

DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK PERSPEKTİFİYLE: HASAN ALİ YÜCEL

Nurseza ARSAY¹

Öz

Liderlik, bireyin etki alanı ile izleyenlerini yöneltme ve yönetme sürecidir. Lider bazen karizması ile bazen yarattığı gelecek vizyonu ile izleyenlerini etkiler. Dönüşümsel lider, değişimi temel alarak hem izleyenlerini hem içinde bulunduğu ortamı değiştirir ve dönüştürür. İzleyenlerine ulaşılması gereken hedefler ve anlamlı bir gelecek vizyonu sunar. Dönüşümsel lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve onların gelişimleri için olanaklar sağlar. Bireyin gelişimini temel alan bu liderlik anlayışı, liderin de kendini yetiştirip, geliştirebileceğini öne sürmüştür. Türkiye’de de hem halkı hem kendini yetiştirip geliştiren birçok eğitim lideri mevcuttur. Eğitim liderlerimizden biri olan Hasan Ali Yücel, yaptığı çalışmalar, yürüttüğü projeler, bıraktığı eserler ile incelendiğinde çağının ötesi vizyonu ile halkını aydınlatmayı ve onu geliştirmeyi hedeflediği görülür. Bu bağlamda Hasan Ali Yücel dönüşümsel bir lider olarak nitelendirilebilir. Yapılan çalışmanın amacı, eğitim liderimiz Hasan Ali Yücel’in hayatını ve liderliğini dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile açıklamaya çalışmaktır. Böylelikle Hasan Ali Yücel’in çocukluk, gençlik ve yetişkinlik dönemleri; yaşadıkları, yaptığı çalışmaları ve bıraktığı eserleri ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hasan Ali Yücel, Dönüşümsel Lider, Dönüşümcü Lider, Liderlik

From Transformational Leadership Perspective: Hasan Ali Yücel

Abstract

Leadership is a process of directing and managing with sphere of influence of individuals. Leaders impress followers with charisma or a vision for future. Transformational leaders change and transform both their followers and the environment in which they are. They offer their followers the goals to be achieved and meaningful future vision. The transformational leaders take into account the needs of the followers and provides opportunities for their development. This leadership understanding based on the development of the individual has suggested that the leader can also cultivate and develop himself. There are many educational leaders in Turkey, who develop and raise both individuals and themselves. When Hasan Ali Yücel, one of our educational leaders, is examined with his works, projects, works, and writings he has left, it is seen that he aims to enlighten and develop people with his vision beyond the age. In this sense, Hasan Ali Yücel can be described as a transformational leader. The purpose of this study is to try to explain the life and leadership of Hasan Ali Yücel with a transformational leadership approach. In this context, Hasan Ali Yücel's childhood, youth and adulthood periods has been examined with his live, works and writings left.

Keywords: Hasan Ali Yücel, Transformational Leader, Transforming Leader, Leadership

¹ Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, E-posta: nursezarsay@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0637-8720.

Giriş

Millî Eğitim Bakanlığı görevini 1938-1946 yılları arasında gerçekleştiren Hasan Ali Yücel tarih, edebiyat, felsefe, eğitim, sanat gibi farklı alanlara ilgi duyan çok yönlü bir kişiliğe sahip kültür ve siyaset adamıdır. Döneminde birçok farklı eser ve çalışmaya imza atarak adından çokça söz ettiren Hasan Ali Yücel çalışmalarıyla hem kendi çağına öncü olmuş hem de kalıcı eserler bırakarak günümüz insanını aydınlatmıştır. Tavrı, davranışları, tutumu ve vizyonu ile kendi liderliğini ortaya koyan Hasan Ali Yücel, bu çalışmada dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile incelenecek ve dönüşümsel lider bakış açısıyla analiz edilecektir.

Bass dönüşümsel liderliği, liderlik alanında ufuk açıcı bir değişimi temsil ettiğini ifade eder (Bass & Bass, 2008, s. 873). Dönüşümsel liderler, izleyenlerinin ahlaki değerlerini temel alarak onları motive eden, etik meselelere karşı daha bilinçli hale getiren, onların enerji ve kaynaklarını harekete geçirmeye olanak sağlayarak örgütü yeniden biçimlendiren, dönüştüren liderlerdir (Yukl, 2018, s. 321). Düşünsel temelleri Burns tarafından atılan dönüşümsel liderlik kuramı Bass tarafından tartışmaya açılmış ve birçok farklı kuramcı tarafından farklı görüşlerin birer yansıması olarak dönüşümsel liderlik ve öğeleri de farklı biçimlerle tanımlanmıştır (Erçetin, 2000, s. 58-67). Kuramın ilk biçiminde *ideal etki*, *entelektüel uyarım*, *bireysel değerlendirme* olarak üç tür dönüşümsel davranışı içerirken daha sonraki çalışmalarda yeniden gözden geçirilerek *ilham verici motivasyon* dönüşümsel davranışı da eklenmiştir (Yukl, 2018, s. 321-322).

Yapılan çalışmada Bass'ın çalışmasını temel alıp onun ileri sürdüğü dört dönüşümsel liderlik davranışı (ideal etki, ilhama dayalı motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel değerlendirme) ile Hasan Ali Yücel'in liderlik özellikleri ele alınacaktır. Bu bağlamda onun liderliğini, gelişimini, ülkeye etkisini bir bütün olarak anlayabilmek ve anlatabilmek için çocukluk döneminden başlayarak gençlik ve yetişkinlik dönemleri ile beraber incelenecektir. Çocukluk döneminden incelemeye başlanılmasının bir diğer nedeni ise Bass ve Riggio'nun geçmiş yaşamın, bireyin hayat öyküsünün, biyografik verilerinin dönüşümsel lider olmadaki etkisini gösterir çalışmalarıdır. Yapılan çalışmaya göre, dönüşümsel liderlik eğitimle öğrenilebileceği gibi, geçmiş deneyimlerin, içinde bulunulan aile yapısının, alınan eğitimin de liderlik özelliklerine etkisi vardır (Bass & Riggio, 2006, s. 142-166). Bu çalışmanın ışığında Hasan Ali Yücel'in çocukluk ve gençlik dönemi incelenecektir.

Yöntem

Bu çalışma Hasan Ali Yücel'in hayatının ve eserlerinin dönüşümsel liderlik bağlamı içinde analiz edilerek, onun liderlik anlayışının doğasını inceleyen nitel desenli bir çalışmadır. Nitel desenli çalışmalarda, araştırmacı, araştırma sürecine bir problemi ele alarak başlar ve bu problemin çözümüne yardımcı olacak araştırma sorusunu oluşturur. Bu soru, toplanan verilerin analizi ile cevaplanır. Nitel araştırma ele alınan duruma ve daha önceki öğrenmelere farklı bir açıdan yaklaşılmasını gerektirir. Nitel araştırmanın temelinde keşfetmek istenilen temel olgu yer alır (Creswell, 2019).

