

LİDER KİŞİLİK: GANDHİ

NESRİN GÖKBEN ÇETİN*

ERTAN BECEREN**

ÖZET

İster doğuştan isterse sonradan elde edilmiş olsa da kavram olarak liderlik için illaki olumlu olacak diye bir dayatma söz konusu değildir. Ancak gücünü içinden alan lider, bazı durumlarda her ne kadar başkaları için olumsuz karşılanırsa da, peşinden sürüklediği kesim için daima olumludur. İşte çalışmamızda da, lider tiplmesi olarak almış olduğumuz Gandhi örneğinde, hemen hemen her kesim açısından lider yapısının olumlu olarak karşılanmış olduğu işlenmiş; bu bağlamda da diğer lider tiplmelerinde karşılaşılan farklı kişilik yapılarına da değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Lider, Gandhi

ABSTRACT

It can not be said that the meaning of leadership which is either gained from birth or gained later, should'nt be thought as a positive concept. Nevertheless, the leader who gains his power from his iner is always positive for those that he affects although he is thought as a negative leader for some people in certain circumstances. Therefor, in our article Gandhi, who is taken as a sample leader, is the concept of leadership which has been studied positively almost for every group of people. For this purpose different personalites which are seen in other types of leadership have also been studied.

Key Words: Character, Leader, Gandhi

GİRİŞ

Liderlik konusunda yapılan bir çok çalışmada, liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan edinilen eğitim neticesinde mi kazanılabildiği tartışılmaktadır. Oysa çoğu lider kendilerini kazara bulmuştur, bazıları ise bu özelliklerinin uzun zamandan beri farkındadır. Bu yönüyle liderin gücü içindedir¹.

Diğer taraftan, baktığımızda genelde hakim görüş, lider doğulamayacağı ancak bireyin liderliğe yatkın olmasının temelinde, sağlam nitelikli bir genin gerekliliğinin yanı sıra bu gen havuzundan yani anne ve

* Yard. Doç. Dr. Nesrin Gökben ÇETİN; SDÜ Tıp Fakültesi Acil Tıp AD Öğretim Üyesi, (Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon AD. Yüksek Lisans Öğrencisi).

** Yard. Doç. Dr. Ertan BECEREN; SDÜ İİBF Öğretim Üyesi

¹ ALDER Harry, çev: Halime Misge Kurşun, Bir Lider Gibi Düşünün, Kariyer Yay. 1. Baskı Ekim 2002, İstanbul, s:41

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

babanın genlerinden alacağı genetik kodlarla dünyaya gelmesinin önemli bir unsur olduğun üzerinde durulmaktadır.

Ne var ki, bireyin kişiliğini kazanması her ne kadar bu anne-baba endeksli genlere bağlı bulunsa da özellikle çevre iletişimin yer aldığı dış faktörlerin de liderlik oluşumunda önemli unsur olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bu nedenle, bireyin özellikle beyinsel tamamlık ve sağlamlık erdemine erişmiş olmasının yanı sıra, yaşamış olduğu bebeklik ortamının da buna göre elverişli olması gerekmektedir. Daha sonra takip edecek kreş ve okul öncesi ortamının yanı sıra diğer sıra gelen çevre etkileşimleri kişilik yerleşmesinde etkin rol oynayacaktır.

Görüldüğü üzere, bir liderin analizinde öncelikle kişiliği hakkında ve bu kişiliğin oluşumunda etkili olan faktörler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Buradan hareketle biz de çalışmamızda, liderlik kavramına örnek teşkil edecek bir şahsiyet olarak "GANDHI" nin liderlik kişiliğini analiz etmeden önce, ilk bölümde kişilik kavramı ve kapsamı hakkında ayrıntılı bilgi vermeyi uygun gördük. İkinci bölümde ise, kapsamlı bir şekilde liderlik kavramı işlenerek, gerek ilk bölümdeki bireysel kişilik analizi gerekse ikinci bölümde ki liderlik tipleri ve liderlik çeşitleri yardımıyla üçüncü ve son bölümümüzde, "LİDER KİŞİLİK GANDHI" başlığı altında örnek lider analizini işlemiş olduk.

1. KİŞİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Latince'deki "persona" kelimesine dayanan kişilik kavramı, bireyin yaşama biçimi şeklinde tanımlanmaktadır². Her ne kadar, insanlara yakışacak durum ve davranış olarak yer alsın da, bu kavramı; bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü olarak tanımlamak yerinde olacaktır³. Çünkü, eğer sadece bu kavramı insanlara yakışacak durum ve davranış olarak kabul etmeğe kalkarsak, bazı durumlarda bireye yakışmayan özellikleriyle karşı karşıya kalınabileceği için kişilik bozukluğu da bir kişilik tasviri olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle de, kişilik aslında şahsiyet kavramıyla aynı özelliği barındırmaktadır.

Dolayısıyla kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. O halde kişilik kavramını genel bir tanım çerçevesinde ortaya koymak gerekirse, kişiliğin, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle kişilik, bireyleri birbirinden farklı kılan kendisi ve çevresindekilere bakış açıları ile onlarla kurabildikleri ilişki düzeylerinin

² <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm> (Metin Ateş-Kişilik)

³ <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul>.

yanı sıra tepkilerini de kapsayan çeşitli ortamlarda kendini gösteren bedensel, düşünsel ve ruhsal özelliklerinden ibarettir⁴. Davranış bilimleri açısından ise kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşam tarzına yansımalarıdır.

O halde, bireylerin kişiliklerinin nasıl oluştuğunu anlamak için, kişiliği oluşturan faktörleri ele almamız gerekmektedir. Buna göre, her ne kadar iç ve dış çevre faktörlerinin kişilik oluşumunda etkin rol oynadığı kabul görse de, biz bu aşamada bu faktörleri daha ayrıntılı işlemeyi uygun gördük. Buradan hareketle yine bu kısımda, kişilik hakkında karşılaştığımız kişilik yönlerine yer verirken diğer taraftan da kişilik tespitinde kullanılan kişilik teknikleri hakkında ayrıntılı bilgi verip, kişilik envanterini çıkarmayı uygun gördük.

1.1 KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Dünün, bugünün ve yarının oluşturduğu bir bütün olarak ifade edebileceğimiz kişiliği, sadece bir zaman dilimi içerisindeki davranış türü olarak görmek doğru değildir. Çünkü, birey alışkanlıklarının devamını isteyen bir yapıya ve de geleceğe uymak isteyen bir özelliğe sahip olduğu için, geçmişin izleri, mevcut zaman uygulamaları ve geleceğin davranışlarına yansıyan gözlenebilir yönü bu üç zaman sürecinin etkisi altında kalmaktadır.

Soyut davranış motifleri ile soyut insan davranışları arasında bir araç olarak kabul edebileceğimiz kişilikte her davranış motifi, belli bir insan kişiliği süzgecinden geçerek fiili davranış haline dönüşebilme yeteneğine sahiptir. Karmaşık bir yapıya sahip kişilik kavramını oluşturan bir çok faktörü beş temel grupta incelemek mümkündür⁵.

1.1.1 KALITIM VE BEDENSEL YAPI FAKTÖRLERİ

Kalıtım ebeveynlerin genetik özelliklerinin kuşaklar boyu çocuklara aktarılmasıdır. Kişinin saç rengi, göz rengi, boyu, yüz hatları, cinsiyeti gibi fenotipik özellikleri, kan grubu, taşıdığı veya ileride yakalanabileceği hastalıklar gibi genotipik özellikleri yanında kişilik özellikleri de kalıtım ile aileden kazanılan miraslardır.

