

## LİDERLİK HEDEF YÖNETİMİ SÜRECİNİN TANIMLANMASINDA ALTERNATİF BİR YAKLAŞIM: “WALLEDA FAKTÖRÜ”

Bora BALUN<sup>1</sup>, Gazanfer ERBAY<sup>2</sup>

### ÖZET

Yönetimsel beceriler, kurumsal kimlik yaratma sürecinin ve bu süreç içerisinde ortaya konulan hedeflerin önemli bir enstrümanıdır. Bu fonksiyonu yerine getirecek yönetim yaklaşımlarında lider; temsil ettiği kurum veya örgütün gelecekte planlanan kısa, orta veya uzun vadeli hedeflere ulaşması doğrultusunda pozisyon olarak insan kaynakları sisteminin bütünlüğünü organize eder. Lider, hedef yönetimi süreci şeklinde nitelendirilen ve organizasyon yapısı içerisinde yer alan bireyler arasında kurumsal bağ oluşturarak arzu edilen hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar. Hedef - sonuç beklentisi doğrultusunda yönetim enstrümanları kullanarak nihai sonuçlar açısından temsil ettiği sistemi ve organizasyonu domine eder. Bu çalışmada; liderlik hedef yönetimi süreci “*wallenda faktörü*” açısından değerlendirilerek ortak hedefler üzerine etkisi tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hedef Yönetimi, Liderlik, Wallenda Faktörü.

## AN ALTERNATIVE APPROACH IN IDENTIFICATION OF LEADERSHIP TARGET MANAGEMENT PROCESS: “THE WALLEDA FACTOR”

### ABSTRACT

Administrative skills is an important instrument of institutional identify creation process and the objectives set out in this process. Leader in institutional identify creation process are performing to organize integrity of human resources system where line with achieving goals in short, medium or long term to planned in the future of institution or organization of represents. Leader who goal management processes and form of qualified situated in between individuals in organizational structure allows to realization of desired objectives. Leaders, using the management instruments with expectations in line goal - results will dominate the system represented for final results. In this study; target management process are discussed effect on common goals to evaluating in terms of “*The Wallenda Factor*”.

**Keywords:** Target Management, Leadership, The Wallenda Factor.

---

<sup>1</sup> Karabük Valiliği, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, Bora.Balun@afad.gov.tr [Aynı zamanda Karabük Üniversitesinde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır]

<sup>2</sup> Dr., Karabük Valiliği, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, gerbay1966@hotmail.com.tr [Aynı zamanda Karabük Üniversitesinde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır]

## Giriş

Sanayi Devriminin domino etkisi olan teknolojik devrim her ne kadar insana olan ihtiyacı göreceli olarak azaltsa da; organizasyonel üretim ve yönetim mekaniğinin kökeninde var olmaya devam eden insan unsurunun etkinliği ve ihtiyacı devam etmektedir. İnsanlar tarafından geliştirilen ve kurgulanan sistemlerin; şeklini dizayn eden, kaynak yönlendirmesini ortaya çıkaran veya kısıtlayan aynı şekilde insan unsurudur.

Genel kabul görmüş şartlar altında insan faktörü organizasyonlar ve sistemler açısından ana aktördür. Önceden ortaya konulan kriterleri gerçekleştirmek üzere amaç birlikteliği yönünden bir araya gelen insanlar; organizasyon yapısının içeriğini oluştururlar. Organizasyon içerisinde yer alan bireylerin en uygun davranışa yönltilmesi şeklinde ifade edilebilen liderlik hedef yönetimi; birlikteliği pozitif bir davranış biçimine dönüştürerek ortaya kurumsal bir karakter çıkarır.

### Organizasyonlar Açısından Hedef Yaratma Süreci ve Lider

Organizasyon tanımının temel çerçevesini; bir takım hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla karşılıklı bağımlılık ve işbirliğine dayanan, koordine edilmiş topluluk şeklinde çizmek mümkündür (McAuley, Duberley ve Johnson, 2007). Bu tanımlamanın içerisinde üç unsur ön plana çıkmaktadır; hedef, işbirliği ve koordinasyon.

