

## ***Atatürk'ün Lider Kişiliği: Bilişsel Faktörler Çerçevesinde Bir Değerlendirme***

**Ş. Güliz KOLBURAN\* Hande TASA\*\***

### **Özet**

Mustafa Kemal Atatürk; gerek milli mücadele döneminde bir askeri deha, gerekse Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra siyasi duruşu, kararları ve eylemleri ile tüm dünyanın dikkatini ve takdirini üstünde toplamış bir liderdir. Ölümünün 79. yılında onun ölümüne yas tutmak yerine ölümsüzlüğünün nedenlerini değerlendirmek ve bilimsel yaklaşımlar ışığında bu sıradışı kişiliğin arkasındaki bireysel faktörlerin psikoloji bilimi açısından küçük bir değerlendirmesini yapmak günümüze olduğu kadar geleceğimize de ışık tutacaktır.

Çalışmanın amacı, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün liderliğini, tarih ve belgeleri kaynak olarak değerlendirmektir. Hem milli mücadele döneminde hem de yeni kurulmuş bir cumhuriyet yönetiminin zorlu koşullarında başarılı öngörülerle aldığı kararlar ışığında, Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik ve zihinsel becerilerine ilişkin, bilişsel psikoloji temelinde, kuramsal bir derleme çalışması yapmaktır.

Bu amaçla gerek kuramsal gerekse tarihsel kaynaklar taranmış, ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış makaleler ve bilimsel geçerliliği olan kaynak kitaplardan yararlanılmıştır. Atatürk'ün çeşitli açılardan değerlendirmelerini içeren bilimsel kaynakların yanı sıra, bilişsel dehasının göstergesi niteliğinde olan söz ve kararlarını içeren tarihi kaynaklardan da yararlanılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:*** Atatürk, Liderlik, Bilişsel Beceriler

\* (Yrd. Doç. Dr.) İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, Florya Yerleşkesi, sahidegulizkolburan@aydin.edu.tr

\*\* (Öğr. Gör.) İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, Florya Yerleşkesi, handetasa@aydin.edu.tr



## ***Leader Personality Of Atatürk: An Evaluation In The Framework Of Cognitive Factors***

**Ş. Güliz KOLBURAN\* Hande TASA\*\***

### **Abstract**

Mustafa Kemal Atatürk is a leader who has gathered all over the world's attention and appreciation with both his military genius during the national struggle and the Turkish War of Independence, and political stance, decisions and actions after the establishment of the Turkish Republic. Evaluating the causes of immortality instead of grieving the death of him at the 79th year of his death and make an assessment of the individual factors behind this extraordinary personality in terms of psychology in the light of scientific approaches, will shed light on our future and today.

The aim of the study, to evaluate the leadership of Mustafa Kemal Atatürk, founder of the Turkish Republic via the historical documents. It is a theoretical compilation study on the basis of cognitive psychology of Mustafa Kemal Atatürk's leadership and mental skills in the light of the decisions taken with the successful foresight both in the period of national struggle and the difficult conditions of a newly established republican administration.

With this aim, both theoretical and historical sources have been searched and benefited from the articles published in national and international peer-reviewed journals and books. In addition to the scientific sources that include various evaluations about Atatürk, historical sources, including his own words and decisions which are indicative of cognitive genius were also incorporated in the study.

***Keywords:*** *Atatürk, Leadership, Cognitive Skills*

\* (Asst. Prof.) Istanbul Aydin University, Faculty of Arts and Sciences, Psychology Department, Florya Campus, sahidegulizkolburan@aydin.edu.tr

\*\* (T. A.) Istanbul Aydin University, Faculty of Arts and Sciences, Psychology Department, Florya Campus handetasa@aydin.edu.tr

## Giriş

Lider, kelime anlamı ile değerlendirildiğinde yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gösteren; birlikte çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen, yaratıcı kişi olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2013). Kişi ya da kişilerin bir lideri takip etmesi onun bireysel özellikleri ve sahip olduğu bu özellikleri nasıl kullandığı ile ilgilidir. Bu beceriler kimi zaman liderin kişilik özellikleri, davranışları, izleyicilerine verdiği güven ve itibar olabileceği gibi, bulunduğu pozisyon gereği liderin ödüllendirme, cezalandırma, otorite gücünü elinde bulundurması da olabilir. Kaynağı her ne olursa olsun, liderin gücü izleyenlerin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda değer kazanır. Bu nedenle etkili bir liderlikten söz edebilmek için, içinde bulunulan koşullar, izleyicilerin / takipçilerin ihtiyaç ve beklentileri ile liderin özellikleri birlikte değerlendirilmelidir (Yıldız, 2013). Bu çalışmada da üzerinde durulacağı gibi, etkili bir liderlik; etkileşim içerisinde bulunduğu kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, mevcut koşulları doğru ve hızlı biçimde değerlendirebilmek (analiz becerisi), uygun kararları alabilmek ve çözümsüz gibi görünen durumlarda mantıklı çözümler üretebilmek gibi birçok bilişsel beceriyi gerektirmektedir.