Ancak, kişilik yapısında ve gelişmesinde kalıtımın mı, yoksa çevrenin mi daha etkili rol oynadığı tartışılmaktadır. Kalıtımın ve çevrenin kişilik yapısına etkisi, hayvan deneyleri ve tek yumurta ikizleri üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Tek yumurta ikizleri, aynı kromozom ve

⁴ <http://www.isletme-finans.com/bulent242.pdf>. (Bülent Tokat-Ceren Giderler):Yöneticilerin A tipi ve B tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir araştırma, 15 Mart 2007.

⁵ Neriman AKBAS, İnci YILMAZ ve Diğerleri; Yönetimde Kişilik Teorileri, MAÜ, Ağlasun meslek yüksek Okulu, Dönem Ödevi, s. 4, Mart-2007.

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

genleri taşımakta, cinsiyet, beden yapısı ve ruhsal durumları açısından birbirlerine benzemektedirler. Bunlar, gelişip büyüdükçe, kişilik özellikleri açısından da birbirlerine benzerlik gösterirler. Bu nedenle, tek yumurta ikizlerinin, gençlik çağında ve daha sonraki yaşam dönemlerinde, kişilik yapıları farklı olursa, bunun çevre etkisiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Araştırmalar, aynı çevre içinde gelişen kardeşler ya da çift yumurta ikizleri arasındaki kişilik benzerliğine oranla, tek yumurta ikizlerinin çok daha büyük kişilik benzerliği gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgulara dayanarak kişilik gelişmesinde kalıtımın daha etkili rol oynadığını benimseyen görüşler doğmuştur. Ancak kişilik yapısında ve gelişmesinde, çevrenin daha etkili olduğu görüşünü benimseyenlerse, tek yumurta ikizlerine, doğuştan beri aynı çevrenin aynı biçimde davrandığını ileri sürerek, kişilik benzerliğinin buradan kaynaklandığını savunmuşlardır. Öte yandan bu görüşe karşı olan araştırmalar ve olaylar da vardır. Doğuştan beri çeşitli nedenlerle birbirlerinden ayrı çevrelerde yetişen tek yumurta ikizlerindeki kişilik benzerliğinin, aynı çevrede birlikte büyüyen kardeşler arasındaki benzerlikten çok daha fazla olduğu ortaya konularak, kişilik gelişmesinde kalıtımın çevreye oranla daha etkili olduğu öne sürülmüştür. Bu konuda önemli bir araştırma yapan Shields, doğduktan sonra ayrı çevrelerde yetişen çok sayıda tek yumurta ikizini, çeşitli psikometrik yöntemlerle zeka ve kişilik yapısı açısından inceleyerek bulduğu benzerliklerin, aynı çevrede bir arada büyüyen kardeşler ve çift yumurta ikizlerinden çok daha fazla olduğunu görmüştür⁶.

Bütün kişilik teorilerinde vücut yapısının temel etken olduğu belirtilmiştir. Sheldon'un klasik teorisinde vücut yapısı (endomorphic, mesomorphic ve ectomorphic) ile spesifik kişilik tedavi arasında kesin bağ kurması buna bir örnektir. Birçok modern psikiyatristler, Sheldon gibi düşünmese de fiziksel karakteristiklerin en azından kişiliğe etkisi olduğunda hemfikirdirler⁷.

1.1.2 SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER

Kalıtımdan sonra kişiliği en çok etkileyen faktör, bireylerin içinde yaşadıkları toplum ve onun sosyo-kültürel özellikleridir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillenir; şöyle ki bireyler içinde buldukları sosyo-kültürel yapı tarafından uygun görülen davranış kalıplarını, bakış açılarını bilerek veya bilmeyerek benimseyecek ve bunların ışığında da kişilik

⁶http://www.genbilim.com/odev_tez/kisilik+ve+kisilik+ozellikleri.odev_tez_makale.2975.ph

⁷ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm> (Metin Ateş-Kişilik)

özelliklerini ortaya çıkaracaklardır. Çünkü, birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde ederek kişiliğini şekillendirir.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, insan organizmasının içinde yaşadığı sosyo-kültürel çevreyle yeterli ve etkili uyum sağlamanın ancak algılama yoluyla gerçekleştirilebiliyor olmasıdır. Bu durumda algılama, duyu organları aracılığıyla elde edilen çeşitli veriler ile çevredeki nesnelere, kurallara ve olaylara ait izlenimlerin tanınması durumudur.

Neticede, algılama ve buna bağlı olarak öğrenme olayı, bireyin fiziki ve sosyal çevrelerine uyum göstermelerini sağlayacak birer zihinsel mekanizmadır.

Soyut kavramlardan oluşan kültürel değerler ise, birer dış uyarım olarak, algılama yoluyla insan hafızasında yer aldığı zaman davranışlara yansımaları somutlaşmaktadır. Standart ilke ve kurallardan ibaret olan sosyo-kültürel normların, toplumdaki değişik kişilerde bulunan davranışsal yansımaları farklı gerçekleşmektedir. Standart normların toplumdaki her bireyde aynı davranışa yol açmaması, her bireyin algılama mekanizmasının farklı olmasında ileri gelmektedir. Temelde kişilik farklılığı yaratan temel faktörlerden biride, her bireyin algılanmasındaki seçicilik olgusudur. Öğrenme farklı seviye ve derecelerde gerçekleşmektedir. Her bireyin benzer uyarımları farklı algılamasının başlıca sebepleri şunlardır:

- Uyarım faktörlerini fiziksel özellikleri,
- Bedensel organların kapasitelerinin farklı olması,
- Zihinsel yeteneklerin farklılığı,
- Bireyin hafızasında yer alan daha önceki bilgi ve deneyimler,
- Bireyin tutumu, beklentileri ve o andaki duygusal durumu,

Belirli davranış modellerinin bütünleşmesi bir kültürün içindeki bireylerin çoğunun ortak kişilik özelliklerine sahip olmalarına sebep olmaktadır ki, bu nokta da milli karakter gibi kavramlardan söz edilmektedir.

1.1.3 AİLE FAKTÖRLERİ

Bireyin yetiştiği aile ortamı, aile fertleri ile olan ilişkileri kişiliğin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Luthans, "kişilik gelişiminde muhtemelen aile, sonrada sosyalleşme prosesi en önemli etkindir" demektedir⁸.

