

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**Salih ERCAN**

**BİLGİ TOPLUMUNDA**  
**YENİ ÖNDERLİK MODELLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TEZ YÖNETİCİSİ:**  
**Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR**

**2007, KIRIKKALE**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Salih ERCAN'a ait "Bilgi Toplumunda Yeni Önderlik Modelleri" adlı çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir.

**Başkan**

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

**Üye**

Yrd.Doç.Dr. Hakan TÜRKAY

**Üye**

Yrd.Doç.Dr.İsmail GÖKDENİZ

## KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Bilgi Toplumunda Yeni Önderlik Modelleri” adlı tezi, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Tarih :

Ad-Soyad : Salih ERCAN

İmza :

## GİRİŞ

Sosyal doku içerisinde, geleneksel ya da çağdaş bir kurum olup olmamasına bakılmaksızın askeri, ekonomik, siyasal veya kültürel zeminde teşkilatlanmış bütün ekip, birlik ya da örgütlere yön veren en önemli unsurun önderler olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında geçmişten bugüne değin insan unsurunun var olduğu her coğrafya, her zaman dilimi ve her mekanda, önderliğin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır.

Ayrıca her toplumsal dönemin kendine has gerekleri olduğu hesaba katıldığında, XXI Yüzyıl bilgi toplumunda da önderliğin yapısal olarak değişime uğradığı daha açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

Bilgi toplumuyla birlikte, özellikle 1980'lerden sonra bilgi işlem teknolojisinde ve kitle iletişim araçlarında yaşanan gelişmeler nedeniyle dünya gittikçe küçülmüş ve buna bağlı olarak ülke sınırlarını aşan ekonomik, siyasal, kültürel ilişkiler çok daha önem kazanır bir hale gelmiştir. Günümüzde bilgi, artık herkes tarafından kolayca ulaşılabilen bir değer durumundadır. Bu nedenle bilgi toplumu insanı için, bireysel hürriyetlerin en üst düzeyde tutulduğu uluslararası bir yapı oluşmuştur. İşte küreselleşme olarak adlandırılan bu yeni sistemde yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel dönüşümler nedeniyle hiç kuşkusuz ki önderlik kavramı da değişerek yeniden yorumlanmaktadır.

İyi yetişmiş gerçek anlamda önderlik ruhuna sahip ve ekonomin itici gücünü oluşturabilecek bireylere olan ihtiyaç tarihin hiçbir döneminde, küresel rekabetin çok yoğun yaşandığı bugünün bilgi toplumunda olduğu kadar hissedilmemiştir.

Dolayısıyla önderlik ruhuna sahip ve çağının tanığı olabilecek bireylerin yetiştirilmesini sağlayacak toplumsal mekanizmaların kurulması, küresel başarının ön şartı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle XXI Yüzyıl bilgi toplumunda, örgütsel ya da toplumsal başarıya ulaşabilmek için, bilgi toplumu gereklerini karşılayabilen önderleri ortaya çıkartmak gerekmektedir.

İşte bu denli büyük bir öneme sahip olan önderliğin, bilgi toplumu içerisinde geldiği son noktanın belirlenmesi ya da başka bir ifadeyle bilgi toplumu için gerekli önderlik yeterliliklerinin bir çalışma içerisinde toplanması yönünde hissedilen ihtiyaç, bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca yeni önderlik modellerinin, geleneksel önderlik modellerine atıflar yapılarak aynı çalışma kapsamında incelenmesinin, önderliğin daha sağlıklı anlaşılmasını sağlayacağı varsayılmıştır.

Çalışmada literatür taraması yöntemi uygulanmıştır. Önderlik konusunda ortaya atılan yeni modellere, kapsamlı bir veri toplama süreciyle ulaşılmış ve bu verilerin incelenmesi sonucunda bilgi çağında yönetsel alanda meydana gelen değişimler belirlenmeye çalışılmıştır. Ortaya atılan yeni önderlik modelleri, önderlikte oluşan yeni bir anlayışa duyulan ihtiyacın teorik alt yapısına da vurgular yapılarak ve bundan önceki yaklaşımlarla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak bilgi toplumu tanımlanarak önemine ve özelliklerine değilmiştir. Ayrıca bilgi toplumunun, sanayi toplumundan farklı olduğu yönleri vurgulanmıştır. Yine bilgi toplumu için gerekli olan önderlik özellikleri verilerek, önderliğin bilgi çağındaki esasları ve gerekleri belirlenmeye çalışılmıştır. Birinci bölümde son olarak, bilgi çalışanının temel nitelikleri ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde, önderlik kavramı tanımlanarak önemi, kapsamı ve özellikleri bilgi toplumu gerekleri çerçevesinde incelenmiştir. Yine bu bölümde önderliğin, yöneticilikten farklı olan yönlerine değinilmiştir. İkinci bölümde son olarak önderlik türleri ve kaynakları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, bilgi toplumuna gelinceye kadar geçen süreç içerisinde ortaya atılmış olan önderlik yaklaşımları incelenmiştir. Bilgi toplumunda ortaya çıkan önderlik modellerinin daha net anlaşılmasını sağlayacağı düşünülerek, bu bölüm çalışma kapsamına dahil edilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde, XXI. Yüzyıl bilgi toplumunda önderlik konusunda ortaya atılan yeni modellere yer verilmiştir. Yine dördüncü bölümde, bilgi toplumu için önder yeterliliklerinin ne olduğu, bilgi çağının önderlerden ne beklediği, böyle bir çağda etkin önderlik yapabilmenin şartları ve bilgi önderlerinin temel özellikleri belirtmeye çalışmıştır.

Çalışmanın genel değerlendirme ve sonuç kısmında ise, çalışma boyunca elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, bilgi toplumu yönetim anlayışı kapsamında genellemeler yapılarak ortaya konulmuştur.

## **Birinci Bölüm**

### **1. BİLGİ TOPLUMU**

#### **1.1. BİLGİ TOPLUMUNUN TANIMI VE ÖNEMİ**

##### **1.1.1. Bilgi Toplumunun Tanımı**

Dünyada son yıllarda ardı ardına yaşanan yeniliklerin, toplumların sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal yaşamlarını büyük ölçüde değişime uğrattığı bilinmektedir. Bu değişimlerin sonucunda küreselleşme ve bilgi toplumu gibi, büyük yapısal dönüşümleri içeren yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Küreselleşme ekonomik, sosyal ve kültürel ilişkilerin, dünya ölçeğinde büyümesi ve ulusal sınırların dışına çıkması olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup> 1990'lı yılların başlarından itibaren dünya genelinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan küreselleşme, çok boyutlu bir kavramdır.<sup>2</sup> Çünkü küreselleşme süreciyle birlikte, dünya çapında faaliyet gösteren çok uluslu örgütler, bölgesel bütünleşmeler ve dolayısıyla ihrac ekonomileri ortaya çıkmaya başlamıştır.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Gencay ŞAYLAN : **Küreselleşmenin Gelişimi** (Der. Işık KANSU), İmge Yayınları, Ankara, 1997, s.9.

<sup>2</sup> Halil SEYİDOĞLU : **Ekonomik Terimler: Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2002, s.379.

<sup>3</sup> Paul HIRST ve Grahame THOMPSON : **Küreselleşme Sorgulanıyor** (Çev. Çağla ERDEM ve Elif YÜCEL), Dost Yayınları, Ankara, 1998, s.38. ; Nusret EKİN : **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İTO Yayınları, Yayın No: 11, Ankara, 1996, s.10. ; Ebru GÜZELCİK : **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.40.

Bu şekilde oluşan yeni dinamik ekonomik yapı, rekabetin doğasını değiştirerek, örgütsel yönetim sürecini de etkisi altına almaya başlamıştır.<sup>4</sup>

Bununla birlikte bilgi toplumunun başladığı ya da sanayi toplumun sona erdiğine dair, toplumsal yapı içerisinde açıkça görülebilen bir çok değişimden bahsedilebilir. Başlıca bu değişimleri; bilginin ve bilgi üretecek insanın toplumsal hayatın merkezine gelmesi, bilgiye çok kolay ulaşabilme ve ulaşılan bilgilerin sınır tanımadan rahatlıkla istenilen yere iletilebilmesi, bilginin vasıta değil bir gaye durumuna gelmesi, bilginin temel girdiyi, en önemli kaynağı kısaca gücü temsil eder duruma gelmesi, bu yeni yapının işlerliği için yeni iş görenlerin gerekmesi şeklinde sıralamak mümkündür. Bilgi toplumu, her şeyden önce çok süratli bir şekilde artan ve yayılan bilgi, sosyal, ekonomik, siyasal kültürel hayatın her sahasında yaşanan hızlı değişimleri kapsamaktadır.<sup>5</sup>

Günümüzde, bilginin stratejik bir üretim faktörü olarak ekonomik sisteme dahil edilmesi, bilgi toplumunun da temel gerekliliği olarak algılanabilir. Bugüne kadar içinde bulunulan toplumsal yapının tanımı konusunda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bu çalışmada içinde bulunduğumuz bu dönem, bilgi toplumu olarak ele alınmıştır. Bazı uzmanların bilgi toplumuyla ilgili tanımlarına aşağıda değinilmiştir.

Yukarıda da değinildiği gibi sanayi toplumu sonrası ortaya çıkan yeni toplumu tanımlamak için ortaya atılan kavramların sayısı oldukça fazladır. Örnek vermek gerekirse bu dönemi Amittai Etzioni “modernlik sonrası çağ”, Herman Kahn “ekonomi sonrası toplum”, George Lichtheim “burjuva sonrası toplum”, Ralf Dahrendorf “hizmet sınıfı toplumu”, Murray Bookchin “kıtlık sonrası toplum”, Kenneth Boulding “uygarlık sonrası toplum”, Holes “kişisel hizmet toplumu” olarak tanımlamaktadırlar. Yine aynı biçimde, 21. yüzyılda yaşanan ve çeşitli tanımlamaları yapılan bilgi temelli bütün değişimleri Daniel Bell, “endüstri sonrası toplum” olarak tanımlarken, Peter Drucker aynı değişimleri “bilgi toplumu” olarak ifade etmiştir. Yine Zbigniew Brzezinski'nin “teknokratik çağ” olarak yaptığı tanıma karşın, John Naisbitt ve Patrico Aburdane ise,

<sup>4</sup> Reginald M. BEAL and Archie LOCKAMY III : “Quality Differentiation for Competitive Advantage: A Contingency Approach”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 2, 1999, s.71. ; Keah Choon TAN et. al. : “Quality, Manufacturing Strategy, and Global Competition: An Empirical Analysis”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol: 7, No: 3, 2000, s.174.

<sup>5</sup> Adem ÖĞÜT : **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s. 25.



“büyük yönelimler çağı” demişlerdir. Y. Masuda ise aynı dönemi “enformasyon toplumu”, Rus gelecek bilimcileri ise “bilimsel teknolojik devrim” olarak nitelendirmiştir.<sup>6</sup>

Kavramlar dünyasındaki bütün bu tanımların içerisinde Daniel Bell’in “endüstri sonrası toplum” tanımlamasının, yaşanan dönemi ifade etmekte uzmanlar tarafından sıklıkla kullanıldığı ve yaygın olarak kabul gördüğü söylenilebilir. Daha sonraları, Japon yönetim uzmanları tarafından sanayi sonrası yükselen değerleri ve oluşan toplumsal yapıyı ifade etmek adına ortaya atılan “enformasyon toplumu” kavramı daha çok kullanılır duruma gelmiştir. Son yıllarda ise, başta akademik camia olmak üzere bir çok kesimde “yeni ekonomi” kavramı kullanılmaktadır. Yeni bir sorunu çözmek adına ortaya atılan ve bir keşmekeşe dönüşen bütün bu kavramların, aralarındaki farklar genellikle ayrıntılardadır. Dolayısıyla kavramlar temelde birbirleriyle aynı mantık dairesinde bütünleştirici bir yapı arz etmektedirler. Özellikle bu açıdan bakıldığında, uzmanların çoğunluğunun, sanayi toplumu kavram ve tanımlamalarının günümüzde oluşan yeni yapıyı tanımlamakta yetersiz kaldığı konusunda hem fikir oldukları görülebilir.<sup>7</sup>

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi bilgi toplumunun tanımı, sanayi toplumundan farklı yönleri esas alınarak yapılmaktadır. Dolayısıyla kitlesel üretimi ve merkezi yönetimi savunan sanayi toplumunun tersine, bilgi toplumu bireye ve bilgiye eğilerek kültürel yerleşmeyi savunmaktadır. Bu bağlamda tarım toplumunda beden gücünün, sanayi toplumunda makine gücünün ve bilgi toplumunda ise bilgi gücünün ön plana çıktığı söylenebilir. Daniel Bell’in bilgi toplumu hakkında dinamikliğini bilgiden alan, yetenekli uzmanların ve ağırlıklı olarak hizmet üretiminin yapıldığı bir toplum tanımı da bu anlamda önemlidir. Bilgi toplumu, bilginin toplumsal yapıda merkeze alınmasını savunan bir kavramdır ve seri bir şekilde bilgi üretimiyle birlikte çok hızlı değişimin yaşandığı bir yapıyı ifade etmektedir. Bilgi toplumunun oluşma sürecinde kitle iletişim araçlarındaki hızlı ilerlemeler önemli bir etkide bulunmuştur. Şöyle ki, kitle iletişim alanında meydana gelen yeniliklerle bilgi çok daha kolay depolanabilir ve

---

<sup>6</sup> Alvin TOFFLER : **Üçüncü Dalga** (Çev. Ali SEDEN), Altın Kitaplar, İstanbul, 1998, s.33. ; Veysel BOZKURT : **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, Bursa, 2000, s.20-21. ; Mahmut TEKİN ve Ercan ÇİÇEK : “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi”, [http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl/\\_gos.php?nt=149#\\_ftn17.](http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl/_gos.php?nt=149#_ftn17.), 23. 11. 2005.

<sup>7</sup> Veysel BOZKURT : a.g.e., s.21.

iletilebilir bir hale gelmiş, buna bağlı olarak kullanım imkanı ve oranı hızla artmıştır. Kısaca bilgi, daha işlevsel bir hale gelmiştir.<sup>8</sup>

Kitle iletişim araçlarındaki baş döndürücü gelişmelerin toplumsal hayata yansımaları ve etkileri konusunda örnek vermek gerekirse, 1900'li yılların henüz başlarında Çin'e seyahat eden bir gezginin, kendinse sürekli olarak cömert kraliçelerini anlatan Çin'li bir köylüye, kraliçelerinin yaklaşık on yıl önce öldüğünü söylemesi ve bunun üzerine hüznlenen ve göz yaşlarını tutamayan Çin'li köylünün hikayesi oldukça düşündürücüdür. Bu gün ise insanlar, yaşadıkları coğrafyadan binlerce kilometre uzaklıktaki topraklarda yaşanan bir savaşı, evlerinde canlı yayında izleyebilir duruma gelmişlerdir.<sup>9</sup>

Diğer yandan Alvin Toffler, değişimin neden olduğu etkileri, "gelecek şoku" olarak adlandırmakta ve yalnızca fiziki değil aynı zamanda psikolojik etkilerinin de olduğunu belirterek, küreselleşmenin ruhsal boyutuna dikkat çekmektedir.<sup>10</sup> Bu bağlamda, yaşanan yüzyılın, maddi ve manevi kültür unsurları temelinde cereyan eden değişimleri sağlıklı olarak tamamlayamamış ya da bu değişimlerin yönünü belirleyememiş olan ülkeler açısından, bahsi geçen yerel sorunlarının çözümüyle uğraşacakları bir yüzyıl olacağı ifade edilmektedir.<sup>11</sup>

Değişimi yönetebilmenin, örgütsel varlığın sürdürülebilmesinin ön şartı olduğu görülmektedir. Değişimi yönetebilmenin ön şartının da, geleceği görebilmek olduğu bilinmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda, örgütlerin gelecek üzerinde akılcı ve doğru tahminlerde bulunabilmeleri için iyi kurulmuş bir bilgi işlem yapısı, kuvvetli ön seziler ve piyasa boşluklarını yakalayabilen istekli, güdülenmiş, meraklı entelektüel sermayeye sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla değişimin önce örgüt içinde, örgütsel yapıda gerçekleşmesi gerekmektedir. Başarılı örgütlerin işe, veri edinme ve depolama altyapılarını değiştirerek, fayda sağlayacak değer nerede olduğunu anlamaya çalışarak

---

<sup>8</sup> Hasan GÜL : "Bilgi Toplumu Liderliği Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/\\_gos.php?nt=223.](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/_gos.php?nt=223.), 23. 11. 2005.

<sup>9</sup> Veysel BOZKURT : a.g.e., s.33.

<sup>10</sup> Alvin TOFFLER : **Şok: Gelecek Korkusu** (Çev.Selami SARGUT), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1981, s.287.

<sup>11</sup> Kerim EDİNSEL : "Bürokratik Örgütten "Kendi Kendine" Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları", **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 49.

başladığı bilinmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için amaçlarda, stratejilerde ve yönetim anlayışında köklü değişikliklerin olması gerekmektedir. Alvin Tofler, Kasım 2000'de İstanbul'da yapılan 9. Ulusal Kalite Kongresinde, örgütsel stratejilerin günlük olarak değişebilecek düzeyde esnek olması gerekliliğini vurgulamıştır. Önemli bir gelecek bilimcinin, stratejilerin bu denli esnek olması gerekliliğinden bahsetmesi, bilgi çağında yaşanan değişimin boyutlarını tahmin etme yolunda mühim bir gösterge niteliğindedir.<sup>12</sup>

### 1.1.2. Bilgi Toplumunun Önemi

Geçmişten günümüze kadar olan tarihi süreçte, bilginin insanoğlu tarafından fayda sağlamak amacıyla temin edilmesi, işlenmesi, kullanılması, dağıtılması ve depolanması faaliyetlerinin artan bir ivmeyle hız kazandığı ve yaşadığımız dönemde hat safhaya ulaştığı görülmektedir. Buna paralel olarak, günümüzde bilgi yönetimi konusunun da çok önemli bir konuma geldiği göze çarpmaktadır. Bilgi toplumun temel girdisi olarak bilginin ve bilginin üreticisi olarak insanoğlunun değeri, geçmişten günümüze değin yükselen bir grafik arz etmektedir. Bu gün bilgi hakimiyetindeki sosyal ve ekonomik hayat, yaşanan çok hızlı bilgi artışından her sahadaki değişime kadar, iletişimden yönetim uygulamalarına kadar bir çok alanda yaşamı etkisi altına almış bulunmaktadır.<sup>13</sup>

Bilginin yüksek etkisi altındaki bilgi toplumu ekonomisinde ve bilgi temeline dayanan rekabet ortamında, strateji de önemli bir unsur konumuna gelmiştir. Bu anlamda strateji, ilerlemeyi, değişimi, işletmenin çevreye uyumunu sağlayan ve uyumun devamlılığını temin eden yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir. Ayrıca işletmeler için etkili büyümeyi sağlayan en önemli unsurun da strateji olduğunu söylemek olanak dahilindedir.<sup>14</sup> Dolayısıyla, ürün ve hizmet piyasalarında rekabetçi üstünlük sağlamak yönünde bütünleşik faaliyetleri kapsayan ve piyasa eğilimli bir kavram olan stratejinin<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Ersun ERDİNÇ : “Veriden Gelen Tasarruf”, **Türkiye Forbes**, Sayı: 1, Ocak 2007, s.112. ; Akın ARSLAN : “Değişime Meydan Okumak : Korkuları Yenmek, Kendine Güvenmek ve Gelecek İçin Yeniden Yapılanmak”, <http://bahadirakin.tripod.com/akinarслан1.htm>, 01. 02. 2007.

<sup>13</sup> Adem ÖĞÜT : a.g.e., s. 26.

<sup>14</sup> Erol EREN : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002, s.8.

<sup>15</sup> Öznur YÜKSEL : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.7.

bilgi temeline dayandığı ve bu nedenle bilgi toplumu için önemli bir kavram olduğu görülmektedir.

Bilgi artık, çağdaş örgütler için hayati öneme sahip bir kan, örgütsel yapılanma içinde ikamesi olmayan bir kaynak olarak kabul edilmektedir. İyi işleyen bir bilgi yönetiminin, verimli bir örgüt yapısı için bir ön şart olduğu ileri sürülebilir. Bu anlamda Arbak'a göre bilginin iki önemli özelliği bulunmaktadır; İlk olarak, ham bilgiler yani veriler tek başlarına bir anlam taşımazlar. Dolayısıyla, verilerin işlenerek, kullanılabilir üst bilgiler durumuna getirilmesi gerekmektedir. Bilginin ikincisi özelliği ise, verilerin işlenilmesi suretiyle oluşturulan üst bilgilerin karar alma süreçlerini kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı gerçeğidir. Bilginin esas belirleyicileri olarak üretilebilmesi, taşınabilmesi, bölünebilmesi, paylaşılabilmesi ve paylaştıkça çoğalması gösterilebilir. Ayrıca bilginin bütün yönetsel süreçlerin temelini oluşturarak, örgütsel başarıyı mümkün ya da imkansız kılan stratejik bir güç durumuna geldiği görülmektedir. Bu anlamda yönetsel bilgi, örgütsel süreçlerin işleyişine ilişkin tespitleri, gözlemleri kapsayan bir bilgi türü olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle yönetsel bilgi, önceden belirlenen örgütsel amaçlara ulaşma yolunda ham bilgilerin, verilerin sistematik işlemlerden geçirilerek, karar mercilerine sunulmuş biçimdir.<sup>16</sup>

Öte yandan özellikle 1980'li yıllarda teknoloji alanında yaşanan hızlı ilerlemelerin etkisiyle, uluslararası piyasalarda rekabet kavramının önemi iyiden iyiye arttırmıştır. Öyle ki bu dönemde rekabet, değişim kavramıyla nitelenir duruma gelmiştir. Diğer taraftan söz konusu değişimi karşılayabilmek için, geleneksel yönetim anlayışının terk edilerek, yerine bilgi temelinde yükselen çağdaş yönetim süreçlerinin konuşlandırılma zorunluluğu da aynı dönemde ortaya çıkmıştır. Çünkü bilgi çağı rekabetinin odağında denge değil, sürekli değişim yatmaktadır.<sup>17</sup> Yine herhangi bir örgütün geliştirdiği bir yeniliğin, çok kısa bir zaman zarfında diğer örgütler içinde

---

<sup>16</sup> Adem ÖĞÜT : a.g.e., s.12-13.

<sup>17</sup> Ergin UZGÖREN : “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabetedebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (Innovation)”, **Dumlupınar Ün. Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 1, Ocak 1999, s.1. ; Abdulkadir ŞENKAL : “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, <http://www.isguc.org/printout.php?id=200.>, 23. 11. 2005.

ulaşılması gereken bir standart durumuna gelmesi, değişim odaklı rekabeti arttıran önemli bir etkidir.<sup>18</sup>

Bu anlamda, 2000’li yılların henüz başlarında bilgi sektörünün, dünyadaki ekonomik değerinin yaklaşık bir buçuk trilyon dolar olduğu ve en fazla yatırımın yapıldığı, dolayısıyla en hızlı büyüyen sektör olduğu göz önüne alındığında, bu gün için gelinen nokta daha iyi anlaşılabilir. Başka bir değişle, bilgi sektörü bilginin bulunması, işlenmesi, örgütlenmesi, değiştirilmesi, depolanması ve sunulması faaliyetleri ile dünyanın en büyük endüstri dallarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda çağdaş örgüt yapıları içinde faaliyet gösteren önderlerin, zamanlarının % 80’lik kısmını gerekli bilgilere ulaşmak ve bulmak, geri kalan % 20’lik kısmını ise temin edilen bilgilerin işlenerek karar sürecine dahil edilmesi yolunda harcamaları, bilgi sektörünün ekonomik ve sosyal hayata etkilerini gösteren güzel bir örnek olarak gösterilebilir.<sup>19</sup>

İnsanlık tarihinde günümüz bilgi toplumuna gelene kadar bir çok sosyo-ekonomik devrelerin yaşandığı göze çarpmaktadır. Bu evreler avlanmaya dayalı ilkel toplum, yerleşik hayatla birlikte başlayan tarım toplumu, İngiltere’nin Manchester kasabasında ilk kez buhar makinesinin üretimde kullanılmasıyla başlayan sanayi toplumu ve son olarak ta teknolojik ilerlemelerle bilginin en önemli kaynak olarak ekonomik sisteme dahil edilmesiyle başlayan ve hala devam eden bilgi toplumu şeklinde sıralanabilir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin yüzyıllar almasına karşın; sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci çok daha kısa sürmüştür. Bu farkın temel nedeni, teknolojik ilerlemeler ve bu ilerlemelere uyum gerekliliği olarak kabul edilmektedir.<sup>20</sup>

Bu anlamda çağdaş yöntemlerle yönetim ve örgütlenme, karar alma, hayat boyu eğitim, sürekli değişim ve buna bağlı olarak sürekli gelişme, öğrenen insan ve öğrenen örgüt ve nihayet öğrenen toplum gibi unsurlar, bilgi toplumunun yeni kazanımları olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla bilgi toplumu içinde gelişen çağdaş sonrası

---

<sup>18</sup> M. HAMMER ve J. CHAMPY : **Değişim Mühendisliği** (Çev. Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.19.

<sup>19</sup> Adem ÖĞÜT : a.g.e., 2003, s. 30.

<sup>20</sup> A.g.e., 2003, s. 22.

yönetim ve önderlik yaklaşımlarına bu açıdan bakmak, dönemi anlamak açısından daha yararlı olacaktır. Yukarıda da ifade edildiği gibi bilgi toplumuna geçişin temel nedeni, teknolojisinde yaşanan ilerlemeler ve bilginin bu yeni teknolojinin hammaddesi olarak kullanılması olarak özetlenebilir. Sanayi toplumunda bireysel ihtiyaçlar maddi ürünler vasıtasıyla karşılanırken aynı ihtiyaçlar bilgi toplumunda bilgi ile karşılanır olmuştur. Ayrıca Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan, bireyin kendini kanıtlama duygusunun karşılanması adına, bilgi toplumunun en uygun dönem olduğu da kabul edilmektedir.<sup>21</sup>

Teknolojideki ilerlemelerin toplumsal hayata etkilerini inceleyen ve bu konuya ilk dikkat çeken bilim adamlarından birisi Konradiev'dir. Sanayi devriminden günümüze kadar olan zaman zarfının dört ayrı döneme bölüdüğü ve her bir dönemin dalga olarak adlandırıldığı Uzun Dalga Kuramına göre bu dönemler;<sup>22</sup>

1. Erken Mekanizasyon (1770-1830)
2. Buhar gücü ve Demiryolları (1830-1880)
3. Elektrik ve Ağır Sanayi (1880-1940)
4. Kitle üretimi (1940-1980)'dir.

İçinde yaşadığımız bilgi toplumunu Konradiev, "Beşinci Dalga" olarak adlandırmaktadır. Sanayi toplumunun temel itici gücü buhar makineleri iken, bilgi toplumunda bu görevi bilgi üstlenmiştir. Çünkü sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin bu denli hızlı gerçekleşmesi, insanların bilgi temelli teknolojik yeniliklere kolay uyum sağlamasına bağlılanılmaktadır.<sup>23</sup>

Teknolojideki ilerlemelerin toplumsal hayata etkilerini inceleyen bir diğer bilim adamı da Alvin Toffler'dır. Toffler'a göre toplumsal değişim iki büyük hamle şeklinde oluşmuştur. Bu hamleler kendinden önceki toplumsal yapıyı tamamen yıkarak, yeni yaşam biçimleri ve sosyo-ekonomik modeller getirmiştir. Toffler bu dönemleri, tarım toplumu ve sanayi toplumu olarak belirtmiştir. Sanayi toplumun olgunlaştığı sırada

---

<sup>21</sup> Alvin TOFFLER : a.g.e., s.33.

<sup>22</sup> Mahmut TEKİN ve Ercan ÇİÇEK : a.g.e., 23. 11. 2005.

<sup>23</sup> Hüsnü ERKAN : "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme",  
[http://www.gata.edu.tr/kutuphane/kitap\\_ozetleri/bilgi\\_toplumu\\_ve\\_ekonomik\\_gelisme.htm](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/kitap_ozetleri/bilgi_toplumu_ve_ekonomik_gelisme.htm)., 01. 012. 2007.

üçüncü dalga olarak adlandırılan bilgi çağı başlamıştır. Toffler'a göre, üçüncü dalganın ortaya çıkışında 1 ve 2'nci dalganın yüksek düzeyde etkileşimi söz konusudur. Diğer taraftan bilgi esasına dayanmayan, ekonomik değerler temelinde kurulan tarım toplumu ekonomisi, sanayi devrimiyle birlikte başlayan ikinci dalga döneminde yerini yeni hakim değer olan paraya bırakmıştır. Üçüncü dalganın dolayısıyla bilgi toplumunun yaşandığı günümüzde ise bilgi, bilgi toplumu ekonomisinin soyut parasını oluşturmaktadır.<sup>24</sup>

Ayrıca, üçüncü dalga döneminde, bilgi merkezli yeni iş yapma usulleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilgiye sahip olan ve onu iş yapma süreçlerine dahil edebilen örgütlerin değişimi yakalayarak, fırsatlardan yararlanma yolunda ancak söz sahibi olabildiği bu yeni yapıda; bilgi depolamak, işlemek, işlenen bu bilgileri özümseyerek örgüt bilgisi haline getirmek ve bunları sağlayacak örgüt kültürü, örgüt yapısı gibi imkanları tesis etmek, atılması gereken adımların başında gelmektedir.<sup>25</sup>

Toffler'a göre insanlık alemi ileriye doğru bir sıçrama yapmaktadır. Buna bağlı olarak sosyal yaşam ve toplumsal değerler, insanlık tarihinde eşi görülmemiş bir şekilde dönüşmekte ve yeniden düzenlenmektedir. Dolayısıyla, temelden başlayarak yeni bir uygarlık kurulmaktadır. Toffler'a göre, işte üçüncü dalga denilen bu toplumsal yapıdaki ve değerlerdeki dönüşümdür ve oluşan bu yeni yapının değerleri, geleneksel sanayi toplumuyla örtüşmemektedir. Bu bağlamda, üçüncü dalga dönemi yeni değerleri, yaşayış tarzlarını, yeni bir aile tipini ve davranış kurallarını beraberinde getirmektedir.<sup>26</sup>

## 1.2. BİLGİ TOPLUMUNUN ÖZELLİKLERİ

Çeşitli araştırmacılar ve bilim adamları Bilgi toplumunun özellikleri konusunda farklı görüşler bildirmiş olsalar da, böyle bir çağın temel özelliğinin bilgi olduğu genel kabul görmüş bir gerçektir. Bu anlamda yazılacak diğer özellikler, hep bu temel üzerine çıkılmış katlar olarak düşünülebilir.

---

<sup>24</sup> Alvin TOFFLER : a.g.e., s.32-33.

<sup>25</sup> Levent ALTINTAŞ : "Bilgi Yönetimi ve Değişimi", www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp., 01. 02. 2007.

<sup>26</sup> Alvin TOFFLER : a.g.e., s.27-28.

Bilgi toplumunda yaşanan değişimler ve bilgi toplumunun özellikleri aşağıdaki gibi gösterilebilir;<sup>27</sup>

- Bilgi ekonomisi bilgi temelli bir ekonomidir,
- Sanal bir ekonomidir,
- Bir aç ekonomisidir,
- Yenilik yoğun bir ekonomidir,
- Küresel bir ekonomidir.
- Dijital bir ekonomidir,
- Moleküler bir ekonomidir,
- Aracsız bir ekonomidir,
- Bir hız ekonomisidir,

Bununla birlikte bilgi toplumunu, önceki toplumlardan ayıran temel beş özellikten söz edilebilir. Bu beş özellik aşağıda verilmiştir;<sup>28</sup>

- 1- Bilgi toplumu, bilgiye dayalı sistemden meydana gelmektedir.
- 2- Bilgi toplumu içerisinde işletmeler, bilgi teknolojilerine dayalı olarak faaliyet gösterirler.
- 3- Bilgi toplumunda iş süreçleri, verimlilik artışına dönüşmektedir.
- 4- Bilgi toplumunda başarı, bilgi teknolojilerinin kullanımındaki etkinlik ile ölçülmektedir.
- 5- Bilgi toplumunda pek çok ürün ve hizmet, bilgi teknolojileri ile iç içe geçmiş durumdadır.

Diğer yandan Masuda, bilgi toplumunun özelliklerini aşağıdaki biçimde şöyle sıralamaktadır;<sup>29</sup>

- 1- Gelişme dinamiğini bilgisayar teknolojisi yönlendirmektedir.
- 2- Entelektüel sektörler ön plana çıkmaktadır.
- 3- Sosyo-ekonomik sistem gönüllü bir sivil toplumdan oluşmaktadır.
- 4- Çok merkezlidir.
- 5- Katılımcı demokrasiye dayalı bir siyasal sisteme sahiptir.
- 6- Maddi değerlerin yerine kitlesel bilgi üretmektedir.
- 7- Toplumu düzenleyen siyasal rejim, bilgi demokrasisidir.

<sup>27</sup> Adem ÖĞÜT : a.g.e., s. 46.

<sup>28</sup> Mahmut TEKİN ve Ercan ÇİÇEK : a.g.e., 23. 11. 2005.

<sup>29</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.



8- Temel değer, amaçlara ulaşma yoluyla tatmin olmaktadır.

Daniel Bell'e göre ise, içinde yaşadığımız yeni toplumunun özellikleri aşağıdaki gibidir;

1- Bilgi toplumunda, toplumun temel girdisi olan bilimsel ve kuramsal değerlerin rolü artmaktadır.

2- Bilgi toplumunda, bilim adamları daha teknik kararların alınmasına duyulan ihtiyacın artması sebebiyle, politik sürece daha fazla katılmaktadırlar.

3- Bilgi toplumunda, entelektüel çalışmaların bürokrasileştirilmesi ile entelektüel çaba ve değerlerin geleneksel tanımlamaları için bir dizi ayırt edici özellik oluşturulmaktadır.

4- Bilgi toplumunda, uzmanlığın geliştirilmesiyle, zihin ile teknik arasındaki ilişki üzerinde önemli sorular sorulmaktadır.

Peter Drucker ise bu konuda, kapitalist ötesi bir topluma işaret etmektedir. Drucker'e göre bilgi toplumu, sosyalist değil fakat ancak kapitalist ötesi bir toplum olabilir.<sup>30</sup> Yine Drucker'e göre, bilgi toplumunda sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine geçilecektir ve bilgi toplumunun aşağıda verilen üç temel özelliği bulunmaktadır;<sup>31</sup>

1- Bilgi toplumunda bilgi sınırsız bir şekilde paradan bile daha hızlı dolaşmaktadır.

2- Bilgi toplumunda herkes kolayca biçimsel eğitim alabilmektedir.

3- Bilgi toplumunda bilgiye ulaşmak çok kolaydır.

Bu bağlamda, bilgi toplumu öncesi hakim olan çağdaş eğitim-öğretim yöntemlerinin, yetkiye boyun eğmeyi gerektiren ve ezbere yönlendiren anlayışı, artık yetersiz kalmaktadır. Bunun nedeni, bilgi toplumunun yeni beceriler gerektirmesi, yeni değerlere sahip olması ve ekip çalışmasını zorunlu kılmasıdır. Aynı şekilde, bütün bu

<sup>30</sup> Peter F. Drucker : **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1993, s.13.

<sup>31</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.

ilerlemeler, teknolojik yenilikler, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik değişimler, bilgi toplumunda önder olacak bireyler içinde çok yönlü eğitimi zorunlu kılmaktadır.<sup>32</sup>

Ayrıca yukarıdaki verilen tanımlarının haricinde, bilgi toplumunda dört temel belirleyiciden bahsedilebilir;<sup>33</sup>

- Ekonomik Yapıdaki Dönüşüm: Daniel Bell'in "endüstri sonrası toplum" olarak ifade ettiği, bilgi toplumunun en temel belirleyeni olarak, mal üretiminden hizmet üretimine doğru olan yönelim gösterilebilir. Gelişmiş ülkelerin ekonomik yapılarına bakıldığında, demir-çelik, otomobil, tekstil gibi geleneksel üretim sahalarında bunalım yaşanmasına karşın bilgisayar, elektronik, biyo-kimya, uzay gibi bilgi ve hizmet merkezli yeni üretim sahalarının canlı kalabildiği görülmektedir. Dolayısıyla, bilgi toplumu üretimindeki yapısal değişimin yönü, mal üretiminden hizmet üretimine doğru olduğu görülmektedir. Bunun yanında eğitim, sağlık, sosyal hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi, ar-ge gibi mesleki hizmetler artış göstermektedir.

- Yeni Toplumsal Sınıflar: Bilgi toplumunda insanların yaptıkları işlerden çalışma koşullarına kadar bir çok unsur değişim göstermektedir. Sanayi toplumunda vasıflı işçi kesimi merkezdeyken, yeni toplumsal yapı içerisinde bilgi temelli iş gören kesimi, Peter Drucker'in tanımıyla "bilgi işçileri" gündeme gelmiştir. Bu dönüşüme paralel olarak toplumsal yapıda güç unsuru da değişmiştir. Öyle ki gücü, tarım toplumunda toprak sahipliği, sanayi toplumunda sermaye sahipliği temsil ederken, bilgi toplumunda bilgi sahipliği temsil eder duruma gelmiştir. Ayrıca, bilgi toplumunda sadece fiziksel ortam değil, aynı zamanda yapılan işlerin içeriği de değişime uğramaktadır. Sanayi toplumuyla birlikte, tarım toplumunun güç unsurları işlevini kaybetmiş ve gücü elinde tutan kesim de buna bağlı olarak değişmiş, yerlerine sanayi toplumun güç unsuruna sahip olan kesimler gelmiştir. Bugün içinde bilgi toplumun güç unsuru olan bilgi sahipliği, yükselen toplumsal kesimlerin en büyük farkı olarak dikkat çekmektedir.