Hedef unsuru; organizasyonun elde etmek istediği sonuçtur. İşletmeler, kurumlar veya örgütler yönetim tarafından önceden belirlenen hedeflerin başarılması için oluşturulan yapılardır ve niteliklerine göre kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar şeklinde amaç bürokrasisi oluştururlar. Amaç bürokrasisi basamaklarında yer alan yöneticiler, önceden ortaya konulan hedeflerin başarılması için gerekli kaynakların durumuna ve alternatiflere bakarlar. Bu değerlendirme, işletmeyi beklentilerinde daha rasyonel davranması yolunda güdüler (Rainey, 2009). Hedef alternatiflerin gözden geçirilmesi ve uygun yolun seçilmesi, maksimum hedef başarısının minimum kaynak kullanımı ile sağlanabilmesinin mümkün olduğu varsayıldığından hedefler net ve ölçülebilir olmalıdır (Binnendijk, 2001).

İşbirliği unsuru; organizasyon açısından elde edilmek istenilen sonuçları gerçekleştirmek için ortak akıl ve senkronize hareket bütünlüğünü işaret eder. Örgütlerin hiyerarşik yapısı görevin özelliklerine göre yapılandırılır. Yönetim süreci içerisine organizasyon yapısında yer alan kademelerin dâhil edilmesi; diğer bireylerle birlikte gelişim hedefleri paylaşarak istenilen davranışların gelişiminin erken dönemlerde ortaya çıkmasına ve sağlamlaştırılmasına yol açacaktır (Whetten ve Cameron, 2011). Amaç bütünlüğü çerçevesinde ve insan merkezli idealize edilmiş yapılar iş tatmini kalitesini yükseltirken, marjinal fayda boyutunda üretilen hizmetleri etkileyecektir.

Koordinasyon unsuru ise; hedef – işbirliği arasında ara bağlantıyı sağlayan kilit konumu içerir. Üretim süreci ve kaynak yapılanması arasındaki dengenin harmonik ilişkisi şeklinde yaklaşılabilen koordinasyon (Král, 2007); organizasyonun amaçları doğrultusunda kodlanmış hedeflerin, karşılıklı bağıllık koşulu altında ortaya çıktığı durumu da ifade eder. Örgütsel koordinasyon aşamasında; organizasyonu oluşturan parçalar arasında stratejik bir yaklaşım sergilenerek performans açısından anlamlı bir bütün oluşturulur. Aynı zamanda, parçaların kimlik tanımlamasına yönelik standartlar geliştirilerek görev rol dağılımı yapılır.

İnsan unsuru üzerine inşa edilen sistemlerin işlerliğinin sürdürülmesinde çalışanlar; organizasyonların genel düşünce ve stratejilerinin önemli bir parçası olarak görülür. Tabiatıyla organizasyon yapılarının insan faktörü açısından yönlendirilmesinde farklı yönetim yaklaşımları sergilenir. Lider, yönetim karar mekanizmasının, insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesinde alternatif bir seçenektir. Temel yönetim mantığı açısından liderlik tanımı; yönetmek ve yönlendirmek eylemlerinin kompozisyonu olarak değerlendirilebilir.

Sosyal bilimler açısından kabul görmüş genel tanımlaması ile lider; geleceğe dair vizyon taşıyan, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde istekli ve fiziksel enerjiye sahip, takipçileri üzerinde inanç ve değer yaratan, iletişim ve işbirliği yeteneğine sahip kişidir (Winston ve Patterson, 2006). Lider, kurumsal kimliğin paydaşlar üzerinde karar verici alanıdır. Temsil ettiği örgütün efektif sonuçlar üretmesinde – bu yaklaşımı katma değer yaratma süreci şeklinde de değerlendirebiliriz – pratik yöntemler üretir.

