

Başvuru Tarihi: 09.06.2020

Kabul Tarihi: 26.12.2020

Makale Türü: Derleme Makalesi

Aralık 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 109 - 116

KONFÜÇYÜS'ÜN OTANTİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ

Berrenur DİNÇ¹

Öz

Bu çalışmada liderlik, otantik liderlik kavramları, otantik liderliğin özellikleri, Konfüçyüs' ün hayatı ve otantik liderliğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, son yıllarda popüler olan dönüşümcü liderlik kavramı ve Konfüçyüs'ün dönüşümcü liderliğin bazı boyutları bağlamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Konfüçyüs' ün liderlikte esas aldığı tutarlılık, güven, samimiyet, ahlak ve erdem gibi özellikler, otantik lider için tanımlanan liderlik özellikleri ile bağdaşmaktadır. Ayrıca, Konfüçyüs'ün karizmatik liderliği ve rol-model olmayı vurgulaması dönüşümcü liderliğin karizmatik boyutu ile bağdaşmaktadır. Liderlik ettiği bireyleri tanımaya ve bu bağlamda bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaya verdiği önem, dönüşümcü liderliğin birey destek boyutu ile bağdaşmaktadır. Konfüçyüs' ün öğretileri ve yaşam biçimi ile otantik ve dönüşümcü liderlik modelleri arasındaki bu bağlantılar aktarılmaya çalışılmıştır. Aktarım süreci Konfüçyüs' ün öğretilerinden örnekler sunularak ve örneklerden çıkarımlar yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, Konfüçyüs, liderlik, otantik liderlik

Confucius' Authentic and Transformational Leadership

Abstract

In this study, it is aimed to examine leadership, authentic leadership concepts, characteristics of authentic leadership, life of Confucius and his authentic leadership. In addition, it is aimed to examine the concept of transformational leadership which it is popular in recent years, and in the context of some dimensions of Confucius's transformational leadership. The characteristics that Confucius is based on in leadership such as consistency, trust, sincerity, morality and virtue are compatible with the leadership characteristics defined for the authentic leader. Also, Confucius' emphasis on charismatic leadership and role-modeling is compatible with the charismatic dimension of transformational leadership. The importance it attaches to recognizing the individuals it leads and in this context helping individuals realize their potential is compatible with the individual support dimension of transformational leadership. These connections between the teachings and lifestyle of Confucius and authentic and transformational leadership models have been tried to be conveyed. The transfer process has been carried out by presenting examples from the teachings of Confucius and making inferences from the examples.

Keywords: Transformational leadership, Confucius, leadership, authentic leadership

Giriş

Liderlik kelimesi, içeriğinde odaklanılmak istenen konuya göre farklı tanımlamalara sahiptir. Birkaç liderlik tanımlaması örneği ile hangi bağlamda tanımlar yapıldığına dair bir tahmin yapılabilir. Türk Dil Kurumu Sözlüklerinde liderlik kelimesi liderin görevi olarak tanımlanmıştır. Lider tanımına bakıldığında ise önder kelimesi ile eş anlamlı çıkmış ve önder kelimesi şu şekilde tanımlanmıştır: “*Gücü,*

¹ Bütünleşik Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: berrenurdinc@hacettepe.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2346-6650.

ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse.” Bu tanımın liderliğin yönetsel bir pozisyon olması bağlamına odaklandığı söylenebilir.

Rauch ve Behling (Akt. Yukl, 2018) 1984’te liderliği “*organize bir grubun faaliyetlerini hedefleri gerçekleştirme yönünde etkileme süreci*” olarak tanımlamıştır. Bu tanım liderliğin etki bağlamına vurgu yapıyor denilebilir. Ashkenas ve Manville’nin (2018) Liderin El Kitabı kitabında liderlik; “*İnsanların ortak bir amacı başarmak amacıyla bir arada çalışacakları bir organizasyon kurarak olumlu etki yaratmaya liderlik denir.*” şeklinde tanımlanmıştır. Burada liderliğin etkileşim kalıpları ve rol ilişkileri bağlamına odaklanılıyor olabilir. Etkileşim kalıpları kavramı, grupların sürekliliği için gerekli birtakım davranış kurallarını ifade etmektedir. İş birliği, çatışma, rekabet, uyum gibi davranış kuralları bireylerin organizasyon içi konumlarını belirlemede etkilidir. Rol ilişkileri bağlamından kastedilen ise, yetki, hak ve sorumluluklarını bilen örgüt bireylerin, lider aracılığıyla eşgüdüm sağlaması ve bağlantı kurmasıdır.