Alan yazında liderlik becerileri ile ilgili sınıflamalara bakıldığında, bu becerilerin dört genel kategoride toplandığı görülmektedir. Bunların başında bilişsel beceriler ve kişilerarası beceriler gelmekte, işle ilgili beceriler ve stratejik beceriler bunu takip etmektedir. Liderlik becerilerinin temeli olan bilişsel beceriler, bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesi, öğrenme ve uyarılma gibi temel bilişsel kapasiteyle ilgili becerilerden oluşmaktadır. Bilişsel beceriler, liderin davranış stratejilerinin hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Bu beceriler, nelerin yapılması ve niçin yapılması gerektiği gibi bilgileri etkili bir

şekilde iletmenin yanı sıra, etkili dinleme, anlama, sorma, sorgulama, konuşma gibi sözlü ve yazılı iletişim becerilerini de içermektedir (Arslan ve Uğurlu, 2017).

Sevr koşulları, işgal, kurtuluş savaşı, Cumhuriyetin kuruluşu süreci ve sonrası değerlendirildiğinde, Atatürk'ün sahip olduğu bilişsel dehasını koşullara uygun şekilde yönetebilen etkili bir lider olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Bireyin içinde yaşadığı çevre, ilişkide olduğu insanlar, biyolojik yapısı, duyguları, biliş ve davranışları bireyin ruhsal yaşamının bileşenleridir. Kişi kendisi, çevresi, yaşantıları ve geleceği ile ilgili algılar oluşturarak, yorumlar yaparak ve değerlendirmelerde bulunarak bilişsel bir çerçeve oluşturur. Burada salt duyu organlarından gelen duyumlardan ziyade, duyumların organize edilip anlamlandırılması süreci olarak karşımıza çıkan algı önemli bir kavramdır. Duyum yoluyla gelen bilgiler problem çözme, düşünme, hafıza gibi karmaşık süreçlerle işlenerek anlamlı hale gelir. Bilginin işlenmesi ve algısal süreçler davranışın temelini oluşturmaktadır. Yani davranışlar doğrudan olaylar ve yaşananların kendisinden çok, bunların nasıl algılandığı ve değerlendirildiği ile ilgilidir (Türkçapar, 2009). Etkili liderlik için gerekli yetkinlikler bağlamında değerlendirildiğinde, güven verici olmak bu konuda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tehditlerin gerçeğe uygun şekilde algılanması, güven kavramının doğru şekilde oluşturulabilmesi için önemlidir. Kişi kendi artı ve eksilerini, farkındalık içinde görüyor ve kabul ediyorsa, başkalarından gelebilecek tehlikeleri de daha doğru analiz edebilir (Tarhan, 2006). Gerek kendini gerek mevcut koşulları değerlendirip yorumlamada algıların önemi oldukça büyüktür. Bilişsel çerçevede düşünüldüğünde, dâhili ve harici tehditleri gerçekçi biçimde algılayıp değerlendirme konusunda Mustafa Kemal Atatürk'ün başarısı tartışılmaz görünmektedir.

Çalışmanın amacı: karizması, çevresi, uygulamaları, eserleri, davranış ve yönelişleri, tutkuları, sevinçleri, kızgınlık ve küskünlükleri, övünçleri ile kısacası herkes gibi bir insan olan Atatürk'ün kişiliğini tarih ve belgelerle anlamak; bilişsel dehasını nasıl yönettiği konusunda kuramsal bağlantılar kurmaktır. Bu doğrultuda öncelikle bilişsel becerileri daha iyi anlayabilmek adına üst bilişsel fonksiyonlar tanımlanacak, ardından Atatürk'ün liderlik vasıflarına ilişkin bir değerlendirmeye yer verilecektir.

### 1. Üst Düzey Bilişsel Fonksiyonlar

Üst biliş (metacognition), bireyin kendi bilişsel süreçlerini fark etmesi, izlemesi, denetlemesi ve düzenlemesi için yaptığı işlemleri ifade etmek üzere kullanılan bir terimdir (Karakelle, 2012). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, üst bilişsel süreçler bireysel farkındalık ve kontrol ile işleyen süreçlerdir. Üst düzey bilişsel fonksiyonlar insana özgü fonksiyonlar olup, bu süreçlerden zekâ, düşünme, problem çözme, karar verme, bilişsel esneklik ve analiz sentez yeteneği bu çalışma kapsamında ele alınmıştır.