Karar vericiler hedeflerin sonuçlarını maksimize etmek için en etkili alternatifi seçerler (Rainey, 2009):

- Karar vericiler tüm ilgili hedefleri açık bir şekilde belirler.
- Karar vericiler bu hedefleri ele almada kullanılan değerleri ve bunlar için belirlenen hedefleri açık bir şekilde bilirler, bu yüzden onlar aynı zamanda bu hedeflerin özelliklerini belirli bir sıralamaya koyabilirler.
- Karar vericiler hedeflere ulaşmak için tüm alternatifleri gözden geçirirler.

### Wallenda Faktörünün Yapısal Çerçevesi

Başarılı bir ip cambazı olan Karl Wallenda; 1978 yılında Porto Riko’da 75 metre yükseklikte gerçekleştirdiği gösteri esnasında ipten düşerek hayatını kaybetmiştir. Ölümünden kısa süre sonra eşinin yaptığı açıklamalarda: “Wallenda’nın ölümünden üç ay önce ip üzerinde başarılı şekilde yürümeye odaklanmak yerine ipten düşeceği düşüncesine yoğunlaştığını ve sürekli bu durumu tekrar ettiğini” belirtmiştir (Bennis ve Nanus, 1985). Olayın eşi tarafından ifade edildiği şekliyle gündeme gelmesinden sonra; (ironik biçimde kendini gerçekleştiren kehanet olarak tarihteki mitolojik benzer örneği; pygmalion etkisidir) olumsuz motivasyonun gerçekleri üzerine farklı betimlemeler üzerinden örneklendirilen konu; sosyal bilimler alanında akademik çalışmalar yürüten bilim insanlarının dikkatini çekmiş, Karl Wallenda örneği üzerinden çok sayıda bilimsel çalışma yayımlanmıştır.

Karl Wallenda örneğinin, farklı disiplinler arasında yapılan alan çalışmalarında sıklıkla yer almaya başlamasından sonra; liderlik merkezli hedef yönetimi süreci yeteneğinin açıklanmasında spesifik örnek olarak kullanılmaya başlanmıştır. Hedef yönetimi ve liderlik ilişkisi arasındaki önemi vurgulama ve anlama açısından göreceli bir öneme sahip olan “Wallenda Faktörü” terimi ilk kez, liderlik alanında yaptıkları çalışmalar ile ön plana çıkan sosyal bilim profesörleri Warren Gamaliel Bennis ve Burton Nanus tarafından literatüre kazandırılmış, çalışmalarında konu “*risk kabul etme yeteneği*” biçiminde tanımlanmıştır.

Wallenda Faktörü; bir liderin yeteneğini tanımlamak için başarısızlık ihtimalinin dikkate alınmadan sadece göreve odaklanma koşulunda ortaya çıkan durumdur (Beard, 2014). Lider, temsil ettiği örgütün hedef yönetimi açısından ana aktördür; örgüt içerisinde yer alan bireyler arasında bağ kurarak hedeflerin optimal seviyede gerçekleştirilmesini sağlar. Lider, insan faktörü ve görev bütünlüğü arasındaki korelasyona odaklanarak sadece görev merkezli hareket ettiği zaman; çevresel etkilerden arındırılmış bir yapıya doğru evrilir. İleriki aşamalarda bu durum varılmak istenen nokta açısından çeşitli sorunlara yol açarak başarının gerçekleşip gerçekleşmeyeceği veya hangi oranda gerçekleştiği ile ilgili sorulara yol açar.

