

‘İsimsizlik’ Kader Değildir: Bütünsel Liderlik Bilincine Doğru Yeni Liderlik İhtiyacı

Işğım-(iç), Tülin Bilen Hocam’a...

Aytül Ayşe Cengiz

İçinden geçtiğimiz bu zor günlerde, depremin bizde, toplumda, dünyada uyandırdığı o kadar çeşitli duygular ve düşünceler var ki... Bu duygu ve düşünceler, günlük hallerimizde geniş bir yelpazede bir uçtan diğerine uçarken, sakinliğimizi yaşayabildiğimiz zamanlarda bu duygu ve düşünceleri zihinsel bir süzgeçten geçirerek, bunların bir daha yaşanmaması için akıl ve vicdanın bir araya geldiği yol haritalarını oluşturmanın gayreti içinde buluyoruz kendimizi... Bu süreçte yaşadığımız organizasyon problemleri, özellikle depremle ilgili yaşanan sorunlar ve sorularda yol gösterecek belirgin figürlerin eksikliği kitlelerin yalnız ve kızgın hissetmesiyle sonuçlandı. Liderden beklentilerin de liderle kurulan etkileşimin de değiştiği günümüz dünyasında deprem süreci bizim de liderlik kavramını yeniden düşünmemize yol açtı. Sanırım insan olma sorumluluğunu tam

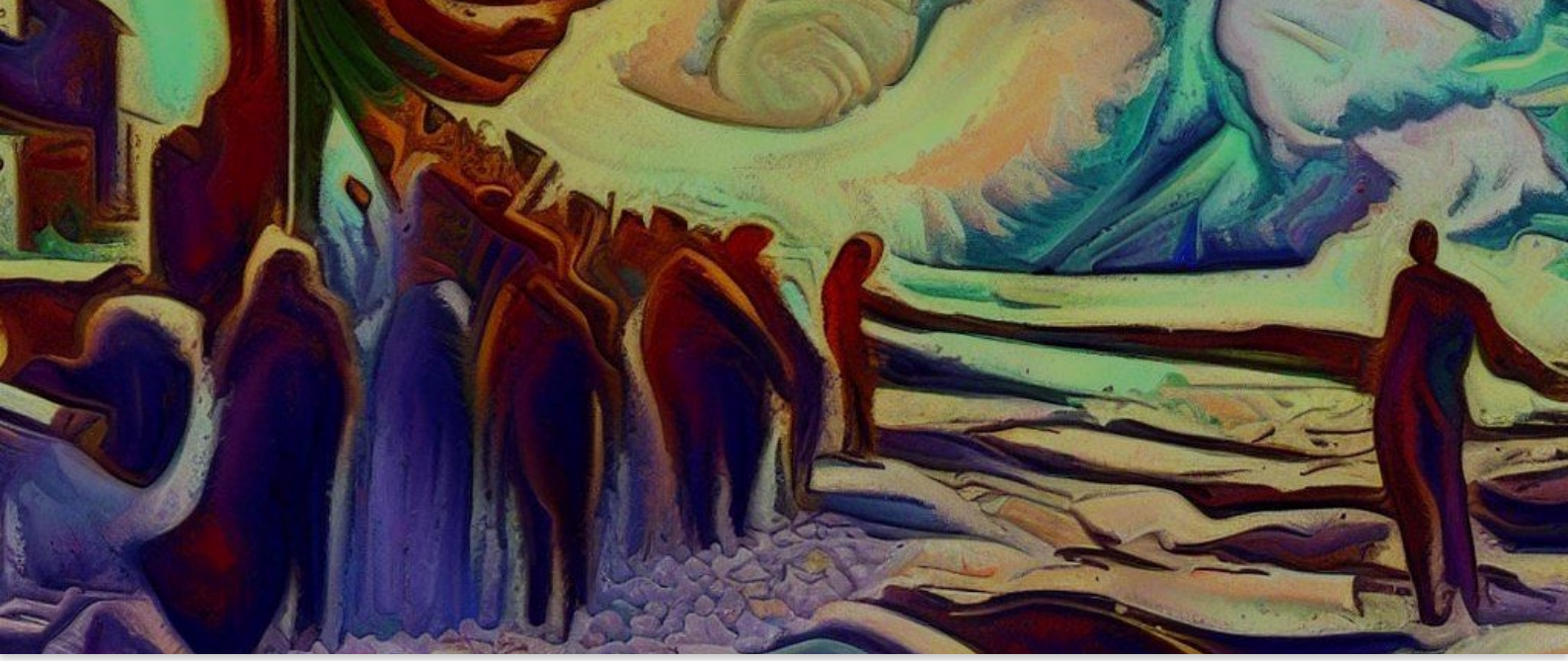
da olduğumuz yerlerden yeniden okumanın vakti geldi. Kendi olduğum yer ve hal üzerinden, bu vakti yaratabilmenin bir izi olarak bu yazıyı kaleme aldığımı belirtmek isterim.

