sanatkâr maharetleri de yeterli olmaz. Uyuşuk zihinlerden, durgun kanlardan meydana gelen kitleler, taş, demir, odun yığınlarından daha boş ve çirkindir”* sözü ile akıl, muhakeme, idrak ve kavramanın önemine vurgu yapılmış, Ulu Önder gelişime ve entelektüel birikime verdiği önemi bir kez daha dile getirmiştir. Ulu Önder entelektüel sermayesi ile de izleyicileri üzerinde önemli bir etkiye sahipti. Harp okuluna kaydolduğu dönemde batılı bir yerde doğmuş olmanın getirdiği farklı bakabilme eğilimi ile farklı düşüncelerini özgür bir şekilde, arkadaşlarının hayranlıklarını üzerinde toplayacak şekilde paylaştığı, yüksek hitap yeteneği ile onları etkilemeyi başardığı, sınıf arkadaşı Asım Gündüz’ün hatırlarında yer aldığı ifade edilmektedir (Özdemir, 1999). Ayrıca yine sınıf arkadaşı olan Asım Gündüz, ülkede deneyimlenen olumsuz duruma ilişkin bir farkındalık yaratmak adına Harp Okulu’nda eski bir dershanede bir gazete çıkarmaya başladıklarını ifade etmektedir. Oluşturulan bu el yazması gazetenin elden ele dağıtıldığı ve herkesin faydalanması için özenle hazırlandığı belirtilmektedir. Ulu Önderin herkesin bilgi sahibi olmasını istemesi ile ilgili olarak şu sözleri paylaştığı ifade edilmektedir (<http://www.kho.edu.tr>): *Binlerce kişiden ibaret olan Harbiye talebesine bu keşfimizi (memleketin idaresinde ve siyasetinde fenalıklar olduğu konusundaki keşfi) anlatmak hevesine düştük. Mektepte el yazısıyla bir gazete tesis ettik. Sınıf dâhilinde ufak teşkilatımız vardı. Ben heyet-i idareye dâhildim. Gazetenin yazılarını ekseriyetle ben yazıyordum”*. Bu durumun dönemin Okullardan sorumlu komutanı tarafından tespit edilerek yasaklanması üzerine, bir ev tutmak suretiyle inandıkları ve ülkelerine verdikleri değer için yazmaya ve hakikati tartışarak yaymaya devam etmişlerdir. Ulu Önder ele aldığı her konuda okumaya, kendini geliştirmeye yoğun muharebe ve savaş imkansızlıkları içerisinde de devam etmiştir. Sadece iyi bir asker değil, iyi bir devlet ve fikir adamı olmak adına her fırsatta entelektüel sermayesine katkıda bulunmak için mücadele vermiştir. Hatta kendini geliştirme sürecinde ve kitaplara olan ilgisinde o kadar kararlıydı ki, söz konusu kitabı uzun süreler okuyabilmek ve başlayınca bitirebilmek için yaşanan gözlerini tülbentle kurulama çaresine başvurduğu paylaşılmaktadır (Özdemir, 1999:7). Dönemin şartları için gerçekten saygı duyulması ve izleyicileri için gerçek bir entelektüel uyarım örneğidir.

Bireysel destek; liderin paylaşılan vizyona hizmet etmek adına çabasını ve potansiyelini ortaya koyan izleyicisinin davranışlarını iyi bir şekilde değerlendirerek, gereken yerde ilk hamleyi ve mentorluk faaliyetini icra etmesi ile alakalıdır. Onların kaygı ve önyargılarını aşacak şekilde yanlarında olmalı ve karşılaşılan sorunlarda şefkatle yaklaşmaktır. Ulu Önderin bu konuda da örnek davranışlarının tarihe not düşüldüğü görülmektedir. Ortaya koyduğu medeni ve çağdaş medeniyetler seviyesinde bir Türkiye için uygulamaya koyulan her bir inkılapta, uygulayıcılara örnek olmayı, esasını anlatmayı ve değişimin gereklerine yönelik hem izleyiciyi hem de bundan faydalananı bireysel olarak desteklemiştir. Örneğin harf inkılabında, şapka kanununda, çağdaş bir eğitim için yazdığı ilk kitap ile hem bir örnek hem de vizyona inananların bireysel gelişimlerine katkıda bulunmak istemiştir. Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler Kitabında (2011:15); *“İyi yetişmiş astlarla iş görüldüğü zaman, onlara sadece elde edilmesi istenilen maksadı söylemek ve uygulamada alınacak önlemleri onlara bırakmak yeterlidir”* sözleri ile başta takipçilerin iyi bir şekilde gereken mentorluk faaliyeti ile geliştirilmesi gerektiği, iş ve işlemlerin yürütülmesinin de ise; onlara gereken serbestinin tanınmasına vurgu yapmaktadır.

