

## 2. BÖLÜM

### KURUMSAL LİDERLİK

Liderlik vasfı, günümüzde kurumsal iletişimde en çok önem atfedilen temel faktörlerden biri hâline gelmiştir. Bu noktada belirtmemiz gerekir ki, kurumsal liderlik dendiğinde yalnızca şirket yöneticileri akıllara gelmemeli. Yönetici ve lider olmak arasındaki farka bir önceki bölümde kısaca değinmiştik. Soyut bir değer olan liderlik, yalnızca şirket yöneticilerinin değil, aynı zamanda fark yaratmak isteyen sanatçıların, politikacıların ve düşünürlerin sahip olması gereken temel özelliklerden biridir.

Liderlik dendiğinde, insanların aklına ilk gelen kendilerini sosyal, kişisel ve profesyonel anlamda geliştirmektir. Şirketler ise, liderlik vasfına sahip olan çalışanlara sahip olmak ister; çünkü liderlik özelliğine sahip olan bireylerin kurumlarında fark yaratacağına inanılır. Her iki varsayımın da anlamlı olduğunu, liderliğin doğuştan gelen değil, sonradan kazanılabilecek bir özellik olması nedeniyle fark yaratan, önemli bir vasıf olduğunu vurgulayabiliriz.

Peki liderlik nasıl tanımlanabilir?

Yakın tarihe bakıldığında, liderliğe atfedilen özelliklerin aslında birbirinden oldukça farklı olduğunu görürüz. Örneğin, 1920'li yıllarda liderlik, kitleleri etkisi altına alma ve kitleler arasında itaat, sadakat ve işbirliği duygusu uyandırma olarak tanımlanırken (Moore, 1927), 1930'lü yıllarda liderliğin güç altına alma ile değil, etkileme gücüyle özdeşleştirilen bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırıldığı görürüz.

1940'lı yıllara gelindiğinde liderlik, grup eylemlerinde ikna gücüyle yönlendirme yetkisine sahip olmak olarak açıklanırken (Hemphill, 1949), 1960'a gelindiğinde, ortak ilgi alanları doğrultusundaki bireyleri etkileme ve yönlendirme vasfına sahip olarak tanımlanır (Seeman, 1960).

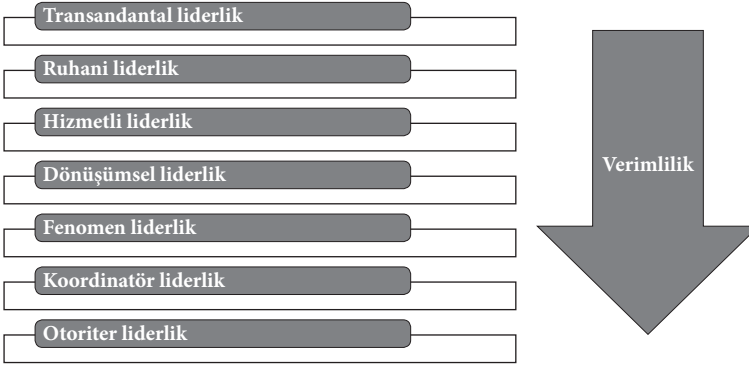
1970'li yıllarda ise, kapitalist sistemin oturmuş olması ve kurumsallaşmanın uluslararası bağlamda önem kazanması nedeniyle, liderliğin daha çok örgütsel davranış teorileri çerçevesinde anlamlandırılmaya çalışıldığı görülür. Örneğin, Burns'e göre (1978) liderlik, çalışanları kurum hedefleri ve değerleri doğrultusunda mobilize etme ve bu süreçte ekonomik, siyasi ve sosyal kaynakları etkili bir şekilde kullanma sanatıdır.

1970'li yıllarda liderliğin, örgütsel davranış literatürünün temel faktörlerinden biri hâline gelmesiyle, konuya akademisyenlerin de ilgisinin artmaya başladığı görülür. Bu dönemde, önceki yıllarda karşımıza çıkan *otoriter lider* (1920'li yıllar), *fenomen (veya beceri sahibi) lider* (1930'lu yıllar) ve *koordine edici lider* (1960'lı ve 1970'li yıllar) tanımlamalarının benzerlerinin yanı sıra, yeni bir liderlik yaklaşımının ortaya atıldığı söylenebilir. Burns'ün (1978) *dönüştürücü lider* olarak kavramsallaştırdığı bu durum, liderliği bir dönüşüm süreci olarak ele alır. Diğer bir deyişle liderlik, ancak bireylerin birbirleri ile etkileşim kurdukları, liderin takipçilerini, takipçilerin ise gerekli anlarda liderini motive etmeyi başardığı süregelen durumlarda ortaya çıkar. Bu yönüyle Burns'ün (1978) getirmiş olduğu liderlik yaklaşımı, önceki yıllarda yapılan tanımlamalardan bir hayli farklılık gösterir. Önceki yıllarda liderler ve kitleler arasındaki etkileşim tek yönlü olarak tanımlanırken, bu yaklaşıma göre liderlik ancak çift yönlü bir etkileşim ile ortaya çıkabilir ve söz konusu olabilir.