Yukarıdaki örnekler ve yapılmış diğer tanımlar liderlik yapan kişinin kim olduğuna ilişkin bir başka soruyu sormamızı sağlıyor olabilir. TDK’ya göre liderlik yapan kişiye lider diyorsak yönetici kimdir? Aralarında bir fark var mıdır? Çırpan (1999) lider ve yönetici kavramları arasındaki farkı sağ ve sol beyin benzetmeleri ile açıklamıştır. Sol beyin analitik düşünce gücünü üstlenirken, sağ beyin sezgisel algılara daha açıktır. Buradan hareketle sol beyni yönetim ile sağ beyni ise liderlik ile özdeşleştirmiş ve şu ifadeleri kullanmıştır: “*Yönetim, bütünü parçalara bölerek analiz, sıralama ve duruma göre uygun adımlar çerçevesinde uygulamaları kapsar. Liderlik ise puslu havada yolumuzu bulabilmeyi, vizyon sahibi olmayı, ağaçlara takılmayıp ormanı görebilmeyi ifade eder.*”

Bennis ve Nanus (Akt. Yukl, 2018) 1985’te “*yöneticilerin işi doğru yapan kişiler, liderlerin ise doğru işi yapan kişiler*” olduğunu söylemiştir. Burada liderin vizyon ve hedef oluşturma özelliğine, yöneticinin ise vizyon ve hedefleri gerçekleştirmedeki yapısalcı rolüne vurgu yapılıyor olabilir. Arslan vd. (2016) Sınıf Yönetimi kitabında lider ve yönetici kavramlarını öğretmen bağlamında ele almışlardır. Ele aldıkları öğretmen bağlamı Bennis ve Nanus’ un ifadeleri için örnek teşkil ediyor olabilir. Kitap aşağıdaki tanımlamaları yapmaktadır:

- “*Yönetici olarak öğretmen, açıkça belirlenmiş özel öğretim aşamalarına yer verir, bunları kullanır.*”
- “*Bir lider olarak öğretmenin, öğrencilere öğrenme hevesi kazandırması ve önemli sorunlarla nasıl başa çıkacaklarını öğretmesi beklenir.*”

Lider kavramını özümsemeye ve diğerlerinden ayırtırmaya ek olarak “Etkin lider kimdir?” sorusu gündeme gelir. Bu soru, geleneksel liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır.

Özellik Yaklaşımı: Lider bireyin doğuştan liderliğe özgü özelliklere sahip olduğunu savunmaktadır. Stogdill (Akt. Erçetin, 2000) 1974’te başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikleri belirlemiştir. Özellik bağlamında gruplandırılanlardan bazıları şu şekildedir: Kararlılık, bağımsızlık, ısrarcılık, kendine güven, çalışkanlık, stresle başa çıkabilme, çevreye duyarlılık. Bir lider, takipçileri tarafından sevilen, sayılan, güvenilen ve itibarlı biriye etkisi yüksek, değilse etkisi düşük olacaktır. Dolayısıyla bir liderin gücü, yasal gücünden ziyade, sahip olduğu kişisel özellikler ve astlarını etkileme düzeyiyle ilgilidir (Bektaş, 2016).

Davranış Yaklaşımı: Etkili liderleri diğerlerinden ayırtıran davranışlar vardır. Bu yaklaşıma göre liderlik sonradan öğrenilebilmektedir. Ohio Devlet Üniversitesi’nin 1945’te yaptığı Liderlik Araştırması, liderin davranış kalıplarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada ortaya çıkan iki liderlik tarzı “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” olarak bulunmuştur. Michigan Üniversitesi’nin aynı dönemde yaptığı Liderlik Araştırması “yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin

liderlik özelliklerindeki farklılaşmayı” ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada etkili liderler için “kişiye yönelik” ve “işe yönelik” davranışlardan söz edilmektedir (Ssalı, 2017, s.29). Bu iki araştırma davranışsal yaklaşımda ortak iki şeye işaret etmektedir. Erçetin (2000) bunun için şu ifadeleri kullanmıştır: “İki önemli araştırmada da yapıyı kurma/ iş merkezli davranış ile anlayış gösterme/ birey merkezli davranış olmak üzere iki temel liderlik davranışı, ..., tanımlanmıştır.”

