

BİLGİ ÇAĞINDA DEĞİŞİM VE LİDERLİK

Mesud ÜNAL*

Özet

İletişim sistemlerinde meydana gelen büyük teknolojik gelişmeler beraberinde bilgi çağını getirmiştir. Bilgi çağında “bilgi” her zamankinden çok daha önemli bir konuma gelmiştir. Bilgi çağında değişimin gerekliliğinden çok sürekli değişim ve dönüşümün nasıl sağlanacağı önemli hâle gelmiştir. Değişim denen bu karmaşık olgu, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı etkileşim ile birlikte derinden etkilemektedir. Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik yenilikler yeni yönetim anlayışı, uygulama ve tarzının ortaya çıkmasına sebep olmakta; bu değişim sürecinin yönetimi, algısında ve başarısında “liderlik” olgusu önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik de bu değişimlere paralel olarak kendini yenilemekte ve değiştirmektedir. Bu makalede Lider ve Yönetici kavramları irdelenmiş, arasındaki farklar ortaya konulmuş, liderlerin nasıl değiştiği ve liderlerden beklenen özellikler ele alınmıştır. Sonuçta da çağımızda liderlik ve özellikleri konusuna yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Çağı, Değişim, Lider, Liderlik.

CHANGE AND LEADERSHIP IN INFORMATION AGE

Abstract

Major Technological Developments occurred in communication systems have brought with the information age. The information age, "information" has become a much more important position than ever. How persistent change and transform will be provided will be more important than the necessity of change in information age. The fact which is called change deeply affects all social system's living cultures and management types with fast information increase, fast development and fast communication. Evolving technology, changing environmental conditions, increasing information level, social-cultural and economic innovations cause to appear new management perceptiveness, application and style. "Leadership" plays a part in the management, perceptiveness and success of this changing process. Leadership, in parallel to these changes has changed and self-renewed itself. In this article, the concepts of "leader and the manager" are evaluated, the differences between them are established, characteristics of leaders which are expected and the issue how the leaders have changed are discussed. Eventually, in our age the issue of leadership and characteristics are discussed.

Keywords: Information Age, Change, Leader, Leadership

* Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, msdunal@hotmail.com.

1. Giriş

Bilgi çağında “değişim”, çağımıza damgasını vuran kavramdır. 21. Yüzyılda değişim iki boyutta ortaya çıkmaktadır. Söz konusu boyutlar:

Birincisi, teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurmasını,

İkinci boyutu ise, “*İnsan ve Organizasyon*”un *düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimi ve sürecini* ifade etmektedir. Teknolojinin, eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceği son derece kritik bir noktadır.

21.yüzyılda değişim, küresel çaplı bir değişim olmaktadır. Çağımızdaki iletişim imkânları ile artık hiçbir ülke veya hiçbir organizasyon, sınırları dışındaki gelişmelere göz kapatıp kendini izole edemeyecektir. Değişime uyum, yarattığı sorunlar, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular kişi ve organizasyonların günlük yaşamına girmiş bulunmaktadır.

Çağımızda liderlerin karşılaştığı söz konusu değişim, her zamankinden daha geniş ve daha büyüktür. Küreselleşme, hızla gelişen teknoloji, toplumların yapısındaki değişiklikler ve artan beklentiler yönetim biçimlerini de etkilemiştir. Diğer ifade ile, teknolojinin zaman ve mekân farklılıklarını ortadan kaldırması birey ve organizasyonların yeniden yapılanmasını zorunlu hâle getirmiştir.

Günümüzde Liderlik, rekabetin yaşamsal hâle dönüştüğü çalışanların moral ve tatmin duygularının organizasyonların verimlilik ve etkinliğine yansıdığı, insanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu ortamda, basit *lider-izleyen ilişkisinden* çok daha *kompleks* hâle gelmiştir.

21. yüzyılda liderler, çok daha büyük ve karışık taleplerle yüz yüze gelmektedir. Günümüze değin liderler, organizasyonlarını kişisel değerlerini, tavırlarını ve tarzlarını destekleyen yollarla şekillendirmek için güce sahiplerdi. *Teknolojinin patlaması*, insanların örgütsel etkililik için anahtar olduğu bilincinin artması ve organizasyonların hem ekonomik, hem de sosyal bir varlık olduğunun kavranması, Liderlik olgusunda değişimlere neden olmuştur.

21. yüzyılda küreselleşmenin neden olduğu hızlı rekabet ortamında yerleşen gerçek bir olgu da, değişim ile gelişim yönetimini kavrayamayan, stratejilerini yenilemeyen ve hatta tehdit olarak algılayan organizasyonların yaşama şanslarının bulunmadığıdır.

