

## Atatürk'ün Yazdığı “Taktik Meselenin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler” Adlı Eserin, Onun Liderlik Özellikleri Açısından Analizi

Dr. Hüsnü ÖZLÜ\*

### Özet

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özellikleri onun öğrencilik yıllarından itibaren elde ettiği kazanımlar ile ortaya çıkmıştır. Okuduğu kitaplar ve yazdığı eserlerde bunu görmek mümkündür. Özellikle askerî konularda yazdığı eserler onun liderlik vasıflarının en belirgin göstergeleridir. Bu eserler incelendiğinde, kendisinin her alanda sahip olduğu ve uygulamalarına yansıttığı temel değerleri görüyoruz. İşte Onun, 1916 yılında kaleme aldığı “Taktik Meselenin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler” adlı eser de bunlardan bir tanesidir. Eserde onun olaylara yaklaşımı, tahlili ve nasıl sonuca vardığını görmekteyiz. Lider bir kişide bulunan ve eserde ortaya konulan bir çok özellik Onun kişiliğine etki etmiş ve ileriki yıllarda gerek askerî ve gerekse siyasi hayatına yansımıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, emir, taktik, asker, strateji.

### Abstract

Mustafa Kemal Atatürk's leadership properties emerged owing to the qualities he had obtained since the beginning of the school years. It is possible to understand this truth by taking a glance to the books he read and masterpieces he wrote. The masterpieces he wrote particularly in military matters are the best indicators of his

---

\* Genelkurmay ATASE Daire Başkanlığı.

*leadership qualities. When those masterpieces are scrutinized, the basic virtues he has in every field and those he reflects to his applications are easily detected. The masterpiece he wrote in 1916 named "The Advices to Solve the Tactical Problems and to Write Decrees" is one of those masterpieces. In the masterpiece, we comprehend the way he approaches, analyses and concludes the events. Many leadership qualities put forward in this masterpiece affected his personality and transformed his military and political career.*

**Key Words:** leader, Decrees, Tactical, military, strategy.

### Giriş

Lider, olaylardan etkilenmekten çok etkileyen ve toplumu kendi düşünceleri etrafında bütünleştirip arkasından sürükleyebilen, risk alabilen, ortaya çıkan hataları korkusuzca üstlenebilen, özel nitelikler taşıdığına inanılan, bunalım dönemlerinde toplumları bunalımdan kurtarabilen, kendi sorumluluğu altında çalışanları güçlendiren, belirli amaca ulaşmak için ortak çabayı yöneten kişidir. Lider, etkiler, değişimi düzenler, vizyon ve yeni stratejiler geliştirir, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak hedefe doğru motive eder, hangi kararların verilip, hangi olayların gerçekleşeceği üzerinde durur.<sup>1</sup> Tüm bunlardaki amaç, istenilen seviyede başarı elde etmek için fırsat ve ortam yaratmaktır. Lider, öncelikle kendini tanıyan, insan yapısını ve görevini bilen, aynı zamanda problem çözümlenmesinde, eğitim planlamasında, gayenin belirlenmesinde etkin olan kişidir.

Liderlik, önde gitme ve yönetme sanatı olup insanların tavır ve hareketlerine etki yapma, ikna etme, amaç etrafında birleştirebilme, sevk ve idare edebilme, insan davranışlarını anlama, tahlil etme, önceden kestirme ve kontrol edebilme yeteneklerini kapsar.<sup>2</sup> Lider, herkesin hareketsizlik içinde, ne yapacağını bilmediği anda, en uygun zamanda, en akılcı çareleri bularak süratle hareket eden ve çözüm üreten kişidir.<sup>3</sup>

Lider, topluma öncülük eder, yol gösterir, tutum ve davranışlarıyla örnek olur, bildiği doğruları inançla, ısrarla savunarak kişilik ve kimlik özellikleriyle üstün nitelikler taşır. Lider olarak kabul gören kişiler arasında nitelik ve özellik farkları olmakla birlikte temelde bir liderde olması gerektiği düşünülen özellikler; zekâ, cesaret, enerji, hırs, sevgi, dürüstlük, kararlılık, irade, tevazu, dikkat, karizmatik bir kişilik, zamanlama, etkileyici

<sup>1</sup> Hikmet Özdemir; **Atatürk'ün Liderlik Sırları**, Ankara, 2006, s.11.

<sup>2</sup> **Askerî Liderlik**; Harp Akademileri Komutanlığı Yayını, İstanbul, 1984, s.33.

<sup>3</sup> Bekir Tünay; "Atatürk ve Liderlik", C:1, S:2, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Mart 1985, s.561.

konuşma, çevre ile ilişki ve iletişim kurabilme, güven, geleceği görme, stres altında soğukkanlılık, inisiyatif, gerçekçilik, ana amaç ve ana ilkelerden taviz vermeme, genel kültür, mesleki bilgi, ait olunan milletin özelliklerinin tanınması, sorumluluk üstlenme, kişilere ve alt birimlere yetkileri ile ilgili sorumluluk verme, bütün davranışların birbirleri ile ve çevre ile uyumunun sağlanması şeklinde sayılabilir.<sup>4</sup> Bu saydığımız tüm özelliklerin onun hayatının değişik dönemlerinde uygulamalarıyla birlikte görmekteyiz. Dolayısıyla Atatürk'ün liderlik özellikleri kağıt üzerinde yazılı teorilerden ziyade pratikte uygulamalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özellikleri onun öğrencilik yıllarından itibaren sahip olduğu temel değerler ile olgunlaşmış ve güçlenmiştir. Askerî hayatını incelediğimizde yukarıda saydığımız özelliklerin kendisinde üst düzeyde olduğu ve bu özelliklerin devlet adamı olarak değerlendirmelerimizde de olduğu görülmektedir. Onun, yetiştiği çevre, dönemin siyasi ve askeri ortamı, aldığı eğitim, katıldığı muharebeler ve elde ettiği birikimler liderlik vasıflarının ana kaynağıdır.

Klasik liderlik teorilerine göre, temel olarak liderin kişisel özellikleri ön planda bulunmaktadır. Lider aktif olarak kalabalığı yönlendirmekte, onlara ruh aşılamakta, motive etmekte ve ortak amaç etrafında onları organize etmektedir. Öte yandan halk veya kalabalıklar pasif konumda bulunmakta, olaylara çoğunlukla etkilerinin olmadığı kabul edilmekte ve güçlü bir figür olarak ortaya çıkan lideri takip ettikleri ileri sürülmektedir.<sup>5</sup>

Çağdaş liderlik teorilerine göre ise, liderliğin kişilerin sadece doğuştan gelen kişisel özelliklerinden kaynaklanmadığı, çoğunlukla insanların karşılıklı etkileşimlerinden doğduğu, farklı sosyal tabakalarda, farklı kişilerce sergilenebilen yönetsel ve eğitsel yetenekler manzumesinin liderliği şekillendirdiği ileri sürülmektedir.<sup>6</sup> Bu kapsamda Mustafa Kemal çok boyutlu bir liderdir. Gerek klasik liderlik teorisine göre ve gerekse çağdaş liderlik teoriler kapsamında Mustafa Kemal'in liderlik özelliklerini incelediğimizde ise Mustafa Kemal'in sosyal ve psiko-sosyal liderlik boyutlarının daha ön planda olduğunu görmekteyiz.

---

<sup>4</sup> Suat İlhan; "Atatürk ve Önderlik", Atatürkçü Düşünce, Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara, 1992, s.1112.

<sup>5</sup> Ingo Winkler; **Contemporary Leadership Theories, Contributions to Management Science**, Springer-Verlag, 2010, s.5.

<sup>6</sup> Winkler; a.g.e., s.7.

Mustafa Kemal'in yetiştiği ve vatana hizmet ettiği zorlu süreç, Türk milleti için var olmakla yok olmanın sınırında yaşanan bir tarih kesitidir.<sup>7</sup> Bu süreçte bir asker olarak o, verilen her türlü görevi başarıyla yerine getirmiş ve doğal olarak Onun askerî liderliği, devrin zor şartlarından etkilenecek güçlenmiştir.