⁸ Luthans F. Organizational Behavior, Sixth Edition- Hill International Editions, Inc. 1992

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

Anne- babanın çocuğa karşı tutumları çocuğun kişiliğinin oluşmasında oldukça büyük rol oynamaktadır. Koltuğa tırmanmaya çalışan bebek dakikalarca efor sarf ettikten sonra istediği yere ulaşınca büyük bir gururla etrafına bakarak ne kadar önemli bir iş başardığının onayını almak ister, ama onun yorulmasını istemeyen aile sevecenlikle bebeği koltuğun üzerine bırakarak hem bebeğin özgüven oluşturma sürecini engellemiş hem de hedeflerine kolay yoldan ulaşmayı kişilik yapısı haline getirme konusunda bebeği desteklemiş olmaktadır⁹. Bu tür davranışlar ise çocuğun gelecekteki kişilik yapısının oluşumunda çelişki yaratacaktır. Çünkü gerçekten de aile bireyleri, çocuğa çeşitli yollarla deneyimlerini aktardıklarından dolayı ailenin yetiştirme biçimi de kişiliği belirleyici bir unsurdur. Demokratik bir yapıya sahip aile yapısının, çocuğun daha rahat yetişmesine, objektiflik kazanmasına, rasyonel davranmasına ve zamanla daha aktif olup daha kolay sosyal ilişki kurmasına olanak sağladığı gibi yine anne-babanın, çocuğun zihinsel yapısının şekillenmesinde de etken olduğu saptanmıştır. Sadece ebeveynlerin değil aileyi oluşturan kardeşlerin yanı sıra büyükanne, büyükbaba gibi bireylerin de kişilik oluşumunda etkili oldukları belirtilmektedir¹⁰.

1.1.4 SOSYAL YAPI VE SOSYAL SINIF FAKTÖRLERİ

Bireyin mensubu olduğu sosyal yapı ve sosyal sınıf bireyin eğitim imkanlarını, yaşama biçimini, kalitesini, düşünce tarzını, eğilimlerini ve kişilik özelliklerini etkiler. Bireyin çevresindeki kişiler, gruplar ve özellikle örgütler kişiliğin oluşumunda büyük etkiye sahiptirler. Farklı sosyal sınıflara ait bireylerin eğitim imkanları ve benzeri gelişme faktörleri açısından farklı olanaklara sahip olması, kişilik farklılıklarını doğurmada da etkindir.

1.1.5 COĞRAFI VE FİZİKİ FAKTÖRLER

Bireylerin, hayatlarını idame etmek zorunda oldukları diğer ifadeyle gerek yerleşik düzen usulü gerekse göçebe usulü yaşam şartlarının özellikleri açısından yer alan coğrafi ve fiziki konum, kişilik özellikleri açısından oldukça önem arz etmektedir.

Coğrafi faktörler arasında, yörelerinin iklim, tabiat ve hatta fiziki şartları bu yöre halkı üzerinde kişilik oluşumu açısından önemli faktör olarak nitelemek yerinde olacaktır.

⁹ Üstün Dökmen "Küçük Şeyler" programı TRT-1 18 Mart 2007

¹⁰ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm> (Metin Ateş-Kişilik)

Gerçekten de, kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde ve hatta dağlık bölgeler de yaşayan insanlar arasında kişilik farklılıkları olmasına karşın yine aynı şekilde de soğuk ya da sıcak iklim özelliğine sahip bölge insanının kişilik özellikleri arasında farklılıklar dikkati çekmektedir. Şöyle ki, soğuk iklim şartlarında yaşayan insanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimi insanların daha çabuk değişebilen duygusal tutumları ve daha yumuşak ve gevşek mizaçları olduğu şeklinde bir görüş ifade etmek mümkündür.

1.1.6 DİĞER FAKTÖRLER

Yukarıda saymış olduğumuz kişiliğin oluşumunda etkili olan faktörlerin yanı sıra, iletişim araçlarından tutun da, annenin gebelik aşamasında, izleyen doğum sürecindeki yaşadıkları, içinde bulunduğu ortam, hatta gebelik süresince yaptırdığı ultrasound sayısı bile kişilik gelişiminde etkin rol oynamaktadır. Sakin, huzurlu bir gebelik süreci geçiren annelerin bebekleri, yoğun stres altındaki anne bebeklerine göre çok daha sakin, uyumlu ve kolay iletişim kurulabilen bireyler olmaktadır. Aynı şekilde, gebelik süresince yaptırılan ultrasound sayısının –sayı arttıkça, ses dalgalarının içi sıvı dolu ortamda daha fazla titreşime neden olmasından dolayı bebeklerin daha sinirli olduğu ve ultrasoundu takip eden günlerde anneyi rahatsız edecek kadar çok hareketli oldukları tespit edilmiştir-, ve hatta gebelik ve annelik duygusunun anne kişiliğinde değişim bebek kişilik oluşumunda da farklılık yarattığı bilinmektedir.

Diğer taraftan, kitle iletişim araçlarının kullanımı ve dağılımındaki farklılıkların yanı sıra satın alma gücündeki dengesiz dağılım dolaylı da olsa kişilik yaratımında olumlu ve olumsuz etkilere sahiptir. İsteklerin talebe yönelememesi, kişiler üzerinde aza tamah etme yeteneğini ortaya çıkarsa da bazı durumlarda isteğin talebe çevrilmesine yönelik legal yollar tercih edilebileceği gibi illegal yollara dahi baş vurulabilecektir. Bu nedenle de, hırs, haksız rekabet, çekememe, fesatlık vb. huy edinimleri ortaya çıkabilecektir.

1.2 KİŞİLİĞİN ÜÇ YÖNÜ: KARAKTER- MİZAÇ-YETENEK

Kişilik denen olguyu ortaya çıkarmak için, yukarıda zikredilen bir çok faktörün özel bir şekilde bütünleşmiş olması gerekmektedir. Söz konusu bu faktörlerin bütünleşmesi sonucunda ise, kişiliğin üç farklı yansıması ya da diğer bir ifadeyle yönü olarak karşımıza; bireyin karakteri, bireyin mizacı (huyu) ve bireyin yeteneği çıkacaktır.

Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini ifade ederken, mizaç; bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır.

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

Yetenek ise, yine bireyin sahip olduğu, zihinsel ve bedensel özelliklerin tümünü ifade etmektedir.

Buna göre, bireyin ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca ulaşabilme gibi özellikleri zihinsel yeteneğe atıfta bulunurken, yine bireyin duygu organları aracılığıyla bazı olguları gerçekleştirebilmeleri bedensel yeteneği ifade etmektedir.

Aile, okul ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren gelişmeyi ve şekil almaya başlayan karakter oluşumuna karşılık, bireyin yeteneklerini keşfetme de yine bu süreç çerçevesinde şekillenmektedir. Mizaç ise, günlük yaşantı içinde bireye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesinden başka bir şey değildir.

Beden kimyasının da etkisi altında kalan mizaç; neşeli, soğukkanlı, kızgın ve melankolik mizaç şeklinde dalgalanma gösterirken, karakterin oluşumunda da; beğenilme, takdir ve ödüllendirme basamağının yanı sıra gerçek idealler basamağı bulunmaktadır. Gerçek idealler basamağı, bireylerin olumlu veya olumsuz durumlarla karşılaşmaları halinde karakterlerinden taviz vermemelerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, toplum içindeki mevki ve makamlarını kaybetme pahasına dahi olsa toplumca benimsenen davranışların dışına çıkmazlar.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Fransızca "leader" kelimesinden gelmekte olan lider kavramı Türk Dil Kurumunda karşılığını "Önder, Şef" kelimesinde bulmaktadır¹¹.

"Sonucu değiştiren kişi"¹² şeklinde akademik ayrıntılardan arındırılmış bir tanıma sahip olan lider kavramı, bireyler için yaratıcılığı ve vizyonerliği ifade etmektedir¹³.

"Zor anların adamı", "iletişimi sağlayan adam" gibi sıfatlar da liderlik kavramını tanımlamak için kullanılmıştır¹⁴

Tanımı ne olursa olsun, kapsam alanına giren kişi ve kuruluşlarının yararına olan bir sosyal kalite olduğu açıktır.