Güç- Etkileme Yaklaşımı: Lider-takipçi ilişkisinde liderin gücünü belirlemeye çalışan yaklaşımdır. Yukl (2018, s.215) güç ve etkileme davranışını güç biçimlerinin, etkileme davranışı ve etkileme sonuçları arasındaki karmaşık ilişki olarak açıklamıştır. Ona göre lider gücü, lider etkileme davranışını ve etkileme sonuçlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Aynı zamanda lider etkileme davranışı, lider gücüne bakılmaksızın, etkileme sonuçlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Ek olarak, liderin gücü, liderin etkileme davranışının etkilediği etkileme sonuçları için aracı değişken olarak kullanılabilir.

Durumsallık Yaklaşımı: Etkili bir grup performansı için liderin tarzı ve bunun durumu etkileme oranının düzgün eşleşmesi gerektiğini savunan yaklaşıma durumsallık yaklaşımı denir (Coulter, 2016). Liderlik tarzı takipçinin, çevrenin ve grubun türüne göre değişkenlik gösterebilir. Bu yaklaşımda liderlikte katılımcılığın öneminden bahsedilmektedir. Vroom ve Yetton dört karar alma seçeneği bağlamında katılım düzeyini belirleyen tablolar ve haritalar oluşturmuşlardır. Bu karar alma seçenekleri: Astlarından görüş almadan karar alan otokratik lider, astlarına danışan ancak kararı kendi alan danışmacı lider, grup kararına yönelen liderlik biçimi ve astlarına bireysel olarak yetki göçeren lider (Erçetin, 2000).

Geleneksel liderlik yaklaşımları olarak sayılan bu yaklaşımlar, hızla gelişen liderlik ihtiyaçlarına cevap vermekte yeterli olamamışlardır. Bu durum çağdaş liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Son yıllarda geliştirilen otantik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları çağdaş liderlik yaklaşımlarındandır.

Otantik Liderlik

Otantik kelimesi ilk, eski Yunancada *authentos* kelimesi ve *ikos* ekinin birleşmesiyle *authentikos* olarak ortaya çıkmıştır. *Authentes* kelimesi “bir işi kendi yapan kimse” anlamına gelirken *ikos* son eki “soylu kimse” anlamına gelmektedir. Daha sonra alıntılanarak Fransızcadaki *authentique* olarak kullanılmıştır ve dilimize otantik olarak yansımıştır (Akyürek, 2020). TDK sözlüğüne göre otantik kelimesinin anlamı; eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyandır. Bu bağlamda otantik liderlik, kendi temel değerlerine bağlı kalarak takipçi oluşturma olarak tanımlanabilir. Bu temel değerler, çoğunlukla ahlaki değerlerden oluşur. Dürüstlük, açıklık, şeffaflık, adalet ve samimiyet bunlara örnek olarak gösterilebilir. Otantik lider, liderlik yaptığı grubu bu tür değerlere teşvik eder. Teşvikinin başlangıcı ise kendisindedir. Yani önce kendi bu değerleri uygulayarak örnek teşkil eder ve grup da bu şekilde motive olur. Yukl (2018, s.351), otantik liderliğe yönelik yapılmış bütün tanımların, liderlerin sözleri ile eylemleri arasındaki tutarlılığa dikkat çektiğini söylemiştir. Bahsedilen tutarlılığı gösterebilen lider ile takipçiler arasında bir ilişki oluşacaktır.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm kavramının sözlük anlamı olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum almadır. Dönüşümcü liderlikten ilk olarak Daunston'un (1973) “İsyan Liderliği” adlı çalışmasında bahsedilmiş ve 1978 yılında Burns tarafından sistematize edilmiştir (Taş, 2009). Dönüşümcü lider örgütte ortak bir değer inşa eden, çalışanların kendilerinin liderleri olması yönünde onları teşvik eden ve güven ortamı içinde görevi tamamlamayı hedef edinen kişidir. Çevresindekilere örnek olmaya odaklanmaktadır. Bu tarz bir lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla

liderlik yapmaktadır. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygulardan uzak durmaktadır (Kırel, 2001, s.47).