Mustafa Kemal'in, okul yıllarında ve daha sonra Selanik'te arkadaşlarıyla yaptığı toplantı ve sohbetlerde geleceğe ait öngörülerinin ilk belirtileridir. Mustafa Kemal'in İvan Manolof'a Meşrutiyetten önce Selanik'te söyledikleri bunun güzel bir örneğidir. "Bir gün gelecek, ben hayal zannettiğiniz bütün devrimleri başaracağım. Bağlı olduğum millet bana inanacaktır. Düşündüklerim hiçbir demagoji mahsulü değildir. Bu millet gerçeği görünce arkasından duraksamadan yürür, dava uğrunda ölmesini bilir. Saltanat yıkılmalıdır. Devlet, yapısı bağdaşık bir unsura dayanmalıdır. Din ve devlet birbirinden ayrılmalı, şarktan benliğimiz sıyrılarak batı uygarlığına aktarılmalıyız. Kadın ve erkek üzerindeki farklar silinerek yeni bir sosyal düzen kurmalıyız. Batı uygarlığına girmemize mani olan yazıyı atarak Latin kökünden bir alfabe seçmeli, kılık kıyafetimize kadar her şeyimizle Garplılara uymalıyız. Emin olunuz ki bunların hepsi bir gün olacaktır."<sup>8</sup>

Atatürk'ün çevresini etkileme gücünü askerî okul yıllarından itibaren gördüğümüz gibi, bu özelliğine daha sonraki dönemde de bir çok olayda rastlamaktayız. Bunlardan bir tanesi de kaynakalara şu şekilde geçmiştir. "Atatürk Ankara'dan Eskişehir'e geldiği sırada "Kuvayımillîye" kuvvetlerinin Eskişehir'e doğru çekilmekte olduğunu görmüş bunun üzerine hemen onları toplayıp aşağıdaki konuşmayı yaparak morallerini yükseltmiştir". "Sizler kahramansınız, aslanlar gibi dövüştünüz, çok üstün düşman kuvvetleri karşısında elbette çekileceksiniz. Yeni kuvvetler vereceğim, toplu olacağız ve düşmanı yeneceğiz."<sup>9</sup>

Mustafa Kemal'in askerî okuldaki eğitim-öğretim süreci içinde başladığı sürekli okuma ve araştırma tutkusu ile bilgi birikimini genişletmiş ve bunu gelecekte mesleki hayatına en üst düzeyde aktarmıştır. Bu durum onun ileri görüşlülük vasfının nasıl bir altyapı sayesinde oluştuğunu açıkça göstermektedir. O, öğrencilik yıllarından itibaren kendini geliştirmek ve yetiştirmek için büyük bir çaba içinde olmuştur. Bu çabanın sonucu olarak

<sup>7</sup> Suat İlhan; "Atatürk'ün Yetiştirdiği Ortam", C: 2, S:5, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Mart 1986, s.279.

<sup>8</sup> Sadi Borak; **Bilinmeyen Yönleriyle Atatürk**, 2004, s.35.

<sup>9</sup> A. Afetinan; **Atatürk Hakkında Hatıra ve Belgeler**, İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1984, s.32.

büyük bir birikime, engin bir deneyime, keskin bir izleme, doğru tanımlama, yorumlama ve sonuca ulaşma yeteneğine sahip olmuştur.<sup>10</sup>

Onun askerlik mesleğine dair okuduğu kitaplar arasında yer alan ve Berlin Savaş Akademisi Müdürü General Litzmann tarafından yazılan, (hazırlık ve yönetim- yönetici tarafından eleştiri müfreze komutanları tarafından hazırlanan rapor) "Subaylar İçin Seferde Askerlik Hizmetleri Alıştırmaları."<sup>11</sup>, ayrıca Jules POIRER tarafından yazılan "Subay Yüksek Komutanlık ve Onun Rusya'daki Yardımcıları."<sup>12</sup> adlı eserde dikkat çekerek işaretlediği noktalar ile makaleye konu olan bu eserdeki hususların örtüştüğü görülmektedir.

Askerlik mesleğine dair okuduğu kitaplar arasında yer alan ve General Erich Ludendorff tarafından yazılan, Erkan-ı Harbiyeyi Umumiye tarafından 1925 yılında İstanbul'da basılan "İdare-i Harb ve Siyaset" (Savaş Yönetimi ve Siyaset) adlı eserin ön sözünde yer alan "milletlerin hayatında hak kuvvet demektir ve her şeyimiz mensup olduğumuz milletten ibarettir." ifadesi ile 6. sayfasında geçen "Bir ordunun savaştaki erdemleri ve milliyet ülküsü cepheye gönderilen askerin manevi kudretini oluşturur."<sup>13</sup> ifadesinin altını çizmesi ve işaretlemesi millete olan güven ve erdemimi hakkındaki hassasiyetini göstermektedir.

Mustafa Kemal, öğrencilik yıllarından itibaren tüm dikkat ve çalışmasını askerlik üzerine yoğunlaştırmıştır. O, özellikle subayların değişen koşullara uygun olarak mesleki bilgilerini artıracak yayınların yapılmasını gerekli görmüş ve bu doğrultuda çalışmalar yapmıştır. Bu amaçla mesleğinin ilk yıllarından itibaren askerlikle ilgili birikimlerini, askerî içerikli kitaplarda toparlamıştır. Bu eserler; "Takımın Muharebe Talimi", "Cumalı Ordugâhı", "Tabiye Tatbikat Seyahati", "Bölüğün Muharebe Talimi", "Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl", "Taktik Tatbikat Gezisi1", "Talim ve Terbiye-i Askeriyye Hakkında Nokta-i Nazarlar", "Birinci Taktik Meselesinin Çözümü", "Taktik Meselenin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler" adlı eserlerdir.

O, subay ve subaylık hakkında; "subay, kendi emir ve komutası altındaki erler için güvenilir örnektir. Subay, kendi bilim ve yeteneğinden komuta ettiği insanları yararlandırabilmek için, komutası altındaki insanların

<sup>10</sup> Suna Kili; **Atatürk Devrimi Bir Çağdaşlaşma Modeli**, Cumhuriyet Yayınları, İstanbul, 1998, s. 102.

<sup>11</sup> **Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar**; C:20, Anıtkabir Derneği Yayınları, Ankara, 2001, s.478.

<sup>12</sup> **A.g.e.**; C:21, s.398.

<sup>13</sup> **A.g.e.**; C: 6, s.16.

dayanıklılık ve yiğitlikleri toplamından fazla bir dayanıklılık ve yiğitliğe sahip olmalıdır. İşte bu yüksek vasıflara sahip olan subaylar, emir komutalarına emanet edilmiş olan millet çocuklarının önüne geçip onları atâşe ve ölüme göndermek hak ve yetkisini kendilerinde bulabilirler.”<sup>14</sup> diyerek askerlik mesleğinin önemini vurgulamaktadır.

Atatürk, Birinci Dünya Savaşı içerisinde ve özellikle de Çanakkale Muharebeleri’nde edindiği tecrübeler ışığında, taktik meselesinin çözümü ve emirlerin yazılmasına ilişkin önemli hususları bu eserinde notlar halinde kaleme alarak anlatmıştır. Eserde taktik meselesini çözerken nasıl bir yöntem izleneceğini, hangi noktaların göz önünde tutulması gerektiğini ve emir verirken nelere dikkat edilmesi gerektiğini örneklerle anlatmaktadır. Eserde bahsi geçen hususların bütün subaylar tarafından bilinmesi gerektiğine işaret etmiş ve okunmasını önermiş, 16’ncı Kolordu Komutanı olarak verdiği bir emirle de subayların bu tecrübelerden yararlanmasını istemiştir. Eserin en önemli özelliklerinden bir tanesi de içeriğinin günümüzde de güncelliğini koruması ve uygulanabilir olmasıdır. Makalede, bu eserde ele alınan konular alt başlıklar halinde tahlil edilmiş olup liderlik özelliklerine yansımaları örneklerle verilmiştir.

Eserin aslı Osmanlıca olup, yedi sayfadır. Matbaa harfleri ile 1916 yılında Edirne Sanayi Mektebi Matbaası’nda basılmış, eserin birinci bölümünde taktik meselesinin çözümü, ikinci bölümünde ise emirlerin yazılmasına ilişkin öğütler yer almaktadır. Eserin osmanlıca aslı Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı (ATASE) Arşivinde bulunmakta olup, 1989 yılında ilk kez Harp Akademileri Komutanlığı tarafından basılmıştır. Daha sonra 1990 yılında “Mustafa Kemal Ta’biye Meselesinin Halli ve Emirlerin Sureti Tahririne Dair Nesâyih” ve “Mustafa Kemal Atatürk’ün Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına Dair Öğütler” adları ile Türkçeye çevrilerek ATASE Başkanlığı tarafından tekrar basılmıştır.

#### **A- Taktik Meselenin Çözümü ve Atatürk’ün Liderliği:**

Asıl adı “Ta’biye Mes’elesinin Halline Dâir Ba’zı Nesâyih“ olan eserin birinci bölümünü oluşturan taktik meselenin çözümü kısmında ele alınan konular bir kurmay subay vasfı ile hazırlanmış ve gerek taktik meselenin çözümü ve gerekse taarruz ve savunma teorileri üzerinde detayları ile durulmuştur.