Her zaman saygı ve sevgiyle eserlerini okuduğum ve öğrendiklerimi çevreme pay etme gayreti içinde olduğum Engin Geçtan, Hayat kitabında “İsimsizlik, yabancılaşmanın bir diğer adı” der (2015, s.65). Bireyi içinde olduğu toplumda bağısız hissettiren nedir? diye sık sık düşünürüm. Çünkü etrafımda en yaygın gözlemlediğim oluş hali -bağısızlık- hissi gibi geliyor. Seeman, yabancılaşmayı özünden kopma, kim olduğunu bilememe olarak ifade eder. Bana göre insanın özünden kopması, içinde doğal olarak olduğu bütünsel ağ ile bağ kuramaması, bundan dolayı kendini bir nevi cılız hissetmesi ile ilgilidir.

Benliğini, onu ören ve kapsayan diğer noktalarla bir arada olduğu bütünsel ağ ile birleştiremediğinde, birey -yaparak olmak- ; onay almak ; şişkin bir ego yaratmak ve bunun gibi yabancılaşmanın alt tezahürleri diyebileceğimiz tutum ve davranışların içine girebilmektedir. Burada en sağlıklı düşünce biçiminin bireyi içinde bulunduğu sosyal yapı ile ele almak olduğunu düşünüyorum. Aksi takdirde neo-liberal ideolojinin tasarladığı ve fark ettirmeden bizlere dayattığı performatif birey tuzağına düşebiliriz. Byung-Chul Han (2019), Psikopolitika: Neoliberalizm ve Yeni İktidar Teknikleri isimli kitabında bireyin kendini sürekli optimize etmeye çalışmasını Amerikan kişisel gelişim yazınlarında sihirli sözcük olan sağaltım (healing) ile açıklar. “İşlevsel olduğun kadar varsın” dediğim bir ruh hali bu. Bireyin kendini sürekli sömürmesini yeni bir boyun eğme biçimi olarak ele alan Han, bu durumun bireylerde zihinsel çöküş yarattığını ifade eder. Hal böyle oldunca Dünya Sağlık Örgütü’nün “2019 Global Burden of Disease” verilerine göre insanların örneğin 2009 yılında ortalama yüzde 3.60’ının, 2019’da ise ortalama 3.76’sının depresyon yaşadığı görülmektedir (IHME, 2019). Yukarıda ifade ettiğim gibi, işlevsel benliklerin sevilme değeri olduğu sanrısı içerisine düşürülen benlikler, Bauman’ın Yaşam Sanatı (2017) kitabında ifade ettiği gibi kendini oluşturma uğraşından

kendini piyasa beklentileri doğrultusunda üretme zahmetine sokulduğu süreçte yaşamla ve aslında en özde içinde olduğu bütünsel ağla sağlıklı bağlarını kaybetmektedir. Kendini üretme zahmeti, sosyal yapı ve yapıya egemen ideolojiler ile birlikte ele alınması gereken bir konudur. İnsan, içinde olduğu düşünsel ağın bir parçasıdır; bu ağ’da diğerleri, ilişkiler, kurumlar ve karar verici pozisyonda olan liderler vardır. Kurumlar ve kurumları yöneten liderlerin içinde olduğumuz bütünsel ağın nasıl yapılandığını ve işleyişini kavramalarının önemli olduğunu düşünüyorum. Aksi takdirde, lider-takipçi, kurum-çalışan, devlet-vatandaş, toplum-birey ilişkilerinin sağlıklı bağlar ve haller üzerinden ilerlemesi zaman alacaktır.