- Bilginin Artan Rolü: Daniel Bell, sanayi sonrası dönemde ortaya çıkan yeni toplumsal yapıda, dış dünyanın algılanması için gerekli olan en önemli unsurun bilgi olacağını vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak, bilgi üretemeyen bir ülkenin yapacağı yatırımların, yaşanan baş döndürücü değişim nedeniyle kısa sürede işlevini yitireceği

<sup>32</sup> Ahmet TALAT US : **Geleceğin Liderleri**, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003, s.50.

<sup>33</sup> Veysel BOZKURT : a.g.e., s.23-30.

öngörülmektedir. Bu nedenle, önümüzdeki yıllarda, gelişmiş ülkelerin dünya ekonomisine yön veren bürolar ve gelişmekte olan ülkelerinde bu büroların hizmetinde olan imalathaneler olacağı dair görüşler vardır. Sanayi toplumu üretim için insan ve makine eşgüdümüne dayanmaktaydı. Bilgi toplumunda ise örgütler bilgi etrafında yapılanmaktadır. Bacon'un yıllar önce söylediği gibi "bilgi güçtür", fakat bunun yanında bilgi toplumunda bilgi, toplumsal hareket mekanizmasında temel itici unsur durumundadır. Dolayısıyla tarım toplumunda toprak, sanayi toplumunda sermaye iken, bilgi toplumunda bilgi, stratejik kaynak görevini görmektedir. Bu bağlamda bu yeni yapı içerisinde, bilgiyi piyasada yeni ürün ve hizmetlere dönüştürebilenler ile ar-ge harcamalarına en fazla yatırım yapan önder, örgüt ya da toplumların başarılı olabilecekleri söylenebilir. Eğer bu yeni yapı içerisinde bilgi üretebilme yetisi sağlanamasa, kısa zamanda geride kalmak kaçınılmaz olacaktır.

- Bilişim Teknolojisi: Sanayi toplumunu tetikleyen teknolojik yenilikler buhar makinesi, elektrik ve içten yanmalı motor olarak sıralanabilir. Benzer şekilde bilişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerde bilgi toplumu için tetikleyici etkide bulunmuştur. Daha yetenekli işgücüne ihtiyaç duyan ülkeler, aynı zamanda rekabetçi üstünlük sağlamak ve milli verimliliğin yükselmesi için, bilişim sahasına verdikleri önemi arttırmaktadırlar. Strateji uzmanı M. Porter, bilgi toplumunda bir işletmenin yönetilmesinde en temel unsurun bilişim teknolojisi olduğuna işaret etmektedir. Bilgi toplumun ortaya çıkışı ve gelişmesi sürecinde temel itici güç olan bilgisayar teknolojisi, hem insan beynin yerini tutmakta hem de insan beyninin gelişmesini sağlayarak yaşanan değişime damgasını vurmaktadır.

### **1.3. BİLGİ TOPLUMU İLE SANAYİ TOPLUMUNUN KARŞILAŞTIRILMASI**

Toplumsal hayatta, yaklaşık sekiz bin yıl süren tarım toplumu döneminden sonra ortaya çıkan ve tarım toplumuna nispetle yaklaşık dört yüz yıl gibi çok daha kısa süren sanayi toplumu dönemleri yaşanmıştır. Bu gün yaşadığımız ve bilgi toplumu olarak adlandırılan dönem ise, 1970'lerde başlamış ve sanayi toplumundan da daha kısa bir sürede ömrünü tamamlayacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, toplumsal hayata yön

veren kalıpların değişme sürelerinin gittikçe kısaldığı görülmektedir.<sup>34</sup> Bu konuda Daniel Bell, günümüz bilgi toplumunda sanayi toplumunun temel yapısını değiştiren karmaşık gelişmelerin meydana geldiğini ve toplumun sosyo – ekonomik temelini değiştirdiğini belirtmektedir.<sup>35</sup>

Sanayi toplumunun temeli olan makinelerin insanın fiziksel gücünü ikame etmiş olduğu, bilgi toplumunda ise, bilgisayar teknolojilerinin, insanın zihinsel gücünü ikame ettiği görülmektedir. Diğer taraftan sanayi toplumu döneminde, o dönemi fabrikalar simgelemişken, bu gün bilgi toplumunda, bilginin üretildiği bilgisayar merkezleri dönemi simgelemektedir. Dolayısıyla ekonomik ilerlemenin de göstergesi fabrikalar olmaktan çıkmış ve yerini bilgi merkezleri almıştır. Bu konuda Masuda, bilgisayar teknolojisinin, toplum üzerindeki etkilerini incelerken otomasyon, bilimsel bilgi, ve sistem konularını esas almaktadır.<sup>36</sup>

Günümüzde bilgiye olan gereksinim çok farklı sahalarda ve farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Kitle iletişim ve bilgi işlem araçlarındaki gelişmeler, bilginin sağlanması, depolanması ve yönetimini zorunluluk haline getirmiştir. İşte bu zorunluluk dünya genelinde bilgi toplumuna geçiş olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşme sürecinde sınırların önemini kaybetmesiyle başlayan rekabet, çok uluslu firmaların dünya genelinde bu rekabete dahil olmasıyla çok yıkıcı bir boyut kazanmıştır. Buna bağlı olarak ortaya çıkan değişim kavramı, bilgiye olan ihtiyacı büsbütün arttırmıştır. Bu değişim ve rekabet ortamında ayakta kalabilmenin yolu, önceden belirlenmiş amaçlara uygun verilerin toplanması, bu verilerin bilişim sürecinde geçirilerek kullanılabilir bilgiler haline getirilmesi, depolanması ve kullanıma sunulmasından geçmektedir.<sup>37</sup>

Sanayi toplumuyla bilgi toplumu arasındaki temel farklar aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

---

<sup>34</sup> Tufan DARBAZ : “21. Yüzyılda Liderlik”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004, s.531.

<sup>35</sup> Mustafa Kemal ŞEN ve İsmail HİRA : “Sanayi Sonrası Toplum Kuramları”, <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/sanayi-sonrasi-toplum-kuramlari.htm>, 01. 02. 2007.

<sup>36</sup> Adem ÖGÜT : a.g.e., s.31.

<sup>37</sup> Mahmut TEKİN ve Ercan ÇİÇEK : a.g.e., 23. 11. 2005.

**Tablo 1 : Bilgi Toplumu ile Sanayi Toplumunun Karşılaştırılması.**

|                            |                                 | <b>Sanayi Toplumu</b>                              | <b>Bilgi Toplumu</b>                             |
|----------------------------|---------------------------------|--|--|
| <b>Yenilikçi Teknoloji</b> | Öz                              | Buhar Makinesi                                     | Bilgisayar                                       |
|                            | Temel Fonksiyon                 | Fizik, emeğin ikamesi                              | Zihni emeğin ikamesi                             |
|                            | Üretim Gücü                     | Maddi üretim gücü                                  | Enformasyon üretme gücü                          |
| <b>Sosyoekonomik Yapı</b>  | Ürünler                         | Faydalı Mallar ve hizm.                            | Enformasyon teknoloji bilgi                      |
|                            | Üretim Merkezi                  | Modern Fabrika                                     | Enformasyon hizmetleri,                          |
|                            | Piyasa                          | Yeni dünya, sömürgeler, tüketici satın alma gücü   | Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış |
|                            | Önder Endüstriler               | İmalat endüstrisi, mak. kim.end.                   | Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış |
|                            | Endüstriyel Yapı                | Matriks endüstriyel yapı ayrıca dördüncü end.      | Entelektüel endüstriler, Bilgi, enformasyon end. |
|                            | Ekonomik Yapı                   | Mal ekonomisi (İş bölü- mü, üretim ve tük. ayrımı) | Sinerjik enerji (ortak üretim ve faydalanma)     |
|                            | Sosyo- ekonomik Prensip         | Fiyat prensibi                                     | Amaç prensibi                                    |
|                            | Sosyo-ekonomik Özne             | Teşebbüs   | Gönüllü topluluklar                              |
|                            | Toplum Şekli                    | Sınıflı toplum                                     | Fonksiyonel toplum                               |
|                            | Ulusal Hedef                    | Kaba ulusal hedef                                  | Kaba ulusal tahmin                               |
|                            | Hükümet Şekli                   | Parlamenter demokrasi                              | Katılımcı demokrasi                              |
|                            | Sosyal Değişmede Güç Merkezleri | İşçi hareketleri grevler                           | Vatandaş hareketleri                             |
|                            | Sosyal Problem                  | İşsizlik, savaş                                    | Terör, gelecek şoku,                             |
|                            | En İleri Aşama                  | Kitle tüketimi                                     | Yüksek kitle bilgi üretimi                       |
| <b>Değerler</b>            | Ahlaki değerler, Değer Ölçüleri | Maddi değerler, temel insan hakları, insancılık    | Zaman değeri; Oto disiplin, sosyal katkı         |
|                            | Zamanın Ruhü                    | Rönesans (Bireyin özgürleşmesi)                    | Küreselleşme (insan ve doğa ortak yaşamı)        |

**Kaynak :** Veysel BOZKURT : **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, Bursa, 2000, s.43.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi sanayi toplumunda ekonomi, kıt kaynakların etkin kullanımı olarak ele alınmıştır. Oysa bilgi toplumunu temel girdisi olan bilgi için artık bu tanım geçerliliğini yitirmiştir. Çünkü günümüzde bilgi kıt bir kaynak değil aksine paylaştıkça çoğalan stratejik bir girdi durumuna gelmiştir. Öte yandan, bilgi toplumunda alışılan kuralların hızla değiştiği görülmektedir. Sanayi toplumunda araştırmaya ve mantığa dayanan düşünme biçimi, bilgi toplumunda yerini bütünleştirici faaliyetlere ve duygusal zekaya bırakmıştır.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Tufan DARBAZ : a.g.e., s.530.

## 1.4. BİLGİ İŞÇİSİ

İnsanlık tarihi boyunca, dönemsel olarak teknolojinin ilerlemesi ve toplumsal ihtiyaçların buna bağlı olarak değişime uğraması sonucu, yapısal olarak dönüşüme uğrayan ekonomik sistem içerisinde üretim unsurunun da yeni bir boyut kazandığı görülmektedir. Değişen üretim ve iş yapma usulleri ise, yeni iş görenlere olan gereksinimi de beraberinde getirmektedir.<sup>39</sup> Bu nedenle çağdaş örgüt kültürü içerisinde yönetim geliştirmenin önemli bir anahtarı olarak, iş göreni güçlendirme anlayışı kabul edilmektedir.<sup>40</sup>

Sanayi dönemindeki mal ağırlıklı üretiminin yerini bilgi toplumunda bilgi ve hizmet ağırlıklı üretime bırakması, insan kaynakları anlayışının da buna bağlı olarak değişmesine yol açmıştır. Toprak ağalığının olduğu dönemde kayıp olan birey, sanayi toplumuyla birlikte biraz ortaya çıkmış ve adeta seri üretimin vazgeçilmez bir unsuru durumuna gelmiştir. Buna karşın birey, hak ettiği asıl değere bilgi toplumunda kavuşmuş ve bu dönemde düşünen, üreten, tasarlayan, karar veren, denetleyen ve strateji üreten insan adeta toplumun bel kemiğini oluşturmuştur. Artık birey makinelerin emrinde değil, aksine makineler ve diğer üretim faktörleri bilgi işçisinin emri ve denetimindedir. Bu dönemde insana artık, makinelerin yanında verimliliği arttıracak bir unsur olarak bakılmamakta; bilgi üreten, teknoloji geliştiren, yenilik getiren bir değer olarak, bilgi işçisi olarak düşünülmektedir.<sup>41</sup>

Yukarıda değinildiği gibi bilgi toplumunda birey, toplumsal yapının merkezinde yer almakta ve bilgi, bireyden kopuk bir değer olarak düşünülmemektedir. Bilginin bireyin denetiminde olması ve bilgi üretiminde, yönetiminde, eşgüdümünde bireyin olması, bunun en önemli nedenleri olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak, ABD’de gayri safi milli hasılasının % 55’ini bilgi üretimi, bilgi işlemi ve bilgi dağıtım faaliyetlerinden elde etmekte ve iş gücünün yaklaşık % 80’i bilgi işçilerinden oluşmaktadır. Yine aynı şekilde, gelişmiş ülkelerin toplam iş gücünün, yaklaşık %

---

<sup>39</sup> Christopher FLAVIN ve Nicholas LESSEN : “Sürdürülebilir Bir Enerji Sisteminin Geliştirilmesi”, (Haz. Lester R. BROWN : **Dünyanın Durumu**), Maya Yayıncılık, İstanbul, 1991, s.35.

<sup>40</sup> C. Alan PARKS : “Enhancing The Human Side of The Organization : The Faces Model”, [http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/Enhancing\\_the\\_Human\\_Side\\_of\\_the\\_Organization.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/Enhancing_the_Human_Side_of_the_Organization.htm), 01. 02. 2007.

<sup>41</sup> Adem ÖĞÜT : a.g.e., s.64-65.

60'ından fazlasının bilgi sektöründe faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Dolayısıyla bilgi toplumunda, bilginin üreticisi konumundaki bilgi işçilerine yatırım yapmak, onlar için uygun örgüt yapıları oluşturmak, sürekli eğitim ve gelişme imkanı sağlamak gibi konular olağan üstü önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, iş ile insan arasındaki ilişkilerin mercek altına alındığı, bu alanda önemli yapısal değişimlerin yaşandığı ve bilgi işiyle uğraşan ya da işi bilgi olan işçilerin sayısının önemli ölçüde ve sürekli biçimde arttığı göz önüne alınırsa, günümüzde bilgi işçilerine yatırım yapmanın gerekliliği daha iyi anlaşılmaktadır.<sup>42</sup>

Bilgi toplumunda mesleki yapılanma bilgi, uzmanlık ve danışmanlık temelinde oluşmaktadır. Bu yapılanma içerisinde, “bilgi işçisi” olarak adlandırılan birey, diğer yandan Bell, Mallet ve Touraine gibi uzmanlar tarafından “yeni çalışan” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bilgi toplumunda, bilginin gücü temsil etmesinden dolayı, bilgi çalışanları arasında yoğun bir rekabetin olacağı da öngörüler arasındadır. Bilgi işçilerini, diğer toplumsal yapılardaki iş görenlerden ayıran temel fark, verileri işleyerek kullanılabilir üst bilgiler durumuna getirmeleri olarak ifade edilebilir. Diğer bir değişle, bilgi işçileri, örgütsel bilgileri sağlamakta, değerlendirmekte, gerekirse yeni bilgi kaynakları aramakta ve bu sayede karar sürecine kendiliğinden dahil olmaktadır. Buna ek olarak bilgi işçileri üretken, yenilikçi, üst düzey yeterliliğe sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır.<sup>43</sup>

Alvin Toffler'a göre bilgi işçileri, daha iyi çalışma şartları arayan, kendilerine güven duyan, esnek ve katılım eğilimlidir.<sup>44</sup> Kanter ise, gelecekte iş görenlerin tek bir örgütte sürekli olarak çalışamayacakları kadar olağandışı koşullarının hakim olacağı çevresel şartlardan bahsetmektedir. Dolayısıyla bilgi işçileri, gelecekte nerede olmak istediklerini ve bunun için ne yapmaları gerektiğini çok daha iyi tanımlamak durumundadır.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> A.g.e., s.30-31.

<sup>43</sup> A.g.e., s. 66.

<sup>44</sup> Alvin TOFFLER : **Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor** (Çev. Murat ÇİFTKAYA), İz Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.49.

<sup>45</sup> Nilgün ANAFARTA : “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, Yıl: 2, 2001, ss.3.

Bilgi işçilerinin, gönüllü işçiler olduğu söylenebilir. Şöyle ki, yaptıkları işi yani bilgi üretmeyi severler, bu alanda beklentileri ve öz güvenleri vardır, ekip çalışmasına son derece uygun bireylerdir. Bu özellikler, aynı zamanda bilgi işçisine sosyal hareketlilik imkanı vermektedir. Çok yakın zamanlarda sosyal hareketlilikten yoksun olan iş görenler için, bir kasabada doğmak demek, o kasaba sınırları içerisinde sınırlı kalan bir hayat demektir. Bu gün ise, bilgi işçisi için durum çok daha farklı boyutlardadır.<sup>46</sup>

Bilgi işçileri açısından, tarihi sürece bakıldığında 1956 yılında beyaz yakalı iş görenlerin sayısı, ilk kez mavi yakalıların iş görenlerin sayısını geçmiş olduğu görülmektedir. 1970'li yıllarda ise, durum beyaz yakalı iş görenlerin lehine daha da artmıştır. Yine aynı dönemde, bilim adamları ve mühendisler gibi bilgi donanımlı kesimin sayısı da hızla artış göstermiştir. Son yıllarda ise, gelişmiş ülkelerde bilgi işçilerinin, toplam iş gücünün içindeki oranı  $\frac{3}{4}$  civarında olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan, tarım sektöründe faaliyet gösteren iş görenlerin oranları da sürekli olarak azalma göstermektedir. Kısaca bilgi toplumunda tarım, sanayi ve hizmetler gibi temel üç sektörün yanında, bir dördüncü sektör olarak bilgi işçilerinin oluşturduğu bilgi sektörünün gittikçe artan bir öneme sahip olduğu söylenebilir.<sup>47</sup>

Diğer yandan, bilgi toplumunda faaliyet gösteren tüm iş görenlerden, sürekli başarılı bireyler olmalarını beklemekte yanlış bir tutum olacaktır. Çünkü bir insan için hata yapmak çok doğaldır ve hata yapmayan bir insan bulmanın da imkansız yakın derecede zor olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla ortalama bir iş görenin, etkinlik değerlendirmesinde, başarının yokluğu, başarısızlığında yokluğuyla karşılanabilmelidir. Çünkü başarının var olduğu yerde, başarısızlığında kaçınılmaz olduğu bilinmelidir. Bu anlamda bilgi işçisini, yetenekleri doğrultusunda örgütsel değerlere katkı sağlayabileceği bir alana yöneltmek gerekliliği göze çarpmaktadır.<sup>48</sup>

Ayrıca bilgi işçisine düşen görev, sadece sorumluluğundaki işi yerine getirmekle bitmemektedir. Bilgi işçisinden öğrenmeyi öğrenerek, öğrendiği bilgileri örgütün bilgisi

---

<sup>46</sup> Peter F. DRUCKER : “Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil”, (Çev. Salim ATAY : **Liderden Lidere**), MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 126.

<sup>47</sup> Veysel BOZKURT : a.g.e., s.26-27.

<sup>48</sup> Peter F. DRUCKER : “Kendini Yönetmek”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Kendinizi Yönetmek**), MESS Yayınları, İstanbul, 2006, s. 172.



durumuna getirmesi ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlaması beklenilmektedir. Dolayısıyla bilgi işçisi hem görevini iyi yapan usta, hem de işi yeni öğrenen bir çırak durumundadır. Bilgi toplumun diğer bir özelliği ise, sürekli değişimin eski bilgileri yetersiz kılması sonucunda, bireyin kendisinde eksiklik duygusu ve buna bağlı olarak gerginlik oluşturması şeklinde özetlenebilir. İşte bu eksiklik duygusu bilgi işçisini sürekli öğrenmeye, gelişmeye itmekte ve bu sayede sistem, kendi sürekliliğini sağlayabilmek için gerekli iş göreni, kendi içinde yetiştirmiş olmaktadır.<sup>49</sup>

Bilgi işçisinin muhakeme gücü, sadakat, dürüstlük, ahlak, yüksek enerji, dengeli bir ego, azim gibi temel niteliklerinin yanında, iş yapma usullerine yönelik bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>50</sup>

- Kendisine verilen enformasyonu olduğu gibi kabul etmez, araştırır
- Hiçbir enformasyona sahip olmadığı alanlarda varsayımlarda bulunmaz,
- Üstlerinin amaçlarının ne olduğunu netliğe kavuşturmak için her zaman aktif bir çaba içine girer.
- Başkalarının öncelik ve amaçlarına fiilen ters düşen önlemlere başvurmaz.
- Ne temel kişilik yapısını ne de üst yöneticileri değiştirmeye çalışmaz. Sadece öğrenmek sürecini devam ettirir.
- Üst yönetimle iş yapma sürecini engelleyen ya da kolaylaştıran unsurları tespit edip, işlerin ve ilişkilerin daha etkin ve sağlıklı sürmesine katkı sağlar.
- Yöneticilere karşı ne bağımlılık karşıtlığı gösterir, ne de aşırı bağımlılık sergiler. Dengeli ve ölçülü davranır.

İnsanlar güçlü oldukları yönlerini bildikleri sürece, başarıya ulaşabilme olasılıkları artmaktadır. Bu bağlamda, hangi alanda iyi olunduğunun aranması yerine, başarısız olunan konuların tespitinin, başarıya giden yolda çokta fayda sağlamayacağı söylenebilir. Çünkü insanlar, zayıf oldukları yanlarıyla değil, güçlü oldukları yanlarıyla üretken ve verimli olabilirler. Dolayısıyla bilgi işçisi için, öz güçlerinin farkında olması,

---

<sup>49</sup> Adem ÖĞÜT : a.g.e., s. 67.

<sup>50</sup> John J. GABARDO, John P. KOTTER : “Patronunuzu Yönetmek”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Kendinizi Yönetmek**), MESS Yayınları, İstanbul, 2006, s. 139-144. ; Tufan DARBAZ : a.g.e., s.534.

zorunluluk boyutunda önemli bir husustur. Bireyin güçlü olduğu yönlerini bulabilmesini sağlayacak en kolay ve düşük maliyetli yolun, geri bildirim analizi olduğu söylenebilir. Geri bildirim analiziyle kişisel ölçekte güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi için yapılması gereken, önemli bir kararın alınacağı ya da önemli bir işe başlanacağı zamanlarda, sonuç olarak ne beklenildiğinin not edilmesi olarak özetlenebilir. Daha sonra üçer aylık dilimlerde, beklenen ile olan arasında karşılaştırma yapılarak geri bildirim süreci tamamlanır. Geri bildirim analizinin tutarlı biçimde uygulanması halinde kısa zamanda kişisel güçlerin neler olduğu, beklenen ile başarılan arasındaki tutarlılıklarla ortaya çıktığı görülmektedir.<sup>51</sup> Ayrıca geribildirim analizi yapan bilgi işçisi, diğer insanların kendisine nasıl baktığı konusunda da bilgi sahibi olabilmektedir.<sup>52</sup>

Dolayısıyla günümüz örgüt yapılarında bilgi işçilerinin, üst yönetim tarafından eleştirel geri bildirim analizine yönlendirilmeleri ve bu konuda isteklendirilmelerinin faydalı olacağı söylenebilir. Bilgi toplumu örgüt yapılarında önderler, geribildirim sunmak için bilgi işçilerinden izin istemektedirler. Bu sayede onure edilen iş gören güdülenmekte ve her şeyden önemlisi ne yapacağı konusunda kesin kanaatlere sahip olmaktadır. Diğer bir deyişle, üst yönetim tarafından geri bildirim için izin istenmesi ve geri bildirim talebinde bulunulması, bilgi işçisinin duygusal oyun alanını eşit düzeye getirmekte ve kendisini güçlü hissetmesini sağlamaktadır. Tabii bunun için iş görene güvenildiği, inanıldığı ve değer verildiği mesajı kesin olarak verilmesi gerekmektedir.<sup>53</sup>

## 1.5. BİLGİ TOPLUMUNDA ÖNDERLİK

Dünya genelinde yaşanan ve küreselleşme olarak adlandırılan yeni küresel düzen içerisinde birbiri ardına meydana gelen yenilikler nedeniyle, hiç kuşkusuz ki önderlik kavramı da çağa uygun biçimde yeniden yorumlanmaktadır. Bugün bilgi toplumu örgütlerinde rekabet edebilirliğin temel dinamikleri, denge odaklılıktan sürekli değişim odaklı yapılara doğru kaymaktadır.<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Peter F. DRUCKER : a.g.e., s. 153-154.

<sup>52</sup> Daniel GOLEMAN, Richard BOYATSIZ, Annie MCKEE : “Liderliğin Temeli”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Çığır Açıcı Liderlik**), MESS Yayınları, İstanbul, 2003, s. 46.

<sup>53</sup> Doug LENNICK, Fred KIEL : **Etik Zeka** ( Çev. Şükri ALPAGUT, Esra NAL, Hasan NAL ), CSA Global Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.153.

<sup>54</sup> Ergin UZGÖREN : a.g.e., s.1.

Dolayısıyla bilgi toplumuna geçişle birlikte, hem geleneksel yönetim ve örgütlenme hem de geleneksel önderlik anlayışının yetersiz bir hale geldiği görülmektedir. Bunun temel nedenlerinden birisi de kuşkusuz ki değişimdir. Örgütsel yapıların, yaşanan hızlı değişime uygun olarak kullanacağı araç-gereçlerden, yönetim biçimlerine kadar tüm süreçlerini yeniden yapılandırmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bilgi toplumunda yaşanan hızlı değişimlerin örgütler açısından diğer bir anlamı da, yetersizleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan bilgi kirlenmesi olarak ifade edilebilir. Bu anlamda hızla gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yenilikler temelinde, örgütsel yönetim anlayışında köklü değişimler meydana gelmektedir. Bu durum bilgi toplumu önderlerinin verimliliği artırma yolunda iş bölümlendirilmesi ve farklılaştırılmasına ek olarak, eşgüdüm ve kavramsal açıdan bütüncül bir bakış açısıyla süreçleri yeniden yapılandırmalarını gerekli kılmaktadır.<sup>55</sup>

Değişimi yakalayabilmek için yürütülen faaliyetlerde yaşanan önemli bir zorlukta etkin zaman yönetimi konusunda kendisini hissettirmektedir. Oluşan yeni yapı içersinde yaşanan zaman darlığı nedeniyle, insanlar için boş zaman ya da tatil günü kavramları da süratle eski anlamlarını kaybetmektedir. Bu bağlamda etkin önderliğin teknolojinin yeniliklerinden faydalanarak etkin zaman yönetimini tesis eden kişiler arasından çıkacağı söylenebilir.<sup>56</sup>

Yine bilgi toplumu önderini vurgulaması bakımından, 1970'lerin ortalarında dünya genelinde başlayan ekonomik krizin aksine, Asya ülkelerinde yaşanan hızlı ekonomik büyümeyi<sup>57</sup>, Asya'nın yeni girişimci önderlerine bağlayan görüşler dikkat çekmektedir.<sup>58</sup> Tabi burada toplumsal kültürün, önderlik üzerindeki etkilerini de hesaba katmak gerekmektedir.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Serkan BAYRAKTAROĞLU ; Murat TUNÇBİLEK : “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, [http:// www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl/\\_gos.php?nt=164.](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl/_gos.php?nt=164.), 23. 11. 2005.

<sup>56</sup> Ray JOSEPHS : **Zaman Yönetimi**, Epsilon yayıncılık, İstanbul, 1996, s.7.

<sup>57</sup> Gülten DEMİR : **Asya Krizi ve IMF**, Der Yayınları, İstanbul, 1999, s.77.

<sup>58</sup> John NAİSBİTT : **Megatrendler Asya: Dünyayı Değiştiren Asya'daki Sekiz Megatrend**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1997.

<sup>59</sup> Ferda ERDEM : “Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım”, **Akdeniz Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, Yıl: 2, 2001, ss.45.

Küreselleşen dünyada çok uluslu şirketler, bir küresel insan şirketi olma yolundadır ve küresel pazarlara hakim olabilecek, sürekli iyileşmeyi tesis edebilecek önderler aramaktadırlar.<sup>60</sup> Çünkü günümüzde rekabet, cephe savaşlarının yaşandığı sahalardan, bilim ve teknoloji sahalarına kaymıştır. Günümüzde örgütsel güç sahip olunan entelektüel sermaye, yenilik yapabilme kabiliyeti, değişime uyum esnekliği gibi unsurlarla ölçülür duruma gelmiştir. Buna paralel olarak bilgi toplumu önderlerinden, sürekli öğrenen ve üreten ekipler oluşturması beklenmektedir. Ayrıca toplumsal dönüşüm içerisinde önderliğin de, yapısal olarak büyük değişim gösterdiği kabul görülmektedir. Indra Gandhi'nin ifadesiyle “Önderlik eskiden kas gücü demekti, şimdiyse insanlarla anlaşabilmek manasına geliyor.”<sup>61</sup> Bu anlamda, günümüzde önderliğin bir konumdan ziyade bir süreç haline geldiği ifade edilebilir.<sup>62</sup>

Bilgi çağında, bu güne değin öğrenilen kuralların işlevsiz kalması sonucunda, ortaya cevap bekleyen bir çok soru çıkmaktadır. Bunlardan bir tanesi, “Böyle kuralsız bir dönemde önderlik nasıl yapılabilir ?” sorusudur. Bu soruya, Peter Drucker ve Stephen Covey gibi çağın başta gelen bir çok yönetim düşünürü, “İlkeli Olmak” cevabını vermektedir. Başka bir deyişle, bilgi toplumunda önderlik yapacak kişilerin pusulaları, kendi ilkeleri olarak kabul edilmektedir. Yaşadığımız çağda önderler, buldukları konularında kalabilmelerinin yolu, kendi ahlak ve dürüstlük anlayışlarıyla harmanlanmış ilkelere sahip olmaktan geçmektedir.<sup>63</sup>

XXI. Yüzyıl’ da bilgi toplumu ekonomisi yaşanmaktadır. Bu gerçeği idrak eden tüm önderler, örgütlenme süreçlerinde bilginin konumunu, çağa uygun olarak yeniden yorumlamak ve değerlendirmek konumundadırlar. Dahası bilgi çağının idrak edildiği günümüzde, önce iş görenlerin ve buna bağlı olarak ta örgütlerin sürekli gelişme çabasıyla, öğrenen örgüt durumuna gelmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, bilgi toplumu önderlerinin en temel görevi, verilerin işlenerek kullanılabilir bilgiler durumuna getirilmesi ve elde edilen bilgilerin tüm süreçlere uygulanması konusunda gerekli koşulların tesisi olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla, muhtemel bütün sorunları ve

---

<sup>60</sup> Stephen GREEN et al. : “Küresel Lider Arayışı”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Değişen Dünyada Liderlik**), MESS Yayınları, İstanbul, 2004, s. 88.

<sup>61</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : **Lider Yöneticinin El Kitabı**, Genç Yayınları, İstanbul, 2004, s. 49.

<sup>62</sup> James M. KOUZES : “Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak”, (Çev. Salim ATAY : **Liderden Lidere**), MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 39.

<sup>63</sup> Tufan DARBAZ : a.g.e., s. 531.

bu sorunların çözüm yollarını bilen önder ve yönetim anlayışından; sorunları yönlendirebilen, astlarının fikirlerini çözüm sürecine dahil eden önder ve yönetim yaklaşımına doğru bir yönelim kendini göstermektedir. Bilgi toplumunda örgütsel yönetim, yüksek düzeyde uzmanlık ya da tecrübe sahibi önderlerden ziyade, değişik alanlarda iyi yetişmiş önderler ve bu önderlere bağlı bilgi işçileri tarafından yürütülen bir disiplin haline gelmiştir. İnsan merkezli bir yönetim anlayışının hakim olmasıyla birlikte, yönetim sürecinde komut, yerini bilgiye bırakmıştır.<sup>64</sup>

Buna ek olarak bu günün örgütlerinde bilgisayarlar, bilgiyi kişiler ve birimler arasında çok hızlı bir biçimde ve mesafe tanımadan iletebildiği için anahtar görevi üstlenmektedir. İşte bu nedenle, günümüzde artık karar verenlerle uygulayanlar, yönetenlerle işi yapanlar, mavi yakalılarla beyaz yakalıları ya da altın yakalıları arasındaki farkların ortadan kalktığı kabul edilmektedir. Yine bahsi geçen iletişim ağı, örgüt içindeki var olan gücü, bilgiyi bir birimden almakta ve örgütün geneline yaymaktadır. Bu sayede o güç ya da bilgi, örgütün gücü, bilgisi durumuna gelmekte ve örgütsel sinerji oluşması sağlanmaktadır. İşte bilgi toplumu örgütlerini esnek yapılar haline getiren temel unsur bu özellikleridir.<sup>65</sup>

Bu bağlamda bilgi toplumunda örgüt yapıları, yaşanan değişimin şartlarını karşılayabilecek şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir.<sup>66</sup>

Diğer taraftan önderin, kitle iletişim teknolojisinin yanında, sözlü iletişim araçlarına da önem vermesi gerektiğinin iki önemli sebebinden bahsedilebilir. Bunlardan birincisi, sözlü iletişim yoluyla ortaya çıkan bilginin, insan beyninde saklanmasıdır. Dolayısıyla, insan beyninde yer alan bilgilerin karşı tarafa aktarılması için ya kaleme alınması ya da sözlü olarak aktarılması gerekmektedir. Her bilginin yazılı hale getirilmesinin gereksiz ve masraflı bir süreç olduğu hesaba katıldığında, sözlü iletişimin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Kısacası, günümüzde örgütlerin veri bankaları, bilgisayarlar ve önderlerin bellekleri olduğu söylenebilir.

---

<sup>64</sup> Serkan BAYRAKTAROĞLU ; Murat TUNÇBİLEK : a.g.e., 23. 11. 2005.

<sup>65</sup> William BRIDGES : “İş Yapısı Değişken Kuruluşların Yönetimi”, (Çev. Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000, s. 56.

<sup>66</sup> A. Eren Durmuş ARICI : “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, Yıl: 3, 2002, ss.3.

İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre önderler zamanlarının % 66 ila % 80’ini sözlü iletişime harcamaktadır. Bu oran Amerika’da % 78 olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla önder örgüt içinde, koro yöneten bir şefe benzetilebilir. Her hareket ve manevra önceden hazırlanır ve süreç içerisinde yerine konulur.<sup>67</sup> Bu anlamda bu günün önderi, yüksek oranda içsel denetim sergileyebilmektedir.<sup>68</sup>

Yine bir başka araştırmada, önderler zamanlarının % 12’sinin çeşitli törensel toplantılarda harcadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın devamına göre ise, İngiltere’de görev yapan 160 orta ve üst düzey yönetici, zamanlarının % 47’sini aynı mevkideki yöneticilerle, % 41’ini kendi birimlerinde çalışan iş görenlerle ve sadece % 12’sini üstleriyle geçirmektedir.<sup>69</sup> Bu oranlar, yönetim sürecinde iletişimin önemini göstermesi açısından önemlidir.

Öte yandan XX. Yüzyıl içine, önderlik anlayışını değiştiren altı önemli unsur aşağıdaki gibi gösterilebilir;<sup>70</sup>

1. Küresel tahribat gücü
2. Çabuk ve kolay iletişim
3. Yerel tepkilerin artması
4. Küresel bir yaşam tarzının ortaya çıkması
5. Özel hayatın kalmaması
6. Artan uzmanlaşma

Bu altı değişim unsuru ışığında, bilgi toplumunda önderlerinde bulunması gereken bazı özellikler; küresel düşünebilmek, sürekli öğrenme, sınırsız bir merak, estetik kaygı, iç güdüsel olarak karar alma yeteneği, esnek ve çabuk hareket edebilme, sıra dışı çözümler üretebilme, duygusal zeka ve mizah anlayışı sahibi olma şeklinde sıralanabilir. Ayrıca günümüz önderlerinin ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal alanlarda, ilişkilerini daha sağlıklı sürdürebilmeleri için tarih, psikoloji, matematik, antropoloji (kültürel dinamikler vs.), biyoloji (örgüt teorisi, insan yapısı, ekoloji, genetik

---

<sup>67</sup> Henry MINTZBERG : “Yöneticinin İşi - İnançlar ve Olgular”, ( Çev. Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s. 16-19.

<sup>68</sup> Richard L. DRAFT : The Leadership Experience, Second Edition, **South – Western Pub. Co.**, United States, 2002, s.123.

<sup>69</sup> Henry MINTZBERG : a.g.e., s. 23-24.

<sup>70</sup> H. Oğuzhan AKOVA, Cengiz TAVUKÇUOĞLU : “Geleceğin Liderlik Profilli”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 252.

vs.), siyasal bilimler (yönetim teorisi vs.), sibernetik gibi alanlarda da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.<sup>71</sup>

Bununla birlikte bilgi çağı yönetim anlayışını kısaca plan yerine seçenek, mükemmel olan yerine mümkün olan, itaat yerine katılım şeklinde ifade etmek mümkündür. Dikkat edilirse bu kavramlar, yönetimden ziyade önderliğe vurgu yapmaktadır.<sup>72</sup> Bilgi toplumunda ihtiyaç duyulan önderlik sakin, sloganlarla hareket etmeyen ve net bir vizyon sahibi olan, fikir alan, katılımcı, yol gösteren ve yönlendiren bir temelde icra edilmektedir.<sup>73</sup>

Yine bilgi toplumunda önderlik ekip çalışması şeklinde, ortaklaşa önderlik olarak düşünülmelidir. Başka bir deyişle, günümüzde tek önderin tahakkümü yerine, sürecin değişik aşamalarında katkı sağlayacak birden fazla önderin iş birliği söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bu karşılıklı etkileşim önderlere, bireysel eksikliklerini giderme ve güçlü yönlerini takviye etme olanağı vermektedir. Yine örgüt içerisinde bilginin çok basit şekilde iletilmesi ve paylaşılması, önderlerin bireysel gücünü daha önemli hale getirmektedir.<sup>74</sup>

Belirsizliklerle dolu olan geleceği, örgütsel amaçlar yönünde biçimlendirmek isteyen her önder için, öncelikle küresel dünya ekonomisinin geldiği son noktanın değerlendirilerek, bu yönde yeni ve etkili stratejiler geliştirmek kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Örgütlerin ağır rekabet koşullarında iş yapabilmeleri, öz yeteneklerinin neler yapabileceğinin farkına varmaları gibi bir çok hususta, dünyanın içinde bulunduğu küresel eğilimleri ve ülkeler arasındaki ilişkileri bilmeleri gerekmektedir. Küreselleşme ile meydana gelen bazı önemli değişimler aşağıdaki gibi gösterilebilir;<sup>75</sup>

- Günümüzde dünyanın her hangi bir noktasında meydana gelen olay, bütün ülkeleri etkileyebilmektedir.

---

<sup>71</sup> Ahmet TALAT US : a.g.e., s.87-89.

<sup>72</sup> Charles HANDY : “Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları”, (Çev. Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000, s.34-35.

<sup>73</sup> Ahmet TALAT US : a.g.e., s.50.

