

BİLGİ TOPLUMU VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK

Esin BARUTÇU*

Ayten AKATAY**

ÖZET

Bilginin temel güç ve en önemli kaynak olduğu günümüz bilgi toplumunda, yeni durum ve koşullar örgütlerin yapılarını değişime zorladığı gibi, örgüt yöneticilerinin de yönetim ve liderlik anlayışlarını topyekün değiştirmelerini gerektirmektedir. Bu çalışmada değişim hızının artarak devam ettiği bilgi toplumunda halen geçerliliğini korumakta olan liderlik modellerinin temel varsayımlarını özünde sentezleyen, özellikle bilgi çağı olarak adlandırılan bilgi toplumunda geçerli olan transformasyonel (Dönüştürücü) liderlik modeli üzerinde durulmuştur. Ayrıca, bilgi toplumunun lider özellikleriyle örtüşen transformasyonel liderliğin uygulama safhaları konusu ele alınmıştır.

1. GİRİŞ

Tüm sektörler, bilgi toplumu sürecinde toplumsal değişim ile rekabetin global boyutlara ulaşmış olması nedenleriyle değişim baskısı ile karşı karşıya bulunmaktadır. Değişimlere uyum sağlama sorunu bugün, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından karşı karşıya kaldığı en önemli sorun olmaktadır.

Hızlı bilgi artışına dayanan ve hayatın tüm alanlarını kapsayan bilgi toplumunda örgütlerin sürekliliği, yenilik yapan, insanlara dayanan ve güvenen, örgütsel kültürde değişimler yaparak iş görenleri, potansiyel olarak yapabileceklerinden daha fazlasını gerçekleştirmeye yönlendiren transformasyonel liderlere sahip olmalarına bağlı olmaktadır.

2. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİ VE BİLGİ TOPLUMU

Binlerce yıllık sürekli gelişme çizgisi çağımızda yeni bir ivme kazanmaktadır. Hızlı bilgi artışı ile karakterize olan bu ivme, toplumsal yaşamdaki, değişimi hızlandırmaktadır. Dolayısıyla hızlı değişim, gelişme ve bilgi artışı, yeni bir toplumsal yaşamın karakteristiklerini de beraberinde getirmektedir.

* Dr., Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., Öğretim Elemanı.

** Arş.Gör., Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F., Araştırma Görevlisi.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığına ilişkin birçok gelişmeden söz edilebilir. Her şeyden önce günümüzde adeta bir bilgi patlamasının etkilerinin yaşandığı, bilginin araç olmaktan çıkıp önemli bir üretim alanı olduğu, yine bilginin temel güç olmaya başladığı, iş hayatında bilgi pazarlaması ve işi yeni bilgi üretmek olan çalışanların giderek daha çok istihdam edilmeye başlandığı görülmektedir (Fındıkçı, 1996: 46).

Örneğin günümüz bilgi toplumundaki çalışanlar, bilgi ve kaynakları dünyanın her hangi bir noktasındaki iş arkadaşları, satıcı kişi, firmalar, ortakları ve müşterileri ile kolayca paylaşabilmektedir. Bunu birkaç yıl önce bile hayal edemeyecekleri kadar hızlı ve özellikle maliyet yönünden verimli bir şekilde yapabilmekteydiler (Baydere, 1997: 46) .

Bilgi toplumuna belli bir geçiş dönemi sonunda ulaşılacağı, konuyla ilgili uzmanların ortak görüşleri arasındadır. Bu çerçevede önümüzdeki 21. yüzyıl bilgi çağı ve bu çağda toplumlarda bilgi toplumu olarak adlandırılmaktadır.

Yeni bilgilere hızla ulaşmak, onları depolamak ve en kısa zamanda uygulama alanına aktarabilmek günümüzde insan yaşamını çok çeşitli yönlerden etkilemeye başlamıştır. Hızlı bilgi artışı ve değişimin hayatın bir parçası olması, günümüzde iş hayatını da etkilemiş ve bilgi çalışanlarının giderek artmasına yol açmıştır

Bilginin hakim olduğu toplumsal yaşam; çok hızlı bilgi artışı ve aktarımı, hızlı iletişim yeni teknolojiler, ekonomiden diğer sosyal konulara kadar her alanda bilginin temel güç ve kaynak olduğu, hızlı değişim ve gelişmenin yer aldığı ve hayatın tüm yönlerini etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmıştır.