Araştırmada durum çalışması yöntemine başvurulmuştur. Durum çalışması, araştırmacının bir durumu, sorunu, olayı, olguyu, süreci ya da bir veya birden fazla bireyi detaylı bir şekilde analiz ettiği bir araştırma desendir (Stake, 1995; Yin, 2009, 2012 akt. Creswell, 2017 s. 14). Durum çalışmasında, seçilen olay ya da olgu incelenmek istenilen tüm yönleri ile beraber, bütüncül ve derinlemesine bir şekilde araştırılır. Durum çalışması yönteminde belirlenen durum, gerçek bir yaşam çevresi ve sınırlandırılmış bir sistem içinde ele alınır (Burns, 1997 akt. Kumar, 2011 s. 133). Bu kapsamda 1897-1961 yılları arasında Hasan Ali Yücel'in yaşamı, çalışmaları ve bıraktığı eserler dönüşümsel liderlik bakış açısı ile incelenmiştir.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Dokümanlar, nitel çalışmalar için önemli veri kaynaklarıdır. Doküman incelemesi, araştırılan olaya, olguya, konuya dair

bilgi içeren yazılı kaynakların analizini kapsamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Nitel desenli araştırmalar için dokümanlar olay ve süreçlerin göstergeleri olduğu için önem taşıyan kaynaklardır (Beycioğlu, Özer, & Kondakçı, 2018). Çalışma bağlamında Hasan Ali Yücel'in kendi yazdığı eserleri, Bakanlık sürecinde yaptığı çalışmaları, yakın çevresinin dergilere verdiği röportajlar ve anma törenlerindeki konuşmaların transkriptleri incelenmiştir.

Çocukluk Dönemi

Micha Popper ve arkadaşları hem ebeveynlerin dönüşümsel liderlik geliştirmedeki rolü hem de iyi ebeveynlerin ve otantik dönüşümsel liderlerin davranış tarzındaki benzerlikler üzerinde durmuşlardır. İyi ebeveynlere benzer şekilde, dönüşümsel liderler takipçilerin olgunluklarını, ideallerini ve inançlarını geliştirirler. Dönüşümsel liderler, çevresindekilerle ve toplum ile ilgilidirler; bağımsız, eleştirel düşünmeyi teşvik ederler ve takipçilerin öz-yeterlik ve öz-değer duygularını arttırmırlar. İyi ebeveynler gibi dönüşümsel liderler, onları koruyan kimseler olarak, zorluklar sunarak, yüksek hedefler tasarlayarak ve aşırı zorlanmadan başarı için gerekli olan temel çerçeveyi izleyerek ve sağlayarak öz-yeterlik ve yetkinliklerini geliştirirler (Popper & Mayseless, 2003; Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000'den akt. Bass & Riggio, 2006 s. 143).

Dönüşümsel liderler, güçlü, destekleyici ailelerin yanı sıra yüksek başarı düzeyini vurgulayan ailelerden gelmiştir. Dönüşümsel liderlerin yetiştiği bu ailelerde, elinden gelenin en iyisini denediğın sürece başarısız olmak önemli değildir ve hatalar öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul edilir ve desteklenir (Bass & Riggio, 2006). Bu bağlamda dönüşümsel liderliğinin temelini atıldığı dönem olarak incelendiğinde çocukluğu imparatorluk döneminin sonlarına denk gelmiş olan Hasan Ali, bürokrat bir ailenin çocuğu olarak 17 Aralık 1897'de dünyaya gözlerini açmıştır. Babası Posta ve Telgraf Nezareti Müfettişlerinden Ali Rıza Bey, annesi Neyyire Hanım'dır. Kendisine dedesi Posta ve Telgraf Nazırı Hasan Ali Efendi'nin adı verilmiştir. Hasan Ali, mutlu sayılabilecek bir çocukluk çağı yaşamıştır. Ailenin ekonomik durumu, zaman zaman bunalımlar görülmekle birlikte iyidir. Hasan Ali uzun süre ailede tek çocuk olmanın olanaklarından yararlanmış, ailesi kendisinin iyi yetişmesi için büyük bir çaba göstermiştir (Arıkan, 1997). Çocukluğunun ilk yıllarında ailesiyle beraber Mevlevihane ziyaretlerine katılır, bu durum müzik yeteneğinin belirginleşmesini sağlar. Henüz dört yaşında mektebe kaydedilir. Küçük yaşından dolayı bir zorunluluk olmamasına rağmen kendi kendine yazı yazmayı öğrenir. Yazma isteği oldukça fazladır. Mektepte edindiği bilgileri evdeki çalışanlara ve hizmetçilere anlatır ve bundan oldukça zevk alır. Böylelikle öğrenme ve öğretme isteği oldukça belirginleşmiştir. Dokuz yaşında Mekteb-i Osmanî'ye geçen Hasan Ali, burada yazı tahtası, sıralar, haritalar gibi ilgisini çeken yeniliklerle karşılaşır. Sınıf ortamı ve farklı hocalardan ders görmesi ilgisini çeker (Elibol & Ekeş, 2003). Henüz okul süreci devam ederken 1908'de Meşrutiyet ilan edilir böylelikle hürriyet şiiirleri, marşları duyulmaya başlar ve Hasan Ali'nin de hürriyet ilgisi başlar. Ertesi yıl yaşadığı 31 Mart (13 Nisan 1909) ayaklanmasını ise daha sonra Yücel şu sözlerle aktarmıştır (Arıkan, 1997): "İstanbul'un Sarı Güzel semtindeki evimizde damdaki kiremitlere vuran kurşunların sesini hâlâ hafızamda duyuyorum... Hocamız rahmetli Hafız Hakkı Efendi'nin beni elimden tutup telaşla, hatta koşarak eve getirişini hiç unutamam. Ne vardı ne oluyordu."

Mekteb-i Osmanî'den sonra Vefa idadisine başlayan Hasan Ali, burada da başarılarını devam ettirir ve yazdığı yazılar dergide yayınlanır. Fakat son sınıftayken Birinci Dünya Savaşı nedeniyle askere alınır ve okula ara vermek zorunda kalır (Elibol & Ekeş, 2003). Bu durumda Hasan Ali'nin çocukluğu incelendiğinde tıpkı bir dönüşümsel lider gibi ailesinin onun eğitimine önem verdiğini, gelişimine destek olduğunu ve öz-yeterlilik duygusunun gelişmesini sağladığı söylenebilir. Micha Popper ve arkadaşlarının da söylediği gibi dönüşümsel ebeveynlerin dönüşümsel liderler yetiştirmesi daha olasıdır.

Yetişkin yaşamındaki dönüşümsel liderler sadece kazara ortaya çıkmamışlardır. Daha önce de belirtildiği gibi, ebeveynleri tarafından belirlenen yüksek ahlaki standartlar ve özellikle okulda erken

performanslarında gösterilen ebeveyn ilgisi ile bir dereceye kadar şekillenmektedirler. Aynı zamanda Avolio ve Gibbons (1988) ne ciddi dezavantajlı ne de çok ayrıcalıklı bir çocukluğun dönüşümsel bir lider olmaya elverişli olmadığını bildirmiştir. En elverişli olanı bazı zorluklarla dolu ancak çok fazla olmayan bir çocukluk olarak düşünülmüştür (Bass & Riggio, 2006). Bu bilgiler ışığında çocukluğuna hararetle bir rejim değişikliği süreci, bir ayaklanma ve bir dünya savaşı sığdıran Hasan Ali için durumun ne derece dezavantajlı ya da ne derece ayrıcalıklı olduğuna karar vermek oldukça zor fakat geleceğin dönüşümsel lideri için geniş bir etki sürecini başlattığı görülebilir.

