

## ATATÜRK'ÜN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK SIRLARI: BİLİŞSEL ETMENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

### *ATATÜRK'S TRANSFORMATION LEADERSHIP SECRETS: AN EVALUATION IN TERMS OF COGNITIVE FACTORS*

**Nuran VARIŞLI**

Dr., Uzman, Sosyal Güvenlik Kurumu, [gulmennuran@hotmail.com](mailto:gulmennuran@hotmail.com), 05053680693, ORCID:  
0000-0002-0657-756X

#### ÖZET

Dönüşümcü liderlik; yeniliğe, reforma, geleceğe ve değişime dönük olan bir liderlik tarzı olmaktadır. Atatürk'ün hayatı incelendiğinde dönüşümcü lider olarak verilecek en güzel örnek sayılmaktadır.

Milli mücadele devrinde bir askeri dâhi olan Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasından sonra kararları ve eylemleriyle, siyasi duruşlarıyla bir lider olarak bütün dünyanın takdirini ve dikkatini üzerinde toplamıştır. Ölümünün 140. Yılında ölümsüz olmasının nedenlerini bilimsel yaklaşımlar açısından değerlendirilmesini yaparak günümüzü ve geleceğimizi aydınlatmasına yol açmaktadır. Türkiye Cumhuriyetini kuran Mustafa Kemal Atatürk'ün dönüşümcü liderliğinin sırlarını milli mücadele devirlerinde ve yeni kurulan bir cumhuriyet yönetiminin zor şartlarında başarılı öngörülleri ile almış olduğu kararlar ışığından yol alan bir çalışma olmaktadır.

Çalışmanın amacı; akılcılığı, uygulamaları, davranış ve yönelişleri, övünçleri, tutkularıyla Atatürk'ün dönüşümcü liderlik sırlarını belgeler ve tarih ile anlamak; bilişsel dehasını nasıl yönettiğini değerlendirmektir. Atatürk devlet adamı olması yanında asker kimliğiyle bir dönüşümcü liderde olması gereken bütün özelliklere sahip olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Atatürk, Dönüşümcü Liderlik, Bilişsel Etkinlik

#### ABSTRACT

Transformational leadership is a leadership style that is oriented towards innovation, reform, future and change. When Atatürk's life is examined, he is regarded as the best example to be given as a transformational leader.

Mustafa Kemal Atatürk, who was a military genius in the period of national struggle, gained the admiration and attention of the whole world as a leader with his decisions and actions and political stances after the establishment of the Republic of Turkey. The reasons for his immortality on the 140th anniversary of his death are evaluated in terms of scientific approaches, causing him to enlighten our present and future. The secrets of the transformational leadership of Mustafa Kemal Ataturk, who founded the Republic of Turkey, is a work that proceeds in the light of the decisions he has taken with his successful predictions during the times of the national struggle and the difficult conditions of a newly established republic.

The aim of the study is to document Atatürk's transformational leadership secrets with his rationality, practices, behavior and tendencies, boosters, passions and to understand them with

history; to evaluate how he manages his cognitive genius. In addition to being a statesman, Atatürk possesses all the features that a transformational leader should have with his military identity.

**Keywords:** Atatürk, Transformational Leadership, Cognitive Efficiency

## 1. GİRİŞ

Lider, insanları etkileyerek yapıyı hareketlendirme süreçleriyle sınırlı kalmaktadır. Toplumlarda insanın sahip olduğu en önemli kaynakları olan yetenek, bilgi ve becerisinden faydalandığı da günümüz rekabetin fazlaştığı, çalışanların iş tatminleri, örgütsel verimliliğe yansımalarıyla liderin varlığı ve etkinliği geçmişin liderlik ilişkilerinden çok fazla karmaşık duruma gelmiştir.

Dönüşümcü liderler, etkili ve ani değişimi örgütte gerçekleştirmektedirler. Bunlar değişimi destekleyerek yeni oluşan örgütsel değerleri geliştirmeye önem vermektedirler. Öngörü sahibi olur, güzel bir gelecek tasarlayarak vizyon oluşturur ve herkese bu vizyonu benimseterek yaşama geçirmek için arzu uyandırır (Tichy & Deuenna, 1988).

İnsanları ikna etme yeteneğini kullanan dönüşümcü liderler, kişilerin belli kurallara adapte olmaları için gerekli şartları hazırlamaktadırlar. Onlar, yönlendirdikleri kişilerin, doğal olan gelişim sürecinde bağlılık ve saygı göstermelerine yönlendirirler. Kendini izleyenlere yönelerek, gerçek ilgi ve dikkat göstermekte (Norris vd., 1996), doğru olanı yapmaktadırlar (Sharma, 2006).

Günümüz yöneticileri içinde dönüşümcü liderler “O gerçek olan bir lider!” olmak üzere anılan insanlardan oluşmaktadır. Türkiye Cumhuriyetini kuran Atatürk gerçekte dönüşümcü bir liderdir. Gerçekleştirdiği devrimlerle, dönüşümlerle ülkenin yeniliklere dönüşüp gelişmesine, eski düşünce sistemi ve eski kurumların yerine yeni düşünce sistemiyle yeni kurumların getirilmesinde başrolde olan bir liderdir.

