

Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Toplam Kalite yönetimi ve yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik alanında da yeni kavramların doğmasına yol açmıştır. Özellikle 1978 yılından itibaren liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların (J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptığı araştırmalar sonucunda) yeterli olmadığı bulunmuştur ve yeni ayrımlara gidilmiştir. Alman sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, liderlik tarzı ile geleneklere ve geçmişe daha bağımlı olan transaksiyonel geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan transformasyonel liderlik tarzı adı altında sınıflandırılmıştır.

Transaksiyonel liderlik tarzında davranış gösteren yöneticiler otoritelerini, astlarını ödüllendirerek kullanırken, transformasyonel liderlik tarzında davranış gösteren yöneticiler ise astlarını bir amaca, vizyona yönlendirmek için çaba sarf ederler. Burns' un tanımına göre, transformasyonel liderlik, bir davranış tarzından çok liderin ve takipçilerinin karşılıklı birbirlerinin motivasyon seviyelerini yükseltmeye çalıştıkları bir süreçtir. Transformasyonel liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi ile mümkündür. Liderin kendisi, izleyicileri için bir modeli oluşturur ve bu sayede izleyicilerin kendine olan bağlılıklarını yükseltir. Transformasyonel liderler astlarını, onların sahip olduğu tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırıp beklenenden daha üstün bir sonuç elde edebilmek için motive ederler. Esnektirler ve her zaman değişime açıktırlar. Apple firmasının sahibi ve yöneticisi Steven Jobs transformasyonel lider örneğidir. Transaksiyonel liderler ise, transformasyonel liderlerin aksine, astlarının geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getirerek iş yaptırma tarzını uygularlar. Özetlemek gerekirse Bass ve Avolio'ya göre;

Transaksiyonel liderler

1. Şarta bağlı ödüllendirme sistemine
2. Hem aktif hem de pasif yönetime
3. Tam serbestlik (laissez-faire) yönetim tarzına, önem verirlerken;

Transformasyonel liderler

1. Karizmaya
2. İlhama
3. Zekasal simulasyona
4. Kişisel değerlere, önem verirler.

Burns'e göre, yöneticiler transaksiyonel, liderler ise transformasyonel özellikler taşırlar. Aynı kişiye göre bu iki tarz liderlik boyutunun zıt kutuplarındadır ve birbirinden bağımsızdır.

Karizma kişinin çekiciliği ile ilgili bir kavramdır. Bir kişinin sahip olduğu karizma başkalarını etkilemede önemli rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile, başkalarını, kendi isteği yönde davranmaya sevk eden kişidir. Bu tarz liderler, her zaman vizyona ve amaç duygusuna sahiptirler. Güçlü oldukları yanlarının farkındadırlar ve bunun üzerine yatırım yaparlar. Ülkemizden Atatürk, dünyadan Napoleon ve Kennedy, yönetim çevresinden ise Chrysler'den Lee Iacocca, IBM'den Thomas Watson, General Motors'dan Alfred Sloan karizmatik liderlere örneklerdir

Karşılaştırmalı Liderlik Davranış Biçimleri: Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbestlik Taniyan Liderler

Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi almış insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların hiçbir söz hakkı yoktur. Otokratik liderlik tarzının en olumsuz yönü, liderin aşırı derecede astların duygularını dikkate almamasıdır. Bu astlar arasında iş tatminsizliğine ve işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına sebep olabilir.

Demokratik-katılımcı liderler ise, sahip oldukları otoritelerini astları ile paylaşma yetkisi taşırlar. Bu sayede işletmeler daha etkin kararlar alabilme imkanına sahip olurlar. Bir diğer yararı ise kendini çalıştığı işletmenin bir parçası olarak görmeye başlayan astların motivasyonları üzerindeki olumlu etkisidir. En olumsuz yanı, karar mekanizması yavaş işlemesine bağlı olan kayıplardır. Acil durumlarda bu liderlik tarzı başarısız kalmaktadır. Bunun yanında herkesin fikrini alma çabası bazı durumlarda konu hakkında bilgisi olmayan astları zor durumda bırakabilmektedir.

Tam serbestlik taniyan liderler ise, sahip oldukları otoriteye en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi halinde bırakan ve her astın kendisine tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamasına olanak veren bir liderlik tarzı sergilerler. Bu tarz liderlikte, liderin asıl görevi malzeme ve kaynak sağlamak ya da bu konularla ilgili sorunları çözmektir. Yönetim uygulamalarında son derece güncel bir kavram olan “personel güçlendirmesi” konusu ile yakından ilişkilidir ve bu tarzı sergileyen liderler astların yaratıcılıklarını ve inisiyatiflerini artırmaktadırlar. Bu tarz liderlik konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip astların yeni düşünceler üretebilmesi için son derece uygundur. Ancak kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun astların yönlendirilmesinde, bu liderlik başarısız kalmaktadır.