1960'lardan bu yana bilginin insan hayatındaki önemi daha belirgin bir biçimde hissedilmeye başlanmıştır. Bu durumun yaşanmasında en önemli rolü oynayan bilgisayar teknolojileri ve iletişim, hayatın hemen her alanında etkili olmaya başlamıştır. Günümüz toplumları "bilgi toplumu" olarak adlandırılmakta ve 20.yüzyılın sonlarındaki teknolojik devrimin bir ürünü olarak kabul edilmektedir (Fındıkçı, 1996: 44-48).

2.1. Bilgi Toplumunun Genel Özellikleri

Bilgi toplumu, hızlı bilgi artışına dayanan ve hayatın tüm alanlarını kapsayan gelişmeleri ve değişimleri içermektedir. Bilgi toplumunun genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bozkurt,1996: 34-38,Erkan, 1993: 16-17, Fındıkçı, 1996: 49-50):

- Bilgi toplumunda, maddi sermayenin yerini bilgi sermayesi almıştır.
- Bilgi toplumunda mal üretimi hizmet üretimine doğru kaymaktadır.

- Bilgi toplumunda, yalnızca iş görenlerin nitelikleri değil aynı zamanda işlerin nitelikleri de değişmektedir. Sanayi toplumunda çalışan nüfusun çoğunluğunu oluşturan yarı vasıflı iş görenlerin yerini teknik ve profesyonel iş gören sınıfı almıştır. Drucker, bu yeni sınıfa "bilgi işçisi" adını vermektedir.
- Sanayi toplumu mal üretiminde, makine ve insanların uyumlaştırılmasına dayanmaktadır. Oysa bilgi toplumu, bilgi etrafında örgütlenmeye dayanmaktadır.
- Sanayi toplumunun üretim merkezleri fabrikalar olurken bilgi toplumunda üretim, bilişim teknolojileri, bilgi ağları ve veri bankaları ile gerçekleşmektedir.
- Sanayi toplumundaki maddi değerlerin yerine bilgi toplumunda zaman değeri ön plana çıkmıştır.
- Hızla artan bilgi birikimi bilgide seçiciliğe yol açacaktır.
- Öğrenmeyi öğrenmek ve bireysel öğrenme, eğitim sürecinin temeli olacaktır.
- İnsan unsurunun önemi her türlü etkinlikte bugünkünden daha fazla olacaktır. Bilgi gücüne sahip unsur olarak insan, en önemli belirleyici konumunda olacaktır. Bu kapsamda bilgi üreten olarak insana yatırım, insan kaynağına uygun organizasyon modelleri, insan kaynağının geliştirilmesi ve insan kaynağına uygun iş çok büyük önem kazanacaktır.

Toplumlar ve örgütler günümüzde sorunlarını bilgi ile çözmeye yönelmişlerdir. Bilgi toplumundaki bilgi daha hızlı, daha çok, daha çeşitli ve daha fonksiyoneldir. Böylece ortaya çıkan sanayi ötesi bilgi ekonomileri, temel bilimsel bilgi ve ekonomilerin sürükleyici gücü olmasını sağlamışlardır (Erkan, 1993: 9).

3. BİLGİ TOPLUMUNDA LİDERLİK

Bilgi toplumu, hızlı bilgi artışına dayanan ve hayatın tüm alanlarını kapsayan gelişmeleri ve değişimleri içermektedir (Fındıkcı, 1996: 44-48). Birbiri ardına meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek, örgütlerin yaşamalarını sürdürme amacını gerçekleştirebilmeleri açısından vazgeçilmez bir zorunluluktur (Arıkan, 1994: 146-147).

Örgütler ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilir. Bunun doğal sonucu olarak örgütlerde liderlik ve lider kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır. Çıkar gruplarının bütünleştiği, iş görenlerin moralinin verimliliğe yansıdığı ve zenginleşen ekonominin birçok meslek seçenekleri sağladığı demokratik bir toplumda, yöneticilerin yani liderlerin de rolü

değişmekte, daha kompleks bir hal almaktadır. Bu nedenle bilgi çağına girilmekte olan günümüzde, liderliğin konumunun incelenmesi ve yeniden tanımlanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Buluç, 1998: 1205).