---

<sup>14</sup> **Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2010, s.79.

Taktik, birliklerin muharebede sevk edilme sanatıdır. Diğer bir ifade ile birliklerin düşman karşısında ve temasında tanzimi, sevk ve idaresi ilim ve sanattır. Taktiğin mekanı askerî yönden muharebe sahası, diğer yönden uygulama sahasıdır. Strateji ise hedefe ulaşmak için gücün hazırlanması, yönlendirilmesi ve kullanılması ilim ve sanattır. Strateji siyasetin belirlediği genel harekât tarzlarının gerçekleştirilmesi için hazırlanan plandır.

Harp Akademilerinden mezun olduktan sonra yaptığı tüm görevlerde önemli harp tecrübesi kazanan Atatürk, bunu sağlam ve sistemli bir askerî eğitime borçludur. Onun muharebe tecrübesinde; çölde muharebe, gerilla muharebesi, oyalama muharebesi, kıyı savunması, geri çekilme, stratejik savunma, mevzi savunması, karşı taarruz, stratejik taarruz, başarıdan faydalanma ve takip, gibi tüm genel ve özel muharebe türleri vardır.<sup>15</sup>

Harbe hazırlanmak maksadıyla, barış döneminde planlı ya da plansız yapılan tatbikatlarda, taktik meseleler üzerinde detaylı çalışmalar yapılır. Bu tatbikatlar, birlik komutanlarının karar ve hüküm vermek hususunda fikirlerini keşfetme fırsatı vermelidirler. Meseleler, taraf komutanına bizzat görevini ortaya çıkaracak şekilde çatılarak azami derecede bu görevi yerine getirmeyi sağlamalıdır.<sup>16</sup> Meselelerin uzun ve ayrıntılı şekilde yazılı olarak verilmesinden ziyade daha kısa olması tercih edilmelidir.

Meseleler subayların fikir üretmelerine uygun olmalıdır. "Subay, beyan edilen meseledeki durumu çok çabuk olarak anlamalıdır. Bunda ne kadar başarılı olursa tatbikatın yapılması da o kadar iyi olur."<sup>17</sup> Mesele, tabii ki genel anlam ve ifadedeki sadelik çerçevesinde değerlendirilmeye vesile olmaktadır.

#### a. Meselenin Analizi:

"Dünyada insanların aklına gelen her mantıklı şeyin yapılmasına maddi imkan olsa idi, gerçekten bütün dünyanın genel görüntüsü başka türlü olurdu. Fakat efendiler, insanlar için her şeyi yapmakta maddî imkan bulunamaz. Nelerin yapılmasının mümkün olabileceğini takdir, ancak genel durumun bütün aşamalarını, bütün ayrıntılarını daima göz önünde tutmaya bağlıdır."<sup>18</sup> sözleri ile Mustafa Kemal, olaylar karşısında genel durumun tüm detayları ile ele alınarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu

<sup>15</sup> Suat İlhan; **Harp Yönetimi ve Atatürk**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara, 1970, s.3.

<sup>16</sup> **Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Arşivi; Atatürk Koleksiyonu (ATAZB)**, K:45, G:1, B: 1az.

<sup>17</sup> **ATAZB**; K:45, G:1, B: 1bb.

<sup>18</sup> **Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri**; Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara, 2006, s.118.

sözler yazdığı eserin meselenin analizi bölümünde yer alan şu ifadeler ile tamamen örtüşmekte ve onun liderlik vasıflarına yansımaktadır.

*“Bir taktik meseleyi çözmek için her şeyden önce, meseleyi sakın kafayla, baştan sona kadar birkaç defa okumalıdır.*

*Buna ayrılacak birkaç dakikalık zaman sayesinde önemli noktaları unutmak tehlikesi giderilmiş olur.*

*Meseleyi bu şekilde okuduktan sonra, iki tarafın durumu tam olarak akla yerleşir.*

*Önemli bilgilerin altı kırmızı, mavi kalemlerle çizilerek ve birlikler harita üzerinde işaretlenerek bu konu kolaylaştırılır.*

*Durum tam olarak kavrandıktan sonra sıra, o durumun muhakeme ve değerlendirilmesine gelir.*

*İşte bu muhakemenin sonucunda kesin karar ortaya çıkar.*

*Tereddütleri gidermek ve doğru karar verebilmek için düşünceleri sıralamalı ve düzene koymalıdır.”<sup>19</sup>*

#### **b. Zamanlama:**

*“Bir işi zamansız yapmak, o işi başarısızlığa uğratmak olur.”<sup>20</sup>* sözleri Mazhar Müfit Kansu’nun Atatürk’le beraber olduğu süreçte aralarında geçen konuşmalardan alınmıştır. Bu sözden de anlaşıldığı üzere o attığı adımlarda zamanlamaya büyük önem vermektedir. Aceleci kararlar vermeyip, olayları detaylı bir şekilde tahlil ederek kararlılık içinde hareket etmiştir. Bu anlayış onun en temel liderlik özelliklerinden biridir. Yine eserde geçen şu cümleler bu durumu açıkça ortaya koymaktadır.

*“Aceleci davranarak, daha başlangıçta akla gelen ilk kararı kabul edip de sonra onu çeşitli sebeplerle akla uygun göstermeye çalışmamalıdır. Eğer böyle yapılırsa yetersiz bir karar alınmış olur ve o karardan vazgeçmek çok zor olur.*

*Bir meselenin çözümünde nasıl bir muhakeme yapılması gerektiği hakkında farklı taktikçiler tarafından farklı yöntemler önerilir.*

<sup>19</sup> **Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler;** Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011, s.5.

<sup>20</sup> Mazhar Müfit Kansu; **Erzurum’dan Ölümüne Kadar Atatürk’le Beraber,** C.II, Türk Tarih Kurumu Yayını, Ankara, 1966, s.235.



*Bu yöntemlerin çoğunda mümkün olan bütün durumların dikkatle, bütün ayrıntılarıyla incelenmesi önerilir. Bu tarzı o kadar uygulanabilir bulmadım.*"<sup>21</sup>

### **c. Ana Amaç ve İlkelere Bağlılık:**

*"En iyi yöntem, aşağıdaki birkaç kısa soru etrafında düşünceleri toplamaktır:*

1. *Görev ve durumun gerektirdiği önlemler (Hareket tarzları) nelerdir?*

2. *Düşman bu tedbirleri almamızı nasıl önleyebilir?*

3. *Düşmanı kendi isteğimize göre harekete zorlayabilmek ve onun amacına ulaşmasına engel olabilmek için neler yapabiliriz?*

*Bu soruya cevap vermek için, tarafların kuvveti, bu kuvvetlerin tertiplenmesi, arazi, her iki tarafın ulaşım hatları göz önüne alınarak olası durumlar ortaya çıkarılmalıdır.*

4. *Alınacak ilk önlemler için karar!*

*Görülüyor ki meselenin çözümüne görev ve durumdan başlanıyor.*

*Genellikle alışlageldiği üzere düşmanın olası amaçlarından başlamayı önermem.*

*Bunun tek amacı, kararımızı düşmanın amaçlarına bağlı bırakmamaktır.*

*Amacı belli ve kesin olan, onu elde etmek için bütün kuvvetini kullanan kimse; düşmanın amaç ve önlemlerine göre harekâtını kararlaştırmaya çalışan kimseden manen üstündür.*

*Düşman kuvvetlerine göre kesin karar alınmasını beklemek, genellikle, önemli bir zaman kaybı demektir.*

*Muharebeden önce ve hatta genellikle muharebeden sonra bile düşman kuvveti hakkında çok az kesin bilgi elde edilir.*"<sup>22</sup>

*Onun yazdığı bir başka eser olan "Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl"de bu konuyu şu şekilde belirtmektedir.*

*"Muharebe için düşmanı ordugâhımızda beklemek olmaz, onu uzaktan karşılamak en iyisidir. Düşman az ise yetişebilenlerimiz onu*

<sup>21</sup> **Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler;** s.5.

<sup>22</sup> **A.g.e;** s.6.

durdurur veya püskürtür. Çok ise bütün çarpışanlar yetişinceye kadar düşmana ateş açarak onun hareketini ağırlaştırır ve gerekirse geri çekiliriz . Fakat ileri gitmek, beklemekten iyidir. Hiçbir şey yapamazsak düşmanı görür, kuvvetini anlar, meraktan kurtuluruz.”<sup>23</sup> Bu sözlerin uygulamalarına biz Çanakkale Muharebelerinde tanık olmaktadır.