Yine de, liderlik üzerine yapılan çeşitli çalışmalardan damıtılmış işlevsel ve pragmatik bir tanıma yer vermek gerekir ise, liderlik; "Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona

¹¹ Bknz. www. sözlük.net (Fransızca-Türkçe: LEADER) ve www. Tdk.gov.tr (lider)

¹² Acar BALTAŞ; www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=261&SAYI=14 - 18k

¹³ http://www.eylem.com/lider/eylemlid.htm

¹⁴ HANDY Charles, çev: Seden Hatay, Süper Yönetim: Şirketler Nasıl Yönetiliyor? Gelecekte Nasıl Yönetilecek?, İlgı Yay, Modern Yönetim Dizisi, 1995, İstanbul, s: 52

dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve çşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç”¹⁵ olarak ifade edilebilir.

Kavramsal olarak ifade ettiğimiz lider kavramının kapsamını daha iyi anlayabilmek için bu aşamada, liderlik çeşitlerini, lider tiplerini ve liderin özelliklerini işlemek yerinde olacaktır.

2.1 LİDERLİK ÇEŞİTLERİ VE TİPLERİ

Uygulamada üç farklı lider çeşidi ile karşılaşmış olsak da, söz konusu bu lider çeşitlerinin de alt tiplerinde farklı liderlik çeşitlerine rastlamak mümkün olacaktır.

Buna göre: Grup büyüklüklerine göre liderler, Şahsi ve yönetici lider olarak iki farklı tipte anılmaktadır.

Durumlarına göre ise liderler, pozitif ve negatif lider tipine sahiptirler.

Anlayış ve davranışlarına göre ise liderler; demokratik, otokratik, liberal (serbestçi), hümanist, destekleyici, karizmatik, doğal, transaksyonel ve dönüşümlü (transformational) lider olmak üzere 9 farklı lider tipiyle karşımıza çıkarlar¹⁶.

İşte, çalışmamızın bu aşamasında da, söz konusu lider çeşitlerini liderlik tiplerini işlemek suretiyle açıklamaya çalışılmıştır.

2.1.1. GRUP BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE LİDERLER

Liderin içinde bulunduğu grubun büyük ya da küçük oluşu, yine liderin kişisel ağırlığı ile doğrudan ilgilidir. Bu açıdan değerlendirdiğimiz de, küçük bir grupta lider, grup üyeleriyle bire bir ve de karşılıklı görüşüp konuşma olanağına sahip olduğu için, lideri kişiliği bu diyalogda etkili olacaktır.

Eğer lider içinde bulunduğu bu küçük grupta sevilen bir tutum sergiliyorsa, liderin bu kişisel etkisi altında olumlu ve iyi harekete yönelen bir grup söz konusu olacaktır. Aksine liderin kişisel bakımdan olumsuz tarafları varsa grup davranışları düşmanca ve olumsuz olacaktır.

Bu yönüyle yani liderin küçük gruplarda yer alan kişisel ağırlığı grubun yönetimiyle doğrudan doğruya ilgili olduğu için *Şahsi Lider* tipini oluşturacaktır.

¹⁵ a.e

¹⁶ <http://www.gazi.edu.tr> (Bekir BULUÇ: Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik)

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

Grup büyüdükçe liderin kişilik kapsamı ve etkisi de azalacağı için, özel ilişkiler yerini formel ilişkilere bırakacak, bu durumda da Yönetici Lider tiplmesi söz konusu olacaktır.

2.1.2 DURUMLARINA GÖRE LİDERLER

Liderleri, olumlu ve olumsuzluklarına göre bir tiplme dahilinde çeşitlemeye kalkacak olursak, motivasyon, katılım, destek vb yönlendirmeler karşısında almış oldukları tutumlarına göre incelemek gerekmektedir.

Bu açıdan da, özellikle negatif yani olumsuz lider tiplmesinde; baltalayıcı, ümit kırıcı, engelleyici, harekete geçme ve geçirme yeteneğinden uzak, grubun fikrini almayan ve hatta canlılığı sağlayamayan değişim ve yaratıcılıktan uzak bir kişilikle karşı karşıya kalınmış demektir.

Aksine pozitif yani olumlu lider tiplmesinde ise, teşvik edici, harekete geçirici, grubu kamçılaman ve katılımcılığa sürükleyen bir kişilik yapısıyla değişim ve yaratıcılık söz konusu olacaktır.

O halde, durumlarına göre lider çeşitlerini de, Pozitif Lider ve Negatif Lider şeklinde iki farklı lider tiplmesine yer vermek mümkündür.

2.1.3. ANLAYIŞ VE DAVRANIŞLARINA GÖRE LİDERLER

Liderleri, anlayış ve davranış özellikleri açısından sınıflandırmaya tabi tutacak olursak; diktatör, otoriter, tam serbestlik tanıyan, demokratik lider tipi ile karşılaşsak da, bunlara ilaveten davranışları açısından liderler; karizmatik, hümanist, otokratik, doğal, transaksiyonel, dönüşümcü ve destekleyici lider tipinde farklı çeşitlerle anılabilmektedirler.

Gerek anlayış gerekse davranışlarındaki farklılıklarının liderlik açısından çeşitli tipleri gündeme getirmesi, bu liderlik tiplerinin de yarattığı olumlu ve olumsuz etkilerle birlikte genel özelliklerini vermek yerinde olacaktır.

Buna göre; anlayış açısından grup üyelerini yönetim dışında tutan *Diktatör Liderlerin* sakıncası, aşırı derecede bencil olmalarının altında yatmaktadır. Dolayısıyla da, grup üyelerine söz hakkı tanımadığı için onların iş yapma arzularını kırarak, tatminsizliği ve yaratıcılığın kırılmasında etkin rol oynamaktadırlar.

Astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanarak onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünen diktatör liderlerin yararları ise, demokratik ve bürokratik toplumdaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç

ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması şeklinde sıralanabilir.

Yönetim yetkisini genelde kullanmayan ve grup üyelerini kendi hallerine bırakan *liberal* yani *tam serbestlik tanıyan liderler* ise, güçten kaçındıkları için liderin otoritesini de ortadan kaldırma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Dolayısıyla, liderin, grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun kalması aşıkardır. Neticede grup içinde anarşi çıkması bile söz konusu olacaktır.

Ancak bu tip liderin yararlarına değinecek olursak, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirdiği, karar almada insiyatif kullanma gibi anlayışa sahip oldukları da bir gerçektir. Otokontrol sisteminin hakim olduğu bu liderlik tipinde, üyeler birbirlerine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilecekleri için de, özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilecektir.

Bu liderlik tipine yakın olarak, demokratik ve katılımcı lider, astlarına danışarak karar alsa da, kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönlenecektir. Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarına teşvik etmektedir. Astlar kendi insiyatiflerinin risklerini taşırlar ancak kararların daha sağlıklı olduğu gözlenmektedir. Cezadan daha çok ödül ya da prim anlayışına sahip olan bu tip liderlik çeşidinde, elemanlara oldukça nazik muamele yapılır ve onlara değer verildiği hissettirilir.