#### *Zekâ*

Zekânın tanımı üzerinde henüz bir ortak görüş sağlanamamışken; pek çok psikolog algı ve bellek kadar yaratıcılık, problem çözme, muhakeme, kavram oluşturmaya da içeren üst düzey bilişsel süreçler olarak adlandırılan konuların tümünün insan zekâsı ile ilişkili olduğu konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Mayer, Salovey ve Caruso (2000), zekâyı soyut düşünme ve problem çözmeyi içeren bir grup zihinsel yetenek olarak tanımlarken; zekâ kavramının, birincil amacı problem çözme olan zihinsel özelliklere uygulanabileceğini öne sürmektedirler (İşmen, 2001).

Üst düzey bilişsel fonksiyonlar ile zekâ ve problem çözme ya da diğer zihinsel yetenekler arasında teorik olarak bağlantılar kuran ve zihinsel yeteneklerle ilgili teorilerinde üst biliş asli bir görev yükleyen kuramcılar

bulunmaktadır (Karakelle, 2012). Muhakeme ve problem çözme ilişkisinde insan zekâsının rolünü çözmeye çalışan yeni nesil bilişsel psikologlar arasında en ünlüsü olan Sternberg muhakemeyi tanımlarken yeni bilgiyi üretmek için, eski bilgi elementlerini bir araya getirme çabasından söz eder. Sternberg, Üç Aşamalı Zekâ teorisinde zeki insan davranışının üç alt aşamasını ifade eder: Sentezci zeki davranış (bilgiyi işleme), deneyime dayalı zeki davranış ve bağlamsal zeki davranış (mevcut çevreye uyum, gerektiğinde daha uygun bir çevre seçimi ya da çevreyi daha uygun koşullara getirmek) (Tok ve Sevinç, 2010). Bu tanımlamaya göre, zeki insan davranışının uyum becerilerinden ve çevre koşullarını uygun şekilde değerlendirmekten yoksun olması mümkün değildir. Atatürk'ün çevresel koşulları ve bağlamsal özellikleri zekice değerlendirdiği bir davranış örüntüsüne sahip olduğu gözlemlenmektedir.

### ***Düşünme***

Problem çözme, imgeleme, akıl yürütme, soyutlama ve yargılama becerilerinin kompleks etkileşimiyle bilginin dönüşümü sayesinde oluşmuş, yeni bir zihinsel temsil sürecidir (Solso, MacLin, ve MacLin, 2011). Verilerin organizasyonunda önemli rolü olan *kavram oluşturma* ise bir grup fikir ya da nesnenin ortak özelliklerini anlamayla ilgilidir. Kavramlar bir anlam ağı içinde yapılandırılmaktadır. Özden (2000) düşünme becerilerinin; eleştirel düşünme, problem çözme, okuduğunu anlama, yazma, bilimsel düşünme, yaratıcı düşünme ve yaratıcı problem çözme becerilerinden oluştuğunu belirtmektedir. Lipman'a göre her insanın zekâ işlevleri farklıdır ve buna göre de düşünme becerileri de farklı şekillerde ortaya çıkacaktır. Çünkü düşünme becerileri bireysel farklılıklar gösterir (Tok ve Sevinç, 2010).

Sternberg ve Grigorenko da düşünme becerilerini üç şekilde tanımlar: Analitik düşünme, yaratıcı düşünme, uygulamalı düşünme. Analitik düşünme bilgiye dayalı problem çözme ve karar vermeyi içerir.

Yaratıcı düşünme problemler üstüne alışılmadık seçenekler ve karar oluşturmayı içerir. Uygulamalı düşünme günlük problemlere bu becerilerin uyarlamasını içerir (Tok ve Sevinç, 2010).

*Karar verme* aşamasında olan birey tarafından benimsenen bir karar çerçevesi, problemin formülasyonu kadar kişinin normları, alışkanlıkları bireysel ve kişisel özellikleri tarafından da kontrol edilir.

*Problem çözme* hem tepkilerin oluşumunu hem de olası tepkiler arasından en uygun olanını seçmeyi içeren, spesifik bir problemin çözümüne yönlendirilmiş düşünmedir. Tversky ve Kahneman, “karar çerçevesi” kavramıyla belirli bir seçenekle ilişkili olasılıklar, sonuçlar ve davranışları kasteder (Solso vd., 2011). Problem çözme, bilişsel psikolojide bilişin tüm formlarını tanımlamak için kullanılır.

Problem çözme ile ilgili temel model 1910 yılında John Dewey tarafından öne sürülmüştür. Bu ilk model çözülmesi gereken bir sorun ile başlayan süreci tanımlamaktadır. İlk basamak sorunu tanımak, ardından çözüm seçeneklerini değerlendirmek ve çözüm davranışına karar vererek bu kararın uygulanması aşamalarından söz eder. Son aşama ise çözümün değerlendirilmesidir. Dewey’e göre bütün aşamalar problem çözen kişinin kültürü, tercihleri, arzuları, ilgileri ve o anki duygusal durumuna bağlıdır. İşmen, yapılan araştırmalarda, kendilerini başarılı problem çözücü olarak algılayanların problemlerin kaynaklarını içsel, değişken ve kontrol edilebilir nedenlere yükleme eğiliminde olduklarını; problem çözümü için daha fazla zaman harcadıklarını, problem çözme sürecinin farkında olduklarını; sosyal becerilerde daha iyi daha az kaygılı, daha dikkatli ve problemleri kavrayış güçleri daha iyi olan bireyler olduklarını ortaya koyduklarından söz etmektedir (İşmen, 2001).