Atatürk'ün ileri görüşlülüğü ile zamanlama uyumuna verilecek pek çok örnek vardır. Onun mütareke dönemine ait şu anektodu buna güzel bir örnektir. Ülkenin geleceğine yönelik umutların tükendiği, aydınlar arasında Amerikan mandası, İngiliz mandası tartışmalarının yapıldığı, umudunu yitirmiş, çıkış noktası göremeyen insanların üzerine ölü toprağı serpildiği bir dönemdir. Dönemin gazeteleri düşüncelerine değer verdikleri kişilerle söyleşiler yapmakta, görüşlerini alarak yayımlamaktadır. Bu çerçevede Alemdar gazetesinin yazarlarından Refii Cevat (Ulunay) 4 Şubat 1919 tarihinde Mustafa Kemal Paşa ile Şişli'deki evinde bir görüşme yapar. Görüşmenin bir bölümünde Paşa, vatanın kurtuluşu için: “Bugün herhangi bir teşkilatçı Anadolu'ya geçer de milleti silâhlı bir direnişe hazırlarsa bu yurt kurtarılabilir.” saptamasında bulunur. Refii Cevat'ın “Paşam Ulusal Direniş, güzel; ama neyle? Hangi askerle, hangi silahla, hangi parayla? Maalesef paşam, kupkuru bir çölden farksız oldu bu güzel vatanımız.” demesi üzerine Mustafa Kemal Paşa: “Çölden bir hayat çıkarmak lazımdır. Çöl sanılan bu âlemde saklı ve kuvvetli hayat vardır. O, Türk milletidir. Eksik olan şey teşkilattır. Bu teşkilat organize edilebilirse vatan da, millet de kurtulur”<sup>24</sup> cevabını verecektir. Refii Cevat, matbaaya dönerken bu düşünceleri “deli saçması” olarak nitelendirecektir. Gazeteci arkadaşlarının neler konuştuklarını sorması üzerine, paşanın söylediklerini ileticek ve “Bu deli değil zır deliymiş.” diyecektir. Çok sonraları anılarını gazeteci Sadi Borak'a anlatırken “O günlerde, o şartlar içinde İstiklal Mücadelesi'ne atılıp Türkiye'yi kurtarmaktan söz edenlere karşı herkes benim gibi düşünürdü. O günlerde böyle düşünen Tek Adam oydu; Tek Adam”<sup>25</sup> değerlendirmesini yapacaktır. Bu anektod; Atatürk'ün Millî Mücadele yıllarında daha başından itibaren amacının belli olduğu ve her türlü zorluk karşısında ana ilkelerinden taviz vermeyeceğini ortaya koymaktadır. Yazmış olduğu eserinde belirttiği konular belki salt askerî harekât konuları gibi görülse de burada bahsettiği temel ilkelerin Onun tüm yaşantısına ve liderlik özelliklerine yansığını görmekteyiz.

<sup>23</sup> **Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl** ; 2010, s.34.

<sup>24</sup> Yunus Nadi; **Ankara'nın İlk Günleri**, Sel Yayınları, İstanbul, 1955, s. 96.

<sup>25</sup> Sadi Borak; **Ata ve İstanbul**, Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu Yayınları, İstanbul, 1983, s.116.

#### d. Taktik Meselenin Çözümünde Taarruz:

Mustafa Kemal'in askerlik anlayışına bakıldığında, mümtaz bir subay olarak komutanlığın ve liderliğin önemli uygulamalarının onun şahsında toplandığını görürüz. Komutanlık bir askerî sevk ve idare sanatıdır. Komutan ise; bilgisiyle ileri görüşlülüğüyle, cesaretiyle, iradesiyle, adaletiyle, tutum ve davranışlarıyla, birliğine örnek olan ve sahip çıkan, onu en kritik anlarda dahi peşinden sürükleyerek bu sanatı uygulayan kişidir. Komutanlık liderliğin askerlikteki kalıplaşmış şeklidir.<sup>26</sup> Bu bağlamda Mustafa Kemal, komutanlığın daima en üst noktalarına ulaşmış bir liderdir. Bunun örneklerini, sadece onun askerlik hayatında değil, siyasi, sosyal ve kültürel tüm alanlarda görmekteyiz.

Eserin birinci bölümünde ele alınan taktik meselenin çözümünde taarruz konusunda kavramları şu şekilde ortaya koymakta fayda vardır. Stratejik taarruz; düşmanın savaşa devam imkanının ya da isteğini kırmak amacıyla güden büyük ölçüde bir taarruzdur. Stratejik taarruz kuvvetleri, insiyatifi ele geçirmek suretiyle düşmanı kendisi için elverişli muharebe koşullarına zorlar. Bu çeşit taarruzun son hedefi, düşmanın hayati önemdeki bölgelerini ele geçirmektir.

Stratejik savunma ise vatan topraklarının bütününe korumak maksadıyla yurdun hududlarından itibaren savunulması, harekâtın gelişmesine göre kaybedilen vatan topraklarının ele geçirilmesi, ve gerektiği takdirde sınır ötesi harekâtın yapılmasıdır.

*"Stratejik savunma, aslında kesin bir yöntem değildir ve hiçbir zaman olamaz. Çünkü burada bir savunmadan çok saldırı zamanının gelmesini bekleyen bir taarruz demek isteniyor. Bazen çok yakında görülen tehlikeler, bir ulusun karşı koymaya olan direncini artırmaya sebep olabilir. 1808-1812 tarihleri arasında İspanya'da, 1812'de Almanya, Sedan yenilgisinden sonra, 1870'te Fransızlar aynen bunun gibi hareket etmişlerdi."*<sup>27</sup>

Mustafa Kemal 1924 yılında İzmir'de yaptığı şu konuşmada taarruzun önemine işaret etmektedir. *"Kesin sonuç daima taarruzla alınır. Ancak savunma ile de yerine getirilen birçok görev vardır. Bu noktada bütün arkadaşlarımın dikkatlerini bir noktaya çekmek isterim. Kesin sonuç, istenilen zaman gelmeden önce, gerçek ve ciddi taarruz zamanından önce birliklerin muharebe güçlerini azaltmaktan, sayısını eksiltmekten kaçınmak*

<sup>26</sup> Nusret Baycan; **Atatürk ve Askerlik Sanatı**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 1985, s.29.

<sup>27</sup> **ATAZB**; K:44, G:8, B: 8ada.

*lazımdır. Bunun için taarruz, savunma, oyalama muharebesi ve kesin muharebenin niteliği, uygulanacağı zaman ve durumun seçilmesi konusunda arkadaşların zaten var olan kendine güvenleri korunmalıdır. Buna teorik ve pratik işlerimizde çok dikkat etmeliyiz. Bir de alınan görev ile yapılacak askerî faaliyetin ciddi bir ilişkisi vardır. Bunun için görev verenlerin, görev alanların kullanacakları araçların, uygulanacak askeri faaliyetlerin belirlenmesinde tereddüde düşmelerine neden olmamaları gerekir. Amacın açık olarak belirtilmesi çok önemlidir.”<sup>28</sup> Bu sözlerin uygulamalarını biz Büyük Taarruz ve Başkomutan Meydan Muharebesinde açıkça görmekteyiz.*

Eserde ele alındığı üzere, taarruz ya da savunmaya karar vermeden önce karşı tarafın durumunu çok iyi tahlil etmek ve amacını anlamak gerekmektedir. Aksi takdirde başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu konu eserde şu ifadelerle açıklığa kavuşmaktadır.

*“Arıburnu ve Anafartalar’da yapılan muharebelerde aldığım raporların hiçbirinde düşmanın kuvvetinin doğru olarak anlaşılabilmiş olduğuna rastlamadım.*

*Bu sebeple;*

*Taarruz etmek mi lazım?*

*Savunmaya mı karar vermek uygun?*

*Muharebeden kaçınmak mı gerekli?*

*Bu konularda düşmanın tahmin edilen kuvvetinden çok, görev ve durum karar verdirir.*

*Düşmanın amacını anlamak, en azından görevimizin yerine getirilmesini zorlaştıran niyetlerini anlamak için büyük bir dikkatle çalışmak gereklidir.*

*İlgisi olmayan, olası herhangi bir durumun olmayacağını kanıtlamak için uzun uzadıya tartışmak tamamen gereksizdir.*

*Düşmanın mümkün olan planlarını ortaya çıkarmak için en iyi yöntem, kendini düşmanın yerine koymak ve onun bakış açısından meseleyi çözmektir. Buna ayrılacak zaman, elde edilecek çıkarı tamamıyla karşılar.*

*Akıllı bir düşman ki biz taktik meselelerinde düşmanı en iyi taktikçi ve kesin kararlı (olduğunu) kabule mecburuz kesinlikle bizim en az istediğimiz*

<sup>28</sup> Atatürk’ün Söylev ve Demeçleri; s.589.