Yönetim konusunda en çok işlenen konulardan biri "liderlik" konusudur. Bu kadar çok ele alınmış olmasının nedeni ise lidere duyulan gereksinimin çok güçlü olmasıdır (Arıkan, 1994: 142). Liderlik, iş görenlerin motivasyonunda ve örgütün yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır.

Liderlik, belirli şartlar altında belirli bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 1995: 257). Başka bir tanıma göre liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için etkinin kullanımıdır. Richard L. Daft liderliği, yüksek düzeyde başarı için iş görenlere istek aşılama ve örgütün her yerinde iş görenlerin amaçları arasında bağlantı kurmak olarak tanımlamaktadır (Daft, 1994: 10).

Lider ise; yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol gibi yönetsel fonksiyonları yerine getiren kişi olarak tanımlanabileceği gibi örgüt amaçlarına ulaşmak için birey ve grupları güdüleyen, çalışmalarını güdümlen, etkileme yeteneğine sahip olan kişidir (Arıkan, 1994: 142). Başka bir tanıma göre lider, bireyler ve gruplar aracılığıyla belirli bir zaman periyodunda belirli şartlar altında örgütlerdeki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişidir (Buluç, 1998: 1206).

Toplum ve örgütler doğaları gereği her zaman lidere ihtiyaç duymuşlardır. Ancak bilgi toplumunda liderlik anlayışı, geçmişe göre çok farklı bir boyut kazanmıştır. Geleneksel liderlikte esas olan, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için iş görenleri örgüt fonksiyonlarını yerine getirmeye sevk etmektir. Yani bir anlamda bu tür liderliği, geçmişe ve geleneklere aşırı bağlılığı ifade eden "transaksiyonel liderlik" olarak ifade edebiliriz. Geleneksel liderlikte teklik esastır, yani bir tek lider vardır ve onun sözü geçerlidir. Oysa günümüz bilgi toplumunda liderlikte esas olan, örgütü değişen koşullara göre hazırlamak ve rekabet şansını sürekli artırarak ayakta kalmasını sağlamaktır. Bir anlamda değişimin önünü açmaktır (Barutçu, 2000: 101).

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte geleneksel liderlik anlayışı sona ermiş ve yerini geleceğe, değişime, yeniliğe ve reforma dönük bir liderlik anlayışına bırakmıştır (Clark, 1996: 9).

Bilgi toplumunun lideri, bağırıp çağırmayan, sakın, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, izleyicileriyle birlikte bu vizyonu paylaşan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir liderlik tipidir (Arat, 1998: 1202-1204).

Bilgi toplumunun liderleri kendilerini ön plana çıkarmaktansa sonuç alan ve sürekli gelişen bir örgüt tasarlarlar. Yetkiyi devreder, örgüt çalışanla-

rının yaratıcılıklarına ve sorumluluk anlayışına güvenirler. Bilgi toplumunda örgüt liderlerinin görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tugay, 1998: 1226).

- Değişen iş dünyası ve gereklerini anlamak. Değişimi yönetmek.
- Misyon, vizyon ve rekabetçi stratejiyi oluşturmak. (Ne yapmak istiyoruz? Ne olmalıyız?).
- Liderlik ve yöneticilik becerilerinin etkinliğini arttırmak.
- Kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını anlamak (Öz sorumluluk).
- Kötü performans karşısında bunalmak yerine performansı artırıcı beceriler kazanmak.
- İç-dış müşteriler ve tedarikçilerle daha iyi işbirliği yapmak
- Hedefleri iş görenlerin katılımı ile oluşturup, yönetmek
- Etkili iletişim, geribildirim sağlamak.
- Katkıya bağlı ödüllendirme ile motivasyon duygusunu yaratmak.
- Uzun süreli karlılığı sağlamak, kalıcı rekabetçi avantajlar yaratılabilmek.

Bilgi toplumu liderlerinin belli başlı özellikleri de aşağıdaki gibi sıralanabilir (Araç, 1998: 1202).

- İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve izleyicileriyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır.
- Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
- Uzun dönemle ilgilenir. Bu günden yarını yaratmaya çalışır.
- Konumunun gücünü toplumdaki ve izleyicilerinden aldığı kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde kullanır.
- Güvenir ve denetlemez. Öz denetim sistemleri kurar.
- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
- Lideri olduğu kişilerle kendisini eşit görür ve biçimsel olarak da eşit davranılmasını ister.
- Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
- Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı kişilerin akıllarından yararlanır.
- Örgüt ve örgüt dışı işbirliğinden yararlanır.
- Fırsatları değerlendirir.
- Birlikte öğrenir.
- Kendisine ihtiyaç hissedilmeyecek bir sistemi oluşturur.