Gençlik Dönemi

Üç buçuk yıl süren askerlik sürecinin ardından Hasan Ali öğretimini Darülfünun'da tamamlama imkânı bulur. İlk olarak Hukuk Fakültesine kayıt yaptıran Hasan Ali bu bölümde bir dersin hocası ile tartışması üzerine okuldan atılması söz konusu olur. O, daha erken davranarak belgelerini alır ve aynı üniversitenin edebiyat fakültesinin felsefe bölümüne kaydını geçirir. Kaydını geçirdiği yatılı okulda "kırk garip öğrenci" adını verdikleri grubun bir üyesi olmuştur (Kaynardağ, 1997). Bu dönemde, İfham gazetesinde muhabirlik yapmaya başlar ve Tasvîr-i Efkâr'da yazıları çıkmaktadır (Sayar, 2013). Aynı zamanda, Hasan Ali; Yahya Kemal, Ahmet Hamdi Tanpınar gibi şairlerle İkbâl Kırâathanesi'ne gidip gelmeye başlar, İstiklal Savaşı'nın zor günleri yaşanmaktadır. Ortalıkta İnönü Savaşlarına ilişkin haberler vardır. Hasan Ali, gazetesinde özellikle bu savaşlara ilişkin haberler verir; bunları söz konusu kıraathaneye de ulaştırarak dostlarını bilgilendirir. Ayrıca, ulusal protesto hareketlerine, örneğin bunların ilki ve en büyüğü 23 Mayıs 1919'da düzenlenen Sultanahmet Mitinglerine, katılır. Kendisini Edebiyat Fakültesi çevresinde oluşan düşünce tartışmaları içinde bulur. Mustafa Şekip (Tunç), İsmail Hakkı (Baltacıoğlu) ve Mehmet Emin (Erişirgil)'in H. Bergson merkezli denebilecek tartışmalarını izler. Bu tartışmalarda sık sık A. Schopenhauer, J. Stuart Mili, H. Spencer, W. James gibi düşünürlerin fikirleri de ele alınmaktadır. Hasan Ali, bu ve benzeri düşünürlerin fikirlerini kendi eserlerinden okuyamayınca sıkıntısını duymaya başlar (Elibol & Ekeş, 2003). Aynı zamanda Millî Mücadele'yi destekleyerek İstanbul'dan Ankara'ya silâh kaçıran örgüte yardım eder (Sayar, 2013).

Dönüşümsel liderlik bakış açısı ile Hasan Ali'nin yaşam öyküsünü inceleyebilmek için baktığımızda Conger ve arkadaşları içinde dönüşümsel liderliğin dört bileşeninin de bulunduğu karizmatik liderliğin beş temel yeterliliğinin öğrenilmesinin liderliği geliştireceğini savunmuşlardır. Bu beş temel yeterlilik ise şunlardır (Conger & Benjamin, 1999; Conger & Kanungo, 1988 akt. Bass & Riggio, 2006 s.150-151):

1. *Eleştirel değerlendirme ve problem tespiti.* Problem çözme uygulaması geribildirim ile birleştiğinde bu ilk yetkinlikte iyileşme sağlanabilir. Conger'e göre belki de problem çözme becerilerini geliştirmenin en etkili yolu eylem öğrenmedir.
2. *Öngörme.* Yaratıcı düşünme alanındaki öğrenme programlarında hayal gücü geliştirilebilir. Bunlar, derin değişimleri nasıl öğreneceğini ve tasarlayacağını öğretir. Hızlı Çevresel Tarama Tekniği (HÇTT) bu tür öğrenmeye yardımcı olur. Burada, katılımcılar kuruluşlarının çevresel koşulları hakkında beyin fırtınası yaparlar ve değişim ile başa çıkmak için stratejiler geliştirirler.
3. *Bir vizyon iletmek için iletişim becerisi.* Retorik ilkeler öğrenilebilir; performans hakkında geri bildirim ile birlikte cazip bir gelecekteki durumu tasvir etmeye çalışan bir uygulama sağlanmıştır.
4. *İzlenim yönetimi.* Bu, dönüşümcü liderliğin temellerini güçlendirir. Bunun için, örnek davranış, görünüm, beden dili ve sözel becerilerden en iyi şekilde yararlanmak için bunların nasıl kullanılacağı öğrenilmelidir.

5. *Takipçileri nasıl ve ne zaman güçlendireceklerini bilme*. Bu, takipçilerin liderle paylaşılan görevi tamamlamalarını sağlar. Güçlendirme, dönüşümcü liderlerin yüksek performans beklentilerini iletme, karar alma sürecine katılımı geliştirme, takipçiler üzerindeki bürokratik kısıtlamaları kaldırma, anlamlı hedefler koyma ve uygun ödül sistemlerini uygulamadaki yetkinliği ile artırılabilir.

Bu bağlamda Hasan Ali Yücel'in sınıf arkadaşlarından Ahmet Hamdi Tanpınar'ın anısından bir kesit ile O'nu yakından inceleyelim (Kaynaradağ, 1997):

“O yılların Yüksek Öğretmen Okulu'nda gerçekten garip bir topluluktuk. Fen ve Edebiyat Fakültelerinin her dalından kırk genç bizim için ayrılmış yatakhane ile mütalâa salonunda, hürriyetten başka hiçbir konforu olmayan toplu bir hayat geçiriyorduk. İstiklâl Savaşı'nın sıkışık günlerinde, gazetecilik yapan arkadaşlarımızı geceleri İkbâl Kıraathanesi'nde bekledik. Ali, beklediğimiz arkadaşların başında geliyordu. Şu anda onu, boz yeşil paltosuna bürünmüş olarak bu kahvenin kapısından girerken görür gibi oluyorum. İkinci İnönü Muharebelerinin bizi o kadar heyecanlandıran cephe havadislerini hep ondan alırdık. Yatakhane Hasan Ali'nin yattığı taraf her zaman şenlikli olurdu. Hayat neşesiyle doluydu. Neşesi hayatının üslubuydu ve bu üslup tümüyle doğduğu şehirden, yani İstanbul'dan geliyordu. Terbiyesinde bütün şehir, ailesi, dolayısıyla bağlı olduğu Mevlevîliğin, belki de uzaktan temas ettiği Bektaşîliğin büyük payı vardı. Birinin ağırbaşlılığı ile ötekini tatlı laubaliliğini birleştirmiş gibiydi. Ali'nin en büyük başarısı bu zeminden çıkıp bugünkü çehresine ulaşabilmesidir.

Bir yandan Mevlana'nın rubailerini çevirirken, öbür yandan Goethe'nin hayatını yazan bir insan, elbette ne yaptığının farkındaydı. Bu iş için Weimar ilahı ile Mesnevi ve Divan-ı Kebir şairini seçmesi, iki âlemi hangi uçlarda birleştirmek istediğini göstermekteydi.