<sup>74</sup> Hüseyin BAŞAR : “Bilgi Çağında Liderlik”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 64-65.

<sup>75</sup> Ahmet TALAT US : a.g.e., s.81.

- Dünya genelinde bölgesel ekonomik birlikler ve şirket evlilikleri, gittikçe önem kazanmaktadır.

- Oluşan yeni yapı içerisindeki mevcut çıkar çatışmaları ve eksik rekabet nedeniyle etkin fiyat kavramı anlamsız hale gelmektedir.

- Müşteriler daha kaliteli ürünü, daha ucuz ve daha çabuk temin etme eğilimi göstermektedirler. Buna bağlı olarak kar hadleri değişime uğramaktadır. Eskiden; fiyat = maliyet + kar iken yani kar haddi üretici tarafından belirlenirken, bu gün; kar = fiyat – maliyet'tir, ve kar haddi müşteriler tarafından belirlenir hale gelmiştir.

- Küresel ekonominin temeli, eskiden olduğu gibi mal-hizmet alım-satımına değil, para akışına dayanır hale gelmiştir.

- Küresel sermaye, rekabet gücü azalan bölgelerden, rekabet gücü yüksek bölgelere kaymaktadır.

- Faaliyetleri ülke sınırlarını aşan çok uluslu büyük şirketler, küresel düşünüp fakat yerel hareket etme eğilimindedirler.

- Gelişmiş ülkelerde, mal üretiminden hizmet üretimine doğru yaşanan bir eğilim göze çarpmaktadır.

- Dünya genelinde mal üretimi ABD, AB ve Japonya gibi gelişmiş ülkelere, Güney Amerika, Güney Doğu Asya ve Doğu Avrupa gibi az gelişmiş ülkelere kaymaktadır.

- Artık firmaların uzun vadeli amaçları, kar hadlerini yükseltmek değil, pazar paylarını arttırmak olarak değişim göstermektedir.

- Küresel dünyada bu gün yeni yaşam ve eğlence tarzları, baskı unsuru haline gelen sivil toplum ağları ve toplumsal mensubiyet duygusu yerine bireysel davranış kalıpları hakim unsurlar arasındadır.

Sosyo-ekonomik açıdan kültürel, siyasal, ekonomik ya da toplumsal olayların ortaya çıkışları, birbirinden bağımsız olarak ele alınmamaktadır. Bu yönden bakıldığında, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde, toplumsal yapıyla birlikte yönetim anlayışında da büyük değişimlerin meydana geldiği gözlemlenmektedir. Bilgiyi üreten, kullanan ve yöneten insan olduğu için, bilgi toplumu merkezinde de insan vardır. Bilgi toplumunda bilgisiz, yetersiz bir önderin, iş görenin ya da örgütün, anlık gelişen, kısa vadeli tesadüfi durumlar haricinde başarı yakalama imkanının olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Kaldı ki günümüzde artık güçlü bir örgüt



için, güçlü bir entelektüel sermaye kadrosu gerekmektedir. Kısacası bilgiye sahip olmak ve onu yönetebilecek mekanizmaları elde etmek, güç elde etmekle aynı anlama gelmektedir. Bu bağlamda bilgi toplumunda önderlerin, bilgi temelinde yükselen, insan merkezli yönetim anlayışı inşa etmeleri önemli bir gereklilik konuma gelmiştir.

### 1.5.1. Bilgi Toplumunda Önderlik Özellikleri

Bilgiyi yönetebilmenin, bilgi toplumu önderliği açısından temel belirleyici etken duruma geldiği görülmektedir. Mevcut bilgiden en yüksek verimi sağlayabilmek, bilgi yönetiminin kusursuzluğuyla doğru orantılıdır. Dolayısıyla yeni toplumun önderleri, ellerindeki entelektüel sermayenin, aynı zamanda sahip oldukları en önemli üretim faktörü de olduğu bilince ulaşmaları gerekmektedir. Bilgi toplumunda önderlik yapacak kişilerin, çağdaş yöntemlerle üretim süreçlerini, haberleşme kanallarını, karar alma mekanizmalarını ve yönetsel yapılarını yeniden biçimlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi yolunda, örgütsel bilgi akışından, iş görenler arası bilgi paylaşımına kadar olan tüm değişkenleri denetim altına alarak, öğrenen bir örgüt iklimi tesis etmek kaçınılmaz olmuştur. Bilgi toplumun gerektirdiği örgüt kültürü kısaca, öğrenmeyi ve öğrenilen bilgilerin etkin kullanımını gerektiren bir iklim olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda bilgi toplumu önderleri, Shelton'un ortaya attığı iki insan grubundan biri olan, dinamik yani, hem kendilerinin hem de başkalarının kişisel gelişmelerine katkı sağlayan insan grubuna girmektedirler.<sup>76</sup>

Packard kanununa göre, hiçbir örgüt iyi yetişmiş insan sermayesi elde etme ve tutma yeteneğinden daha hızlı bir kar artışı sağlayamamaktadır.<sup>77</sup> Bu anlamda bilgi toplumu önderleri, örgüt içi süreçleri yenilerken aynı zamanda iş görenleri de değiştirmektedir. Bu süreçte iş gören vizyon kazanmakta, anlama düzeyi yükselmekte, bireysel amaçları örgütsel amaçlarla aynı kulvara girmekte, tutum ve davranışları örgüt iklimine göre şekillenmekte ve öğrenmeyi öğrenerek sürekli gelişmenin temellerini atmaktadır.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.

<sup>77</sup> Arman KIRIM : "Liderler için Rekabetçi Avantaj Önerisi : Farklılaşma", **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004, s. 89.

<sup>78</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.

Öte yandan bilgi toplumunda önderleri etkileyen önemli bir unsurda kişisel algı dizgesidir. Bireylerin dış dünyayı algılamakta kullandıkları algı dizgesi, bir çok unsurun etkisi altındadır. Ayrıca algı dizgeleri pek çok değer tarafından şekillenen bir özelliğe sahiptir. Bu özellik, dış dünyada değişimin hızlanıp karmaşıklaştığı günümüzde, doğru karar alma sürecini zora soktuğu görülmektedir. Çünkü değişim karşısında gösterilen tepkinin kaynağı, doğrudan ya da dolaylı olarak algı dizgesiyle alakalıdır. Doğru kararlar alabilmek, stratejiler geliştirebilmek, önemli olayları gözden kaçırmamak, fırsatları açık şekilde görebilmek, zamanı yakalayabilmek, geleceği öngörebilmek için bilgi kirliliğine yol açan unsurları kaldırıp, hızlı, etkin ve doğru bilgi akışını tesis etmek gerekmektedir.<sup>79</sup>

Bilgi toplumu önderi hakkında Rowan Gibson, iç ve dış çevrenin fırsat ve tehditlerinin farkında olan, rakiplerini yakından izleyen, kaşif ruhlu insanlar olduklarını söylemektedir. Yine Gibson, geleceği belirsizliklerden oluşan bir dünya olarak görürken,<sup>80</sup> Jennifer James, böyle bir geleceği kavramanın gün geçtikçe karmaşık bir hal aldığını vurgulamaktadır.<sup>81</sup>

Dolayısıyla bilgi çağı önderlerinin stratejik tabanlı, proaktif (etken) bir yaklaşımla, her an büyük bir hızla değişen çevre şartlarına göre örgütsel yapılarını ve stratejilerini sürekli gözden geçirerek yenilemeleri gerekmektedir.<sup>82</sup>

Bilgi toplumunda etkin bir örgüt yapısı kurabilmenin yolu, içinde bulunduğu dönemi ve o dönemin gereklerini yeter düzeyde anlamış, çağdaş önderler yetiştirmekten geçmektedir. Gelecek hakkında güçlü önsözleri olan örgütsel yapılar, ancak çağın gereklerini doğru tespit etmiş, empati kurabilen, üst düzeyde ikna ve iletişim becerisine sahip, sinerjik ilişki kurabilen duygusal zeka sahibi, dürüst ve güvenilir önderler tarafından yönetilebilmektedir. Bilgi önderliği, olaylar ortaya çıktıktan sonra karar sürecini devreye sokan önderlik tarzını kabul etmemektedir. Günümüz önderlik anlayışı,

---

<sup>79</sup> Jennifer JAMES : **Gelecek Zamanda Düşünmek** (Çev. Zülfü DİCLELİ), BZD Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.26-27.

<sup>80</sup> Rowan GIBSON : “İşi Yeniden Düşünmek”, (Haz. Rowan GIBSON : **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.3-9.

<sup>81</sup> Jennifer James : “Gelecek Zamanda Düşünmek”,  
<http://www.kho.edu.tr/kütüphane/kitap/ozetler/00032ozet.htm>, 01. 02. 2007.

<sup>82</sup> Tamer KEÇECİOĞLU : **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.8.

sürekli tetikte bir şuur ile olaylar karşısında henüz gerçekleşmeden tavrını belirleyen bir anlayışa dayanmaktadır. Geleneksel önderlik anlayışında, amaçlara ulaşmak üzere iş gören yönlendirilmektedir. İşlemci önderlik olarak ta bilinen bu anlayışa göre, tek bir önder söz sahibidir. Bu durum ise, katılımcılı yönetim anlayışına sahip olan bilgi toplumu önderliği ile tezat oluşturmaktadır. Dolayısıyla geleneksel önderlik anlayışının, yerini bilgi önderliğine bırakmasının temel nedeni burada yatmaktadır.<sup>83</sup>

Bilgi toplumu önderlerinin sahip olmaları gereken özellikleri Jennifer James, dünyaya yeni bir gözle bakma, mit ve sembolleri kullanma, geleceği tanıma, daha hızlı yanıt verme, etkin kaynak kullanımı ve çeşitlilikten yararlanma olarak altı madde de özetlemiştir. Her bir madde bir başlık altında ele alınmış ve kısa açıklamasıyla birlikte aşağıdaki sıralanmıştır.<sup>84</sup>

#### **1.5.1.1. Dünyaya Yeni Bir Gözle Bakma**

Bilgi toplumu önderleri, sahip oldukları tecrübe ve bilgilerin, yeni oluşan toplumsal düzeni algılama konusunda olası yanıltıcı etkilerine karşı, çevreye ve kendilerine karşı sorgulayıcı bir gözle bakarlar.

#### **1.5.1.2. Mit ve Sembolleri Kullanma**

Bilgi toplumu önderleri, yeni fikirlerin oluşması, gelişmesi ve paylaşılması için gerekli çalışma ortamını, sosyo - kültürel unsurları kullanarak hazırlarlar. Bu anlamda örgüt üyelerinin yönlendirilmesi sürecinde mit ve sembollerden de yararlanırlar.

#### **1.5.1.3. Geleceği Tanıma**

Bilgi toplumu önderleri, belirsizliklerle dolu olan geleceği tanıma, anlama ve algılama adına, içinde bulunulan dönemin temel dinamiklerini iyi tespit etmek durumundadırlar.

---

<sup>83</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.

<sup>84</sup> Jennifer James : a.g.e., 01. 02. 2007.

#### **1.5.1.4. Daha Hızlı Yanıt Verme**

Bilgi toplumu önderleri, durumsal değişikliklere hızla uyum sağlar ve tepkilerini belirlerler.

#### **1.5.1.5. Etkin Kaynak Kullanımı**

Bilgi toplumu önderlerinin bir özeliği de, örgütsel amaç ya da amaçlara ulaşma yolunda, kendilerine verilen kaynakları daha etkin ve akılcı bir biçimde kullanırlar.

#### **1.5.1.6. Çeşitlilikten Yararlanma**

Bilgi toplumu önderleri kültürel, sosyal, dinsel ve zihinsel farklılıkları bir potada eriterek, bu farklılıkları örgütsel çıkarılara doğru yönlendirirler.

Bilgi toplumunda yaşanan bazı değişimlerin, önderlik sürecini oldukça zorladığı kabul edilmektedir. Bu değişimler bireyselliğin ve insan haklarının ön plana çıkması, bilgi işlem ve kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte yönlendirilmesi zor, kolay kolay motive olmayan, karar süreçlerinde sürekli etkin olmak isteyen bilgi insanı tipinin ortaya çıkması, iş görenin önem kazanması, örgüt içi hiyerarşinin yassılaşması, üretim başta olmak üzere tüm faaliyetlerde hızın öneminin artması, bölümler arası işbirliğinin gelişmesi, karar alma sürecinin ve katılımın tabana yayılması, öğrenmenin öneminin artması, yetki ve sorumluluğun paylaşımı, teknolojik araç-gereçlerden daha fazla yararlanılması ve bilginin üretim faktörü durumuna gelmesi olarak sıralanabilir. İşte bu değişimlerin üstesinden entelektüel bilgi önderleri gelebilmektedir. Aynı zamanda entelektüel bilgi önderleri, iş görenlere örnek olmak durumundadır.<sup>85</sup>

Öte yandan değişim, örgütleri beklemedikleri durumlarda yakalayabilmektedir. Bu beklenmedik durumlardan kaçınabilmenin yolu, büyük oranda esnek yapılar kurmaktan geçmektedir. Bu anlamda önderlerin, değişimi bilgi temelinde karşılayan,

---

<sup>85</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.

küçük ama hareket yeteneği yüksek örgüt yapıları oluşturmaları büyük önem taşımaktadır.<sup>86</sup>

Bilgi toplumda önderlik gücünü makam ve mevkiden değil, sahip olunan bilgi birikiminden almaktadır. Bilgi toplumunda ortaya çıkan diğer önderlik özellikleri, vizyon, sürekli yenilik ve gelişim, bilgi ağı kurabilme, bilgi teknolojilerinden üst düzeyde yararlanabilme, kavramasal beceri, iletişim yeteneği olarak sıralanabilir. Bu bağlamda bilgi toplumunda yeni önderlik tarzının; örgütleri ve iş görenleri değiştiren, iş süreçlerini ve algılarını yeniden yapılandıran, vizyon genişleten, algı kapasitelerini yükselten, kişisel ve örgütsel amaçları bilgi potasında eriten, değişimleri örgütsel çıkarılara dönüştüren bir yapıya doğru kaydđı genel kabul görmektedir.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Jennifer JAMES : a.g.e., s.124.

<sup>87</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.

## İkinci Bölüm

### 2. ÖNDERLİK

#### 2.1. ÖNDERLİĞİN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

##### 2.1.1. Önderliğin Tanımı ve Önemi

Çin’li bir filozof, yüzyıllar önce önderliği şu şekilde tarif etmiştir; “İnsanlara yapmalarını istediğiniz şeyleri yaptırmak için onları bunun kendi fikirleri olduğuna inandırmaktır.”<sup>1</sup>

Gerçektende önderlik, uzun yıllardır insan oğlunun dikkatini çeken bir konu olagelmiştir. Genel olarak önder denildiğinde akla cesaret, bilgi ve zeka gibi kavramlar gelmektedir. Önder kavramına karşı giderek artan bir araştırma ihtiyacının bulunması, kavramın çok boyutlu ve gizemli oluşuna bağlanmaktadır. Bununla birlikte, önderliğin sınırları bilinmekte fakat henüz herkesin üzerinde uzlaştığı kesin bir tarifi bulunmamaktadır. Dolayısıyla bir mal-hizmet gibi önder üretilemeyeceği ve önderin bir sihirbaz olmadığı bilinmektedir. Yusuf Hac Hacip’in 1069-1071 yılları arasında yazdığı ve günümüz karşılığı “Mutluluk veren Bilgi” olarak çevrilen fakat içeriğiyle “Yönetim Bilimi” öğretileri barındıran, asıl adı “Kutadgu Bilig” olan eserde, iyi bir önder olmanın

---

<sup>1</sup> Abdülkadir AĞGÜNDÜZ : **Lider Yöneticinin El Kitabı**, Genç Yayınları, İstanbul, 2004, s. 25.

temel bileşenleri; şefkatli olmak, doğru sözlü olmak, azimkar ve cesur olmak şeklinde belirtilmiştir.<sup>2</sup>

İbn-i Haldun bilinen eseri Mukaddime’de önderliği, örgütün bir parçası ve doğal bir unsur olarak tanımlamaktadır. İbn-i Haldun’a göre önderlik zulüm ve zorbalıktan uzak durmayla yakından alakalı bir kavramdır.<sup>3</sup>

Önderliğin esasen on dördüncü yüzyıldan bu yana kullanıla gelen bir kavram olmasına karşın, son iki yüz yıldır dünya yazınında artan bir önemle yaygınlaştığı görülmektedir. Önderlik araştırmalarının gelişim sürecine bakıldığında, 1920-1959 yılları arasında önderliğin temel özellikleri, 1950-1960 yılları arasında önderlik davranışları, 1960-1970 yılları arasında çevresel şartlarının önderlik üzerindeki etkileri, 1970-1980 yılları arasında önderliğin biçimsel görevleri, 1980-1990 yılları arasında önderliğin özellik ve davranışları ve 1990’dan sonra ise, önderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde durulduğu görülmektedir.<sup>4</sup>

Bu araştırmalar arasında, özellikle ikinci dünya savaşından sonra başlayan araştırmalar neticesinde önderliğin bir çok tanımı yapılmıştır. Bu dönemde yapılan yaklaşık beş bin araştırmada, üç yüz elliden fazla önderlik tanımına rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan zaman içinde en fazla kabul görenlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>5</sup>

- Önderlik, bireyin herhangi bir grubu, ortak bir amaca doğru yönlendirmek adına yaptığı davranışların toplamıdır.

- Önderlik, karşılıklı etkileşim içerisinde sağlanan eşgüdümle, yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamaktır.

- Önderlik, insan davranışlarını etkilemek suretiyle, örgütlenmiş bir yapıyı belirli amaçları gerçekleştirmek için yönlendirme sürecidir.

---

<sup>2</sup> Hulusi AKAR : “Liderlik ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004, s. 134.

<sup>3</sup> Orhan HÜLAGÜ : **Farabi ve İbn-i Haldun’da Devlet Düşüncesi**, Kırkambar Yayınları, İstanbul, 1999, s.84.

<sup>4</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s. 17.

<sup>5</sup> Uğur ZEL : **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s.90-91. ; Semra GÜNEY : **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.115.

- Önderlik, sosyal hareketlerin oluş sürecinde, ekipte bir kişinin ön plana çıkmasıdır.

- Önderlik, insan davranışlarını etkilemek adına kullanılan bir güç türüdür.

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi, bireylerin bir araya gelmesi sonucu oluşan sosyal yapılar, amaçlarına ulaşmak için etkili bir yönetime, etkili bir yönetim içinde bir öndere ihtiyaç duymaktadır. Önder, insanları belirli amaç ya da amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlara ulaşma yolunda onları etkileyip yönlendirebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Dolayısıyla önderliğin temelinde insan davranışlarını etkileyebilme gücü vardır. Aynı zamanda önderler amaç, hedef ve misyonları belirleyen ve bunlara ulaşma yolunda yol gösteren kişilerdir.<sup>6</sup>

Farabi’de önderliği benzer şekilde, insanları ilk defa bir araya toplayıp örgütleyen, kaynaştıran ve onlara çeşitli faydalar sağlayan muzaffer kimseler olarak tanımlamaktadır.<sup>7</sup>

İyi bir önder, örgütsel süreçlerin sağlıklı işlemesi için gereken işlerin, istenerek yapılmasını sağlayan kişi olarak ifade edilebilir. Yine iyi bir önder, iş ve görevlere karşı iş göreni isteklendirme sürecinde, denetim ve cezaya gerek duymayan kişidir. Bunu sağlamak için önder ilk önce, iş görenlerde heyecan uyandıracak bir ortam oluşturmalıdır. Bu heyecan duygusunun temelinde sevgi, saygı, imrenme, güven ya da hayranlık hissi olabilir. Başka bir deyişle önderin, örgüt çalışanlarına, kendi idaresi altında çalışmanın maliyetini ve getirisini açık bir şekilde ifade etmesi gerekmektedir. Bu önderliğin beyinlerde tesis edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle önder, iş görenlerin bireysel ve örgütsel kazanımlarını sık sık hatırlatmalı ve bunu ispat edecek araçlar kullanılmalıdır. Diğer yandan bir önderde olması gereken özellikleri, her zaman ve şarta göre sınırlamak mümkün değildir. Bunu imkansız kılan unsurlar, her ortam ve çevrenin kendine has özelliklere sahip olması, örgütsel amaçların her firma için değişim göstermesi ve örgüt çalışanlarının birbirlerinden değişik yetenek ve yeterlilik göstermesi şeklinde sıralanabilir. Dolayısıyla farklı amaç ve ortamların, farklı gereksinimleri

---

<sup>6</sup> “Liderlik Teorileri”, <http://www.insankaynakalari.com/>, 31. 05. 2007.

<sup>7</sup> Orhan HÜLAGÜ : a.g.e., s.39.



olacağından, her ortam ve şarta göre değişik tip önderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır. Genel olarak bir önderin sahip olması gereken özellikler beş grupta toplanabilir:<sup>8</sup>

1. Saygı: Önder önce kendisine saygı duyan ve insanlarında kendisine saygı duyduğu kişidir. Bunun temelinde önderin, bilgi birikimi, kişisel yetenekleri ve tecrübeleri vardır.

2. Zeka: Olaylar arasındaki bağları ilişkilendirebilme, bu anlamda analitik düşünebilme yeteneğidir. Aynı zamanda önder, kendine has bir tarzı olan ve her tür taklitten uzak olan insandır.

3. Sorumluluk: Önder olmanın olmasa olmaz özelliklerinde biriside, yüksek sorumluluk bilincidir. Sorumluluk almaktan çekinmemesinin temelinde, önderin kendisine duyduğu güven yatmaktadır.

4. Cesaret: Önder attığı her adımda kararlı ve cesur olan kimsedir.

5. Şahsiyet: Önder dürüst olmalıdır. Aynı zamanda özel yaşamında da olumlu bir örnek teşkil etmelidir.

Yine benzer bir tanıma göre önderlik bir işi, ikna etmek ve kabullendirmek suretiyle başkalarına yaptırabilme gücüdür. Ya da böyle bir güce sahip, etkileyici bir kişi önder olarak ifade edilebilir. Douglas Mc Gregor, “Kuruluşun Beşeri Yönü” adındaki kitabında, önderlik konusunda bazı değişkenlerden bahsetmiştir. Bu dört değişken aşağıda verilmiştir;<sup>9</sup>

- 1- Önderin özellikleri,
- 2- Örgüt çalışanlarının amaçları, ihtiyaçları ve kişisel özellikleri,
- 3- Örgütün yapısal (amaç, yapı, görevler) özellikleri,
- 4- Sosyal, ekonomik, kültürel ve politik çevre özellikleri.

Dikkat edilecek olursa Mc. Gregor, önderlikle ilgili olarak verdiği dört değişkende de, bireysel ve örgütsel amaçlarla yine bireysel ve örgütsel özellikler üzerinde fazlaca durmuştur. Buna ek olarak, önderliğin örgütsel anlamda özellikle son dönemlerde öneminin daha iyi anlaşıldığı dikkat çekmektedir. Önderlik yalnızca,

<sup>8</sup> Zeyyat HATİBOĞLU : **İşletme İdareciliğinin Esasları**, Alagöz Yayınları, İstanbul, 1968, s. 22-23.

<sup>9</sup> Adnan ÇELİK : “Kriz Ortamında Liderlik”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 78.

insanları etkileyebilme gücü ya da örgütsel amaçlara ulaşabilme yolunda iş görenlerin gönüllü katılımını sağlayan sosyal etki süreci olarak düşünülmemelidir. Çünkü önderlik, tek başına güçle oluşan ya da yalnızca güç kavramıyla açıklanabilecek bir süreç değildir. Önderlik aynı zamanda rehberlik, danışmanlık, güven, sevgi, tutku, tutarlılık, sadakat, şefkat ve sabır unsurlarının birleşimidir ve ancak bu özelliklerinin bir arada düşünülmesiyle anlaşılabilir. <sup>10</sup>

Başka bir tanıma göre önderler, farklı düşüncelere ve yeteneklere sahip insanları, aynı amaç etrafında birleştirebilen kişilerdir. <sup>11</sup> Sonuç olarak önderler, amaçların belirlenmesi ve belirlenen hedeflere ulaşma yolunda iş görenlere yön vermektedir. <sup>12</sup>

Önderin, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için insanlara yön verebilmesinin temel bileşenlerini Robert H. Rosen, aşağıdaki gibi açıklamaktadır; <sup>13</sup>

1- Vizyon: Önder, herhangi bir konuda resmin tamamını gören ve gördüklerini diğerleriyle paylaşan kişidir.

2- Güven: Güven duygusunun tesis edilemediği ortamlarda, vizyondan bahsetmek neredeyse imkansızdır. Çünkü güven, örgüt içinde insanları bir arada tutan bir harç vazifesi görmektedir.

3- Katılım: Örgütsel toplam gücü oluşturabilmenin yolu, örgüt çalışanlarının süreçlere istekli katılımlarından geçmektedir.

4- Öğrenme: Günümüz bilgi çağında önderler, ömür boyu öğrenme kültürüne sahip olan ve bunu örgüt kültürü haline getirebilen kişilerdir.

5- Çeşitlilik: Başarıya giden yolun ön yargılardan uzak, çeşitlilik kültürüne yakın olduğunu bilen önderler, bilgi çağını yakalamış sayılmaktadır.

6- Yenilik: Günümüzde örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için hayati önem taşıyan yenilik, önderlik kurumu içinde aynı derecede öneme sahiptir.

7- Dürüstlük: Başarılı bir önder artık, ahlaki pusulası olan ve bu pusulayla örgütü ve iş görenleri ortak hedefe taşıyan insan durumuna gelmiştir.

---

<sup>10</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s. 17.

<sup>11</sup> "Liderlik", <http://www.emrekongar.com/>, 08. 11. 2005.

<sup>12</sup> Toker DERELİ : Organizasyonlarda Davranış, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları**, İstanbul, 1976, s. 188.

<sup>13</sup> Coşkun Can AKTAN : **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 242-243.

8- Topluluk: Olgun bir önder yönettiği örgütün, topluma karşı olan sorumluluklarına son derece önem veren kişidir.

Robert H. Rosen'ın önderlik için gösterdiği sekiz bileşenli yolun haricinde, günümüzde etkili önderlik için gerekli diğer bir yolda, duygusal bağdır. Örgüt çalışanlarıyla önder arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu oluşan duygusal bağ, bilgi toplumu örgütleri için son derece önemli bir konuma gelmiştir. Bunu nedeni, önderin affetme ya da benzer bir davranış sergilemesiyle birlikte, örgüt ikliminde duygusal bir çevre oluşmasıdır. Bu sayede iş görenler, sorumluluk üstlendikleri işleri yaparken olabilecek hata ya da yanlışları, önderin hoş karşılayacağını bilmekte ve yenilikçi olmak adına kendilerini rahat hissetmektedir. Ayrıca iş görenler, önderleri tarafından kendilerine değer verildiğine, güvenildiğine ve kendilerine özen gösterildiğine inandıklarında, iş için ellerinden gelen en yüksek çabayı göstermeye çalıştıkları bilinmektedir.<sup>14</sup> Öte yandan duygusal zeka, üzerinde durularak, eğitim yoluyla elde edilebilecek bir özellik olarak kabul edilmektedir.<sup>15</sup>

Bu anlamda duygusal zeka, örgütsel yönetim ve önderlik için çok önemli bir unsur olarak ifade edilebilir. Örgüt ikliminde önderin sergilediği davranışlar, diğer bütün örgüt üyelerinin sergilediği davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle huzurlu bir örgüt iklimi kurmak için ilk başta önder olumlu davranış kalıplarıyla örnek teşkil etmek durumundadır. Çünkü sadakatinden emin olunabilecek örgüt üyeleri kazanmanın yolu, isteklendirici, esinlendirici ve bütüne hitap edebilen, bütünü kucaklayabilen bir önder olmaktan geçmektedir. Ayrıca bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara göre, yüksek duygusal zeka sahibi bireylerin sürekli öğrenme ve gelişme, bilgi paylaşımı, güvenilirlik ve olumlu risk üstlenme gibi bazı konularda çok daha kolay yapıcı roller üstlenebildiklerini, buna karşın düşük duygusal zeka düzeylerinin ise, korku, endişe, ve tedirginliklere daha yatkın bireyler olduklarını ortaya çıkartmıştır.<sup>16</sup>

Diğer yandan etkili önderler, içinde buldukları ruh halleri ister olumlu ister olumsuz olsun, bunu iş görenlere yansıtmadan, iyimser ve kendine güvenen bir tavır

<sup>14</sup> Doug LENNICK, Fred KIEL : **Etik Zeka** ( Çev. Şükrü ALPAGUT, Esra NAL, Hasan NAL ), CSA Global Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.147.

<sup>15</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e. s. 49.

<sup>16</sup> Daniel GOLEMAN, Richard BOYATSIZ, Annie MCKEE : “Liderliğin Temeli”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Çığır Açıcı Liderlik**), MESS Yayınları, İstanbul, 2003, s. 35-36.

gösterebilen kişilerdir. Aynı zamanda diğer insanların duygularına saygılı olmaları da bu tip önderlerin diğer bir özelliğidir. Bilgi toplumunda duygusal önderliğin özellikleri ya da duygusal zekanın temel bileşenleri aşağıda verilen dört maddeyle özetlenebilir;<sup>17</sup>

1- Kendini tanımak: Duygusal zeka sahibi önderler, kendi duygularını okuyabilme ve anlamlandırabilme yeteneğine sahiptirler.

2- Kendi kendini yönetmek: Duygusal zeka sahibi önderler, aynı zamanda kendi duygularını denetim altında tutabilme ve tutarlı davranışlar sergileyebilme yetisine sahip bireylerdir.

3- Sosyal farkındalık: Duygusal zeka sahibi önderler, örgüt içi empati kurabilme ve örgütsel sezgiye ilişkin kilit yeteneklere sahip bireylerdir.

4- İlişki yönetimi: Duygusal zeka sahibi önderler, etkili iletişim kurabilme, çatışmaları yönetebilme ve örgüt üyelerini esinlendirebilme yeteneklerini sahip bireylerdir.

Yukarıda verilen duygusal zeka yeteneklerine sahip olan bir önder, iş görenlerle ilişkilerinde daha az sorun yaşamakta ve güven eksikliğinden daha az etkilenmektedir. Bu sayede kişisel gücünü, daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilmektedir. Görülen odur ki, bilgi toplumunda önderlik, daha fazla duygusal yetenek gerektirmektedir. Çünkü önderlik makamında yer alan birey, sürekli olarak iş görenlerin, müşterilerinin ve diğer yöneticilerin duygusal talepleri ile karşı karşıya kalmaktadır. İşte bu duygusal talepleri fark ederek değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilen önderler, aynı zamanda çağın gereklerini de karşılamış olmaktadır.<sup>18</sup>

Bilgi toplumunda en etkili önderlerin, günümüz koşullarını iyi anlayan ve değerlendirebilen bireyler arasından çıktığı görülmektedir. Buna karşın, yine günümüz bilgi toplumunda, yaşadığı dönemi layıkıyla kavrayamayan ya da anlamlandıramayan, dolayısıyla bilmeden başka bir zaman ve mekan içinde faaliyetlerini sürdüren önderlerin varlığı da bir gerçektir. Yine günümüz önderlerinin bir diğer özelliği, takım oyuncusu olmalarıdır. Değişik sosyo-ekonomik ve kültürel ortamlardan gelen iş görenlerle çalışması gerektiğinin bilincinde olan bilgi toplumu önderine, bu bilinçleri duygusal

<sup>17</sup> Daniel GOLEMAN, Richard BOYATSI, Annie MCKEE : a.g.e., s. 55-56.

<sup>18</sup> Füsün ACAR : “Duygusal Zeka ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, Bahar 2002, ss. 56.

esneklik kazandırmaktadır.<sup>19</sup> Yine önderlik genellikle bireysel, ekip ve örgüt düzeylerinde uygulanmaktadır. Bu anlamda yol gösterme, sorunları çözme ve örgüt kültürü oluşturma faaliyetlerini içermektedir.<sup>20</sup>

Bilgi toplumunda önderler iyi yetişmiş, bilgi düzeyleri yüksek, zeki iş görenlerin birlikte uyum içinde çalışabilecekleri ve sahip oldukları bilgi ve yetenekleri diğer insanlara aktarabilecekleri bir örgüt yapısı kurmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Çünkü, bilgi toplumunda tüm yapılar, değişimin tam ortasında yer almaktadırlar. Bu anlamda önderler, değişimi tehdit olarak algılamak yerine, bir fırsat olarak görmeli ve örgütsel yapılarını bu yönde oluşturmalarıdır.<sup>21</sup>

Öte yandan, amaçları belirleme ve bu amaçlara ulaşma yolunda eş güdüm sağlama, bu yönde stratejiler geliştirip iş görenleri bu yönde kanalize etme gibi daha birçok yönetsel faaliyeti yerine getirebilme beceri ve yeteneğine sahip olma gerekliliği, önderliğin ne ölçüde önemli ve zor olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Önderlik, tespit edilen amaçlara ulaşabilmek için insanları güdüleyebilme ve güdülenmiş iş görenleri doğru işi yapmaları konusunda yönlendirebilme bilgi, beceri ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu süreci zorlaştıran önemli bir unsur, yukarıda da ifade edildiği gibi insanların değişik sosyo-kültürel çevrelerden gelmeleri ve buna bağlı olarak farklı toplumsal kesimlerin bir birinden çok farklı öğretilerini, kabul ve retlerini aynı örgüt iklimine taşımalarıdır. Aynı örgüt içinde farklı amaç, inanç ve tutumların temel nedeni olan bu durum, adeta önderlerin aşması gereken bir engel olarak düşünülebilir. İşte farklı değer yargıları ve amaçları olan iş görenleri, ortak değerler etrafında toplayabilme, verimli bir şekilde çalıştırabilme önder becerisini gerektirmektedir.<sup>22</sup>

Dolayısıyla toplulukları ortak davranışlara sevk edecek insanlara olan ihtiyaç nedeniyle önderlik, insanlık tarihinin her döneminde var olan bir kavram olmuştur. Bu

---

<sup>19</sup> Tufan DARBAZ : “21. Yüzyılda Liderlik”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004, s. 531-533.

<sup>20</sup> Henry MINTZBERG : “Covert Leadership: Notes”, **Harvard Business Review**, November – December 1998, ss.145.

<sup>21</sup> Warren BENNIS : “Liderin Lideri Olmak”, (Haz. Rowan GIBSON : **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.134-135.

<sup>22</sup> Erol EREN : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002, s.441.

anlamda gelecekte de, insanoğlunun doğası gereği önderlere ihtiyaç duyacağı söylenebilir.<sup>23</sup>

### 2.1.2. Önderliğin Kapsamı

Yönetim ve örgütlenme sürecinin her aşamasında önder ve önderlikten bahsetmek mümkündür. Bu anlamda “Örgütün gücü önderin gücü, iş görenin bilgisi önderin bilgisi” olarak kabul edilebilir.

Asırlar boyu dünyaya hükmeden kumandanlar, devlet adamları ya da daha küçük sosyal toplulukların önderleri aynı zamanda, insanların iç dünyaları hakkında sezgisel fakat pek çok vakit kesin bilgilere sahip kişilerden oluşmuştur. Bu bağlamda Napolyon’un, Fransız halkının ruhsal tahlilini yaparak, kitlelerin nabzını ele alması<sup>24</sup> ve onları istediği yöne kanalize edebilmesi, insan psikolojisinin önderlik açısından önemini belirten güzel bir örnektir.

Yönetim literatüründe diğer hiçbir kavram ya da sözcük, önderlik kadar değişik anlamlarda kullanılmamıştır. Önderlik kavramı, bazen bir makamın özelliği olarak düşünülmüş bazen de bir kişilik özelliği olarak ele alınarak, davranışsal boyutuna dikkat çekilmiştir.<sup>25</sup> Bunun yanında kavramın sınırları, belirli koşullar içerisinde aynı hedefe yürüyen insanları etkileme dairesinde kaldığı gözlemlenmektedir. Ayrıca eş güdümü sağlanan ortak hedeflerin, kapsam olarak düşünüldüğünde önderin yetki ve sorumluluğunda olması şart değildir. Başka bir deyişle, amaçlar kim ya da kimler tarafından belirlenirse belirlensin, kapsam olarak önderlik, bu amaçlar etrafında bir araya getirilen insanları etkileme süreciyle alakalıdır.<sup>26</sup> Dolayısıyla önderlerin insan toplulukları üzerindeki etkileri, bütünleştirici bir doğrultuda ve güdüleme niteliğindedir.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Erol EREN : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s.342.

<sup>24</sup> Gustave LE BON : **Kitleler Psikolojisi** ( Çev. Selahattin DEMİRKAN ), Yağmur Yayınevi, İstanbul, 2005, s.19.

<sup>25</sup> Halil CAN : **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002, s.207.

<sup>26</sup> Mümin ERTÜRK : **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002, s.153.

<sup>27</sup> Sulhi DÖNMEZER : **Sosyoloji**, Savaş Yayınları, Ankara, 1984, s.195.

## 2.2. ÖNDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Konuyla ilgili olarak uzun yıllardır yapılan kapsamlı araştırmalar göstermektedir ki, yöneticilik ve önderlik birbirinden farklı kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki işlevsel fark, “önderler doğru işi yapar, yöneticiler ise işleri doğru yapar” veciz sözüyle kısaca ifade edilebilir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde üstteki değerlerle özdeşleştirilen<sup>28</sup> önderlik en geniş manada zor kullanmadan, iş görenleri belirli bir yöne kanalize etmek olarak tanımlanabilir. Sadece özele inmeyen bu genel tanıma bakıldığında dahi, önder ve yönetici arasında bazı temel farkların olduğu anlaşılmaktadır. Yine bu temel farkları geniş manada ifade etmek gerekirse önderliğin, yönetici olmanın ötesine geçebilme yeteneği olduğu söylenebilir.<sup>29</sup>

Buna göre yönetici, önceden planlanmış süreçleri harekete geçirmektedir. Örgütsel işleyişte yöneticinin anlamı; mal-hizmet üretiminde ya da müşteri beklentilerinin karşılanmasında, gerekli planlamaları yapmak şeklinde özetlenebilir. Bu süreçte yönetici kısa vadeli planlar ve bütçeler hazırlamakta, örgüt yapısını kurmakta, ölçme ve değerlendirme standartlarını belirlemekte, planları yürütmekte ve kısacası olası sorunları çözmektedir. Buna karşın önderlik ise, daha çok ve temelde değişimle ilgili bir alandır.<sup>30</sup>

Önderliğin yöneticilikten farklı olduğu, yönetim uzmanları arasında genel kabul görmüş bir yargı olarak kabul edilmektedir. Fakat bu iki kavram arasındaki fark daha çok birbirini tamamlayıcı faaliyetler sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla iki kavramında kendine özgü işlevleri vardır.<sup>31</sup>

Önderlik ve yöneticilik arasındaki farkı, kavramların kendi hareket alanları içerisinde ve işlevsel yönden açıklayan stratejist Richart Pascale, önderle yönetici

---

<sup>28</sup> Adel SAFTY : “Liderliğin Geleceği”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004, s. 68.