Bilgi toplumu liderinin başarısı uyguladığı yönetim tarzına, insan unsuruna verdiği öneme, örgüt içinde sağlanan güvenilir ve huzurlu atmosfere, iş görenlerin desteğini kazanmaya ve onların motive edilmesine bağlıdır (Arıkan, 1994: 147).

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, bilgi toplumunun liderlik niteliklerinin, transformasyonel (Dönüştürücü) liderlik özellikleriyle örtüştüğü söylenebilir. Bu nedenle bilgi toplumu liderliğini ekip çalışmasını destekleyen, örgütsel kültürde değişimler yapmak suretiyle iş görenleri potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını gerçekleştirmeye yönlendiren transformasyonel liderlik olarak tanımlamak mümkündür.

4. TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞTÜRÜCÜ) LİDERLİK

Transformasyonel liderlik ilk kez 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Transformasyonel liderlik teorisi, daha önce ortaya atılan liderlik teorilerinden farklı bir takım özellikler taşımaktadır. Önceki teorilerin temel felsefesi çoğunlukla astın durumuna uygun liderlik destekleyiciliğine, ilgisine veya bazı ceza yada ödüllerin uygulanmasına dayanmaktadır. İçerikleri çoğunlukla liderle astların karşılıklı uzlaşmaları gereğine dayandığından zaman zaman "uzlaşmacı teorileri" olarak da tanımlanmaktadır (Zel, 1997: 64).

1980'lerde yaygınlaşıp tutulan transformasyonel liderlik tarzında, lider örgütün yapısını değiştiren değişimleri kendisi yaratmaktadır. Bir örgütün doğal yapısı statükoyu sürdürmektir. Bunun aksine transformasyonel liderler, insanları yapabileceklerini düşündüklerinden fazlasını yapmaya motive ederek ve onlara büyük hedefler telkin ederek bu amaçlarda birleştirmek suretiyle değişimi ortaya koymaktadır (Hitt, Denis, Mathis, 1989: 368).

Günümüzde yaygın olan düşünce, başarılı liderlerin birtakım kişilik özelliklerinden çok, zamanla öğrenilmiş, geliştirilmiş tavır ve becerilere sahip olduklarıdır. Rasyonel, problem çözen yönetici tipinin yerine örgütü geleceğe taşıyabilecek, değişimlerden korkmayan, yerleşik rutinlerin dışına çıkabilen ve bunları değiştirebilen lider yöneticilere ihtiyaç hissedilmektedir. Yöneten, sistemlere dayanan, kontrol eden yöneticiler yerine yenilik yapan, insanlara dayanan ve güvenen yönetici tipinin günümüz şartlarında örgüt ihtiyaçlarına daha iyi cevap verdiği yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Yine aynı çalışmadaki bulgularda iyi yöneticilerin transformasyonel liderler olduğu, bu yöneticilerin başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması ve kendinin farkında olma gibi özelliklerin bulunduğu ileri sürülmektedir (Erdil, 1997: 36).

Transformasyonel liderlik, statükoyu bölüp parçalamak üzere örgütlerde değişikliğe duyulan ihtiyaç nedeniyle önemli olmaktadır. Değişme ihti-

yacı, örgütlerin ele alıp uğraşmak zorunda oldukları giderek artan belirsizlik nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Amerikan şirketlerine karşı giderek artan uluslar arası rekabet meydan okumasında bunun bir örneği açıkça görülmektedir. Başlangıçta A.B.D. şirketleri, esas itibariyle uluslararası firmaların kendi pazarlarında elde ettikleri nüfuzları (Örneğin, otomotiv sanayisi) görmezlikten gelmişler ve sonra da bu duruma uyum sağlamada sorunlar yaşamışlardır. Böylelikle rekabetsel tehditler tüm heybetiyle açığa çıkmış ve özellikle statükonun korunmasında çok daha büyük riskleri ortaya çıkarmıştır. Bunların sonucunda da etkin değişiklikler gerekli olmuş ve onları yaratacak transformasyonel liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Hitt, Dennis, Mathis, 1989: 368).