### ***Bilişsel Esneklik***

Belirli durumlara uyum sağlamak, bir düşünceden diğerine geçme becerisi ya da değişik problemlere çok yönlü stratejilerle bakma kapasitesi



olarak değerlendirilen bilişsel esneklik, bireyin seçeneklerin farkında olması, yeni durumlara uyum sağlaması ve bu durumlara ilişkin olarak kendisini yetkin hissetmesidir (Gündüz, 2013).

Bilişsel esneklik, bilişsel becerilerin verimli, doğru ve hedef yönelimli kullanılmasında önemlidir. Mustafa Kemal Atatürk'ün her durumun üstesinden geleceğine, bütün karşıtlarıyla şu ya da bu biçimde başa çıkacağına olan inancı her zaman onun cesaretine ve atılganlığına bağlı değildi. Duruma göre esnek davranmasını bilirdi. Kimi zamanlar onun, uygun durumu beklediği anlatılanlar arasındadır. Onun bu tutumunu, bütün Bağımsızlık Savaşı süresince Padişah'a açıkça karşı çıkmamasında ve benzeri pek çok genel stratejik olayda görmek olanağı vardır (Kongar, 2005).

Bilişsel esneklik bilişsel becerilerin kullanımından ödün vermekten farklı olarak; kararlılık, karar verme stratejilerinin doğru kullanımı ve üstün bir muhakeme yeteneğinin sonucudur.

### ***Analiz-Sentez Yeteneği***

Analitik düşünme, materyalin daha iyi anlaşılacak üzere temel unsurlarına ayrıştırılmasını içerir. Kavrama, malzemenin içeriği ile ilgilidir. Analiz ise, hem içeriği hem de formuyla ilgili olup, “anlama” ve “kavrama”nın ötesinde, bütünü parçalara bölme, parça-bütün ilişkisini kurma, sebep-sonuç ilişkilerini görme gibi, daha karmaşık bir yetenek düzeyini gerektirir.

Sentezci düşünme biçimi ise bilinenlerden orijinal, özgün bir ürün meydana getirmeyi ifade eder. Bilişsel alanda en çok beceriye yol açan kategori sentezdir. Sentez gücü olan bir kişi, önce değişik kaynaklardan uygun öğeleri toplar, sonra da bunları anlamlı bir bütün oluşturacak biçimde bir araya getirir. Böylece ortaya çıkan ürün yeni ve özgün bir ürün olacaktır.

Psikologlar algı ve bellek kadar; yaratıcılık, problem çözme, muhakeme, kavram oluşturma becerisini içeren üst düzey bilişsel süreçler olarak adlandırılan tüm konuların da insan zekâsıyla ilişkili olduğu konusunda ortak görüşe sahiptir. Tüm üst düzey bilişsel süreçler için ihtiyaç duyulan analiz sentez yeteneği, zekânın kullanımı ile ilgili önemli bir beceridir. Problemi ayırt etme, ayrıntıları bulma, karşılaşılan durumu oluşturan önemli parçalar ve anlamlarına göre soyutlama, analiz etme yeteneği olarak özetleyebileceğimiz bu beceri, sentez yoluyla bir sonuca bağlandığında süreç tamamlanır. Üst düzey becerilerin nitelikli kullanımı birbiriyle bağlantısı olmayan öğeleri, birbiriyle uyumlu şekilde yepyeni bir sentez oluşturacak şekilde birleştirme ile mümkündür. Yaratıcı kişiler bütünü oluşturan ayrıntıları hızlı kavrar, parçalar arasında farklı bağlantılar kurarak yepyeni bir sentez oluşturur. Yaratıcılık, en basit şekilde, “önceden birbirine bağlı olmayan nesnelere birbirine bağlanması” olarak tanımlanmıştır (Miel, 1965). Weiss’e (1993) göre yaratıcılık, yeni fikirler ortaya çıkarmak için zihnini kullanma, zihnine yeni bir biçim verme, zihnini kullanarak yeni bir şeyin olmasını sağlama, yeni bir şey yapma; hayal gücünü kullanarak yeni fikirler üretme, yeni bir şey tasarlama, yeni bir şey icat etmedir.