Kendisinden önce gelenlerin işlerine hız vermek suretiyle de olsa, Batı musikisinin ülkede yayılması için o kadar çalışan Ali bir şarkı bile bestelemişti. Hemen yanı başımızda bestelenen bu şarkıyı o günlerde bir saz heyetinden dinlediğim zaman, birkaç ay içinde böylesine yayılmış olmasına hakikaten şaşmışım.” (sf. 39-40)

Hasan Ali Yücel'in gençlik dönemine, eğitim hayatı sürecine ve Ahmet Hamdi Tanpınar'ın sözlerine yakından bakıldığında, üniversite yıllarının ilk döneminde karşılaştığı problemlerden biri olan okuldan atılma sürecini iyi yönetmiş ve kendisini daha geliştirebileceği ve sonrasında daha çok insana yol göstereceği bir seviyeye ulaşmıştır. Bu durum onun *eleştirel düşünme ve problem çözme yeteneğini* henüz gençlik çağında geliştirmeye başladığının göstergelerindedir. Millî mücadele döneminde yapılan savaşları yakından takip ederek hem arkadaş çevresine hem de gazete yazıları vasıtasıyla halka iletmeye çalışmıştır. Savaş dönemi bir millet için sonu bilinmeyen bir değişimin başlangıcıdır. Hasan Ali, bu değişim ve savaşım sürecinde olayları takip ederek kendi takipçileri ile paylaşmış ve ülkesinin geleceğini *öng örmeye* çalışmıştır. Bir liderin *öng ör üleri* kadar bunu aktarabilme düzeyi de önemlidir. Ahmet Hamdi Tanpınar'ın anlatımında üniversite döneminde Hasan Ali'nin gelmesini dört gözle bekledikleri, onun neşesi, üslubu, hal ve tavırları daha detaylı bir anlatımla gör ölmektedir. Bu örnekler, onun henüz gençlik döneminde bir *vizyonu iletme becerisini* nasıl geliştirdiğini göstermektedir. İnsanların başkalarının kendileri hakkındaki izlenimleri, onlarla neyi paylaşıp paylaşmamalarının seçimi anlamına gelen *izlenim yönetimi* (Impression Management, 2020) sürecinde ise Ahmet Hamdi Tanpınar'ın sözlerine bakılarak Hasan Ali'nin arkadaşları ve çevresi üzerinde etkili bir izlenim bıraktığının anlaşılması mümkündür. Dönemin savaşları hakkında edindiği bilgiyi paylaşmakla kalmamış aynı zamanda ilk yapılan ulusal protesto hareketlerine katılarak milli mücadele ruhunu hem kendisi hissetmiş hem de izleyenlerine aşılacaktır, böylelikle *izleyenlerini ne şekilde ve ne zaman güçlendireceğinin* de farkında olmadan talimini yapmıştır.

Conger ve Benjamin (1999) ayrıca geniş kişilerarası becerilerin, küresel bir bakış açısının, topluluk oluşturma yeteneğinin ve çeşitliliğe duyarlılık yetkinliklerinin geliştirilmesini vurgulamışlardır (Bass & Riggio, 2006). Hasan Ali'nin gençlik dönemi incelendiğinde ise katıldığı düşünsel tartışmalar, doğulu ve batılı düşünürlerin fikirlerini yakından takibi onun global bir bakış açısına sahip olduğunu göstermiştir. Tanpınar'ın da söz ettiği gibi bir taraftan Mevlâna rubailerini çevirip diğer taraftan Goethe'nin hayatını inceleyen bir kişinin tek tip bir açısına sahip olduğu söylenemez. Gençliğinden kısa

bir kesitle ele alınan Hasan Ali'nin arkadaşları ile iletişimi, dönemin olaylarına karşı sergilediği tavrı, duruşu, takip ettiği düşünce insanları incelendiğinde geleceğin dönüşümsel liderinin kendisini nasıl geliştirdiği ve eğittiği gözler önüne serilmektedir.

Yetişkinlik Dönemi

Altı yüz yıllık bir imparatorluğun çöküşünü, yeni bir devletin kuruluşunu, bir dünya savaşını ve zorlu bir milli mücadele sürecini çocukluğuna ve gençliğine sığdıran Hasan Ali Yücel, elbette ruhunda tüm bunların izlerini taşıyacaktı. Bu yıkım ve inşa süreci Hasan Ali için kendini geliştirme ve gerçekleştirme süreci olmuştur. Çocukluğundan itibaren yaşadıkları onu farkında olmadan değişime açık ve dönüşümü destekleyen bir lider olma yoluna taşımıştır. Yetişkinlik döneminde öğretmenlikten başlayarak bakanlık sürecine kadar, bakanlık sürecinde ve sonrasında eğitim, kültür, edebiyat, müzik gibi farklı alanlarda sayısız eser bırakmıştır (MEB, 2003). Yaptığı çalışmalar, yürüttüğü projeler ülkenin kalkınmasına, geleceğine yön vermesine büyük katkı sağlamıştır. Yarattığı değişim ve dönüşüm sürecini görebilmek adına bakanlık dönemindeki eserlerinden ve çalışmalarından bazıları şunlardır: Kırsal kesim ile kent arasındaki eğitim farkını ortadan kaldıracak olan Köy Enstitülerinin açılmasını sağlamış, ilk Türk Neşriyat Kongresini, ilk Maarif Şûrasını toplamıştır. İlk devlet resim ve heykel sergisi açılmıştır. Devlet konservatuvarı kurulmuştur. İlk Türkçe ansiklopedi yayınlanmıştır. Eğitim alanında reformlar gerçekleştirerek Yükseköğretim kurumunun özerkliğini sağlamıştır. Devlet dilinin Türkçeleştirilmesi için çalışmalar yürütmüş ve Gramer Komisyonunun kurulmasını sağlamıştır. Kendi yazdığı edebi eserlerinin yanı sıra Tercüme Heyeti oluşturarak dünya edebiyatından sayısız eserin Türkçeye çevrilmesini sağlamıştır. UNESCO'nun ilk konferansına katılmış ve UNESCO-Türkiye Milli Komisyonu'nun kurulmasını sağlamıştır (MEB, Hasan Ali Yücel'in Kültür Reformları, 2003).

Kendi çağını geliştirdiği gibi Hasan Ali Yücel, çağının ötesinde eserler vermiştir. Hasan Ali Yücel'in liderlik vasıfları, gerçekleştirdiği çalışmaları, tutumları ve davranışları incelenerek analiz edilecektir. Bunun için de dönüşümsel liderin dört temel özelliği olarak kabul edilen *ideal etki, ilhama dayalı motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel değerlendirme* boyutları (Bass & Riggio, 2006) ile değerlendirilecektir.

İdeal Etki

Dönüşümcü liderler, takipçileri için tutum ve davranışlarıyla olumlu rol modeller yaratırlar. Liderler takdir edilir, saygı görür ve güvenilir. İzleyenler liderlerle özdeşleşir ve onları taklit etmek ister; liderler, takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere, azim ve kararlılığa sahip olarak değerlendirilir. Bu nedenle, ideal etkinin iki yönü vardır. Bunlar liderin davranışları ve izleyenleri tarafından lidere atfedilen unsurlardır (Bass & Riggio, 2006). Hasan Ali Yücel'in liderliği ve öncülüğü Dr. Ferhan Oğuzkan'ın sözleri ile anlatılmıştır (Oğuzkan, 1993):

“Yücel'in bakanlığı yurdumuzun siyasal ve ekonomik bakımdan büyük zorluklarla karşılaştığı bir döneme rastlar. Bu dönem, İkinci Dünya Savaşının bütün şiddetiyle sürdüğü ve ülkemizi çok yakından tehdit ettiği yılları kapsar. Devletin genel bütçeden eğitim işlerine ayırabildiği para pek sınırlıdır.

...