Diğer taraftan, katılımcı liderin, grubun zeka ve yaratıcı gücünü ortaya çıkartarak ve de çoğaltarak daha etkili ve yapıcı bir nitelik kazandırmaktadır ancak, her türlü iletişim yolları açık olduğu içinde, özellikle acil durumlarda, karar almayı yavaşlatacağı için başarısız olma ihtimalide yok değildir.

Baskıcı ve saldırgan niteliği olan *Otokratik Lider* ise; kesin bir emir vermediği sürece kimse bir şey yapamamaktadır. Tek karar alıcı olması nedeniyle, emirleri kendi verir örgüt üyeleri de itaat ederler. Daha çok korku, tehdit ve ceza sisteminin hakim olduğu bu liderlik tipinde, yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına itimat edilir ancak tersi bir durumda ise kuşku hakimdir. Bu nedenle de sürekli işin başında olması gerekir. En önemli sakıncası; liderin aşırı derecede bencil olmasından kaynaklanan anlayış sonucunda, örgüt üyelerinin inanç ve duyguları dikkate değer alınmamakta, bu durumda zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

anlaşmazlık şeklinde kendini gösterecektir. Bunun sonucunda da liderin otoritesi zamanla kaybolacaktır.

Diğer taraftan standartlar koyan ve sonuçları olumlu – olumsuz geri bildirimlerle destekleyen bir yapıya sahip olan liderlik tipi vardır ki buna da *Otoriter Lider* adı verilir. İnsanları hedefe doğru harekete geçiren bu liderlik tipinde hemen her türlü iş ortamında özellikle de başı boş bırakılmış organizasyonlarda etkin ve olumlu sonuç alınır. Toparlayıcı bir etkiye sahip olan otoriter liderlik tipinde, bazen çalışanların tepesinde olma ve ekip çalışmasında eşitlik ilkesi tanımaması sebebiyle özellikle daha kıdemli çalışanlarda gerginlik yaratabilir.

Yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğiliminde olan *Demokratik Lider*, amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken her bir grup üyesinin fikrini almaya özen gösterir. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarıların dillendirilip, takdir edilmesi Demokratik Liderin benimsediği davranışlardan birisidir. Demokratik Liderin yararlarının başında kararlara çalışanların katılımının sağlanmış olması ile her kademedeki çalışanın organizasyonu benimsemesi, daha verimli ve öz verili çalışmasının sağlanması gelmekle birlikte; tüm çalışanların fikirlerinin alınması, karar alma sürecinin uzamasına ve acil durumlarda başarısızlığa neden olabilmektedir.

Babacan davranışların ön plana çıktığı *Hümanist Lider*lerde çalışanlara karşı zaman zaman aşırıya kaçabilen korumacılık ön plandadır, ödüllendirme sistemini oldukça sık kullanan Hümanist Liderler duygusal yönlendirme ile motive ederler ve kimi zaman orta kademenin de fikrini alırlar. Zorunlu olmadıkça cezalandırmaya gitmezler.

Destekleyici Lider, kararları grup üyeleri ile birlikte almaz ancak çalışanların görüş ve önerileri ışığında karara varır. Katılım ve ödül sistemini uygulayan Destekleyici Lider, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışına açıktır.

Karizmatik Liderin ise grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır ve bu nedenle de etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve sözü emir olarak kabul edilir. Çalışanlar ile arasında belirgin bir mesafe olmasına karşın emirlerine itaat edilir.

Doğal Lider, seçilmeyen ancak grubun ortaya çıkardığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha fazladır. Grubu olumlu yönlendirebileceği gibi yasal lidere karşı kışkırtıcı da bilir.

2.2 LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Lider özelliklerini tespit etmede en geçerli yöntemlerden biri, liderliği konusunda şüphe duyulmayan, “evrensel kabul görmüş” liderlerin otobiyografilerine ulaşmak, davranışlarını gözlemek ve icraatına tanık olmaktır. Bu yöntemle, liderin tepkileri, düşünce sistemi, kısaca “kişiliği” hakkında “geçerli” bulgulara ulaşmak mümkün olmaktadır.

Böylelikle biz de çalışmamızda lider kişilik olarak örneklediğimiz GANDHI lider kişi tiplmesinde, GANDHI'nin biyografisine ulaşarak, davranışlarını işleyerek ve icraatlarını analiz ederek liderlik vasıflarını da gözler önüne sermiş olacağız.

Aşağıdaki tablodan ve de lider konusunda araştırmalarda bulunan çeşitli yazar ve araştırmacıların liderlik konusunda yer alan özelliklerine yönelik açıklamalarına dayanarak, bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Güvenilir Olma,
- Özgüven Sahibi Olma,
- Adam Yetiştirme,
- Kendini Bilme
- Cesaretlilik,
- Bilgi Toplama,
- Yaratıcılık, Yönetme Yeteneği,
- Strateji geliştirme,
- Değişime Ayak Uydurabilme,
- Yenilikçi,
- Karizma.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu özelliklerin her birinin bir liderde bulunma mecburiyeti olmaması konusudur. Örneğin, sadece karizma sahibi olmak tek başına lider olmak için yeterli olmayacağı gibi, güvenilir olmayan bir liderin diğer özelliklerinin hepsine sahip olması da bir anlam ifade etmeyecektir. Çünkü, nasıl ki, sadece karizması olan

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

Tablo-1 : Çeşitli araştırmalarda tespit edilen lider özellikleri

NO	YIL	YAZAR/ ARAŞTIRMACI	LİDER ÖZELLİKLERİ
1.	1993	John ADAIR	Yenilikçi (innovator), Öğretici (mentor), destekleyici (enabler), Motive eden (motivator), Enerjik (energetic), İletişimci (communicator)
2.	1993	Francis YAMMARINO	Bireyselleşmiş ilgi (Individualized Consideration), Entellektüel etki (Intellectual stimulation), İlham veren motivasyon (Inspirational Motivation), Amaca Yönelik Etkileme (Idealized Influence).
3.	1990	Bernard BASS & B.J. AVOLIO	Etkileme Kabiliyeti (Ability to Influence)
4.	1996	Ruth TAIT	Vizyon sahibi olma, İletişim Becerisi, İçer dönük olma, Karakter/Bütünlük (Character/Integrity), İhtiras (Ambition), Örgüte Bağlılık (Commitment), Bağımsızlık (Independence).
5.	1979 1989	G. TIBBITS B. BIRD	Yenilikçilik (Innovativeness), Risk Alabilme, Mesleki Bilgi, İşbirlikçi Davranabilme Kabiliyeti (Ability to Co-operate), İçten Denetim Odaklı (Internal Locus Of Control)
6.	1961 1990 1992 1998	D.C. McCLELLAND J.B. ROTTER K. VESALA K.G. VIVIEN & S.THOMPSON	İçten Denetim Odaklı (Internal Locus Of Control)
7.	1998	Joe JORDAN & Sue CARTWRIGHT	Duygusal Tutarlılık (Emotional Stability), Kendine Güven, Entellektüel Birikim, Dogmatik düşüncelerden uzak olma (The Absence Of Dogmatism), İletişim Becerisi, Düşük seviyeli gerginlik (Low Neuroticism), Stresle başa çıkabilme Becerisi (Ability To Handle Stress).
8.	2000	Montserrat ENTRIALGO	Başarı İhtiyacı (Need For Achievement), Belirsizliğe Tahammül Edebilme (Tolerans For Ambiguity), İçten Denetim Odaklı (Internal Locus Of control), Proaktif (Proactive).

