

FİEDLER'İN DURUMSAL ÖNDERLİK MODELİ AÇISINDAN ATATÜRK'ÜN ÖNDERLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Dr. SALİH GÜNEY

GİRİŞ

İnsanlık tarihine baktığımızda, bazı insanlar çeşitli özellik ve yetenekleri sayesinde toplumu oluşturan bireyleri etkileyerek büyük kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başaramışlardır.

Günümüz toplumlarında da bazı kişiler fikirleri ve davranışlarıyla büyük değişmelere neden olarak çağın biçimlenmesine katkıda bulunmaktadırlar.

Toplulukları oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen ve onları toplumun amaçları doğrultusunda harekete geçiren kişi olarak değerlendirilen önder ve önderlik, geçmişten günümüze kadar üzerinde çok durulmasına rağmen, konuyla ilgili olarak henüz bir fikir birliğine varlamamıştır. Başka bir ifadeyle, önderlik konusu birçok araştırmacı için hâlâ önemini korumaktadır.

1 — ÖNDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Önderlik, hemen hemen her dönemde önemini yitirmeyen bir kavramdır. Bunun nedeni, insanların hiyerarşik bir yapıyı benimsemeleridir.

Önderlik konusunda ilk ciddi ve bilimsel çalışmalar Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu bilimsel çalışmaların önderlik konusunun anlaşılmasına büyük katkıları olmuştur.

Önderlik kavramının sözlük anlamı; "yöneten, sürükleyen ve önde giden kişi" demektir. Fakat bu tanım dar kapsamlı olduğu için önderliği tanımlamada yetersiz kalmaktadır. Çünkü önder, sadece grup veya toplumlara liderlik eden kişi değil, aynı zamanda büyük insan topluluklarına amaç ve hedefler gösteren kimsedir.

Toplumlarda değişik alanlarda ve düzeylerde meydana gelen değişmeler, önderlere duyulan ihtiyacı artırmıştır. Çünkü, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi ancak yetenekli önderler sayesinde mümkün olmaktadır.

Önderlik konusunda yapılan araştırma ve incelemelerin çok fazla olması bu kavramın çeşitli şekillerde tanımlanmasına yol açmıştır. Önderlikle ilgili olarak yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

— Önderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir¹.

— Önderlik, başkaları üzerinde güç kuran ve bu gücü bireylerin davranışlarını etkilemede kullanabilen bir süreçtir².

— Önderlik, astları, görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatıdır³.

— Daha geniş kapsamlı bir tanımlama da şöyledir: Önder mensup olduğu grubun gayesini tayin ve gayenin gerçekleşmesi konusunda gruba en etkin şekilde yön verebilen kimsedir⁴.

— Önderlik, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanma sürecidir⁵.

Yapılan tanımların farklı olmasının nedeni, araştırmacıların önderliği kendi fikir ve görüşleri doğrultusunda tanımlamaya çalışmalarıdır. Kısaca önderlik, insanları etkileyerek onları belirlenmiş olan amaçlara ulaşırma sanatıdır.

Geçmişte önderlik yeteneğinin keşfedilmesi konusunda çok farklı yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Örneğin, önderlik yeteneğinin anlaşılması için bazı yazarlar el yazısının, bazıları ise kafatası biçimlerinin incelenmesi yaklaşımını kabul etmiştir. Bu konuda bugün bile ara sıra astrolojiden yararlanma yoluna gidilmektedir. Liderlerin özgeçmişlerinin incelenmesi veya önderlerin bizzat kendilerinin başarılı olmalarına neden olduğuna inandıkları faktörler üzerinde durulması, önderliğin nitelikleri ile ilgili bazı ipuçları verebilir. Buna rağmen bu yaklaşımların hiçbiri önderliğin nitelikleri konusunda yeterli bir bilgi sağlayamamıştır.

¹ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1984, s. 141.

² Enver Özkalp, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını Eskişehir, s. 212.

³ A.Can Baysal-Erdal Tekarşan, *Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1987, s. 144.

⁴ Frank B. Miller, *Sanayide Beşeri Münasebetler*, Çev: Sabahat Yalçın-Toker Dereli, İstanbul Sermet Matbaası, 1966, s. 115.

⁵ Ziya Bursahoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, A.Ü.Eğt.Bil.Fak. Yayını, Ankara, 1987, s. 301.