<sup>29</sup> Meryem KORAY : “21. Yüzyıl, Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 169.

<sup>30</sup> Meredith D. ASHBY and Stephen A: MILES : Leaders Talk Leadership, **Oxford University Press**, 2002, s.48.

<sup>31</sup> John P. KOTTER : “Liderler Gerçekte Ne Yapar ?”, (Çev. Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.46.

arasındaki farkı şu örnek ile göstermektedir: “İş dünyasını sık çalı ve bitki örtüsüyle kaplı bir savana benzetirsek, yönetici elinde bir palayla çalılar arasında kendisine ve başkalarına yol açmaya çalışan kişidir. Önderlikse bununla yetinmeyip bir ağaca tırmanarak ‘Biz nereye gidiyoruz?’ diye ufka bakmaktır”. Pascale’ın tanımına göre yönetici, bir işin sonucundan çok, o işin nasıl yapıldığıyla ilgilenmektedir. Bu nedenle yöneticiler, analize daha çok önem vermektedir. Bununla birlikte önder ve yönetici arasında bir kıyas yapmak gerekirse, aşağıdaki gibi gösterilebilir:<sup>32</sup>

- İyi bir önder olmak, bir yöneticide bulunması gereken tüm özelliklere sahip olduğu anlamına gelmediği gibi, iyi bir yöneticide de, bir çok önderlik özellikleri bulunmayabilir.

- Bir önder, özelliklerinin çoğuna doğuştan sahip olmasına karşın; yöneticilik özellikleri, biçimsel eğitim süreçleri aracılığıyla elde edilebilmektedir. Önderlik ise, eğitim yoluyla ancak geliştirilebilmektedir.

- Önderlerde, önderlik ruhu varken, yöneticilerde, akıl öne çıkmaktadır. Yine önderler yenilik peşinde çaba harcarlarken, yöneticilik daha çok mevcudu korumayı gerektirmektedir.

- Önder, bireysel özellikleri aracılığıyla isteklerini ve hakimiyetini kabul ettirirken, yönetici örgütsel hareketliliği, örgüt tüzüğü gibi makamsal unsurlarla sağlayabilmektedir.

- Önderlik, daha çok bir misyonu çağrıştırırken, yöneticilik bir meslek durumundadır.

- Kısaca önder, yönlendirir ve esinlendirirken; yönetici, örgütsel yönetim üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Diğer taraftan, önderlik kavramıyla da ilişkili olan, yönetim sürecinin temel taşlarından bazıları yetki (otorite), güç ve etkileme olarak gösterilmektedir. Yetki, güç ve etkileme faaliyetleri aynı zamanda, yöneticilik ve önderlik kavramlarının da ayrıştığı sahalar olarak görülmektedir. Bu ayrışmanın, önderlik ve yöneticiliğin işlevsel farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Şöyle ki; bir yöneticinin işletme içinde sahip olduğu mevki, kendisine yetki ve dolayısıyla da güç sağlamaktayken, bütün yetkiyi kendi elinde tutan bu yönetici, iş görenleri etkileme, harekete geçirme konularında

---

<sup>32</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s. 70-71.



başarısız olabilmektedir. Buna karşın bir önder, yetki sahibi olmadığı durumlarda da iş görenleri etkileyebilmektedir.<sup>33</sup>

İyi bir yönetici örgütsel verimlilik, üretkenlik gibi konularda başarı sağlarken, önderlik değişimle başa çıkmak, değişimi yönetmekle ilgi bir alandır. Dolayısıyla yukarıda da söylendiği gibi genel olarak önder, gücünü sahip olduğu yeteneklerinden, yönetici ise bulunduğu makamından almaktadır.<sup>34</sup>

Bu bağlamda bilgi toplumunda önderliğin bu kadar önem kazanarak, yeni modellerle desteklenme gereği duyulmasının ana sebebi, değişim merkezli yaşanan rekabetçi piyasaların gündeme gelmesidir. Teknoloji sahasında yaşanan hızlı ilerlemeler, büyüyen uluslar arası rekabet ve yeni oluşan rekabet piyasaları, uluslararası pazarlara girişin serbest hale gelmesi ve iş gücü arzındaki yapısal değişimler önderliğinde değişmesini gerektiren unsurların sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Günümüzde bir gün önceki ürünün, bir gün sonra aynı kalitede ya da % 5'lik bir iyileştirmeye çıkarılması, değişimin uzağında kaldığını anlamına gelmektedir. Buna bağlı olarak, yeni ekonomide rekabet gücü elde etmek ve hayatta kalabilmek için değişimi öğrenmek, denetlemek, yönetmek ve değişimi iyileştirme aracı olarak kullanabilmek gerekliliği ortaya çıkmıştır. Öte yandan, daha fazla değişimin, her zaman ve şartta daha çok önderlik gerektirmesi, değişimin önderlik için anlamını güçlendirmektedir. Örgüt içi olumlu değişimin tesisi yolunda önderlik faaliyetlerinin, örgütsel anlamda bir yön belirlenmesi ile başladığı da diğer bir husustur. Yön belirleme faaliyeti ise, açık bir vizyon ve vizyona ulaşmak adına gereken değişimleri sağlayacak stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.<sup>35</sup>

Önder ve yönetici arasındaki farklara dönmek gerekirse, bir yönetici için amaçlarının, arzulardan çok gerekliliklerden doğduğu ve yöneticinin, bireyler ya da bölümler arası çatışmaları dağıtma konusunda üstün özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Bu anlamda yöneticiler çatışan tarafları yatıştırarak, örgütün rutin işleyişini devam ettirme konusunda oldukça başarılı kimselerdir. Buna karşın önder, örgütsel

---

<sup>33</sup> A.g.e., s. 17.

<sup>34</sup> Fermani MAVİŞ : “Yönetim İşlevleri”, (Güneş N. BERBEROĞLU : **Genel İşletme**), Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.121.

<sup>35</sup> John P. KOTTER : a.g.e., s.47-48.

amaçlara ulaşmaya dönük özgün tavır sahibi kişidir. Bu süreçte önder, örgüt çalışanlarına örnek teşkil etmekle kalmamakta, aynı zamanda onlara esin kaynağı olmak suretiyle örgütsel hareketliliği de sağlamaktadır.<sup>36</sup> Yönetici ve önder arasındaki temel farklar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2 : Yönetici ve Önder Arasındaki Farklar.**

| YÖNETİCİ   | ÖNDER  |
|--|--|
| Sahip olduğu mevkiden kaynaklanan gücü kullanır.                                   | İş görenlerin kendisine atfettiği gücü kullanır.                 |
| İşetmeye karşı her zaman sorumlu olmaya önem verir.                                | İş görenlere karşı sorumluluk daha önemlidir                     |
| İşletme hedeflerini gerçekleştirmek için çalışır.                                  | İş görenlerin hedefleri için çalışır.                            |
| Yönetici gücünü ve yetkisini mevkiinden ve yasal kaynaklardan alır.                | Önderler ise gücünü öz karakterinden ve örnek kişiliğinden alır. |
| Yönetici çatışmaları çözümler ve günlük işlerin düzenli yapılmasını sağlar.        | Önderler, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser.   |
| Yönetici destek verir, yol gösterir.   | Önder önde gidererek yolu açar.                                  |
| Yönetici, işleri doğru yapar.  | Önder ise, doğru işleri yapar.                                   |
| Yönetici örgütü tümünden gelim metoduyla harekete geçirir.                         | Önder ise, tümevarım metoduyla kavramsal düşünür.                |
| Yönetici, “hangi problemler çözülmeli” diye sorar.                                 | Önder ise, “problemlerin önü nasıl kesilmeli” diye sorar.        |
| Yönetici edilgendir.   | Önder etkendir.  |
| Yönetici tepkiseldir   | Önder ise atılgandır.  |
| Yönetici sorunların nedenini araştırır.  | Önder ise sorunları biçimlendirir.                               |
| Yönetici günü kurtarır.  | Önder yarına yatırım yapar.                                      |
| Yönetici statükocu olarak mevcudu muhafazaya çalışır.                              | Önder değişim öcülüğünü yaparak, yenilik arar.                   |
| Yönetici cezalandırılacak hata arar.   | Önder ödüllendirilecek başarı arar.                              |
| Yönetici seçenekleri eleyerek sınırlandırır.                                       | Önder yeni yaklaşımlarla yeni seçenekler sunar.                  |
| Yönetici mevcudu korumak için riskten kaçınır.                                     | Önder değişim merkezinde risk alır.                              |
| Yönetici yalnız olmaktan tedirgin olur, birlikte çalışacak kişilere ihtiyaç duyar. | Önder ise, özgüveni ile ilham kaynağı olur.                      |
| Yöneticiler için oyun, kazan-kaybet arasındadır.                                   | Önder ise, kazan-kazan anlayışıyla hareket eder.                 |
| Yönetici denetime önem verir.  | Önder güveni etkin kılar.  |
| Yönetici kısa vadeli düşünür, günü kurtarır.                                       | Önder uzun vadeli düşünür, vizyonerdir.                          |
| Yönetici astlarına uzak ve anlaşılması zordur.                                     | Önder astlarıyla beraber ve şeffaftır.                           |
| Yönetici geliştirir.   | Önder dönüştürür.  |

**Kaynak :** Abdülkadir AĞGÜNDÜZ : **Lider Yöneticinin El Kitabı**, Genç Yayınları, İstanbul, 2004, s. 18. ; Abraham ZALEZNIK : “Yönetici ve Lider”, (Çev. Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999’ dan esinlenerek hazırlanmıştır.

<sup>36</sup> Abraham ZALEZNIK : “Yönetici ve Lider”, (Çev. Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.67.

Tablo 2’de de görüleceği üzere, önderlik örgütü bir bütün olarak görme, stratejik kararlar alarak değişimi yönetebilme, yekti ve sorumluluk paylaşımı gibi çağdaş yönetim anlayışının bir uzantısı durumundayken, yöneticilik daha çok makama dayalı otoriter bir tarzda geleneksel anlayışı çağrıştırmaktadır.

### **2.3. ÖNDER VE YÖNETİCİNİN ORTAK ÖZELLİKLERİ**

Yukarı da değinildiği gibi, her önderin aynı zamanda bir yönetici olmasına karşın, tablo 2’de görüldüğü üzere her yönetici önderlik vasıfları taşımamaktadır. Buna karşın bir yöneticinin başarıda süreklilik sağlayabilmesi için önderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Önder ve yönetici arasında bazı ortak yönlerin olması ise, yöneticilerin işini kolaylaştırmaktadır.

Önder ve yönetici arasındaki ortak noktalar şu şekilde sıralanabilir; vizyon sahibi olmak, açıklık, halef yetiştirme, analitik beceri sahibi olmak, kavramsal beceri sahibi olmak, hitabet yeteneğine sahip olmak, liyakat sahibi olmak, strateji bilincine sahip olmak, insanları tanıyabilmek, bilgi ve tecrübe sahibi olmak, bilgilendirme alışkanlığına sahip olmak, zamanı iyi yönetebilme yeteneğinin olması, cesaretli olmak, sağlam bir karakter sahibi olmak, tahmin yeteneğine sahip olmak, kendini bilmek ve tanımak, dayanıklılık, insanları dinleme alışkanlığı, esnek olmak, gerçekçi olmak, göreve talip olmak, güvenilir olmak, etrafına da güven vermek, hesap adamı olmak, karar alabilme kabiliyetine sahip olmak, ikna yeteneğine sahip olmak, sorumluluk sahibi olmak, insiyatif kullanabilmek, mükemmeliyetçi olmak, alçak gönüllü olmak, öğrenme isteğinin olması, öncü olma dürtüsüne sahip olmak, fedakar olmak, prensip sahibi olmak, problem çözebilme yeteneği olması, programlı olmak ve sıra dışı olmak.<sup>37</sup>

### **2.4. ÖNDERLİK TARZLARI, GÜÇ TÜRLERİ VE KAYNAKLARI**

Önderlik tarzları başlığı altında, günümüz önderlik anlayışına yeni açılımlar sağlayacağı kanaatiyle, tarihte iz bırakmış önemli önderlerden biri olan Timur’un, yönetim alanında kullandığı bazı stratejilere değinilmiştir. Timur, devlet işlerinin

---

<sup>37</sup> Adnan Nur BAYKAL : **Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.xiii-xiv.

yürütülmesinde kullandığı, önderliğin gücünü, kapsamını ve sınırlılıklarını belirleyen dört esas aşağıdaki gibidir;<sup>38</sup>

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| 1) Toplanıp konuşma ve oturum | 3) Kesin karar    |
| 2) Danışma, görüşme           | 4) Dikkatli olmak |

Görüldüğü gibi günümüz çağdaş örgüt kültürüyle örtüşen bu esaslar, aslında birer önderlik özelliği niteliğindedir. Örgütsel yönetimin her düzeyinde başarı, büyük ölçüde yöneticiler ve onların emrinde çalışan iş görenler arasındaki ilişkilere bağlıdır. Bu ilişkiler her zaman yolunda gitmeyebilir ve hatta bazı zamanlarda gerilim boyutuna da gelebilir. Böyle durumlarda önderlin sahip olduğu gücün, sorunlarında çözümü yolunda kullanılması kaçınılmazdır. Önder ve örgüt üyeleri arasındaki gerilim yapıcı da olabilir, yıkıcı da olabilir. Fakat yapıcı gerilimin bile denetim altında tutulması gerekmektedir.<sup>39</sup>

#### 2.4.1. Önderlik Tarzları

Çağdaş yönetim kuramlarında, önderlik tarzları önemli bir yere sahiptir.<sup>40</sup> Önderlik tarzlarına verilen önemin asıl nedenini, küreselleşmeyle birlikte ulus sınırların ortadan kalkması sonucu, çok uluslu şirketlerin kendi ülkeleri dışında da faaliyete başlamasıyla birlikte artan rekabet ve buna bağlı olarak ortaya çıkan değişim ihtiyacının, ancak etkin önderlik aracılığıyla karşılanabileceği yönündeki fikir birliğidir.

Genel olarak dört temel önderlik tarzından söz edilebilir. Aşağıda ele alınacak olan bu önderlik tarzları otokratik, katılımcı, demokratik ve bırakınız yapsınlarca önderlik tarzlarıdır.

<sup>38</sup> Emrullah TEKİN : **Timur ve Devlet Yönetim Stratejisi**, Burak Yayınevi, İstanbul, 1994, s.41.

<sup>39</sup> John O. Whitney , Tina PACKER: **Shakespeare'in Yönetim ve Liderlik Sırları** (Çev. Sıla OKUR), Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.79.

<sup>40</sup> Ahmet Cevat ACAR : “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, [http : // www.merih.net/m2/rsc/wcevaca01.htm.](http://www.merih.net/m2/rsc/wcevaca01.htm), 31. 05. 2007.

#### **2.4.1.1. Otokratik Önderlik**

Otokratik önderliğin en temel özelliği, diğer kişileri yönetim süreci dışında tutmalarıdır. Bu tip önderler yönetim erkinin tamamen kendilerinde olmasını isterler. Uzun ya da kısa dönem hedefler, yan amaçlar, örgütsel politikalar ve bunlara bağlı stratejik kararların alınma sürecinde mavi, beyaz ya da altın yakalı hiçbir çalışana söz hakkı vermezler. Astlarını etkilemek adına onları sürekli eleştirir ve hatalarını ararlar. İş görenin ancak bu şekilde motive edilebileceği gibi bir düşünceye sahiptirler. Otokratik önderliğin, gücün ve yetkinin bir yerde toplanması sonucu daha hızlı karar alma imkanı sağlaması, öndere bağımsız hareket edebilme olanağı tanınması, bürokratik toplum yapısına uygun bir yönetim tarzı olması gibi bazı yararlarından söz edilebilir. Buna karşın, bilgi toplumu önderlik anlayışıyla kıyaslandığı zaman, önderin bencilliği, karar sürecine dahil edilmeyen çalışanların tatminsizliği, yeni fikirlerin önünün tıkanması, entelektüel sermayenin kaçırılması gibi çağdaş yönetim anlayışıyla uyum sağlamasını imkansız hale getiren olumsuz yönleri bulunmaktadır.<sup>41</sup>

Otokratik önderlik kısaca, ekip çalışmalarındaki yüksek tatminsizlik, miktar olarak yüksek fakat kalite olarak düşük verimlilik şeklinde özetlenebilir.<sup>42</sup>

#### **2.4.1.2. Katılımcı Önderlik**

Bu önderlik tarzında, iş görenlerin yönetim sürecine katılımı arzulanır ve bunu sağlamak için çaba gösterilir. Yapılacak işler hakkında iş görenlerin fikirleri alınır.<sup>43</sup> Fakat iş görenler, karar alma sürecine kısmi olarak dahil edilirler. Kısmi olmasının nedeni, son sözün katılımcı önderlere ait olmasıdır. Katılımcı önderler astlarıyla uyumlu bir şekilde ve karşılıklı saygı çerçevesinde çalışmaktadırlar.

#### **2.4.1.3. Demokratik Önderlik**

Demokratik önderler, ellerinde bulundurdukları yönetim erkini, diğer örgüt üyeleriyle paylaşma eğilimi göstererek, daha az denetim ve daha çok yetki devriyle her

<sup>41</sup> “Liderlik Teorileri” : a.g.e., 31. 05. 2007.

<sup>42</sup> Toker DERELİ : a.g.e., s.195.

<sup>43</sup> Zeyyat HATİBOĞLU : a.g.e., s.108.

zaman astların fikirlerini almaktadır. Böylece örgüt yönetiminde etkin kararlar alabilme olanağı ortaya çıkmaktadır. Daha önemlisi demokratik önderlik, kendilerini içinde buldukları örgütün bir parçası olarak hissetmeye başlayan iş görenleri olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkileme sürecinde önder, başarıyı taktir ederek ve karar alma sürecine iş göreni dahil ederek, örgüt üyesinin kendisine değer verildiğini hissetmesini sağlamak ve bu sayede iş görenin motivasyonunu üst düzeyde tutmasının yolunu açmaktadır. Demokratik önderliğin olumsuz yanı ise, karar alma sürecinin yavaş işlemesine nedeniyle oluşabilecek sorunlardır. Bu nedenle esnek yapılar gerektiren durumlarda bu önderlik tarzı başarısız kalmaktadır.<sup>44</sup>

Öndere bağımlılığın düşük, üyeler arası geçimsizliğin az, katılımın yüksek olduğu örgütsel yapılarda, demokratik önderlikten bahsedilebilir.<sup>45</sup> Bu açıdan bakıldığında, ahlaki açıdan da önderliğin, demokratikleşmek olduğu söylenebilir.

#### **2.4.1.4. Bırakınız Yapsınlar Tarzı Önderlik**

Bu tip önderler, ellerinde bulundurdukları yönetsel yetkiye çok az ihtiyaç duymakta ve iş görenleri, sıkı denetim yerine kendi haline bırakmayı tercih etmektedirler.<sup>46</sup> Ayrıca her iş görenin kendisine sunulan kaynaklar aracılığıyla planlar hazırlamasının mümkün olduğu bu önderlik tarzında, önderin temel görevi kaynak sağlamak ya da uygun çalışma ortamının hazırlanması ile ilgili problemleri çözmek olarak ortaya çıkmaktadır. Bırakınız yapsınlar tarzı önderliğin, yönetim sahasında henüz güncel bir kavram olan, “personeli güçlendirme” anlayışıyla oldukça yakından ilgili olması etkinlik, üretkenlik ve verimlilik gibi konularda iş görenleri olumlu yönde etkilemesine neden olmaktadır. Böyle bir ortamın ise, yeni düşüncelerin filizlenebilmesi için oldukça uygun olduğu söylenebilir. Diğer yandan teknik bilgi seviyesi düşük, takım çalışmasına uygun olmayan ve sorumluluk duygusu bulunmayan iş görenlerin sevk ve idaresinde bu önderlik tarzının başarısız kaldığı görülmektedir.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s.73.

<sup>45</sup> Toker DERELİ : a.g.e., s.195.

<sup>46</sup> Adel SAFTY, et al. : **Multidisciplinary Global Leadership**, The University of Bahçeşehir, İstanbul, 2003, s.328.

<sup>47</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s. 74.

Bilgi toplumunda bilgi çalışanlarına önderlik yapmak, verilen emirlerin uygulanması biçiminde gerçekleşmemektedir. Günümüzde ekip çalışması yapabilmek, ekip bilgisi oluşturabilmek ve bu bilgiyi örgüt bilgisi haline getirebilmek zorunluluğu, birlikte uyum içinde çalışmayı ve bir takım oyuncusu olmayı gerektirmektedir. Ekip çalışmasına örnek olarak bir nehirde kürek çeken takım ve bu takımın her bir oyuncusu gösterilebilir. Kürek takımının sekiz kişilik ekibi birbirlerine ters yönde oturmakta, bir birleri ile hiç konuşmamakta ve mümkün olduğunca hızlı şekilde kürek çekmektedirler. Günümüz örgütleri de tıpkı bir kürek takımı gibi, bir birlerini her an görmeseler bile yeteneklerinden emin, belirli bir hedefe varabilmek için kararlı oyunculara ihtiyaç duymaktadır. İşte ekip çalışması da bu anlamda önemlidir. Takım oyuncusu olmak ise, bulunulan takımın bir parçası olmak anlamına gelmektedir.<sup>48</sup>

## **2.4.2. Önderlik Güç Türleri ve Kaynakları**

### **2.4.2.1. Önderlik Gücünün Kaynakları**

Gücün temelde iki kaynağı vardır. Birincisi geleneksel güç kaynaklarıdır. Bunlar belirli bir makamdan kaynaklanan güçtür. İkicisi kişisel güç kaynaklarıdır. Kişisel güç kaynakları, öndere yapılan atıflardan kaynaklanmaktadır. Bir örgütte önderin iş görenleri etkileyebilmek için kullandığı beş değişik güç kaynağından söz edilebilir. Bunlar sırasıyla; 1- Zorlayıcı güç, 2- Yasal güç, 3- Ödüllendirme gücü, 4- Karizmatik güç, 5- Uzmanlık gücüdür.<sup>49</sup> Max Weber ise yetki tiplerini geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel olarak sınıflamaktadır.<sup>50</sup>

Önderliği, etkili güç kullanma süreci olarak tanımlamak imkan dahilindedir. Burada kullanılan güç kavramı, başka insanları etkileyebilme yetisini ifade etmektedir. Başka deyişle, önderin iş görenleri, buyrukları doğrultusunda hareket etmeye sevk edebilmesidir. Örgüt üyelerini etkilemek ise, önderin sahip olduğu gücü kullanırken yararlandığı süreci ifade etmektedir. Görüldüğü üzere güç ve etkileme, anlam ve işlev olarak çok yakın ve birbirini destekler nitelikteki iki kavramdır. Çünkü, diğer insanları

<sup>48</sup> Charles HANDY : “Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları”, (Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000, s. 38.

<sup>49</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., 2004, s. 18.

<sup>50</sup> Melih ARAT : **21. Yüzyıl için Yönetim : Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar**, Data Teknik Bilgisayar Sistemleri Tic. San. A.Ş., İstanbul, 1998, s.86.

etkileyebilmek, kişisel gücü arttırdığı gibi, kişisel gücün artması da başkalarını etkileme sürecini hızlandıracaktır. Diğer taraftan yetki (otorite), Max Weber tarafından ayrıntılı olarak incelenen bir kavramdır. Weber yetkiyi (otorite), örgüt çalışanlarının bilinçli, istekli ve koşulsuz biçimde üstlerinin emirlerini yerine getirmeleri olarak tanımlamaktadır. Weber'e göre, üstlerin iş görenlere emir vermeleri, örgüt içi mevkilerinden kaynaklanan yasal haklarıdır.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s.18.



## Üçüncü Bölüm

### 3. ÖNDERLİK YAKLAŞIMLARI

#### 3.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Geçen yüzyılın başlarında, ekonomik ya da siyasi bir sistemde önder kim olmalıdır ? veya ne tür önderlik tarzları başarılı olmaktadır ? gibi bazı sorulara cevap bulmak adına çok sayıda araştırma yapıldığına ve günümüzde de yapılmakta olduğuna, bir önceki bölümde değinilmişti.

Bu ilk dönem önderlik yaklaşımı, geleneksel yaklaşım ya da özellikler yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. İsminden de anlaşılacağı gibi yaklaşımın temel aldığı görüş, belirli bazı özelliklere sahip olan insanların, önder olmaya daha yakın ve önderlik konusunda daha başarılı olduğu şeklinde ifade edilebilir.<sup>1</sup> Bu yaklaşım, sanayi toplumu içerisinde henüz dikey ve kapalı örgüt yapısının hakim olduğu ilk dönemlerde etkili olmuştur.<sup>2</sup>

Özellikler yaklaşımıyla ilgili yapılan araştırmalar neticesince, doğuştan gelen ve önderi önder yapan özelliklerin bazıları yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık ve güzellik, hitabet, zeka, bilgi, insan ilişkileri, inisiyatif sahibi olma, duygusallık, dürüstlük, samimiyet, açık sözlülük, kendine güven, kararlılık ve iş başarma yeteneği olarak

---

<sup>1</sup> Uğur ZEL : **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s.94.

<sup>2</sup> Peter F. Drucker : **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1993, s.103.

sıralanabilir. Kişisel özellikler, yetenek ve sosyal beceriler olarak üç farklı alan altında toplanan özellikler ise, Tablo 3’de verilmiştir:<sup>3</sup>

**Tablo 3 : Özellikler Yaklaşımı**

| KİŞİSEL ÖZELLİKLER            | YETENEK           | SOSYAL BECERİLER      |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Uyum sağlama                  | Zeka              | İşbirliği sağlama     |
| Normallığı ayarlama           | Yargı ve Kesinlik | Yönetici kabiliyeti   |
| Saldırganlık ve Hakkını arama | Bilgi             | Yardımlaşma           |
| Üstünlük                      | Akıcı konuşma     | Popülerlik ve Prestij |
| Duygusal denge ve Kontrol     |                   | Sosyal olma           |
| Bağımsızlık                   |                   | Sosyal paylaşım       |
| Orijinallik                   |                   | Nezaket ve Diplomasi  |
| Kişisel bütünlük              |                   |                       |
| Öz-güven                      |                   |                       |

**Kaynak :** “Liderlik Teorileri”, <http://www.insankaynakalari.com/>, 31. 05. 2007.

Tablo 3’de görüldüğü gibi, özellikler yaklaşıma göre bir önderde bulunması gereken başlıca kişisel özellikler uyum sağlama, duygusal denge, kontrol ve özgüven şeklindedir. Bunun yanında iş birliği sağlama, yardımlaşma, paylaşma ve nezaket gibi sosyal becerilerle birlikte zeka, bilgi ve hitabet yeteneği de önderlik özellikleri arasında gösterilmektedir.<sup>4</sup>

Özellikler yaklaşımı üzerine ilk araştırmaları yapan Thomos Carlyle, önderliği doğuştan gelen bazı yetenekler zincirine bağlamıştır. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarla yaklaşımın eksik yönleri giderilmeye çalışılmış ve Stogdill’in ortaya attığı 300 önderlik özelliği, tekrar düzenlenerek sınıflandırılmıştır. Bu düzenlemeler sonucunda Mann, Stogdill’in ortaya attığı özelliklerden yalnızca zeka ile önderlik arasında bir ilişki olduğunu fakat bunun haricindeki özelliklerin, önderlikle doğrudan

<sup>3</sup> Mümin ERTÜRK : **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Betaş Yayınevi, İstanbul, 2002, s.155.

<sup>4</sup> Tamer KOÇEL : **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Betaş Yayınları, İstanbul, 2003, s.588.

ilişkilendirilemeyeceğini savunmuştur. Öte yandan Stogdill 1974’de, önderlik özelliklerini, yukarıda tablo 3 olduğu gibi yeniden sınıflandırmıştır.<sup>5</sup>

1980’li yıllara değin, bu şekilde farklı yönleri incelenen özellikler yaklaşımı, aynı zamanda çeşitli konularda da eleştirile gelmiştir. Bu eleştirilerin genelde, bütün zaman ve şartlarda geçerli olabilecek özelliklerin, önderlik konusunu açıklamakta yetersiz kaldığı ve diğer değişkenlerin göz ardı edildiği yönünde olduğu görülmektedir. Önderliğin kişisel özelliklerinin tekrar gündeme geldiği bir dönemde Kenny ve Zaccara 1983 yılında, konuyu daha detaylı istatistiki incelemelere tabi tutarken, 1986’da Lord, Vader ve Alliger, önderlik özelliklerinin belirlenmesi için kullanılan ölçeklere, madde analizi uygulamak suretiyle çeşitli düzeltmeler yapmışlardır. Sonuçta, Stogdill ve Mann’ın ortaya attığı önderlik özelliklerini, çeşitli özelliklerle önderlik yapabilme yeteneği arasındaki bir ilişki olarak değil, bu özelliklerle etkin önderlik becerileri arasındaki bir ilişki olarak yanlış değerlendirdikleri görüşü ağırlık kazanmıştır.<sup>6</sup>

Bazı kişilik özelliklerini, önderliğin geneline yayması konusunda eleştirilere hedef olan özellikler yaklaşımı, genel olarak incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir.<sup>7</sup>

- Kişiliğin bazı özellikleri ile önderlik arasında doğrusal bir ilişki olmasına karşın, bu ilişki çevresel şartlara, içinde bulunulan duruma ve görevin yapısına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu değişkenler göz önüne alınarak bakıldığında, önderlik gibi çok değişkenli ve karmaşık bir sürecin, özellikler yaklaşımında olduğu gibi, sadece bazı kişisel özellikler temelinde açıklanamayacağı görülmektedir.

- Çevresel şartlar, durum ve görevin yapısı gibi değişkenler dikkate alınarak, özellik yaklaşımı üzerinde yapılan araştırmalardan, önderlik eğitiminde yararlanılabilir.

---

<sup>5</sup> Şule ERÇETİN : **Liderlik Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.28.

<sup>6</sup> A.g.e., s.29.

<sup>7</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.101. ; Şule ERÇETİN : a.g.e., s.31.

## 3.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR

Örgüt içinde önderin kullandığı haberleşme türü, yetki devri, denetim şekli gibi davranışları ve bunların iş görenler üzerindeki etkilerini konu alan yaklaşım, önderin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olarak bu davranışları kabul etmektedir. Davranışsal yaklaşım üzerinde yapılan araştırmalar aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

### 3.2.1. Ohio State Araştırmaları

1945 yılında, Ohio State Üniversitesinde başlayan bu araştırmalar, bir çok askeri ve sivil yönetici üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sürecinde, önce önderliğin çeşitli tanımları belirlenmiş, sonra bu tanımlar faktör analizinden geçirilerek önderlik sürecinin önemli unsurları belirlenmeye çalışılmıştır.

Ohio State araştırmaları sonucunda, önderlik davranışlarını anlamlandıran ve biçimlendiren iki bağımsız değişkenin varlığı tespit edilmiştir. Bu iki değişkenden biri, bireyi dikkate alma eğilimi, diğeri ise inisiyatiftir.<sup>8</sup>

1) Bireyi Dikkate Alma Eğilimi: Bir örgütte önderin, güven ve saygı temelinde iş görenlerle dostluk ve arkadaşlık kurması yönündeki önderlik eğilimlerini içermektedir. Bireyi dikkate alma tarzı davranış sergileyen önderler, iş görenlere ağırlık vermektedir. Buna karşın, önderin bu ilgisi, beşeri ilişkiler yaklaşımından daha farklı olarak cereyan etmektedir. Başka değişle beşeri ilişkiler yaklaşımının daha ötesinde bir anlayışla, önderin örgüt üyelerinin her türlü gereksinimlerine cevap vermesi, sorunlarıyla ilgilenmesi, kısacası bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir.

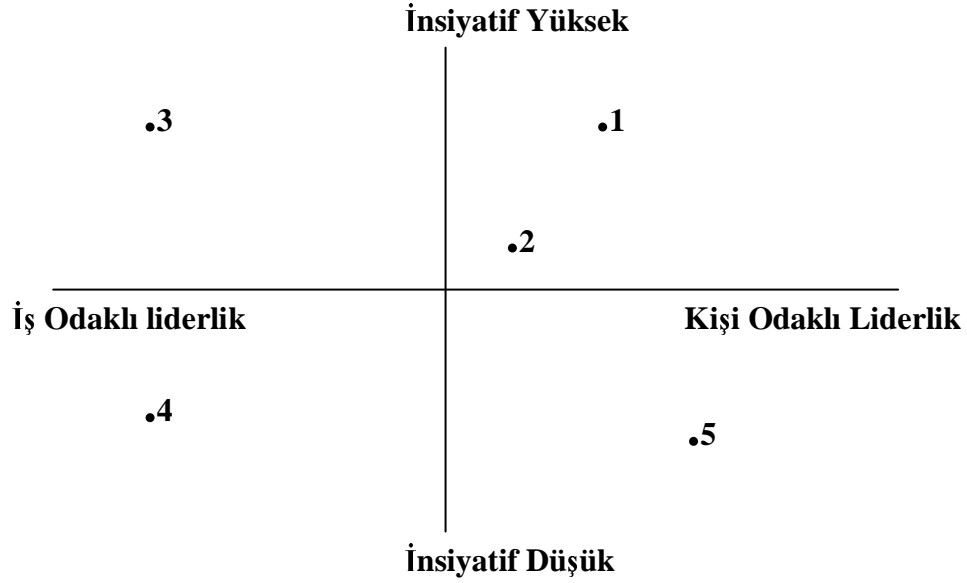
2) İşi Dikkate Alma Eğilimi (İnisiyatif Etkeni): Örgütsel hedeflere ulaşma yolunda önderin, yapılması gereken işlerle alakalı olan planlama, yürütme, denetleme ve haberleşme gibi konulara öncelik vermesini ve bu doğrultuda davranışlar sergilemesini ifade etmektedir. Dolayısıyla iş merkezli önder davranışı, makam ve ceza

---

<sup>8</sup> Mümin ERTÜRK : *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Betaş, İstanbul, 2000, s.153.

gücünü gösteren eğilimleri kapsamaktadır. Kısacası bu eğilim, önderin işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi vurgulamaktadır.<sup>9</sup>

**Şekil 1:** Çeşitli Önder Davranışları



**Kaynak :** Tamer KOÇEL : a.g.e., s.591.

Şekil 1’de 5 ayrı önder, değişik davranış noktalarında yer almaktadır. Ohio State araştırmaları çerçevesinde bakıldığında, 1. noktada bulunan önder davranışlarında, örgütsel hedefler doğrultusunda işe ve örgüt üyelerine önem veren bir eğilim gösterirken, 4. noktada bulunan önder, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermemekte ve bunun yanında işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir. Öte yandan yapılan araştırmalar sonucunda, bireyi dikkate alarak yapılan önderliğin, iş görenlerin örgütte daha uzun kalmalarıyla doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, örgütsel verimlilik açısından, bireyi ve işi aynı anda dikkate alarak yapılan önderlik çok daha fazla yarar sağladığı görülmektedir. Yine içinde bulunulan çevresel koşulların,

<sup>9</sup> Tamer KOÇEL : a.g.e., s.590.

bireyi ve işi dikkate alan önderlik tarzları üzerinde temel belirleyici olduğunu söylemekte yarar vardır. Bu çalışmasının temel bulguları aşağıdaki gibi gösterilebilir:<sup>10</sup>

- Önderde bireyi dikkate alma eğilimi arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı düşmektedir.
- Önderin işi dikkate alma eğilimi arttıkça, örgüt üyelerinin verimliliği artmaktadır.

### 3.2.2. Michigan Araştırmaları

1947 yılında, Rensis Likert'in öncülüğünde Michigan Üniversitesinde başlayan araştırmaların, Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı döneme denk geldiği görülmektedir. Michigan araştırmaları - Prudential Insurance Company'de - yirmi adet yüksek ve yirmi adet düşük verimlilikte seçilen ekipler üzerinde yürütülmüştür.<sup>11</sup> Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, Ohio State Üniversitesi önderlik araştırmalarıyla ulaşılan sonuçlarla paralellik arz ettiği dikkat çekmektedir.<sup>12</sup>

Örgüt üyelerinin verimliliğini yükseltme yolunda, en etkili önderlik davranış tarzı ya da eğilimini tespit etmek amacıyla başlayan Michigan araştırmalarında, deneklerden elde edilen verilerin analize tabi tutulması ile iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel önderlik davranışı ortaya çıkmıştır.<sup>13</sup> Bu iki önderlik davranışı, Ohio State araştırmaları sonucunda ortaya çıkan önderlik eğilimleriyle aynı olduğu ve yukarıda açıklandığı için burada tekrar verilmemiştir.

Bu iki araştırmanın bulguları ışığında, en uygun önderlik eğilimi olarak şekil 1'de birinci noktada gösterilen, iş ve birey merkezli önderlik davranışları kabul edilmektedir. Bu iki araştırma eksik yönleriyle birlikte, aynı alanda başka çalışmaların yapılmasına esin kaynağı olarak davranışsal yaklaşımları geliştirmiş ve önderlik alan

---

<sup>10</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.103. ; Tamer KOÇEL : a.g.e., s.591. ; "Liderlik Teorileri", <http://www.insankaynaklari.com/>, 31. 05. 2007.

<sup>11</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.104.

<sup>12</sup> Mümin ERTÜRK : a.g.e., s.154.