Sistemin içindeki Arendt’in (2016) işaret ettiği gibi insan yapımı kurumlar, sağduyu yoksunu olduklarında ortak dünya ya da kamusal alan çökmektedir. Sağduyudan yoksunluk, iktidarın ideolojik aygıtını işlettiği yerler olan kurumların, içindeki ve dışındaki bireyleri kimi zaman kukla, kimi zaman düşman, kimi zaman görünmez (isimsizleştirme), kimi zaman kaynak saymalarına ve sistemi sürdürdüğü illüzyonuna kapılmalarına neden olmaktadır. Bu illüzyonda liderin kendisi de sanrıları ile Tanrı rolünü oynamakta, özünde korkuları



yüzünden kimi zaman duygusal manipölasyona baş vurmakta, kimi zaman korkutmakta, kimi zaman yermekte, kimi zaman ebeveyn rolüne girmektedir. Lider, bir dil üretmekte, bu dil, onu takip eden ya da etmeyen bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz içsel dünyasını şekillendirmektedir. Ya maskeler şişmekte ya da maskeler cılızlaşmaktadır. Bu nedenle günümüzde yeni liderlik bilincine geçişin önce insan sağlığı, ardından dünya barışı için çok önemli olduğunu düşünmekteyim. Bu paragrafta ifade etmeye çalıştığım noktaları belki de en sade Coetzee'nin (2019) *Kötü Bir Yılın Güncesi* kitabından bir cümle ile ifade edebilirim: "Toplumsal sahada tercih ettiğimiz benliği inşa etmeye çalışıyoruz. Söz konusu inşaat, yereldeki yöneticilerin onayı olmadan yürütülemez."

YIKILAN BİNALAR; YÜKSELEN İNSANI LİDERLİK BİLİNCİ

Altı Şubat 2023'de ülkemizde meydana gelen deprem, ahlakın olmadığı liderlik biçimlerinin sonucu olan yıkıcı hak ihlallerini bizlere çok büyük acılar üzerinden göstermiş ve yaşatmıştır. İnsanca yaşam hakkının ihlal edilmesi sadece aileleri, binaları, şehirleri yok etmemiştir; kanıksanmış liderlik biçimlerini de yok etmiştir. Bu kanıksamak durumunda kaldığımız liderlik biçimi nasıl bir liderlik biçimidir ya da biçimiydi?

Sennett (2014, s.101), -başkalarının iyiliği- için olarak uygulanan bir iktidar olarak patrimonyalist ilişki biçimini tanımladığı yerde, aslında ülkemizde yaygın

olarak gördüğümüz babacan liderlik (paternalist liderlik) ile karşılaşmaktayız. Bu ilişkide bireyi/takipçiyi korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermek esastır. Bunun karşılığında da birey/takipçiden beklenen, liderine itaat etmesi, kararları sorgulamaması ve bağlılık göstermesidir (Aycan, 2001). Bu durumda ise, özellikle Türkiye gibi kaderciliğin ve güç kültürünün yüksek olduğu toplumlarda, onay almak ve liderin kanatları altında kalmak isteyen bağımlı benlik gelişmektedir. Liderler, örneğin kurum içerisinde çalışanlara yetki vermeyi tercih etmemekte, çalışanların kendilerini gösterecekleri alanları yaratmamaktadırlar. Ya da kimin bu alanda olacağına karar verirken liderler, patrimonialist ilişkileri besleyen, kısaca sorun çıkarmayacak ya da 'bizden' olanı seçmektedir. Böyle olduğunda kurumlarda örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik bir arada, kol kola yürümektedir. Peki, hep bildiğimiz ve doğrudan ya da dolaylı yaşadığımız bu yaşam kültüründen nasıl daha sağlıklı olana evrilebiliriz?