2. Bilgi Çağı ve Özellikleri

1837 yılında Samuel Morse’un telgraf icat etmesi ile elektrik kullanılarak yapılan ilk iletişim¹, geçtiğimiz 30-40 yıl içerisinde entegre devre yapımındaki gelişmelerin sağladığı kolaylıklar ile inanılmaz geniş çaplı ve hızlı boyutlara erişmiştir. İletişim sistemlerindeki bu gelişmeler, Bilgi Çağını getirmiştir. Bilgi

¹ John G. Proakis, **Digital Communication**, Fourth Edition, NY, ABD: McGraw-Hill, 2001, s.13.

çağında organizasyonlar, faaliyetlerini yürütmek için büyük ölçüde bilişim teknolojisine muhtaçtırlar. Bilgi çağında, birçok mal ve hizmet bilişim teknolojisiyle iç içe geçmiş durumdadır.

Daniel Bell'e göre; modern kurum, bilginin stratejik ve değişim oluşturuca kaynaklarının olduğu post-endüstriyel toplumun bir girişimidir. Değişimin ve stratejik değerlerin öne çıktığı bu yapı içinde organizasyonlar bilgi temelli organizasyonlar olarak algılanırken, aynı zamanda çalışanlar da bilgi profesyonellerine dönüşmektedirler². Buna bağılı olarak mutlaka toplumda gücün yapısı da değişecektir. Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda ise sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundururken bilgi toplumda güç bilgi sınıfına ait olacaktır³.

Peter Drucker'e göre, bilgi toplumunda bilgi işçisi ve bilgi işi kavramları ortaya çıkmıştır⁴. Bilgi toplumu insanları, hem lider gereksiniminin gerçek liderler ile karşılanabilmesi, hem de onlara ihtiyaçların azalması açısından bilgi toplumu olamamışlara göre daha avantajlı olacaktır. Daniel Bell'e göre ise, enformasyon toplumunun ortaya çıkması post endüstriyel olarak adlandırılan toplumlarda gelişim hızını artırmıştır⁵.

Drucker, bilginin nitelik ve işlevi ile teknolojinin türü ve yayılma hızının sanayi ötesi toplumda farklı bir yapılanmayı zorunlu kıldığını ifade eder. Drucker, günümüzde gerek iletişim ve gerekse bilişim teknolojileri iktisadi gelişme açısından en fazla önem verilmesi gereken alan olarak görülmektedir.

Bilgi, tarihte her zaman önem taşımıştır. Çağımızda bilgi her zamankinden daha önemlidir. Çok geniş yeni pazarlar açan ve beraberinde kaçınılmaz olarak olağanüstü sayıda yeni rakipler getiren *Küreselleşeme, enformasyon, teknolojinin yayılması ve bilgisayar ağlarının sınır tanımaksızın büyümesi, çok kademeli kurum hiyerarşisinin çözülmesi* kurumlarda yaşanan küçülme ve iş kesintileri gibi süreçlerle *bilgi çağı ekonomisi* yaşanmaktadır⁶.

Bilgi çağının bir özelliği, bilginin nitelik ve nicelik artmasının insanların düşünce yapısı ve vizyonunda değişimlere sebep olmasıdır. Bilgi toplumunda, düşünce gücü gelişen ve vizyon sahibi insanların liderlik gereksinimleri azalmakla birlikte, düşünce gücü gelişmiş liderlerde artacaktır. Bu iki sonuç, liderliğin sürecine ve gereksinimine etki edecektir⁷. Kurumlarda, devamlı öğrenen ve kendini geliştiren nitelikli insan tipi önem kazanmaktadır.

² Daniel Bell,, **The Coming of the Post-Industrial Society**, New York, Basic Books, 1968, s.12.

³ Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s.20.

⁴ Peter Drucker, "Değişim Çağının Yönetimi", **Türk Henkel Dergisi**, Çev.Zülfü DİCLELİ, 1995, s.2, www.bilgiyonetimiorg.tr., Erişim Tarihi (29.10.2010)

⁵ Daniel Bell, **İletişim Teknolojileri**, Çev.A.Sevimli, İstanbul, TÜDAV, 1998, s.2.

⁶ Thomas Stewart, **Entelektüel Sermaye; Kuruluşların Yeni Zenginliği**, İstanbul, Kontent Kitap, BZD Yayınları, 1997, s.6.

⁷ Hüseyin Başar, "Bilgi Çağında Liderlik", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.

Bilgi çağı ve teknolojileri beraberinde yeni meslek ve vasıfları ortaya çıkarmıştır. Bilgi işçiliği, bir kariyer hâline gelmektedir. Mesleklerin değişimi ve çeşitliliği tek kariyere sığmamaktadır⁸. Küresel ortamda, üretimdeki mekân ve zaman birliği ortadan kalkmıştır. Örneğin, part time ve geçici sözleşmeli işler yaygınlaşmaktadır.