Sternberg ve Lubert (1993) de yaratıcılığın zekâ, bilgi, bilişsel stiller, kişilik, motivasyon ve çevresel şartlar olmak üzere altı kaynaktan beslendiğini ileri sürmektedirler (Hong ve Lu, 2005; Akt. Dikmen, 2012). Sözü geçen altı kaynağın bir liderin ellerinde biçimlenmesi ise ortaya çıkan ürünün sadece bireyin kendisini değil, lideri takip edenlerin de bu yaratıcı süreçten etkileneceği anlamına gelmektedir. Hızla değişen çevresel koşullar altında bütünü parçalara ayırmak, bu parçalar arasında yaratıcılığını kullanarak yeni bağlantılar kurmak, lideri başarılı lider olma yolunda desteklemektedir. Çağdaşlaşma ve ilerleme yolunda çok kısa sürede yapılan devrim hareketlerinin her biri Atatürk’ün cesaretini ve yaratıcı gücünü göstermektedir. Atatürk en zor durumlarda dahi üstün

yaratıcı düşünceleri ile sorunlara çözümler bulan ve bunları başarı ile uygulayabilen bir liderdir. Yaratıcı düşünceleri ile kimsenin hayal dahi edemediği işleri başarı ile sonuçlandırabilmiştir (Kara, 2000). Arık ve Öztop (2016) tarafından yapılan bir çalışmada yaratıcı bulunan kişiler için en çok Einstein, S. Jobs, DaVinci, Atatürk ve Mozart'ın isimlerinin geçmesi bir tesadüf değildir.

Tam da bu noktada, üst düzey bilişsel fonksiyonlara sahip olmak kadar, bu becerilerin nasıl ve hangi amaçlarla kullanıldığının da önemli olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. İnsanı insan yapan bu özel beceriler, olumlu insani ve toplumsal amaçlar için kullanıldığında liderleri, askeri ve siyasi dehaları yaratabileceği gibi, olumsuz özelliklerle ve hatalı kararlarla birleştiğinde kitleleri felakete sürükleyen yöneticilere ait deneyimler de yaşatmıştır. Belki de bu noktada lider olan bireyin duygusal zekâsının da üst düzey bilişsel becerileri kadar önemli olduğuna vurgu yapmak yerinde olacaktır. Duygusal zekâ bireyin kendi duygularının farkına varması, başkalarının duygularını anlaması ve bunları analiz edebilmesidir. Beynin duygusal ve mantıksal kutupları arasında dengeyi oluşturmak açısından, etkili bir iletişimi gerektirir. Duygusal zekâsı yüksek liderler hem kendi hem de başkalarının duygularını tanır, gereksinimlerini bilir ve o doğrultuda hareket eder (Geçikli, 2012). 1937 yılında yaptığı bir konuşmada *“Ben, 1919 Mayıs ayı içinde Samsun'a çıktığım gün elimde hiçbir kuvvet yoktu. Yalnız büyük Türk Milletinin asaletinden doğan ve benim vicdanımı dolduran yüksek ve manevî bir kuvvet vardı. İşte ben bu millî kuvvete, bu Türk Milletine güvenerek işe başladım. Türk ufuklarından bir gün mutlaka bir güneş doğacağına, bunun hararet ve kuvvetinin bizi ısıtacağına, bundan bize bir güç çıkacağına o kadar emindim ki, bunu adeta gözlerimle görüyordum.”* sözleri, Atatürk'ün bir lider olarak içinde bulunulan durumda halkın duygularını ne kadar doğru anladığının, olumlu insani ve toplumsal amaçlar için halkla birlikte hareket edebilme becerisinin bir göstergesi niteliğindedir (Özkan, 2000).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu, siyasi ve askeri dehası ile dünyanın ilgisini çekmiş bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk, üstün bilişsel özellikleri ve bu özelliklerin kullanımı ile pek çok farklı alanda örnek oluşturmuştur. Ulusuyla özdeşleşmiş, dünya tarihine konu olmuş, tarihin akışını değiştirerek yeniden tarih yazdırmış bir kişilik: Mustafa Kemal ATATÜRK. İnan'ın tanımlaması belki de bu durumu en iyi ifade eden anlatımlardan biridir: *“Hem savaş yöneten, ulusunun kurtuluşunu planlayan bir komutan, hem de siyasal alanda iç ve dış kısır döngülere karşı gerçek bir lider, aynı zamanda dış dünyanın askeri ve siyasi baskılarının yanı sıra onları inceleyip, gerçeğe uygun kararlar çıkararak içerdeki bütün güçleri elinde tutmayı başaran bir devlet adamı.”* (İnan 1996). Çalışmanın bu kısmında üst düzey bilişsel beceriler gerektiren liderlik özellikleri bağlamında Atatürk'ün lider kişiliği hakkında değerlendirme yapılacaktır.