Dünya Kupası'nda A Milli Futbol Takımı'nın danışmanlığını yaparak, kazanılan bu önemli başarıda etkin bir rol oynayan Turgay Bıçer, sadece spor değil, iş ve eğitim dünyasında mesleki ve kişisel gelişime yönelik NLP orijinli seminerler veriyor. Çeşitli dergi ve gazetelerde köşe yazıları yazan ve TRT 2'de Başarı Basamakları adlı programı yapan Bıçer'in NLP Kişisel **Liderlik**, Doruk Performans ve Kazanmak Beyinde Başlar isimli kitapları bulunuyor.

Gerek ulusal gerekse uluslararası spor ve iş çevrelerinde, NLP, mentörlük ve spor psikolojisi alanlarında etkili bir isim olan, birçok profesyonel sporcu ve takıma danışmanlık yapan, iş dünyasında doruk performans, **karizmatik liderlik**, etkili iletişim, NLP ve stres yönetimi seminerleri veren Turgay Bıçer'le söyleştik...

LİDERLİK VE KARİZMA

Lider dediğin **karizmatik** gerek. Peki nedir bu karizma?

Esasını sual edecek olursanız, devrin icaplarına göre tarifi ve muhteviyatı farklılık arz etse de, **liderlik** evsafının mahiyeti değişmemiştir: **Lider addedilen şahıs sadece fikriyatı ve müktesebatı itibarıyla**

sağlam olmayacak, buna ilaveten etrafına hal ve etvarıyla da müteessir ve muvaffak bir intibaa aksettirecek tabiatla olacaktır. İşte bu kaabiliyetlerin yekununa KARİZMA deniliyor.

Televizyon denilen alet bu derece hayatımıza dahil olmamışken, lider dediğiniz kişinin görüntüsü pek mühim olmasa gerekti diye düşünebilirsiniz. Ama nazarı dikkate almak lazımdır ki, bir vakitler halk liderlerini rey atıp da seçmiyordu. O vakitler ahalinin genel görüşü, bir lidere biat etmesi ve onun peşinden gitmesi, liderin yakınındakilerden -komutanlarından, vezirlerinden vs.- kaynaklanan bir netice idi.

Lider ise, yakın çevresinde zaten müteessir ve kuvvetli bir intibaa bırakabilmeliydi ki diğer insanlara hükmedebilsin, sözünü geçirebilsin.

Halkla münasebetler müteahhasısları yeni yeni mülhaza eder oldular velakin bu hususların ehemmiyeti evvelden beri bilinmekteydi.

- Misal; Farabi (870 - 950) 'Ara-yi ehl-i Medine-tül Fazıla' isimli eserinde bir liderin sahip olması şart olan vasıfları saymıştı ki, ona göre toplumu Organları tamam ve sağlıklı olmalı
- Anlayışlı olmalı
- Hafızası güçlü olmalı
- Akıllı ve ince görüşlü olmalı
- Güzel konuşur olmalı
- Öğrenmeye gönüllü olmalı
- Yiyeceğe, içeceğe ve eğlenceye tutkun olmamalı
- Doğruluğu sevmeli ve yalancılıktan tiksinnmeli
- Nefsini yüksek tutmalı ve kendisinden kuşku duyulmasına neden olacak şeylerden imtina etmeli
- Dindar olmalı ve dünya kaygılarında gözü bulunmamalı
- Adaletli olmalı ve kötülük yapmaktan imtina etmeli
- Sabır ve sebat sahibi olmalı

* * *

Bundan birkaç sene evvel okuduğum bir makalede, François Mitterand'ın vefatını müteakip, artık dünyada 'liderler' devrinin kapandığı, bundan sonra ancak 'idarecilerin' dünya siyasetine yön vereceği iddia olunmaktaydı.

Günümüzde ise televizyon ve medyada iyi görüntü verip iyi konuşan kişiler, geniş halk kitlelerin tercihi mazhar olup yüksek nispetlerde rey alabilecekleri kanaatine binaen '**karizmatik** lider' kabul ediliyorlar.

Bu tespitte hakikat payı olsa gerektir. Dikkatinizi celbederim: En son genel seçimlerde, hatta İzmir gibi kültür seviyesi en yüksek ve modern bir şehrimizde dahi, hanımlarımız sadece liderini 'yakışıklı ve **karizmatik**' bulduğu bir siyasi partiye çok yüksek nispette rey verdiler.

İbret bir durumdur.

İşlerine geldikçe, halkın şaşmaz sağduyusundan dem vuran bir kısım gafil münevveran, bu durumu 'iyi hazırlanmış bir reklam kampanyasının sonucu' şeklinde izah etmeyi tercih etti.

Bu hesapça, 'kafi derecede iyi hazırlanmış bir reklam ve tanıtım kampanyası' marifetiyle, memleketin başına, evvelce her cins zararlı faaliyette bulunmuş ve hatta tehlikeli emellere sahip birileri de getirilebilir, öyle mi?

* * *

Naçizane kanaatimce; etrafına kafi derecede akıllı, basiretli ve becerikli bir ekibi toplamayı başarabilmiş bir lider, televizyonlarda güzel görüntü veren süs bebeklerinden daha iyi bir liderdir.

Peki böyle bir kişinin halkımızın teveccühüne mazhar olması ne derece mümkündür? Sizleri bu sorunun cevabı üzerinde düşünmeye davet ediyorum.