Bilgi, haberleşme teknolojileri ve internette gelişmeler paralelinde sanal şirket ve e-ticaret ortaya çıkmıştır. Teknolojik değişim; bilgi, buluş ve yenilikleri yaratan insan faktörünün önemini artırmaktadır. Çalışanların bireysel becerileri ön plan çıkmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde, “iş, işyeri ve mesai” gibi kavramlar anlamını yitirmekte, standart çalışma usulleri demode olmakta, tele çalışma söz konusu olmaktadır.

Bilgi çağı ile esnek çalışma kavramı söz konusu olmakta, iş, işyeri ve mesai kavramları değişmektedir⁹. Kişiler, büro harici ortamlarda teknoloji ve iletişim olanaklarını kullanarak yönetim sürecinde yer alabilmektedir.

3. Organizasyonlarda Değişim

21’inci yüzyıla damgasını vuran kavram “değişim” olmaktadır. Bu çerçevede, değişim iki boyutta gerçekleşmektedir. Birincisi, teknolojik boyuttur. Diğer ifade ile kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna bireylerin uyumunu içermektedir. En önemli olan ikinci boyutu ise, teknolojiyi kullanan *insan ve organizasyondur*¹⁰.

Yeni küresel ekonominin getirdiği yeni organizasyonlar geleneksel organizasyonlarla karşılaştırıldığında aralarındaki farklar konusunda şu tespitler ortaya çıkmaktadır¹¹;

- Kişisel gelişime daha çok odaklanma,
- Yenilikçilik ve değişime daha çok odaklanma,
- Organizasyondaki tüm yeteneklerin bütünleştirilmesine daha fazla önem vermedir.

Bu yeni örgütlenme karşısında, liderlik kurumunun değişmesi gerekliliği gerçeği kaçınılmazdır. Gelişmelerin organizasyonlarda ortaya çıkardığı ana değişimleri, Tablo-1’de özetleyebiliriz.

⁸ Aygül Çolak ve Ayhan Gençler, “Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, 2002, s.2.

⁹ Çolak ve Gençler, **a.g.m.** s.1-3.

¹⁰ Cengiz Tavukçuoğlu, **Değişen Dünya ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kara Harp Okulu, Ankara, 2006, s.43.

¹¹ Tahir Akgemci, **21. Yüzyıl Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları**, 2009, s.4, www.kso.org., Erişim Tarihi (14.11.2010)

Tablo 1. Gelişmelerin organizasyonlarda ortaya çıkardığı ana gelişmeler

Büyük ve çeşitli Üretim Merkezlerinden	→ Küçük Üretim Birimlerine
Dikey Entegrasyondan (bütünleşme)	→ Taşeronla Çalışmaya
Büyüklik Ekonomisi	→ Esneklik
Yüksek ve Sivri Hiyerarşik Organizasyonlar	→ Basık ve Yalın Organizasyonlar
Bürokratik Kişilikten	→ Girişimciliğe
Pazar Payı Artırmaktan	→ Yeni Pazarlar
Toplu Pazarlama	→ Niş Pazarlamaya
Kantiteden	→ Kaliteye

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2007, s.371-372.

Bilim ve teknolojiye gelişim, yapı ve ilişkilerini değiştirerek organizasyonların alt ve üst sistemlerini de etkilemiştir.

Değişim, toplumları çepeçevre sarmaktadır. Gerçekte, değişimin organizasyon sürecindeki tek değişken olmayan parametre olduğu söylenebilir. Bu yüzden, etkili bir yönetim sağlamak isteyen yöneticilerin değişimi ve insanların değişime tepkilerini anlaması gerekmektedir¹².

Küresel ortamda kurumlar, öğrenen organizasyonlar hâlinde rekabet edebilir; bilgi sermayelerini sürekli yenileyerek ayakta kalabilirler. Kurumların, hem içsel işleyişini, yani süreçlerini, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir¹³. Örneğin, teknolojiye meydana gelebilecek bir değişiklik(dışsal), içsel süreçleri ve operasyonları etkileyecektir.

4. Değişim Tipleri

Organizasyonlarda temel olarak iki çeşit değişim tipi vardır. *Reaktif değişim, ani veya planlı olmayan bir olayın neden olduğu değişimdir.*

Muhtemelen en dikkat çekici olanları, büyük borsa firmalarının işlemlerini yeniden organize etmeleri, binlerce insanı işten çıkarmaları ve borsada hisse senedi alım satım işlemleri için bilgisayar kullanılması olmuştur. Wall Street'te meydana gelen ani olaylara karşı verilen bu büyük değişimler öncelikle reaktif değişimlerdir.

Organizasyonlarda meydana gelen ikinci tip değişim, *Planlı Değişimlerdir.* Planlı değişim, sistematik ve organizasyon fonksiyonlarının bir bölümünde veya tümünde meydana getirilen kasıtlı değişimdir¹⁴. Değişimin organizasyonlarda yarattığı “varlığını sürdürme” baskısı, insan kaynaklarının gerektiği biçimde harekete geçirilmesi ve yönlendirilmesi ile tehdit olmaktan bir fırsat olmaya dönüştürülebilir¹⁵.