Bilişsel beceriler, liderlik becerilerinin esası olup, bilginin toplanarak, işlenmesiyle iletilmesi, uyarılma ve öğrenme gibi temel bilişsel kapasiteye ait becerilerden meydana gelmektedir. Lider davranış stratejilerini bilişsel becerilerle etkili ve hızlı bir biçimde gerçekleştirmektedir. Atatürk etkili bir lider olarak sahip olduğu bilişsel dehasıyla şartlara uygun biçimde Sevr şartları, Türkiye’yi ele geçirme, kurtuluş savaşı, Cumhuriyetin kurulması ve daha sonrası değerlendirildiğinde dönüşümcü bir lider olduğu görülmektedir.

Mustafa Kemal Atatürk’ün başarıları bilişsel çerçevede düşündüğümüzde, harici ve dâhili tehditleri gerçekçi şekilde algılayıp değerlendirdiğimizde tartışılmaz görünmektedir. İlk önce daha iyi bilişsel becerileri anlayabilmek için bilişsel etmenler tanımlanarak ve ardından Atatürk’ün dönüşümcü liderlik sıralarına ilişkin değerlendirmeye yer verilmektedir.

## 2. ÜST DÜZEY BİLİŞSEL ETMENLER

Üst biliş, kişinin kendisinin bilişsel sürecini fark ederek izlemesi, düzenlemesi ve denetlemesi için yaptığı tüm işlemleri anlatmak üzere kullanılan kavram olmaktadır (Karakelle, 2012). Dolayısıyla üst bilişsel süreçler kişisel farkındalık ve kontrolle işleyen süreçler sayılmaktadır. Üst düzey bilişsel etmenler insana mahsus etkenler olup, bu çalışmada düşünme, karar verme, zekâ, problem çözme, analiz sentez yeteneği ve bilişsel esneklik ele alınmaktadır.

### 2.1. Düşünme

Düşünme becerilerinin; bilimsel düşünme, problem çözme, yaratıcı düşünme, okuduğunu anlama, eleştirel düşünme, yazma, ve yaratıcı problem çözme becerilerinden meydana gelmektedir. Her insanın zekâsının işlevi ayrı olduğundan düşünme becerileri de ayrı biçimde

belirmektedir. Zira düşünme becerileri kişisel farklılıklar göstermektedir. Yaratıcı düşünme ise problemler üstüne alışık olunmayan alternatif ve karar oluşturmayı içermektedir. Günlük problemlere bu becerilerin uyarlanmasını uygulamalı düşünme içermektedir (Tok & Sevinç, 2010). Atatürk üstün olan yaratıcı düşünceleriyle en zor vaziyetlerde dahi problemlere çözümler bularak bunları başarıyla uygulayabilen bir dönüştürücü liderdir. Yaratıcı düşünceleriyle kimsenin düş bile edemediği işlerini başarıyla sonuçlandırmıştır (Kara, 2000).

## 2.2. Karar Verme

Kişi karar verme aşamasında benimsediği bir karar çerçevesi kişinin alışkanlıkları, normları kişisel özellikleri yönünden de kontrol edilmektedir. Kahneman ve Tversky karar çerçevesi tanımı ile belirli bir alternatifle bağlantılı olasılıklar, davranışlar ve sonuçları kastetmektedir (Solso, vd., 2011).

## 2.3. Zekâ

Üst düzey bilişsel etmenlerle problem çözme ve zekâ veya öbür zihinsel yeteneklerle teorik olmak üzere ilişkiler kuran ve üst biliş zihinsel yetenekler ile alakalı teorilerinde birincil bir vazife yükleyen teorisyenler bulunmaktadır (Karakelle, 2012). Zeki insan çevre şartlarını uygun biçimde değerlendirmekten ve davranışının intibak becerilerinden mahrum olması muhtemel değildir. Atatürk'ün çevresel şartları ve bağlamsal olan özellikleri zeki şekilde değerlendirdiğini ve sahip olduğu bir davranış örüntüsü gözlemlenmektedir.

## 2.4. Problem Çözme

Tepkilerin oluşumunu aynı zamanda tepkiler arasında en elverişli olanını fark etmeyi içeren, özellikli bir sorunun çözümüne yönlendirilmiş düşünmeye problem çözmeye denir. 1910 yılında problem çözmeye alakalı esas model öne John Dewey tarafından sürülmüştür. İlk aşama problemi tanımak, arkasından çözüm alternatiflerini değerlendirmek ve çözüm muamelesine karar vererek bu hükümün uygulanması basamaklarından söz etmektedir. Son basamak ise çözümün değerlendirilmesidir. Tüm basamaklar Dewey'e göre problem çözen bireyin tercihleri, ilgileri, kültürü, istekleri ve o anki hissi vaziyetine bağlıdır. İşmen, yapılmış olan araştırmalarda, başarılı olarak kendilerini problem çözücü görenlerin problemlerin kaynaklarını değişken, içsel ve kontrol edilebilir sebeplere yükleme meyilinde olduklarını; problem çözmek için daha çok vakit tükettiklerini, problem çözme müddetinin farkında olduklarını; sosyal olan becerilerde daha iyi olup daha az tasalı, daha dikkatli bulunmak ve problemleri anlayış güçleri daha çok olan kişiler olduklarını ortaya çıkardıklarından söz etmektedir (İşmen, 2001).