Nedir gerçek liderlik?

Her şeyden önce, gerçek lider, insanı seven ve ona değer veren bir yapıya sahiptir. Sevecen ve alçakgönüllüdür. Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plana çıkar. Kendisinden önce, izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almıştır. Dürüsttür, adildir. İnsanlara güven verir, onlara güvenir . Vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte ve elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkansız da olmayan bir hedeftir. İyi bir iletişim ustası olduğundan izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz .Resmin tamamını görür. Engelleri çok önceden bertaraf eder. Anlaşmazlıkları basite indirgemede uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine maleder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirirken kendisini lüzumsuz gösterir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar.

Peki zor mudur bunları yapabilmek? İlle de doğuştan yetenekli mi olmak gerekir?

Cevap Hayır, tüm bunlar öğrenebilen ve sistematik ve disiplinli bir şekilde kazanılabilen özelliklerdir. Başarabilmek için önce duygusal zekamızı geliştirmeliyiz.

Öz bilinç öncelikle duygusal bilincimizi yani kendi duygularımızı okuyabilme anlayabilme ve performansımıza ve ilişkilerimize etkilerini tanımlayabilmekle başlıyor.

Öz bilinç daha sonra kendi öz değerlendirmemizi yaparak güçlü ve zayıf taraflarımızı tanıma yani kendi SWOT analizimizi yaparak güçlü yönlerimizi öz güven hanemize yazıp zayıf yönlerimizi iyileştirmeyi kapsıyor.

Öz yönetim başkalarına ve kendimize zarar veren duygularımızı kontrol altında tutabilme, devamlı güven ve dürüstlük örneği olabilme, sorumluluklarımızı ve kendimizi yönetebilme, değişen koşullara çabuk adapte olarak engelleri aşabilme , kendi iç mükemmellik standardınızı oluşturabilme ve de fırsatları yakalamaya hazır olmayı gerektiriyor.

Sosyal bilinç empati ile başlıyor. Yani başkalarının duygularını hissedebilme, onların bakış açısı ile düşünebilme ve onların endişelerine ilgi duyma. Örgütsel yaşamın akıntılarını iyi öğrenip karar şebekeleri kurup politika rotasını iyi belirleyerek Müşteri tanımına giren tüm sosyal paydaşları tanıyıp onları mutlu kılmakla son buluyor.

Sosyal yetenekler vizyoner **liderlik**, başkalarını etkileyebilme taktikleri üretebilmek. Başkalarını geliştirerek yönlendirmek ve yetiştirmek, çok güçlü bir iletişim yeteneği geliştirerek önce dinlemek ve sonra temiz , net mesajlar verebilmek, yeni fikirler üretip değişimi ateşleyerek insanları vizyon doğrultusunda harekete geçirebilmek. Anlaşmazlıkları indirgeyerek çözüme yönlendirmek. Sağlam bir ilişkiler ağı kurarak bunu koruyabilmek ve de ekip çalışmasını işbirliğini benimsetebilmek olarak tanımlanabilir.

İşte etkin bir lider olabilmeyi öğrenebilmek için bu dört temel yetenek doğrultusunda kendimizi değiştirmeye çalışmalıyız. Kısacası önce kendimizle barışmalı sonra kendimizi tanımalı insana değer vermeyi ve onları harekete geçirebilecek yaratıcı yetenekleri kazanmayı öğrenmeliyiz.

Lider olabilmek için önce gönüllü takipçiler, yani size inanmış ve güvenmiş bir grup insan olması gerek. Tek başınıza lider olamazsınız. Onları vizyonunuza inandırabilmek için, iletişim ve ikna yeteneklerinizin gelişmiş olması, onlara güven verebilmek için, dürüst, adil, verdiği sözleri tutan, sağlam bir kişilik ve karakter gereklidir.

Gerçek Lider

İnsanların içindeki tutsak enerjiyi ateşleyin. Soyut kavramların tanımlanması dünyada hep tartışılmış ve herkes tarafından ayrı algılanmıştır. İşte "liderlik" de bu soyut kavramlardan biridir. Lider nedir diye sorduğunuzda yüzlerce tanım dökülür önünüze. Bazıları bunu çok karmaşık ve ulaştırılması güç bir özellik haline getirir.

Liderliğin genlere yazılı bir sır olduğunu, doğarken lider doğulduğunu ve sonradan lider olunamayacağını, liderliğin öğrenilemeyeceğini savunanlar vardır.

Bunun terside görülür. Şans, torpil, yada demokratik olmayan bir seçim sistemi ile bir organizasyonun, bir kuruluşun yada bir partinin başına getirilen bir yöneticiye gerçek bir lider olmasa da hemen **liderlik** yaftası yapıştırılır. **Liderlik** bu kadar da ucuz değildir.