#### **4.4. Demokratik Liderlik ve Mustafa Kemal ATATÜRK**

Demokratik liderler; katılımı, uzmanlık gücünü, güçlü iletişimi ve yetki devrini öncülleyen liderlerdir. Ulu Önder gerek eylemlerinde gerekse yazdığı eserlerde halkın ve astların katılımına ve işi bilen görüşlerini ifade etmesine büyük önem vermiştir. Aslan (2008) Ulu Önder’in liderlik özelliklerini ele aldığı çalışmasında aktardığı şekliyle şu sözü *“Bir meselenin tartışmasına katılan kimse düşündüğünü, kanaatini açık söylemeli, yaptıklarını da kendi namına yapmalı, yaptığının sorumluluğunu da kendi üzerine almalı”* (Karaalioğlu, 1984: 245) sözü hem katılıma hem yetki devri noktasında astlarının sorumluluk almalarına yönelik olumlu duruşunu ortaya koymaktadır. Yine yetki devrine ve inisiyatif kullanmaya olan inancını Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl Kitabında (2010:35) *“Tarih diyor ki orduların, ağırlıklı olarak sağlam bünyeli, yetenekli askerlerden meydana geldiği*

devirlerde, yani eski askerlik usulünün geçerli olduğu zamanlarda, ordularda inisiyatif o derecede belirgindi ki üstler bu hususiyetin yokluğundan değil, aksine aşırılığından endişeye düşerlerdi.” sözünü ifade etmektedir. Bu sözüne dek konuşmanın teması tehlikeyi veya riski sezen bir astın kendince önlem almasını, savaşın veya durumun riskinin karargaha kadar taşınmasını beklemenin yersiz olduğunu, buna göre astların yetki kullanmalarının önemine ve kendilerine yetki kullanımını öğretmenin hayatiğine vurgu yapar. Katılımcılığı ve görüş beyanını öncülleyen özellikleri ile Ulu Önderin Demokratik bir lider olduğunu söylemenin yerinde bir değerlendirme olduğu düşünülmektedir.