1930'dan sonra önderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları, doğuştan sahip olunan nitelik ve yetenekler sayesinde kişilerin önder olduklarını (özellikler kuramı), bazıları ise bireylerin davranışları sayesinde önder olduklarını (davranışsal kuram) ileri sürmüşlerdir. Son olarak geliştirilen kuramlara göre ise, durum ve şartlar önderi belirleyen en önemli faktördür.

II — FIEDLER'İN KURAMSAL ÖNDERLİK MODELİ

Önderlik konusunda hem insana ilgi hem de yapıyı harekete geçirme gibi değişkenlere önem verme, farklı şartlarda etkili olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Ancak bu durumu açıklayabilecek bir önderlik modeline ihtiyaç duyulmuştur. Fred E. Fiedler yaptığı birçok araştırmadan sonra önderliğin etkinliği konusunda geçerli olan bir model yani "Durumsallık Modelini" geliştirmiştir⁶.

Fiedler'in geliştirdiği modelde, önder-üye ilişkileri, görevin yapısal durumu ve önderin pozisyonundan doğan biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve başarısı üzerindeki etkileri ele alınmıştır⁷. Yani etkin önderlik bu durumsal faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerin kısaca açıklaması şöyledir:

Önder-Üye İlişkisi: Bu faktörle grup üyelerinin öndere karşı olan güven ve bağlılığının derecesi açıklanmaktadır⁸. Ancak önder ve üye ilişkisinin karşılıklı olması gerekir. Yani üyeler öndere güvendiği gibi, önderin de üyelere güvenmesi gerekir. Bunun sonucunda karşılıklı bir ilişki oluşur ve bu durum önderlik için elverişli bir ortam yaratır.

Görevin Yapısal Durumu: Görevin yapısal durumu yapılacak bir görevin ne derece yapılanıp yapılmadığını ve görevin yapılanmasıyla ilgili olarak belirlenmiş olan yöntemlerin bulunup bulunmadığını ifade etmektedir⁹. Önderlerin etkin olabilmesi için görevin çok iyi belirlenmiş ve tanımlanmış olması gerekir. Aksi takdirde lider, grubun üyelerini etkilemede başarısız olur.

⁶ Keith Davis, a.g.e., s. 157.

⁷ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989, s. 372-373.

⁸ Gibson İvancevic-J.M.H. Donely, *Organizations: Pöcess, Structure Behavior Business*, Pup. Inc. Dallas, 1973, s. 303.

⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1984, s. 273.

Önderin Pozisyonundan Doğan Biçimsel Yetkisi: Önderin pozisyonundan doğan biçimsel yetkisi “önderin işgal ettiği pozisyonun, grup üyelerini emirleri kabul etmeye zorlamanın derecesidir”. Eğer önder cezalandırma, ödüllendirme, terfi ettirme ve işe son verme konularında resmî bir yetkiye sahipse pozisyon gücü yüksek demektir¹⁰. Önderin pozisyon gücünün az veya çok oluşu onun etkinliğinin derecesini belirler.

Bu üç değişkenin birleşimine göre liderliğin ortaya çıkması açısından durumun uygun olması veya olmaması belirlenir.

Fiedler’e göre iki çeşit liderlik tarzı vardır. Birincisi; “işe yönelik” (bi-reylerin yapacağı işe önem veren), ikincisi; “ilişkilere yönelik” (bi-reylerarası ilişkilere önem veren) liderlik tarzıdır¹¹.

Göreve önem veren önderler daha çok işin yapılması üzerinde dururlar. Bu tür önderler daha çok üyeleri yönlendirir, görevin yerine getirilmesi için kesin emirler verirler. Grup üyelerinin sorunları ve ihtiyaçlarıyla çok az ilgilienirler. Onlar için önemli olan işlerin kısa sürede yapılmasıdır.

İnsana önem veren önderler ise daha çok grup üyeleri arasındaki ilişkilere önem verirler. Bu önderler insanlararası arkadaşlık ilişkilerinin ve destekleyici duyguların geliştirilmesini sağlayarak grup üyelerinin tatmin olmalarını sağlarlar.

İnsana önem veren liderleri demokratik, işe önem veren liderleri de otoriter (otokratik) olarak yorumlamak mümkündür.

Acaba bu iki önderlik tarzından hangisi daha başarılı ve geçerlidir? Bu sorunun cevabı ortam koşullarına göre değişmektedir. Bundan dolayı hangi önderlik tarzının daha geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir.