## 2.4. Analiz Sentez Yeteneği

Sentezci düşünme şekli ise bilinenlerden özgün, orijinal bir ürün ortaya çıkarmayı anlatmaktadır. Analiz ise, parça ile tam ilişkisini kurma, tamı parçalara bölme, neden ile sonuç bağlantısını görme gibi daha karmaşık olan bir yetenek düzeyini icap ettirmektedir. Atatürk'ün yaratıcı gücünü ve cesaretini çok kısa müddette ilerleme ve çağdaşlaşma yolunda yapılan devrim hareketleri göstermektedir.

## 2.5. Bilişsel Esneklik

Bilişsel esneklik, belirli vaziyetlere intibak sağlamak, bir fikirden ötekine geçme becerisi veya farklı problemlere çok yönlü olan stratejilerle bakabilme kapasite namına değerlendirilmektedir. Kişinin alternatiflerin farkında olması, yeni vaziyetlere uyum sağlaması ve bu vaziyetlere ait olarak kendisini mükemmel hissetmesidir (Gündüz, 2013). Bilişsel becerilerin doğru, verimli ve hedef yönelimli olarak kullanılmasında mühim olan bilişsel esnekliktir. Atatürk'ün her vaziyetin üstesinden geleceğine, tüm karşıtları ile başa çıkacağına olan güvenci her vakit onun atılğanlığına ve cesaretine bağlı olmamaktadır. Esnek

davranmasını duruma göre bilirdi. Kimi vakitler onun, uygun vaziyeti beklediği söylenenler arasında bulunmaktadır. Tüm Bağımsızlık Savaşı boyunca Atatürk'ün Padişah'a alenen karşı çıkmamasında ve aynı pek çok umumi stratejik vakada görmek imkanı vardır (Kongar, 2005).

### 3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN GELİŞİMİ

Dönüşümcü Liderlik çağdaş liderlik yaklaşımlarından sayılarak değişim esaslı liderlere dikkat çekmiştir. Dawston'un çalışması olan "isyan liderliği" (Rebel Leadership) ilk olarak dönüşümcü liderlik tanımını kullanmıştır. Daha sonra dönüşümcü liderlik kavramı McGregor Burns tarafından 1978 yılında sistematize edilmiştir (Eraslan, 2004). Onun için lider; ekiptekiler üzerinde yüksek seviyede motivasyon, performans ve moral yaratan kişi olmaktadır. Dönüşümcü lider, olası taraftarlarda olması gereken isteğin ve ihtiyacın farkında olup bunları kullanmaktadır. Ama bunun ilerisinde, dönüştüren liderler, taraftarlardaki olası güdülmeyicileri arayarak daha yüksek seviyedeki gereksinimleri karşılamak için uğraşarak ve taraftarların tamamı ile ilgilenmektedir. Taraftarları liderlere dönüştüren veya moral temsilcilere dönüştürebilen karşılıklı yükseltme ve uyarım ilişkisi, dönüşümcü liderliğin bir neticesidir (Erçetin, 2000: 60). Dönüşümcü lider, kendini gerçekleştirmek ve başarı yoluna taraftarların gereksinimlerini yükseltmede yardım etmektedirler. Taraftarları daha büyük moral olgunluğa isteklendirirler, taraftarların örgütlerinin, gruplarının ya da toplumun iyiliği uğruna kendi çıkarlarının ilerisine geçerek gerçekten dönüşümcü liderler olabilirler (Erçetin, 2000: 61). İşletmeler, ordu, kamu ve özel kurumları, eğitim kurumları, emniyet örgütünde dönüşümcü liderlik üzerine çalışmaları yapılmaktadır. Bir hayli bilim adamı dönüşümcü liderlik mevzusuna alaka göstermiştir. Bilim adamları şunlar: Tichy, Conger-Kanungo, Tavenna, Avolio, Sashkin ve Yukl eğitim alanında Leithwood ve Jantzi ve Pielstick'tir. Dönüşümcü liderlikle alakalı çalışmalarda ülkemizde ise sınırlı olsa da artış eğiliminde olmaktadır. Son yıllarda liderlik ve yönetim bilimiyle alakalı akademik çalışmalarda süratli bir artma görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir dünya görüşü, vizyon ya da gerçeklik yaratmak, yeni bu gerçeklikle alakalı uyumlu yeni davranışlar, kurallar, standartlar ve normlar geliştirmek, anlayabilecekleri dilde kitlelere ulaşma yollarını göstermektir. Bu liderin yaptığı yeni gerçekliğin ortamında kitleler yeni manalar bulur, davranışları ve hayatları mana kazanır, geleceğe ait kesin ve açık beklentileri oluşmaktadır (Şimşek, 1997: 164).