¹² John Pearce, Richard Robinson, **Management**, Endonezya, McGrawhill, 1989, s.378

¹³ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık,1998, s.79-80.

¹⁴ Pearce ve Robinson, a.g.k., s.378.

¹⁵ Doğan Leblebici, “21.Yüzyılda Liderlik Anlayışına Bakış”, **GÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 32, s.161,172.

5. Liderlik Olgusu

Tarihin eski çağlarından günümüze insanlar liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgili olmuşlardır. Liderlik olgusu, sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Gizemli bir olgu olarak nitelendirilebilen liderlik, geçen yıllara rağmen önemini yitirmemektedir. Ancak, bütün bu ilgi ve araştırmalara rağmen dünyanın her tarafındaki kuruluşlarda, örgütlerde yeterli liderlikten yoksun olamamaktan şikâyet edilmektedir: Miller' in de belirttiği gibi, "Dünyanın her yerinde insanlar liderliğe özlem duyuyorlar; *inanılır, güvenilir ve yapıcı değişimler gerçekleştirebilecek liderleri olmasını* istiyorlar." Öyleyse, bu konuda şu sorulara cevap aramalıyız¹⁶; Neden lidere gereksinim duyuyoruz ve liderlik olgusunu yeterince iyi biliyor muyuz?

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" diğer bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde çok çalışılan, deneysel ortamlarda araştırılan ve oldukça popüler olan "liderlik" olgusunun gelişme göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmalarını ise yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Günümüz organizasyonlarında *değer yaratan hızlı değişimdir*. Organizasyonların geleceği, değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu da, bilginin akış hâlinde olmasını destekleyen bir yönetim ile gerçekleşebilir¹⁷.

Bilgi çağının yöneticilerinin sorunlarından biri de, *bilginin yönetimidir*. Kurum içindeki her bir bireyin sahip olduğu bilgi ve tecrübe kurum içinde nasıl muhafaza edilebilir ve başkalarının kullanımına nasıl sunulabilir? Kurumun bir köşesinde bir problem yaşayan birisi, aynı problemi daha önce yaşamış ve çözümünü bulmuş birisinden nasıl istifade edebilir? Bu konuda iki yöntem mevcuttur:

- Bilginin Kişiselleştirilmesi (Personalization), bir nevi usta-çırak ilişkisi ile, kişiler arası etkileşimle tecrübenin ve bilginin nesiller arasında paylaşılması, böylelikle bilginin kişiler arasında dolaşarak kurum içinde kalmaya devam etmesidir.
- Bilginin Kodifikasyonu (Codification), bilgi ve tecrübenin yazılı hâle getirilerek (bilgi sistemlerinin yoğun kullanımı ile) kurum içinde tutulması. Web siteleri, forumlar, vb. teknolojik araçlar kullanılmalıdır.

Literatürde Yönetici, Lider(önder) ve Liderlik tanımlarını incelersek;

Liderler, Yöneticiler değildir. Değişimin devamlılığına ve doğasına bakıldığında ve Amerika'nın ekonomik liderliğinin karşılaştığı uluslararası

¹⁶ Züleyha Ertan Kantos, "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", **EBAD-Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, Ankara, 2011, s.137.

¹⁷ Levent Altuntaş, "Bilgi Yönetimi ve Değişim", **Değişim Yönetiminde Kaynak İnsan Dergisi**, Baltaş-Baltaş Yönetim ve Eğitim Merkezi Danışmanlık Yayını, Sayı:7. Temmuz-Eylül 2001, s.7.

çekişmelere bakıldığında doğru seçimleri yapmanın anahtarı, sürekli değişen küresel ekonomik düzende başarılı olmak için gereken liderlik özelliklerine sahip olmak ve bu özellikleri anlamaktan geçer. 21'inci yüzyılda ayakta kalabilmek için yöneticilere değil, liderlerin oluşturduğu yeni bir nesle ihtiyacımız olacak. Bu iki kavram arasındaki fark önemlidir. Liderler, karşımıza çıkan tutarsız, değişken, belirsiz durumları keşfederken yöneticiler ise bu durumlar karşısında boyun eğler. Bu ikisi arasında çok büyük ve önemli başka farklar da vardır¹⁸.

Yönetici; dokümanlarda yazılı esaslar hakkında bulunduğu konunun gerektiği oranda sahip olduğu bilgi ve becerileri uygulamaya yansıtan kişidir.

Lider, bireyleri kurum hedeflerine ulaşmak için rehberlik eden, etkileyen ve sevk eden kişidir.