## 5. SONUÇ

Değişimin ve öngörülemezliğin hakim olduğu günümüz yönetim pratiği içerisinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve etkin bir yönetim için vizyoner, demokratik, katılımcı, karizmatik liderlere duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Post-modern yönetim dönemi olarak ifade edilen bu karmaşa ve belirsizlik yoğun süreçte, post-modern liderlik tarzı olarak karşımıza çıkan Karizmatik, Demokratik, Dönüşümcü, Vizyoner Liderlik tarzları çalışma kapsamında ele alınmış, bu liderlik tarzları çerçevesinde hem bulunduğu çağ içerisinde hem de günümüz gerçekleri açısından her konuda yolumuzu aydınlatan Mustafa Kemal ATATÜRK’ün liderlik davranışları örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Çok yönlü bir liderlik anlayışına sahip olan Ulu Önder, çevresel koşullara yönelik yerinde tespit ve gözlemleri, kaynakları ve mevcut durumu etkin bir şekilde sentezleme yeteneği ile çeşitlenen liderlik tarzlarının her birine güzel örnekler sunmuştur. Katılımcılığı, bilimi, gerçekçiliği, etkin bir iletişimi ve ikna sürecini savunan ve her davranışında vizyoner ve demokratik tutumu ile çağının çok ötesinde bir liderdir. İyi ve açık bir vizyon ifadesi, ayrıntılı planlama, yüksek ikna yeteneği ile birleştirerek takipçilerini paylaşılan vizyona kendi iradeleri ile katılmalarını mümkün kılmıştır. Sahip olduğu karizma ve her koşulda önemini vurguladığı entelektüel sermayesi ile, takipçilerinin saygı, güven ve motivasyonlarını kazanmış ve ortaya koyulan hedeflere bağlılıklarını arttırmıştır. Her fırsatta yapılması gerekene ilişkin rol model olması, karar alıcı ve uygulayıcıların yanında bir mentör gibi destekleyici faaliyetlerde bulunması, takipçilerinin ihtiyaç duyduğu yer ve zamanda müdahale etmesi, onların tüm güçleri ile paylaşılan vizyona doğru mücadelelerine kanalize etmiştir. Eğitime, tartışmaya ve karşıt görüşün paylaşılmasına yönelik demokratik tarzı ise, popülist beklentilerden çok daha yüksek bir amaç olan kapsayıcı ve grubun ortak hedefi haline gelecek vizyonun oluşmasına ve gerçek manada paydaşlarınca kabullenilmesine imkan sağlamıştır. Daha önceki bölümde detaylı bir şekilde açıklanan özellikleri ve davranışları ile gerek yazdığı eserlerinde gerekse sahada tarih kitaplarına konu olmuş karar ve uygulamaları ile post-modern liderlik tarzlarının hepsini kapsayacak özellikler sergilemiştir. Çalışma kapsamında özetlenen bu özelliklerin özellikle yeni gelişen bu kavramlara somut ve güzel örnekler teşkil ettiği açıktır. Bu kapsamda karar mekanizmalarının, akademisyenlerin ve geleceğin liderlerinin Ulu Önderi daha iyi anlamaları, eserlerini ve gelecek vizyonu özümsemelerinin, hem kurumlarına hem de ülkemize çağın ötesinde etkin ve insan odaklı bir yönetim pratiği sunabilme açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Afetinan, A. (1999). Mustafa Kemal Atatürk’ün Karlıbad Hatıraları. Cumhuriyet.
- Akbar, A. A.; Sadegh, R. Chehrazi, R. (2015). Impact of Transformational and Transactional Leadership Style On Employees' Creativity and Innovation. *IJAB R*, 13(6), 3489-3505
- Aktaş, Z., Aktaş, M.T. & Erol, H. (2015). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümsel liderlik özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 222-236.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256-288.

- Arıkan, S. (2001). Otoriter Ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aslan, T. (2008). Siyasi, sosyal ve kültürel açıdan Atatürk'ün liderliği üzerine bir deneme. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 32(2).
- Atatürk'ün Kara Harp Okulu'na Girişi. Erişim Adresi: [http://www.kho.edu.tr/hakkinda/harbiyeli\\_ataturk/okula\\_girisi.html](http://www.kho.edu.tr/hakkinda/harbiyeli_ataturk/okula_girisi.html), Erişim Tarihi:13.04.2021
- ATATÜRK'ün Söylev ve Demeçleri, C I-II. (1997). *ATATÜRK Araştırma Merkezi*, Ankara, 1997.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6, 199-218. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <http://dx.doi.org/10.1348/096317999166789>
- Banoğlu, N. A. (1955). *Nükte, Fıkra ve Çizgilerle Atatürk*, İstanbul: Nurgök Matbaası
- Barutçugil, İ. S. (2014). *Liderlik*. Kariyer Yayınları.
- Basın Bülteni (4 Eylül 1919 Sivas Kongresi Kararları) (2015). Erişim adresi:<http://www.sivas.gov.tr/basin-blteni-4-eylul-1919-sivas-kongresi-kararlari>, Erişim tarihi:15.04.2021
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bateh, J.; Heyliger, W. (2014). Academic Administrator Leadership Styles and The Impacton Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education*, 13/I3/R3, 34-49.
- Bedell-Avers, K., Hunter, S., Angie, A., Eubanks, D. ve Mumforf, M. (2009). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders: an examination of leader-leader interactions, *The Leadership Quarterly*, 20, 299-315.
- Borak, S., (1998). *Atatürk'ün Özel Mektupları*. Kaynak Yayınları,
- Borak, S. (1980). *Öyküleriyle ATATÜRK'ün Özel Mektupları*, Çağdaş Yayınları, İstanbul
- Conger, J. (2015). *Charismatic leadership*. Wiley encyclopedia of management, 1-2.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organization*. London: SAGE
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Coşkun, A. (2008). *Samsun'dan Önce Bilinmeyen 6 Ay. İşgal, Hüzn, Hazırlık*, İstanbul: Cumhuriyet Kitapları.
- Çankaya, N. (1985). *ATATÜRK'ün Hayatı, Konuşmaları ve Yurt Gezileri*, Tifdruk Matbaası, İstanbul.
- Çetin, G., & Beceren, E., (2007). Lider Kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
- Daft, R.L.,(1991). *Management*, The Dryden Press, Second Edition,
- Derman, G. S. (2019). The Main Differences Between Leadership and Management "Atatürk's Leadership". *International Journal of Social and Economic Sciences*, 9(1), 12-16.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobe

- Eren, E., (1993). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım-Dağıtım A.Ş
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Efil Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. Alfa Yayın.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik*. Alfa Yayınları. İstanbul
- Geçikli, F. (2012). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal ATATÜRK Örneği. *Atatürk İletişim Dergisi*, (3), 19-38.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınevi
- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). *Organizational Behavior*, Addison- Wesley Pub. Co, Inc, USA
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Heath, C. & Heath, D. (2010) *Switch: How to Change Things When Change is Hard*, Crown Publishing Group, New York, NY
- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership, *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.). *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jiang, W.; Zhao, X.; Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership On Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9, 1-17.
- Karaalioğlu, S.K. (1984) *Resimlerle Atatürk, İlkeleri, Devrimleri*, İstanbul: İnkılap ve Aka Yayınevi.
- Kaygın, E., (2011) Girişimcilik Sürecinde Dönüşümcü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kemp, L. J. (2013). Modern to postmodern management: developments in scientific management. *Journal of Management History*, 19(3): 345-361
- Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım 12. Baskı
- Koroğlu, V. (2014). Örgütlerin stratejik yönetiminde vizyon ve Atatürk'ün Türkiye Cumhuriyeti'ni kurmak için ortaya koyduğu vizyon yönetimi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 41-55.
- Murat, T. M. (2016). Askeri ve Siyasi Yönleriyle Mustafa Kemal Atatürk'ün İleri Görüşlülüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 307-317.
- Özdemir, N. (1999). Atatürk'te Okuma Tutkusu ve Kitap Sevgisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 217-228
- Robbins, P. S. (1996). *Organizational Behaviour*, New Jersey, Prentice Hall.
- Sashkin, M. (1992) Strategic leadership competencies: what are they? How do they operate? What can be done to develop them?", in Phillips, R.L. and Hunts, J.G. (Eds), *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 139-160

- Sashkin, M. & Sashkin, M.G. (2002) *Leadership that Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organization's Success*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Stone, A., Russell, R. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361
- Şenol, M. (2012). Atatürk'ün Askerlik ve Liderlik Anlayışı. *Atatürk Haftası Armağanı 10 Kasım 2012*, 1,1-14
- Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler. (2011). Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011. Erişim Adresi: <http://ataturkicimizde.com/wp-content/TaktikMeselesinin.pdf>, Erişim Tarihi:16.04.2021
- Tanrıverdi, H.& Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,13 (50), 274-293.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 35(6), 566-583
- Tekeli, M. A. (2018). Dönüşümcü liderlik, Türk tarihindeki dönüşümcü liderler ve yönetsel etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Türker, B. (2004). *Liderlik*. Elma Yayınevi, Ankara, 2004
- Utkan, K. (1999). *Atatürk'ün Fikir ve Düşünceleri*, Atatürk Araştırma Merkezi Yayını, Ankara,
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-Transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60
- Yıkılmaz, İ. (2020). Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik. O.YILMAZ ve G. BAYRAMOĞLU (Der.). *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri* içinde (ss 59-78). İstanbul, Kriter Yayıncılık.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl. (2010). Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Zhu, W., Chew, I.K.H. & Spangler, W.D. (2005). CEO Transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.