*şeyi yapar. Bir de unutulmamalıdır ki düşman hareket ve faaliyetten yoksun değildir.*"<sup>29</sup>

Atatürk'ün okuduğu kitaplar arasında yer alan ve Albay Kont YORCK DE WARTENBURG tarafından yazılan ve Paris L:BAUDOIN askerî kitabevinde basılan "Ordu Komutanı Napolyon" adlı eserin 76. sayfasında yazılı olan "Askerî sanatta siperlerin gerisinde kalanın yenildiği bir kuraldır." cümlesinin altını renkli kalemle çizerek işaret koyması onun bu konudaki hassasiyetini göstermektedir<sup>30</sup>.

#### **e. Arazinin Tahlili:**

Hayatının önemli bir bölümünü savaş meydanlarında geçirmiş ve cepheden cepheye koşmuş bir lider olarak Mustafa Kemal, ordunun bel kemiğini oluşturan subayların iyi bir eğitimden geçmelerini, savaşta ve barışta her zaman güçlü, olgun, kuvvetli ve kararlı olmaları gerektiğini düşünmüş ve bunu şu sözler ile dile getirmiştir. "Harp sanatının amacı, olgunluğun en üst noktasında ve en kuvvetli olmaktan ibarettir."<sup>31</sup>

Mustafa Kemal 1911 yılında 5'inci Kolordu Harekât Şube Müdürü iken yazdığı "Taktik Tatbikat Gezisi I" adlı eserinde subayların arazide yetiştirilmesinin önemini vurgulamaktadır.<sup>32</sup> Eserde ayrıca barış zamanında tatbikatlarda arazinin tahlilini yapmayı en ince detayları ile öğrenilmesi gereği belirtilmiş olup bunun önemi şu şekilde açıklamıştır.

*"Araziye gelince; araziye her zaman gerçek değerini vermek gereklidir. Arazinin, düşmanın hedeflerini sınırladığını kabul etmektense aksine düşmanın arazinin olanaklarından yararlanmasına ve zorluklarını yenerek amacını gerçekleştirmesine yardımcı olacağını kabul etmek lazımdır. Kocaçimen silsilesinin denize bakan yalçın kayalı yamaçlarında dökülen kanları hatırlamak, bu gerçeği kabul etmek için yeterlidir.*

*Bir de kararlarımızda, mevzilere kayıtsız şartsız bağlı olmamalıyız.*

*Sırf topoğrafya şartları uygun olduğu için, bir mevziyi seçmek ve orada, belirsiz bir şekilde düşmanı beklemek hiçbir zaman doğru değildir.*

*Düşünmeli ki hareket hâlindeki bir düşmana karşı bunun önemi kalmaz.*

<sup>29</sup> Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler; s.7.

<sup>30</sup> Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar; C:23, s.351.

<sup>31</sup> Birinci Taktik Meselesinin Çözümü, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011, s.27.

<sup>32</sup> Taktik Tatbikat Gezisi I, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011, s.2.

*Napolyon kendi zaferlerini, her şeyden önce düşman üzerine dikkatini toplamasına ve hasmının yenilgisini de, onun araziye çok önem vermesine bağlar.*

*Moltke bundan dolayı demiştirki:*

*“Keşif raporlarından, doğrudan doğruya hedefe ulaşmak için yararlı olan noktalar çıkarılmalıdır.”*

*“İki tarafın ulaşım hatlarının incelenmesinde bir taarruz doğrultusunun seçimine dikkat etmelidir. Burada stratejik düşünceler ikinci derecede kalır. Her şeyden önce taktik başarının sağlanması gereklidir.*

*Birlik ne kadar büyük olursa, komutan o oranda durumu kapsamlı bir şekilde değerlendirmeye zorunludur. Ancak bu sayede her anda ve her durumda her türlü değişikliği yapabilir.*

*Unutmamalıdır ki, her çözüm şekli her şeyden önce çözenin özel yeteneklerine bağlıdır. İyi bir sonuç, çeşitli araçlarla elde edilebilir.*

*Ancak bir taktik meselesi çözerken, tamamen sonuçtan uzak bir çözüm şekli ile boşuna zaman harcanmamalıdır.*

*Çözüm şekli her hâlde taktik açıdan sağlam düşüncelerin varlığını gösterebilsin.”<sup>33</sup>*

### **B- Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler ve Atatürk’ün Liderliği:**

O, askerlik hayatı boyunca hemen her kademedeki görev yapmış tecrübeli bir komutandır. Komutanlık ise bir bütündür. Yetki ve sorumlulukta ortak kabul etmeyen, yaratıcı bir sanattır. Kişisel niteliklere ek olarak birtakım genel nitelikler ister. Bunlar, üst olmak içgüdü, komutanlık istek ve arzusu, karar verme ve tehlikelerin üstesinden gelme cesareti, esere inanç, kırmadan itaat ettirmeyi sağlayan gidiş, berrak bir görüş, denlilik, vb. gibi hususları da içermektedir.<sup>34</sup> Mustafa Kemal’in askerlik hayatına bakıldığında görülecektir ki onun komutanlık ve askerlik anlayışında disiplinin ayrı bir önemi vardır. Ancak bu anlayış bilgi ile sağlandığında anlam kazanmaktadır. Bilgisiz disiplinin yarar sağlamayacağını belirterek, insanların sevk ve idaresini askerlik anlayışında bir sanat olarak değerlendirmiş ve bunu şu sözleri ile ortaya koymuştur. “Askerlik, sadece yazışma işlerini yürütme değil, insanların sevk ve idaresi sanatıdır.” İnsanlar ancak emeller ve düşünceler kendilerine benimsetilerek sevk ve idare edilebilirler. Dünyayı

<sup>33</sup> Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler; s.8.

<sup>34</sup> Baycan; a.g.e., s.31.

istediği gibi kullanan güç, düşünce ve bu düşünceleri tanıyan ve yayan kimselerdir.”<sup>35</sup>

Mustafa Kemal'in 1897 Türk Yunan Savaşı ile ilgili tuttuğu notlarda; “Karargâhın emrini, ister iyi ister kötü yerine getirmeye çalışmalı ve yapmaya gayret etmelidir. İtaat ve birliktelik lazımdır.” notları yazılıdır.<sup>36</sup> Atatürk'ün bu not defterinde, Osmanlı ve Yunan ordularının bu savaşta icra ettiği harekâtı ayrıntılı olarak anlatmış, tarafların yaptığı hataları ve buna yönelik tenkit ve eleştirileri açıklamıştır. Ayrıca muharebenin her safhasını mesele tarzında ortaya koymuş ve durum muhakemeleri sonucunda uygulanması gereken hareket tarzını belirtmiştir. Yine bu notlar içerisinde “Yunan karargâhlarında harp esnasında değişik fikirlerin ortaya çıktığı örneklerle anlatılmakta ve alınan kararların açık ve anlaşılır olmadığı ve bundan dolayı da emirlerin tam olarak yerine getirilmediği belirtilmektedir.

#### a. Emirlerin Yazılması:

Onun bir başka özelliği ise her sözünün her davranışının astlarında tesir uyandırabilmesidir. Bunu bir örnekle açıklayalım: “Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl” adlı eserindeki şu bölüm, tam olarak bu hususu anlatmaktadır. “Zabit ve Kumandan'ın ikinci bölümü çok önemli. Subay, kalp kazanacak, güven kazanacak ve arkasına alacağı insanları manevi güçlerini takviye edecek... Bu bölümün başından sonuna kadar pek çok güzel sözü okuduktan sonra; “Askerlik, işleri çevirme (idare-i maslahat) değil, insanların sevk ve idaresi sanattır.” tanımına dönüp “İnsanlar nasıl sevk ve idare edilir?” diye kendime sordum. Bu soruya karşılık, senin açıkladığın cevapları hatırlarken sanki bir düşünürün şu sözlerini de işitir gibi oluyorum: “İnsanlar ancak emelleri, fikirleri somut hale getirildiğinde sevk ve idare edilirler.”<sup>37</sup> Bu sözlerden de anlaşıldığı üzere, Mustafa Kemal mücadelesinin her döneminde sevk ve idare ettiği maiyetinin ruhlarına inmesini bilmiş ve onları kalben kazanarak yönlendirme yoluna gitmiştir. Yani o astlarını çok iyi tanımanın verdiği güçle onları büyük ideallere yöneltebilmiştir. Örneğin; Yarbay Mustafa Kemal Çanakkale Savaşları sırasında, Conkbayırı'nda çekilmekte olan askerlere ”Neden çekiliyorsunuz?” diye sorduğunda ve “Cephanemiz kalmadı” cevabını aldığı anda, “Düşmandan kaçılmaz! Düşmanla savaşılır! Cephanemiz yoksa süngünüz var!” diyerek bütün erlere süngü taktırmış ve mevzilendirmişti.<sup>38</sup> Harbin dönüm noktalarından biri olan bu olayda onun en

<sup>35</sup> **Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl**; 2010, s.25.