Transformasyonel liderler, astlarına sahip oldukları o anki kendi öz ilgilerini aşarak daha geniş birtakım görevler üzerlerinde odaklanmalarını (güvenlik ve emniyet gibi), asli olmayan düşük seviyeli hedeflerden ziyade (başarmak ve kendini gerçekleştirmek gibi) daha yüksek düzeyli asli hedefler üzerinde yoğunlaşmalarını ve liderin söylediği olağanüstü görevleri başarma hedeflerinden yana güven duygusuna sahip olmalarını ilham ve telkin etmek suretiyle bireyleri, normal beklentilerinin ötesinde işler yapmaya sevk etmektedirler (Bartol, Martin, 1991: 507).

Transformasyonel liderlik, fonksiyonel liderlik için bir ikame değildir. Yeni, ilave katkı ve sonuçlarıyla liderliğin bir ilave biçimidir. Beklenilenin ötesindeki bir performanstır. Buradaki mantık, en başarılı liderlerin dahi, daha geniş görevlerin temellerini oluşturan günlük olayların etkili bir biçimde üstesinden gelinmesi için işlemsel becerilere de gereksinimi olduğudur (Bartol, Martin, 1991: 507).

Bass'a göre Transformasyonel lider, liderin onu izleyenler üzerindeki etkisidir. İzleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler. Transformasyonel liderlik, izleyelerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubu veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık etmelerine dayanmaktadır (Zel, 1997: 210).

Bass, Transformasyonel liderlik açısından önde gelen üç faktörün özellikle önemli olduğunu ileri sürmektedir (Bartol, Martin, 1991: 504-505). Bunlar karizma, bireyselleşmiş düşünce, idrak ve kavramayla ilgili uyarılmışlıktır. Bunların içinde en önemli liderlik faktörü olan karizma, liderin inanç, övünç ve güven duygusunu fark etme yeteneği ve izleyicilere ilham olacak bir vizyon duygusunu etkili bir biçimde dile getirebilme yeteneğidir. Tarihte Martin Luther King, Mahatma Gandni, John F. Kenedy ve Franklin D. Roosevelt gibi bir çok bireyin karizmaya sahip oldukları söylenir.

Karizmatik liderlerle ilgili davranış unsurlarının ne olduğunu tanımlamak üzere yapılan bir çalışmanın ortaya koyduğu bazı sonuçlar, bu tür liderlerin statükoyu değiştirmek için çaba ve uğraş verdiklerini, günün koşul-

larından oldukça farklı olan geleceğe ait hedeflerinin planlarını yaptıklarını; bir dereceye kadar gayri alışılmış ve mevcut normlara aykırı şekillerde davrandıklarını; büyük ölçüde yetki ve uzman güce dayanıp, güvendiklerini ileri sürmektedir. Karizmatik olmayan liderlerin statükoyu sürdürme çabalarında olmaları, gelecekteki hedefleri günün koşullarıyla sıkı sıkıya ilişkilendirerek planlayıp tasarlamaları, cari normlara uyum gösterecek şekilde geleneksel usuller çerçevesinde davranış göstermeleri (yasa, yetki, ödül ve uzmanlık gibi) muhtelif güç temellerinden yararlanmaları ve diğer bireyleri kendi görüşlerini paylaşmaya zorlamaları daha büyük imkan dahilindedir.

Transformasyonel liderlikle ilgili olan diğer liderlik faktörü, yani bireyselleştirilmiş düşünce her bir izleyicinin yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olacak projeleri onlara dağıtmayı, her bir izleyenin ihtiyaçlarına kişisel özen ve dikkat göstermeyi ve her bir izleyene karşı saygıya değer bir birey olarak bakıp davranmayı gerektirmektedir.

Transformasyonel liderlikle ilgili olan bir diğer liderlik faktörü, yani fikri uyarıcılık izleyicileri, işlerin yapılmasındaki eski usul ve yöntemleri yeniden düşünmeye sevk edecek yeni fikirleri sunmayı, izleyicilerin sorunlarına farklı bakış açısından bakmaya teşvik etmeyi gerektirmektedir.

Performansı ve iş tatminini yükseltmede, karizmatik liderlik tarzının oldukça etkilidir. Buna rağmen transformasyonel liderler, insanların arzuladığı bir geleceğin yapı ve durumuna ait bir vizyon ortaya koyan ve o vizyona ulaşmayı mümkün kılacak değişimleri gerçekleştiren liderlerdir.