21. yüzyıla gelindiğinde ise, üç temel liderlik yaklaşımının ortaya çıktığı vurgulanabilir. Bu yaklaşımlar sırasıyla *ruhani liderlik*, *hizmetli liderlik* ve *transandantal liderlik*dir (Rost, 1991; Northouse, 2016). Ruhani liderlikte, lider olarak konumlandırılan bireylerin özgün vasıfları ön plana çıkartılırken, transandantal liderlikte taraftarların duyularına ve duygularına hitap edilerek motive edilmesi söz konusudur. Hizmetli lider ise, taraftarların/takipçilerin

ihtiyaçlarına karşılık veren şefkatli bir figür olarak öne çıkar.

Mevcut çalışmada, günümüzde verimliliği kabul görmüş liderlik modellerini, etki derecelerine göre ele alacağız. Verimlilik derecelerine göre kabul gören bu modelleri, en yüksekte en aza doğru, *transandantal liderlik*, *ruhani liderlik*, *hizmetli liderlik*, *dönüşümsel liderlik*, *fenomen liderlik*, *koordinatör liderlik* ve *otoriter liderlik* olarak sıralayabiliriz (Bkz. Grafik 3). Dönüşümsel ve transaksiyonel liderlik modellerini, hem birbirleri ile etkileşim içerisinde olmalarından, hem de somut zıtlıklar taşımalarından ötürü karşılaştırmalı olarak ele alacağız.



**Grafik 3:** Verimlilik derecelerine göre liderlik modelleri

Tarihsel süreçte çeşitli şekillerde yorumlandığı görülen liderliğe yönelik yapılan tanımlamalarda zaman zaman kesişmelerin, kimi noktalarda ise ayrışmaların ortaya çıktığını görmek mümkündür. Yine de belirtmek gerekir ki, tarihsel birikimin bir sonucu olarak gelişen liderlik literatüründeki yaklaşımların önemli bölümünün hâlen geçerliliğini koruduğunu, çeşitli modern kurumlarda uygulamalarının mevcut olduğunu söyleyebilmemiz mümkündür. Bu nedenle kısaca özetlemeye çalıştığımız bu tanımlamaları, ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde ele alıyor olacağız. Bu değerlendirme, liderliğin aynı zamanda, ilk bölümde özetlemiş olduğumuz kurumsal iletişimle ve temel fonksiyonlarıyla nasıl bağlantılı olduğuna da ışık tutmamıza yardımcı olacaktır.

## 2.1. Otoriter liderlik

Zeminini lider konumundaki bireyin sahip olduğu güçten alan “otoriter” liderlik, *bir bireyin tüm karar alma süreçlerinde tek yetkili kişi olduğu liderlik biçimi* olarak tanımlanabilir. Otoriter liderliğin hüküm sürdüğü kurumlarda, çalışanların veya diğer paydaşların karar alma süreçlerine etki etme potansiyelleri bir hayli kısıtlıdır. Lider konumundaki otorite figürü, tüm paydaşları adına kendisi karar alırken, paydaşların önerilerine nadiren ihtiyaç duyar. Bu anlamda otoriter liderin, paydaşları üzerinde güçlü bir kontrol ve denetim mekanizmasına da sahip olduğu söylenebilir.

Otoriter liderlikte yetkinin otorite figürünün sahip olduğu güçten kaynaklandığını bahsetmiştik. Bu noktada, güç olarak hitap ettiğimiz nosyonu da kısaca tartışmak yerinde olacaktır. Güç, hem bireylerin kolayca etkisi altına girebildikleri, büyüleyici bir olgu olarak ön plana çıkarken, diğer yandan denetleyici doğası nedeniyle bireyleri tedirgin edebilmektedir. Örneğin, güç üzerine akademik çalışmalarını sürdüren Diamond’a göre (2016) güç, ölüm ve cinsellik gibi tabu olan bir konudur; bu nedenle bireyler güç hakkında konuşurken kendilerini rahat hissetmezler. Fakat güç, sosyal yaşamda verili olan bir olgu olduğu için, onu etkin bir şekilde kullanabilmek ve etkisini yönlendirebilmek adına tartışmaya açmak gerekir. Otorite konumundaki bir lideri incelerken, gücü nasıl elde ettiğini ve nasıl ve hangi amaçlar doğrultusunda uygulamaya geçirdiğini değerlendirmek gerekir. Bu sorular çerçevesinde ancak gücün elde edilış ve uygulanış biçimi anlaşılabilir ve bir kurumda otoriter liderliğin mevcut olup olmadığı değerlendirilebilir.