<sup>36</sup> **Atatürk'ün Not Defterleri**; C:4, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2005, s.38.

<sup>37</sup> **Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl**; 2010, s.25.

<sup>38</sup> Nusret Baycan, Muzaffer Erendil; **Askerî Yönüyle Atatürk**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Atatürk Serisi, Ankara, 1981, s.32.

ileride görev yapan bir komutan olarak “olaylara yön veren kişiliğini” görmekteyiz.<sup>39</sup>

Onun, sevk ve idaresinde emirlerin verilmesi ve uygulanması en önemli hususlardan biridir. Bu konuda eserinde emirlerin yazılma esasları şu şekilde belirlemiş ve bu esaslar onun liderlik vasıflarına etki etmiştir.

*“Emirler, kısa, açık, kesin ve emri alanın yetenek ve bilgisiyle orantılı olmalıdır.*

1. *Kısa: Çok uzun emirler onları alanları sıkar ve yerine getirilmesinde gevşekliğe neden olur.*

*Bir emirde fazla ayrıntıya girilirse asıl noktalar çok çabuk kaybedilir.*

*Bir de emirlerde olağan konulardan söz edilmemelidir. Örneğin, “Süvari keşfe devam edecektir” gibi. Çünkü, bunun zorunlu olarak yapılması gereken bir hizmet olduğunun bilinmesi lazımdır.*

2. *Açık: Bilindiği gibi, bir emirde terimler bile anlaşılmasız olursa, o emir her zaman yanlış yorumlanır. Anlaşılır olmayan, abartılı terimler -ki emri uygulanamaz duruma getirir-büyük sakıncalar doğurur.*

3. *Kesin: Emir veren ne istediğini tam olarak biliyorsa kesin emirler verir. Böyle emirler hızlı bir şekilde yerine getirilir.”<sup>40</sup>*

*“Bir emirde ilk önce göz önünde bulundurulacak özellik, o emrin uygulanabilir olmasıdır.*

*Bu konuda, gerçekten tahmin edilenin üstünde yanlış yapılır.*

*Bundan kaçınabilmek için bir emir verilirken o emrin, astın bulunduğu durum içinde nasıl uygulanabileceği kendi kendine sorulmalıdır.*

*İşte bu şekilde uygulanması mümkün olmayan noktalar net olarak ortaya çıkar.*

*Bir karar almak için nasıl ki düşmanın ne düşündüğünü tahmin etmek gerekli ise, bir emir verilirken de emir veren kendini astın yerine koymalıdır.”<sup>41</sup>*

O; “Taarruz ve hücumda kıtaların sevk ve idaresinin kontrol altında tutulması sırasıyla, bütün kıta komutanlarının emirlerinin ve nüfuzunun etkili olmasıyla ve bu da askerin her an kontrol altında

<sup>39</sup> Baycan; *Atatürk ve Askerlik Sanatı*, s.30.

<sup>40</sup> *Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler*; s.11.

<sup>41</sup> A.g.e.; s.10.



tutulması ile mümkündür.”<sup>42</sup> sözleri ile emirlerin başarıdaki etkisini anlatmaktadır.

4 Ekim 1922 tarihinde Mecliste “Büyük Zafer” hakkında yaptığı konuşmada emir konusunu Türk subayının bir namus meselesi olarak değerlendirdiğini şu sözleri ile ifade etmiştir. “Ordumuzdaki subay ve yüksek komuta heyeti birbirlerine karşı büyük bir sevgiyle, hürmetle emniyet ve güvenle bağlıdır ve üstten aldıkları emri bir namus meselesi gibi kabul ederek ifa ederler.”<sup>43</sup>

#### **b. Yazılan Emirin Kapsamı:**

Onun en önemli eseri olan Nutuk'ta geçen, “Komutanlar, emir vermiş olmak için emir vermezler. Gerekli, uygulanabilir olan hususları emrederler. Emir verirken, kendini, o, emri yerine getirecek olanların yerine koymak ve emrin nasıl yerine getirilip uygulanacağını düşünmek ve bilmek gerekir.”<sup>44</sup> sözleri ile emrin kapsamı ve uygulanabilir olması gerektiğini ifade etmektedir.

Eserde geçen “Emirlerin, astın amaca ulaşmak için kendiliğinden hareket edebilmek üzere bilmesi gereken maddelerin tümünü kapsamı ve bundan başka bir şey içermemesi genel kuraldır.” ifadeleri ile emrin mutlaka amaca hizmet etmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu husus onun lider olarak popülizmden uzak durduğunun göstergesidir.

#### **c. Emir ve Kararlılık:**

Mustafa Kemal'in liderlik özelliklerinden biri de kararlılığıdır. İstanbul üzerine sevk edilecek olan orduya Hareket Ordusu ismini veren Kurmay Yüzbaşı Mustafa Kemal, aynı gün Hareket Ordusu Komutanı Hüseyin Hüsnü Paşa ve Kurmay Yüzbaşı Mustafa Kemal tarafından kaleme alınan beyanname kararlılığın en önemli göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>45</sup>

Onun kararlılığına ait bir başka örnek; Kütahya Eskişehir Muharebeleri'nden sonra yıpranan orduyu Sakarya Nehri'nin doğusuna çekmek için verdiği emirdir. “Orduyu Eskişehir kuzey ve güneyinde topladıktan sonra, düşman ordusu ile araya büyük bir mesafe koymak lazımdır ki; ordunun düzenleme ve takviye olanağı bulunabilsin. Bunun için,

<sup>42</sup> Mustafa Kemal Atatürk; **Arıburnu Muharebeleri Raporu**, Yay. Haz. Uluğ İğdemir, Ankara, 1986, s. 86.

<sup>43</sup> **Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri**; s. 366.

<sup>44</sup> Mustafa Kemal Atatürk; **Nutuk**, AKDHYK., Atatürk Araştırma Merkezi, Yay. Haz. Prof.Dr. Zeynep Korkmaz, Ankara, 2000, s.502.

<sup>45</sup> Zekeriya Türkmen; **Hareket Ordusu ve Kurmay Yüzbaşı Mustafa Kemal**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011, s.22.

Sakarya'nın doğusuna kadar çekilmek gereklidir. Bu hareket tarzının en büyük sakıncası, Eskişehir gibi önemli şehirlerimizi ve çok miktarda araziyi düşmana bırakmaktan dolayı kamuoyunda meydana gelecek moral sarsıntısıdır. Fakat az zamanda bu sakıncalar kendiliğinden ortadan kalkmış olacaktır. Askerliğin gereğini durmaksızın uygulayalım. Diğer sakıncalara karşı koyarız.”<sup>46</sup> diyerek en zor şartlarda bile kararını uygulamakta çekinmemiştir. Bu ve buna benzer pek çok olay göstermiştir ki o; mevcut şartlar dikkate alındığında gerekli olduğuna inandığı kararı, sonuçları ne olursa olsun uygulamıştır.

Mustafa Kemal'in Anadolu ve Rumeli Müdafaai Hukuk Cemiyeti ve Temsil Kurulu adına Meclisi Meb'usan Riyaseti Celilesine 14.01.1920 tarihli çektiği telgraf<sup>47</sup>, Temsil Kurulu adına, 3ncü Kolordu Komutanı olarak, Sivas'tan 13.12.1919 tarihinde Bursa'da 56'ncı Tümen Komutanı Bekir Sami Bey'e çektiği telgraf,<sup>48</sup> onun kararlılığının yazılarına ve mesajlarına yansımaları gösteren örneklerdir.