Konfüçyüs' ün Hayatı

Gerçek adı Qui, soyadı Kong'dur. Ancak ona "bilge, üstat, öğretmen" anlamlarına gelen Fuzi ile hitap edilmiştir. Çince olan bu isim Latince' de Konfüçyüs'tür. Milattan önce 551-479 yılları arasında Lu kentinde doğmuştur. Asil bir aileden gelmesine rağmen, mütevazı bir yerde dünyaya gelmiştir. (The Analects, çev. D.C. Lau, 1979). Küçük yaşta annesini ve babasını kaybetmiştir. Dedesi de vefat edene kadar 6 sene onunla yaşamış ve "4 beceri" üzerine eğitilmiştir. Bu dört beceri; ok atmak, yazmak, hesap yapmak ve tarih öğrenmektir. Hayatını kazanabilmek için kamu arazisi yöneticiliği ve ambar bekçiliği yapmıştır. Ancak asıl isteği eski Çin öğretilerini çevresine yaymak olmuştur. Kendisini bir yenilikçi değil aktarıcı olarak görmüştür (The Analects, 2001).

Konfüçyüs, geçmiş Çin idarecilerinin öğretilerinin topluma barış getireceğine inanmıştır. Bu öğretileri yayma sevdasıyla 19 yaşında okul açmıştır (Güç, 2001). İlerleyen yaşlarında ülke yönetimiyle ilgili fikirlerini anlatmak için Lu kentinin dışında dolaşmıştır. Taoizm'in kurucusu Laozi ile sohbet etme fırsatı da bulmuştur. Saray saray dolaşıp idarecilerle konuşmuş ancak fikirleri idareciler tarafından beğenilmemiştir. On yılı aşan seyahatinin ardından, hükümdarları kendi düşünce tarzına dönüştüremeyeceğini fark ettiğinde, yetenekli bir grup öğrenciyeye öğretilerini anlatabileceği Lu' ya dönmüştür ve hayatını geri kalanını burada geçirmiştir (The Analects, 1979).

İdeal insan profili için düşünmesi, ideal hükümet için de düşünmesine yol açmıştır. Ona göre idareciler insanların özündeki iyiliğe odaklanmalıydılar. Korku ile yönetimden ziyade ortak bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Yöneticilerin halkın güvenini kazanması önemlidir (Güç, 2001).

Konfüçyüs ve öğrencilerinin çabalarıyla "Beş Klasik" ve "Dört Kitap" adı verilen koleksiyonlar ortaya çıkmıştır. Bu eserler yöneticilerin temel kitabı haline gelmiştir. Bir dönem yöneticiler, memur seçerken bu kitapları okumuş olma zorunluluğu tutmuşlardır. Konfüçyüs'ün öğretilerine en çok "Konuşmalar" kitabında rastlanılabilir. Çünkü bu kitap Konfüçyüs ile öğrencilerinin dersteki konuşmalarını içermektedir. Kitap, öğrencileri tarafından bir araya getirilmiştir (Kalkır, 2018). Bu kitap, çağlar boyunca batıda okutulan İncil gibi Çin' de okutulmuş ve öğretilerinin elle tutulur tek kaydı olmuştur (Analects, 1979).

Konfüçyüs, kişiliği dolayısıyla politika yapamamış, o nedenle döneminde önemli bir konuma gelememiştir. Asıl etkisi, öldükten sonra olmuştur. Konfüçyüs' ün öğrencileri ve yakın takipçileri onun öğretilerini devam ettirmiştir. Bu sayede yüzyıllar sonra popüler olmuştur. Öyle ki adına mabet yapıp kurbanlar kesilmiştir. Doğum günü resmi tatil ilan edilmiştir. Daha da ileri giderek Konfüçyüs'ü tanrılaştırmışlardır. Konfüçyüsçülük bir din haline gelmiştir. Ancak asla bir devlet dini olamamıştır (Güç, 2001).