Güç, kitleleri etkileme sanatıdır. Güç olmadan liderlikten de söz edilmesi mümkün değildir. Fakat burada belirtmek gerekir ki, sadece kitleleri etkileme becerisine sahip olmak liderlik için yeterli değildir. Gücün, aynı zamanda ortak çıkarlar ve beklentileri hayata geçirmek doğrultusunda kullanılması gerekir. Örneğin, evli bir çiftin yaşadığı eve soygun yapmak için giren eli silahlı bir hırsız, soymaya karar verdiğı evden içeri adımını attığında ev halkına

tehditler yağdırarak onları susturabilir. Bu senaryoda, hırsız güç sahibidir; zira kendisini dinlemedikleri takdirde ev halkına ateş açabilir, onlara zarar verebilir. Güç sahibi olması, hırsız lider yapmaz; çünkü bu senaryoda hırsız, kendi çıkarları doğrultusunda ve yasaları hiçe sayarak, suç sayılabilecek bir eylem gerçekleştirmektedir. İşte tam da bu nedenden ötürü, gücün etik, etkin ve doğru bir şekilde kullanılıyor olması, liderliğin özünde yer almaktadır. Gücün akıllı kullanımı liderliği de beraberinde getirecektir.

İngiltere'nin ilk kadın başbakanı, uluslararası eksende ekonomik, sosyal ve kültürel liberalleşmenin öncülerinden Margaret Thatcher'ın şu sözlerini hatırlamakta yarar var: *“Güçlü olmak, hanımefendi olmaya benzer. İnsanlara bir hanımefendi olduğunuzu söylemek zorundaysanız, hanımefendi değilsinizdir”*. Liderlik için de bu durumun aynı şekilde olduğu söylenebilir. Baskı yoluyla edinilen liderlik, lider konumundaki figürün etki gücünü tartışmaya açabilir.

Geleneksel liderlik literatüründe otoriter liderlik, etkili bir yönetim formu olarak yer alırken, günümüzde otoriter liderliğin, getirilerinden çok götürülerinin olabileceği vurgulanmaktadır. Her ne kadar otoriter liderliğin hızlı karar alma, operasyonları ve kontrol ve denetim mekanizmalarını etkin bir şekilde hayata geçirme gibi avantajları olsa da, zaman zaman bu liderlik modeli problemleri de beraberinde getirebilmektedir.

**Tablo 1:** Otoriter liderlik modelinin avantajları ve dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Hızlı karar alma süreci	Takım çalışmasından uzaklaştırma
Denetim mekanizmaları aracılığıyla kurum yapısını ve operasyonlarını her daim güçlü tutma	Liderler ve çalışanlar (veya genel anlamıyla paydaşlar) arasında şeffaf bir iletişim modeli geliştirmeme
Kriz dönemlerinde hızlı ve etkili aksiyon olma potansiyeli	Otorite konumundaki lider figürünün gücünü suiistimal etme potansiyeli
Çalışanların (veya genel anlamıyla paydaşların) görev teslim tarihlerine sadık kalmalarını sağlama	Modern çağın getirdiği dönüşümler karşısında yeni jenerasyon profesyonelleriyle yaşanabilecek kopukluklar

Martha Stewart örneği üzerinden gidelim. 1941 doğumlu olan Martha Stewart, 1960'lı yıllarda mimarlık eğitimi aldıktan sonra borsacı olarak uzun yıllar Wall Street'te çalışır. 1970'li yıllara geldiğinde Connecticut'a taşınır ve burada gurme aşçılık konusunda kendini geliştirerek, kendi menülerini sunduğu bir yemek şirketi kurar. On yıl gibi kısa bir süre içerisinde müşterileri arasında birçok ünlünün kendine yer edindiği Stewart, 1 milyon dolardan fazla kâr eden bir işletmenin sahibi olmuştur. Bu büyük ilgi ile birlikte Stewart, kendi yemek kitaplarını yazar ve aynı zamanda milyonlarca kitap satan ünlü bir isim hâline gelir.