Yücel, bu eserlerin hazırlanıp zamanında yayınlanması için sadece bir bakan olarak değil, fakat daha çok kendisini eğitim, bilim ve sanat hayatımızın çağdaş ölçütlere göre gelişmesi ve yücelmesine adanmış bir aydın, bir düşün adamı olarak büyük bir çaba harcamıştır. Bu genel bilgiler ve kısa açıklamalardan kolayca anlaşılır ki Yücel'in bakanlığı olağanüstü başarılarla geçmiştir. Onu, çok zor şartlar altında başarılı kılan başlıca etmen kanımızca, Bakanlıkta ve Bakanlığa bağlı taşra örgütünde- hatta tek tek öğretim kurumlarında- yurtsever, akılcı, ülkücü ve azimli yönetici ve uygulayıcılardan oluşan bir kadroyu kurabilmesi, onları çalıştırabilmesi olmuştur. Yücel, çalışma arkadaşlarını hiçbir önyargıya kapılmadan seçerek göreve getirmiş, onlara inanmış, her türlü yetki ve desteği de vermiştir.” (sf. 6-10)

Dr. Ferhan Oğuzkan'ın anlatımında kısıtlı bir ortamda sınırlı olanaklarla büyük başarılar ortaya çıkaran Hasan Ali Yücel'in azmi ve kararlılığı anlatılmaktadır. Bu başarısında kurduğu kadro ile özdeşleşmesi, onlara güvenmesi ve onlar tarafından da güvenilmesi sonucu olumlu sonuçlar elde etmiştir.

Dönüşümcü liderler aynı zamanda riskleri, izleyenleri ile paylaşır ve plansız olmaktan ziyade tutarlıdır. Yüksek etik ve ahlak anlayışı ile sergilediği davranışlarında izleyenlerinin güvenini toplar. Gücü, kişisel amaçlar için kullanmaktan kaçınır ve aslında gücü sadece gerektiğinde kullanır (Avolio & Bass, 2002). Ahlaki ve etik bakış açısını Yücel'in kendi sözleri ile izleyenleri üzerinde nasıl bir etki alanı oluşturmak istediği gösterilmiştir (Yücel, 2019):

"Aslımı bilmediğimiz kâinat içinde bir zerre mesabesinde bulunan değişmez meskenimiz Dünyayı göz önünde tutarak ehemmiyeti akıl, idrak ve vicdanında toplanmış olan insanın iyi istikballere hak kazandığını tabii olarak düşünebiliriz. Kendimizin ve milletimizin bu dünyadaki saygıdeğer yerini alması için kendimizden başkalarını ve diğer milletlerin aynı eşit haklara sahip olduğunu kabul etmek vazifemizdir. Bu muazzam bütün içinde var olmak, her mevzuda varlık hakkını tanımakla mümkün olur. İnsanlık, insana hürmetle başlar. İnsanlar, bu hisle yüklendikleri zaman bütün kalplerimizi ezen yıkıcı tehlikeler ortadan kalkacaktır. İnsanlık bütününün bir parçası olduğumuzu unutmayalım." (sf. 246)

Hasan Ali Yücel, sözlerinde belirttiği üzere ahlaki ve etik bakış açısıyla hem kendi ülkesini hem tüm dünya ülkelerini etkileyebilecek düzeyde küresel bir görüşe sahip olmuştur. İzleyenleri için güvenilir bir rol model yaratmaya çalışmıştır. Bu durum onun izleyenleri tarafından kabul edilmesini kolaylaştırmıştır.

İlhama Dayalı Motivasyon

İlhama dayalı motivasyon dönüşümcü liderlerin izleyenlerine ilham verme ve motive etme yeteneğidir. Liderler, yüksek performans beklentilerini iletir ve izleyenler de bu beklentileri karşılayabileceğine dair bir güven hissi verir (Mhatre & Riggio, 2014). "Ölemeyiz, yaşamaya mecburuz!" diyerek mazide yaşamayı bir ölüm sayan, geleceğe odaklanan ve ancak geleceği yönetmekle yaşanabileceğini savunan Hasan Ali Yücel halka seslenişlerinde ve konuşmalarında insanlardan beklentilerini dile getirmiştir ve bu geleceğe nasıl ulaşılacağını anlatmaya çalışmıştır (Oğuzkan, 1993):

"Milletler, idealleri ile, müşterek hayalleri ile yaşar. Halbuki, ideal geçmişte değil, gelecektedir. Sanat, pozitif bilim, felsefe onu şekillendirir, formülüne koyar, açıklar. Sanatsız, bilimsiz, felsefesiz ideal doğmaz."

Motive edici lider, takım ruhu oluşturur. Coşku ve iyimserlik ön plana çıkar. Liderler, cazip bir gelecek vizyonu yaratarak izleyenleri buna dahil eder ve izleyenler de bu paylaşılan vizyon ve amaca ulaşmak için çaba gösterirler (Bass & Riggio, 2006). Vizyon, geleceği düşlemek, tasarlamak, düşlerle gerçekleri kurgulamak, değerlerle farklılaşmak, iletme, paylaşmak, riske girmek ve riski yönetmek anlamına gelir (Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon, 2000). Bu bağlamda Yücel'in sözlerinden vizyonu ve nasıl bir gelecekle insanları motive ettiği görülebilir (Oğuzkan, 1993):

"Demokrasinin halk eğitimine dayanan bir rejim olduğu nasıl ayna gibi görünüyor. Demokrasi, polisi öğretmen, öğretmeni polis olan bir idare sistemidir. Demokrasi; anlatma, öğretme, inandırma rejimidir. Kör kuvvetlere, baskıcı ve zorlayıcı zümrelere düşman oluşu bundandır. Her şeyi her vatandaşa anlatacak, öğretecek ve inandıracaksınız. O zaman öyle bir ortam kendiliğinden vücut bulacak ki, kendi kendisini yaratma kudretindeki fertler yavaş yavaş belirmeye başlayacak, etrafı, onlardaki liyakati ölçecek ve içlerinden liderler seçebilecektir." (sf. 49)

Hasan Ali Yücel, düşlediği geleceğin resmini izleyenleri ile paylaşarak halkı motive etmiş ve bu amaca ulaşmak için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini de belirtmiştir. Beklentilerini halka açıkça iletmiş ve bu beklentileri gerçekleştirmek için izleyenlerine bir yol haritası oluşturarak karşılıklı güven hissini oluşturmaya çalışmıştır. Düşlediği demokratik geleceğin eğitimle elde edileceğinin bilincinde olması Yücel'in çalışmalarına ve projelerine de yansımıştır.

Entelektüel Uyarım

Dönüşümsel liderler, varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden şekillendirerek ve eski durumlara yeni bir yaklaşım sergileyerek izleyenlerinin de yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik eder. Yapılan hatalara toplum baskısı uygulanmaz. Yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümleri, problemleri ele alma ve çözüm bulma sürecine izleyenlerin de dahil olması beklenir. İzleyenler yeni yaklaşımları denemeye teşvik edilir ve fikirlerinin liderin fikirlerinden farklı olması da eleştirilmez (Avolio & Bass, 2002). Bu bağlamda Hasan Ali Yücel'in yarattığı çalışma ortamı Engin Tonguç'un şu sözleri ile canlandırılabilir (Oğuzkan, 1993):

“Onun başkanlığı, resmî bir dairenin soğukluğundan uzak, her türlü düşüncenin, ülke sorunun ortaya atılıp tartışıldığı bir düşünce forumu olmuştur.”