## 2. Atatürk'ün Lider Kişiliği

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, liderliğindört önemli değişkenle ilişkili olduğu görülmektedir: toplumu oluşturan bireyleri etkileyen liderin kendisi, liderin izleyicileri olan grup, liderin ve izleyicilerin etkileşimde buldukları durum ve ortam, istenilen sonuç. Değişkenleri açısından da değerlendirecek olursak liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki karşılıklı ilişkileri içeren karmaşık bir süreçtir (Güney, 1999). Bir kişinin etkili bir lider olabilmesi için bu değişkenlerden herhangi birinin mevcut olmaması durumda mümkün olmayabilir. Tarihsel koşullar açısından bakıldığında ortamın ve izleyicilerin Atatürk gibi bir lidere ne kadar çok ihtiyacı olduğu açıktır. İstenilen sonuç çerçevesinde değerlendirdiğimizde de, elde edilen büyük zaferlerin varlığı göze çarpmaktadır. Liderin kendisi, yani Atatürk'ün kendi özellikleri, başarılı liderliğin arkasındaki kilit değişken gibi görünmektedir. Önceki kısımda Atatürk'ün bilişsel özelliklerine vurgu yapılırken, bu bölüm lider kişiliğinin arkasındaki diğer özellikler ile ilişkilidir.

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi zekâ ile liderlik arasında bir ilişki bulunmaktadır. Üstün zekâyâ sahip olmak kişiye lider olması için bir avantaj sağlar. Bu avantaj ancak diğer nitelikler ile birlikte olduğunda bir anlam taşımaktadır. Karar almak, muhtemel sorunları önceden tahmin edebilmek, tahmin edilen sorunların çözümü için tedbirler almak liderlik için gerekli becerilerden bazılarıdır. Tüm bunların yanında grup üyelerini etkileme için önemli özelliklerden biri de grup ortalamasının üstünde bilgi sahibi olmaktır. Grup ortalamasına göre eşit veya daha fazla bir genel kültüre, grubun karmaşık sorunlarının çözümü için teknik bilgiye ve sosyal ilişki kurmada belirli bir tecrübeye sahip olanlar, grup üyeleri tarafından uzman kabul edilir ve bu kişilerin liderliği daha kolay benimsenir (Güney, 1999). Atatürk'ün çocukluk çağından itibaren birçok farklı alanda kendini geliştirmek, devleti sağlam temeller üzerine konumlandırmak adına savaş zamanlarında dahi okumaya devam ettiği çeşitli kaynaklarda yer alan bir bilgidir. “*Türkiye Cumhuriyeti'nin temeli kültürdür.*” ifadesi de bilgi ve kültür sahibi olmaya verdiği önemi göstermektedir. Türk halkının ve diğer dünya liderlerinin gözünde de bilgi birikimi ve kültür seviyesi ile ufuk açan bir lider konumundadır.

Birçok çalışmada bir liderde bulunması gereken nitelikler ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Atatürk, Stogdill'in düzenlediği liderlik nitelikleri listesinde bulunan niteliklerin hepsine sahip olan bir liderdir. Birbirine zıt olan fikirleri, sahip olduğu deha ile birleştirip ve sonunda anlaşmayı sağlayabilmesine olanak veren *birleştirici liderlik* yeteneği; zorlu koşullarda doğru değerlendirmeler yapabilmesine ve kara alabilmesine imkân veren *irade gücü ve serinkanlılık*; Milli Mücadele hareketine başlarken, güvendiği ve inandığı fikirlere halkı ve diğer yöneticileri *inandırma yeteneği*; ortaya çıkabilecek sorun ve olayları çok daha önceden tahmin edip gereken bütün önlemleri alabilmesini sağlayan önsezi ve ileriye görebilme yeteneği bunlardan bazılarıdır (Güney, 1999).

Atatürk hem asker, hem devlet adamı kimliği ile bir liderde bulunması gereken tüm kişilik özelliklerine sahipti. Bir devlet adamı

olarak hiçbir işe küçük bir iş diye bakmaz, hemen her işle ilgilenirdi. İyi bir asker olarak da stratejiyi, genel durumu kavrama yeteneği büyüktü. Atatürk'ü askeri yönden bir deha olarak gören Robinson (1963), onun askeri dehasını tanımlarken cesaret, sezgi yeteneği, sabır, zamanlama, şaşırtma, gerçekçilik ve kararlılıktan söz etmiştir (Uzun, 2009).

Atatürk, görev ve sorumluluklarının çeşitliliği nedeniyle, tüm liderlik türlerini başarıyla yerine getirmiştir. Yani onun çevresiyle olan ilişkileri, sürekli niteliksel bir değişim göstermektedir (Kongar, 2005). Son derece sabırlı olup, zamanı gelmiş bir fırsatı kaçırmadığı gibi zamansız olan hiçbir şeyi de zorlamadı. Nutuk'ta belirttiği gibi her olayı zamanı geldikçe aşama aşama uygulayıp, birçok şeyi “vicdanında millî sır” olarak sakladı. Şartlar olgunlaşmadıkça fikirlerini açıklamadı. Ancak harekete geçme zamanı geldiğinde de bir an dahi beklemedi. Yetki kullanmaktan çekinmeyip, hızlı, kesin ve isabetli kararlar verirdi (Uzun, 2009).