### 4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

İnsanlar, kriz zamanında olduklarını farkına vardıklarında, ağır ve basamaklı değişimin yeterli olmadığını ve bunun için kökten bir kültürel değişime ihtiyaç olduğunu görmektedirler. Benzer şekilde insanlarda kriz düşüncesi olmayınca kültürel değişime ihtiyaç kalmadığına inanarak devam eden kültürün muhafaza edilmesine yol açmaktadır. Örgüte kriz dönemlerinde kültürel yenilik getirebilecek bir lidere gereksinim vardır. Bu çeşit düzensiz ve dinamik ortamlarda dönüşümcü liderler daha rahat ortaya çıkmakta ve kurumlar için kökten dönüşümler gerçekleştirmektedir (Çobanoğlu, 2003: 4). Aynı zamanda dönüşümcü liderlik çalışanların yüksek performans, kurallara uyum gibi olumlu davranışlara karşılık ödül; düşük performans ya da kaidelere karşı gelme gibi olumsuz olan davranışlarına karşılık ceza verme yanlısıdır. Dönüşümcü liderler etkili bir biçimde aktardıkları ve ortaya koydukları vizyonlarıyla hayallerinden ileriye başarıya ulaşmaktadırlar. Bass'ın deyişiyle klasik lider "işleri doğru yapar", bundan ilerisini gören dönüşümcü lider ise "doğru işleri yapar" (Özsoy, 2003: 1). Dönüşümcü liderler, etraflarını değiştiren liderler olmaktadır. Çevresel vaziyetlere bu liderler tepki göstermeyerek yeni bir çevre aynı zamanda yaratmaktadırlar. Onların misyonları, stratejileri ve vizyonları devamlı olmak üzere değişim görüşüne endekslidir. Belirlenen amaçların değeri ve ehemmiyetiyle bunları başarabilme gayeleri hakkında dönüşümcü liderler takip edenlerinin daha fazla bilgilendirilmesini sağlamaktadırlar. Takip edenlerini, kollektif şuuru ve amaçları sonuçlandırmak için kendilerini geçmeye ikna etmektedirler. Türkiye Cumhuriyeti'nin Kurucusu olan Mustafa Kemal Atatürk, yıkılmış bir

imparatorluktan, ekonomik, sosyal ve kültürel hayatta kökten bir dönüşüm gösterimi gerçekleştirerek dönüşümcü liderlere verilebilecek en karakteristik örnek sayılmaktadır. Atatürk'ün donatılmış olduğu çoğu özelliği dönüşümcü lider nitelikleri ile örtüştüğü anlatılmaktadır. Hayat boyu öğrenme, yaratıcılık, etkili iletişim, değişimin temsilcisi sayılma, cesaret, yetkilendirme, öz-güven ve güvenilirlik sahibi olma, ortak vizyon yapma ve paylaşma, karizmatik etki, yüksek motivasyon hüneri, duygusal dayanıklılık, risk alma, esnek yönetim anlayışı, takım çalışmasına önem verme gibi özel nitelikler dönüşümcü liderlerin esas özellikleri olarak aktarılmaktadır (Eraslan, 2004).

## 5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNDE ATATÜRK'ÜN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ

Argun'un liderlik mevzulu bir makalesinde, gerçek liderde olması gereken esas özellikleri içermekte olan bir yaklaşıma sahip olmaktadır. Gerçek lideri ifade ederken kullandığı tasvir dönüşümcü liderlik hususlarıyla büyük boyutta örtüşmektedir. Gerçek lider ilk önce insanı seven ve değer veren bir yapısı vardır. Alçakgönüllü ve sevecen sayılmaktadır. Empati esas ilişkiler felsefesi olmak üzere ön plana çıkmaktadır. Kendinden önce, takip edenleri yüceltmeyi ve onların konumlarını iyileştirmek amacı olmuştur. İnsanlara güvenir ve güven vermektedir. Vizyon sahibi olmaktadır. Gelecekte bu vizyonun elde edilmesi çok kolay değil, yalnız olanaksız da olmayan bir amaç sayılmaktadır. İletişimin iyi bir ustası olduğundan, takip edenleri bu amaca inandırmış ve bu amaca onları yönlendirmiştir. Bu amaca ulaşmak için lazım olan enerjiyi insanların içinden çıkararak onları ateşlemiştir. Onlara güç vererek yetkilendirmiştir. Detaylar ile uğraşmamıştır. Resmin hepsini görmektedir. Engelleri çok evvelce bertaraf etmektedir. Anlaşmazlıkları sıradana indirgeyen uzman olmaktadır. Başarısızlıkları kendine, başarıları takip edenlere varlık etmektedir. Teşekkür ederek yüceltmektedir. İnsana mühim olduğunu sezdirirken kendisini gereksiz göstermektedir. Kriz anında meydana çıkar, paniklemeden insanlara maneviyat vermektedir (Argun, 2002). Görüldüğü gibi çok sayıda dönüşümcü liderlik özelliğinden bahsedilmektedir. Bunlar dokuz madde olarak ana başlıklar şeklinde özetlenmektedir.