Kaynak: Dr. Uğur ZEL; Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü “ Siz Liderleştirebildiklerimizden Misiniz?”

http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/lider_web_file/liderlestirebildiklerimizdenmisiniz.htm

Bir lider görüntüden ibaretse, güvenilirlik hususunda bir problemi olmayan bir liderin değişime ayak uyduramayıp, yenilikçi olmayan özelliği nedeniyle lider sıfatına erişemeyecektir. Dolayısıyla, grubun ve ortamın nabızı, lider kişiliğın başarısında etkin rol oynarken, liderin bu kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasında önemli birer faktör olarak kabul edilmesi

gerekmektedir. Yine benzer şekilde dürüst olmayan davranışlar düşman yaratacağından güvenilir olma, dürüstlüğe yakışan biçimde davranma, karşılıklı değerlerin çalınmamasına neden olacaktır¹⁷. Bu nedenle de, konunun özümsemesi açısından liderlik teorilerini bu aşamada işlemek yerinde olacaktır.

2.3 GELENEKSEL LİDERLİK TEORİLERİ

Geleneksel liderlik teorilerine baktığımızda, liderlik kavramı; liderin fiziki, yetenek / becerilerinin yanı sıra kişilik özelliklerinin top yekün olarak ifade edildiği özellikler teorisi ile yine liderin sadece davranışları açısından değerlendirildiği davranışsal açıdan lider tiplemesinin yaratıldığı Davranışsal Liderlik Teorileri karşımıza çıkmaktadır. Daha sonraları başta Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitelerinde araştırma konusunu teşkil eden çeşitli modellerde zamanla liderlik kapsamında incelemeye alındığı gözlenmektedir.

2.3.1 ÖZELLİKLER TEORİSİ

1930 ve 1940 yılları arasında liderlikle ilgili yoğunlaşan araştırmalar, liderliğin yapısal özelliklerini, kişilik, yetenek / beceri ve fiziki özellik olmak üzere üç temel grupta toplamışlardır¹⁸. Liderlikle ilgili olarak ilk geliştirilen Özellikler Yaklaşımı, 'önder' değişkenini esas almıştır. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özellikleri olarak kabul edilmiştir. Bu teoriye göre lider *fiziksel ve kişilik* (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmış ve örnek olarak verilen şu özellikler üzerinde durulmuştur¹⁹:

Tablo-2: Özellikler Yaklaşımına Göre Lider

Fiziksel Özellikler	Yetenek / Beceri	Kişilik
Yaş	Güzel konuşma	Dürüstlük
İrk	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
Boy	Planlı Olma	Açık Sözlülük
Kilo	İş başarma yeteneği	(Kişiler arası ilişki)
Yakışıklılık	İnsiyatif sahibi olma	Kendine ve/veya Başkalarına güven
Görünüm	Kararlılık	Hissel olgunluk

Kaynak: www.aku.edu.tr: Yönetici Kavramındaki Değişiklikler ve Liderlik.

¹⁷ CONARROE R. Richard, çev: Yakut Güneri, Yönetimde 32 Altın Kural: İş Hayatında Nasıl daha Başarılı Olursunuz?, İlgı Yay, Modern Yönetim Dizisi, 1989 İstanbul, s: 17

¹⁸ A. Kadir ÖZER, Gerçekçi Yönetişim; Yönetici / Liderlik Modeli, Varlık Yay. s. 11-20, 1997-İstanbul

¹⁹ www.aku.edu.tr: Yönetici Kavramındaki Değişiklikler ve Liderlik.

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

1950 öncesinde liderlikle ilgili yapılan bu tür çalışmalara baktığımızda, daha çok etkin olan ve olmayan liderlerin özellikle yapısal donanımları gereği, kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamayı amaç edindiklerini görmekteyiz. O dönemin anlayışına ve araştırmalara göre, bazıları lider doğar varsayımının, lider denen bu büyük adamı tanımlayan kişilik özelliklerini yakalayabilme tutkusunun baskın olduğu oldukça dikkat çekicidir.

Ne var ki, önderlik sürecini sadece ' önder' değişkeni olarak ele alan bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler) arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teori ise aşağıda işlenmiştir.

2.3.2 DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.

Davranışsal Liderlik Teorisi'nin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlerin tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

Söz konusu bu çalışmalar sırasıyla; 1945 yılında başlayan ve amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olan *Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları*, 1947 yılında yapılan ve verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterlerin kullanıldığı Michagan Üniversitesi Liderlik Tiplemesi'dir, ki; bu aynı zamanda Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Söz konusu faktörler ise, kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered style) şeklinde ifade edilmektedir.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin(izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan , grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Teorinin ağırlık noktasını liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır²⁰.

3. LİDER KİŞİLİK: GANDHI

1869'da Porbandar'da Vaşiya Kastı'ndan bir ailenin oğlu olarak doğan; Mahatma (Ulu Ruh) adını çok sonradan alan; "Şiddet göstermeme, inancımın birinci maddesidir. Aynı zamanda o, benim itikatımın da son maddesidir." diyen Hintli pasifist siyasetçi ve düşünce adamı Mohondas Karamchand Gandhi, İngiliz sömürgeciliğine karşı Hint milli hareketinin, 1919-1948 yılları arasındaki en önemli lideri olarak tarihe geçti²¹.

Gandhi'nin 1893-1914 yılları arasında Güney Afrika'daki Hint topluluğunun daha iyi, temiz ve dürüst bir hayat yaşaması için çaba sarf etti. Onları bir araya getirerek kansız bir zafere ulaştı. Şiddet, yalan ve haksızlığı aynı şey olarak gördüğünü açıklayarak, gerçek konuma ulaşmanın tek yolunun şiddete başvurmamak olduğunu savundu. Onun mücadele prensibi düşmanı mahvetmek değil, ama zaferi kazanmaktı. Zalimlere karşı üç silah kullanmaktaydı. Bunlardan biri, onlarla işbirliği yapmamak ve beraber olmamak, onlarla çalışmamaktı. İkincisi hasımlarına eziyet etmemek ve onlara fiziksel olarak zarar vermemektir. Eğer zalimlere karşı, zalimlerin usulleri kullanılırsa, onlardan farkları kalmazdı ve O her türlü vahşete karşı idi. Mücadele ilkelerinden sonuncusu ise, rakiplerine gerektiği zamanda insani yardımı esirgememektir. Afrika'da Hintli halkın mücadelesini verirken, çıkan veba salgınında mücadeleye ara vererek, karşısındakilere yardım etmek için

²⁰ BKNZ: A. Kadir ÖZER, Gerçekçi Yönetişim;Yönetici / Liderlik Modeli, Varlık Yay. s. 11-20, 1997-İstanbul ve www.aku.edu.tr: Yönetici Kavramındaki Değişiklikler ve Liderlik.

²¹ http://tr.wikipedia.org/wiki/Mahatma_Gandhi

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

çevresine toplananları seferber etmesi bunun en güzel örneğidir. Gandhi'nin Güney Afrika'da geçirdiği yıllarda oluşturduğu ideolojisinin temellerini;

- Şiddet Karşıtlığı
- Sivil İtaatsizlik,
- Pasifizm,
- Uzlaşmacılık,
- Çilecilik,
- Asya Milliyetçiliği,
- Hinduizm akımının dinsel mistik öğeleri,
- Dinlere Saygı
- Teknoloji Karşıtlığı oluşturur.