Otantik Liderlik ve Konfüçyüs

Yukl (2018, s.351), otantik liderliğe yönelik yapılmış bütün tanımların, liderlerin sözleri ile eylemleri arasındaki tutarlılığa dikkat çektiğini söylemiştir. Bahsedilen tutarlılığı gösterebilen lider ile takipçiler arasında bir ilişki oluşacaktır. Bunu destekleyecek bir ifadeyi Konfüçyüs' ün söyleşilerini barındıran Konuşmalar (2000, çev. M.N. Özerdim) kitabında görebiliriz. Kitapta, halkın hükümdara karşı bağlılığının sağlanması için ne yapılmalı sorusuna karşılık Konfüçyüs şöyle demiştir: "*Halkı ağırbaşlılıkla yönetirse, ona saygı gösterirler. O (hükümdar), ailesine bağlı ve herkese karşı incelikliyse, ona bağlılık gösterirler. İyi yoldan gider ve elinden geldiğince öğretmeye çabalarsa, halkı*

çok çalışır." (Konuşmalar, böl. 2, para. 20). Ona göre bağlılık ve saygı, ancak örnek olunarak oluşturulabilir.

Konfüçyüs, toplum düzenini sağlamada yöneticinin önemini vurgular. Toplum düzeni, bireylerin ahlaki değerleri benimsemelerine ve uygulamalarına bağlıdır. Toplumu bunu yapmaya motive edecek kişi de yöneticidir. Ancak, o yöneticiliği bir statü olarak görmemiştir. Bunu Konuşmalar (2000) kitabında şu sözleriyle ifade eder: "...ana-babaya saygı göstermek, kardeşleri sevmektir, bu ilke siyasete de yansır ve siyasete katılmak demektir. O halde bir insan neden devlet hizmetinde görev alsın?" (böl. 2, para. 21). Yani toplumda gündelik kabul edilen bir değer, siyasete de etki edebilecektir. Konfüçyüs' ün bu iddiasının otantik liderlik ile ilgisini Yukl (2018, s.351) ile kuralım. O, otantik liderlerin, liderliği; statü ve güç için değil, değerlerini ve inançlarını hayata geçirmek için istediğini söylemiştir.

Otantik liderler güven olgusuna dikkat çekerler. Takipçiler ile yönetici arasında güven ilişkisinin oluşması liderlik için ana unsurlardan biridir. Şahin (2018) de lideri, hem kendisine karşı dürüst olan, hem de bu dürüstlüğüne çevresine hissettiren olarak nitelendirmiştir. Otantik liderlik için belirttiği temel faktörlerden olan, ilişkisel otantiklik çerçevesinde değerlendirdiği, güvene yer vermiştir. Konfüçyüs öğretisinde de güvene vurgu yapılmaktadır. Ona devlet yönetimi sorulduğunda şu şekilde cevap vermiştir: "yeterli miktarda yiyecek, yeterli silah olmalı ve halkın güveni kazanılmalıdır." Buna karşılık, birinden vazgeçmek gerekseydi hangisini seçerdiniz sorusuna "Silahtan" diye cevap vermiştir. Birinden daha vazgeçmek gerekseydi hangisini seçerdiniz sorusuna Konfüçyüs şunu demiştir: "Yiyecek. Ölüm eskiden beri var, fakat halkın güveni kazanılmazsa (devlet) ayakta kalmaz." (Kalkır, 2018, s.104).