Hasan Ali Yücel hem yarattığı çalışma ortamı hem de yürüttüğü çalışmalara bakıldığında birçok ilki gerçekleştirerek yenilikçi bir bakış açısına sahip olduğunu kanıtlamıştır. Dünya büyük bir savaş döneminden geçerken birçok dünya klasiğinin Türkçeleştirilmesini sağlayarak vatandaşın da dünyaya yeni bir perspektifle bakması için çabalamıştır. Bu bakımdan Prof. Dr. Bozkurt Güvenç'in şu sözleri durumu özetler niteliktedir (Oğuzkan, 1993):

“Dünyayı tanımamız gerekiyordu, savaş yolları kesmişti; ama biz o kitaplarla bütün dünyayı tanıma fırsatını bulduk.”

Hasan Ali Yücel hem kendisi yeni fikirlere açık hem de yeni fikirlerin peşinden giden bir lider olmanın yanı sıra halkın da yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmasını sağlamak için çalışmalarda bulunmuştur. Yabancı eserlerin Türkçeye çevrilmesini sağlamıştır. Opera ve bale gibi farklı kültürel etkinliklerin yurt içinde yaygınlaşmasına öncü olmuştur. Eğitimi bir bütün olarak ele alıp halkın tümüne eğitimin ulaşmasını hedefleyerek yurdun kalkınması ve toplumun ortak bir bilinç geliştirebilmesi çabalamış ve bunun için sağlıklı bir ortam oluşturmaya çalışmıştır. Yenilikçi yaklaşımı ile Hasan Ali Yücel, halkın da entelektüel olarak kalkınmasına olanak sağlamıştır.

Bireysel Değerlendirme

Liderin, her bir izleyeninin ilgi, ihtiyaç ve duygularına ayrı ayrı yaklaşması durumudur. Bireysel değerlendirme, her bir izleyen için kendi potansiyelini gerçekleştirme süreci olarak ilerler (Riggio, 2018). Bireysel değerlendirme, destekleyici bir ortamda yeni öğrenme fırsatları yaratıldığında uygulanabilir. İhtiyaçlar ve istekler açısından bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulur. Lider, davranışıyla bireysel farklılıkları kabul ettiğini gösterir. İki yönlü iletişim teşvik edilir ve izleyenlerle iletişim kişiselleştirilir. Bireysel değerlendirici lider, etkili bir dinleyicidir. Yetkiyi devretme yolu ile izleyenleri geliştirir. Devredilen görevler, izleyenlerin ek bir yöneltme veya desteğe ihtiyaç duyup duymadıkları görmek ve gelişim süreçlerini takip etmek için izlenir fakat izleyenler kontrol edildiklerini hissetmezler (Bass & Riggio, 2006).

Kazım Eke'nin bir anısında Yücel'in bireylere yaklaşımı ve onları nasıl izlediği anlatılmıştır (Oğuzkan, 1993):

“Hasan Ali Yücel ile ilgili anılarımdan bazılarını anlatayım. Milli Eğitim Bakanlarından rahmetli Mustafa Necati için ölüm tarihi olan ocak ayının birinci cuma günü anma töreni yapılırdı. Bugünün anma programı Milli Eğitim Bakanlığının destek ve yardımlarıyla okulun Pedagoji Şubesi öğrencileri tarafından hazırlanırdı. O gün, geniş bir programla Mustafa Necati'nin hayatı, eserleri, hizmetleri salonlarda ve mezarı başında anlatılırdı. Bu güzel gelenek ve kadirbilirlik son yıllarda yerine getirilmemektedir. Anma günü programının bir bölümünde biri Mustafa Necati'nin mezarı başında olmak üzere bana da iki konuşma görevi verilmişti. Büyük bir kalabalık halinde Mustafa Necati'nin mezarı başına gidilmişti. O soğuk kış gününde aramızda Milli Eğitim Bakanı rahmetli Hasan Ali Yücel de vardı. Mezarı başındaki konuşmamı küçük kağıtlara steno gibi not etmiştim. Konuşmamı bitirdikten sonra yanımda bulunan bir kişinin yavaşça kulağımı çektiğimi gördüm. Bu zat rahmetli Hasan Ali Yücel idi. Bana şöyle diyordu: "Sevgili genç, güzel konuştun, konuşmanı beğendim; fakat konuşmana ait notların eski harflerle yazıldığını, yazılarınızı, notlarınızı eski harflerle yazmamanızı sizlere söylemiştim.

Eski harfler tarihe karışmıştır. Bunu tekrar yaşatmak hem Atatürk'ü hem Mustafa Necati'yi üzer" demişlerdi. Rahmetli Hasan Ali Yücel Atatürk ilke ve inkılaplarını ne kadar çok benimsediğini, bu konularda en ufak, en küçük bir hatanın bile yapılmasının hoş görülmeceğini anlatmıştı." (sf. 61-62)

Uzun zaman sonraki karşılaşmalarında da Yücel, Kazım Beyi hatırlamış ve onunla ilgilenmiştir. Bir diğer örnek ise Mehmet Başaran'ın hayatının içindedir (Peker, 2020):

"Mehmet Başaran'ın güzel şiir yazdığı Köy Enstitüsü yıllarında anlaşılıyordu. Milli Eğitim Bakanı Hasan Ali Yücel ile ilk karşılaşmasında, ondan şiir okuması istenmişti. Okumak isterken çok heyecanlanmış ve hatta şiirin sonunu unutmuştur. Yardımına İsmail Hakkı Tonguç yetişmiş ve cebinde sakladığı şiirin yazılı metnini ona vererek, tamamlamasını sağlamıştı. Daha sonra Bakan, onun yanına çağırılmış; şiirini çok beğendiğini, ama onu güzel okumanın da bir sanat olduğunu söyleyerek birlikte bunu öğrenmelerini önermişti. Tek tek vurgularıyla, öğretmeni gibi, ona şiirin nasıl okunacağını öğretmişti.

Bu konuşma sırasında onun kafasının karışık olduğunu ve kaygıları olduğunu da hissetmiş ve sormuştu. Gerçekten de Mehmet Başaran, yaşanan ikinci dünya savaşı koşullarında, fakir ana babasını Trakya köylerinde, kendisinden daha küçük iki kız bir erkek kardeşiyle yalnız bırakmış olmanın ezikliğini yaşıyordu. Şimdi bir de Hasanoğlu Yüksek Köy Enstitüsü'ne gidecek başarılı öğrenciler arasına seçilmişti. Onlara karşı haksızlık yaptığı, bu yolda devam etmenin bencillik olduğunu düşünüyordu. Bakan Hasan Ali Yücel uzun uzun düşündü:

"İki kız kardeşim var demiştin değil mi?"

Evet.

"Bak evladım. Hemen bu gece babana mektup yazacak, kız kardeşlerinin Kepirtepe Köy Enstitüsü'ne götürmelerini benim istediğimi bildireceksin. Yarın müdür İhsan Kalabay'a telgraf çekeceğim ben de. Enstitüye alalım o kızları da kurtaralım Başaran. Keşke tüm köy kızlarını kurtarabilsek. Unutma, izleyeceğim." demiştir."