### 5.1. Değişimin Önderi Olma

Değişim, var olan vaziyet anlayışının tersine, farklı ve yeni şeyleri denemek ve yaratıcı olabilme manasında olmaktadır. Dönüşümcü lider daha evvelden uygulanan yöntemleri uygulamamaktadır. Problemleri çözüme yaratıcı ve orijinal kaynaklar meydana çıkarmaktadır. Rutin olan olaylardan hoşlanmamaktadır (Nal, 2003: 69). Dönüşümcü bir lider, saplantı olmadan halihazırdaki paradigmayı terk ederek dönüşümü gerçekleştirebilen kişi olmaktadır. Diğer bir anlatımla dönüşümcü lider, çevresel etmenlere göre her zaman paradigmatik değişime hazır ve takip edenlerine, çevresine değişimi anlatmaktadır (Demirci, 1999: 110). Türk Halkının mutluluk ve refahını edinen reform hareketlerine Atatürk de girişmiş ve direktifler vererek değişim temsilcisi sayılmıştır (Erendil, 1986). Atatürk'ün devrim yaptığı faaliyetleri ile değişimin temsilcisi olmasıyla ilişkili olanlarının bazıları şöyle sıralanabilir: Kılık kıyafet kanunu, Yazı devrimi, Din ve devlet işlerini birbirinden ayırma ve laiklik ilkesini kabul etme, Eğitim ve öğretim birliği kanunu (Tevhid-i Tedrisat) vb.. Bu değişimler Atatürk'e göre gerçekleştiği takdirde, yenilik yeteneği halkın ruhunda kısa sürede var olarak, ateşli bir istek gibi tüm benliği sarmaktadır. Böylelikle Türk Milleti yeni olan bir düşünce ve anlayış içine girerek çağın en ilerideki medeniyet düzeyine yükselmektedir (Black, 1986).

### 5.2. Ortak Vizyon Oluşturma

Liderin vizyon oluşturması vazgeçilmezdir. Vizyon oluşması için olayları yönlerini ve tarihin akışını tahmin edebilmek ve onları gerektiğinde tesir etmeye çalışmak gerekebilir. Etrafındakilere lider, sahip olduğu anlayışı, kararlılığını, vizyonu ve inancını bir tarzda

anlatılabilmelidir. Örneğin, büyük bir lider olan Atatürk'ün söylediği cümleleri O'nun ne ölçüde vizyon sahibi olduğunun belirtisidir: "Bu yalnız kurumların değil düşüncelerin de temelli bir inkılap yapmış olan Türk Milletinin dinamik idealidir. Büyük davamız en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir" (Güney, 1999). Dünya ve Türkiye ile ilgili Atatürk'ün yargıları hep doğru çıkmıştır. Örneğin; Birinci Dünya Harbini kaybedeceğimizi, daha sonra İkinci Dünya Harbinin çıkacağını; bu harpte Romanya'nın kaderini, Hatay konusunda Fransa'nın tutumunu daima doğru tahminde bulunmuştur. Türkiye ilişkin yargılarında ise bizzat kendisi olayları biçimlendirip yönlendirdiğinden aşağı yukarı hiç yanılmamıştır (Kongar, 1981).

### 5.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Dönüşümcü liderlerde karizmatik özellikler sıkça rastlanan hususlardandır. Bilhassa içtenlik, karşılıklı etkileşim, ikna edicilik, vizyonerlik ve sinerji önce akla gelenlerdir. Karizma, liderin takip edenlerinde gurur, sadakat, sevk ve güven uyandırması, lider ile takip edenler arasında yüksek bir duygusal bağlantının oluşturulması süreci olmaktadır (Çelik, 2000: 143). Karizma dönüşümcü liderlikte, takip edenlerin yüksek kademede performans göstermesi ve amaçlara daha güzel bağlanmaları amacı ile kullanılmaktadır (Brestrich, 1999: 92). Atatürk'ün en mühim liderlik hususlarından birisi de yönettiği şahıslara önem vererek, kararlara katarak, ilişkilerinde içten, sıcak ve yumuşak olmasıdır (Güney, 1999).

### 5.4. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüşümcü lider, takip edenlerini problemlerin çözümü için yeni yöntemler bulmaya yönlendirir ve onları motive edip işe yönlendirmektedir. Takip edenleri olumsuz düşünceleri reddetmeyi öğretmek ve pozitif düşüncenin gücüne inanmaktadır (Friedman, vd., 2000: 10). Bir örgüt, dönüşümsel bir perspektife sahip ise, takip edenler, zihinsel becerilerinin ve güçlerinin haberdarı olarak yaratıcılıklarını ilerletici bir ortam ile iç içedirler. Takip edenlerinin bu zenginlikleri değerlendirmelerinin dönüşümü kalıcılaştıracağı ve kolaylaştıracağı dönüşümcü lider bilincindedir. Dönüşümcü liderler bu sürecin meydana gelmesinde belli bir riskle yüz yüze gelebilirler. Organizasyonu geliştirmek için dönüşümcü liderler risk almaktadırlar. Atatürk, her olayı Nutuk'ta belirttiği gibi zamanı geldikçe basamak basamak uygulayıp, bir hayli şeyi "vicdanında milli sır" olarak saklamıştı. Koşullar olgunlaşmadıkça düşüncelerini açıklamadı. Yalnız harekete geçme vakti geldiğinde de bir lahza dahi beklemedi. Yetkisini değerlendirmekten çekinmeyip kesin, isabetli ve hızlı kararlar vermekteydi (Uzun, 2009).