Onun liderliği sadece farklı koşullardaki zaman dilimlerinde ve sahip olduğu resmi sıfatlara göre değişiklik göstermekle kalmaz. Birlikte olduğu kişiler, çevrenin ve durumun koşullarına göre tutum üretebilen, farklı karar mekanizmaları ve biçimleri kullanabilen çok yönlü bir liderliktir (Kongar, 2005). O, durumunu koruyan bir liderdi. Daima bir lider gibi davranır, bütün ilişkilerini liderliğini koruyacak tarzda düzenler, kendi grubu içinde kendi uyacağı kuralları kendisi saptardı. Tam da bu noktada, liderlik özelliklerinin içselleştirilmiş olması ve üstbilişsel becerilerin farkındalık içindeki kontrolü dikkat çekicidir. Sosyokültürel alanda yapılan değişimlerin başarıya ulaşmasında Atatürk'ün ilerlemeci, kararlı, değişimi öngören ve yakalayan, çağdaş bir lider olması yatmaktadır. Değişimin her adımı onun direktifiyle işlevsellik kazanmıştır. Onun çağdaş, etkili ve demokratik bir lider olma niteliği, Türk çağdaşlaşmasının planlandığı gibi ve zamanında gerçekleştirilmesinde temel dinamiği oluşturmuştur (Aslan, 2008).

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilen dönüşümcü liderlik anlayışı, değişim temelli liderlere dikkat çekmiştir. Dönüşümcü

liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) tarafından ifade edilmiş, daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir (Eraslan, 2004). Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak değişim kavramına endekslidir. Bu liderler, belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar. İzleyenlerini, kolektif şuuru ve hedefleri başarabilmek için kendilerini aşmaya ikna ederler.

Yıkılmış bir imparatorluktan, her şeyi ile yeni bir devlet kurarak, sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamda köklü bir dönüşüm süreci gerçekleştiren Türkiye Cumhuriyeti'nin Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk dönüşümcü liderlere verilecek en karakteristik örnektir. Eraslan, dönüşümcü liderliği karşılaştırmalı olarak incelediği makalesinde Atatürk'ün sahip olduğu pek çok özelliğin dönüşümcü lider özellikleri ile örtüştüğünü ifade etmiştir. Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, yaratıcılık, karizmatik etki, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcisi olma, duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma, yetkilendirme, esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve öz-güven sahibi olma, ekip çalışmasına önem verme ve yaşam boyu öğrenme gibi özellikler dönüşümcü liderlerin temel özellikleri olarak aktarılmıştır (Eraslan, 2004).

Sonuç olarak, içinde bulunduğu zorlu koşullar altında Atatürk, hem ülkesi adına aldığı tüm kararlarda hem de uluslararası platformlardaki temsil başarısıyla, üstün liderlik ve bilişsel becerilere sahip olduğunu birçok kez göstermiştir. Bu çalışmada, liderlik ile bilişsel beceriler arasındaki ilişkiye de vurgu yapılmış, başarılı bir lider olabilmek için gerekli olan zihinsel alt yapıya dikkat çekilmiştir. Bu çalışmada ölümünün 79. Yılında, Atatürk'ün özelliklerini kuramsal çerçevede bir kez daha incelemek, farklı disiplinlerden bilgileri derleyerek yeni bir bakışa açısı kazanmak arzu edilmiştir. Çalışmamızın son kısmında da İnan'ın 1996 yılında kaleme aldığı, Anıtkabir'deki Atatürk Arşivi'nin 1982 yılında, Genel

Kurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı (ATASE) Arşivi'nde bulunan Atatürk'e ait not defterlerinden yaptığı derlemelerden oluşan kitaptan birkaç notu paylaşarak, askeri dehayı bir kez daha vurgulamak arzu edilmiştir. Bu notlarda yapmak istediğini bilen, elindeki insan ve malzemelerle nereye nasıl varılacağını öngören, bazen de neyin neden olamayacağını örnekleriyle kanıtlayan, sözüne ve kalemine hâkim bir insan tavrı göze çarpmaktadır. Bir bakıma Atatürk'ün kendi kendisiyle ve iç dünyası ile yüksek sesle düşünme eyleminin ürünü olan bu defterlerde, kendi notlarına yansıyan liderlik özelliği ve üst düzey bilişsel becerilerinin nasıl ilkeli bir ustalıklarla yönetildiği apaçık ortadadır. Aşağıdaki notlar Atatürk'e ait ifadeler ve İnan'ın bazı saptamalarını içermektedir:

*“Bir adam ki, büyük olmaktan bahseder, benim hoşuma gitmez, büyüklük odur ki; hiç kimseye eğilmeyeceksin, hiç kimseyi aldatmayacaksın, memleket için hakiki mefkûre ne ise onu göreceksin, o hedefe yürüyeceksin. Önüne sayısız engeller yığılacaktır. Kimseden yardım gelmeyeceğine inanarak bu engelleri aşacaksın. Ondan sonra da sana büyüksün derlerse, bunu diyenlere güleceksin!”*