Konfüçyüs, liderlikte samimiyete de önem vermiştir. Samimi (içten) bir yöneticinin toplum düzenini sağlaması kaçınılmazdır. Konuşmalar (2000) kitabında Konfüçyüs' ün "Ülke, toplum düzenlerine göre ve içtenlikle yönetilirse, bir karışıklık çıkabilir mi? Ülke içtenlikle yönetilirse, toplum kurallarına gerek kalır mı?" gibi soru içinde verdiği cevaplar ile bu iddia desteklenmektedir (böl. 4, para. 13). Konfüçyüs' ün samimiyete atfettikleri otantik liderden beklenen niteliklerle örtüşmektedir. Bill George' un (Aktaran Çiçek, 2011) savunduğu, otantik bir liderin sahip olması gereken özneliklere bakıldığında yüreğiyle liderlik etme boyutu göze çarpar. George bu boyutu liderin düşüncelerini takipçileri ile paylaşması, takipçilerine karşı açık olması ve onların sıkıntılarıyla samimi bir şekilde ilgilenilmesi olarak açıklamaktadır.

Kalkır'a göre (2018, s.101) Konfüçyüs, öğretilerini ahlaka ve ahlakın övdüğü erdeme dayandırmıştır. Onun bu anlayışı siyasete bakış açısı için de temel olmuştur. Toplumlara liderlik yapanların, ahlaka uygun ve erdemli insanlar olmaları gerektiğini savunmuştur. Otantik liderlik, klasik liderlik yaklaşımlarının odaklandığı liderlik yetenekleri ve güçleri yerine, liderlerin sahip olması beklenen değerlerine odaklanmaktadır. Şahin (2018) son zamanlardaki yolsuzlukların, haksızlıkların ve usulsüzlüklerin otantik olma anlayışını gündeme getirdiğini ifade etmiştir. Bu yönüyle Konfüçyüs' ün otantik bir liderlik yaklaşımını benimsediği söylenebilir.

Dönüşümcü Liderlik ve Konfüçyüs

Dönüşümcü liderliğin birçok boyutu vardır. Bunlardan, dönüşümcü liderliğin karizmatik boyutu ve bireysel destek boyutu Konfüçyüs ile bağdaştırılarak ele alınmıştır.

Karizma boyutu.

Karizma, etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Demirtaş (2016), karizmatik liderin belirlediği hedeflere ulaştıkça izleyenlerin onu rol model olarak alacağını ve onun gibi olma isteklerinin de artacağını söylemiştir. Rol model diğer insanlar tarafından, belirli bir rol için çok belirgin bir şekilde

iyi örnek olarak gösterilen kişidir. (Adair, 2014, s.10) Karizmatik liderler takipçilerine ilham olurlar ve onlara güven verirler. Konfüçyüs' ün öğretilerinde rol model olma açıkça vurgulanır. Adair (2014) "Liderlik ve Konfüçyüs" kitabında şöyle bir örnek yer alır: "Chi k' ang Tzu (dönemin hükümdarlarından) için hırsızlığın yaygınlaşması çok büyük sıkıntılara yol açmaya başladı ve Konfüçyüs' e akıl danıştı. Konfüçyüs dedi ki: 'Eğer sen arzu ve ihtirasların kurbanı olmazsan sonunda ödül bile olsa hırsızlık yapan kimse bulamazsın.'"

Konfüçyüs ölümünden yüzyıllar sonra bile insanların güvendiği ve yolunu takip ettiği bir lider olmuştur. Liderlikte karizma onun için rol model olmak demektir. Takipçilerin kendilerini liderlerine adadığı gibi liderin de kendini takipçilerine adaması öğretilerinde yer eder: *Tzu-kung (Konfüçyüs' ün öğrencilerinden) sordu, "Benim hakkımda ne düşünüyorsun?" Usta cevapladı, "Sen bir bilgesin." "Nasıl bir bilge?" "Kurbanlık bir bilge."* (The Analects 5:4, 1979). Dönüşümcü liderlikte, liderlik, takipçi ve liderin birbirini etkilediği bir süreçtir. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunu ele alırsak karizmatik liderlik ile bağlantısı olduğu çıkarımı yapılabilir. Dolayısıyla, Konfüçyüs karizmatik liderlik özelliklerini de göstermektedir. Onun karizması yüzyıllar sonra bile devam etmiş, Çin' de yapılan yöneticilik sınavlarında öğretileri aranan bir özellik olmuştur.

Birey destek boyutu.