Hasan Ali Yücel bir bakan olarak hem çalışma ortamında hem de halkla iç içe olarak onları izleme ve değerlendirme fırsatı bulmuştur. Açık fikirli yönüyle çalışma arkadaşlarını izlemiş ve değerlendirmiştir. Halkı ve öğrencilerini takip ederek onlar için yol göstermeye ve onları desteklemeye çalışmıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Dönüşümsel liderler değişim temelli olarak ortaya çıkmıştır (Erçetin, 2018). Hasan Ali Yücel'in içine doğup büyüdüğü ortam savaşların, yıkımların ve yeniden inşaların dönemi olmuştur. Yaşamına iki dünya savaşı, bir ulusal savaş, bir imparatorluk çöküşü ve yeni bir devletin inşasını sığdıran bu lider, çalışmalarından ve davranışlarından anlaşıldığı üzere değişimi ve dönüşümü kendine kılavuz edinmiştir.

Hasan Ali Yücel'in hayatı incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin eğitimle geliştirilebileceğini savunan bakış açısını (Popper & Mayseless, 2003; Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000) destekler nitelikte örnekler mevcuttur. Çocukluğu ferah ve sakin bir aile ortamında başlamasına rağmen küçük yaşta karşılaştığı rejim karşıtı ayaklanmalar Hasan Ali Yücel'in küçüklükten itibaren değişim içinde büyümesine ve gelişmesine olanak sağlamıştır. Henüz lise eğitimini bile tamamlamadan 1. Dünya Savaşı'na çağırılması ise bir çocuk olarak, yaşam ve ölümün belirsizliğini tanıma olanağı vermiştir. Sürekli hale gelen değişim ve belirsizlikle mücadelesi çocuk yaşta başlayan Hasan Ali Yücel farkında olmadan dönüşümsel liderliğin eğitimini almaya başlamıştır. 1. Dünya Savaşı'ndan sonra geri döndüğünde eğitimini tamamlamaya önem vermiştir. Üniversitenin ilk yıllarında okuldan atılmanın eşğine gelmiş fakat bu durumu da erken davranarak çözüme kavuşturmuştur. Üniversite döneminde de yazmayı, üretmeyi, fikir paylaşımını, dünyada ortaya çıkan yeni akımları takip etmeyi ve kendi ülkesinde gerçekleşen tüm olay ve olguları öğrenip paylaşmayı kendine düstur edinmiştir. Çocukluk döneminde olduğu gibi üniversite çağında da harbin etkisinden kurtulamamıştır ve Kurtuluş Savaşı'nı yakından takip etmiştir. Savaş hakkındaki gelişmeleri dergilere yazmış, kendi arkadaş çevresi ile fikir söyleşilerine katılmış ve yapılan ulusal protesto hareketlerine katılmıştır. Hasan Ali Yücel, doğumundan yetişkinlik dönemine kadar hiçbir zaman durağan olmayan ve kendini tekrarlamayan bir yaşamın içinde olmuştur. Bu zaman diliminde, öngörülü olmayı, vizyon sahibi olmayı, sahip olduğu vizyonu izleyenleri ile paylaşmayı, problemlere akılcı çözümler bulmayı ve farklı fikirlere açık olmayı deneyimlemiştir. Liderliğe adım atmadan önce farkında olmadan dönüşümsel liderlik eğitimini almıştır.

Yetişkinlik dönemine varıp lider olarak sahneye çıktığında ise önceki yaşamının etkisiyle beraber nasıl bir dönüşümsel lider olduğu; davranışları, çalışmaları ve bıraktığı eserleri ile kendini ortaya koymaktadır. Yetişkinlik dönemi, dönüşümsel liderliğin dört temel boyutu olan ideal etki, ilhama dayalı motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel değerlendirme boyutları ile çözümlenmiştir. Buna bağlı olarak incelendiğinde küçük yaşlarında kazandığı okuma yazma sevgisi hayatının her döneminde Hasan Ali Yücel'e yol gösterici olmuş ve çalışmalarına da bunu yansıtmıştır. Sayısız yabancı eserin Türkçeleştirilmesi, ilk Türkçe ansiklopedinin basımı, eğitim öğretimin yeniden düzenlenmesi Hasan Ali Yücel'in hem eğitimin öneminin farkında oluşunun hem de halkı geliştirmenin ve değiştirmenin okuyarak, öğreterek olacağını inanışını göstermektedir. Hasan Ali Yücel yaptığı çalışmalarda dönüşümün bir halkın eğitimi, okuması, kültürlenmesi ile gerçekleşebileceğini ortaya koymuştur. Bir lider olarak yürüttüğü bu çalışmalarda halkın *entelektüel uyarımını* sağlamıştır. Çocukluğu olduğu kadar liderlik dönemi de bir savaş sürecinin etkisinde kalmıştır. Bakanlık yaptığı dönemde gerçekleşmekte olan 2. Dünya Savaşı, Hasan Ali Yücel için daha zorlayıcı bir ortam yaratmıştır. Kısıtlı şartlar ve sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirdiği eğitim reformu ve yürüttüğü başarılı çalışmalar izleyenleri üzerinde *ideal etkiyi* yaratmasını sağlamıştır. Aynı zamanda ahlaki ve etik açısından sadece kendi ülkesinin vatandaşını değil tüm dünya insanının varlığını gözeterek bu amaç uğrunda vazifesini yerine getirmesi izleyenleri üzerinde etkisini arttırmıştır.

Çocukluğundan itibaren yaşadığı rejim değişiklikleri, dünya savaşları, yeni bir ülkenin kurulması süreci Hasan Ali Yücel'i değişim ve dönüşüm insanı yapmaya zorlamıştır. "Ölemeyiz, yaşamaya mecburuz!" diyerek istikbale doğru çizilen yolda yaptıkları ve sözleri ile de değişimin ve dönüşümün öncüsü olmuştur. Sözleri ve çalışmaları ile halka motivasyonunu hatırlatan ve gelecek vizyonunu izleyenlerine aşılaman bir lider olmuştur.

Bakanlık dönemi 2. Dünya Savaşı'na denk gelen Hasan Ali Yücel, bu dönemde yaptıkları çalışmaları ile savaştan uzak bir ortam yaratarak halkın bu stresli durumdan biraz da olsa uzak kalmasını sağlamıştır. Canan Eronat'ın ifadeleri bunu göstermektedir (Oğuzkan, 1993):

"O günlerin coşkusunu, imcesini yaşayanlar bilir. Çok üretken bir dönem. Kitaplar, çeviriler basılıyor; okuyucu buluyor. Okuyan bir Türkiye.

Tiyatrolar, operalar, konserler tıklım tıklım doluyor. Yetenekler geliyor, ne daksen yeşeriyor. Kimsenin kimseyi himayesi gerekmiyor.

Dünya savaşıyor, bizde çiçekler açıyor.

Herkesin bir yerlerde buluşabildiği bir Ankara. Tercüme Bürosu, İnönü ve İslam Ansiklopedisi Büroları, Radyoevi, Halkevi, Konservatuvar, kültür merkezlerine dönüşmüş. Hafta geçmiyor bir etkinlik olmasın. Hele ilkler, bir şölen oluyor âdeta. Bakan Yücel davetiye yollar. Kimleri çağırır? TBMM Reisini, bakanları, milletvekillerini, sefirleri. Başbakan pek gelmez, Saraçoğlu maç sever. İsmet İnönü'yü saymıyorum, o zaten müdavim, Yücel'i hiç kırmaz." (sf. 16)

Bu örnekte de dünya savaşırken bizde çiçekler açtırmasını sağlayan Hasan Ali Yücel, vizyon sahibi bir dönüşümsel lider olarak *ilhama dayalı motivasyonu* kullanmıştır. Savaş ortamında bile halkı motive ederek çizdiği vizyonunun izinde çalışmalarını sürdürmüştür. Aynı zamanda Hasan Ali Yücel, halkın olduğu kadar çalışma arkadaşları ya da K öy Enstitülerinde tanıma fırsatı bulduğu öğrenciler ve öğretmenlerin de istek ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışmıştır. Bireysel farklılıkları gözeterek onların gelişimini desteklemiştir. *Bireysel değerlendirme* sürecinde onların gelişimini takip etmiştir.