### 5.5. Güven Verme

Dönüşümcü liderin en mühim hususiyetlerinden biri de kendinde bulunan öz güvenidir. Yüksek bir amaçla bu lider motive edilmiştir. İlavesi odaklanmış olarak iç kontrol odağı olmaktadır. Güce ihtiyaçları vardır. Lakin bu gücü, kendi ihtiyaçlarından çok, takip edenlerine yetki yöneltmekte kullanılmaktadır. Bireysel güven duygusuyla kullanıldığında güç, kontrol kaynağından fazla, enerji kaynağı olmaktadır (Açıkalın, 2000: 45). Atatürk'ün söylediği şu sözü yönettiği şahıslara ve onların kişiliklerini çok önemseydiğini göstermektedir (Villalta, 1982). "Milletin evlatları bir sürü gibi değil, şanlı, şerefli insanlar olarak şan ve şerefle yönetilebilirler".

### 5.6. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Liderler, takip edenleriyle etkili iletişim sistemi kurup onları örgütsel hedefleri doğrultusunda motive etmektedirler. Liderlerin esas görevi şahısların kendilerini bilgili, yeterli, güçlü ve işin içinde fark etmelerini sağlayarak onları harekete geçirmektir. Etkin lider olmak için kusursuz

bir iletişim yeteneğini geliştirmek mutlak gerekli olmaktadır. Lider bilgi ve fikirlerini paylaşmak zorunda olarak başkalarını harekete geçirmektedir. Şayet mesajını bir lider açık bir biçimde başkalarına aktararak onları motive edemezse, bir mesaja sahip olabilmesinin hiçbir ehemmiyeti olmamaktadır (Maxwell, 1999: 29). İzleyenleri ile dönüşümcü lider hareket ederek onların ilgi, duygu, istek ve düşüncelerini dikkate almaktadır. Bir lider bu davranışıyla ulaşabilir profiline sahip olmaktadır. Dönüşümcü liderler takip edenlerini beklentileri aşan bir başarımlar göstermeleri mevzusunda motive etmektedirler (Brestrick, 1999: 92). Birçok olayda Atatürk'ün güçlü bir etkileme tarafı olduğunu gördüğümüzü ispatlayan bir hayli olay bir duruma örnektir: "Ankara'dan Eskişehir'e Atatürk geldiği sırada Kuvay-ı Milliye Kuvvetlerinin Eskişehir'e doğru çekildiğini görmüş ve bunun üzerine hemen onları toplayıp konuşma yaparak morallerini yükseltmiştir." (İnan, 1984). "Sizler kahramansınız, aslanlar gibi dövüştünüz, çok üstün düşman kuvvetleri karşısında elbette çekileceksiniz. Yeni kuvvetler vereceğim, toplu olacağız ve düşmanı yeneceğiz".

### 5.7. Esnek Yönetim Anlayışı

Esnek yönetim anlayışını dönüşümcü lider değişimi yarara çevirmek için lüzumlu bir sorumluluk olarak kabul etmektedir. Kaotik ortamlarda muvaffakiyetli olmanın sırrı, değişmez, katı politikalar ya da tutumlar değil, kendini esneklikle koruyarak onun içinde olmayı öğrenmektir. Bundan dolayı dönüşümcü lider, takip edenlerinin tutum ve davranışlarını yeni vaziyetlere uyarlama özgürlüğünü tanımıştır (Açıkalkın, 2000: 121). Atatürk hiçbir vakit devamlı emirler ve bu emirlerin uygulanmasında zor kullanan dönüşümcü bir lider değildir. Arkadaşlarıyla aralarında bir uyuşmazlık olduğu zaman, herhangi yetki ve güç kullanmadan bu uyuşmazlığı tartışma yolu ile gidermeye çalışırdı (Karaosmanoğlu, 1971).

### 5.8. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma

Dönüşümcü liderler, hem yeni sınırlar ve ilkeler belirler (risk alma becerisini gerektirir) hem de sınırları ve ilkeleri yıkar (cesaret gerektirir). Dönüşümcü liderler, yeni tutum ve ilkeler oluşturarak bunları sağlamlaştırmayı odaklaşırlar. Esasında yeni mana sistemlerinin kurulmasına ve yaratılmasına çalışmaktadırlar. Bu çeşit liderlik, kurumun insan kaynakları yönetiminde ve yapısında, misyonunda büyük değişiklikler yapmaktadırlar. Dönüşümcü liderin misyonu olanı devam ettirmek ya da korumak değildir. Dönüşüm, devrimci ve reformist odaklı olan düşünen lider, takip edenleri yeni bir çevre yaratarak onu geliştirmek hedeflidir. Tarihsel prosese bakıldığında, tarihe yön veren liderlerde olan müşterek özelliklerinin fazla cesur olmaları ve risk alabilme becerisi bulunduğu görülmektedir. Atatürk büyük bir dönüşümcü lider olarak verilebilecek en güzel örnek olmaktadır. Atatürk'ün risk alma becerisi ve cesur olma kalitesi tüm hayatında yüzlerce olayda, aldığı kararlarda ve katıldığı savaşlarda kendini göstermektedir (Güney, 1999: 112). Çanakkale Savaşında Atatürk vatanın kurtuluşu için askerlerine "ölmeyi emretmesi" (Black, 1986). "Ya İstiklal Ya Ölüm" düşünceli risk almanın, cesaretin ve kararlılığının ölçüsünü gösteren mühim bir örnek sayılmaktadır. Atatürk en tehlike ve güçlü şartların lideriydi. İşi çok ağır olsa da O oranda kararlı olması; tehlikenin büyüklüğü ne denli artsa da, o oranda da cesareti ve risk alması fazlalaşan bir lider olmaktadır (Belen, 2003).