Yönetici, organizasyonu mevcut koşullar altında en iyi sonucu üretebilmek için çalışır. Liderlik ise, değişime uyabilmek için gerekli yenilik ve düzenlemeler yapan, vizyon veren kişidir¹⁹.

Lider; mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanmak suretiyle personel ve kurumunu belirli bir amaç doğrultusunda ikna etme ve etkileme, süratli ve doğru karar verme kabiliyetine sahip kişidir.

Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıda çeşitli açılardan belirtilmiştir²⁰:

Yöneticiler;

- Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir²¹.

Liderlik; askerde bulunması gereken özelliklerin başında gelir. Gücünü, sadece kanuni yetkiden almayıp bilgi, dürüstlüğü, cesaret, sabır ve hoşgörüsü ile personelinin motive eder.

¹⁸ Warren Bennis, "Managing The Dream: Leadership in the 21 st Century", **Antioch Review**, Cilt 49, Sayı:1, (1991), s.1-2.

¹⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2007, s.447.

²⁰ Koçel, **a.g.k.**, s.274.

²¹ Koçel, **a.g.k.**, s.445.

Romalı oyun yazarı Plautus diyordu ki: ” Ergomet sum mihi imperetor ”Yani ben kendimin komutanıyım...”Çağımızda, her birimiz kendimizin stratejik lideri olmak zorundayız²².

Liderliğin süresi başlatıcı liderlikle sınırlı kalabilecektir. Bilgi toplumu, lidere gereksinimi azaltacaktır. Bu süreçte lider, rehberlik görevi dışında devreden çıkan bir konumda olacaktır.

Bilgi çağı liderlik profili, takım (grup) hâlinde liderlik için geçerli olacaktır. Kurumun farklı birimlerinde liderler ile ortak yönetim biçimi söz konusudur²³.

Bilgi çağı yaşam sürecinde değişiklikler, lider-ortam bağımlılığını azaltacaktır. Bu süreçte, rastlantısal liderlik tipi söz konusu olmayacaktır.

Bilgi çağı liderlere, kendilerini ve grubunu geliştirme ve değişim imkanı vermektedir. Yönetim için de bilgi paylaşımı, hatalarını azaltma ve gerçek lider tipinin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır.

Lider olarak üç hâlka bakımından rolünüzü anlamanız çok önemlidir. Bunlar; görevi başarmak, takım oluşturmak ve devamlılığını sağlamak ve bireyi geliştirmektir²⁴.

Lider, *hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile* ilgilidir. Bennis’in “21. Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değildir” görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hâkim olacağını belirtmektedir²⁵.

6. Liderler Nasıl Değişiyor

Zamanla birlikte liderlerin karşılaştıkları zorluklar da değişmektedir. Büyük İskender ordularını safların önünde at üstünde kılıç sallayarak ve düşmanla çarpışarak yönetirken, başka bir çağda Wellington Dükü, Waterloo’da Napolyon’a karşı ordusunu safların gerisinde emirler yazdırarak ve saflara bunları ulaştırarak yönetmiştir.

Günümüzün liderleri de keza farklı yöntemler uygulamaktadır. Teknoloji çoğu şeyi değiştirmiş durumdadır. Organizasyonlar daha yatay hâle gelmiş ve mesajlar çok çabuk bir şekilde ve grafikler, linkler, vb. ile zenginleştirilmiş bir hâlde ulaştırılabilmektedir. Sosyal paylaşım ağları, kurum içi ve kurumlar arası kişileri birbirine bağlayarak bu mesajlar üzerinde beraber kafa yorma ve problemlere cevap bulma imkânı sağlamaktadır²⁶.

Bir diğer husus da, artık liderliğin “veri” kullanmak zorunda olmasıdır. Artık bir kararı sadece en iyi karar olduğunu düşünerek vermek, derin tecrübelere

²² John Adair, **Etkili Liderlik**, İstanbul, Babiali Kültür Yayıncılığı, 2005, s.10.

²³ Başar, **a.g.m.**, s.64

²⁴ Adair, **a.g.k.**, s.64.

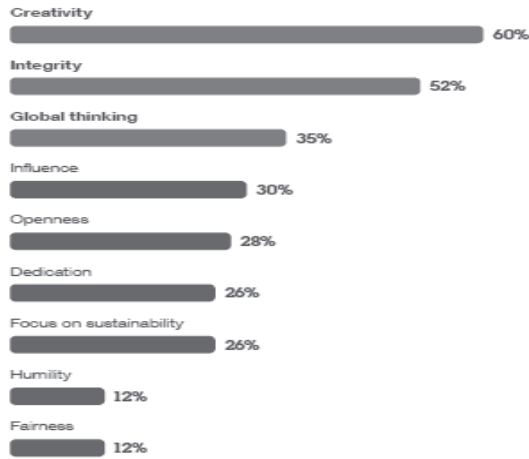
²⁵ Gönül Ülker, “Yönetici ve Lider”, **21.yüzyıl Liderlik Sempozyumu**, Cilt:1, İstanbul, Deniz Harp Okulu, s. 179.