BÜTÜNSEL LİDERLİK ANLAYIŞINA DOĞRU

Dünyada hâkim sistemi ve insanları nasıl

gördüğümüz, kendimizi nasıl gördüğümüzle yakından ilişkilidir. Diğerleriyle olan ilişkilerde kibirden arınmış, ahlaki bir duruşa sahip olma uğraşında olan liderler (Grandy ve Sliwa, 2017, s. 423), bağlantısal bütünsellik anlayışıyla sosyal yapının bir parçası olduklarının bilincinde olduklarında, neo-liberal düzenin içine sıkışmış olan hegemonik yönetim diskurundan uzaklaşmaları mümkün olabilir.

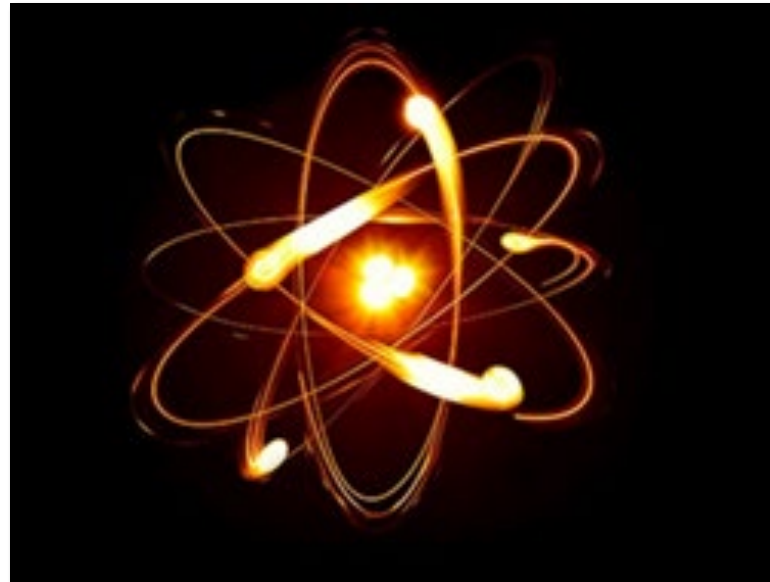
Bütünsel liderlik anlayışı, liderliği bireye atfeden özellikler ve davranışlar bağlamından sosyal yapının özelliklerine yönlendireceği gibi, ağdaki ortak anlamın, dilin, etkileşimin, enformasyon kaynaklarının, liderliğin sürekli, yeniden, kolektif olarak oluştuğuna- oluşturulduğuna işaret etmektedir. Liderliğin sosyal ilişkiler içerisinde yeniden üretildiği anlayışı, takipçileri de pasif konumlarından çıkarıp, liderliğin birlikte yaratıldığı aktif sürecin içerisine yerleştirmektedir (Carsten vd., 2018; Uhl-Bien ve Carsten, 2016; Ford ve Harding, 2018); zaten bu ilişkinin doğal halidir. Buradan hareketle liderliğin bireyler/takipçiler arasındaki etkileşim ağlarından yaratıldığını söylemek mümkündür (Contractor vd., 2012; Tourish, 2014). Böylelikle, lideri her derde deva gören vekalet unsuru içeren ve bu kimliğe yerleştirilen güç kaynaklarından

arındırmak mümkün olacaktır. Örneğin liderliğe yüklenen babacan etki, bir nevi Tanrısal bir rol ve bir tahakküm aracıdır. Bu tek yönlü ilişkide takipçi, daha az otorite ve etkiye sahip, itaat eden, uyum davranışı sergileyen, uygulayan bir roldedir ve hepsinden önemlisi bu “tek elde toplanan güç” anlayışı yeni dünya düzeninin sorunlarına çözüm üretememektedir. Baskın güç ilişkilerini ve ilahikurtarıcı lider anlayışını meşrulaştıran bu hegemonik yönetim diskuru artık işlevini kaybetmiştir. Belki de hiç işlevsel olmamıştır!