Fiedler’e göre belirli şartlarda ve durumlarda hem göreve önem veren (otoriter), hem de görevden çok insanlararası ilişkilere değer veren (demokratik) önderler etkili ve başarılı olurlar¹². Fiedler, bir önderin göstereceği davranışın etkinliğinin duruma göre farklı olduğunu belirtmektedir. Ona göre olumlu veya olumsuz olarak kabul edilen durumlarda geçerli olan liderlik tarzı göreve yöneliktir. Buna karşılık durumları orta olumlu veya

¹⁰ Jack Duncan, *Organizational Behavior*, Boston, s. 221.

¹¹ A. Can Baysal-Erdal Tekarslan, a.g.e., s. 154.

¹² Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İ.Ü. İktisat Fak. İktisat ve İktisaiyat Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1976, s. 210.

olumsuz olarak kabul edilen yerlerde insana yönelik önderlik tarzı geçerlidir¹³.

Niçin en olumlu ve en olumsuz ortamlarda işe yönelik liderlik biçimi geçerlidir? Fiedler, bu soruyu şöyle cevaplamaktadır: En olumlu durumlarda grup yönetilmeye hazırdır ve önderin ne yapacağını beklemektedir. En olumsuz durumlarda liderin insana yönelik bir davranış göstermesi başarılı olmamasına neden olur. Bu nedenle önderin doğrudan görevi ön plânda tutan bir davranış göstermesi gerekir¹⁴.

Fiedler'in önderlik modeli temelde deneylere dayalıdır. Ona göre her yerde ve her zaman geçerli olan bir önderlik tarzı yoktur. Onun yerine belirli durum ve şartlarda geçerli olan önderlik tarzları vardır. Ayrıca Fiedler, demokratik (insanlararası ilişkilere önem veren) önderlik biçiminin bütün durum ve koşullar için geçerli olmadığını ispatlamıştır¹⁵. Kısaca belirtecek olursak, durum ve koşulların önderliği belirlediği görüşü, Fiedler modelinin temelini oluşturmaktadır.

III — DURUMSALLIK MODELİNE GÖRE ATATÜRK'ÜN ÖNDERLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Atatürk, Ordu Komutanlıkları, İstiklâl Savaşı'nın ilk yıllarındaki Kongre Başkanlıkları, T.B.M.M. Başkanlığı, Başkomutanlık ve Cumhurbaşkanlığı gibi çeşitli resmî önderlik görevlerinde bulunmuştur. Üstlendiği bu görevlerin yürütülmesi sırasında çevresi ile olan ilişkileri, farklı zaman ve koşullarda değişik nitelikler taşır. Çevresi ile olan ilişkilerinde görülen farklılıklar toplumun siyasal ve kültürel yapısından kaynaklanmaktadır.

Atatürk'ün zaman ve koşullara göre uyguladığı önderlik tarzlarını askerlik, İstiklâl Savaşı ve Cumhuriyet'in ilânından sonraki dönemler içinde ele almak gerekir. Çünkü Atatürk, bu dönemlerde farklı koşullar nedeni ile değişik önderlik biçimlerini uygulamıştır.

Atatürk, amaç ve hedeflerine ulaşmada bazen otokratik, bazen de demokratik önderlik tarzlarını benimsemiştir. Atatürk, çok acil ve önemli durumlarda amacın gerçekleşmesi için otokratik önderlik tarzını benimsemiştir. Bunun nedeni, otokratik liderlik tarzının demokratik önderlik biçimine göre daha kısa sürede karar almayı sağlamasıdır. Örneğin Atatürk,

¹³ Jack Duncan, a.g.e., s. 221.

¹⁴ Tamer Koçel, a.g.e., s. 275.

¹⁵ Jack Duncan, a.g.e., s. 222.

İstiklâl Savaşı sırasında Başkomutanlık Yetki Yasası Meclis'te uzatılmadığı zaman son derece otokratik bir liderlik davranışı göstermiştir. Çünkü zaman ve koşullar uzun uzun bir tartışmaya imkân vermemekteydi. Ancak şunu da belirtmekte yarar vardır. Atatürk, burada herhangi bir kişiye karşı otoritesini kullanmamıştır. Ayrıca kendi kişisel amacı için de böyle davranmamıştır. Başkomutanlık yetkisinin uzatılması toplumun bağımsızlığını kazanması için gerekliydi.

Atatürk, Meclis'te Başkomutanlık Yetki Yasası uzatılmadığı zaman aynen şu şekilde konuşmuştur¹⁶: “Düşman karşısında bulunan ordumuz, başsız bırakılamazdı. Binaenaleyh, bırakmadım, bırakmam ve bırakmayacağım.”