Gelin, gerçek lideri tanımlayalım. Ama bunu yapmadan önce , "**Liderlik** doğuştandır" tezini irdeleyelim. Bu tezi savunanların yanılması şudur. Güçlü ve gerçek bir liderin yüzlerce özelliğinden yalnız ikisini, yani doğuştan gelen "hırs" ve "karizma" yı ön plana çıkarırsanız,

o zaman **liderlik** doğuştandır diyebilirsiniz. Gerçekten de hırs ve karizma genetik özelliklerdir.

Bu iki özellik lideri daha da güçlü kılar. Ancak liderin yüzlerce özelliğinden sadece ikisidir bunlar. Bazen de bu iki özellik liderliğin karanlık yüzünü oluşturur. Tarih çok hırslı ve **karizmatik** liderlerin izleyenlerini felaketlere sürükledikleri örneklerle doludur. Adolf Hitler de bu örneklerden biridir. Kendi ihtirasları, ünleri ve prestijleri için insanları manipüle etmek, onları etkilemek ve onlarla oynamak narsist bir liderliktir. Bu tip liderler kayıtsız şartsız itaat beklerler.

İzleyenlerinin eleştiri olanağını korku ile sindirerek kendi bildiklerini yapar ve çoğu zaman tek kafanın ürünü olan ve ihtiraslarının esiri olan fikirleri ile insanları felakete sürüklerler.

Sonuç, doğuştan gelen hırs ve karizmanın diğer özellikler olmadan iyi bir lider yaratamayacağıdır.

Şimdi de, ucuz liderliğe bakalım. Bir kuruluşun başına torpille yada şansla gelmişsiniz.

Etrafa emirler veriyorsunuz. İnsanlar kerhen ve mecburen sizin dediklerinizi yapıyor. Korku yaratıyorsunuz. Önünüzde eğiliyorlar. "Evet efendim, baş üstüne efendim". Birkaç kişiye fırça, örnek olsun diye. Sadistçe bir zevk alıyorsunuz bundan. İnsanlar sizi sayıyor, ama sevmiyor.

Bir de üstelik duygusal cahilsiniz. Duygusal cehalet. En tehlikelisi. Kendisinin ve başkalarının duygularını ayırt edemeyip onları algılayıp tanımlayamamak. Duygusal cehaletin esiri olan insanlar liderliğin bence en önemli özelliği olan "empati" den yani kendini başkalarının yerine koyarak düşünebilme olgusundan habersizdir. Bu insanlar yaratıcılığı teşvik edemez.

İnsanların içindeki tutsak enerjiyi ateşleyip serbest bırakamaz. Ülkelerin yönetimlerinde de zaman zaman bu tip ucuz liderler olmuştur. Özellikle parti içi demokrasilerin olmadığı ve başkanların ayarlanmış delege sistemi ile seçildiği, başkanın istediğini istediği sıradan ve yerden milletvekili adayı yaparak korku temelli saygı yarattığı ülkelerde, başkanlar, her zaman gerçek lider olmayabilir.

Lider olabilmek için önce gönüllü takipçiler, yani size inanmış ve güvenmiş bir grup insan olması gerek. Tek başınıza lider olamazsınız. Onları vizyonunuza inandırabilmek için, iletişim ve ikna yeteneklerinizin gelişmiş olması, onlara güven verebilmek için, dürüst, adil, verdiği sözleri tutan, sağlam bir kişilik ve karakter gereklidir.

Lider doğru işleri yapar. İşleri doğru yapanlar ise liderin takipçileridir.

Bir lider aramak!

Aslında dünyanın **karizmatik** liderler çağını geride bıraktığını herkes biliyor. **Karizmatik** liderler, yirminci yüzyılın labirentlerinde kaldı. İki önemli gelişme siyasetteki **liderlik** kavramının niteliğini değiştirdi: Önce ideolojilerin dünya ölçeğinde çöküşü yaşandı. Yirminci yüzyılın hakim ideolojileri yıkılan **"duvar"**ın altında kaldı. İdeolojiler olmayınca onların kitleler önündeki öncülüğünü yapan liderlere de ihtiyaç kalmadı. Öte yandan, Batı-Doğu Avrupa ekseninde bu gelişme yaşanırken, aynı sıralarda, üçüncü dünyanın diktatörleri de iç ya da dış dinamiklerin etkisiyle birer birer devrildiler. Ne çok heykel yerlerde parçalandı yirminci yüzyılın sonuna doğru. Diktatörlerin gidişi de onun anti-tezi olan batılı **"karizmatik"** liderlerin sahneden çekilmeleri sürecine hız verdi. Bu süreç, yirminci yüzyılın sonunda başladı ama henüz sonlanmadı. Türkiye'de ise çok daha ağır gidiyor.



Turgut Özal dikkat çekici bir başlangıçtı. Ne fiziği, ne hitabeti, ne hayatın içindeki duruşu ve ne de yaşam tarzıyla, asla **"karizmatik"** bir lider gibi durmuyordu. Çevresinde **"ortak akıl"** harekete geçirmeye çalışıyor; bu mümkün olmadığında da, öykündüğü ülkelerde hakim olan **"ortak akıl"** kendi ülkesine olduğu gibi naklediyordu. Türkiye'nin atılım yılları sayılan 1980'lerde, bütün o reformlar olurken, ülkenin başında alışıldık anlamda **"karizmatik bir lider"** yoktu.