Stewart'ın asıl hikâyesi ise 1997'de kurduğu Martha Stewart Living Omnimedia şirketi ile başlıyor. Bu şirket bünyesinde yazmış olduğu yemek kitaplarını ve yaşam tarzı dergilerini satışa çıkaran Stewart, aynı zamanda şirket bünyesinde kendi televizyon programının da yapımını üstlenen dev bir marka hâline gelir. 1999 yılında yaşam tarzı dergisi Martha Stewart Living'in hisselerini halka açmasıyla birlikte, derginin piyasa değeri kısa süre içerisinde 1.8 milyar doları bulan önemli bir yatırım aracına dönüşür.

Yapmış olduğu çalışmaların karşılığını fazlasıyla alan Stewart bugün, sıfırdan milyar dolarlık bir şirket yaratan, Amerika Birleşik Devletleri'nin en zengin isimlerinden biri. Bununla birlikte bir lider olarak Stewart en çok, titiz ve otoriter kimliğiyle tanınıyor. Kendini bir marka devine dönüştürmüş ve sahip olduğu milyar dolarlık değerdeki şirketin tüm yükünü omuzlarında taşıyor olması nedeniyle Stewart için çalışan bireyler de, onun otoriter ve aynı zamanda mükemmeliyetçi liderlik modelinin altını çiziyor (Future of Working, 2019).

Tüm bu olumlu gelişmelere karşın, 2003 yılında Stewart'ın isminin bir skandala karışmasıyla birlikte işler tersine dönüyor. Ürettiği kanser ilaçları henüz onaylanmamış olan ImClone şirketinden almış olduğu hisselerini, Amerikan Gıda ve İlaç Kurumu'nun (Food and Drug Administration) ilaçları onaylamadıklarına dair açıklama yapmalarının bir gün öncesinde satan Stewart, elde ettiği 45.000 dolar gelir ve eyleminin zamanlaması nedeniyle

usulsüzlük yapmakla suçlanmış ve hapis cezası almıştı. Bu durumun sonucunda milyar dolarlık şirketini riske atan Stewart'ın şirketinin hisseleri hızla düşüşe geçerken, olayı takip eden yıllarda da kayıpların önü alınamadı. 2005 yılında değeri 30 dolar olan Martha Stewart Living Omnimedia'nın hisse senetleri, 2008 yılına gelindiğinde ancak 8 dolardan alıcı bulabiliyordu (Ledbetter, 2008). 2012 yılına kadar düşüşünü sürdüren şirket, ancak 2015 yılında Stewart'ın şirketini 353 milyon dolara perakende satış lisans hizmeti sunan Sequential Brand Group'a satmasıyla toparlanmaya başlamıştı (Sebastian, 2015).

Amerika Birleşik Devletleri'nde özellikle ev hanımlarının kendine örnek aldığı ünlü bir girişimciyken bir sanığa dönüşen Martha Stewart'ın hikâyesi aslında çok öğretici. Her ne kadar Stewart, "başıma gelenler, şirketimi herhangi bir şekilde etkilememeli" gibi bir açıklama yapmış olsa da, Martha Stewart Living Omnimedia'nın tamamıyla kendi personası üzerine kurulmuş olması, bu durumu pek de mümkün kılmıyordu (Hays, 2004). Siena Üniversitesi ve The Washington Post gibi güvenilir kurumlar tarafından yapılan anket çalışmaları da, özellikle paydaşlar nezdinde Stewart'ın ve şirketinin itibar kaybettiğini gözler önüne seriyordu (White & Masters, 2004).

Bu senaryoda Stewart'ın deneyimlemiş olduğu bu büyük krizde, benimsemiş olduğu otoriter liderlik modelinin etkisi olduğu söylenebilir. Daha sonra vermiş olduğu röportajlarda finans danışmanlarının tavsiyelerini yeterince dikkate almadığını itiraf etmesi (Jerome, Mofitt & Knudsen, 2007), yanı sıra kriz sürecinde sessiz kalması hâlinde olayın unutulacağını varsayarak tutarlı bir kamuoyu açıklaması yapmamış olması, Stewart'ın tek başına kurduğu şirketini yine sadece kendisinin kurtarabileceği varsayımıyla hareket ettiğinin bir yansıması olarak görülebilir. Bu nedenle incelediğimiz örnek, modern kurumlarda, denetim ve hızlı aksiyon alma gibi avantajlarına rağmen, otoriter liderliğin yetersiz kaldığına ve paydaşlardan alınan geribildirimlerin kriz yönetim süreçlerinde büyük önem taşıdığına işaret etmektedir.