Kısa hedeflerle günü kurtarmaya çalışan liderlerden ziyade dönüşümsel liderlerin bir gelecek vizyonuna sahip olması onları stres ve kriz anlarında daha başarılı kılar (Bass & Riggio, 2006). Hasan Ali Yücel'in başarısında önemli bir etkiye sahip olan iyi bir vizyonu, onu dünya savaşlarının olduğu stresli bir dönem de bile etkin olmasını sağlamıştır. Dünyanın içinde bulunduğu savaş sürecinin ülke içinde hâkim olmasına fırsat vermemiştir. Dünyanın savaşını değil; edebiyatının, sanatının, geliştirici

fikirlerinin ülkeye girmesine izin vermiş ve teşvik etmiştir. Böylesine bir kriz döneminde ülkenin ve halkın gelişimini ön planda tutmaya devam etmiştir.

“Sevgi, sevenlerin birbirine bakışlarında değil, aynı şeye ve aynı yere bakmalarındadır. İdeal budur ve inanıyorum ki, sevmeyen, anlaşılmaz.” sözü ile Hasan Ali Yücel (2019), insanları anlayabilmek için önce sevmenin gerekli olduğunu belirtmiştir. Tasarladığı gelecek vizyonu ile izleyenlerin aynı şeye, aynı yere bakmalarını sağlayarak sevgi ve huzur ortamı içinde gelişen bir ülke resmi çizmeye çalışmıştır.

Yapılan çalışmada, Hasan Ali Yücel’in yaşamı, eserleri ve çalışmaları dönüşümsel liderlik bağlamında analiz edilmiş ve liderlik öncesi yaşamındaki süreçlerin dönüşümsel lider olma yolunda geçirdiği eğitim süreci olarak incelenmiştir. Aile yaşamı, karşılaştığı olaylar, takip ettiği fikir adamları onun gelişime ve değişime açık olarak yetişmesini sağlamıştır. Geçmiş deneyimlerinin etkisi liderlik döneminde de kendini göstermiş ve dönüşümsel bir lider ortaya çıkmasında etken olmuştur.

Yapılan araştırmada, Hasan Ali Yücel dönüşümsel liderlik bakış açısı ile incelendiği için hayatının tüm aşamaları ve çalışmaları bu kapsamda analiz edilmiştir. Sağlıklı bir inceleme için dönüşümsel liderliğin temel kuramcılarının ana kaynaklarından araştırma yapılmıştır. Fakat Hasan Ali Yücel’in hayatı ve çalışmalarına dair sınırlı sayıda kaynağa ulaşılabilmektedir. Güvenilir kaynak olmasına rağmen az sayıda olması araştırma esnasında detaylı örneklendirme yapılmasını kısıtlamıştır. İleriki çalışmalar için daha fazla sayıda kaynağa ulaşarak daha kapsamlı örneklerle Hasan Ali Yücel’in liderliği çözümlenebilir. Bu çalışmada sadece tek bir liderlik tarzı seçildiği için tüm çalışmaları bu yönde incelenmiştir. Dönüşümsel liderlikle beraber, vizyoner liderlik, global liderlik gibi farklı liderlik görüşleri ile de incelenebilir.

Çalışmanın sonucu olarak, Hasan Ali Yücel’in liderlik anlayışının dönüşümsel liderlik özellikleri taşıdığına ulaşılmıştır. Çocukluğundan itibaren yaşadıklarının ise dönüşümsel liderin yetiştirilme aşamasına örnek teşkil etmektedir. Bu çalışma, yaşamın içinden canlı örneklerle hem dönüşümsel liderlik kuramını incelerken hem de Hasan Ali Yücel’in liderlik anlayışını çözümlenmiştir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada yer alan bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini, konu ile ilgili literatürden yararlanıldığı durumlarda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu ve atıfta bulunulan kaynaklara kaynakça bölümünde yer verildiğini beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışmanın her bölümü ilgili kaynaklardan yararlanılarak şahsım tarafından hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Bu çalışma konusu ile ilgili olarak herhangi bir kişi ya da kurum ile çıkar çatışmam yoktur.

Kaynakça

- Arıkan, Z. (1997, Ekim). Hasan Ali Yücel ve tarih bilinci. *Tarih ve Toplum*, 4-12.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leaderships : Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership theory, research, and managerial applications* (4. b.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. b.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beycioğlu, K., Özer, N., & Kondakçı, Y. (2018). *Eğitim yönetiminde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organization effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. (2019). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elibol, S., & Ekeş, F. (2003, Şubat 26). *Hasan Âli Yücel*. meb.gov.tr: <http://www.meb.gov.tr/meb/hasanali/hayati/halibiyografi.htm> adresinden alındı
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. b.). Ankara: Nobel Yayın.
- Erçetin, Ş. Ş. (2018). *Chaos, complexity and leadership 2016*. Lancaster: Springer International Publishing.
- Impression Management*. (2020, Mayıs). Wikipedia the free encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Impression_management adresinden alındı
- Kaynardağ, A. (1997, Ekim). 1918-1923 yılları arasında İstanbul'un kültür ortamı ve felsefeci Yücel'in üniversite yılları. *Tarih ve Toplum*, 35-40.
- Kumar, R. (2011). *Araştırma yöntemleri: Yeni başlayanlar için adım adım araştırma rehberi*. Ankara: Edge Akademi.
- MEB. (2003, Şubat 26). *Hasan Ali Yücel'in kültür reformları*. meb.gov.tr: <http://www.meb.gov.tr/meb/hasanali/hakkindayazilanlar/anaindex.html> adresinden alındı
- MEB. (2003, Şubat 26). *Ölümün 42. yılında Hasan Ali Yücel'i anma etkinliği*. meb.gov.tr: <http://www.meb.gov.tr/meb/hasanali/program/anaindex.html> adresinden alındı
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. D. V. Day içinde, *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 221-240). New York: Oxford University Press.

- Oğuzkan, F. (1993). *Hasan Ali Yücel hayatı ve hizmetleri*. Ankara: TED Yayınları.
- Peker, M. (2020). *Bir aydınlanma devrimcisi: Hasan Âli Yücel*. Cumhuriyet insanları portreleri: <https://portreler.fisek.org.tr/bir-aydinlanma-devrimcisi-hasan-ali-yucel/> adresinden alındı
- Popper, M., & Mayselless, O. (2003). Back to basics; Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 41-65.
- Popper, M., Mayselless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 267-289.
- Riggio, R. E. (2018). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş* (6. Basımdan Çeviri b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sayar, A. G. (2013). Yücel, Hasan Âli. *TDV islâm ansiklopedisi* (s. 45-46). içinde İstanbul: TDV.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (8. Baskıdan Çeviri b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yücel, H. A. (2019). *İyi vatandaş iyi insan* (13. b.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.