Deterministik sistemlerin er geç kaos üreteceğini yazan Türker Kılıç (2021, s.40), “her yaşam bütünlüğü, bir başka yaşam bütünlüğünün parçasıdır” cümlesiyle ortak zihin kümesinin iç içe geçen her ağın içinde, bir üst bütünün parçası olan o bütünde, enformasyonu kendiliğinden ve sürekli olarak yarattığını açıklar. Bütünü oluşturan, aslında kendi de bütün olan her parçanın birbirleriyle ve bütünüyle ilişkileri esastır. (Kılıç, 2021, s.46). Esas olan o ilişkinin kodlanma biçimidir; o kodlama biçimi enformasyonu işler. Astrofizikçi olan Hut (1996, s. 31-32), yapı ve sınır arasındaki ilişkiyi analiz ederken ikiliklerin (içerisi-dışarı, ben-o, boş-dolu gibi), zihin yapımızda sınır oluşturduğunu, sınırların ise yapıyı belirlediğini ifade etmektedir. Zihnimizin dünya

anlayışımızı belirlediği yerde sınırların köprüler olarak algılanmasının ve işlev görmesinin önemine işaret eden Hut’un bu yaklaşımı yaşamla ilgili olarak The Systems View of Life isimli kitaplarında Capra ve Luisi (2014) tarafından karşılıklı bağımlılık ile ilişkilendirilmiştir. Yaşamın karşılıklı bağımlılık üzerine kurulduğuna dikkat çekerek, canlı sistemlerin örgütlenme becerilerine sahip ağlar olduğunu ifade eder. Bu sistemlerde ağ bazında düşünce sistemi oluşturulan düşünce formları, kalıplar, etkileşimler ve bağlamın birbirleri arasında bağlantısallığına dayanır. Bileşenlerini sürekli yeniden dönüştüren canlı sistemler, kendilerini yaratırlar. Daha öz bir ifadeyle “her şey içinde bulunduğu ağ ile vardır”; anlam üretir ve anlam bulur (Kılıç, 2021, s. 44). Yaşam, en büyük ortak zihin kümesi ise, parçanın bulunduğu ağ da bu ortak zihin kümesinin bir parçası olarak enformasyon ağı oluşturmaktadır.

Bu fotoğraf, bir atomu ve yörüngesindeki diğer parçacıklarla ilişkisini göstermektedir. Birbirleriyle



etkileşime girdiklerinde oluşan enerji hem atomu, hem parçacığı, hem de bütünsel şekilde hareket etmelerini sağlamaktadır. Aynı bağlantısallığın, lider ve takipçileri arasında sürekli, yeniden oluştuğunu varsayabiliriz. Lider ve takipçi arasında ilişki karşılıklıdır; takipçiler arasında ilişki ve burada üretilen enformasyon da liderlik ağının bir girdisi ve aynı zamanda çıktısıdır. Her takipçi, sahip olduğu zihin yapısı ve insan sermayesi ile, bir diğer takipçi ve takipçilerle girdiği ilişkide enformasyon üretmekte ve liderlik ağının zihin yapısını oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle liderlik ağının zihni, kurumların donanımını oluştururken, takipçiler ve liderin birbirleriyle ve kendi aralarındaki etkileşimlerinden liderliğin bilinci yani yazılımı doğmakta ve bu bilinç sürekli yeniden yapılanmaktadır.

Liderin ve takipçilerin bağlantısal bütünsellik paradigması ile yeni dünya düzeni içerisinde kolektif sorumluluklarını bilmeleri, ve eyleyen, etkileyen ve yaratan olarak ürettiklerinden sorumlu olduklarının bilincinde olmaları bireysel-örgütsel-toplumsal bağlamda önemlidir. Bu bilincin liderlerde ve takipçilerde oluşması mümkündür. Bu nedenle bu anlayışın yerleştirilmesinde yazılanların ve aktarılanların önemli olduğunu düşünmekteyim.

Bütünsel Liderlik için haritamızı şöyle belirleyebiliriz:

Liderlik, tek taraflı , yukarıdan aşağıya akan bir olgu değildir.

Liderlik, takipçilerle birlikte yaratılır; etkileşim esastır.

Ortaya çıkan durumlarda, alınan kararlarda ortak sorumluluk esastır.

Bütünsel ağda doğal olarak var olan liderlikte, şeffaflık ve hesap verilebilirlik her yöne akabilmelidir.

Her takipçinin liderlik alanında bir yeri vardır; o yerde o takipçi özerktir.

Takipçi, bağımlı değil , tam tersi liderlik alanının kolektif yaratıcısı konumundadır.

Takipçi, ilişkinin diğer tarafında liderdir.