²⁶ Gary Burnison, **Korn/Ferry Institute**, 2008, s.3.

dayansa da, veriye dayanmadığı sürece insanlar için bir şey ifade etmeyebilir. **Lider veriyi insanların ilgisini çekebilecek ve onları harekete geçirebilecek şekle dönüştürebilmelidir.** Veri, hiçbir devirde liderlik seviyesi kararlar için bugün olduğu kadar önemli olmamıştır. *Bu kapsamda teknoloji, açıklık (şeffaflık) ve veriye dayalı karar vermenin artan önemi liderlerin ne yapması gerektiğini belirlediği gibi kimlerin lider olabileceğini de belirlemektedir. Sürekli öğrenme, liderliğin en temel gereksinimlerinden biri hâline gelmiştir.*

IBM tarafından Mayıs ayında yayınlanan ‘Capitalizing Complexity’ raporunda ankete katılan CEO’ların önemli bir bölümü önümüzdeki 5 yıl içinde **yaratıcılığın** en önemli liderlik **özellığı olacağı tespit edilmiştir**²⁷. Karmaşıklaşan ekonomi piyasalarında artık geleneksel yönetim tarzlarının giderek geçersiz hâle gelmesi sonucu “**yaratıcı düşünce**” yeni yönetim tarzları geliştirilmesi için gerekli duruma gelmektedir.

Tablo 2. IBM “Capitalizing Complexity” raporuna göre liderlik nitelikleri.



Kaynak: IBM “Capitalizing Complexity” raporu, Uğur Kol, “Gelecek Beş Yılın En Önemli Liderlik Özelliği Ne Olacak”, <http://istebasari.net/>, Erişim Tarihi (30.12.2010).

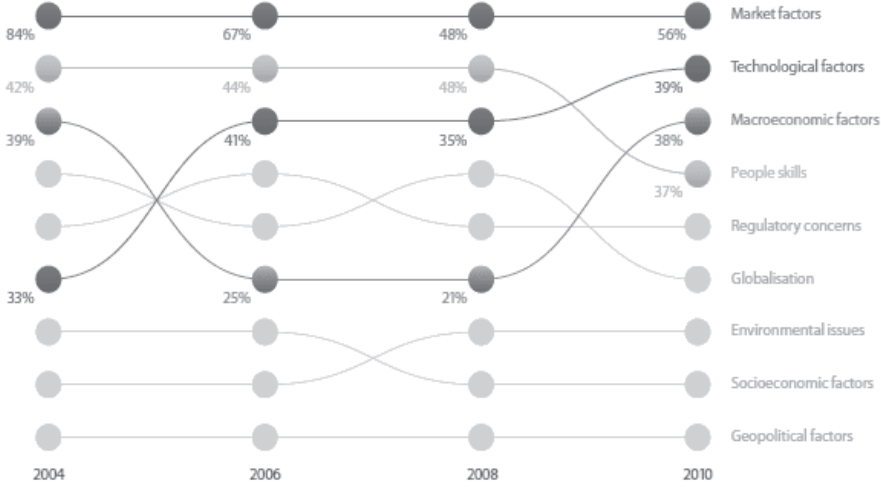
Yukarıdaki grafik rapordan alınmış olup yaratıcılığın CEO’lar tarafından bütün diğer liderlik özelliklerinin üstünde konumlandırıldığını, ankete katılan CEO’lar iş yapış tarzlarında değişiklik yaratmalarını gerektiren dışsal faktörler konusunda da geçmiş yıllara göre farklı düşünmeye başladığı sonucu varılmıştır.

Aşağıdaki grafik dışsal faktör olarak, teknolojinin iş yapış tarzlarını etkileyen en önemli ikinci faktör hâline geldiğini açıkça göstermektedir²⁸.

²⁷ Uğur Kol, “Gelecek Beş Yılın En Önemli Liderlik Özelliği Ne Olacak”, <http://istebasari.net/>, Erişim Tarihi (30.12.2010).

²⁸ Kol, a.g.m., s.3.

Tablo 3. İş yapış tarzlarını etkileyen dışsal faktörler grafiği



Kaynak: IBM “Capitalizing Complexity” raporu, Uğur Kol, “Gelecek Beş Yılın En Önemli Liderlik Özelliği Ne Olacak”, <http://istebasari.net/>, Erişim Tarihi (30. 12.2010).

2004 yılında teknoloji 6 sırada yer alırken, 2010 yılında ikinci sıraya yükselmiş görülmektedir. Bu noktada teknolojinin çalışanların yeteneklerden ve hatta makro ekonomik faktörlerden bile daha etkili olarak algılanması gerçekten köklü bir zihniyet değişimine işaret etmektedir.