Atatürk'ün askerlik mesleğinde insanları yönetirken uyguladığı liderlik tarzını şu şekilde değerlendirebiliriz: Atatürk, Trablusgarp, Çanakkale, Doğu ve Çöl savaşlarında yönettiği kuvvetlere ve insanlara karşı baskı, şiddet ve zorlayıcı yöntemleri kullanmamıştır. Önderlik gücünü, insanları kendine bağlama ve güvenmeleri için kullanmıştır. Cezalandırma yöntemi ile insanları yönetmemiştir. Büyük bir acıma duygusuna sahip olmasına rağmen savaş koşulları zorunlu kıldığı zaman askerlerine “Size taarruz ediniz demiyorum, ölmenizi emrediyorum” diyebilecek kadar güçlü bir liderlik iradesine sahiptir. Atatürk kendisine bağladığı astlarının sonsuz duyguları sayesinde, yenilmiş ve dağılmış birlikleri toplayarak Türk milletini bağımsızlığına kavuşturmuştur¹⁷.

Atatürk, askerlik döneminde, yönettiği insanlarla olan ilişkilere önem vermesi nedeniyle bu dönemde “insana yönelik”, yani demokratik önderlik tarzını benimsemiştir.

Atatürk, savaştaki koşullar nedeniyle otokratik liderlik tarzını benimsemiştir. Çünkü savaş alanlarında yapılacak olan bir hata binlerce insanın ölmesine neden olabilir. Böyle bir ortamda en iyi sonucu, otokratik bir liderlik tarzı alabilir. Atatürk'ün savaş alanlarında otoriter davranmasının nedeni başkalarının hayatına önem vermesidir.

Cumhuriyet'in ilânından sonra Atatürk, inkılâpçı bir liderlik tarzı benimsemiştir. Fakat bu önderlik tarzı, ihtilâlcî önderlik tarzından çok farklı-

¹⁶ Emre Kongar, *Atatürk ve Devrim Kuramları*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1981, s. 233.

¹⁷ Fethi Ünsel, “Büyük Kararları Almada Liderlik ve Atatürk”, *Doğumunun Tüzüncü Yılında Atatürk*, Türkiye Muharipler Derneği Yayını, Ankara, 1981, s. 62.

dır. O, benimsediği bu önderlik tarzı ile, eskiyen ve toplumun ihtiyaçlarına cevap veremeyen kurumların yerine toplum ihtiyaçlarına cevap veren kurumların oluşturulmasına önem vermiştir. Kısaca Atatürk, Cumhuriyet'in ilânından sonra yenilikçi, teşkilâtçı ve yönlendirici bir liderlik tarzını benimsemiştir.

Yaptığımız açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, Atatürk, zaman ve koşulların gerekli kıldığı önderlik tarzlarını ve davranışlarını benimsemiştir. Atatürk, zaman ve koşulları dikkate alarak yerine göre "göreve yönelik", yerine göre de "insana yönelik" davranış biçimlerini uygulamıştır.

SONUÇ

Önderlik, başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme yeteneğidir. Ancak bu yeteneğin kullanım biçiminde farklılıklar söz konusu olabilmektedir.

Önderlik konusunda inceleme ve araştırma yapan bilim adamlarından bazıları, kişilerin sahip olduğu özellikler, bazıları da kişilerin gösterdikleri davranışlar nedeniyle lider olduklarını ileri sürmüşlerdir. Fakat günümüzde geçerli olan görüş, her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir önderlik tarzının olmadığıdır. Bu görüşe göre, durum ve şartlar önderi belirlemektedir.

Atatürk'ün önderliğinin "Durumsallık Modeli'ne" göre değerlendirilmesi konusunda özet olarak şunları söyleyebiliriz: Atatürk, yalnızca belirli durum ve şartlarda uygun olan bir önderlik yapısına sahip değildir. O, bütün durum ve şartlarda geçerli olan bir önderlik yapısına sahiptir. Atatürk, Fiedler'in belirttiği "göreve yönelik" ve "insana yönelik" önderlik tarzlarının her ikisine de uymaktadır. Atatürk, durum ve koşullar hangi liderlik tarzını gerektirmişse onu uygulamıştır. Yani yerine göre demokratik (insanlararası ilişkilere önem veren), yerine göre de otokratik (insanların yaptıkları işe önem veren) liderlik davranışlarını benimsemiştir.