Türk siyaseti, sonraki yıllarda bu süreci devam ettiremedi. Derinleşen sosyal ve ekonomik krizler, siyasette **"normalleşme"**ye izin vermedi. Sağda da, solda da, kitlelerin kaderini teslim edeceği liderler arandı hep. Yenileri bulunamadığında, eskilere sınımsız sarılındı. 70'lerindeki liderlerin biri hala **"Karaoğlan"**, öteki **"Başbuğ"**, beriki **"Baba"**, bir diğeri de

"Hoca" olarak, hala baş tacı ediliyordu. Dünya Mersin'e giderken, tersine akan nehirler, ülkedeki ekonomik ve sosyal krizleri daha da derinleştirmekten başka bir işe yaramadı. Ama kriz derinleştikçe; kitlelerin lidere sarılma ihtiyacı da ortadan kalkmadı. (Toplumsal bilincin alt beyinde izleri kolay silinmeyen "**padişah-teba**" geleneği de galiba süreci zorlaştıran bir başka etkendi.) Burada bir başka parantez daha açmanın zamanıdır belki: Batılı ülkelerde, futbol taraftarları arasında yapılan kamuoyu araştırmalarında, tuttukları takımın "**Başkan**"ının adını bilenlerin yüzdesi çok düşük. Öteki yöneticilerinse adını bilen bir kişi bile yok. Bilmeleri de gerekmiyor. Bizde ise; yöneticilerin beşi-onu ortada görünmediği zaman, taraftarlar kendilerini "**yalnız bırakılmış**" hissediyor. Parantezi kapatalım.



Türkiye siyaseti, geriden izlediği süreçte, yeni döneme "**ara formül**"lerle geçiş yapıyor. Yani...

Kitleler, "**iktidar partisi**"nde olduğu gibi "**karizmatik**" liderin çevresinde toplanırken, o **karizmatik** lider de, ortak aklın kurmaylarını etrafında topluyor. Muhalefet partisi ise, iktidar partisinin formülünden şifa arıyor. Şifa'nın derde deva olması ise; karizma'nın formülünün doğru formül; ortak aklın derecesinin yeterli olup olmamasına bağlı görünüyor. Ama, son tahlilde golleri "**Başkan**" değil, sahadaki takımın oyuncuları atıyor...

Karizmatik liderlikten demokratik liderliğe

Dünden bugüne devlet yönetiminde görev almış liderler incelendiğinde birbirinden farklı çok sayıda lider tipiyle karşılaşmak mümkündür. Ancak, fazla ayrıntıya girilmezse bunların sayısı ikiye indirilebilir: Karizmatik lider, demokratik lider❖

Karizmatik liderlik demokratik liderlikten daha eski ve daha çekicidir. Adından da anlaşılacağı üzere (charisma: hibe edilmiş) karizmatik lider kendisinde birtakım olağan üstü özellikler olduğuna inanır. Sadece kendisi değil, başta yakın çevresi olmak üzere taraftar da buna inandırılmıştır.

Büyünün bozulmaması için karizmatik lider halk içine pek çıkmaz. Hayatını daha çok kapalı kapılar ardında geçirir. Etrafında liyâkatte olmasa da itaat ve sadâkate temayüz etmiş birtakım insanlar vardır ki liderlerinin koltuğu için her türlü fedâkârlığa hazırdırlar. El altından liderlerinin olağan üstü meziyetlerine dâir rivâyetler yaymak bunların öncelikli görevlerindendir.

Karizmatik idarede ❖eleştiri❖ye yer yoktur. Tesadüfen böyle bir yola tevessül eden olursa en ağır şekilde cezalandırılır. Lider ne derse doğru odur. Onun sözünün üstüne söz koymak kimin haddine?.. Zaman zaman toplantılar yapıp kararlar alındığına bakmayın. Lider bu toplantıları kendi görüşlerini tasdik ettirmek için düzenler.

Aslında ❖karizmatik liderlik❖le ❖diktatörlük❖ arasında ❖bir adım❖lık bir mesafe vardır. Liderin etrafındakiler dalkavukluğun dozunu biraz artırdılar mı karizmatik lider o adımı da atar ve aradaki mesafe kapanır. Al sana bir diktatör❖ Hitler, Lenin, Stalin, Saddam

böyle çıkmıştır ortaya.

Demokratik lider karizmatik lider gibi kerameti kendinden bilmez. O, demokrasiye inanır. Birikimini alın terine borçludur. Gücünü de halktan alır. Esâsen demokratik lider bilir ki emsalleriyle arasında **halkın kendisini seçmiş olması**ndan başka bir rüchâniyyet yoktur. Dolayısıyla o, koltuğa yapışık değildir. Görevi halkın düşünce ve özlemlerini dillendirmek, gücü yettiğinde onları kuvveden fiile çıkarabilmektir.