<sup>13</sup> Şule ERÇETİN : a.g.e., s.34-35.

yazınına yeni kavramlar kazandırmışlardır. Davranışsal yaklaşımın benzer bulgulara ulaşan bu iki araştırmasından çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir;<sup>14</sup>

- Michigan Üniversitesi araştırmaları ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarının her ikisinde de önderlik, iş merkezli davranış tarzı ve birey merkezli davranış tarzı olmak üzere iki temel önderlik davranış anlayışı üzerine bina edilmiştir. Buna karşın, önderlik davranışları, iki temel boyutla sınırlandırılmayacak kadar karmaşık bir yapı arz etmektedir.

- Yine Michigan Üniversitesi araştırmaları ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarının her ikisinde de, bütün dünyada geçerli olduğu kabul edilen önderlik tarzlarından söz edilmektedir. Oysa bilgi toplumunda sürekli değişen bir çevrede varlıklarını devam ettiren çağdaş örgütler için, böyle bir genelleme geçerliliğini çoktan yitirmiştir.

- Her iki araştırma üzerinde yapılan tartışmaların odak noktası örgüt kaynakları, teknoloji, kültür ve örgüt iklimi gibi durumsal değişkenlerin göz ardı edilmesi olarak belirginleşmiştir.

Sonuçta Michigan Üniversitesi araştırmaları ve Ohio State Üniversitesi araştırmaları, bir takım davranış tarzlarının örgüt üyeleri ve ekip çalışmaları üzerindeki etkilerini ve bir takım ipuçlarını gün yüzüne çıkarması açısından, önemli olarak kabul edilmektedir.

### **3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

Davranışsal yaklaşım konusundaki bir diğer araştırmada, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yapılmış olanıdır. Araştırmada Blake ve Mouton, önderlik davranış tarzlarını yönetim matrisine dönüştürmüştür. Blake ve Mouton'un, örgüt geliştirme seminerlerinde eğitim amaçlıda kullanılan bu modelinde, önderlik davranışlarında ağırlık verilen eğilimler, üretime yönelik eğilimler ve kişiler arası ilişkilere yönelik eğilimler olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. Ayrıca her iki önderlik eğilimi de, kendi içindeki etkenlerle ilgili dereceleri gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır. Bu önderlik yaklaşımına göre, önder davranışlarında öncelik verimliliğe değil, bireysel

---

<sup>14</sup> A.g.e., s.33.

ilişkilere verilmelidir. Çünkü örgüt içinde önder, ilk olarak iş görenlerin işten doyum almalarını sağlamalıdır. İşte bu nedenle önderlerin, örgüt üyelerinin sorumlu oldukları işlere müdahale etmeden, 'iş yapan o işi en iyi bilendir' mantığıyla hareket ederek, iş görenlerin görevleri üzerinde planlama, düzenleme, karar alma ve değiştirme olanakları vermeleri ve bu sayede onlara duygusal destek sağlamaları gerekmektedir. Yine bu yaklaşıma göre önder, iş görenlerin yakın ve sıkı denetiminden ziyade, daha genel örgüt denetimden yana olmalıdır. Çünkü modele göre, huzurlu bir örgüt iklimi ve verimli bir çalışma ortamı için, bireysel ilişkiler oldukça önemlidir. Bu yaklaşımın yönetim matrisine göre, aşağıda açıklamalarıyla birlikte verilen beş önderlik türü bulunmaktadır.<sup>15</sup>

1) Etkili olmayan önder (1.1 tip): Örgütte kalabilmek için gerekli işlerin yapılmasında en az seviyede çaba harcayan önder tipidir.

2) Klüp önderi (1.9 tip): Bu tip bir önder iş görenlere karşı oldukça düşünceli, samimi ve iyimser ilişkilere önem vermesine karşın, işe karşı olan ilgisi en alt seviyededir.

3) Görev önderi (9.1 tip): Bu tip önder, örgütsel verimliliği sağlama yolunda sahip olduğu yetkiyi oldukça iyi kullanırken, bireysel ilişkilere ilgisi yok denecek kadar azdır.

4) Örgüt önderi (5.5 tip): Örgüt amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken işlerle, bu işleri yapacak örgüt üyeleri arasındaki eşgüdümü ve dengeyi sağlamaya çalışan uzlaştırmacı bir önder tipidir.

5) Ekip önderi (9.9 tip): Bu tip bir önder, kendilerini işlerine adayan örgüt üyeleriyle birlikte örgütsel yüksek verime odaklanmıştır. Karşılıklı ilişkilerde güven ve saygı en üst seviyededir.

Bu beş tip önder eğilimi yönetim matrisinde, Şekil 2'de olduğu gibi gösterilebilir.

---

<sup>15</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.107.



**Şekil 2: Önderlerin Örgüt Üyelerine ve Üretime Yönelik Eğilimleri**

|                                       |     |    |     |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|---------------------------------------|-----|----|-----|---|---|---|-----|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------|-----|
| KİŞİLER ARASI İLİŞKİLERE YÖNELİK OLMA | ÇOK | 9  | 1,9 |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  | 9,9                  |     |
|                                       |     | 8  |     |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|                                       |     | 7  |     |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|                                       |     | 6  |     |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|                                       |     | 5  |     |   |   |   | 5,5 |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|                                       |     | 4  |     |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|                                       |     | 3  |     |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|                                       |     | 2  |     |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|                                       | AZ  | 1  | 1,1 |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |                      | 9,1 |
|                                       |     | 1  | 2   | 3 | 4 | 5 | 6   | 7 | 8 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |     |
|                                       |     | AZ |     |   |   |   |     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  | ÜRETİME YÖNELİK OLMA | ÇOK |

**Kaynak :** Tamer KOÇEL :a.g.e., s.593.

Blake ve Mouton'a göre, Şekil 2'de görülen beş önderlik tipinden en etkili olanı ekip önderliğidir. Bu tip önderlerin, iş başarısında artış ve devamsızlıklarda düşüş meydana getireceği öngörülmektedir. Ayrıca iş zenginleştirilmesi ve iş görenlerin karar sürecine dahil edilmesi durumlarında, ekip önderinin etkisi daha da artacağı varsayılmaktadır.<sup>16</sup>

Öte yandan, Blake ve Mouton'un yönetim matrisinde yer alan beş önderlik tipi arasında en etkili olanının ekip önderi (9.9) olduğunu ileri sürmelerine karşın, bu tip önderliğin iş zenginleştirilmesi, verimlilik, devamsızlık gibi konularda olumlu sonuçlar vermediği, uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca bu yaklaşımın,

<sup>16</sup> A.g.e., s.106.

uzmanlar ve araştırmacılar tarafından fazla destek görmemesi, yönetim çevrelerince güven duyulmayan bir yaklaşım olarak kalmasına yol açmıştır.<sup>17</sup>

### 3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Mc Gregor'a göre, önderlerin davranışlarına yön veren en önemli etkenlerden biri, örgüt üyeleri hakkındaki inançları ve varsayımlarıdır. Bu inanç ve varsayımlar, önderlerin örgüt üyelerine karşı olan tutumlarını belirlemektedir. Bu doğrultuda Mc Gregor, insan davranışı konusunda iki farklı ve birbirine zıt görüş ortaya atmıştır.<sup>18</sup>

Mc Gregor'un varsayımları, birbirinden farklı yöndeki görüşlerden oluşan iki başlık altında, X'tipi insan ve Y'tipi insan olarak incelenmektedir. Bu iki teori aşağıda gösterilmiştir;<sup>19</sup>

#### X' tipi insan;

a) Bu tip bir insan, çalışmaktan hoşlanmamakla birlikte, işten kaçmak için yakaladığı fırsatları da kaçırmamaktadır.

b) Bu tip bir insan, sorumluluklardan mümkün olduğunca kaçınmakta, çalışırken fazla istekli olmamakta ve tedbire çok önem vermektedir. Tedbiri, isteksiz yaptıkları işler üzerinde, sorumluluk almamak için bir kalkan olarak kullanan bu tip insanlar için, eğer yerindeyse tembelliğin diğer adının tedbir olduğu söylenebilir.

c) Dolayısıyla bu tip insanların düzenli ve verimli çalışmalarını sağlamak için, onları sürekli zorlamak, sıkı denetim altına almak ve amaçları gerçekleştirmek için de ceza gücünün caydırıcılığından faydalanmak gerekmektedir.

#### Y' tipi insan;

a) Bu tip bir insan için iş, oyun ya da dinlenme anlamına gelmektedir.

<sup>17</sup> Tamer KOÇEL : a.g.e., s.590. ; Uğur ZEL : a.g.e., s.107.

<sup>18</sup> Mümin ERTÜRK : a.g.e., s.150.

<sup>19</sup> Tamer KOÇEL : a.g.e., s.594.

b) Eğer bu tip bir insan tembellik eğilimi gösteriyorsa, bunun nedeni olarak tecrübeleri ve içinde bulunduğu şartların yetersizliği gösterilebilir. Çünkü, bu tip bir insanlar doğuştan tembel değillerdir.

c) Bu tip bir insan, kendi belirlediği amaç ya da amaçlar doğrultusunda, kendi kendini denetleyerek çalışmaktadır.

d) Bu tip insanların çalışma konusunda doğuştan belirli bir alt yapısı vardır. Uygun şartları bulduğunda, bu yeteneklerini geliştirmekte ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenmektedir.

e) Önderlerin, Y tipi bireylerden oluşan örgüt üyelerine karşı yapmaları gereken, uygun çalışma ortamı oluşturmak ve bu tip iş görenlerin kendi kendini geliştirmelerinde onlara yardımcı olarak sahip oldukları enerjiyi, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını sağlamak olarak özetlenebilir.

### **3.2.5. Likert'in Sistem Modeli**

Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğindeki bu çalışma, modele de ismini veren Likert tarafından gerçekteşirilmişdir. Likert'in, Sistem 4 adını verdiği bu yaklaşım, önder davranışlarını istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Bu dörütlü sistemin her bir bölümü, aşağıda Tablo 4'te görüldüğu gibi belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsamaktadır.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.109.

**Tablo 4 : Likert'in Sistem 4 Modeli**

| <b>ÖNDERLİK DEĞİŞKENİ</b>                       | <b>SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)</b>   | <b>SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)</b>                             | <b>SİSTEM-3 (KATILIMCI)</b>  | <b>SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)</b>                            |
|---|--|---|--|---|
| <b>1. İŞ GÖRENLERE OLAN GÜVEN</b>               | İş görenlere güvenmez  | Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir | Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili hakimiyete sahip olmak ister. | Bütün konularda tam olarak güvenir.                     |
| <b>2.İŞ GÖRENLERİN ALGILADIĞI SERBESTİ</b>      | İş görenler iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler. | İş görenler kendilerini fazla serbest hissetmezler.                 | İş görenler kendilerini oldukça serbest hissederler.                 | İş görenler kendilerini tamamı ile serbest hissederler. |
| <b>3. YÖNETİMİN İŞ GÖRENLERLE OLAN İLİŞKİSİ</b> | İş ile ilgili sorunların çözümünde iş görenlerin fikirlerini nadiren alır.                   | Bazen İş görenlerin fikirlerini sorar.                              | Genel olarak İş görenlerin fikirlerini alır.                         | Daima İş görenlerin fikirlerini alır.                   |

**Kaynak :** Tamer KOÇEL : a.g.e., s.596.

Tablo 4'de görülen, yüksek verimliliğe sahip ekiplerin yönetimi Likert'e göre, sistem-3 ve sistem-4 tarzı bir yönetim anlayışı ile, buna karşın verimliliği düşük ekipler, sistem-1 ve sistem-2 tarzı bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmektedir.<sup>21</sup>

Likert'in Sistem-4 yaklaşımı ile ilgili olarak, esasa ilişkin birtakım eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştirilerin bir bölümü, sistem-4 yaklaşımının, her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayılması konusundadır.<sup>22</sup>

### **3.3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARI**

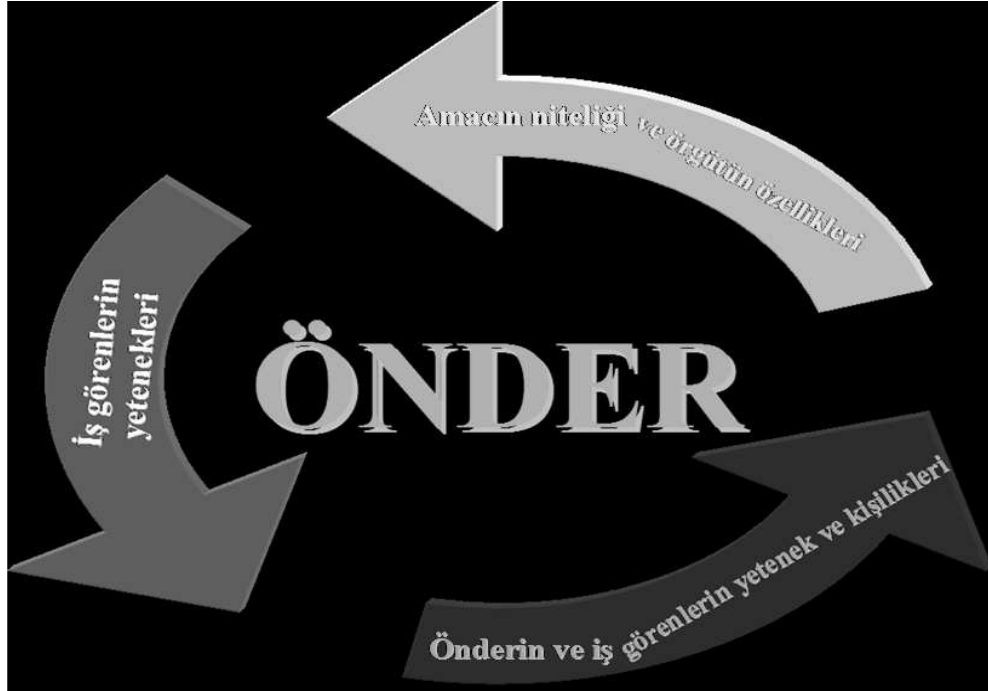
Önderlik sahasında daha gerçekçi ve kapsamlı, dönemin gereklerini yakalayabilecek bir yaklaşıma olan ihtiyacın, gerek özellikler yaklaşımları ve gerekse davranışsal yaklaşımlarda görülen bir takım eksikliklerden ve yetersizliklerden ötürü ortaya çıktığı bilinmektedir. Böyle bir gereklilikle kendisini hissettiren yeni yaklaşım

<sup>21</sup> Mümin ERTÜRK : a.g.e., s.157.

<sup>22</sup> Tamer KOÇEL : a.g.e., s.596.

ihtiyacı karşısında araştırmacılar, o güne kadar ortaya atılan diğer kuramların karışımından oluşan ve işin özellikleri ile durumun gerekliliklerini de dikkate alarak, daha çağdaş ve işlevsel bir yaklaşım geliştirmişlerdir. İşte içinde bulunulan durumun özelliklerini ve etkilerini dikkate almasından dolayı Durumsallık Yaklaşımı olarak adlandırılan bu yeni anlayış, önderliği ortam şartlarını da dikkate alarak açıklamaya çalışmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre, bir önderin etkinliğini belirleyen unsurlar, aşağıda Şekil 3’de gösterilmiştir.<sup>23</sup>

**Şekil 3 : Durumsallık Yaklaşımına Göre Önderin Etkinliğini Belirleyen Unsurlar**



**Kaynak :** Tamer KOÇEL : a.g.e., s.596’ dan esinlenerek hazırlanmıştır.

Şekil 3 incelendiğinde, durumsallık yaklaşımına göre önderlerin etkinliği; gerçekleştirilmek istenilen amacın niteliğine, örgüt üyelerinin yetenek ve beklentilerine, önderliğin icra edildiği örgüt iklimine, önderin ve iş görenlerin deneyim ve kişilik özelliklerine bağlı olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak durumsallık yaklaşımı, en etkili önderlik ilkelerinin, her durum ve şarta göre farklılık göstereceğini ileri sürmektedir. Temel durumsallık kuramları aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

<sup>23</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.113.

### 3.3.1. Fiedler'in Önderlik Modeli

Fred Fiedler, ilk Durumsallık kuramını geliştiren bilim adamıdır. Fiedler, geliştirdiği kuramında önderlik tarzlarını ölçebilmek için LPC (least preferred co-worker) ölçeğini geliştirmiştir. Geliştirdiği bu ölçeği kullanan Fiedler, davranışa yönelik (relationship oriented) ve işe yönelik (task oriented) olarak iki önderlik eğilimi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca kuramda önderlik davranışlarına, kişisel özellikler ve içinde bulunulan ortam şartları arasındaki etkileşimin yön verdiği kabul edilmiştir. Yine Fiedler'in, önderlik sürecini de işte bu etkileşim temelinde incelediği görülmektedir. Dolayısıyla kuramda, daha önceki yaklaşımların bulgularından da faydalanılarak, önderin kişilik özellikleriyle birlikte içinde bulunulan ortamın, önderlik sürecini ne ölçüde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Fred Fiedler, araştırmasında şu iki soruya cevap aramıştır;<sup>24</sup>

1) Belirli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı özelliklere sahip önderlerden biri etkiliyken; diğeri neden etkili olamamaktadır?

2) Belirli bir durumda etkili olan önder, bir başka durumda neden etkili olamamaktadır?

Araştırmaları neticesinde Fiedler, iş ve ilişki merkezli olmak üzere, iki türlü önderlik biçimi belirlemiş ve en etkili önderlik tarzının, belirli bir duruma ve önderin o duruma uygun olup olmadığına bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

Ayrıca, bu önderlik biçimlerinin süreklilik arz ettiğini varsayan Fiedler, kolaylıkla değiştirilemeyeceğini de vurgulamıştır. Dolayısıyla iş merkezli önderlik tarzına sahip olan bir kişi, ilişki merkezli bir önderlik gerektiren durumda güçlük çekmekte ve başarılı olamamaktadır. Fiedler, bu şekilde güçlük çeken önderlerin, yukarıda ifade edildiği gibi kendi önderlik tarzlarını değiştirmeleri daha zor olacağından, içerisinde buldukları ortam şartlarını değiştirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Fiedler, önderin içinde bulunduğu durumu değiştirmekte; önder ve iş gören ilişkileri, görevin yapısı, makam gücü olmak üzere üç temel unsurdan

<sup>24</sup> "Liderlik Teorileri", a.g.e., 31. 05. 2007. ; Şule ERÇETİN : a.g.e., s.36.

yararlanabileceğini belirtmektedir. Bu üç unsur ve içerikleri aşağıdaki Tabloda yer almaktadır.<sup>25</sup>

**Tablo 5 : Fiedler'in Önderin Durumu Değiştirebilmesi için Önerdiği Unsurlar**

| <b>DURUMSAL FAKTÖRLER</b>                                    |  |   |
|--|--|---|
| <b>ÖNDER – İŞ GÖREN İLİŞKİSİ</b>                             | <b>GÖREVİN YAPISI</b>                                    | <b>MAKAM GÜCÜ</b>   |
| İş görenlere daha az<br>Yada daha çok zaman ayırın           | Yatay örgütlenmeye<br>Gidin                              | Konumunuzun size sağladığı gücü gerektirdiğinde kullanın          |
| İş dışında gezi, piknik vb. etkinlikler düzenleyin           | Hizmet içi eğitim<br>Faaliyetlerini artırın              | İş görenlerin işleriyle ilgili bilgi edinin                       |
| Güvendiğiniz İş görenlerden sizin için çalışmalarını isteyin | Görevle ilgili yönerge, diyagram, izlence vb. Geliştirin | İş görenlere ulaşan bilgiyi kontrol edin                          |
| İş görenleri ödüllendirin                                    | Danışın  | Yetkinizi göçerin   |
| Bilgiyi İş görenlerle paylaşın                               | Sorunlarınızı tanımlayın                                 | Karar alma ve planlama sürecine iş görenlerin katılımını sağlayın |
|  | Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin     | Bilgiyi saklamayın.   |
|  | Kararlı olun.  | Gücünüzün derecesini göstermek için çeşitli tuzaklar kurmayın.    |

**Kaynak :** Şule ERÇETİN :a.g.e., s.37.

Tablo 5’de görüldüğü üzere, durumu değiştirmek için önder iş gören ilişkisi; iş görenlerle görüşme süresini yeniden ayarlama, iş dışında gezi vb. etkinlikler düzenleme, ödüllendirme ve iş görenlerle daha fazla bilgi paylaşma yönünde kullanılmaktadır. Görevin yapısı ise; yatay örgütlenme, eğitim seminerleri, çeşitli iş tanımlamaları ve öz denetim gibi faaliyetleri içermektedir. Yine tablo 4’e bakıldığında, önder içinde bulunduğu durumu değiştirmek için son olarak makam gücünden yetki devrederek,

<sup>25</sup> Şule ERÇETİN : a.g.e., s.36.

bilgiyi paylaşarak ya da denetimli yetki kullanımını tesis ederek faydalanabildiği görülmektedir.

Sonuç olarak Fiedler'in geliştirdiği kuramın, hangi durumlarda hangi önderlik davranışlarının etkili olacağını araştırdığı ve bu yönüyle de davranışsal yaklaşımdan ayrıldığı görülmektedir. Bu yaklaşıma yöneltilen bazı eleştiriler ise aşağıda gösterilmiştir.<sup>26</sup>

- Durumsal değişkenlerin karmaşık olmalarından dolayı değerlendirilmeleri zordur.
- Stres, örgüt kültürü gibi durumsal değişkenler göz ardı edilmiştir.
- İş görenlerin özellikleri dikkate alınmamıştır.
- Önderin ve örgüt üyelerinin eşit düzeyde teknik yeterliliğe sahip oldukları varsayılarak, bu konu ihmal edilmiştir.

Fiedler, bu eleştirileri dikkate alarak zeka, stres ve tecrübe gibi diğer önemli sayılabilecek değişkenler ile önderlik süreci yeniden gözden geçirerek Kavramsal Yetenek Kuramını geliştirmiştir. Burada çalışmanın sınırlılıkları göz önüne alınarak bu kurama değinilmemiştir.

### **3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Kuramı**

Bu araştırma, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard öncülüğünde Önderlik Çalışmaları Merkezinde, Ohio Üniversitesi ve Reddin'in üç boyutlu önderlik teorisi çalışmaları birleştirilerek geliştirilmiş şeklidir.<sup>27</sup>

Bu kuramda Hersey ve Balnchard, etkili önderliğe ulaşmak için, değişik durumlar ile uygulanan önderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki kurmaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, görev ve ilişki merkezli olmak üzer iki önderlik eğilimine ulaşılmış ve bu önderlik eğilimleri ile iş görenlerin olgunluk seviyeleri arasında bağ kurulmaya çalışılmıştır. Olgunluk seviyesi, örgüt üyelerinin yürüttükleri

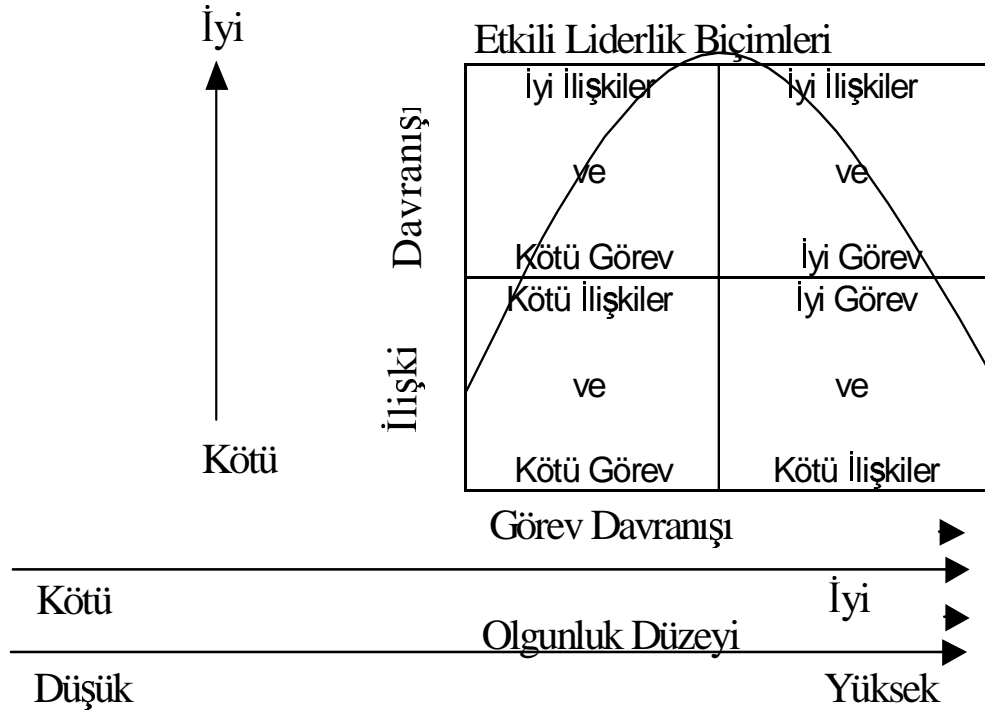
<sup>26</sup> Tamer KOÇEL : a.g.e., s.602. ; Şule ERÇETİN : a.g.e., s.39.

<sup>27</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.122.



işleri başarma isteği ya da ilave sorumlulukları üstlenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Kurama göre önemli olan, önderlik eğilimi ya da biçiminin, iş görenlerin olgunluk seviyeleriyle uyum içerisinde olmasıdır. Çünkü en etkili önderlik biçimi ile olgunluk düzeyi arasında doğru orantı bulunmaktadır. Önderliğin yaşam döngüsünü içeren Şekil 4'te, bu orantı görülebilir.<sup>28</sup>

**Şekil 4 :** Hersey ve Blanchard'ın Önderliğin Yaşam Döngüsü Modeli



**Kaynak :** Şule ERÇETİN : a.g.e., s.42.

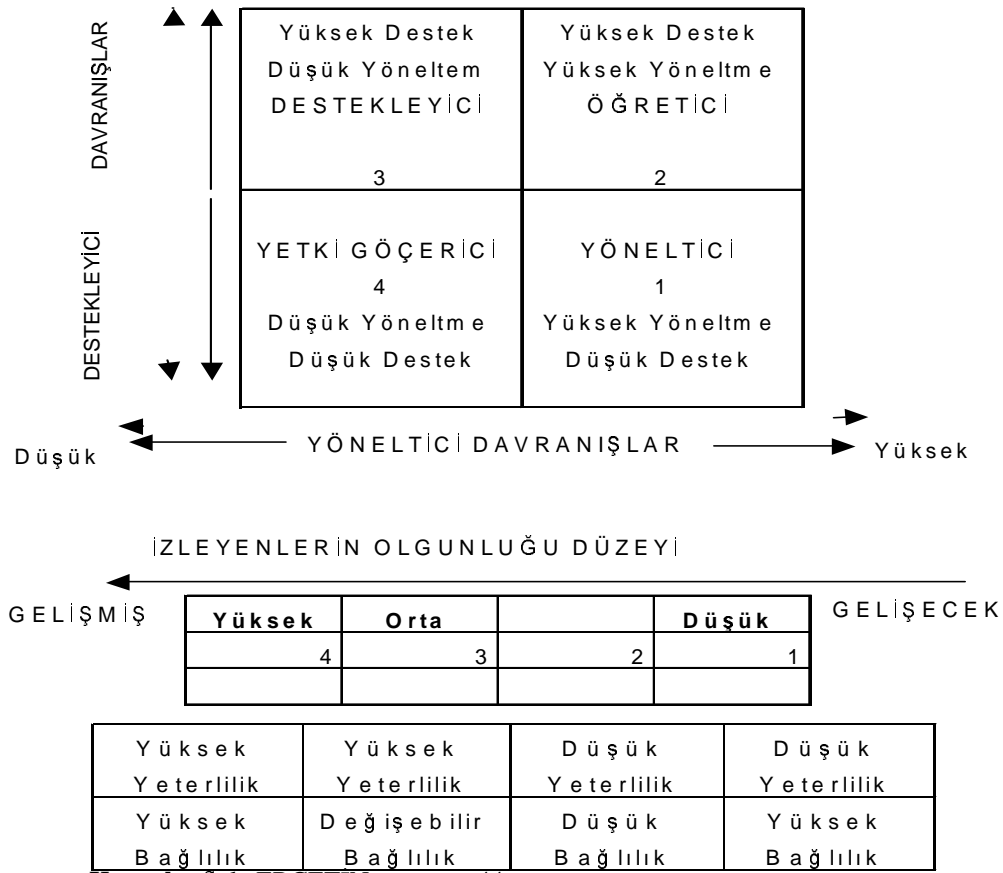
Şekil 4 incelendiğinde, daha az yetenekli, eğitim seviyeleri düşük ve özgüvenleri az olan iş görenler, kendilerine göre yetenek, eğitim ve özgüven seviyesi yüksek olan diğer iş görenlerin, önderlerinden bekledikleri davranışlardan daha farklı davranışlar görmek istemektedirler. Yine önder, olgunluk seviyesi düşük olan iş görenlere karşı, görev merkezli davranış eğilimi gösterirken, olgunluk seviyesi yükseldikçe bu davranış eğilimleri, yüksek görev ve yüksek ilişki merkezine doğru kaymaktadır. Bununla birlikte olgunluk seviyesinin yüksek düzeye ulaşması durumunda önder yüksek ilişki,

<sup>28</sup> Şule ERÇETİN : a.g.e., s.40.

düşük görev davranışı göstermekte ve iş görenlerin karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.<sup>29</sup>

Bu kuram, daha sonra Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Kuramın yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiş hali, Şekil 5’de verilmiştir.

**Şekil 5 : Blanchard Tarafından Yeniden Gözden Geçirilen önderliğin yaşam döngüsü Kuramına İlişkin Model**



**Kaynak :** Şule ERÇETİN : a.g.e., s.44.

Şekil 5’ de görüldüğü gibi, Blanchard tarafından geliştirilen önderliğin yaşam döngüsü kuramına göre önderlik tarzları destekleyici, öğretici, yetki göçerici ve yöneltici olmak üzere yeniden düzenlenmiştir. Bunun haricinde, iş görenlerin olgunluk düzeyi kavramı da, önderlik tarzlarını işlevselleştirecek şekilde, geniş kapsamda

<sup>29</sup> “Liderlik Teorileri” : a.g.e., 31. 05. 2007.

incelenerek yeniden tanımlanmıştır. Bu düzenlemelerle ilgili açıklamalar aşağıdaki gibi gösterilebilir;<sup>30</sup>

- Yöneltilici Önderlik: Önder, iş görenlerin görevini açık olarak tanımlamakta ve iş görenlere neyi, nerede, ne zaman ve nasıl yapacaklarını bildirmektedir. Ayrıca yapılan işleri denetlemekte ve iletişim tek yönlü gerçekleşmektedir.

- Öğretici Önderlik: Önder, iş görenlere alınan kararları açıklamakta ve onların fikirlerini almakta fakat denetlemeye de devam etmektedir.

- Destekleyici Önderlik: Önder, iş görenleri desteklediğini, onlara yetki devrederek göstermektedir.

- Yetki Göçerici Önderlik: Önder, iş görenlere yetki devretmekte ve sorumluluk vermektedir.

- Olgunluk düzeyi: İş görenlerin yeterlilikleri, örgüte olan güveni ve bağlılıkları olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin yeterlilik ve bağlılık seviyesi yükseldikçe, olgunluk düzeyinin artmasıyla birlikte daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenmektedir. Önderin, iş görenlerinin olgunluk düzeyine uygun ve bu düzeyi yükseltici bir önderlik eğilimi içinde olması gerekmektedir.

### 3.3.3. Hause'un Yol-Amaç Kuramı

Robert Hause ve Martin Evans öncülüğünde geliştirilen Yol-Amaç Kuramın, temelde motivasyon konusundaki beklenti teorisine dayandığı bilinmektedir.<sup>31</sup> Yol-Amaç Kuramında önderlerin, örgütsel amaçlara ulaşmak için iş görenleri, nasıl yönlendireceklerinin yolları aranmıştır.<sup>32</sup>

Bu kuramına göre bir önder iş tatminini, güdülenmeyi ve verimliliği etkileyebilmektedir. Buna karşın kuram, her durum ve şart için geçerli olabilecek bir önderlik tarzı olduğunu kabul etmemekte ve dört tip önderlik tarzından bahsetmektedir. Bu önderlik tarzları, aşağıda Tablo 6'da görülen destekleyici önderlik, yönlendirici önderlik, başarı-odaklı önderlik ve katılımcı önderlik tarzlarıdır.

<sup>30</sup> Şule ERÇETİN : a.g.e., s.40.

<sup>31</sup> Tamer KOÇEL : a.g.e., s.602.

<sup>32</sup> İlhan ERDOĞAN : *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 1997, s.346.

**Tablo 6 : Yol- Amaç Kuramı**

| DURUM                        | ÖNDERLİK TARZI               | SONUÇ   |
|------------------------------|------------------------------|---|
| İş görenlerin özgüveni düşük | Destekleyici Önderlik Tarzı  | İş görenlerin, işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir                 |
| Belirsiz durum               | Yönlendirici Önderlik Tarzı  | Ödüle giden yol kesinleşir  |
| İş için mücadele yok iken    | Başarı-Odaklı Önderlik Tarzı | Yüksek amaçlar belirler   |
| Yanlış ödüllendirme          | Katılımcı Önderlik Tarzı     | İş görenlerin isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler |

**Kaynak :** “Liderlik Teorileri” : a.g.e., 31. 05. 2007.

Tablo 6’da görüldüğü üzere Yol-Amaç Kuramı önderlik sürecinde yöneltici, destekleyici, katılımcı başarı merkezli olmak üzere, temel dört önderlik tarzı öngörülmektedir.

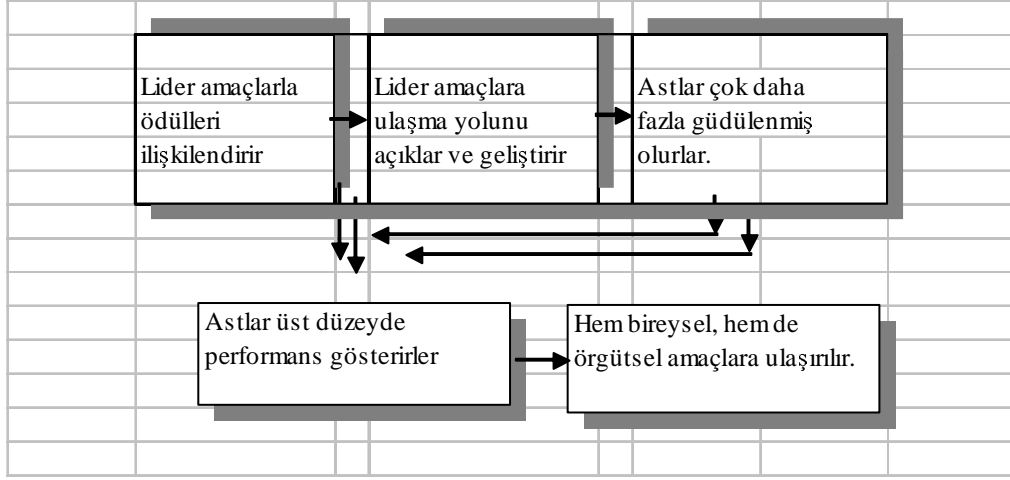
Ayrıca kuramda, önderlikle ilgili aşağıda verilen üç temel ilkedен bahsedilmektedir;<sup>33</sup>

- 1) Örgütte içerisinde, iş görenlerin bireysel amaçları belirlemek.
- 2) İş görenlerin belirlenen bireysel amaçlarına ulaşmaları için destek olmak. Bu sayede, örgütsel amaçlarda üst düzeyde iş gören katılımını ve verimliliğini sağlamak. Bu süreçte ödüllendirme gücünden yararlanmak.
- 3) İş görenlerin, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabileceklerine olan inançlarını kuvvetlendirmek.

Bu temel ilkelerin uygulandığı bir örgüt ikliminde, gerçekleşmesi olası görülen önderlik süresi, Şekil 6’daki gibidir.

<sup>33</sup> “Liderlik Teorileri”, a.g.e., 31. 05. 2007.

**Şekil 6 : Yol - Amaç kuramında Önderlik Süreci**



**Kaynak :** Şule ERÇETİN : a.g.e., s.46.

Şekil 6'daki standardı sağlayabilmek için önderin kontrol etmesi gereken ana değişkenler, işten duyulan tatmin ve rol belirsizliğidir. İşten duyulan tatmin, kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan ödüllendirici nitelikte gördüğü anlamına gelir. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.116.

## Dördüncü Bölüm

### 4. BİLGİ TOPLUMUNDA YENİ ÖNDERLİK MODELLERİ

#### 4.1. YENİ ÖNDERLİK MODELLERİ

Özellikle bilgi çağıyla birlikte sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda yaşanan ve günümüzde hala devam eden değişim sürecinden, önderlik kurumunun nasıl etkilendiğine önceki bölümlerde değinilmişti. Buna ek olarak yeni bir çağın tanınması, algılanması, yorumlanması, kabul ve retlerinin belirlenmesi, gereklerinin ve sınırlarının tespit edilmesi gibi önemli unsurlar, değişim kavramının kaçınılmaz olduğunu gün yüzüne çıkartmıştır.

Bu anlamda yirmi birinci yüz yılda yaşanan bilgi çağı ekonomisinde, örgütler açısından rekabetçi bir üstünlüğün yenilik yapma ve değişim temeline dayandığı kabul edilmektedir.<sup>1</sup> Buna karşın değişim sürecinin güç ve maliyetli bir iş olduğu da bilinmektedir.<sup>2</sup> Her şeye rağmen değişmeyen tek olgunun değişimin kendisi olduğu anlayışının, bilgi toplumunun temel belirleyicileri arasında olduğu görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Mustafa ÖZEL : **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayınları, İstanbul, 1996, s.179.

<sup>2</sup> Glen DOWELL and Anand SWAMINATHAN : “Racing and Back-pedaling into the Future: New Product Introduction and Organizational Mortality in the US Bicycle Industry, 1880 – 1918”, **Organization Studies**, March 2000, ss.1.