Gandhi ve arkadaşları silaha silahla karşılık vermediler, düşmanlığı sevgi ile, saldırıyı merhamet ile karşıladılar. Düşmanları bu durum karşısında ne yapacaklarını şaşırıyorlar, çünkü karşılaştıkları yepyeni, garip bir mücadeleydi ve o zamana dek geliştirdikleri stratejileri bu tuhaf mücadele karşısında hiçbir şey yapamıyordu. Karşılarındaki General Smuts bu durumu "Hintlileri sevmiyorum fakat size karşı güçsüzüm. İhtiyacımız olduğunda bize yardım ediyorsunuz, size nasıl el kaldırabiliriz. Bize karşı silahlı güç kullansanız, hakkınızdan nasıl gelebileceğimizi görürdünüz, ancak siz düşmanınıza el bile kaldırmıyorsunuz. Kendi kendinize acı çekerek, zafere ulaşmak istiyorsunuz, bu nedenle karşınızda güçsüz kalıyoruz." diyerek anlatmıştır. Pasif direniş başarıya kavuşmuştur. Sonrada sıra aynı işi İngiliz sömürgesi durumunda olan kendi ülkesinde yapmaya gelmiştir²².

1915 yılında Hindistan'a gelen ve Hindistan'da olduğu yıllar boyunca İngiliz emperyalizmine karşı pasif ve uzlaşmacı bir çizgi izleyen Gandhi, gerçekleşen birçok yığınsal milli bağımsızlıkçı ve emekçi eylemlerinden doğan kurtuluş fikrini, olgun bir fikir olarak görmemiş; ilk defa Güney Afrika'da uyguladığı satyagraha (şiddet dışı direniş) ve ahimsa (şiddet dışılık) ilkelerini Hindistan'da da yaygınlaştırmaya çalışmıştır. Gandhi'nin en büyük ilkesi ahimsa (şiddet dışılık)'dır. "Ahimsa, yaşamdaki tek gerçek güçtür." demektedir. Ahimsa'nın eyleme dönüşme şekline verdiği isim ise satyagraha (hakikate tutunma, şiddet dışı yöntemlerle direniş)'dir²³. Gandhi satyagrahanın iç dünyada elde edilmiş bütünlüğün bir meyvesi olduğunu bilir.

²²http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=605&baslik=mahatma_gandhi&i=basari_hikayeleri

²³ Ahmedabad, Savaşta ve Barışta Şiddet Dışılık, Navajivan Yay. 1948, 2. cilt, s:114

"Sözlerini ve eylemlerini paylaştığı, insan ilişkilerinin oluşumuna düşünce ve eylemleriyle katıldığı yer kamusal ve siyasal alandır. Kamusal ve siyasal alan sorunların özgür insanlara yakışır biçimde bir karara bağlandığı yerdir; yani ikna ve sözlerle, şiddetle değil. Şiddet temelde sözsüzdür. Düşüncenin ve mantıklı iletişimin kesintiye uğradığı yerde başlar. Bu nedenle şiddet eylemlerine hazır hale gelen bir toplum, sistematik bir mantıksızlık ve ifadesizlik içindedir"²⁴.

1919 yılında Gandhi bağımsızlık hareketinin başına geçti. Gandhi'nin hedefi şiddet dışı sivil itaatsizlik yöntemleriyle Hindistan'ın sömürücü İngiliz idaresinden kurtulup, bağımsızlığına kavuşmasıydı. 30 yılı aşkın bir süre satyagraha eylemlerine liderlik etti. Hapise atılmasına ve şiddete maruz kalmasına rağmen davasından vazgeçmedi. 1930'da binlerce insanın katıldığı 24 gün süren 'tuz yürüyüşü'nde İngilizlerin tuz tekeli protestosunu yaptı.²⁵

1945 yılında Hindistan bağımsızlığına kavuştuktan sonra Müslümanlar ve Hindular arasında meydana gelen şiddet olayları karşısında ülke ikiye bölündü. Şiddete ve bölünmeye karşı oruç tutarak mücadelesini sürdürdü.

Gandhi, pasif bir durum takınıp haklardan ya da haysiyetten vazgeçilmesini savunmamıştır. Tersine, şiddet dışılığın hakların savunulmasında en asil ve etkin yöntem olduğuna inanmıştır²⁶. "Şiddet dışılık korkaklığı örten bir kılıf değil, cesurların en yüce erdemidir. Korkaklık şiddet dışılıkla kesinlikle bağdaşmaz. Şiddet dışılık kişide savaşma yeteneği olduğunu varsayar." Ona göre; "Şiddet dışı direnişte öldürmek değil, ölmek cesaret işidir"²⁷.

Geleceğin devlet başkanı olacak Nehru'nun da aralarında bulunduğu gençleri destekleyen Gandhi şiddet, yalan ve haksızlığı aynı şey olarak gördüğünden, zafere ulaşmanın tek yolunun, şiddete başvurmamak olduğunu savundu. Onun mücadele ilkesi, düşmanı mahvetmek değil; ama zaferi kazanmaktır²⁸.

Bir lider olarak ele alındığında GANDHİ'nin önce hangi lider çeşidinde yer aldığına bakacak olursak, grup büyüklükleri açısından başlangıçta her ne

²⁴ MERTON Thomas, Gandhi ve Şiddet Dışı Direniş, Kaknüs Yay 2001, s:20-22

²⁵ <http://www.koprudergisi.com/index.asp?Bolum=EskiSayilar&Goster=Yazi&YaziNo=130>

²⁶ MERTON Thomas, Gandhi ve Şiddet Dışı Direniş, Kaknüs Yay 2001, s:57

²⁷ Ahmedabad, Savaşta ve Barışta Şiddet Dışılık, Navajivan Yay. 1948, 1. cilt, s:265

²⁸ <http://www.savaskarsitlari.org/arsiv.asp?ArsivTiplID=1&ArsivAnalID=16600>

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

kadar şahsi lider olarak yani küçük gruplara hitap ediyor görünümünde olsa da, daha sonraları arkasında sürüklemiş olduğu grubun büyümesi sonucu yönetici lider çeşitlemesinde kendini göstermiştir.

Anlayış ve davranışları açısından liderlik yapısında korumacı yanıyla hümanist, sağlamış olduğu katılımcı anlayışla da demokratik lider görüntüsü çizmiştir.

Durumları açısından yer verdiğimiz liderlik çeşitlerinden, pozitif lider olması itibarıyla, teşvik edici, harekete geçirici kısaca olumlu bir lider sıfatına sahiptir.

GANDHI, liderlik özellikleri itibarıyla analiz edilecek olursa; taşımış olduğu sorumluluk bilincine, davasının inanırlılığı ve kişisel tutarlılık eklenince genel liderlik özelliklerinden Güvenilir Olma hususunu yerine getirmiş bulunmaktadır.

Diğer taraftan da, bildiği bir şeyi bırakarak yeni bir alana girip, atılım yaptığı için güçlü olmak zorunda kalmıştır ki, bu özelliği de ona cesaretliliğinin göstergesi olarak yer etmiştir. Şöyle ki, kendisindeki potansiyeli kullanma azmi, başkalarını tesir etme isteğinden daha güçlü kalmıştır. Ve gerçekten de GANDHI sahip olduğu cesareti, iç savaşında başlatmıştır. Diğer taraftan şiddet dışı direnişte öldürmek değil, ölmenin cesaret işi olduğunu savunarak gerçek bir cesaret temsilini sergilemiştir.