Demokratik lider halka hizmeti Hakka hizmet olarak görür. Onun, kendisine yahut âilesine ayıracak vakti yoktur. Nûrettin Topçu'nun ifadesiyle o, **Yaşama zevkini bırakmış, yaşatma aşkına gönül vermiştir.**

Demokratik lider, dost görünen bazı menfaatperestlerin etrafını kuşatmasına aslâ izin vermez. O, devamlı alkışlayanların değil, yeri geldiğinde **yanlış yapıyorsun** diyebilme cesaretini gösterebilenlerin gerçek dost olduğunu çok iyi bilir.

Kıscacası; karizmatik lider şöhrete, demokratik liderse hizmete tâliptir. Biri şöhret budalası, diğeri hizmet sevdâlısı. Budalalık devrinin bittiğini göremeyenlere veyl!...

Nerede o zamane liderleri?

Acaba gerçek lider kim? Veya şu yıllardır tartışılan lider kim, yönetici kim?

Patricia Gazze, Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanı

“Biraz abartıyorsun bence. Cesur diyorsun ama adam sadece söylemek konusunda cesur. İcraata gelince somut hiçbir şey yok. Senelerdir hep aynı hikayeler. Sene başında bir motivasyon konuşması, sene sonunda ortada değişen hiçbir şey yok. Adam **karizmatik** olmayı, **liderlik** yapmayı seviyor. Ona lafımız yok. Ama daha ileriye gitmek ve götürmek için bir motivasyon göremiyorum ben. Sonra kaç senedir aynı yerde. Bırakmıyor ki kimse yerine geçsin. Etrafında o kadar bilgili, deneyimli adam var, hiç birinin etkinliği yok. Ben bu adama lider demem.”

Acaba gerçek lider kim? Veya şu yıllardır tartışılan lider kim, yönetici kim? Şirketlerin hala bir lidere ihtiyacı var mı? Yada sadece bir lidere mi? Yoksa 2, 3... ve daha yüzlerce lidere mi? Şirketlerin aradığı kaliteli liderlerin en önemli özellikleri neler? Bu özellikler doğuştan mı geliyor yoksa geliştirilebilir mi? Geliştirilebilirse nasıl? İnsan Kaynakları Departmanları bu konuda neler yapabilir?

Liderlik ile ilgili bu ve benzeri bir çok soru halen şirketlerin ve özellikle İnsan Kaynakları departmanlarının gündemindeki aktüel konular arasında yer almaya devam ediyor

Ancak yönetimi sadece tepe yöneticisi olarak düşünmemek gerekiyor. **Karizmatik** bir tepe yöneticisinin (Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı gibi) bir çalışan sürüsünü belirli bir hedefe doğru sürüklemesi eskisi kadar beklenen ve arzulanan bir durum olmaktan çıkıyor. Daha doğrusu, bu durum artık çok fazla mümkün gibi görünmüyor. Değişim o kadar hızlı ve dikkate alınması/hakim olunması gereken konular o kadar fazla ki; bütün bu yükü tek bir kişinin sorumluluğuna vermek hem akıllıca hem de insafı değil.

Bunun yanı sıra, artık uzun süre çalışmış olmanın getirdiği bilgi birikimi ve tecrübe ile karizma etkin bir lider olmak için yeterli vasıflar değil. Yeni liderlerin hem liderlerde olmazsa olmaz dediğimiz çalışanlara ilham ve motivasyon verme özelliğine sahip, hem de etkin bir yönetici gibi rakamlarla, sonuçlarla, süreçler ve yapılarla haşır neşir kişiler olması gerekiyor. Zira artık liderler için yön vermek kadar sonuç almak da aynı derecede önemli. Ve bunların dışında burada saymadığımız bir çok ek özellik...

Literatüre baktığımızda, “**Liderlik** Yolu: **Liderlik** Konusunda Güçlü Şirketler Nasıl Oluşturulur? (The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company)” kitabının yazarları Ram Charan, Stephen Drotter ve James Noel’in liderliğin 6 aşamalı bir süreç olarak tanımladığını görmekteyiz¹. **Aşama:**

Kendini yönetmekten başkalarını yönetmeye geçiş. (takım lideri, ilk kademe yönetici)

2. Aşama:

Başkalarını yönetmekten yöneticileri yönetmeye geçiş (orta kademe yönetici, departman müdürü gibi)

3. Aşama:

Belirli bir fonksiyonun yöneticisi olarak birden fazla fonksiyonu etkileyebilecek bir pozisyona geçiş (Direktör gibi)

4. Aşama:

Birden fazla fonksiyonu içeren bir iş grubunun yöneticisi pozisyonuna geçiş (Business Manager)

5. Aşama:

Birden fazla iş grubunu içeren bir grubun yöneticisi pozisyonuna geçiş (Grup Yöneticisi)

6. Aşama:

Tüm işletmenin yöneticiliği pozisyonuna geçiş (Genel Müdür, İcra Kurulu Başkanı gibi)

Bu anlamda, **liderlik** bir anda kazanılan değil, yıllar içinde gelişen ve olgunlaşan bir özellik olarak tarif edilmektedir. Belirtilen 6 aşamanın her birinde, sorumluluk ve etki alanı, karar verme, risk ve inisiyatif alma becerisi gibi faktörler farklılaşmaktadır. Ancak kişi her aşamada, yetki ve sorumluluk alanında bir lider olarak değerlendirilmektedir. Bu haliyle **liderlik** sadece şirketin tepesinde tek bir kişiye ait değil, her seviyede karşılığı bulunan bir sıfat halini almaktadır. Özellikle, takım lideri gibi pozisyonlarda kişilerin yönetsel bir unvandan kaynaklanan bir yetki olmadan dahi, inisiyatif kullanarak diğerlerini yönlendirmesi, takım üyelerinde heyecan ve motivasyon yaratması beklenmektedir.