Öte yandan bilgiye dayalı bir değişimin örgüte en büyük faydası, beraberinde getirdiği esnek örgüt yapısı olarak belirtilebilir. Çünkü günümüzde artık, küçük bir örgüt gibi davranabilen, bu ölçüde yüksek manevra yeteneği bulunan ve öz yetenek sahibi olan firmalar başarılı olabilmektedir.<sup>3</sup>

Bu anlamda bilgi toplumu örgütleri süreçlerini yeniden gözden geçirerek küçültmekte, dış kaynaklardan daha fazla yararlanma yoluna gitmekte, temel yeteneklerini geliştirerek bu alanda uzmanlaşmakta, şebeke tipi örgüt yapılarına ve sanal örgütlere gün geçtikçe daha fazla yönelmektedirler.

Yine bilgi toplumu yeni ekonomik yapısının, örgütleri değişen koşullara uyumunu sağlayabilecek düzeyde yeterliliğe ve bu ölçüde önderlik becerilerine sahip bireyler bulmaları için zorlamakta olduğu görülmektedir.<sup>4</sup> Çünkü karmaşık sorunlara çağın gerektirdiği yenilikçi çözümleri bulabilmenin yolu, yapılacak köklü değişimlerden geçmektedir.<sup>5</sup>

21. yüzyılda önderler için değişimi yakalamak, tüm çevresel unsurların büyük bir hızla değişmesi, toplumsal hayatın büyük bölümünün değişimin baskısı altında olması ve geleceğin yenilik ve değişikliklerle örülü bir hayat tarzı gerektirmesi gibi nedenlerden ötürü kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir.<sup>6</sup>

Bugün için, esnek örgüt yapılarının kilit unsuru olarak değişim kabul edilmektedir. Dahası değişim kavramının da önderliği kaçınılmaz kıldığı ayrıca görülmektedir. Bunun nedeni, bilgi toplumunda yaşanan çok yönlü değişimlere ayak uydurabilmenin, ancak yol açıcı bir önderlerle mümkün olabileceği yönündeki genel kanaattir. Örnek vermek gerekirse, kuş kanat taşımakta fakat kanatlarda kuşu

---

<sup>3</sup> Charles SHEPHERD and Ahmed K. PERVAIZ : “From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 3, No: 2, 2000, ss.100. ; Larry FARELL : “Girişimcilik Üzerine Dersler”, **Power Dergisi**, Kasım 1997, s.141.

<sup>4</sup> Meredith D. ASHBY and Stephen A: MILES : Leaders Talk Leadership, **Oxford University Press**, 2002, ss.49.

<sup>5</sup> John H. BRADLEY and Frederic J. HEBERT : “The Effect of Personality Type on Team Performance”, [http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/The\\_effect\\_of\\_personality\\_type\\_on\\_team\\_performance.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/The_effect_of_personality_type_on_team_performance.htm), 01. 02. 2007.

<sup>6</sup> Alvin TOFFLER : **Üçüncü Dalga** (Çev. Ali SEDEN), Altın Kitaplar, İstanbul, 1998, s.22.

taşımaktadır.<sup>7</sup> Yine yönetim anlayışındaki değişimin, örgütsel yapıdaki değişimle yakından ilişkili olduğu görülmektedir.<sup>8</sup>

Buna bağlı olarak örgütün gövdeyi ve önderin de başı simgelediği, başka bir ifadeyle önderliğin doğal motiflerle ifade edildiği dönemler artık geride kalmıştır. Bunun nedeni bilgi çağında, önderlik sürecinin gerçekleştiği doğal çevre artık hiyerarşik bir yapı arz etmemektedir. Çünkü bilgi, önderliğin söz konusu olduğu her yerde, tüm sisteme yayılmış durumdadır ve hiçbir kişi, ekip ya da takımın tekelinde değildir. Bu durum ise dikey hiyerarşiden yatay örgüt yapılarına doğru bir dönüşüme neden olmaktadır. Çünkü bilgi, örgütün en küçük birimlerine dahi rahatlıkla girebilmekte, depolanabilmekte ve dolayısıyla örgütü tamamen sararak etkisi altına alabilmektedir. Günümüzde örgütlerin canlı organizmalar olarak ele alındığı düşünülürse, yabancı bir virüs karşısında insan vücudundaki bütün hücreler nasıl aynı anda harekete geçiyorsa ya da küçük balık sürüleri nasıl aynı anda dönüş manevrası yapıyorlarsa ve havada “V” şeklinde uçan bir kaz sürüsünde, en önde giden kaz yorulduğunda tekrar eden bir sıra ile nasıl arkaya geçerek kendisini diğer kazların kanatlarından çıkan hava akımına bırakarak dinlendiriyorsa, çağdaş örgüt ve önder etkileşiminin de aralarında ortak bir kolektif şuur olan örgüt üyelerinden oluşan bir takım ortaya çıkarması gerekmektedir.<sup>9</sup>

Önderlik üzerinde yapılan bir çok araştırmaya rağmen bugün, önderi önder yapan nedir sorusu hala tam olarak cevaplanmış değildir. Bununla birlikte iyi bir önderin en önemli özelliklerinden biri olumsuz olaylardan ders çıkarabilmek, kısmi başarısızlıkları çevrelerine hissettirmeden atlatabilmek olarak belirtilebilir. Bir başka deyişle, bilgi toplumunda ekip çalışmasına uygun takım oyuncularını yönetebilecek önderlerin, karışıklıkları fetheden insanlar arasından çıkacağı öngörülmektedir.<sup>10</sup>

Yine bu önderler, tedarikçilerden iş görenlere ve müşterilere kadar olan her türden insanla yeni iletişim köprüleri kurabilen ve örgütsel güdülenmeyi, ortak bir amaç

---

<sup>7</sup> John ADAİR : **Esin Veren Lider** (Çev.Fatma BEŞENEK), Dharma Yayınları, İstanbul, 2003, s. 71.

<sup>8</sup> Henry MINTZBERG and Ludo Van Der HEYDEN : “Organigraphs: Drawing How Companies Really Work”, **Harvard Business Review**, September - October 1999, ss.93.

<sup>9</sup> William BRIDGES : “İş Yapısı Değişken Kuruluşların Yönetimi”, (Çev. Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000, s. 44.

<sup>10</sup> Warren G. BENNIS, Robert J. THOMAS : “Liderlik Potaları”, (Çev. Barış ÖZÇORLU : **Lider Geliştirme**), MESS Yayınları, İstanbul, 2005, s.152.



duygusuna dönüştürebilen kişilerdir.<sup>11</sup> Burada iletişimin bu denli büyük bir öneme sahip olmasının nedeni, bütün örgüt üyelerini aynı nokta etrafında tutmayı sağlamasından kaynaklanmaktadır.<sup>12</sup>

Diğer yandan bilgi çağında örgütsel yönetim erkine sahip olan üst düzey yöneticiler, insan kaynaklarının ve müşterilerin gereksinimlerini ayrı ayrı ve aralarındaki ilişkileri de göz önüne alarak değerlendirmek durumundadır. Ayrıca örgütlerin kendi uzmanlıklarıyla ilgili özel bir alanda çok yönlü bilgi birikimi oluşturarak, örgüt vizyon ve hedeflerini müşteri beklentileriyle bütünleştirmeleri ve bu sayede kurumsal bilgi temeline dayanan rekabet stratejileri geliştirmeleri gerekliliği de göze çarpmaktadır.<sup>13</sup>

Rekabette söz sahibi olabilmek adına öz yeteneğe dayanan kurumsal stratejiler geliştirebilmek için cevap bulunması gereken önemli sorulardan biride, sadece görevini yapan iş görenler değil; işin asıl gereğini bulup onu yapan iş görenlerden oluşan bir örgütü yönetmenin gerekleri nelerdir sorusudur. Bu sorunun cevabı ise ancak, yeni bir önderlik anlayışı olarak verilebilmektedir. Çünkü iş yapısı sürekli olarak değişen bir ortamda, örgüt yönetimi için tamamen yeni önderlik vasıflarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda geleneksel yönetim ve önderlik anlayışı işlevsiz hale gelmektedir.<sup>14</sup>

Bahsi geçen bu yeni önderlik anlayışının ilk olarak göze çarpan aykırı yönleri; yüksek derecede insan sevgisine sahip sosyal bireyler olmaları, tiyatro veya sinema gibi sosyal etkinliklere düzenli olarak katılmaları, kitap okumaya her zaman vakit ayırmaları gösterilebilir. Çünkü günümüz örgütlerini yönetebilecek bireylerin, diğer iş görenleri sorun kaynağı olarak gören ya da örgüt içi korku, makam ya da her hangi bir biçimsel güce dayalı yetki kullanan insanlar olamayacağı genel olarak kabul gören bir husustur. Kaldı ki bu tür yöneticilerin, istisnalar bir tarafa bırakılırsa, bu güne kadar diğer

---

<sup>11</sup> Mike JOHNSON : **Gelecek Bin Yılda Yönetim** (Çev. Sultan GÜL), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1998, s.10.

<sup>12</sup> Tom PETERS : **Vay Canına Dedirtmek** (Çev. Meliha TEKİN, Burcu ŞENTÜRK), Pegasus Yayınları, İstanbul, 2006, s.199.

<sup>13</sup> Adem ÖĞÜT : **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s. 60.

<sup>14</sup> William BRIDGES : a.g.e., s. 49.

insanları istekli olarak kendi arkalarından sürükleyebildikleri pek görülmemiştir. Bilgi toplumunda iş görenlerin bilinçli ve istekli yönelimleri önem kazanmıştır.<sup>15</sup>

Diğer yandan önderlik konusuyla ilgili olarak, son yıllarda geliştirilen ve ortaya atılan yaklaşımlarda genel bir tanımlamanın olmadığı dikkat çekmektedir. Buna karşın özellikle durumsallık yaklaşımlarından sonra başlayan bu süreçte yapılan araştırmalarda, önderlik farklı boyutlarıyla ele alınarak, bilgi çağı için en etkili önderlik modelinin oluşturulması amaç ve gayretleri, bu çalışmaların ortak çıkış noktasını meydana getirmiştir.

Önderlik sahasında 1960'li yılların sonlarında ortaya atılan durumsallık yaklaşımının önderliğe getirdiği yeni boyut, önceki bölümlerde incelenmişti. 1980'lerde ise, önderlikle ilgili iki yeni eğilim gündeme gelmiştir. Bunlardan birincisi, önder davranışının nedenleri üzerinde durmaktadır. İkinci eğilim ise, özellikler yaklaşımının durumsallık temelinde yeniden ele alınmasıyla ortaya çıkarak, karizmatik önderlik ve onun tamamlayıcısı niteliğindeki dönüştürücü önderlik gibi modellere temel oluşturmuştur. Yine birinci eğilimin kendi içinde iki farklı alana bölündüğü görülmektedir. Bunlardan Uyum modeli, önderin faaliyetlerini sürdürdüğü örgütsel çevre üzerine yoğunlaşırken, Tepki modeli ise, önderin iş görenler ve kendi seviyesindeki yöneticiler ile olan sosyal etkileşimleriyle ilgilenmiştir.<sup>16</sup>

Uyum modeli kısaca, önderin çevre şartlarına uyum gösterme zorunluluğunu vurgulamaktadır. Örneğin ileri teknoloji kullanılan işlerde, önder daha otokrat bir tarzla davranmaya yönelmektedir. Bunun sonucunda önderlik eğilimi, yapılan işin nitelikleri ve önderin nasıl davranması gerektiği konusunda kalıplaşmış unsurlar tarafından belirlenmektedir. Diğer taraftan Tepki modelinde önderin davranış nedenleri, örgüt üyeleriyle etkileşimlerinden kaynaklanan bazı unsurlar ışığında açıklanma yoluna gidilmiştir.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Charles HANDY : “Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları”, (Çev. Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000, s. 40.

<sup>16</sup> Tanıl KILINÇ : “Liderlikte Durumsallık Ötesi Modellerin Analizi”, <http://www.merih.net/m2/lid/lidermod0.htm>., 29. 05. 2007.

<sup>17</sup> Tanıl KILINÇ : a.g.e., 29. 05. 2007.

Bu çalışmada ise, önderlik sahasındaki yeni modellerin gelişim süreçlerinde ortaya atılan kuramların alt ayırımlarına, detayda kaybolmamak adına kısaca değinilerek, doğrudan bilgi toplumunda etkin önderlik için ortaya atılan modellere yer verilmiştir. Bu modeller, aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

#### 4.1.1. Atıf Modeli

Önderliğin bilgi çağına uyarlanması çerçevesinde ortaya atılan modellerden biri de “Atıf Modeli” dir. Caldex’in ilk defa 1977 yılında ortaya attığı bu model, esasen psikoloji alanında geliştirilmiştir. Model, bireylerin yaşadıkları olayları ve bu olayların nedenlerini açıklama süreciyle ilgilidir. Aynı zamanda insan davranışlarına, yaşanan olayların gerçek nedenlerinden ziyade, bireyin algıladığı nedenlerin yön verdiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla önderlik sürecinde de davranışlardan ziyade, davranışların nedenleri üzerinde duran tepkici bir yaklaşım niteliğindedir. Buna göre önder, iş gören davranışlarının nedenlerine ve sonuçlarına bakarak bazı atıflarda bulunmakta ve kendi davranışını belirlemektedir. Başka bir ifadeyle önder, nasıl bir önderlik eğilimi ile davranacağına karar verirken, örgüt üyelerinin göstermiş olduğu davranışları esas almaktadır.<sup>18</sup>

Genel olarak bilgi toplumunda etkin örgütsel yönetim ve rekabet gücü konularında birbirinden farklı bir çok görüş ortaya atılmıştır.<sup>19</sup> Buna karşın bu alanlarda verimliliği arttırmak için, daha fazla iş birliği ve daha esnek denetim unsurları üzerinde büyük oranda görüş birliği bulunmaktadır.<sup>20</sup>

Bu bağlamda değerlendirildiğinde Atıf modeli de, yüksek işbirliği ve denetimde iyileşme unsurlarını kapsadığı görülmektedir. Atıf modelinin işleyişi aşağıda verilen üç ana adımdan oluşmaktadır.

a) İş gören davranışının gözlemlenmesi,

---

<sup>18</sup> Tanıl KILINÇ : “Liderlik Atıf Modeli”, <http://www.merih.net/m2/lid/lidermod3.htm>., 01. 02. 2007.

<sup>19</sup> Irina AKIMOVA : “Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms”, **European Journal of Marketing**, Vol: 34, No: 9/10, 2000, ss.1130.

<sup>20</sup> Hao MA : “Anatomy of Competitive Advantage: A SELECT Framework”, **Management Decision**, Vol: 37, No: 9, 1999, ss.710. ; Bob THURLBY : “Competitive Forces are also Subject to Change”, **Management Decision**, Vol: 36, No: 1, 1998, ss.20.

- b) Önderin bu davranışın nedenlerine yönelik atıfları,
- c) Atıflara bağlı olarak önderin göstereceği davranış.

Buna göre önderin bulunacağı atfın, iş gören davranışlarındaki sosyal etkenler çerçevesinde değerlendirilmesine bağlı olması ve bu yönde şekillenmesi, aynı zamanda bu değişkenler arasında durumsal bir ilişkinin varlığını da göstermektedir. Kısaca, önderin bir takım yetersizlikler görmesi ve bu yetersizliklerin nedenlerini araştırmasıyla başlayan süreç, bazı nedensel açıklamalarla önderin davranışlarını belirleyen atıflara dönüşerek son bulmaktadır. Atıf modelinin geçerliliği çeşitli araştırmalarla desteklenmiş olup bu araştırmaların sayıca sınırlı olduğu bilinmektedir.<sup>21</sup>

Bunun haricinde bir de, Atıf modeli ile isim benzerliğinden dolayı karıştırılma ihtimali olan ve 1987 yılında Coger ve Kanungo tarafından geliştirilen Karizmaya Atıf Kuramı bulunmaktadır. Bu kurama göre bilgi toplunda önderlik, iş görenlerin temel bazı özelliklere sahip olan kişilere yaptıkları atıftan ibarettir ve önderleri diğer insanlardan ayıran üst düzeydeki bu yetenekleridir. Bu yetenekler sayesinde ki, o kişilere önderlik atfedilmektedir. Kurama göre bahsi geçen özellikler zeka, iletişim, uyum, kararlılık ve istikrarlılık gibi alanlarda önderin sahip olduğu yeteneklerdir. Kuramda önderlerin sahip olduğu uç özellikler ve en iyi olduğu tarafları, onları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu bağlamda eğer bir kişi, bu temel yeteneklere sahip değilse önder olarak kabul edilmemektedir.<sup>22</sup>

Özellikler yaklaşımının, durumsallık temelinde yeniden ele alınması sonucu geliştirilen bu yaklaşımla birlikte Coger ve Kanungo'nun çalışmalarına, karizmatik önderlik bahsinde tekrar değinilecektir.

#### **4.1.2. Dolaylı Önderlik**

Önder, diğer insanların sahip oldukları mevcut enerjiyi, istediği bir noktada toplayabilen kişi olarak kabul edilmektedir. Önderler bu işi, ya sürece doğrudan müdahil olarak, ya da örgütsel sistem içerisinde dolaylı olarak gerçekleştirebilirler.

<sup>21</sup> Tanıl KILINÇ : a.g.e., 01. 02. 2007.

<sup>22</sup> Hüner ŞENCAN : “Çağdaş Liderlik Kuramları”,  
[http://www.hunersencan.com/Cagdas\\_Liderlik\\_kuramlari.dos.](http://www.hunersencan.com/Cagdas_Liderlik_kuramlari.dos.), 01. 02. 2007.

Bunun dışında bir görevi cazip bir hale getirerek, iş göreni bu göreve karşı isteklendirebilmek de dolaylı önderlik olarak değerlendirilmektedir. Öteden beri önderlik konusunda bilinen en dolaysız yöntem, yapıyı harekete geçirecek kararlar almak ve bu yönde emirler vererek iş görenleri yönlendirmektir. Oysa bu gün açıkça görülmektedir ki, örgütler büyüdükçe daha karmaşık bir hale gelmekte ve buna bağlı olarak üst düzey önderlerin hareket alanları daralarak doğrudan müdahale olanakları ortadan kalkmaktadır. Böyle olunca önderlikte daha dolaylı bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu dolaylı önderlik daha çok görüşler ve değerler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Görüşler ve değerlere öncelik veren önderler ise, aynı zamanda iyi birer dinleyicidirler.<sup>23</sup>

Buna göre dolaylı önderlerin, örgüt üyelerine karşı daha yakın olduklarını belirtmek gerekir. Bu yeni önderler, iş görenleri kalplerinden yakalayabilmekte, daha az konuşarak yaptıkları işlerle ön plana çıkmakta, denetime daha az önem vererek daha çok olayları biçimlendirmektedir. Yine amaçları belirlemek önderler için olmazsa olmaz sayılan bir özellik olarak kabul edilmesine karşın, bu tip önderler, belirledikleri amaçlardan ziyade biçimlendirdikleri kafa yapılarıyla ön plana çıkmaktadırlar.<sup>24</sup>

Bazı uzman çevrelerde bilgi çağında iş görenlerin sırayla yöneticilik yapacakları görüşü hakimdir. Bu görüşe göre örgüt üyesi olan herkes, kendi sorumluluğundaki bir amacı gerçekleştirmek için bazı durumlarda diğer iş görenleri etkileme gereği hissedecektir. Burada dolaylı önderler, hiyerarşinin yerine geçecek çeşitli yollarla örgüt üyelerinin kendilerini daha bağımsız hissettikleri ve kaynakların daha etkin kullanıldığı bir örgüt yapısı kurmak durumundadırlar. Çünkü önderliğin en dolaylı biçimi, örgütsel bağımsızlık ortamı oluşturabilmekten geçmektedir. Bu birazda Adam Smith'in "görünmeyen el" ilkesine benzemektedir. Nasıl ki "görünmeyen el" piyasa mekanizmasını kendiliğinden yönlendirmekteyse, dolaylı önderliğinde en üst düzeye ulaştığı örgüt ortamında iş görenler, biz başardık demeye başlamaktadır. Ayrıca dolaylı önderliğin düzenli olarak işlediği örgütler, yeni önderlerin kendilerini gösterebilmeleri

---

<sup>23</sup> Gifford PINCHOT : "Çok Liderli Kuruluşlar Oluşturma", (Çev. Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000, s. 62.

<sup>24</sup> Tufan DARBAZ : "21. Yüzyılda Liderlik", **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004, s. 533.

içinde uygun fırsatlar sağlamaktadır. Dolaylı önderlerin temel görevi, iş görenlerin seçeneklerini geliştirecek yollar açmak olarak belirtilebilir.<sup>25</sup>

Yine iş görenlere samimi olarak saygı duyan ve bunu davranışlarına yansıtan önderlerin, dolaylı ya da başka bir önderlik tarzına sahip olması fark etmeksizin, bundan her zaman kazançlı çıktıkları görülmektedir.<sup>26</sup> Cornell Üniversitesinde Alice Isen'in 1999'da yaptığı araştırma da bunu destekler niteliktedir. Araştırma bulgularına göre, neşeli bir örgüt ortamının, iş görenlerin algı seviyesini yükselttiğini, zor durumlarda dahi karar alma süreçlerini sağlıklı olarak kullanabildiklerini ve zihin verimliliklerini arttırdığını ortaya çıkartmıştır. Sonuç olarak, mevcut durumu "bardağın yarısı dolu" olarak görebilen ve değerlendirmelerini bu anlayış doğrultusunda yapabilen örgütlerin, bilgi çağı yoğun rekabet ortamında, kendilerinden daha kötümser olan rakiplerine oranla çok daha güçlü oldukları söylenebilir.<sup>27</sup>

Diğer taraftan, önderin örgüt üyelerini yetenekleri doğrultusunda yönlendirmesi, onlara karşı olan bir sorumluluk niteliğindedir. Özellikle dolaylı önderler, idaresinde bulunan iş görenleri, sahip oldukları yeteneklere uygun olarak doğru işlere sevk etmektedirler. Bu anlamda önder, örgütün ve örgüt üyelerinin faaliyet göstereceği çevreyi anlayıp açıklamak durumundaki kişidir.<sup>28</sup>

Kendi egosuyla başa çıkmayı bilen kişi olarak dolaylı önder, yaşadığı hayal kırıklıklarını ve düştüğü ümitsizlikleri çevresine yansıtmamakta, buna karşın, neşe ve sevinçlerini de açıkça paylaşmaktadır. Ayrıca son olarak yapılan araştırmalar göstermiştir ki, iş görenlere güvenildiğinde ve bu güven dolaylı olarak karar sürecine dahil edilerek onlara hissettirildiğinde, iş görenler kendilerine duyulan güvene layık olabilmek için işlerine çok daha önem vermektedirler.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Gifford PINCHOT : a.g.e., s.62-76.

<sup>26</sup> Stephen GREEN vd. : "Küresel Lider Arayışı", (Çev. Ahmet KARDAM : **Değişen Dünyada Liderlik**), MESS Yayınları, İstanbul, 2004, s. 96.

<sup>27</sup> Daniel GOLEMAN, Richard BOYATSIZ, Annie MCKEE : "Liderliğin Temeli", (Çev. Ahmet KARDAM : **Çığır Açıcı Liderlik**), MESS Yayınları, İstanbul, 2003, s. 38-39.

<sup>28</sup> Max De PREE : "Liderin Geride Bıraktığı İz", (Çev. Salim ATAY : **Liderden Lidere**), MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 21.

<sup>29</sup> Tufan DARBAZ : a.g.e., s. 529.

### 4.1.3. Değer Önderliği

Önderlik, bir eşya yönetiminden ziyade, insan unsurun geliştirilmesi ve dolayısıyla entelektüel sermayeyi daha değerli duruma getirme çabalarıdır. Günümüzde örgütsel verimlilik, örgüt içindeki iş görenlerin istekli ve bilinçli bir şekilde, ekip ruhu oluşturabilmeleriyle mümkün olabilmektedir.<sup>30</sup>

Etkin önderler çoğu zaman iş görenleri harekete geçiren, ortak şevk uyandıran ve iş yapma konusunda örgüt üyelerini isteklendiren kişilerdir. Bu denli etkili olmaları, strateji ve vizyon sahibi olmalarıyla yakından alakalıdır. Aynı zamanda iş görenlerin duygularına hitap etmeleri ve onlara değer vermeleri de, başarılarında büyük bir yere sahiptir.<sup>31</sup>

Bu anlamda önderlik, iş görenlerin düşünce alemlerinde, üst düzey başarılar çağrıştıran bir değerler bütünü olarak düşünülebilir. Bu temel üzerinde önderliği, çevrelerindeki diğer insanları olumlu yönde etkileyebilen, onların kişisel gelişiminin yöntemlerini bilen ve böylece iş görenlerin gelişimine katkı sağlayan vizyon ve değer sahibi insanların oluşturduğu bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle önderlik, iş görenlerinde demokratik bir ortamda önderin ortak amacına katkıda bulunduğu, toplumsal yararların gözetilerek sosyal gelişme adına insan gelişimini destekleyen değerler ve faaliyetler bütünüdür. Bu nedenle değer önderliği, çoğu zaman eş anlamda kullanılan yönetici, hükümdar, komutan kavramlarından daha üst düzey manalar içermektedir.<sup>32</sup>

Örneğin bir uçak pilotu, uçağın kalkışından itibaren ininceye kadar bazı kurallar çerçevesinde hareket etmektedir. Fakat iniş sırasında pilot, aniden beklenmeyen çok kuvvetli rüzgar ya da iniş takımlarının açılmaması gibi beklenmedik bir durumla karşılaştığında mecburen insiyatif kullanmak durumunda kalacaktır. İşte bilgi toplumunda örgütlerin kusursuz işlemesi için, sınırları çok iyi çizilmiş faaliyet planlarına ek olarak, iş görenlere gerekli durumlarda insiyatif kullanmalarında rehberlik edecek kapsamlı

<sup>30</sup> Zeyyat HATİBOĞLU : **İşletme İdareciliğinin Esasları**, Alagöz Yayınları, İstanbul, 1968, s. 89.

<sup>31</sup> Daniel GOLEMAN, Richard BOYATSIZ, Annie MCKEE ; **Yeni Liderler** (Çev. Filiz NAYIR, Osman DENİZTEKİN), Varlık Yayınları, İstanbul, 2002, s.15.

<sup>32</sup> Adel SAFTY : “Liderliğin Geleceği”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004, s. 67-68.

politikalara da ihtiyaçları vardır. Yine günümüzde başarılı örgütler, öz disiplin sahibi iş görenlerle çalışarak sistemi yönetmekte ve örgüt üyelerini yönetmekle zaman kaybetmemektedir.<sup>33</sup> Çünkü bilgi toplumu örgüt yönetiminde yeni yöntemler öğrenme, yeni çözümler üretme ve yeni yorumlar yapabilme gereklilikleri gittikçe artmaktadır. Bu artış bireysel vizyonun yanında, öz değerlerin ön plana çıkmasını zorunlu bir hale getirmektedir.<sup>34</sup>

Bu nedenle günümüzde, insan varlığından güç alan ve ahlak temellinde yükselen değer önderliği uygulamaları artış göstermiştir. Dünya genelinde özellikle 1980’li ve 1990’lı yıllarda yaşanan kitlesel demokratik hareketler, insan doğasındaki kabul görme temelli değer ihtiyacını da ortaya çıkardığı görülmektedir. Günümüzde özel sektörde veya devlet sektöründe, ulusal örgütlerde ya da uluslararası örgütlerde veyahut sivil derneklerde olması fark etmeksizin, önderlik kurumuna, insan gelişimine değer katan bir faaliyetler bütünü olarak bakılmaktadır. Bilgi toplumunda, ortak değerleri esas alarak onları güçlendiren bir yapıya sahip ve insan gelişimini destekleyen değer önderliğinin çok daha önem kazanacağı öngörülmektedir. Çünkü günümüzde önderlik, örgüt yöneticilerinin tekelden hızla çıkarak, insan merkezli bir yapı kazanmaya başlamıştır. Artık önderliğin, iş görenlerin ve önderin, insan gelişimine değer katmak için artan oranda ortak faaliyetler yürütmesi şeklinde cereyan ettiği görülmektedir. Yine önderliğin gelecekte de bu yönde devam edeceği kabul edilmektedir.<sup>35</sup>

Bu bağlamda iş görenlere yeter düzeyde değer verilmeyen örgütlerde genel bir umutsuzluk, örgüte karşı olumsuz tutum, örgütü değersiz görme, karşılıklı suçlama eğilimleri, bireysel ve örgütsel geleceğe ilişkin inanç eksikliği gibi örgüt depresyonu olarak ifade edilen hastalığın görülme ihtimali oldukça yüksektir.<sup>36</sup>

#### 4.1.4. Stratejik Önder

Strateji, örgütün iç ve dış çevresinin değerlendirilerek, örgütsel amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin tespit edilmesi ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli

<sup>33</sup> Arman KIRIM : “Liderler için Rekabetçi Avantaj Önerisi : Farklılaşma”, **Kara Harp Okulu Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004, s. 94.

<sup>34</sup> Tufan DARBAZ : a.g.e., s. 531.

<sup>35</sup> Adel SAFTY : a.g.e., s. 73.

<sup>36</sup> Üstün DÖKMEN : **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.172.



kaynakların sağlanması şeklinde tanımlanabilir.<sup>37</sup> Dolayısıyla daha etkili bir stratejik önderlik uygulama çabası, bilgi toplumu sosyo – ekonomik yapısını daha iyi anlamak ihtiyacını doğurmaktadır.<sup>38</sup>

Önderliğin iş gören, örgüt ve toplum için amaçlara ulaşma yolunda vazgeçilmez bir unsur olduğu bilinmektedir. Ancak gözden kaçırılmaması gereken konu, bilgi çağında ancak etkili stratejik bir önderin gelecek adına belirleyeceği stratejiler bireysel, örgütsel ya da toplumsal amaçlara ulaşmayı olanaklı kılacağı hususudur. Buna bağlı olarak, bilgi çağında etkili önder olabilmek için, önce strateji sahibi olmak gerekmektedir. Çünkü insanlara yön veren, onların yeteneklerini harekete geçiren önderlerin, çoğunlukla üst düzey strateji yeteneğine sahip bireyler arasından çıkmaktadır. Ayrıca önderin olmadığı örgütlerin, insan ve makine yığılmasından farkı kalmayacağı gibi, stratejik bir şekilde yürütülmeyen önderliğin de ortak amaçlara ulaşmada çok da etkili olamayacağı kabul edilmektedir.<sup>39</sup>

Dolayısıyla bir bütün olarak hareket eden örgüt içindeki her bir unsur, birbirine sıkı sıkıya bağlıdır ve bu ölçüde birbirinin başarısını da yüksek derecede etkilemektedir. Çünkü bir filonun hızı, en yavaş hareket eden gemiye göre ayarlanmaktadır. Aksi halde, yani her bir geminin kendi azami hızına göre hareket ettiği durumda, bir filodan bahsetmek mümkün değildir. Buna göre stratejik önder, içerisinde bulunduğu oyunu çok iyi tahlil etmekte ve kaderlerinin, her bir oyuncuyla karşılıklı bağımlılık içinde olduğu gerçeğine uygun stratejiler geliştirmektedir.<sup>40</sup> Bu süreçte iş görenlerin kaderlerini etkileyecek stratejiler, demokratik bir şekilde ve onların bilgisi dahilinde belirlenmektedir.<sup>41</sup>

Stratejik bir önder her şeyden önce, örgütsel faaliyetlere etkin katılımı özendirmekte, yüksek düzeyde ekip çalışması bilinci ve bağlılığı vermekte ve iş birliğini sağlamaktadır. Örneğin bu tip önderler zamanlarının çok büyük bir bölümünü

<sup>37</sup> Ömer DİNÇER : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.9.

<sup>38</sup> Michael Y. HU and David A. GRIFFITH : “Conceptualizing the Global Marketplace: Marketing Strategy Implications”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol: 15, No: 3, 1997, s.117.

<sup>39</sup> Bekir PARLAK : “Etkili Liderlik”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 114.

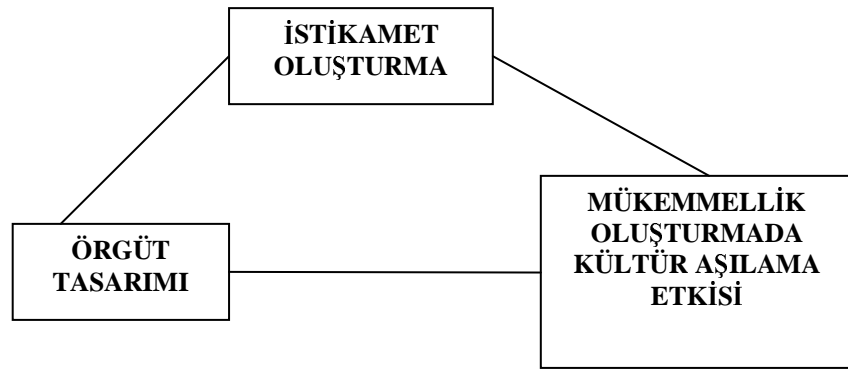
<sup>40</sup> Adam M. BRANDENBURGER ve Barry J. NALEBUFF : **Ortaklaşa Rekabet** (Çev. Levent CİNEMRE), Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.59.

<sup>41</sup> Gary HAMEL : “Strategy As Revolution”, **Harvard Business Review**, July – August 1996, ss.77.

hangi işlerin, hangi malzemelerle ve nasıl yapılacağıının düzenlenmesine ayırmaktadır. Yine yetkilerinin önemli bir kısmını, diğer iş görenlere devretmekte ve sıkı denetim yerine onları destekleyici bir tutum sergilemektedir. Ayrıca, örgüt üyeleri arasındaki, birbirlerine karşı ve örgüte olan bağlılık duygusunu geliştirmek için yoğun çaba harcamaktadır. Dolayısıyla önceden sistemin parçalarını yerli yerine koyan stratejik önder, herhangi bir amaç yönünde hareket işareti verdiğinde, önceden tasarımıdığı örgütsel yapı ve yetiştirdiği insan sermayesi, kendiliğinden karşılıklı uyum ve iş birliği ortamında faaliyete geçmekte ve böylece içsel bir dinamizm de tesis edilmiş olmaktadır. Bu anlamda bilgi toplumunda stratejik önderler, aynı zamanda yüksek bir sanat anlayışına da sahip bireyler olarak değerlendirilebilir.<sup>42</sup>

Aynı zamanda stratejik bir önder, olası kriz durumunda örgütün misyonu, vizyonu, kaynakları, üstün ve zayıf yönleri ve çevresel koşulları stratejik bir bakış açısıyla değerlendirerek, örgütün krizden en az zararla çıkmasında öncü olmaktadır.<sup>43</sup> Çağdaş yönetim anlayışının, örgütsel misyon çerçevesinde belirlenen hedeflerine ve arzulan diğer yönetsel başarılarla ulaşmasında stratejik önderlik, önemli bir unsur durumuna gelmiştir. Yine stratejik önderlik faaliyetleri içerisinde, birbirleriyle çok yakın ilişkili bazı önemli aşamalar aşağıda Şekil 7’de verilmiştir.<sup>44</sup>

**Şekil 7 : Stratejik Önderlik Faaliyetleri İçin Birbiriyle İlişkili Üç Önemli Nokta**



**Kaynak :** Akın MARŞAP : a.g.e., s. 231.

<sup>42</sup> Akın MARŞAP : “Modern Yönetimlerde Stratejik Yönetim Vizyonu”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s.226-232.

<sup>43</sup> Abdülkadir AĞGÜNDÜZ : **Lider Yöneticinin El Kitabı**, Genç Yayınları, İstanbul, 2004, s. 76.

<sup>44</sup> Akın MARŞAP : a.g.e. s.230.

Şekil 7’de görüldüğü üzere stratejik önderlik; örgütsel istikamet, örgüt tasarım ve mükemmelliği oluşturmada kültür aşılmasının karşılıklı etkileşimin dengeli bir sonucu durumundadır.

Öte yandan, stratejik önder olmadan önce, takım önderi ve operasyonel önderlik aşamalarından geçilmesi gerekmektedir. Stratejik önderlik seviyesinde ise, aşağıda belirtilen temel yedi işlevden bahsedilebilir;<sup>45</sup>

1- Örgüte bir bütün olarak yön vermek, örgütün nereye gittiğini bilmek ve belirsizliklerle dolu örgüt geleceğini görebilmek.

2- Örgütsel strateji ve politikaları doğru saptamak, uygulamak ve düzenli olarak yenilemek.

3- Stratejik önderliğin yönetsel işlevi olarak, örgütün dış çevresindeki olayları incelemek, örgütsel ilerlemeyi gözlemek ve strateji planındaki amaçlarla fiili durumu karşılaştırmak.

4- Örgütsel ahengi sağlamak, bölümler arası ilişkilerin, ortak hedeflere ulaşmayı mümkün kılacak durumda olmasını temin etmek.

5- Örgüt içi birlik ruhunu ortaya çıkartmak, iş görenleri cesaretlendirmek ve isteklendirmek, dahası bireylerde gizli kalmış ruhsal enerjiyi ortaya çıkartmak. İş görenleri birer takım oyuncusu haline getirmek.

6- Örgütü, diğer örgütlerle ve toplumun bütün kesimleriyle ve kurumlarıyla ilişkilendirmek. Diğer kurumlarda müttefikler ve ya ortaklar bulmak, gerekli görürse örgütün geleceğini etkileyecek şirket evlilikleri gibi büyük çaplı kararlar almak.

7- Bu günün ve gelişen yarının operasyon ve takım önderlerini seçmek ve yetiştirmek. Bu anlamda stratejik önderin en önemli ayırt edici özelliği, kendi stratejik planına sahip olması olarak ifade edilebilir. Bu plan, örgütün her biriminde önderlik kapasitesinin genişlemesini sağlayacaktır.

---

<sup>45</sup> John ADAİR : a.g.e., s.56-57.

#### 4.1.5. Hizmetkar Önderlik

Yüz yıllar önce yaşlı devlet adamlarından birisi Konfüçyüs'e, "İnsanları nasıl ciddi ve sadık kılabilirim ki hevesle çalışsınlar" şeklinde bir soru yönelttiğinde, Konfüçyüs günümüzde hala geçerliliğini koruyan şu cevabı verir;<sup>46</sup>

"Onlara başkanlık ederken saygınlığını eksik etme ki ciddi olsunlar",

"Babaca şefkatli ol ki sadık olsunlar",

"İyiye teşvik et, acemiye öğret ki hevesli olsunlar".