*“Benim ihtiraslarım var, hem de pek büyükleri... Fakat bu ihtiraslar yüksek mevkiler işgal etmek veya büyük meblağlar elde etmek gibi adi emellerin tatminine tealluk etmez (dayanmaz). Ben bu ihtirasların gerçekleşmesini vatanıma büyük faydaları dokunacak, bana da liyakatla ifa edilmiş (hakkıyla yerine getirilmiş) bir vazifenin canlı iç rahatlığı verecek büyük fikrin başarısında arıyorum.”*

*“Olayları yaşarken duyarlılığa kapılmadan gereken ne ise onu yapma, gerçeğe uygun düşünüp karar verme, bunu belirlemek için çabuk ve doğru karar verme yeteneği, kişisel çıkar ve duygulara önem vermeme, küçük olumsuzluk ve eksikliklerde hoşgörüyü elden bırakmama, ulusal konularda ise ödün vermeyen bir kişilik.”*

İnan, Atatürk'ün Not Defterleri (1996, s.144-147)



“Benim manevi mirasım, akıl ve bilimdir.”, “Hayatta en hakiki mürşit ilimdir; fendir.”, “*Akıl ve mantığın halledemeyeceği mesele yoktur.*” sözleri de, olaylara bir bilim adamı gözüyle bakan, gerçeğe ulaşmak için akıl ve bilime değer veren, ilerlemenin ancak bilim ile gerçekleşebileceğini düşünen bir askeri dehayı ve bir lider kişiliği, Başkomutan Mustafa Kemal ATATÜRK’ü anlamının yolunun ancak bilimden geçtiğini göstermektedir.

## Kaynakça

- Arık, E. ve Öztop, P. (2016). Yaratıcı ve yaratıcılık: Anlam, gönderim ve kavramsallaştırma. 29. *Ulusal Dilbilim Kurultayı Bildirileri*, 68-76. Kocaeli Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Arslan, F., Uğurlu, Ö.Y. (2017). 1997-2017 Yılları Arasında Liderlik Becerileri ile İlgili Araştırmaların İçerik Analizi ile İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Journal of Management and Economy Research)*, 15(2), 62-80.
- Aslan, T. (2008). Siyasi, Sosyal ve Kültürel Açından Atatürk'ün Liderliği Üzerine Bir Deneme. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 241-261.
- Dikmen, B.A. (2012). Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. Marmara Üniversitesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- Geçikli, F. (2012). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal ATATÜRK Örneği. *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 3, 19-37.
- 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.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ocak Yayınları.
- İnan, M.A. (1996). *Atatürk'ün Not Defterleri*, Gündoğan yayınları, Ankara.
- İşmen, E.A. (2001). Duygusal zeka ve problem çözme. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111-124.
- Kara, K. (2000). *Türkiye Cumhuriyeti İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük*. Önde yayıncılık, İstanbul.
- Karakelle, S. (2012). Üst Bilişsel Farkındalık, Zekâ, Problem Çözme Algısı ve Düşünme İhtiyacı Arasındaki Bağlantılar. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 237-250.
- Kongar, E. (2005). *Devrim Tarihi ve Toplum Bilim Açısından Atatürk*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Miel, A. (1965). *Creativity in Teaching*, Teachers Collage Columbia University Wadsworth Publishing Company, Inc. Belmont

Özden, Y. (2000). Öğrenme ve öğretme, Ankara: Pegem-A Yayıncılık.

Özkan, İ. (2000). Atatürk ve Türk Dünyası, *Hava Kuvvetleri Dergisi*, 335, 84-90.

Solso, R.L., MacLin, M.K., MacLin, O.H. (2011). *Bilişsel Psikoloji*, (çev: Ayşe Ayçiçeği Dinn), Kitabevi, İstanbul.

Tarhan, N. (2006). “*Duyguların Dili, Duygusal zekâya yeni bir yorum*”, Timaş Yayınları, İstanbul.

Tok, E. ve Sevinç, M. (2010). Düşünme Becerileri Eğitiminin Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 67-82.

Türkçapar, H. (2009). *Bilişsel Terapi Temel İlkeler ve Uygulama*, Hekimler Yayın Birliği (HYB), Ankara.

Yıldız, M.L. (2013). *Liderlik Üzerine*. Liderlik Çalışmaları, Beta Yayınları, İstanbul.

Uzun, H. (2009). Çeşitli Yönleri ile Atatürk. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi GEFAD, Prof. Dr. Reşat Genç Özel Sayı 2*, 29, 1226–1249.

Weiss, H.D. (1993). *Problem çözümünde yaratıcılık*, Çev: Şahiner Doğan, Cep Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.