6 aşamalı **liderlik** sürecinin sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlamak ve sonunda kaliteli liderlere sahip olmak için dikkat edilmesi gereken önemli birkaç konu göze çarpmaktadır.

LİDER ADAYLARININ SEÇİMİ

Öncelikle, ilk aşamadaki lider adaylarının seçiminde gerek İnsan Kaynakları departmanlarının gerekse yönetimin hassas olması gerekmektedir.

Özellikle ülkemiz gibi belli bir kıdem yılından sonra gerek şirket içinde gerekse sosyal çevremizdeki kişilerin bizden bir yönetici unvanı bekledikleri bir ortamda, bu aşama bazı çalışanlar için oldukça zorlu bir geçiş olacaktır. Kimi çalışanlar yönetici olmaktan ziyade belirli bir teknik konuda uzmanlaşmayı ve yıllar içinde o konunun danışmanı olmayı tercih edebilecektir. Ancak kültürel nedenlerden dolayı bunu ifade edemeyeceklerdir. Bu durumda, şirketin faaliyet alanı ve stratejileri doğrultusunda teknik uzmanlığa ihtiyaç duyup duymadığına karar vermesi gerekmektedir. Teknik uzmanlığa ihtiyaç duyuluyorsa, buna yatkın çalışanların kariyerlerinin başında teşhis edilip yöneticiliğe yönlendirilmemesi gerekmektedir. Bu kişiler gerek ücretlendirme sistemleri gerekse farklı kariyer yolları ile (proje danışmanlığı, teknik uzmanlık gibi) motive edilmelidir. Böylece kişilerin yönetici olmak istememeyi daha rahat ifade edebilecekleri bir kültürün ve ortamın yaratılmasına katkıda bulunulacaktır. Buna iyi bir örnek olarak, Kodak'taki "Lider Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi" uygulaması gösterilebilir. Merkez, yönetici olmak isteyen tüm çalışanlara açık, 4 aşamalı bir "**Liderlik** Eğitimi" programı düzenlemiştir. İlk aşamanın sonunda katılımcıların %25'i "Öğrendiklerinizden sonra hala lider olmayı istiyor musunuz?" sorusuna "Hayır" cevabı vererek eğitimi terketmiştir. İkinci aşamanın sonunda yine aynı soru sorulmuş ve yaklaşık yine %25'lik bir kesim eğitime devam etmeme kararı almıştır. Sonuç olarak Kodak, gerçekten lider olma motivasyonuna ve kararlılığına sahip kişileri geliştirme yoluna gitmiştir.

Çalışanların lider olmak istemediklerini veya olamayacaklarını her zaman bu kadar rahatlıkla ifade edemeyecekleri bilinmektedir. Bu noktada, **liderlik** potansiyellerini ölçmeye yönelik insan kaynakları uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Ancak öncelikle yapılması

gereken **liderlik** ve yönetim kademelerinden neler beklendiğinin tanımlanması, şirketin vizyonu ve stratejileri ile uyumlu yönetici yetkinliklerinin belirlenmesidir. 20 yıllık insan kaynakları geçmişi olan, Doğal Olmayan **Liderlik** (Unnatural Leadership) kitabının yazarı ve aynı zamanda CDR International yönetici geliştirme firmasının ortaklarından David Dotlich'e göre, yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi aşamasında İnsan Kaynakları departmanlarının aşağıda belirtilen 3 soruya cevap verebiliyor olması gerekmektedir.

1. Şirket kimleri lider olarak seçmekte, kimleri gerek kariyer gerekse ücret açısından ödüllendirmektedir? Bu kişilerin ortak özellikleri nelerdir?

2. Şirketin mevcut ve gelecek stratejileri, çalışma modeli, içinde bulunduğu rekabet ortamı, kültürü ve kullandığı teknoloji düşünüldüğünde hangi yetkinliklere ihtiyaç duymaktadır?

3. Mevcut yapı ile uyumlu olmasa dahi, şirketin ihtiyaç duyduğu yetkinlikler ne şekilde zenginleştirilebilir, üstüne neler eklenebilir?

Yönetici yetkinliklerinin, daha önce belirtilen 6 **liderlik** aşaması boyunca -her aşamada olmasa da- farklılaşacağı aşikardır. Yetkinlikler belirlenirken kritik aşamalarda beklenenler açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.

Yönetici yetkinliklerinin belirlenmesinden sonra, İnsan Kaynakları Departmanlarının vakit kaybetmeden aşağıda belirtilen 2 ana konuya odaklanması gerekmektedir.