Yine ilk çağ düşünürlerinden Sophokles, "Dünyanın harikası çok ama hiç biri insan kadar harika değil" demektedir. Gerçektende insanlık tarihinde, ilk çağlardan günümüze kadar olan geniş süreçte akıl almaz buluşlara ve yapılara imza atan, bugün ise bilgi çağı olarak adlandırılan dönemin itici gücü olan insanoğlunun, daha fazla gelişebilmesi ve ilerlemesi ortak çaba gerekmektedir. Bu doğrultuda hizmetkar önderlikten bahsedilebilir.<sup>47</sup>

Ayrıca XXI. Yüzyıl bilgi çağında, etkin bir örgütsel yönetim kurabilmek için insan unsurunu merkeze alarak, insan odaklı hareket eden ve tüm süreçlerini bu doğrultuda insana değer vererek oluşturan bir yönetim anlayışına sahip olunması zorunluluk düzeyine ulaşmıştır.<sup>48</sup>

Bu konuda Pascale, 2010'lu yıllarda önderlik yapacak kişilerin ve faaliyette bulunacakları örgüt yapılarının temel özelliğini şu sözlerle belirtmektedir; "önderler,

---

<sup>46</sup> Coşkun Can AKTAN : **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.245.

<sup>47</sup> A.g.e., s.208.

<sup>48</sup> Keith GOFFIN and Colin NEW : "Customer Support and New Product Development an Exploratory Study", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol: 21, No: 3, 2001, s.275.; A. Edward MORASH et al. : "Boundary Spanning Interfaces Between Logistics, Production, Marketing and New Product Development", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 26, No: 8, 1996, s.43. ; James F. DEVLIN : "Consumer Evaluation and Competitive Advantage in Retail Financial Services: A Research Agenda", **European Journal of Marketing**, Vol: 35, No: 5/6, 2001, s.641. ; D. Steven WHITE and David A. GRIFFITH : "Combining Corporate and Marketing Strategy for Global Competitiveness", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol: 15, No: 4, 1997, s.173.

gerçek zeka ve inisiyatifin kendi kendini örgütleyen ekiplerden geldiği bir sistemin kahyalarıdır”.<sup>49</sup>

Bu bağlamda önderliği, hizmet sözcüğünün karşılığı olarak düşünmek mümkün olmaktadır. Çünkü iyi bir önder olmak için, önce iyi bir halef olmak gerekmektedir. Bunun anlamı da uzun bir çıraklık olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla iyi bir önderin ölçüsü, kaç hizmetçisi olduğu değil, kaç kişiye hizmet ettiği şeklindedir. Bu düşünce yanlış olmayacaktır.<sup>50</sup>

Dolayısıyla bilgi çağının önderi, kendisini bir hizmet merkezi olarak kabul etmektedir. Özellikle 1970’li yıllardan bugüne değin dünya genelinde, önderlik alanında ve çağdaş örgütlerde köklü bir değişimin yaşanmakta olduğu bilinmektedir. Bu değişimin, örgütlerin yönetim anlayışlarında ve üniversitelerde önderlik konularına olan yaklaşım tarzlarında tutarlı ve kesin bir biçimde gerçekleştiği görülmektedir. Yaşanan bu süreç içerisinde bir çok önderin, çalışma yaşamlarını kişisel ve duygusal gelişimleriyle bütünleştirebilmek adına farklı bir yaklaşım denediği dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle bu insanlar, kendi önderlik kavramlarının diğer insanlara hizmet etmek yolunda en iyi, en sağlıklı öğelerini, hizmetkar önderlik kavramı adı altında birleştirmeye çalışmaktadır. Bazı çevreler bu yaklaşımı, yönetim piramidini tersine çevirmek olarak ta tanımlamaktadır. Kısaca bir hizmetkar önder, iş görenlerin, müşterilerin, yaşadığı toplumun ve bütün sosyal paydaşlarının gereksinimlerine karşı kendisini sorumlu hissetmektedir. Hizmetkar önderliğin bazı özellikleri aşağıda gösterilmiştir.<sup>51</sup>

- Hizmetkar önder için, kendinden önce örgüt üyeleri gelir.
- Hizmetkar önder, insanların işlerini kolaylaştırır, onların ufkunu ve yolunu açar.
- Hizmetkar önder, öğrenmeye sürekli açıktır.
- Hizmetkar önder, bütün tarafların kazanmasını sağlayacak biçimde hareket eder.
- Hizmetkar önder, vizyon sahibidir.

<sup>49</sup> Mike JOHNSON : a.g.e., s.54.

<sup>50</sup> Peter BURWASH : **Liderliğin Anahtarı**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.67.

<sup>51</sup> Tufan DARBAZ : a.g.e., s.533-534.

- Hizmetkar önder, ahlak konusunda herkes için güzel bir örnek teşkil eder. İnançlıdır ve bu inanç ona, bilinmeyene adım atma cesareti verir.

- Hizmetkar önder, yapmakta olduğu işe tutku derecesinde bağlıdır. Ancak bu tutku onu kör etmez. İnsan sevgisine sahiptir, zira onu başarılı kılan korku değil sevgi ortamıdır. Gerektiğinde tek başına kalabileceğinin bilincindedir.

- Hizmetkar önderliğin olduğu örgütlerde, hiyerarşik yapı aşağı doğrudur. Yani önder en altta bulunmaktadır ve örgütte daha üstte bulunan birimleri vizyonuyla, bilgisiyle, tecrübesiyle beslemektedir.

Yukarıda geçen özelliklerden anlaşılacağı gibi, hizmetkar önderlerin birincil amacı kullanmak değil, paylaşmaktır. Kullanımla kıyaslandığında paylaşım, özel bir yönetim anlayışı gerektirmektedir.<sup>52</sup> Çünkü insanlara hizmet etmeyi kendisine düstur edinmiş bir önder aynı zamanda fedakar, cömert, şefkatli, merhametli, affedici, vefalı, sabırlı, dikkatli, tedbirli, akli selim sahibi bir kişidir ve yönetim tarzı da bu özelliklere uygundur.<sup>53</sup>

Ayrıca hizmetkar önderlikle güdülenen iş görenler ve tatmin olan müşteriler, aynı zamanda hizmetkar önderliğin yürütüldüğü örgütün tanıtımını da gönüllü olarak üstlenmiş olacaklardır.<sup>54</sup>

#### 4.1.6. Beşinci Düzey Önderlik

Yarınları çok daha aydınlatıcı ve örgütü çok daha yapıcı olarak geleceğe hazırlayacak şekilde, daha önemlisi bugünü değiştirmekte yardım edecek biçimde düşünmek mümkündür.<sup>55</sup>

Buna göre, toplumsal yapının gelişmesiyle doğru orantılı olarak önderliğinde gelenekselden yasal-rasyonele doğru aşama kaydettiği kabul edilmektedir. Bilgi toplumunda önderlik, Weber'in yasal-rasyonel önderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Yasal-rasyonel önderlik; soğukkanlı, sakin, boş sloganlardan uzak, net bir vizyonu

<sup>52</sup> Max De PREE : a.g.e., s.22.

<sup>53</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s.36-37.

<sup>54</sup> S. M. KRISHNAN et. al. : "Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services, and Information Technology", **Management Science**, Vol: 45, No: 9, September 1999, s.1195.

<sup>55</sup> Alvin TOFFLER : a.g.e., s.33.

sahibi, toplumla birlikte bu vizyonu ve toplumun değerlerini paylaşan ve toplumla görüş alış verişinde bulunan, tam katılımı sağlayan kısaca yönetenden ziyade yönlendiren bir önderlik tipi olarak tanımlanabilir.<sup>56</sup>

Diğer yandan, Jim Collins, bilgi toplumu önderliğini işlediği “Good to Great” adındaki kitabında, “5. seviye önderlik” modelinden bahsetmektedir. Collins, kitabında bu modeli açıklarken bilgi toplumunda sert, tavizsiz, gözü pek ve atak önderlik tarzı değil de, sakin, alçak gönüllü, fazla ön plana çıkmayan önderlik tarzının daha fazla tercih edildiğini vurgulamaktadır.<sup>57</sup>

Benzer şekilde, yeni önderlik modelleri geliştirmek için yapılan çalışmalardan, büyük ölçekli 11 şirket üzerinde yapılan ve çok iyi şirketlerle iyi şirketlerin arasındaki bariz farkların incelendiği bir araştırma dikkat çekicidir. Bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan farklardan biri de beşinci seviye önderlik alanındadır. Araştırmaya göre, beşinci seviye önderler, son derece alçak gönüllü ve kuvvetli bir profesyonel güdüye sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yine bu tip önder sahip oldukları çok güçlü egolarını kendileri için değil, örgütleri için kullanmaktadır. Araştırma bulgularına göre, çok iyi durumda bulunan örgütlerin önderlerinin, yerindeyse aynı kumaştan kesildiğini göstermektedir. Beşinci seviye önderliği formülize etmek gerekirse aşağıdaki gibi gösterilebilir;<sup>58</sup>

Alçak gönüllülük + Disiplin / İrade = Beşinci seviye önder

Beşinci seviye önderliğin temel özelliği olan alçak gönüllüğün açılımı, Tablo 7’de görülmektedir.

---

<sup>56</sup> Melih ARAT : **21. Yüzyıl için Yönetim : Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar**, Data Teknik Bilgisayar Sistemleri Tic. San. A.Ş., İstanbul, 1998, s.87.

<sup>57</sup> Hasan GÜL : “Bilgi Toplumu Liderliği Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/\\_gos.php?nt=223.](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/_gos.php?nt=223.), 23. 11. 2005.

<sup>58</sup> Arman KIRIM : a.g.e., s.85-86.

**Tablo 7 : Beşinci Seviye Önderliğin İki Yönü**

| <b>PROFESYONEL ARZU</b>   | <b>KİŞİSEL TEVAZU</b>   |
|---|---|
| - Süper sonuçlar oluşturur ; iyiden çok iyiye geçişte itici güçtür.   | - Ciddi tevazu gösterir ; ortaya çok çıkmaz, böbürlenmez.                                     |
| - Ne denli zor görünürse görünsün, en iyi uzun dönem sonuçlarını elde edebilmek için inanılmaz bir kararlılık gösterir. | - Sakin, soğuk kanlı bir kararlılıkla hareket ; motive etmek için karizmasına aşırı güvenmez. |
| - Kalıcı ve büyük bir kurum olmanın standartlarını koyar ; daha azıyla yetinmez.  | - Hırsını, kurumun hırsı haline getirir. Şahsi hırsı değil.                                   |
| - Aynaya bakıp kötü sonuçların sorumluluğunu kendisi üstlenir. İki de bir kötü talihten yakınmaz.                       | - Şirketin başarısına katkıda bulunanları tanımlar ve bunları takdir eder.                    |

**Kaynak :** Arman KIRIM : a.g.e., s. 87.

Tablo 7’de verilen özelliklerin haricinde, beşinci düzey önderliğin önemini vurgulaması açısından, başarılı örgütlerin büyümelerinde önderlerin etkisini dile getiren Peters ve Waterman şöyle demektedir; “İncelediğimiz bir çok başarılı şirket temel karakterlerini, özelliği olan bir önderin denetiminde oluşturmuştur.” Dolayısıyla yapılan araştırmalarda mükemmel ya da çok iyi olarak nitelenen örgütlerin, beşinci seviye önderlik özelliklerine sahip insanlar tarafından yönetildikleri ve örgütlerin başarısında bu önderlerin çok önemli payları olduğu görülmektedir.<sup>59</sup> İşte bu tip önderlere, beşinci düzey ya da beşinci seviye önder denilmektedir.

Beşinci seviye önderler tevazu sahibi ama aynı zamanda hırslı, ılımlı ve korkusuz kişilerdir. Yukarıda bahsi geçen araştırmanın yapıldığı 11 şirketin önderlerinin hiç birisi, kamuoyunda çok iyi tanınan ya da reklam düşkünü kişiler değildir. Buna karşılık iyi şirketlerin dördüncü seviye yöneticilerinde, medyada görünmek, kamuoyunun gündeminde olmak, sürekli kendinden bahsettirmek gibi eğilimlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın beşinci seviye önderlerin asıl erdemleri, çalışkan olmalarından gelmektedir. Ayrıca beşinci seviye önderler için, birlikte çalışacakları ekip son derece önemlidir. Çünkü tek başına hareket eden dahi önderlik burada yoktur ve

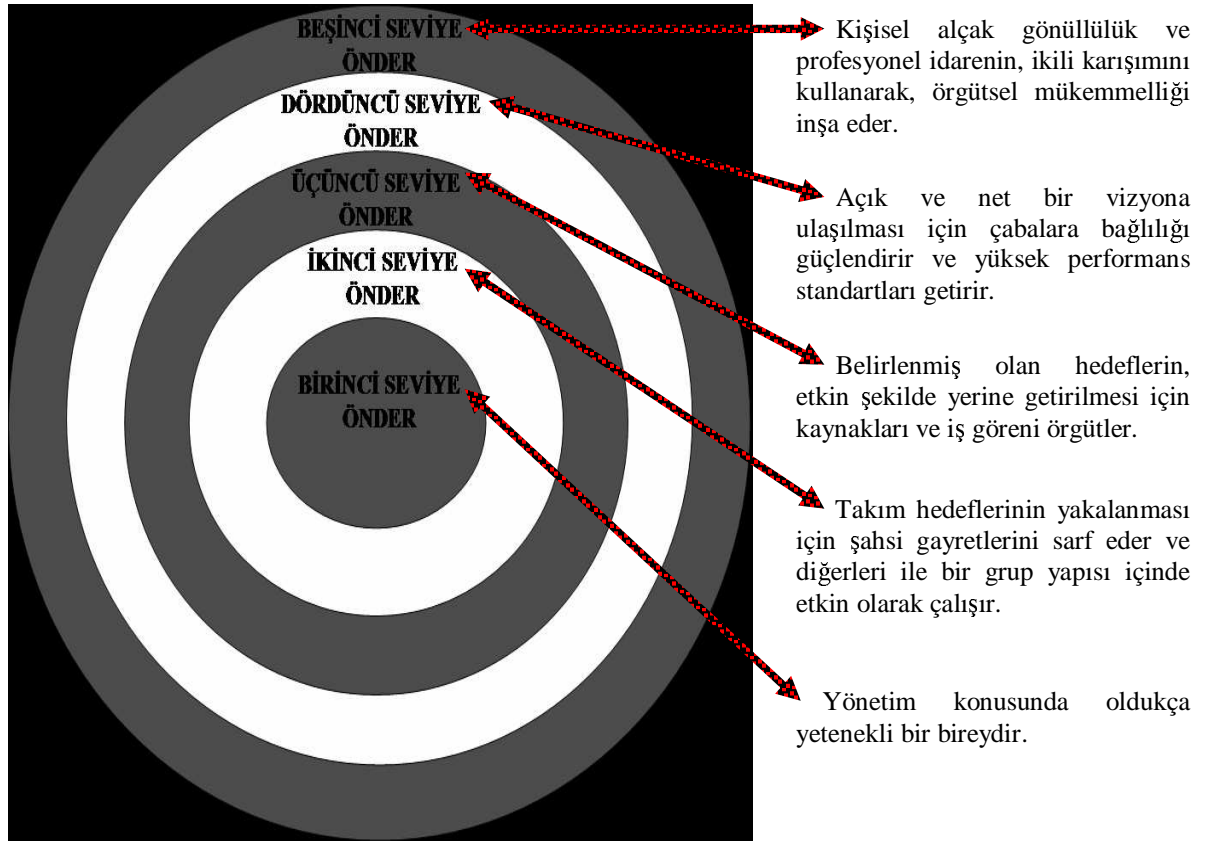
<sup>59</sup> Bekir PARLAK : a.g.e., s.116.



önder gelmediği zamanlarda da işler aksamadan yürümektedir.<sup>60</sup> Ayrıca bu tip önderler, örgütleri için verimliliği arttıracak düzeyde meraklı bir kişiliğe sahiptir.<sup>61</sup>

Yine beşinci seviye önderlerin bulunduğu çok iyi örgütlerde, iyi tesis edilmiş bir disiplin kültürü dikkat çekerken, iyi şirketlerde örgüt disiplininin, dördüncü seviye önderlerin kişisel çabalarıyla sağlandığı görülmektedir.<sup>62</sup> Öte yandan önderliğin, beşinci seviyeye kadar olan hiyerarşisi Şekil 8’de görülmektedir.

**Şekil 8 : Beşinci Seviye Hiyerarşisi**



**Kaynak :** Arman KIRIM : a.g.e., s.86’ dan esinlenerek hazırlanmıştır.

Şekil 8’de görüldüğü gibi, bilgi toplumunda yaşanan yapısal değişime cevap verebilecek en uygun önder tipi, beşinci seviye önderlik olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi toplumunda örgüt yönetimi için iki önemli husustan bahsedilebilir. Bunlardan birincisi tercihtir ve doğrudan umuda bağlıdır. İkinci unsur ise görev tasarımıdır. İş görenler

<sup>60</sup> Arman KIRIM : a.g.e., s.87-88.

<sup>61</sup> Knowledge Wharton : “Açık Göz Liderler Operasyonel Liderlere Karşı”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi Eki**, Yıl: 15, Sayı: 1, Ocak 2007, s.35.

<sup>62</sup> Arman KIRIM : a.g.e., s.95.

yaptıkları işlerin nasıl tasarlandığını anlamadığında, başarıya ulaşmaları daha zor olmaktadır. Başarılı olamayan iş görenler ise, öz güven kaybına uğramakta ve umutlarını yitirmektedir. Sonuçta umutlarını yitiren iş görenlerden oluşan bir örgüt için, dördüncü seviye örgüt yapısı tercih meselesi olmaktan ziyade, bir mecburiyet durumuna gelmektedir. Bu anlamda önderin başarı ölçüsü, 4. seviye iyi bir örgütte çıktılara, beşinci seviye çok iyi bir örgütte girdilere bağlıdır.<sup>63</sup>

Öte yandan, beşinci seviye önder taşıdığı sorumluluk nedeniyle, örgüt için kendisinden beklenen faydayı veremeyen ya da örgüte zararı olan iş görenlere karşı çokta müsamahakar değildir. Onlarla yüzleşmekten kaçınmamakta ve bu yüzleşme sırasında da iş görenleri kızdırma endişesi taşımadan örgütün çıkarlarını gerektiren hamleleri yapmaktadır. Ayrıca hatadan çıkış yolunda, iş görenlere kılavuzluk etmektedir.<sup>64</sup>

#### **4.1.7. Karizmatik Önderlik Modeli**

Toplam kalite yönetimini kapsayan çağdaş yönetim kuramlarının birbiri ardına gelişmesine paralel olarak, yeni önderlik kuramlarına duyulan ihtiyaç ta kendini hissettirmiştir.<sup>65</sup> Dolayısıyla çağdaş yönetim kuramlarında yaşanan her değişim ve ortaya atılan her yeni kuram, aynı zamanda yeni önderlik kuramlarının inşası için konulan bir tuğla olarak düşünülebilir.

Son dönemlere kadar karizmatik önderlik üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacılar genellikle siyasal önderlik, sosyal hareketlilik ve dini motifler üzerinde durmuşlardır. Buna karşın son dönemlerde, karizmatik önderliğin çağdaş örgütler üzerindeki etkilerinin dikkat çekmeye başladığı görülmektedir.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Max De PREE : a.g.e., s.20-21.

<sup>64</sup> Ron COLEMAN ve Giles BARRIE : **Yöneticinin Kılavuzu: İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural** (Çev. Mehmet HARMANCI) , Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.157. ; Tufan DARBAZ : a.g.e., s. 529.

<sup>65</sup> Tamer KOÇEL : **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Betaş Yayınları, İstanbul, 2003, s.605.

<sup>66</sup> Richard L. DRAFT : **The Leadership Experience**, Second Edition, **South – Western Pub. Co.**, United States, 2002, s.141.

İlk kez 1947 yılında Max Weber tarafından yapılan çalışmalarda, karizmatik önderlik, ilahi bir lütuf olarak düşünülmüştür. Fakat özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yapılan araştırmalarla, karizmatik önderliğin değişik boyutları ortaya çıkartılmıştır.<sup>67</sup>

Karizmatik önderlik, iş görenlerin davranışları, talepleri, duygu ve düşüncelerinin yüksek oranda etki altına alınması ve örgütsel amaçlara giden yolda atılacak her yeni adımda üst düzey bir uyumun tesis edilmesi süreciyle ilişkilendirilmektedir. Önderlik konusunda, durumsallık yaklaşımlarından sonra, bilgi çağıyla birlikte başlayan araştırmaların sonucunda ortaya atılan karizmatik önderlik modeliyle, yine aynı dönemde ortaya atılan dönüşümcü önderlik modelinin benzer ve farklı yönlerinden söz edilebilir. Söz konusu farklılıkları ortaya çıkartmak için bir çok araştırma yapıldığı bilinmektedir. Ayrıca karizmatik önderlik ile dönüşümcü önderlik modellerinin, benzer yönlerinden ziyade farklı olan yönlerinin daha fazla oluşu dikkat çeken diğer bir husus olarak belirtilmesi gerekir. En önemli ortak noktaları, her iki önderlik modelinin temelinde, iş gören ya da örgüt üyelerinin bireysel amaçları üzerinde oluşturulan yüksek etki alanı ve buna bağlı olarak davranışlarında meydana getirilen köklü değişimler bulunmaktadır.<sup>68</sup>

Buna karşın karizmatik önderlik modelini, dönüştürücü önderlikten ayıran sınırları çizen bilim adamlarından birisi olan Max Weber'e göre karizma kelimesi, makamdan kaynaklanan bir önderlik gücüne dayanmamaktadır. Aksine iş gören ya da örgüt üyelerinin, önderde üst düzey özelliklerin bulunduğu olan inançları, karizmatik önderliği temel karakteristiğini oluşturmaktadır.<sup>69</sup>

Karizmatik önderin üç temel karakteristiğinden bahsedilebilir. Bunlar yüksek derecede öz güven sahibi olması, yüksek derecede baskın olma gereksinimi duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda iş görenleri güçlü bir şekilde ikna edebilmesidir. Karizmatik önderler genel olarak, değişimin öncüleri olarak kabul edilmektedir. Fakat karizmatik önderlerin ettikleri tohumların yeşermesi için, karizmatik önderliğin ötesinde, diğer bazı önderlik özelliklerine de gereksinim duyulmaktadır. Karizmatik önderliğin, bir tamamlayıcı niteliğinde ihtiyaç duyduğu bazı

<sup>67</sup> Hüner ŞENCAN : a.g.e., 01. 02. 2007.

<sup>68</sup> Uğur ZEL : **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s.151.

<sup>69</sup> Richard L. DRAFT : a.g.e., s.145. ; Uğur ZEL : a.g.e., s.151.

önderlik gereksinimlerini, etkileşimci önderliğin tamamladığı görülmektedir. Çünkü bilgi toplumu ekonomik ortamında, hem karizmatik önderliğe hem de etkileşimci önderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşanan hızlı değişimin merkezinde karizmatik önderlik enerji oluşturmaya, kesin kararların süratle alınmasına, yeni amaçların belirlenmesine ve örgütsel hedeflere doğru iş görenlerin istekli yönelimlerine yardımcı olurken; etkileşimci önderlik ise iş görenlerin, örgütsel yeni hedeflerle doğru uyumlu ve bilinçli ilerlemelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla bir önderde bu iki özellikten birisinin olmaması, örgütsel başarı için risk anlamına gelmektedir.<sup>70</sup>

Öte yandan yapılan bir çok araştırmaya rağmen karizmatik önderliğin, önder ile örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi, yoksa önderin üstün kişisel özelliklerinden mi kaynaklandığı hala gün yüzüne çıkartılamamıştır. Bu bağlamda Hause, karizmatik önderliği açıklayabilmek adına daha fazla gözleme dayalı ve aynı zamanda test edilmeye uygun bazı varsayımlar ortaya atmıştır. Hause'un bu teorisi, karizmatik önderi diğer insanlardan ayıran temel farkları, karizmatik önderin çeşitli olaylar karşısında nasıl davrandığı ve bu tip önderliğin oluşabilmesi için gerekli ortam şartları gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır.<sup>71</sup> Kısaca karizmatik önder, sahip olduğu kişisel bir çok özelliği sayesinde, örgüt üyelerini istediği yöne kanalize edebilen kişidir. Aynı zamanda bu tip önderler iş görenleri verimlilik, üretkenlik gibi konularda kendi sınırlarını aşmaları için yönlendirmektedir.<sup>72</sup>

Max Weber'in karizmatik önderlik konusundaki görüşlerini, aşağıdaki gibi beş madde halinde özetlenebilir;<sup>73</sup>

- 1- Olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmış kişilerdir,
- 2- Ortaya çıkışları bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,
- 3- Krizlere radikal çözümler önermektedirler,
- 4- Olağanüstü güçleri, örgüt üyelerinin sadakatini doğurmaktadır,
- 5- Olağanüstü yetenekleri ile başarı ve sadakati artırmakta ve devam ettirmektedir.

<sup>70</sup> Ahmet TALAT US : **Geleceğin Liderleri**, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003, s.50.

<sup>71</sup> Uğur ZEL : a.g.e., s.152.

<sup>72</sup> Tamer KOÇEL : a.g.e., s.605.

<sup>73</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.

Karizmatik önderlik başta toplum bilimi ve toplum psikolojisi olmak üzere değişik bir çok disiplin tarafında incelenmiştir. Bu nedenle genel kabul görmüş ortak bir tanım yapabilmekte güçleşmiştir. Konuyu inceleyen bilim adamları, kendi bakış açılarına göre karizmatik, dönüşümcü, ilham verici ya da vizyoner kavramlarını kullanmışlardır. Hause ve Howell'in karizmatik olan ve olmayan önderleri karşılaştırdığı çalışmalarında, karizmatik önderler enerjik, cesur, kendine güveni olan, iletişimi kuvvetli, kendilerine güven tesis edebilen, sürekli öğrenmeyi örgütsel felsefe haline getiren kişiler olarak sunulmuştur. Başka bir tanımda vizyoner, geleceği düşünmeye yönlendiren, iş görenleri sürekli gelişime ve öğrenmeye sevk eden, yol gösteren, saygı duyulan, güven duyulan ve sadakat duygusunu yakalamış kişiler karizmatik önderler olarak verilmektedir. Her şeyden önce, örgüt üyelerinin istek, ihtiyaç, amaç, tutum ve önceliklerini değiştirmek bu tip önderlerin temel belirleyicileri olarak gösterilmektedir.<sup>74</sup>

Victor Hugo bir sözünde; "Gür çamlar, fırtınalı diyarlarda yetişir." demektedir. Gerçekten bu sözü doğrular biçimde karizmatik önderlerde, olağan üstü şartlarda ortaya çıkmaktadır.<sup>75</sup>

Bu durum Larsson ve Rönmark'a göre, karizmatik önderliğin olağan üstü şartlar (kriz vb.) içeren dönemler gerektirmesi ve bu dönemlerde hem önderin hem de örgüt üyelerinin uç noktalarda beklentilere sahip olması, kendine özgü bir kültürel yapısının olmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu tip önderler, kendilerine olan güven duygusunu boşa çıkaracak tavır ya da söylemde bulunmazlar. Bu bağlamda yaptıkları her işin, aldıkları her kararın, belirledikleri her amacın kısacası attıkları her adımın, yetenek ve üstün özelliklerini doğrular bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Yüksek özgüvenleri sayesinde net bir görünüm sergilerler. Öte yandan dolayı, silik ya da çekimser bir karaktere sahip olan kişilerin, bilgi toplumunda bilgi önderi olmaya en uzak adaylar olduklarını söylemek bir kehanet olmayacaktır. Çatışma çözümünde etkili yöntemler kullanabilen bu tip önderler aynı zamanda tam başarılı olmadıkları durumlarda bile, bunu çevrelerine hissettirmeme özelliğine sahip kişilerdir. İkna etme

<sup>74</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.

<sup>75</sup> Ersin ÖZDİL : "21'nci Yüzyılda Esnek Liderlik Anlayışı Nelerdir ?", **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 150.

güçleriyle etraflarına özgüven dağıtırlar. Bir sahne olarak düşünülebilecek önderlik kurumunun en büyük oyuncularından biri olarak, karizmatik önderler gösterilebilir.<sup>76</sup>

Karizmatik önderlik konusunda geliştirilen kuramların içinde beklide en özgün olanı Conger ve Kanungo'nun ortaya attıkları yaklaşımdır. Özgün olmasının nedeni, karizma kavramının diğer araştırmaların aksine, çok nadir rastlanan olağan üstü özellikler silsilesi olarak değil de, eğitim yoluyla öğrenilebilen bir kavram olarak görmeleri ve bazı davranış kalıplarıyla karizmatik önderliği bağdaştırmaları olarak ifade edilebilir.<sup>77</sup>

Daha sonra Conger tek başına devam ettirdiği araştırma, karizmatik kabul edilen dört önderle, karizmatik olmadığı düşünülen dört önderin karşılaştırılması şeklinde yapılmıştır. Bu modele göre, karizmatik önderliğin davranış kalıpları aşağıdaki gibidir;<sup>78</sup>

- Vizyon Belirleme: Vizyon sahibi olmak karizmatik önderlerin temel özelliğidir. Çünkü karizmatik olmayan önderler genellikle mevcut durumu yani statükoyu koruma eğilimindedirler. Dolayısıyla statükocudurlar fakat vizyoner değillerdir. Öte yandan Conger ve Kanungo, vizyonun çok uç sınırlarda olmaması, örgüt üyelerince anlaşılabilir ve kabul edilebilir düzeyde olması gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Bu anlamda vizyonun örgüt içinde kişisel beklentilere de cevap verecek bir işleve sahip olması, etkinliğini arttıracaktır.

- Geleneksel Olmayan Yöntemleri Kullanma: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli yönlendirme faaliyetlerinin, yeni yöntem ve uygulamalarla yapılması, karizmatik önderlerin sergilediği bir davranış türüdür. Başka bir deyişle, vizyona giden yolda gelenekselin dışında kullanılan yöntemler, örgüt üyelerinin öndere karizma atfını yapmalarını sağlayan bir davranış kalıbıdır.

- Kişisel Güç Kullanma ve İkna Etme: Conger ve Kanungo'ya göre, karar süreçlerinde katılımcı ya da otokratik yönetim anlayışını benimseyen önderlere göre, kişilik gücü ve ikna yeteneği olan önderler, karizmatik olmaya daha yakın kişilerdir.

<sup>76</sup> Hasan GÜL : a.g.e, 23. 11. 2005.

<sup>77</sup> Tanıl KILINÇ : "Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atf Kuramı", <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>, 29. 05. 2007.

<sup>78</sup> Tanıl KILINÇ : a.g.e., 29. 05. 2007.

- Kişisel Özdeşleşme Duygusu Oluşturma: Karizmatik önder, kendisine hayranlık duyulan ve taklit edilen kişilerdir. Sahip oldukları sıra dışı yetenek ve özelliklerle, örgüt üyelerinde hayranlık oluşturan ve bu hayranlığın sonucunda da model alınan karizmatik önderler bunu, iş görenlerin öndere ve kendilerine güven duymalarını sağlayarak gerçekleştirmektedirler.

Öte yandan karizmatik önderliğin, insanları hep olumlu yönde etkilemedikleri de tarihi bir vakıa olarak sabittir. Kendilerine duyulan hayranlık temelinde, insanları çekim altına alabilen bu tip önderlerin, ellerine geçirdikleri bu toplumsal gücü, bazı dönemlerde çok yıkıcı şekilde kullandıkları tarih biliminin ortaya sunduğu bir gerçekliktir.

Bu bağlamda tarihin bazı dönemlerinde, sahip oldukları karizmatik önderlik özelliklerini, milletlerin hayatlarını alt üst eden amaçlar uğruna insanları seferber etmek için kullanan önderler görülmektedir. Geçmişten bu güne değin özellikle toplumsal sorunların arttığı bunalım dönemlerinde, bir çok karizmatik önder tarih sahnesinde çıkmışlardır. Bu önderlerin bu gün bir kısmı, çok büyük bunalımların yaşandığı bir dönemde bütün olumsuzlukları aşarak, buldukları çevreyi düzlüğe çıkartan ve yaşadıkları toplumla birlikte tarihin akışına damga vuran olumlu yöneticiler olarak anılırken, çok yıkıcı olan bir kısmı da, olumsuz izlenimlerle adeta kınanmaktadır. Burada ki olumlu ve olumsuz tanımlamasının göreceli bir kavram olduğunu vurgulamak gerekir. Örneğin dünya genelinde, toplumsal anlamda refah ve huzur ortamı tesis eden Mustafa Kemal, Martin Luther, John F. Kennedy, Lee Lacocca gibi önderler olumlu ve yapıcı olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan, hükmettikleri dönemlerde huzur ve barış ikliminden ziyade insanların daha çok sosyolojik, psikolojik, ekonomik, siyasi ve kültürel sorunlara maruz kaldığı Lenin, Stalin, Hitler ve Mao gibi önderlerin dünya genelinde de kınandığı bir gerçekliktir.<sup>79</sup>

İnsanlık alemine faydalı olmuş olan karizmatik önderler, sağlıklı bir ruhsal gelişim ortamında kendilerini yetiştirmiş, ne aşırı duygusal ne de aşırı gerçekçi davranarak, çevrelerindeki fırsatları kaçırmazlar. Olağan dışı olaylar karşısında, olağan üstü çözümler geliştirebilmek, ancak karizmatik önderlerin yapabilecekleri tarzda

---

<sup>79</sup> Hüner ŞENCAN : a.g.e., 01. 02. 2007. ; Adel SAFTY : a.g.e., s.69.

davranıştır. Kısacası bu tarz önderler sahip oldukları bilgi, güven, iletişim gibi çekici karizmatik özellikleriyle, etraflarında bir çekim merkezi oluşturmakta ve bu sayede çekim merkezi içine giren insanları kolaylıkla etkileyerek yönlendirebilmektedirler. Karizma kavramıyla çekicilik kavramı arasında çok yakın bir ilişkini olduğu söylenebilir. Bu ilişki, örgüt üyelerinde duygusal bir bağ oluşmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla örgüt üyeleri, önderlerine benzemeye çalışmakta ve böylece karizmatik önderin sahip olduğu özelliklerin aktarımının alt yapısı da kendiliğinde oluşmaktadır. Bu tarz önderler, güçlü yönlerinin farkında olan kişilerdir ve bu yönde kendilerini sürekli geliştirirler.<sup>80</sup>

Diğer taraftan, karizmatik önderlikle, günümüz bilgi toplumu önderliğinin kıyaslaması, Tablo 8'de verilmiştir.

---

<sup>80</sup> Hasan GÜL : a.g.e., 23. 11. 2005.



**Tablo 8 : Karizmatik Önderlik ve Bilgi Toplumu Önderliğinin Karşılaştırılması.**

| <b>KARİZMATİK ÖNDER</b>   | <b>BİLGİ TOPLUMU ÖNDERİ</b>  |
|---|--|
| İçinde bulunduğu şartları kabul etmez.  | İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır.     |
| İçinde bulunduğu dönemle ilgilenir. Ki bu dönem bir bunalım (kriz) dönemini ifade eder.         | Uzun dönemle ilgilenir. Bu günden yarını oluşturmaya çalışır.  |
| Kendi amaçlarını uygular.   | Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.   |
| Kişisel ilişkilerle ilgilenir.  | İlişkilerin etkileşimiyle ve sistemle ilgilenir.   |
| İlk yaptığı planı uygular.  | Dinamik bir plan anlayışı vardır.  |
| Konumunun gücünü açıkça sergiler ve bu gücü kullanır.   | Konumunun gücünü toplumdaki ve ekibinden aldığı kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde ekibiyle birlikte kullanır. |
| Güvenir ama denetler.   | Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemini kurar.  |
| Sorgusuz itaat bekler.  | Ortak doğruya ulaşmak için iletişim arayışındadır.   |
| Önderi olduğu bireylerden kendini üstün görür, ve şekilsel olarak da öyle davranılmasını ister. | Önderi olduğu bireyleri kendisine eşit görür ve şekilsel olarakta eşit davranılmasını ister.                         |
| İşe ve sonuçlara odaklıdır.   | Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.  |
| Fikir yakalamak için kendi aklını kullanır.   | Yeni fikirler elde etmek için farklı grupların akıllarından yararlanır.  |
| Kurum içi iş birliği ve dış rekabetten yanadır.   | Kurum içi ve kurumlar arası iş birliğinden yanadır.  |
| Kriz ortamlarında ortaya çıkar ve kriz ortamının olağan üstü güç koşulları altında çalışır.     | Fırsatlar için ortadadır.  |
| Tek başına öğrenir.   | Birlikte öğrenir.  |
| Kendisine ihtiyaç duyulmasını ister.  | Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistem inşa eder.   |

**Kaynak :** Ahmet TALAT US : a.g.e., s.51.

Tablo 8’de görüldüğü gibi karizmatik önderler, bunalım ortamlarında ve insanların umutsuzluk içinde buldukları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Merkezi çekim gücüne sahip olan karizmatik önderler, gidilecek yönü her zaman kendileri belirlemekte ve göstermektedir. Bu nedenle karizmatik önderin olmadığı durumlarda,

örgüt üyeleri gidilecek yönü tayin edememektedir. Bilgi toplumu karizmatik önderi ise, örgüt üyelerine bir pusula göstermekte ve o gitse de herkes yönünü bulabilmektedir.<sup>81</sup>

#### 4.1.8. Etkileşimci (Görevsel) Önderlik Modeli

Bilgi çağı toplumuyla birlikte hız kazanan önderlikte yeni yaklaşım, kuram ve model arayışlarının günümüzde de devam ettiği görülmektedir. Etkileşimci (Transaksiyonel) önderlik modeli, bu çabalar sonucunda ortaya atılan kavramlardan sadece bir tanesidir. Bu modelin tanımladığı önderlerin en belirleyici özelliği olarak, güçlerini iş görenleri ödüllendirmek adına kullanmaları gösterilmektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu yetenekleri daha iyi sergileyebilecekleri etkin çalışma ortamı meydana getirmek, bu tip önderlerin iş yapma felsefelerini oluşturmaktadır.<sup>82</sup>

1950'lerden günümüze kadar olan zaman zarfında, önderlik sahasında ortaya atılmış kuram, model ve teknikleri doğru bir biçimde uygulayan yöneticiler, etkileşimci önderler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla günümüz insan kaynakları yönetiminin temel işlevleri olan iş gören bulmak, seçmek, sosyalleştirmek ve ücretlendirmek gibi süreç gerektiren faaliyetlerin yanı sıra iş analizi, performans değerlendirme ve iş tanımları gibi teknik nitelikli faaliyetleri de etkileşimci önderlerin uzmanlık alanlarına dahil etmek mümkündür. Ödüllendirmeye bağlı güç kullanımı, etkileşimci önderlerin yönetsel süreci aynı zamanda, mavi ve beyaz yakalılar arasındaki bir değiş tokuş olarak kabul ettiklerini göstermektedir. İyi ve verimli yapılan iş karşılığında devreye sokulan ödüllendirme süreci ya da hataların cezalandırılması bunu göstermektedir. Bu tip önderler genellikle iş görenlerden, örgütsel politikalar doğrultusunda taleplerde bulunurlar. Çünkü etkileşimci önderler, mevcut olanı değiştirmekten çok güçlendirme eğilimindedir.<sup>83</sup>

Buna bağlı olarak etkileşimci (görevsel) önderler, başarı standartlarını ve karşılıklarını önceden belirleyerek sonucu beklemekte ve görevin tamamlanmasıyla birlikte başarı derecesine göre iş görenleri ödüllendirmektedir. Etkileşimci önderlerin,

---

<sup>81</sup> Ahmet TALAT US : a.g.e., s.51.