15 Mayıs 1921 tarihinde cepheleleri denetleyerek Ankara'ya dönen Mustafa Kemal Paşa Hakimiyyet-i Milliye Gazetesi muhabirine verdiği beyanatta izlenimlerini aktararak Türk ordusunun kararlılığını şu şekilde anlatmıştır. “Yunanlılar bir süreden beri yeni bir saldırıda bulunacaklarından söz ediyorlar. Önce iki kez şanslarını deneyen Yunanlılar, şanslarını bir kere daha denerler mi denemezler mi bilemem. Fakat biz o şekilde hazırız. Millî ordunun hazırlığı kusursuz, manevi gücü yüksek ve kararlılığı her zamankinden kuvvetlidir.” diyerek mesleki hayatının her döneminde kararlılığın önemine işaret etmiştir.<sup>49</sup>

*Zamanlama ve kararlılık konusu ile ilgili olarak, “Herhangi bir zorluk önünde kaldığım zaman benim yaptığım iş şudur. Vaziyeti iyice belirlemek, sonra bu vaziyet karşısında alınacak tedbirin ne olduğuna karar vermek. Bu kararı bir kere verdikten sonra artık acaba yapayım mı yapmayayım mı diye tereddüt etmek, tereddütsüz kararı uygulamak! Ve başaracağıma inanarak uygulamak.”<sup>50</sup> sözleri ile daha 1916 yılında kaleme aldığı eserinde belirttiği şu ifadeler ile tam olarak örtüştüğünü görmekteyiz.*

*“Yarım kararlar, eksik önlemler her zaman tehlikelidir. Bu yüzden emir veren muharebe şeklini ve amacını tamamıyla kararlaştırmalı; vereceği emirde açıkça bir taarruz muharebesi mi veya oyalama muharebesi mi*

<sup>46</sup> Baycan, Erendil; **a.g.e.**, s.89.

<sup>47</sup> **ATAZB**; K:19, G: 1336-3-1 B: 15-20.

<sup>48</sup> **ATAZB**; K:19, G: 1336-3-1 B: 15-58:60

<sup>49</sup> **Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri**; s.230.

<sup>50</sup> Asım Us; **Gördüklerim, Duyduklarım, Duygularım**, İstanbul, 1964, s.109.

yapılacak, yoksa ciddi bir hareketten sakınılacak mı, ya da kesin sonuçlu bir muharebeye mi girişilecek bildirmesi gerekir.

Ünlü bir taktikçi bu konuda şöyle diyor:

"Durmak istiyorsan sağlam dur. Yürümek istiyorsan çabuk yürü!"

Amacı tam olarak belirlemeden muharebe yapılmaz. Muharebe sırasında da amacı göz önünden asla uzak tutmamak gerekir.

Emirlerde bir dereceye kadar kesinlikle belirlenmesi mümkün olmayan şeylerden bahsedilmez. Yani olasılıklar üzerine emir verilmez. Eğer verilirse:

Birbirine ters düşen emirler verilmesine yol açılır.

Bir de gerçekleşmesi kesin olmayan varsayımları büyütmemelidir.

Bundan başka: "Mümkün olduğu kadar duruma göre hareket ediniz, düşmanı oyalayınız!" gibi belirsiz ifadelerden kaçınılmalıdır. Çünkü bu çeşit ifadeler, üst rütbelilerin kararsızlığını örtmekten başka bir şeye yaramaz.

Sonra, öteden beri çoğunlukla kullanılan "Düşmanın hareketine karşı koyunuz!" ifadesini de öteki şüpheli ifadelere ekleyiniz.

Görülüyor ki, şunların kesinlikle bilinmesi ve bildirilmesi gerekir:

Taarruz etmek mi lazım?

Savunma mı? Yoksa,

Muharebeden kaçınmak mı?

Yok eğer durum tamamen belirginleşmemiş ise mümkün olan her olasılığa karşı hareket edebilecek bir hâlde bulunmak gerekir.

Örneğin: "Falan şeyin mümkün olduğu kadar şiddetle, mümkün olduğu kadar çabuk, olabildiğince.." terimleriyle yerine getirilmesi istenilen emirler kötü bir etki yapmaktan başka bir işe yaramaz.

Çünkü, şüphesiz ki, bütün emirler aksi emredilmedikçe serî bir şekilde yerine getirilir.

Bir de muharebe emirlerinde: "Falan şeyi yapmak uygundur!" demek büsbütün faydasızdır.

Verilen emirlerin gerekçeleri söylenmemelidir. Bu, komutanın etkisini azaltmaktan başka bir şeye yaramaz.

*Geri çekilme emirleri, birliğin güvenini sarsıntıya uğratar. Fakat komutan bu durumda da uygulayacağı tedbirleri önceden belirler.*

*Başarı haberlerini birliklere ulaştırmak onların moralini yükseltir. Fakat başarısızlık haberlerine gelince, onları bildirmekten kaçınmak daha uygun olur.”<sup>51</sup>*

#### **d. Emri Alanın Yetenek ve Bilgisi:**

Karizmatik liderlik teorisi, lideri takip eden grubun dönüşüm ve değişim süreci üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu süreç vizyonel ve hedef odaklı olmalıdır. Liderin davranış ve yaşam modeli gruba bu vizyonel çerçeveyi sunmalıdır. Bu teoriye göre liderlik geleceğe ait yeni ufuklar sunmalı ve lider yaşantısı ile grubu bu yönde motive etmelidir.<sup>52</sup>

Atatürk bir liderde olması gereken bütün özelliklere sahip olmakla birlikte, çok yönlü kişiliği onun liderlik vasfının şekillenmesinde en önemli etken olmuştur. Onun liderliği her büyük taktisyen gibi, kimlerle birlikte olduğuna, çevrenin ve durumun koşullarına göre tutum değiştirebilen, farklı karar mekanizmaları ve biçimleri kullanabilen bir liderlik modeli karakteristikleri göstermektedir. Bu aslında Mustafa Kemal'in pragmatist yönünü ifade etmektedir.

Onun, “Komutanlar kıtalarının moral durumlarını bizzat içlerine girmek suretiyle anlamalı. Bu şekilde daha güvenle emir verilebilir. Üst rütbedekiler emirlerinde olanlarla konuşmalı, serbest söz söylemeye alıştırmalı. Bu tutum faydalı ve gereklidir.”<sup>53</sup> sözleri askerî bir anlayış olmakla beraber daha sonraki siyasi ve sosyal yönleri çerçevesinde ve özellikle de toplumsal devrimleri gerçekleştirirken toplumun nabzını daima elinde tutması ve toplumu anlaması başka bir ifadeyle, devrimleri gerçekleştirirken toplumu saf dışı etmeyip, bilakis onlardan ilham alarak devrimler gerçekleştirmesi bunun en güzel örneğidir.<sup>54</sup>

Onun toplumla bütünleşmesinin ilk örnekleri askerî liderliği sırasında astları ile bütünleşmesi ve onlara güvenerek, sorumluluk vermesi ve bu doğrultuda emirler yayımlaması özelliği ilede örtüşmektedir. Eserde yer alan şu ifadelerde bunu görmek mümkündür.

<sup>51</sup> Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler; s.13.

<sup>52</sup> Ingo; a.g.e., s.31.

<sup>53</sup> A. Afetinan; Mustafa Kemal Atatürk'ün Karlsbad Hatıraları, Ankara, 1983, s. 22.

<sup>54</sup> Emre Kongar; Devrim Tarihi ve Toplum Bilim Açısından Atatürk, Remzi Kitabevi, 2005,s.205.

*"İyi yetişmiş astlarla iş görüldüğü zaman, onlara sadece elde edilmesi istenilen maksadı söylemek ve uygulamada alınacak önlemleri onlara bırakmak yeterlidir. Bunun nedeni:*

*Birincisi: Onların hareket özgürlüğünü kısıtlamamak,*

*İkincisi: Genellikle ayrıntıların tamamı sadece arazi üzerinde, işin başında kavranır. Emrin veriliş zamanı ile emrin anlaşılmasına kadar geçen süre içinde durum değişebilir.*

*Bir de, acil durumların gerektirdiği ayrıcalıklı durumlar dışında, astların hak ve yetkilerini gasb etmekten sakınılmalıdır.*

*Asti, rahat bir şekilde harekette serbest bırakmak, ya emirdeki maksadı kaybettirir, ya da bütün sorumluluğu asta yüklemekten başka bir şeye yaramaz. Hâlbuki, "Bir birlik komutanının birinci görevi, gerekli emirleri vermek ve işlerin oluşunu tesadüfe bırakmamaktır."*

*Düşmana, kendimize, maksada ilişkin asta verilecek bilgiler, kendi görevinin yerine getirilmesinde durum değişse bile bir karar alınmasına yetecek kadar olmalıdır.*

*Önemli bir nokta daha! Komutan kendi kararlarını, planlarını emirde büyük bir özenle bildirmelidir. Çünkü başarısızlık durumunda eleştiriye uğrar.*

*Örneğin: "Düşmanı kovacağım." demektense, bencillikten kaçınarak, "Düşmana taarruz edeceğim." demeyi tercih etmelidir.*

*Aynı sebepten dolayı emredilen görevi, başarıyla yerine getireceği kesin olmadıkça tebliğ etmemelidir."<sup>55</sup>*

### **Sonuç**

Lider toplumu yönlendiren ve topluma dinamizm getiren itici bir güçtür. Toplumlar liderleri ile bütünleştiklerinde tehlikeleri ortadan kaldırarak büyürler ve gelişirler. Mustafa Kemal Atatürk, liderlik özellikleriyle siyasal ve sosyo-kültürel sahada Türkiye'nin radikal dönüşümünü gerçekleştirmiştir. Bu dönüşüm daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamayan ve yeni kaynaklar ortaya koyan bir liderin eseridir.