Dönüşümcü liderler, her çalışana tek bireymiş gibi davranmak, eğitici ortamlar hazırlamak ve teşvik için projeleri devretmek eğilimindedirler (Kırel, 2001). Her bireyi tanımalı ve ihtiyaçlarını belirlemelidir. Bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerini önemsemektedirler. Bu tarz liderler takipçilerin potansiyellerinin yükselmelerini hedeflemektedir (Demirtaş & Şama, 2016). Konfüçyüs de liderlerin (beyefendi) bireylerin potansiyellerine ortaya çıkartmalarını önerir: "*Bir beyefendi diğerlerinin sahip oldukları iyilikleri fark etmelerine yardım eder. Onların içindeki kötülükleri fark etmelerine yardım etmez*" (The Analects 12:16, 1979). Konfüçyüs, her bir çalışanın lider tarafından tanınması da şöyle dikkat çeker: "*Bazı potansiyel adayları terfi ettirmek söz konusu olduğu zaman onların yetkinlikleri ile alakalı küçük kararsızlıkların telafisi yoktur*" (Adair, 2014, s.92).

Konfüçyüs kişileri tanımak için önerilerde de bulunmuştur: "*Bir kişinin istihdam yöntemlerine bakın, gittiği yolu gözlemleyin ve kendini nerede evinde hissettiğini anlayın. Hangi şekilde bir kişinin doğru karakteri gözlemden kaçabilir?*" (The Analects 2:10, 1979).

Dönüşümcü liderler hedefledikleri görevi tamamlamak isterler. Tzu-lu² Konfüçyüs' e üç orduya hükmetmek isteseydi nasıl biriyle sefere çıkacağını sorduğunda şöyle cevap verdi:

Bir kaplan ile çıplak eli ile dövüşmeye kalkacak olanı ve nehirden geçmeye çalışırken vicdan azabı çekmeden oracıkta can verecek olanı almazdım. Eğer yanıma birini alacak olsaydım bir görev ile karşılaştığında korkudan emin olanı ve gururla plan yaparken bunu gerçekleştirebilecek olanı alırdım (The Analects 7:11, 1979).

Bu cevap için Adair (2014), Konfüçyüs' ün 'ya şöyle ya böyle' diyen değil, 'hem öyle hem böyle' diyen biri olduğunu söylemiştir. Ayrıca Konfüçyüs, liderlik konusunda takipçilerinden beklediği iddiaya kendisi de sahipti. Bunu şu sözlerinden çıkarabiliriz: "*Eğer beni bir kimse istihdam ederse bir yıl zarfında işleri pozitif seviyeye ulaştırır ve üç sene sonunda ona neticeyi elde ederim*" (The Analects 13:30, 1979). Bireylerin potansiyellerine destek olmayı amaç edinen ve bireylerin kendilerini gerçekleştirme sürecinde örnek teşkil eden Konfüçyüs' ün, dönüşümcü liderliğin birey destek boyu ile özdeşleştiği söylenebilir.

² Tao Düşüncesinin kurucusu olarak kabul edilen önemli bir Çin Düşünürü'dür.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Toplumsal hayatın en önemli unsurlarından biri liderlik olgusudur. Değişimin kaçınılmaz olduğu küreselleşen dünyamızda geleneksel liderlik yaklaşımları, liderlik olgusunu anlayabilmemiz ve uygulayabilmemiz için yeterli olmamaktadır. Bu hususta liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Liderliği ahlaki ilkelere dayandıran ve değişimi temel alan otantik ve dönüşümcü liderlik çağdaş liderlik yaklaşımlarındandır. Liderlik yaklaşımlarını anlamlandırmanın en iyi yollarından biri onları bir örnek üzerinde incelemektir. Konfüçyüs' ün yaşamı ve öğretileri incelendiğinde otantik ve dönüşümcü liderliğe verilebilecek örnekler olduğu görülmektedir.

Konfüçyüs toplum düzeninin ve barışın ahlaki değerler ile mümkün kılınabileceğini düşünmüştür. Ahlaklı insan tanımlamaları günümüzdeki etik ilkeler ile örtüşmektedir. Konfüçyüs, dünya barışının bu ilkeler ile sağlanacağını düşünmüştür. Her insanın iyi olarak doğduğuna inandığı için insanlara ve topluma değer vermiştir. İnsanları kendi faydasına değil de başkalarının hizmetine odaklanmaya teşvik etmiştir. Kendi hayatını ve çevresini ahlak anlayışına göre şekillendirmiştir. Bu hususta her zaman rol-model olmayı başat şart olarak kabul etmiştir. Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik etik ilkelere ve rol-model olmaya güçlü bir biçimde vurgu yapmaktadır. Konfüçyüs' ün hayatı ve öğretileri incelendiğinde otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik ile benzeştiği görülmektedir.