Başka bir yaklaşıma göre; kişinin kendi enerjisini göreve yönlendirerek tutumlarını olumlu amaçlar çerçevesinde geçmiş olaylara takılıp kalınmadan şekillendirmesi ve ileriye doğru bir hareket olarak açıklanmaya çalışılan Wallenda Faktörü (Shoupp, 2005); başarısızlık korkusunun olumsuz sonuçları olarak ifade edilmiştir (Hess ve Orthmann, 2012). Liderlik hedef yönetimi, takım yaratma çabalarının çekim merkezini oluşturan asli unsurlar arasında yüksek önem derecesine sahiptir. Lider, kurum veya örgütün gerçekleştirilmesi gereken hedefleri doğrultusunda gerekli alt yapıyı oluşturur ve güçlendirir. Bu süreç kolektif bir hareketi gerektirir ve liderin varılmak istenilen hedefin nihai fotoğrafını önceden tasvir edebilme yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Lider, hedef yönetimi açısından atılacak adımlar içerisinde başarı konusunda yüksek yoğunluklu başarı hedefi ortaya koyar. Süreç yönetimi içinde yer alacak ortaklar ve unsurlar nihai başarı konusunda lider motivasyonu ve özgüvenini takip eder. Lider, başarı konusunda ana yüklenici olarak hareket eder; başarı konusunda inanır ve inandırır.

İçerisinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağının temel yapısı dört ana özellik üzerinden özetlenebilir: Süreklilik, yenilik, değişim ve gelişimdir. Bu dört metaforun ortak noktası; bilgi maliyetinin ucuzlaması ve küresel anlamda tüm toplumlar tarafından ulaşılabilir noktaya taşınmasıdır. Bu durum öğrenme faaliyetini alan ve mekân sınırlandırmasından kurtarmış, bilgi yelpazesini genişletmiş ve derinleştirmiştir. Nihayetinde öğrenme faaliyeti sürekli hale gelmiştir. Günümüz rekabet koşulları içerisinde var olmaya çalışan örgütlerin ana hedefi değişen koşullara uyum göstererek başarıyı ortaya koymaktır. Öğrenme faaliyetinin zorunluluk haline dönüştüğü çağımızda bu duruma ayak uyduramayan bireyler ve toplumların varlığını sürdürebilmesi oldukça zordur. Bu koşullar altında öğrenme faaliyeti; hayat boyu öğrenme niteliğine dönüşmüştür. Wallenda Faktörü’de bu açıdan biçimsel değerlendirme sahasına indirgenmiş; yaşam boyu öğrenme ve belirgin bilgiler elde etme çabası olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Kakavogianni, 2009).

Wallenda Faktörü, olayların sonucunu olumlu biçimde yargılamaktır. Liderin başarısızlık konusunda bahane bulmak için arkasına bakmasına gerek yoktur çünkü öğrenme başarısızlığı da içeren bir kavramdır (Hackbart ve Ranger, 2014). Bu kavram öğrenme faaliyetinin sürekliliği ilkesi açısından da doğrulanmaktadır. Liderlik, sınırlı bir alana bağlı kalmaksızın kendini tekrar etmeyen, yeniliğe açık bir kavramdır. Yönetim mekaniği içerisinde meydana gelen olumlu ve olumsuz çevresel gelişmelerden süratli çıkarımlar yaparak gelişen yeni koşullar altında doğru kararlar alır.

Wallenda Faktörü açısından öğrenme hedefleri şu şekilde belirlenmiştir (Oregon State University, 2010);

- Tutumlar, davranışlar ve inançlar arasındaki ilişki anlaşılmalıdır.
- Wallenda faktörünün nasıl kendi kendini gerçekleştiren kehanet olduğu hakkında bilgi edinilmelidir.
- Kişisel tutum ve yaklaşımlar olumlu açıdan işe yansıtılmalıdır.
- Çalışanlar ile gerçekleştirilen konuşmaların etkisi ekibe yansıtılmalıdır.

Wallenda Faktörü, sonuç üretme konusunda dışsal bir karar olmasına rağmen, kendine saygı içsel bir karardır. Wallenda faktörü; iş verimliliği yönünden çalışanın kişisel değerlendirmesini tanımlamak üzere de kullanılmaktadır; iş memnuniyeti ve başarı arasında doğrudan bir ilişki bulunmakta, iş memnuniyeti yükseldikçe istifa, duyarsızlık, protesto gibi işin negatif sonuçları azalmaktadır.