Doğuştan getirdiği kişisel liderliğinin yanında ortamsal liderliği ve de etkileşim liderlik modellerine sahip olan Mustafa Kemal, vizyon sahibi, becerikli, yaratıcı, girişken, idealist, zihinsel ve bedensel enerjiye sahip,

<sup>55</sup> Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler; s.15.

bilgili ve tecrübe birikimi olan, soyut düşünme yeteneği gelişmiş, ikna yeteneği olan etkili bir liderdir.

Mustafa Kemal'in iyi bir kurmay subay olarak yetişmesinin ötesinde, ülkenin geleceğini düşünen ve planlayan bir devrimci ve aydın, ulusunun bağımsızlığı için verilen mücadelenin lideri, her alanda çağdaşlaşmaya yönelik bir devrimin planlayıcısı ve uygulayıcısı olmasını sağlayan en önemli etken, onun okul sıralarından başlayarak ömrünün sonuna kadar eksilmeyen okuma tutkusudur. Bu tutkuda onun yalnızca eline aldığı sayfaları okuyup tüketen biri değil kendisinin okuduklarını değerlendiren, onları daha önce okudukları ile bütünleştirip senteze ulaşabilen ve zekâsını eğiten bir düşünür olduğu dikkat çekmektedir.<sup>56</sup> Ayrıca o, yaşamı boyunca bilginin otorite olduğu düşüncesinden hareket etmiş, sürekli bir öğrenme çabası içinde olmuş, öğrendiklerinden hareketle yeni bilgilere ulaşmaya çalışmıştır. Bu birikimini doğru ve gerçekçi analizlerle uygulamalarına yansıtmıştır.

Tarihe yön veren liderler incelendiğinde, askerlik mesleğinin inceliklerini çok iyi bilen ve üstün komutanlık vasıflarına sahip olan şahısların ön plana çıktığı görülmektedir. Kuşkusuz bunda, askerî ve devlet yönetiminin 21'nci yüzyıla kadar iç içe geçmiş olmasının etkisi büyüktür. Atatürk, askerlik ve devlet adamlığını şahsında kusursuz bir şekilde birleştiren ender liderlerdendir. Çünkü diğer liderler ulusu üzerinde nüfuzu artmaya başladıkça yönetimini bireyselleştirmiş ve ülkesinin hükümdarı olmaya çalışmıştır.<sup>57</sup> İşte onun bu özelliğinde başlangıçtan itibaren okuduğu kitaplar, yazdığı eserler etkili olmuştur. Değerlendirmeğe çalıştığımız "Taktik Meselenin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler" adlı eser bunlardan sadece biridir. Başlangıçta da belirttiğimiz gibi daha bir çok askerî alana ilişkin eserlerinin yanında, temel eser olarak ele aldığımız Nutuk başlı başına bir tarihi kaynak olma özelliğine sahiptir. Mesleki hayatının her aşamasında topluma ve askerî alana mesajlar veren bu eserler aradan büyük bir zaman dilimi geçmesine rağmen önemini ve özelliklerini korumakta, gelecek kuşaklara rehberlik etmektedir. Öte yandan Mustafa Kemal'i bu kadar farklı kılan keskin zekâsı, karizmatik duruşu ve sezgisel yaklaşımları yanında, okuma tutkusu ve bu kazanımları ile ortaya koyduğu ve gelecek nesillere ışık tutan eserleridir.

<sup>56</sup> Şerafettin Turan; **Atatürk'ün Düşünce Yapısını Etkileyen Olaylar, Düşünürler, Kitaplar**, Türk Tarih Kurumu Yayını, Ankara, 1982, s.75.

<sup>57</sup> Mehmet Uysal; **Atatürk'ün Ordu, Askerlik, Harp ve Sulh Hakkındaki Düşünceleri ve Gençlere Öğütleri**, Hak Yayınları, İstanbul, 1993, s.17.

## KAYNAKÇA

**Arşiv Belgeleri:**

**Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Arşivi; Atatürk Koleksiyonu (ATAZB)**

ATAZB; K:45, G:1, B: 1az.

ATAZB; K:45, G:1, B: 1bb.

ATAZB; K:19, G: 1336-3-1 B: 15-20.

ATAZB; K:19, G: 1336-3-1 B: 15-58:60

ATAZB, K:44, G:8, B: 8ada.

**Kitap ve Makaleler:**

Afetinan, Ayşe; **Atatürk Hakkında Hatıra ve Belgeler**, İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1984.

Afetinan, Ayşe; **Mustafa Kemal Atatürk'ün Karlsbad Hatıraları**, Ankara, 1983.

**Askerî Liderlik**; Harp Akademileri Komutanlığı Yayını, İstanbul, 1984.

**Atatürk'ün Not Defterleri**; C:4, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2005.

**Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri**; Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara, 2006.

**Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar**; C: 23, Anıtkabir Derneği Yayınları, Ankara, 2001.

Atatürk, Mustafa Kemal; **Arıburnu Muharebeleri Raporu**, Yay. Haz. Uluğ İğdemir, Ankara, 1986, s. 86.

Atatürk, Mustafa Kemal; **Nutuk**, AKDITYK., Atatürk Araştırma Merkezi, Yay. Haz. Zeynep Korkmaz, Ankara, 2000.

Baycan, Nusret; **Atatürk ve Askerlik Sanatı**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 1985.

Baycan, Nusret; Erendil Muzaffer; **Askerî Yönüyle Atatürk**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Atatürk Serisi, Ankara, 1981.

**Birinci Taktik Meselesinin Çözümü**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011.

Borak, Sadi; **Ata ve İstanbul**, Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu Yayınları, İstanbul, 1983.

Borak, Sadi; **Bilinmeyen Yönleriyle Atatürk**, 2004.

- İlhan, Suat; “Atatürk ve Önderlik”, **Atatürkçü Düşünce**, Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara, 1992.
- İlhan, Suat; “Atatürk’ün Yetiştği Ortam”, C:II, S. 5, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Mart 1986.
- İlhan, Suat; **Harp Yönetimi ve Atatürk**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara, 1970.
- Kansu, Mazhar Müfit; **Erzurum’dan Ölümüne Kadar Atatürk’le Beraber**, C:II, Türk Tarih Kurumu Yayını, Ankara, 1966.
- Kili, Suna; **Atatürk Devrimi Bir Çağdaşlaşma Modeli**, Cumhuriyet Yayınları, İstanbul, 1998.
- Kongar, Emre; **Devrim Tarihi ve Toplum Bilim Açısından Atatürk**, Remzi Kitabevi, 2005.
- Nadi, Yunus; **Ankara’nın İlk Günleri**, Sel Yayınları, İstanbul, 1955.
- Özdemir, Hikmet; **Atatürk’ün Liderlik Sırları**, Ankara, 2006.
- Taktik Meselesinin Çözümü ve Emirlerin Yazılmasına İlişkin Öğütler**; Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011.
- Taktik Tatbikat Gezisi I**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011.
- Turan, Şerafettin; **Atatürk’ün Düşünce Yapısını Etkileyen Olaylar, Düşünürler, Kitaplar**, Türk Tarih Kurumu Yayını, Ankara, 1982.
- Tünay, Bekir; “Atatürk ve Liderlik”, C:1, S:2, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Mart 1985.
- Türkmen, Zekeriya; **Hareket Ordusu ve Kurmay Yüzbaşı Mustafa Kemal**, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2011.
- Us, Asım; **Gördüklerim, Duyduklarım, Duygularım**, İstanbul, 1964.
- Uysal, Mehmet; **Atatürk’ün Ordu, Askerlik, Harp ve Sulh Hakkındaki Düşünceleri ve Gençlere Öğütleri**, Hak Yayınları, İstanbul, 1993.
- Winkler, Ingo; **Contemporary Leadership Theories, Contributions to Management Science**, Springer-Verlag, Berlin, 2010.
- Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl**; Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, 2010.