Bireysel ve bütünsel öğrenme esastır.

Öğrenme için liderin rol model olması ve dönüştüğü yerde liderlik alanını bilgiden dönüştürmesi önemlidir.

Sayı, ölçü, birim yerine eşitlik, adalet, özgürlük gibi değerleri lider, alanda doğal olarak beslemek durumundadır.

Sonuç olarak, liderlik bir kişiye ait bir olgu değildir;

bu anaakım yönetim literatürünün yıllardır bize okuttuğu, fakat insan onuruna ve aklına uygun olmayan bir özellikle açıklanmaktadır. Liderlik, birlikte yapılandırılır. İçerisinde değerler vardır. Kolektif iyiliğin yaratılması sorumluluğu tüm birey/ takipçi ve liderlere aittir. Tek kişiye dayanan liderlik anlayışı yıkılır; olması gereken sistemin doğasına aykırıdır. Bu bilinçte olan liderlerin çıkacağı günler çok yakındır.....Bu günler geldiğinde, ülkemizin başına gelen felaketlerin ortaya çıkmadan öngörüleceği, ortaya çıkan felaketlerin ise etkili bir şekilde, akıl ve sağduyu ile yönetilmesi mümkün olacaktır. Bu felaket bize bir kez daha gösterdi ki, tek başına alınan kararlar, ortak akıldan mahrum kalmaktadır. Bu felaket yine bize gösterdi ki, aşırı merkeziyetçi kurumlar, bilişsel esneklikten ve uzmanlık bilgisinden uzak kişiler tarafından yönetilmektedir. Harekete geçmekte zorlanan kurumlar, zayıf bir insan sermayesine sahip olduklarından, bürokratik hantallığın içine düşmektedirler. Ülkemiz için aslında deprem sonrası ikinci bir yönetim depremi yaşanmıştır. Özellikle kurumlar arasındaki işbirliği ve koordinasyon eksikliği, kurumlar arası güvenin düşüklüğünü bize maalesef göstermiştir. Bu nedenledir ki, bireyler, gruplar ve kurumlar arasında kutuplaştırıcı değil birleştirici, değer odaklı, vizyon odaklı, bilgiye alan açan ve ortak akıllı liderlik anlayışına tesis eden bütünsel liderlerle aydınlık günlere ulaşmak mümkündür.

Kaynaklar

- Arendt, H. (2016). İnsanlık durumu. (Çev. B. S. Şener) (8. baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve örgüt anlayışına ilişkin üç görgül araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Bauman, Z. (2017). Yaşam sanatı. (Çev. A. Sarı) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Capra, F., & Luisi, P.L. (2014). The systems view of life: A unifying vision. Cambridge University Press: UK.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731-756.
- Coetzee, J. M. (2019). Kötü bir yılın güncesi. (Çev. S. Ertüzün) İstanbul: Can Yayınları.
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994-1011.
- Ford, J., & Harding, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 14(1), 3-24.
- Hun, Chul-Byung (2019). Psikopolitika, neoliberalizm ve yeni iktidar teknikleri. İstanbul: Metis Yayınları.
- Hut, P. (1996). Structuring reality: The role of limits. Boundaries and barriers. On the limits to scientific knowledge, ed. J.L. Casti, and A. Karlqvist. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Geçtan, E. (2015). Hayat. İstanbul: Metis Yayınları.
- Grandy, G., & Sliwa, M. (2017). Contemplative leadership: The possibilities for the ethics of leadership theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 423-440.
- IHME Institute of Health Metrics and Evaluation. Global Health Data Exchange (GHDx). <http://ghdx.healthdata.org/gbd-results-tool?params=gbd-api-2019-permalink/d780dffbe8a381b25e1416884959e88b> (Erişim tarihi: 7.3.2023).
- Kılıç, T. (2021). Yeni bilim: Bağlantısallık, yeni kültür, yaşamdaşlık. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennett, R. (2014). Kamusal insanın çöküşü. (6.Basım) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A procedural, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98.
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. (2016). Followership in context: A more nuanced understanding of followership in relation to leadership. In *The Routledge companion to leadership* (pp. 164-178). Routledge.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 783-791.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.