### Sonuçlar

Değişik şartlar altında karar vermek zorunda kalan bir liderin hedef yönetimi açısından koşullarını, pozisyonunu ve hareket kabiliyetini açıklamak için geliştirilen Wallenda Faktörü genel olarak; risk sınırları, yaşam boyu öğrenme, başarısızlık ihtimalinin işin doğasında bulunduğu başlıklarını açıklar.

İnsan merkezli yürütülen her türlü faaliyetin içeriğinde derecesi 1 ile 100 arasında değişmek üzere nihai bir risk vardır (sıfır risk, yürütülen iş açısından mantıklı bir yaklaşım olmasına rağmen derecelendirme skalasında bulunmadığı düşünülmektedir). Bu risk derecesi çevresel koşullardan veya insan faktörünün kendisinden kaynaklanabilir. Bu noktada kabul edilmesi gereken konu risklerin varlığı, farkındalığı ve hangi dereceye kadar riskin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalacağını değerlendirmektir.

Eşit koşullar altında değerlendirildiğinde herhangi bir işin sıfırinci noktasında başarı ve başarısızlık eşit şansa sahiptir. Yürütülen faaliyetlerin her aşamasında başarısızlık ihtimalide dikkate alınmalı ve gelecek planlaması açısından pragmatik davranılması yönünde dinamik pozisyon alınmalıdır.

Günümüz rekabet koşulları altında var olmaya çalışan örgütlerin varlığını sürdürebilmelerinin en önemli koşulu; eğitim ve öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi ve desteklenmesidir. Öğrenme ve eğitim standartları, kullanılan teknolojinin boyut atlaması neticesinde dinamik bir yapıya kavuşmuş, öğrenme faaliyetinin önünde mazeret kalmamıştır.

### Kaynakça

- BEARD Julie Anne (2014), Evidence Of Leadership Competencies In The Journal Of Mary Easton Sibley, A Pioneering 19th Century Women's College Founder, Lindenwood University (Doctor's Thesis), The United States of America.
- BENNIS Warren Gameliel – NANUS Burt (1985), Leaders: The Strategies For Taking Charge. New York: Summary Of Book.
- BINNENDIJK Annette (2001), "Results Based Management In The Development Co-Operation Agencies: A Review Of Experience", DAC Working Party On Aid Evaluation, Background Report.
- HACKBART Florian – RANGER René Peter (2014), Business Leadership In China Manifestations, Influences, and Trends In the 21st Century, Linnaeus University (Master's Thesis), Sweden.
- HESS Kären Matison – ORTHMANN Christine Hess (2012), Management and Supervision in Law Enforcement, Cengage Learning: Sixth Edition.
- KAKAVOGIANNI Dimitra (2009), "Charismatic Leadership and Its Emergence Under Crisis Conditions: A Case Study from the Airline Industry", The York Management School Working, Number: 1743 – 4041, pp. 45-31.
- KRAL Jaroslav (2007), "Introduction to Coordination Concept", Human Resources Management and Ergonomics, Number: 2007/2.
- McAULEY John – DUBERLEY Joanne – JOHNSON Phil (2007), Organization Theory Challenges and Perspectives, Edinburgh: Pearson Education Limited.
- OREGON STATE UNIVERSITY (2010), "Attitude: The Wallenda Factor", Training And Organizational Effectiveness Office Of Human Resources.
- RAINEY Hal Griffin (2009), Understanding And Managing Public Organizations, Published by Jossey Bass: 4th Edition.
- SHOUPPE, G. A. (2005), Teachers' Perceptions Of School Climate, Principal Leadership Style, And Teacher Behaviors On Student Academic Achievement In Select Georgia Schools, Valdosta State University (Doctor's Thesis), The United States of America.
- WHETTEN David Allred – CAMERON Kim Sterling (2011), Developing Management Skills, New Jersey: Prentice Hall, 8th Edition.
- WINSTON Bruce E. – PATTERSON Kathleen (2006), "An Integrative Definition Of Leadership", International Journal Of Leadership Studies, Volume:1, Iss: 2, pp. 7-8.