4.1.Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderin Kişilik Özellikleri

Transformasyonel liderlerin en belirgin özelliği değişimi yönetmeleridir. Örgüt yöneticileri işleri planlamak , karar vermek gibi rutin işlerin dışında bir birleşmeyi yönetmek örgüt kültürünü geliştirmek ya da çalışma gurupları oluşturmak gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadır. Böyle durumlarda vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ortaya çıkmaktadır (Lutans, 1995: 351).

Transformasyonel liderin kendine özgü birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler çok geniş olmakla birlikte yedi ana başlıkta incelenebilir (Zel, 1997: 67).

a) Duygusal Dayanıklılık

Transformasyonel lider, olayları bireysel olarak düşünmez, başkalarının eleştirileri karşısında yılmaz ve başarısız olmaktan korkmaz. Sadece kendi inançlarına ve kabiliyetlerine inanmaktadır. Kendine güveni gelişmiştir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık, aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylece kendine güveni, kararlılığı, inancı ve strese dayanıklılığı artmaktadır.

b) Davranış Tutarlılığı

Davranış tutarlılığı liderin hayata iyimser bakması ve bunu davranışlarına yansıtmasıyla ilgili bir özelliktir. Davranış tutarlılığı bir vizyon çerçevesinde, sabırlı, esnek, kararlı ve uyumlu hareket etmeyi ifade etmektedir.

c) Kuramsal Yönelme

Kuramsal yönelme özelliği, karmaşık ve belirsiz fikirleri ve durumları yorumlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu özelliği taşıyan lider, karşısına çıkan durumlar veya problemler ne kadar karmaşık ve soyut olursa olsun, problemi yorumlar, değerlendirir, çözümlenebilir küçük parçalara ayırır ve çözüm faaliyetine başlar.

d) Risk Alma

Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade etmektedir. Lider önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve kullanmak zorundadır. Ortamın ve geleceğin, belirsizliğine rağmen, lider, "fırsat maliyetleri"nin yanı sıra "potansiyel başarısızlık maliyeti"ni de hesaba katmak durumundadır.

e) Yenilikçilik

Yenilikçilik, statükocu zihniyetin tersine, yeni ve farklı şeyleri denemek ve yaratıcı olmak anlamına gelmektedir. Yenilikçi bir yönetici daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Rutin olaylardan hoşlanmaz.

f) Mizah Anlayışı

Mizah anlayışı, liderin yorumlarına ve hareketlerine espritüel bir hava katma becerisidir. Mizah anlayışı kuvvetli olan yöneticiler, insanlarla iletişim kurmak, gerilimli ortamları yumuşatmak, dinleyenlerin dikkatini toplamak ve mesajlarını daha kolay hatırlanabilir hale getirmektedirler.

g) Tecrübe

Bir yöneticinin mesleki ve özel yaşamındaki tecrübesi, onun liderlik tarzını etkilemektedir. Grubun özellikleri ve karşılaşılan durumlar yöneticinin liderlik tarzını etkiler. Elde edilen tecrübe, yöneticiye hangi durumlarda nasıl bir yaklaşım sergilemesi gerektiğini göstermekte ve bu sayede etkili bir liderlik ortaya çıkmaktadır.

4.2. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderliğin Uygulama Safhaları

Tichy ve Devenna, 1986 yılında başlattığı araştırmada 12 yönetici ile karşılıklı görüşmeler yapmıştır. Görüşmeler sırasında, liderlerin davranışları, faaliyetleri, icra şekilleri, kişilik özellikleri ve yeteneklerini belirlemeye çalışmışlardır. Aynı konuları Bennis ve Nanus'da araştırmış ve beş yıl süren araştırmalarında 36 üst düzey yöneticiyi gözlemlemişlerdir. Bu gözlemlerini yap-

tıkları görüşmelerle desteklemişler ve sonuçta hepsinin ortak olarak uyguladıkları safhaları sıralamışlardır. Günümüzün değişen ve artan rekabet koşullarında oldukça önemli olan Transformasyonel liderliğin belli başlı safhaları dört ana başlık altında toplanabilir (Zel, 1997: 72):

a) Değişim İhtiyacının Tespit Edilmesi

Transformasyonel liderin ilk özelliği değişim ihtiyacını algılamasıdır. Zaman içerisinde çevre koşullarının değişmesi sonucunda, örgütü tehdit eden bazı durumlar ortaya çıkar. Liderlerin bu tehditleri önceden sezmesi gerekmektedir. Önceden sezmemiş ise, en azından tehdidi fark eder etmez önlem almakta gecikmemelidir. Burada liderin, önemli rollerinden birisi de, örgütteki kilit durumdaki bireyleri bu konuda ikna etmektir. Kriz durumlarında bunu başarmak nispeten kolaydır ancak, örgütün içinde bulunduğu durum kriz durumu değilse, önceden belirlenmiş stratejileri ve bazı temel değerleri değiştirmek zor olacaktır (Zel, 1997: 72).