### 5.9. İzleyenleri Güçlendirme / Yetkilendirme

Takip edenlerine dönüşümcü liderler, güvenirlere, onların kapasitelerini geliştirmeleri için uygulamalı süreçte yetkilerini aktarabilirler. Örgütsel bir kazanç olarak güç paylaşımının olduğu ve bütün katılımın hedefleri gerçekleştirmede mühim bir beğenilmeyen güç olduğu hipotezden hareket etmektedirler. Mutlak karar verici yerine demokratik davranışları çok tercih etmekte olan dönüşümcü lider, örgütsel değişimin olduğu süreçte takip edenlerinin karara katılmalarını isteklendirmektedir. Tüm bu yönetsel anlayışın tabanında liderin her

şeyi düşünerek yapacak takatı bulunmadığı ve hedeflere takip edenleriyle erişebilme gerçeği var olmaktadır (Çınar, 2002: 5). Esasen yetki vakası, otorite vakasını benzemektedir. Bir liderin yetkisini paylaşması, takip edenleri yönetim süreçlerine ilave etmesi, yetki kararından, katılımcı karara doğru yönelmenin belirtisi olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, karara çalışanların katılımının, iş tatminini, üretkenliği, güveni, motivasyonu, özdeşleşmeyi ve verimliliği artırarak meydana koymuştur (Brestick, 1999: 145). Atatürk bütün hayatı boyunca halkının etrafındaki şahısların görüşüne başvurarak, paylaşımlar ile onlardan güçlenerek, katılımcıların olduğu yönetin anlayışını tatbik etmiştir (Cevizoğlu, 1980).

## 6. SONUÇ

Değişimin gücü bütün alanlarda sezinlenmekte ve elzem bir olgu bulunarak karşımızda durmaktadır. Dönüşümcü liderler değişimi icap ettiği gibi algılayarak örgütlerinin hedeflerinin gerçekleşmesinde önder olabilmektedirler. Atatürk'ün hayatı incelendiğinde dönüşümcü liderliğe en büyük verilecek örnek olduğu sayılmaktadır. Yok olmuş olan bir imparatorluktan modern, her şeyi ile çağdaş bir Türk Devletini Atatürk kurarak, yönetsel, sosyal, ekonomik ve kültürel hayatta köklü olarak bir dönüşüm sürecini yapmıştır. Bu dönüşüm süreciyle Türkiye Cumhuriyeti çağdaş uygarlık gayelerine ulaşma yolunda devamlı çalışmalar yapmaktadır. Yalnız değişimi temin etmek yeterli olmamakta, bunun kalıcılığının sağlanması da gerekli olmaktadır. Atatürk devrimlerinin hedefi Türkiye'yi sadece demokratik, çağdaş bir toplum pozisyonuna dönüştürmek değil, bu yönde aynı zamanda gelişmesini sağlayarak çağdaş uygarlık seviyenin üstüne çıkmaktır. Gerçek dönüşümcü lider Mustafa Kemal Atatürk Türkiye ruhunu hem kökünden hem de baştan aşağı değiştirdi. Atatürk her insanda olan üst düzey bilişsel etmenleri kullanarak, bakış ve gözlerinin ışığından belli seçkin bir adam olarak adını tarihte dönüşümcü lider olmak üzere yazılmıştır. Oysa o devirde yaşayan yüksek şahsiyetler konferanslarında, kitaplarında Türkiye'nin asla değişmeyeceğini ve değişmeden öleceğini ilan etmişlerdi. Oysaki ölmeden değişti. Atatürk devriminin esas yapısal niteliği eski ile değil gelecekle, ileriyle ilgilenmektir. En güzel söz edilen ve örnek olarak tarih, dil, alfabe ve eğitim alanlarında; heykel, resim ve müzik gibi sanat bölümlerinde olarak kültürel alanda uygulanan değişikliklerle; ulusal egemenlikle ilgili siyasi dönüşümlerle; modern kılık kıyafeti yerinde görme, halifelüğün kaldırılması, çağdaş dünyanın yararlandığı ölçülerin ve takvimin kabulü, medeni kanun gibi sosyal dönüşümler ile; din ve vicdan özgürlüğüne dayanan laik sistemle Türkiye'yi dünyanın çağdaş inkılap sürecine koyan bir değişimci lider sayılmaktadır. Sınırsız hayal gücünü gerçek dönüşüme dönüştüren Atatürk, değişim düzeneğinin düğmesine basarak dönüşümü gerçekleştirmiştir. Şu sözleri: "Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir, mutlaka ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi gerekir." O'nun uzağı gören, başarısının altında yatan ve çökmüş bir imparatorluktan görülmemiş bir cumhuriyet yaratarak dönüşümcü liderlik dahiliğini çok fazla açık seçik görmekteyiz. Dünyanın ilgisini çeken, askeri ve siyasi dehasıyla dönüşümcü lider olan Mustafa Kemal Atatürk, üstün bilişsel özellikleri ve bu özellikleri kullanımında pek çok ayrı alanda örnek teşkil etmiştir. Tarihin akışını değiştirip tekrar tarih yazdıran, dünya tarihine konu olmuş, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu, ulusu ile özdeşleşmiş bir kişiliktir. İnan'ın tanımlaması ihtimal de olsa bu konumu en iyi anlatan anlatımlardan biridir: "Ulusunun kurtuluşunu planlayan bir komutan, hem savaş yöneten hem de siyasal alanında dış ve iç yararsız döngülere karşı asıl bir lider, bunun yanında dış dünyanın askeri ve siyasi zorluklarının yanında onları inceleyip, hakikate uygun kararlar çıkararak içerdeki tüm güçleri elinde tutmayı başaran bir devlet adamı." (İnan, 1996). Çalışmada üst düzey bilişsel beceriler gerektiren liderlik özellikleri bağlamında Atatürk'ün dönüşümcü lider kişiliği hakkında değerlendirme yapılmıştır. Atatürk'ün liderlik sırları için insanlara şunları söylemiştir: "Şeffaf olun, insanlar ancak o zaman size güvenirler, çalışanları geliştirin ve destekleyin, zekice risk almalarımı teşvik edin, çalıştığınız alandaki kişilerin bilgilerinden faydalanın, hatanızda ısrar