1. Yönetici yetkinliklerinin sergilenebileceği ortamı ve kültürü oluşturmak

Örneğin, "Risk Alma"yı bir yönetici yetkinliği olarak belirlemiş bir firma, hata yapmayı tolere edebilen, çalışanlarını alınan riskin doğurduğu hatalardan dolayı cezalandırmayan bir kültüre sahip olmalıdır. Benzer şekilde, "Çalışan Geliştirme" yetkinliğini tüm yöneticilerinden bekleyen bir firma, eğitime gerekli yatırımı yapmayı göze almış, eğitim fırsatlarını tüm çalışanlarına yaygınlaştırmış olmalıdır. Şirket kültürünü ve ortamını yetkinliklerin geliştirilmesini sağlayacak şekilde şekillendirmek büyük ölçüde yönetimin desteğini almış bir İnsan Kaynakları Departmanına düşmektedir. Bu anlamda, kariyer yönetimi sistemlerinin yetki devri ve delegasyonu ön plana çıkaracak şekilde, performans ve eğitim sistemlerinin ise yetkinlik performansını geliştirecek ve ödüllendirecek şekilde yapılandırılması önem kazanmaktadır.

2. Adayların **liderlik** potansiyellerini belirlemek

Adayların **liderlik** potansiyellerini belirleyebilmek için, hedefler ve yetkinliklere dayalı ve kurumsal hedeflerle uyumlu bir performans yönetimi sisteminin varlığı esastır. Bunun yanında en çok kullanılan yöntemler arasında, "360 Derece Değerlendirme" ve "Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi" uygulamaları gösterilebilir. Her iki uygulamanın da temel amacı, şirketin geleceğini belirleyecek kişilerin seçimi gibi önemli bir süreci mümkün olduğunca objektif hale getirmek ve adayların gelişim alanlarını tam ve doğru bir şekilde tespit edebilmektir. Her iki uygulama da şirketin kritik gördüğü **liderlik** aşamalarının tümünde uygulanabilir. Önemli olan, sonuçların doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve gerçekten **liderlik** potansiyeli olan çalışanların doğru gelişim faaliyetleri ile desteklenerek bir sonraki aşamaya hazırlanmasıdır. Bu noktada, kişinin de geliştirilmeyi beklememesi, proaktif bir şekilde kendi gelişim sürecini sahiplenmesi, hatta gerekiyorsa gelişim faaliyetlerini kendisinin başlatması ve istikrarlı bir şekilde uygulaması veya uygulanması için istekli ve talepkar olması gerekmektedir. Bu da ancak, **liderlik** kültürünün yerleşmesi ve kişilerin bu tür davranışları için ödüllendirilmesi ile mümkündür.

LİDERLİK

AŞAMALARININ

TAKİBİ

Lider adaylarının doğru belirlenmesinin yanında, **liderlik** sürecinin sağlıklı işlemesi için

kritik konulardan bir diğeri de, belirtilen 6 aşamanın sistematik olarak takip edilmesi ve aşamaların atlanmaması kuralına uyulmasıdır. Kişi her aşamada farklı bir davranış özelliğine ve bakış açısına odaklanmış bir şekilde çalışmaktadır. Örneğin, bir fonksiyon yöneticisi daha çok fonksiyonunun operasyonel verimliliği ve etkinliği ile ilgili iken, bir iş grubunun yöneticisi operasyonel hedeflerden ziyade stratejik hedeflere odaklanacaktır. Bir grup yöneticisi ise daha çok sermayenin yönetimi, yöneticilerin ve kritik yetkinliklerin geliştirilmesi gibi konulara yoğunlaşacaktır. Dolayısıyla her aşamada beklenen davranış özellikleri farklılaşacaktır.

Bir çalışanın fonksiyon yöneticiliğinden grup yöneticiliğine atlaması veya fonksiyon yöneticiliğinden iş grubu yöneticiliğine geçişten kısa bir süre sonra grup yöneticiliğine terfisinde yeni pozisyonunun gerektirdiklerini tam olarak karşılayamaması riski doğmaktadır. Bir anlamda, stratejik olması gereken operasyonel liderler ile karşılaşmaktadır. Özellikle beklenmeyen yönetim değişikliklerinde (üst yönetimin istifa etmesi veya yönetimin değişmesi gibi) veya yönetici atamalarının objektif ve kurumsal insan kaynakları uygulamalarından ziyade yöneticilerin inisiyatifine bırakıldığı durumlarda bu tür uygulamalara rastlanmaktadır.

Bu durum, etkin bir yedekleme planının gerekliliğini bir kez daha ön plana çıkarmaktadır. Kişiler beklenmedik bir durum oluştuğu için belirli pozisyonlara getirilmemeli, pozisyonlara gerçekten hazır olanlar arasından bir seçim yapılmalıdır. Bu nedenle, birkaç kritik pozisyonla sınırlandırılmış yedekleme planları yerine, yaygınlaştırılmış ve çalışana özel gelişim planlarıyla desteklenmiş bir yedekleme planının hayata geçirilmesi gerekmektedir.

KISACASI; “FARK YARATAN FARKTIR”