Sonuç olarak raporda günümüz dünyasının giderek karmaşık bir yapıya sahip olmasının çoğu CEO’yu düşündürdüğü görülmektedir. CEO’lar, bu karmaşık ve hızla değişen dünyada en önemli özelliğin *yaratıcılık* olacağını öngörmektedir. Çünkü yaratıcılık, karmaşıklığa daha kolay uyum sağlamak için daha esnek hareket edilmesini sağlıyor. Yaratıcılık yeni süreçlerin ve ürünlerin ortaya çıkmasına ve karmaşıklığı kara dönüştürmeyi sağlayabiliyor²⁹.

Bilginin çeşitlenmesi ve artması, sanatın ve yaratıcılığın yaygınlaşması bilgi çağı lider tipini de değiştirecektir. Yönetim sürecinde liderin fonksiyonlarından bir kısmını “gerçek bilgi” alacaktır³⁰. Lider, yol gösterici olarak düşünüldüğünde; ATATÜRK’ün “Hayatta En Hakiki Mürşit İlimdir” sözü çağdaş lider ve onun izleyicileri içinde rehber olacaktır.

7. Sonuç

Liderliğe ilişkin tanımlayıcı çalışmalar daha önce de belirtildiği gibi liderliği, “özellikler, davranışlar ve koşula göre değişkenler” ile belirli bir dönemde ve ortamda gözlenen davranışlar olarak tanımlayarak bütüne inememişlerdir. Halbuki,

²⁹ Kol, a.g.m., s.3.

³⁰ Başar, a.g.m., s.64.

gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik devrimler liderlik olgusunun da değişmesine, çağımızın gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmıştır.

Değişimin süreklilik arz ettiği ortamda başarılı olmak için, gereken liderlik özelliklerine sahip olmak ve bu özellikleri anlamaktan geçmektedir. 21'inci yüzyılda ayakta kalabilmek için yalnız yöneticilere değil, liderlerin oluşturduğu yeni bir yapı ve insan kaynağına (nesle) ihtiyacımız olacaktır.

21. yüzyılda değişimi takip edebilmek için, yenilik getirmeyen liderlik yaklaşımları benimsenmemelidir. En önemlisi, bilgi çağı liderleri *iletişim yeteneğine* sahip olmalıdır. Temel araçları olan teknolojiyle liderler, mesajlarını iletebilmek için yeni araçları yaratıcı yollarla kullanılmalıdır. Ayrıca; etkili liderler iyi personellerinin gerçekleştireceklerine *karşı güven* duyabilme ile ilgili delegasyon ve hedef belirlemede etkili olmalıdır. Yeni yüzyılın yönetici tipi, daha önce olduğu gibi fiziksel özellikleri ya da mesleki bilgisiyle yetinen değil, *yeni çağın sunduğu fırsatları görüp değerlendirebilen ve yeni oluşan tehditlere karşı çözümler üretebilen kişidir.*

Çağımızda lider, teknik ve mesleki olarak kendi alanında yeterli ve uzman olmalıdır. Böylece, etkili liderlik ile kişinin kurumuna hâkim olması mümkün olabilecektir. Yönetimde başarı için *etkili iletişim*, önem kazanmaktadır. Yazılı ve görsel iletişim araçlarını iyi kullanan liderler, geniş kitlelere daha etkin liderlik yapabilecektir.

Bilgi çağı ve teknolojik gelişmeler, kurum içinde çalışanların liderleri ile aynı ortamı kullanma zorunluluğunu da azaltabilecektir. Çalışma ortamının etkisi, liderlik gücüne de etki edecektir. Ayrıca, lider-ortam bağımlılığının azalması, *kurumsal aidiyet, etkin iletişim, inisiyatif ve karşılıklı güven konuları* önemini artıracaktır.

Bilimsel bilginin artması ve vizyon değişimleri kurum liderliklerinin değişimlerini de hızlandırabilecektir. Bilginin artması ile hızlanan değişim, yöneticilerin uzun süreli liderliğini mümkün kılmayabilecektir. Diğer ifade ile, toplumların ve kurumların tutuculuğu önlenebilecek, liderlerin değişim ve toplumsal gelişimi hızlandırılabilir.

Bilgi toplumu insanları, hem lider gereksiniminin gerçek liderler ile karşılanabilmesi, hem de onlara ihtiyaçların azalması açısından bilgi toplumu olamamışlara göre daha şanslı olacaktır. Diğer ifade ile gerçek liderlerin ortaya çıkışı, toplumların bilgi toplumu sürecine katalizör etkisi yapabilecektir.

Bilgi çağına geçememiş toplumlarda ise, klasik liderlik tipide değişmeyecektir. Bu tip liderlerin çevrelerini değiştirme ve rehberlik etmesi de sınırlı olacaktır. Ayrıca, değişime direnme ve çatışma ortamı söz konusu olabilecektir. Küresel ortamda, değişimin yönetimi de geleceğin yöneticileri, kurumları ve toplumlar için hayati öneme sahip olacaktır.