Örneğin, Jack Welch tepe yönetim görevini üstlendiği zaman. General Electric Şirketi yüzlerce işletmeden müteşekkil bir dev idi ve bürokrasi bireysel inisiyatifi bağlamaktaydı. Welch bürokrasiyi kaldırdı, bütün teşkilatı etkili bir hale getirdi; birçok işletmeyi sattı ve birçok yeni işletme satın aldı. Kelimenin tam anlamıyla teşkilatı yeniden yarattı ve bugün General Electric dünyadaki en çok hayranlık duyulan ve en kazançlı şirketlerden biridir. Welch'in değişikliklerinin hepsinin temelinde transformasyonel liderlik vardı (Griffin, 1996: 524). Diğer transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan, bireysel bilgisayarlar konusunda devrim yaratmış bulunan Apple firmasının sahibi ve yöneticisi Steven Jobs ve Crysler firmasındaki Lee Lacocca'dır (Eren, 2000: 441).

b) Geçişin Yönetilmesi

Eski yöntemlerin geçerliliğini kaybettiği ve değişimin gerekli olduğu düşüncesi, bütün personel tarafından anlaşıldıktan sonra, lider dönüşümü başlatmaktadır. Bu safhada ilk önce, problem veya problem alanları tespit edilmekte, daha sonra da nelerin değiştirilmesi gerektiği belirlenmektedir. Bu noktada liderin dikkat etmesi gereken konu, köklü çözümler yerine kısa vadeli çözüm yollarına çevresindekilerin etkisiyle yönelmemesidir. Eski düşünce ve inançların terkedilmesi iş görenleri bunalıma sürükleyebileceğinden, statüler ve güç odakları da değişeceğinden, lider bu bireylerle ilgilenmeli ve hatanın kendilerinden kaynaklanmadığını özellikle vurgulamalıdır. Bu sayede, iş görenlerin öz güveni tazelenmeli ve değişim sürecine ivme kazandırılmalıdır (Zel, 1997: 72).

c) Yeni Bir Vizyonun Yaratılması

Transformasyonel lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirlemelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu da açıklamalıdır. Küçük örgütlerde bu vizyon lider tarafından açık-

lanmaktadır. Büyük, gelenekleri, kuralları ve bürokrasisi oluşmuş örgütlerde ise transformasyonel liderin başkanlığında, kilit yöneticilerin takım halinde vizyonu ortaya koymaları gerekmektedir. Çünkü, liderin rolü vizyon oluşturma çabasını mutlaka tek başına yapmasını gerekli kılmamakta, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Çünkü hiçbir stratejik vizyon sürekli ve kalıcı değildir. Zaman içerisinde değiştirilmelidir (Eren, 1996: 405).

Diğer bir husus ise, yüksek başarı gösteren örgütlerde vizyonun yüksek performans standartları içermesi gerekmektedir. Transformasyonel liderlerden beklenen en önemli husus iş görenlerin, başarı standartlarını arttırmalarıdır. Yüksek başarı standartları ise, gerçekçi olmayan hayali hedefler değildir. Tam aksine, bu hedeflerde rekabetin ne kadar güçlü ve acımasız olduğunu hatırlatacak hususlar vardır. Bu gibi durumlarda transformasyonel lider, uzun süre çalışarak, başarıya inanarak ve hep aynı hız ve kalitede çaba sarfederek, örgüt elemanlarına örnek bir çalışan olmalıdır. Ayrıca oluşturulan vizyon açıkça aktarılmalıdır. Açık ve net bir vizyonun olmaması günümüzde bir çok örgütün sonunu hazırlamıştır. Üyeler arası açık seçik bir iletişim ve net bir vizyon, iş görenlerin birbirlerini anlamalarına ve çabalarının belli bir noktada odaklaşmasını sağlamaktadır (Eren, 1996: 405).