Özgüven açısından ele aldığımızda ise, başkalarının takdiri için harekete geçmediği için güçlü bir iradeye ve öz disipline sahip bir lider portresi çizmiş olduğunu görmekteyiz.

Şiddet yanlısı olmadığı için, karşılaştığı şiddet ve bölünmeler karşısında oruç tutarak mücadelesini devam ettirmiş olması GANDHI'nin kendini bilen ve tanıyan bir lider olduğunun göstergesidir. Bu özelliği aynı zamanda yaratıcılığın ifadesidir. Özellikle, düşmanlarına karşı uyguladığı ve de tercih ettiği yaklaşım, düşmanlarını bile şaşkırtmış, bu yenilikçi savunma anlayışı karşısında ellerini kollarını bağlamıştır.

Geleceğin devlet başkanı olacak Nehru'nun da aralarında bulunduğu gençlerin yanında olan GANDHI, liderlik özellikleri içerisinde sayılan destekleyicilik ve öğreticilik vasıflarını da taşımaktadır.

Yine sergilediği pasif direnişçi eylemler ile stresle başa çıkabilme yeteneğine sahip olduğunu ve bu özelliği ile de lider olma özelliğini taşıdığını gözler önüne sermiştir.

İngilizlerin açtığı ateşe rağmen beraberindeki binlerce kişiyle birlikte oturma eylemini sürdürmesi, Onun risk alabilme, işbirlikçi davranabilme, amaca yönelik etkileme ve belirsizlikle başa çıkabilme gibi liderlik özelliklerine de sahip olduğunun ispatıdır.

SONUÇ

İnsanlar arasında var olan kişilik farklılıkları, genlere bağlı olmakla birlikte, bireylerin hayatlarını idame ettirmeleri sırasında bulunduğu değişik ortamların özellikleri başta olmak üzere, zamanla edinilen bilgi ve becerinin yanı sıra almış oldukları eğitime bağlı olarak gelişen düşünce, fikir ve bütün bunlara endeksli gelişen yeni yetenekler nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

Liderlikte bir kişilik özelliği olmakla birlikte, kendi içerisinde farklı tarzlarda kendini göstermektedir ki, bu farklı lider kişiliği tiplerinden biri de GANDHI'dir.

Çalışmamızda ortaya koyduğumuz gerek liderlik çeşitleri gerekse yine liderlik çeşitlerine bağlı olarak gelişen farklı lider tipleri, nasıl ki insanlar arasında bir kişilik farklılığı varsa, liderler arasında da lider kişilik farklılıklarının olduğunu ortaya koymuş bulunmaktayız.

Buna göre, pozitif yani olumlu lider kişilik tiplmesine sahip olan GANDHI, ne Napolyon'un lider kişiliğinde rastladığımız ihtirasa kurban olmuş, ne de Chirac gibi şiddet yanlısı bir lider tiplmesi çizmiştir.

Aksine, ihtirasa cesareti birbiriyle karıştırmamış, şiddete şiddetle cevap vermeyi değil cesaretin dava yolundaki ölümden saklı olduğunu ifade etmiştir.

Buradan da diyebiliriz ki, lider kişilik ister doğuştan ister sonradan elde edilmiş olsun, önemli olan, grup karşısında olmazsa olmazı güven endeksli olumlu havayı verebilmek, zafere ulaşmada şiddetin, despotluğun değil haklı davanın kazanmasında yatmaktadır.

Tabi ki kavram itibarıyla lider kişilik illa da olumlu olmak zorunda değildir. Davranış bilimlerinde kendine daha ayrıntılı yer bulan lider kişilik tiplmesine göre, liderin bir grup karşısında kabul görmesine karşılık aynı lider karşı grup açısından hain olarak kabul edilebilmektedir.

İşte, bizim çalışmamız da ana tema, lider kişilik özellikleri liderin istenen ya da genel kabul görmüş veya görmemiş olmasına bakılmaksızın ayrıntılı şekilde ele alınarak, örnek lider kişilik tiplmesine de bir lider olarak GANDHI ve kişiliğinden ibarettir.

LİDER KİŞİLİK: GANDHI

KAYNAKÇA

- AHMEDABAD, Savaşta ve Barışta Şiddet Dışılık, Navajivan Yay. 1948, 2. cilt, s:114
- ALDER Harry, çev: Halime Misge Kurşun, Bir Lider Gibi Düşünün, Kariyer Yay. 1. Baskı Ekim 2002, İstanbul, s:41
- AKBAŞ Neriman, YILMAZ İnci ve Diğerleri; Yönetimde Kişilik Teorileri, MAÜ, Ağlasun meslek yüksek Okulu, Dönem Ödevi, s. 4, Mart-2007.
- CONARROE R. Richard, çev: Yakut Güneri, Yönetimde 32 Altın Kural: İş Hayatında Nasıl daha Başarılı Olursunuz?, İlgı Yay, Modern Yönetim Dizisi, 1989 İstanbul, s: 17
- HANDY Charles, çev: Seden Hatay, Süper Yönetim: Şirketler Nasıl Yönetiliyor? Gelecekte Nasıl Yönetilecek?, İlgı Yay, Modern Yönetim Dizisi, 1995, İstanbul, s: 52
- LUTHANS F. Organizational Behavior, Sixth Edition- Hill International Editions, Inc. 1992
- MERTON Thomas, Gandhi ve Şiddet Dışı Direniş, Kaknüs Yay 2001, s:57
- ÖZER A. Kadir, Gerçekçi Yönetişim; Yönetici / Liderlik Modeli, Varlık Yay. s. 11-20, 1997-İstanbul
- Üstün Dökmen "Küçük Şeyler" programı TRT-1 18 Mart 2007
- BALTAŞ Acar; www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=261&SAYI=14-18k 12 Mart 2007
- <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm> (Metin Ateş-Kişilik) 12 Mart 2007
- <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul>. 12 Mart 2007
- <http://www.isletme-finans.com/bulent242.pdf>. (Bülent Tokat-Ceren Giderler): Yöneticilerin A tipi ve B tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir araştırma, 15 Mart 2007.
- http://www.gençbilim.com/odev_tez/kisilik+ve+kisilik+ozellikleri.odev_tez_makale.2975.ph 15 Mart 2007
- <http://www.sözlük.net> (Fransızca-Türkçe: LEADER) 15 Mart 2007
- <http://www.eylem.com/lider/eylemlid.htm> 15 Mart 2007
- <http://www.gazi.edu.tr> (Bekir BULUÇ: Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik) 15 Mart 2007
- <http://www.aku.edu.tr>: Yönetici Kavramındaki Değişiklikler ve Liderlik. 15 Mart 2007
- http://tr.wikipedia.org/wiki/Mahatma_Gandhi 20 Mart 2007
- http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=605&baslik=mahatma_gandhi&i=basari_hikayeleri 20 Mart 2007
- <http://www.koprudergisi.com/index.asp?Bolum=EskiSayilar&Goster=Yazi&YaziNo=130> 20 Mart 2007
- <http://www.savaskarsitlari.org/arsiv.asp?ArsivTipID=1&ArsivAnaID=16600> 20 Mart 2007