Değişimi iyi yönetebilen, gelişmelere açık ve kendini sürekli yenileyebilen, insanı ön planda tutan, kurum kültürünü yaratan organizasyonlar

oluşturmalıdır. Bu çerçevede, etkin liderlik ile kurumlarda bir taraftan geleceğin teknolojilerine adapte olma ve teknoloji üretme mümkün olabilecektir.

Ülkemizde ise, yaratıcılığa henüz yeterli değer verilmemektedir. Girişimcilik kültürünün gelişmemiş olduğu ülkemizde genç yetenekler genelde klasik/bürokratik yönetim tarzları arasında ezilmemelidir. Teknolojiyi yakından takip edip, bunu kurumlarına uygulamaya çekinmeyen, her türlü durumda hızla karar verip uygulayabilen *yaratıcı bir genç yönetici kuşağına* ihtiyacımız bulunmaktadır.

Bu süreçte; yöneticiler, birbiri ile etkileşim hâlinde olan yapısal, teknolojik ve bireysel değişimleri gerçekleştirmeleri kurumları için yaşamsal hâle gelmiştir. Ayrıca, *değişim ve yaşam boyu öğrenim*, kişisel ve ulusal başarı için önemli parametreler olarak ortaya çıkmaktadır.

Belirsizliğin giderek arttığı ve değişimin hızlandığı ortamda; *“sorunu anlayabilmek, hızlı karar alabilmek, esnek, duyarlı olabilmek ve sürekli değişimi şekillendirebilmek”* kuruluşlara rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Diğer ifade ile günümüzde organizasyonların küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri *inovasyon ve farkındalık* yaratmaları ile mümkün olabilecektir.

21.yüzyılda aslında etkin liderliğin ne olduğu, içinde bulunulan çevrenin ihtiyaçlarındaki değişimin ne derece iyi takip edilebildiği ve gayretlerin ne derece bu değişime uygun olarak yönlendirilebildiği ile bağlantılıdır.

Kaynakça:

- AKGEMCİ, Tahir, **21. Yüzyıl Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları**, www.kso.org., Erişim Tarihi (14.11.2010)
- ADAIR, John, **Etkili Liderlik**, İstanbul, Babialı Kültür Yayıncılığı, 2005.
- ALTINTAŞ, Levent, “Bilgi Yönetimi ve Değişim”, **Değişim Yönetiminde Kaynak İnsan Dergisi**, Baltaş-Baltaş Yönetim ve Eğitim Merkezi Danışmanlık Yayını, Sayı:7. Temmuz-Eylül 2001.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.
- BAŞAR, Hüseyin, “Bilgi Çağında Liderlik”, **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, Deniz Harp Okulu, 1997.
- BELL, Daniel, **The Coming of the Post-Industrial Society**, New York, Basic Books, 1968.
- BELL, Daniel, **İletişim Teknolojileri**, Çev.A.Sevimli, İstanbul, TÜDAV, 1998.
- BENNIS, Warren, “Managing The Dream: Leadership in the 21 st Century”, **Antioch Review**, Cilt 49, Sayı:1, 1991.
- BURNISON, Gary D., **Korn/Ferry Institute**, 2008.
- ÇOLAK Aygül ve GENÇLER Ayhan “Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, 2002.
- DRUCKER, Peter, , “Değişim Çağının Yönetimi”, **Türk Henkel Dergisi**, Çev.Zülfü DİCLELİ, 1995, s.2, www.bilgiyonetimiorg.tr., Erişim Tarihi (29.10.2010)
- KANTOS, Züleyha Ertan, “Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme”, **EBAD-Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt1, Sayı 1, Ankara, 2011.
- KIRIM, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2007.
- KOL, Uğur, “Gelecek Beş Yıllın En Önemli Liderlik Özelliği Ne Olacak”, <http://istebasari.net/>, Erişim Tarihi (30.12.2010).
- LEBLEBİCİ, Doğan, “21.Yüzyılda Liderlik Anlayışına Bakış”, **GÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 32, s.161,172.
- PEARCE, John ve ROBINSON, Richard, **Management**, Endonezya, McGraw-Hill, 1989.
- PROAKIS, John G., **Digital Communication**, Fourth Edition, NY, ABD, McGraw-Hill, 2001.
- STEWART, Thomas.A., **Entelektüel Sermaye;Kuruluşların Yeni Zenginliği**, Kontent Kitap, BZD Yayınları, İstanbul, 1997.

TAVUKÇUOĞLU, Cengiz, **Değişen Dünya ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Kara Harp Okulu, 2006.

ÜLKER, Gönül, “Yönetici ve Lider”, **21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Cilt:1**, İstanbul, Deniz Harp Okulu, 1997.