Ahlaklı olmak, rol-model olmak, değerlere sadık olmak, güven oluşturmak, samimiyet kurmak, tutarlı olmak, bağlılık ve saygı ortamı yaratmak, bireyin potansiyelini ortaya çıkarmak, bireyleri motive edici olmak, dürüst olmak ve görevleri tamamlamaya odaklanmak gibi ilkeler çerçevesinde liderlik özelliklerini tanımlamıştır. Konfüçyüs bu ilkeler çerçevesinde toplumsal düzenin yeniden sağlanabileceğine inanmıştır. Toplumsal hayatın en önemli unsurlarından biri olan liderlik olgusunun da bu hususta belirleyici olduğu açıktır. Konfüçyüs bir din ortaya çıkarmamış, ahlak anlayışı ortaya çıkarmıştır. Her şeyin temelinde de bu ahlak anlayışını koymuştur. Onun felsefesi sadece Çin' de değil bütün toplumlar için hem liderlik hem de diğer alanlarda yol gösterici olmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek yazar tarafından kaleme alınmıştır.

Teşekkür

Çalışmanın ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde katkıda bulunan Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN'e teşekkür ederim.

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Adair, J. (2014). *Konfüçyüs ve liderlik*. (1.Baskı). İstanbul: Babiali kültür yayıncılığı
- Akyürek, M . (2020). Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması . *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (3), 99-109 .
- Arslan H. (2016). Sınıf yönetiminin temel kavramları. Şişman, M., Turan, S. (Ed.) *Sınıf Yönetimi* kitabının içinde (s.6). Ankara: Pegem Akademi.
- Ashkenas, R. & Manville, B. (2018). *Liderin elkitabı*. İstanbul: Optimist Kitap.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*. 2. 43-53
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Haziran- Temmuz, 7, 1-5*.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Coulter, R. D. (2016). *Yönetimin esasları* (A.Öğüt, Çev.ed.). (8. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.s.304
- Demirtaş, E., & Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdir University Journal of Social Sciences*, (10).
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. (2. Bası). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güç, A. (2001). Konfüçyüs ve Konfüçyüsçülük. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2), s.43-65.
- Kalkır, N. (2018). Konfüçyüs' ün yönetim anlayışı üzerine bir analiz. *Current Research in Social Sciences*, 4(3), 97-107.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 47.
- Konfüçyüs. (t.y.). *Konuşmalar*. (Çeviren Özerdim M. N., 2000) Baskı: Çağdaş Matbaa Yayıncılık.
- Konfüçyüs. (t.y.). *The Analects*. (Çeviren D.C. Lau, 1979). Erişim tarihi: 25 Nisan 2020. İnternet adresi: <https://antilogicalism.files.wordpress.com/2017/07/the-analects.pdf>
- Liderlik. (2020, 26 Nisan). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük içinde. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Rattini, B.K. “Filozof ve Eğitimci Konfüçyüs Kimdi”. çev. Perrin Margaryan. National Geographic. Erişim tarihi: 12 Nisan 2020. <https://arkeofili.com/filozof-ve-egitmen-konfucyus-kimdi/>
- Ssalı, M. B. (2017). Kadın ve erkek okul müdürlerinin fraktal liderlik uygulamalarının karşılaştırmalı bir analizi (Mbale, Uganda).
- Şahin, L. (2018). Liderlik ve koçluk stratejileri. Erişim tarihi: 19 Nisan 2020. Erişim adresi: http://www.profdrleventsahin.com/wpcontent/uploads/2018/12/liderlik_ve_koçluk_tesiz_yuks_ek_lisans.pdf.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün dönüşümcü liderliği. *SDU International Journal of Technological Science*, 1(2).
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (8. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.