etmeyin. Çünkü iş yapan hatasız bir yönetici olamaz. Yöneticilerin malzemesi insandır. Herkesi en iyi işe yarayabileceği yerde kullanın.”. Günümüzdeki değişimci liderler, Atatürk’ün liderlik sırlarından faydalanmalıdır.

## KAYNAKÇA

1. Açıkalin, A. (2000) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki(Ankara İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
2. Argun, T. (2002). ”Gerçek Liderlik”www.Tanjuargun.com
3. Belen, F.(2003). Atatürk’ün Askeri Kişiliği. MEB Basımevi. Ankara.
4. Black C. E. (1986) Çağdaşlaşmanın İtici Güçleri. (Çev. Fatih Gümüş) Doğuş YayınlarıAnkara.
5. Brestrich, E.T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
6. Cevizoglu, H.(1980). Atatürkçü Düşünce ve Sonuçları. Türk Kara Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı Yay.
7. Çelik, V.(2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
8. Çınar, F. (2002). “Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)” <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi>.
9. Çobanoğlu, Fatma. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
10. Demirci, M. K. (1999) Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik ilişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
11. Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1).
12. Erçetin, S. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları.
13. Erendil, M.(1986). Çok Yönlü Lider Atatürk. Genkur, Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını Ankara.
14. Friedman, Hershey H., Mitchell, Langbert, Kreindy Giladi. (2000). ”Transformational Leadership
15. National Public Accountant.” 45(3). New York.
16. Gündüz, B. (2013). Bağlanma Stilleri, Akılcı Olmayan İnançlar ve Psikolojik Belirtilerin Bilişsel Esnekliği Yordamadaki Katkıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory & Practice), 13(4), 2071-2085.
17. Güney, S. (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği. Ocak Yayınları. Ankara
18. İnan, A. (1984). Atatürk Hakkında Hatıra ve Belgeler. T. İşbankası Kültür YayınlarıAnkara.
19. İnan, M.A. (1996). Atatürk’ün Not Defterleri, Gündoğan yayınları, Ankara.
20. İşmen, E.A. (2001). Duygusal zeka ve problem çözme. M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 13, 111-124.
21. Kara, K. (2000). Türkiye Cumhuriyeti İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük. Önde yayıncılık, İstanbul.
22. Karakelle, S. (2012). Üst Bilişsel Farkındalık, Zekâ, Problem Çözme Algısı ve Düşünme İhtiyacı Arasındaki Bağlantılar. Eğitim ve Bilim, 37(164), 237-250.
23. Karaosmanoğlu, Y. K. (1971). Atatürk. Yükselen Matbaası. Ankara.
24. Kongar, E. (1981). Atatürk ve Devrim Kuramları. T. İşbankası Yay.

25. Maxwell, C. J.(1999). Liderlik Yasaları: Red edilemez 21 liderlik Yasası (Çev. İ Şener) Beyaz Yay.
26. Nal, K. (2003) Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı.
27. Norris, C. (1996). The Chort: A Vhichel For Building Transformational Leadership Skills. Planning and Chonning. Vol. 27
28. Özsoy, B. (2003). “Kişisel Liderlik” <http://195.87.83.106/articles/details.kariyer?>
29. Sharma, R.(2006). Aile Bilgeliği. GOA Yayınları.
30. Solso, R.L., MacLin, M.K., MacLin, O.H. (2011). Bilişsel Psikoloji, (çev: Ayşe Ayçiçeği Dinn), Kitabevi, İstanbul.
31. Şimşek, H.(1997). 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık .,İstanbul.
32. Tichy, N., Devana, M.(1988). The Transformational Leader. Newyork, Wiley.
33. Tok, E. & Sevinç, M. (2010). Düşünme Becerileri Eğitiminin Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27, 67-82.
34. Uzun, H. (2009). Çeşitli Yönleri ile Atatürk. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi GEFAD, Prof. Dr. Reşat Genç Özel Sayı 2, 29, 1226–1249.
35. Villalta, J. & Blanco, G.(1982). Atatürk Yalnız Türkiye’ye Değil Bütün İnsanlığa Aittir. (A. Onur)Uluslararası Askeri Tarih Dergisi No:5. Ankara.