d) Değişimin Kurumsallaştırılması

Özellikle karmaşık yapıya sahip büyük örgütlerde, yeni uygulamaları benimsetmek ve yerleştirmek için liderin, üst düzey yöneticilerinin desteğine ihtiyacı olmaktadır. Bu sebeple, stratejik planlamanın katılımlı yöntemle oluşturulmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Lider, örgütün yapısı, stratejisi ve politikalarını etkileyecek örgüt dışındaki kritik personelin de onay ve desteğini almalıdır. Kritik mevkideki personelin yetersiz kalması ve değişime onay vermemesi durumunda, desteğinden emin olunan daha yetenekli bir personelle yer değiştirmesi de düşünülebilir. Değişim sürecini kolaylaştırmak için, özel çalışma grupları, yönetim geliştirme çabaları, planlama toplantıları, reorganizasyon alt üniteleri, yeni mevkilerin, ödül ve terfi mekanizmalarının oluşturulması gibi durumlar faaliyete geçirilebilir (Zel, 1997: 74).

5. SONUÇ

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde yeni kavramlar, olgular ve yeni koşullar örgütlerin yapılarını değişime zorladığı gibi, örgüt yöneticilerinin de yönetim ve liderlik anlayışlarını topyekün değiştirmelerini gerekli kılmıştır.

Bilgi çağı diye adlandırılan bilgi toplumu sürecinde rasyonel, sakin, problem çözen lider tipinin yerine değişimden korkmayan, yerleşik rutinlerin dışına çıkan, ekip çalışmasını destekleyen transformasyonel liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Değişim hızının artarak devam ettiği bilgi toplumunda örgütlerin etkin olabilmeleri, örgütün başında bulunan yöneticilerin liderlik anlayışlarını yeniden gözden geçirmelerine ve kendilerini geleceğe taşıyacak liderleri yetiştirmeye ve geliştirmeye önem vermelerine bağlı olacaktır.

ABSTRACT

Information is the main power and source in the information society, so new competitive environment and condition force organizations to change their organizational structures and these changes require that managers changes their entire management and leadership approaches. In this study, we address the importance of transformational leadership having basic characteristics of leadership models and being used in information age and society. The application stages of transformational leadership that is harmonious with information society of leader characteristics is also analyzed.

KAYNAKÇA

- ARAT, Melih, "Organizasyonel, Toplumsal Dönüşümün ve Uygarlığın Mimarı Olan Kurum: Liderlik, Yeni Türkiye 21.yy. Özel sayısı: 20, Yıl: 4, Mart-Nisan, 1998.
- ARIKAN, Semra, "Değişim Önderliği", Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, 1994
- BARTOL, Kathryn M., MARTİN, David, C., Management, Mc. Graw Hill, USA, 1991
- BARUTÇU, Esin; Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Konya, 2000
- BAYDERE, Sadık, "Değişim ve Teknoloji", Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 11, Eylül-1997
- BOZKURT, Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996
- BULUÇ, Bekir, "Bilgi Çağı ve Örgütsel liderlik", Yeni Türkiye 21.yy. Özel Sayısı , Sayı: 20, Yıl: 4, Mart-Nisan, 1998
- CLARK, Frances; Leadership for Quality, Mc Graw Hill Book Comp., London, 1996
- DAFT, Richard L., Management, The Dreyden Press, USA, 1994
- ERDİL.Erol, "Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar", Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, Kasım-1997

- EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996
- EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- ERKAN, Hüsnü, "Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri", Bülten Dergisi, Sayı: 15, Haziran 1993
- FINDIKÇI, İlhami, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, 1. Baskı, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları: 2, İstanbul, 1995
- GRİFFİN, Ricky W., Management, 5th. Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1996
- HİTT, Micheal; MIDDLEMIST, Denis; MATHİS, Management Concepts and Effective Praticce, Second Edition, West Publishing Company, st. Paul, 1986
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995
- LUTHANS, Fred, Organizational Behavior, 7thed. Mc Graw Hill, 1995
- TUGAY, Yener, "Değişim Yönetiminde Yeni Arayışlar", Yeni Türkiye 21.yy. Özel Sayısı: 20, Yıl: 4, Mart-Nisan, 1998
- ZEL, Uğur, "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", Verimlilik Dergisi Cilt: 26, Ocak-Aralık, 1997