<sup>82</sup> Adel SAFTY et al. : **Multidisciplinary Global Leadership**, The University of Bahçeşehir, İstanbul, 2003, s.333.

<sup>83</sup> Cansel Akyol : "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar", [http:// www.bilgiyonetimi.org.](http://www.bilgiyonetimi.org.), 23.11.2005.

içinde buldukları koşullara göre ve kendilerine sunulan kaynaklar çerçevesinde kalarak, iş görenleri sınırları önceden belirlenmiş ilişkiler doğrultusunda harekete geçirmeleri, bu önderlerin geleneksel yönetim tarzını benimsemeleri şeklinde yorumlanmaktadır. Bir anlamda etkileşimci önderlerin, mevcut kültür içinde faaliyetlerini yürüttükleri ve işin yapılması için geleneksel yönetim stratejilerini uyguladıkları söylenebilir.<sup>84</sup>

Etkileşimci (görevsel) önderler, üç farklı yönetim tarzı sergilemektedirler. Bunlar; Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward), İstisnalarla Yönetim (Management-By-Exception) ve Tam Serbestlik (Laissez-Faire) yönetim tarzları olarak sırasıyla aşağıda verilmiştir.<sup>85</sup>

Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward): Koşullu ödüllendirme tarzını kullanan etkileşimci önderler, örgüt üyeleriyle yapıcı ilişkiler (constructive transactions) kurarlar. İş görenler, kendilerinden beklenenlerin yerine getirilmesi durumunda ne tür ödüllerin sahibi olacaklarını çok iyi bilirler. Özetle iş görenin sürekli gözlemlendiği, geri bildirim sürecinin aralıksız işlediği ve başarıların takdir edildiği bir yönetim tarzı olarak tanımlanabilir.

İstisnalarla Yönetim (Management-By-Exception): Bu tip yönetim anlayışını kabul eden etkileşimci önderler, yönetime müdahale etmek için istisnai durumlar ararlar. Bu istisnai durumların, genelde işlerin kötüye gitmesiyle aynı anlama gelmektedir. Başka bir deyişle, kesin iş analizleri ve iş tanımlarıyla belirlenen standartlardan oluşan her bir sapma, bu yönetim tarzı için istisnai bir durum anlamına gelmektedir. Dolayısıyla eksiklik, hata, yanlış ve kusur arayan bir yönetim felsefesi, iş görenler üzerinde bir baskı unsuru olmakta ve olumsuz stres oluşturmaktadır.

Tam Serbestlik (Laissez-Faire): Bu yönetim tarzında, önder iş göreni yönlendirmez, bilgilendirmez ve sonuçları takip etmez. Sorunlar çıktığında önlem almaktan kaçınırlar. Bu açıdan bakıldığında tam serbestlik yönetim tarzı, etkileşimci önderlikle uyumlu olmayan bir tarz olarak düşünülebilir. Fakat belirli bir olgunluğa

---

<sup>84</sup> Ahmet TALAT US : a.g.e., s.47.

<sup>85</sup> Cansel Akyol : a.g.e., 23.11.2005.

erişmiş, kendini yenilemeyi öğrenmiş, kendi amaçlarıyla örgütsel amaçları eşleştirebilmiş daha da önemlisi kendi kendini denetlemeyi bilen iş görenler için uygun bir yönetim şeklidir. Kaldı ki, tam serbestlik yönetim tarzının fiili olarak uygulanabilirliği, iş görenlerin yeterliliğiyle doğru orantılı bir süreçtir.

Öte yandan çağdaş önderlik anlayışı içinde, etkileşimci önderlikten daha gelişmiş ve ileri seviyede bir önderlik modeli olarak dönüştürücü önderlik kabul edilmektedir.

#### **4.1.9. Dönüştürücü Önderlik Modeli**

Yeni ekonomide ayakta kalabilmek için değişimi kurumsal bir kültür haline getirmek, değişimi kurumsallaştırmak içinde sürekli yenilik anlayışını benimsemek ve bu yolda örgütsel iyileşmenin önünü açmak gerekliliği ortaya çıkmıştır.<sup>86</sup>

Başka deyişle, çağımızda yaşanan çok yönlü deyişimler nedeniyle bilgi ve teknoloji sürekli yenilenmektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal tabanlı deyişimler karşısında, örgütler, ya bu deyişimleri yakalamak ya da gerisinde kalmak durumundadırlar. Bu nedenle dönüştürücü önderlik modeli, yönetim sahasında çok geniş ve çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü bu tip önderler, karşılaştıkları her deyişik koşul ve ortama uygun yönetim tarzı uygulayabilmektedir. Yapılan son deneysel çalışmalar da bu düşünceyi destekler niteliktedir.<sup>87</sup>

Büyük ölçekli deyişim ve dönüşümler, saplantı düzeyindeki eski fikirlerin tamamen bir kenara bırakılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda bir önderin, dönüştürücü nitelikte olabilmesi, saplantıları olmamasıyla yakından ilişkilidir. Kaldı ki, bilgi çağında güç merkezinin, Atlantik'ten Pasifiğe geçmesi, ekonomik tabanlı ortaklıkların yaygınlaşması, teknolojik ilerlemelerdeki büyük hız ve post modern bakış açısı, sadece dönüşüm kavramıyla açıklanabilmektedir. Bu dönüşümlere paralel olarak, yönetim anlayışı ve uygulamalarında da, yapısal anlamda bir çok yenilik meydana gelmektedir. Bu bağlamda, bilgi çağında hem genel dönüşümlere hem de yönetim

<sup>86</sup> Akın ARSLAN : “Değişime Meydan Okumak: Korkuları Yenmek, Kendine Güvenmek ve Gelecek İçin Yeniden Yapılanmak”, <http://bahadirakin.tripod.com/akinarslan1.htm>., 01. 02. 2007.

<sup>87</sup> Bekir PARLAK : a.g.e., s.117.

alanındaki dönüşümlere uyum sağlayacak yöneticilere gereksinim duyulacağı açıkça görülmektedir.<sup>88</sup>

İşte bu noktada, örgütsel gelişimde önemli rol oynayabilen dönüştürücü önderlerden bahsedilebilir. Çünkü bu tip önderler başta süreç gözlemleri olmak üzere, örgütsel gelişim konusundaki teknikleri ve ekip dinamiklerini iyileştirerek anlaşılır bir hale getirmekte ve bunlardan yararlanabilmektedir. Dolayısıyla bir dönüştürücü önder her durumda, bireysel çıkarlarını örgütsel gelişim için feda edebilmektedir.<sup>89</sup> Bu nedenle McGregor Burns dönüştürücü önderliği, önder ile iş görenler arasındaki ideal durum olarak tanımlamaktadır.<sup>90</sup>

Dönüştürücü önderliğin iş görenleri güdülemede, ödül ve prim gibi geleneksel motivasyon araçların bile ulaşamayacağı derecede etkili olduğu görülmektedir. Dönüştürücü önderliğin en temel özelliği olan, iş görenlerin davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaları, onları kolayca güdülemelerindeki önemli bir unsurdur. Dönüştürücü önderler, hayat boyu öğrenen bireyler olarak, birer sinerjik destek unsuru konumundadır. Bu tip önderler, kendilerini değişim unsuru olarak gören, kavramsal yeteneklerini çok iyi kullanabilen, iş görenlere inanan, belirsizlik anlarında ve bunalım durumlarında pes etmeyen ve vizyon belirleyen kişilerdir. Buna bağlı olarak, dönüştürücü önderliğin temel özelliklerini aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür;<sup>91</sup>

- Telkin edicilik: Dönüştürücü önderliğin telkin edici boyutu, ortak hedeflere anlam kazandırırken, iş görenleri görevlerini daha istekli yapmaları yolunda motive etmektedir. Bu sayede iş görenler, önderlerine karşı büyük bir güven duygusu besleyerek onun işaret ettiği hedefe iyimser bakmakta, ayrıca geleceğe umutla ve inançla yürüyerek, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadırlar.

---

<sup>88</sup> Ali AKDEMİR : “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s.142-147.

<sup>89</sup> Bernard M. BASS and Paul STEIDLMEIER : “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership”, <http://www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html>., 02. 04. 2007.

<sup>90</sup> Colonel Mark A. HOMRIG : “Transformational Leadership”, <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>., 02. 04. 2007.

<sup>91</sup> Ahmet TALAT US : a.g.e., s.47-49.

- Bireysel düzeyde ilgi: Dönüştürücü önderler, örgüt üyeleriyle ayrı ayrı ilgilenmekte ve her bir bireyin özel ihtiyaç ve amaçlarını belirleyerek onlara bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermektedir.

- Zihinsel Teşvik: Bu tip önderler iş görenlerin, iş yapma usullerini, artı fayda sağlayacak biçimde yeniden düzenlemeye teşvik etmektedir.

- Karizma: Dönüştürücü önderliğin önemli boyutlarından birisini de, karizmaları oluşturmaktadır. Yine önderliğin ancak doğuştan gelen yeteneklerle mümkün olabileceği ve sonradan sadece geliştirilebileceği fakat öğrenilemeyeceği tezini savunan kesimlerin de, ön plana çıkardıkları önderlik boyutu da karizmadır. Öte yandan görülmektedir ki, karizmanın doğuştan gelen bir özellik olduğu doğru olmakla birlikte, önderlik özelliklerinin sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla önderlik için gereken diğer özellikler olmadan sadece karizmanın, iyi bir önderlik adına yeterli olmadığı söylenebilir.

Dönüştürücü önderlik modelinin özelliklerinden anlaşılabilceği gibi bu tip önderler, örgüt üyelerini öz yeteneklerinin ötesine geçmeleri konusunda güdülenmektedirler. Bu süreçte entelektüel uyarım yolunu kullanan dönüştürücü önderler, örgüt üyelerini yeni çözüm yolları bulmaları için cesaretlendirmekte ve daha yenilikçi bir örgüt yapısı oluşmasını sağlamaktadır.<sup>92</sup>

Öte yandan, yirmi birinci yüz yıl bilgi toplumu içinde oluşan çağdaş önderlik anlayışı çerçevesinde dönüştürücü önderlik modeli, etkileşimci önderlik modelinden daha işlevsel olarak kabul edilmektedir. Bunu nedeni olarak, dönüştürücü önderlerin bünyelerinde etkileşimci önderliğin tüm özellikleri bulundurmaları ve buna ek olarak daha etkin olarak gelecek odaklı düşünebilme yeteneğine sahip olmaları gösterilmektedir. Dönüştürücü önderler, iş görenleri bir vizyona yönlendirmek için hareket etmektedirler. Burns'un tanımına göre bu tip önderlik, davranış ya da tutum sergilemekten ziyade, örgüt üyeleriyle önderin birbirlerinin motivasyonlarını artırma yönünde çaba harcadıkları bir süreçtir. Bu tip önderler iş görenlerin davranış, tutum, amaç ve beklentilerini değiştiren önderlerdir. Bunun için vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Ayrıca örgüt üyeleri için bir model olmak durumundadırlar. Ancak bu sayede öndere olan bağlılık sağlanabilmektedir. İş görenlerin yeteneklerini ortaya

---

<sup>92</sup> Adel SAFTY, et al. : a.g.e., s.328.

çıkarak, hem öndere hem de iş görenin kendisine güven duyması sağlanmaktadır. Bu sayede beklenin çok üzerinde verimliliğe ve üretkenliğe ulaşabilmektedir. Yine bu tip önderler değişime açık, esnek ve vizyon sahibi kişilerdir.<sup>93</sup>

Dönüştürücü önderlik tarzı ile etkileşimci önderlik tarzı arasındaki temel farklar, Tablo 9’ da ki gibi gösterilebilir.

**Tablo 9 : Etkileşimci ve Dönüştürücü Önderlik Arasındaki Farklar**

|                        | <b>ETKİLEŞİMCİ ÖNDER</b>   | <b>DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDER</b>   |
|------------------------|--|--|
| <b>Özellikler</b>      | Alış-veriş süreci, geleneksel bakış açısı, Reaktif, sonuçlara odaklanma. | Etkileme süreci, modern yönetim bakış açısı, proaktif, vizyoner odaklanma. |
| <b>Yürütme</b>         | Emir, kural ve <b>ödülleri</b> , plan dahilinde iletişim.                | Telkin etme, değerler ve vizyon, <b>vizyon üzerinde iletişim.</b>          |
| <b>Yetki Türü</b>      | Yetkilendirme.   | Güçlendirme.   |
| <b>Motivasyon</b>      | Koşulsal ödüllendirme.   | Telkin etme.   |
| <b>Güç</b>             | Geleneksel, rolleri belirler.  | Karizmatik, bireyi güçlendirir.  |
| <b>Astlar</b>          | Birey ve örgüt ayrıdır.  | Birey ve örgüt bir bütündür.   |
| <b>Sonuçlar</b>        | Beklenen performans.   | Beklenenden fazla, sinerjik.   |
| <b>Gelişim Türü</b>    | Adım adım gelişme.   | Köklü değişimler.  |
| <b>İşletme Çevresi</b> | Durağan koşullara uygun.   | Hareketli koşullara uygun.   |

**Kaynak :** Ahmet TALAT US : a.g.e., s.48.

Tablo 9’ da görüldüğü gibi etkileşimci önderlik tarzında örgüt üyelerini, ödüllendirilerek etkileme söz konusu iken, dönüştürücü önderlik tarzında iş görenlerin kişisel özellikleri dikkate alınarak, bir amaca bir vizyona yönlendirilmeleri söz konusudur. Dönüştürücü önderler, örgüt üyelerini çağa uygun olarak yeni bir kalıp içine sokan daha doğrusu onların amaç, ihtiyaç, inanç, değer yargıları ve tutumlarını değiştiren, dönüştüren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Mevcut sistemin ve örgütsel politikaların aşılmasını, bu amaçla sistemin dışına çıkılmasını teşvik ettiği için,

<sup>93</sup> Cansel Akyol : a.g.e., 23. 11. 2007.

dönüştürücü önderler yönetim ve yöneticilikten çok önderlik özellikleriyle öne çıkarlar.<sup>94</sup>

Bunun yanında McGregor Burns'a göre, etkileşimli bir önder fayda sağlayacak pazarlıklar ve anlaşmalar üzerine odaklanırken, dönüştürücü bir önder, sonuçlar üzerine odaklanmaktadır.<sup>95</sup>

Ayrıca dönüştürücü önderlerin, Bireysel İlgi (Individualized Consideration), Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation), İlham Verme (Inspirational Motivation) ve İdealleştirerek Etkileme (Idealized Influence) olarak dört temel yönetim tarzı bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir;<sup>96</sup>

- Bireysel İlgi Tarzı (Individualized Consideration): Örgüt üyeleriyle birebir ilgilenen, onların kişisel gelişmelerine katkıda bulunan önder tipidir. Karşı tarafla kolaylıkla empati kurabilme ve ekip çalışması yönünden oldukça beceriklidirler.

- Entellektüel Uyarım Tarzı (Intellectual Stimulation): Bu tarz yönetimin temel amacı, iş görenleri geleneksel iş yapma anlayışından kopararak, onları değişim odaklı düşünmeye sevk etmek olarak tanımlanabilir. Sorgulayan, araştıran ve hatta itiraz ederek kendi fikirlerini sunan iş görenler, entellektüel uyarım tarzı yönetimi uygulayan dönüştürücü önderler için, en uygun iş görenlerdir.

- İlham Verme Tarzı (Inspirational Motivation): Örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarında ilham kaynağı olan önderlerdir. İş görenlere misyon, vizyon ve politikalar hakkında geniş bilgilendirme süreci uygulandıktan sonra, bu yolda çalışanların kendilerini aşmaları konusunda gerekli ortam hazırlanır. İş görenle örgüt arasında duygusal bir bağ, ortak hareket edebilme dürtüsü ve aidiyet duygusunun tesisi sağlanır.

- İdealleştirerek Etkileme Tarzı (Idealized Influence): Bu tip önderlik tarzını esasını model olma ve güven duygusu aşılama oluşturur. Örgütsel tüm değerleri en

---

<sup>94</sup> "Önderlikte Güncel Yaklaşımlar",

[http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/lider\\_web\\_file/liderlikte\\_guncel\\_yaklasimlar.htm](http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/lider_web_file/liderlikte_guncel_yaklasimlar.htm), 01. 02. 2007.

<sup>95</sup> David M. BOJE : "Transformational Leadership and Charismatic Leadership",

[http://www.business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational\\_leadership.htm](http://www.business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm), 02. 04. 2007.

<sup>96</sup> Cansel Akyol : a.g.e., 23. 11. 2005.



başta kabul eden önderler, bu sayede iş görenlere örnek olurlar ve onları bu yönde etkilerler.

Dönüştürücü önderliğin başka bir özelliği de, etkileşimci önderliğin yanı sıra karizmatik önderliğinde tüm vasıflarını bünyesinde barındırıyor olmasıdır. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen özelliklerin bir çoğu, hem dönüştürücü hem de karizmatik önderlik tarzı içinde geçerli olan unsurlardır. Örnek olarak karizmatik önderlik tarzına sahip kişilerde, özgüveni olan, risk alabilen, vizyon sahibi olan önderlerdir. Öte yandan teorik özellikleri karşılaştırıldığında dönüştürücü önderlerin, etkileşimci önderlerden daha fazla başarılı olacakları yönünde bir fikir oluşabilir. Fakat başarılı bir yönetici, her iki önderlik tarzına sahip olmak zorundadır. Bilgi çağında bilgi toplumu önderleri, günlük rutin işlerde beklenen verimliliği ve kaliteyi yakalayabilmek, müşteri memnuniyetini tesis edebilmek için etkileşimci önderliğin tüm özelliklerine; buna karşın geleceği yakalayabilmek adına bugünün gerekliliklerini karşılayabilmek içinde dönüştürücü önderlik özelliklerine ihtiyaç duymaktadırlar.<sup>97</sup>

#### **4.1.10. Ahlaki Önderlik Modeli**

Son yıllarda önderlik konusunda yapılan dikkat çekici araştırmalardan biride, önderlikte ahlak anlayışı üzerine olanıdır. Ahlaki önderlik modeli, yönetim sürecine ve buna bağlı olarak önderliğe ahlaksal açıdan bakan ve konuyu bu yönüyle ele alarak çağdaş örgüt kültürüne bağlayan bir dizi çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Ahlaki önderlik modeli, birbirinden farklı bir çok unsurdan meydana gelen anlaşılması güç bir yapıdır. Bunun nedeni, ahlak kavramının öteden beri farklı kesim, kişi ya da kişilerce farklı şekillerde algılanmasıdır. Genelde toplumların ahlak anlayışının temelinde dini, mistik duygular; içeriğinde ise ilahi referanslar olmasına karşın, kavramın algılanması ve yorumlanmasında çok büyük farklılıkların olduğu bir gerçektir.

Max Weber ve McGregor Burns'un yaptığı çalışmalar sonucunda, ahlaki değerlerin, önderlik sürecinde son derece önemli bir yeri olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> A.g.e., 23. 11. 2005.

<sup>98</sup> David M. BOJE : a.g.e., 02. 04. 2007.

Bunun yanında sosyolog James Q. Willson'a göre, bütün dünyada önem verilen ahlaki ilkeler aile, arkadaş ve etkileşim içinde olunan sosyal ortam gibi alanlardan türemektedir. Ahlak dışı sayılabilecek davranışların gizlenmesi ya da göz ardı edilmesi ise, iletişim çağında artık geçmişte olduğundan çok daha güç bir hale gelmiştir.<sup>99</sup> İşte bilgi çağında ahlaki önderliği önemli kılan başlıca unsurdan biride budur.

Öte yandan, son dönemlerde dünyanın hemen her ülkesinde kolaylıkla görülebilen usulsüz yönetim uygulamalarının da işaret ettiği gibi, çağdaş örgüt ikliminde ahlaki davranış, giderek önem kazanan bir kavram ve yükselen bir değer konumuna gelmiştir. Burada belirleyici unsur, bireysel düzeyde yüksek ahlak beklentisinden ziyade, önderlerin söylemleri ve eylemleri arasındaki tutarlılık oranının yüksek olması olarak ifade edilebilir.<sup>100</sup>

Unilever'in başkanı Ernest Woodroffe, bir mülakat esnasında kendisine yöneltilen 'bilgi toplumunda önderi ortaya çıkartan en önemli özellik nedir ?' şeklindeki soruya, "Tek bir özellik değil ama vazgeçilmez bir özellik, dürüstlüktür" yanıtını vererek, önderliğin ahlaki boyutunu vurgulamıştır.<sup>101</sup>

Yine başta Japonya olmak üzere Asya kaplanları olarak ifade edilen ülkelerin hızlı ilerlemelerini, Konfüçyüs'ün bireysel ve toplumsal ahlak ile iş ahlakı konularındaki öğretilerine bağlayan görüşler bulunmaktadır.<sup>102</sup>

Ahlak kelimesi, etimolojik açıdan incelendiğinde, kökeninin Arapça'da "hulk", Yunanca'da "ethos" ve Latince'de "mos" kelimelerine dayandığı görülmektedir. Günümüz İngilizce'sinde, ahlak kavramını ifade etmek için kullanılan 'ethics' kelimesinin kökeni de, Yunanca "ethos" kelimesine dayanmaktadır. Yine İngilizce'de ahlak kavramının diğer bir karşılığı olan "morality" kelimesi de, Latince "mos" kelimesinden türetilmiştir. Kelimenin etimolojik açıklamasından sonra, içerdiği anlama

---

<sup>99</sup> John NAISBITT : **Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, s.116-117.

<sup>100</sup> Tufan DARBAZ : a.g.e., s. 531.

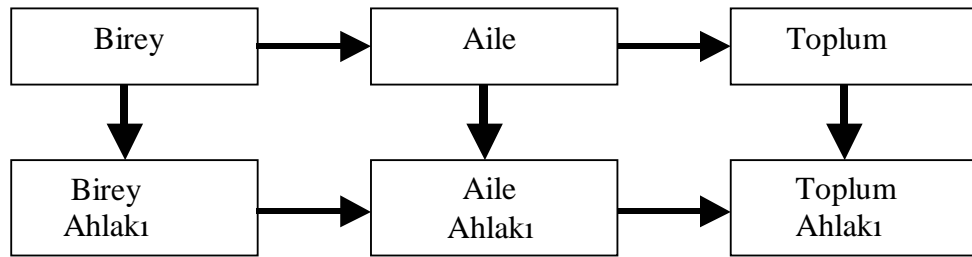
<sup>101</sup> John ADAİR : **Etkili Liderlik** (Çev. Fatma BEŞENEK), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004, s.23.

<sup>102</sup> Cem KOZLU : **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1999, s.257.

gelmek gerekirse ahlak, insanlar arası ilişkilerde ‘iyi’ ya da ‘doğru’, ‘kötü’ ya da ‘yanlış’ olarak adlandırılan değer yargılarını belirlemektedir. Bütün bu bilgiler ışığında ahlak kavramı, toplumsal hayat içerisinde belirli bir kişi, kesim ya da topluluk için, belirli bir zamanda ve belirli bir yerde geçerli olan ya da geçerli olması beklenen örf, adet, norm, kural ve diğer değer yargılarının oluşturduğu bir sistem bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>103</sup>

Ahlak türlerine bakıldığında bireysel ahlak, ailesel ahlak ve toplumsal ahlak olmak üzere, bir zincirin halkaları durumundaki üç ahlak türünden bahsedilebilir. Bunlardan bireysel ahlakta, genel olarak toplum fertlerinden beklenen iyi davranış kalıpları ve toplumsal yaşam sürecinde uyulması gereken kurallar bütünüünün önem taşıdığı görülmektedir. Ailesel ahlakta ise, toplumun yapıtaşı durumundaki en önemli kurumu olan aile içerisindeki uyulması beklenen ve gereken davranış kalıpları öne çıkmaktadır. Burada belirtilmesi gerekir ki, aile kurumu, hiç şüphesiz toplumun temelini oluşturmaktadır. Bunların haricinde, bütün toplum fertlerinin değer yargıları, davranış kalıpları, örf ve adetleri ise toplumsal ahlakı meydana getirmektedir. Başka bir ifadeyle toplumsal ahlak, sosyal ahlak olarak; toplumsal yaşama ilişkin genel ahlaki kuralları ifade etmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda ahlak türleri şematik olarak Şekil 9’da olduğu gibi gösterilebilir.<sup>104</sup>

**Şekil 9 : Birey Ahlakı, Aile Ahlakı ve Toplum Ahlakı**



**Kaynak :** Can AKTAN : “Ahlak Türleri”, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-turleri.htm>, 18.1.2007.

Şekil 9’da verilen ahlak türleriyle birlikte buraya kadarki açıklamalarda birey, aile ve toplum ahlakı üzerinde durulmuş ve bu üç ahlak türünden bahsedilmiştir. Oysa

<sup>103</sup> Can AKTAN : “Ahlak Kavramı”, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-nedir.htm>, 18.1.2007.

<sup>104</sup> Can AKTAN : “Ahlak Türleri”, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-turleri.htm>, 18.1.2007.

ahlak, çok yönlü ve çok boyutlu bir kavramdır. Bu anlamda ahlakın ekonomik, sosyal, siyasal ve ekolojik anlamda dört boyutundan ve bunların alt ahlak alanlarından söz etmek mümkündür. Fakat bu çalışmada amacı ve sınırlılıkları gereği ahlakın ekonomik boyutu, iş ahlakının örgütsel anlamda önderler üzerindeki etkileriyle beraber ele alınmıştır. Buna göre ekonomik ahlak kavramı, bir toplumun ekonomik birimlerindeki davranış kalıplarını, belirli kurallara bağlı olarak düzenleyen değerler toplamı olarak tanımlanabilir. Ekonomi sistem içerisinde işletmelerin, kuruluş amaçları gereği insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik mal ve hizmet üretimi yaptığı bilinmektedir. Girişimciler ise, üretim faktörlerini bir araya getirerek, işletme sistemini harekete geçiren kişilerdir. İşte ekonomik çarkın her bir dişlisi arasında ahlak temelli çeşitli ilişkilerin varlığından bahsedilebilir. Ekonomik ahlakın alt alanlarını aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır;<sup>105</sup>

- Üretici ahlakı: Mal ve hizmet üreten sanayici, esnaf ve tüccar gibi kesimlerin, iş görenlere, müşterilerine, ortaklarına, toplumsal kurumlara, çevreye ve rakiplerine karşı bulunan ahlaki sorumluluklarını ifade eder.

- Tüketici ahlakı: Üreticilerin olduğu gibi tüketicilerinde ahlaki sorumlulukları bulunmaktadır. Satın alınan ürünleri, çevreyi kirletmeyecek biçimde kullanmaları, mal-hizmet satın aldıkları örgütlere karşı ahlaki bir tutum içerisinde davranmaları, tüketici sorumluluklarının başında gelenlerdir.

- Örgüt ahlakı: Serbest piyasa ekonomisinde mal-hizmet üreten tüm örgütlerin, piyasa disiplini içerisinde uymaları gereken çeşitli ahlak kuralları bulunmaktadır. Bunları örgüt, kurum ya da şirket ahlakı olarak adlandırmak mümkündür.

- Yönetmel ahlak (Önder ahlakı): Özel işletme sahipleri ve girişimcilerin, çok özel ahlaki sorumlulukları vardır. İşletme sahiplerinin ahlaki sorumlulukları, iş görenlerin sorumluluklarından farklı ve daha geniş düzeydedir. İş görenlere karşı adaletli davranmak, güvenli çalışma koşulları sağlamak ve bunların yanında da devlete, müşterilere, tedarikçilere, ortaklara ve toplumun geneline karşı ciddi ahlaki sorumlulukları bulunmaktadır.

- İş gören ahlakı: Örgüt üyelerinin, işe kabul edildikleri andan itibaren dürüst ve öz verili çalışma, araç ve gereçleri özenli kullanma gibi ahlaki sorumlulukları devreye

---

<sup>105</sup> Can AKTAN : “Ahlakın Dört Boyutu”, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-boyutlari.htm>., 18.1.2007.

girmektedir. Ayrıca iş görenlerin, müşterilere karşı olan davranışlarında da örgüt çıkarlarını göz önüne almaları gerekmektedir.

Bununla beraber son yıllarda örgütlerde ahlaki değerlere olan ihtiyaç ve eğilimin arttığı görülmektedir.<sup>106</sup> Bugün aralarında Harvard düzeyindeki üniversitelerinde bulunduğu bir çok kurumda, yönetsel ahlak ve iş ahlakı konularında çeşitli ders ve seminerler verilmektedir. Ayrıca özellikle akademisyenlerin, konuya büyük ilgi gösterdiği göze çarpmaktadır. Başka bir deyişle iş ahlakı artık, akademik bir disiplin haline gelmiştir denilebilir. Yine örgütlerin, iş görenlere bu yönde seminerler verdirmek için yüklü miktarlarda ödenek ayırdıkları bilinmektedir. Buna karşın, çağdaş toplum yapısının, belirli bir ahlak anlayışını getirdiği fakat aynı çağdaş yapının, getirdiği bu ahlak anlayışını ciddi olarak kabullenmenin temellerini de yıkmakta olduğu yönünde görüşlerde vardır. Ortaya atılan bu görüşün temelinde çağdaşlaşmanın, hem ahlaka ihtiyaç duyduğu hem de ahlakı imkansız kıldığı yönünde yürütülen bir mantık yatmaktadır. Yine bu görüşe göre çağdaş bilgi anlayışı, ahlaki bilgiyi dışlayan bir yapı da inşa etmiştir. Sonuç ne olursa olsun, bilgi toplumunda çağdaş örgüt yapılarının, iş ahlakı temeli üzerine kurulduğu ya da böyle bir temel üzerinde kurulan örgütlerin, içinde yaşadığı çağ ile uyum sağladığı görülmektedir.<sup>107</sup>

Nitekim Voltaire'den Marks'a değin, aydınlanma çağı düşünürlerinin neredeyse tamamına yakınının, insanları uyuşturan bir afyon olarak baktıkları din ve ahlakın, sadece fetişizmden ibaret olduğuna ve 20. yüzyılda ortadan kaybolacağına inanmalarına karşın, geçen yüzyılda ve henüz ilk çeyreği idrak edilen bu yüzyılda, insanların katı ilerleme idealinden, dinsel inançlara doğru yöneldiklerine tanık olunmuştur. Yine bilim içerisinde akılcı olanın yanında, sezgilere de değer veren dinsel inanışlarında yerini aldığı gözlemlenmektedir. Öte yandan Durkheim'e göre, sosyal bir kurum, bir ahlak disiplini olmadan hayatını sürdürememektedir. Çünkü ahlaktan yoksun ortamlarda insan hayatına, çatışma içerisindeki bireysel ihtiraslar yön vermektedir. Dolayısıyla ekonomik hayatın ahlaki değerlerden soyutlanması durumunda, kamusal alanda, telafisi güç sorunlar ve çözümler baş göstermektedir.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Nick TURNER and Julian BARLING : "Transformational Leadership and Moral Reasoning", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 87, No: 2, s.304.

<sup>107</sup> Veysel BOZKURT : **Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık**, Bursa, 2000, s.74-76.

<sup>108</sup> A.g.e., s.78-79.

Bu nedenle, toplumsal ahlakın birey ve aile merkezli olarak geliştirilmesi ve sosyal sorumluluk alanına dahil edilmesi gerekliliği önemle kendini hissettirmektedir.

Bu bağlamda bilgi toplumu örgütlerinde ahlaki amaçların ön plana çıktığı söylenebilir. Bu ahlaki amaçlar, önder ve iş görenler tarafından beraberce oluşturulmakta ve her örgüte göre de farklılık göstermektedir. Yine dünyanın önde giden büyük örgütlerine bakıldığında, süreçlerini belirli ahlaki amaçlar etrafında şekillendirdikleri görülmektedir. Bu süreçte önder tek başına belirleyici olmamakta, iş görenlerle ortak hareket etmektedir.<sup>109</sup>

Dolayısıyla önderin bireysel ahlak anlayışıyla, örgüt üyelerinin ahlak anlayışları ve dahası örgütsel ahlak anlayışının birbirinden farklılık gösterebileceğini vurgulamak gerekmektedir. Örneğin iş görenin iş yerine alkollü olarak gelmesi durumunda, önder bunu kendi ahlak anlayışına göre değerlendirerek, ahlak sınırları içinde kabul edebilir. Ya da tersine, iş yerine alkol alarak gelmenin ahlak kuralları aşmak olduğu sonucuna da varabilir. Ayrıca çok geniş bir alana sahip olan ahlak konusunun, bu çalışmada örgütsel yönetim ve önderlik açısından ele alındığını belirtmek yerinde olacaktır. Örgütsel açıdan bakıldığında ahlaki sorun, çözüme kavuşmadığı anda iş görenlere zarar veren, çözüldüğünde ise fayda sağlayan sorunlar olarak tanımlanabilir. Bir önderin örgütsel ortamda, muhtemel olarak karşılaşılabileceği ahlaki sorunları Bovet, aşağıdaki gibi sıralamaktadır;<sup>110</sup>

- Cinsel taciz ve ayrımcılık,
- Yanlış bilgilendirme veya yanlış bilginin yayınlanması, bilgi kirliliği,
- Kamu hakları aleyhinde propaganda,
- Kaynakların yanlış kullanımı,
- Güvenli olmayan ve tüketimi zararlı olan ürünlerin üretimi,
- Doğal kaynakların tahrip edilmesi ve çevre kirliliği.

---

<sup>109</sup> “Manevi Değer Şirkete Ne Katar?”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 1, Ocak 2007, s.84.

<sup>110</sup> Semra GÜNEY : **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.117-121.

Yukarıda belirtilen ahlaki sorunların çözümlerinde önderlik en önemli makam konumundadır. Önderlerin bu tür ahlaki sorunlara karşı takınacakları tavırların, içinde yaşadıkları toplum, toplumun sahip olduğu milli kültür başta olmak üzere yetiştikleri sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yapı, aile yapısı, tutumları ve değer yargılarıyla çok yakından alakalıdır.<sup>111</sup>

Ayrıca çağdaş ahlaki önderliğin, insan ilişkileri akımını da kapsadığı ve değer paylaşımını, eşitliği, güçlendirmeyi, karar alma süreçlerine katılımı desteklediği bilinmektedir.<sup>112</sup> Kaldı ki Aristo'da Etik adlı eserinde, ahlaki değerlerin, insan oğlunun karşılaştığı sorunların temel nedenlerini anlamlandırarak, içerdiği tehlikeleri görmelerine ve buna bağlı olarak bu sorunlardan ders çıkarmalarına yardımcı olduğundan bahsetmektedir.<sup>113</sup>

Dolayısıyla, ahlakın yönetsel boyutu içerisinde yer alan önderlik kurumunun, son derece insani bir faaliyet alanı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, önderlik makamı için aranan özellikler arasında karakterin, eğitimden daha büyük bir önem taşıdığı açıklaması burada, yani ahlak kavramında yatmaktadır. Başka bir ifadeyle, bilgisayar yazılımları ya da pazarlama analizleri konularında çok az bilgi sahibi olan, fakat ahlak temelinde insan psikolojisini iyi bilen bir önderin, kabul göreceği ve kendisine bağlılık oluşturabileceği söylenebilir. Buna karşın, önemli teknik donanımlara sahip olmalarına rağmen, insan ilişkilerinde bencil karakterli olan önderlere karşı, olumsuz bakıldığı görülmektedir.<sup>114</sup>

Ahlaki önderlik, nasıl bir örgüt yapısı kurulmak istenildiğiyle doğrudan ilgili bir konudur. Ahlaki değerler, genel değerler sisteminin sadece bir parçasıdır fakat özellikle bir örgütün değerler sisteminin aynası durumundadır. Bu nedenle ahlaki açıdan yetersiz, anlayışsız ve katı değerler sistemine sahip olan bir örgüt iklimi, iş görenler açısından sıkıcı ve başarılı olmalarının zor olduğu bir ortam olarak değerlendirilebilir.<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> A.g.e., s.122.

<sup>112</sup> Bernard M. BASS and Paul STEIDLMEIER : a.g.e., <http://www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html>, 02. 04. 2007.

<sup>113</sup> Joseph L. BADARACCO, JR. : a.g.e., s.97.

<sup>114</sup> Thomas TEAL : "Yöneticiliğin İnsani Yönü", (Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.151.

<sup>115</sup> Peter F. DRUCKER : "Kendini Yönetmek", (Çev. Ahmet KARDAM : **Kendinizi Yönetmek**), MESS Yayınları, İstanbul, 2006, s. 161.

Yine sevgi, şefkat, affetme ve sevinç gibi duygular, ahlaki değerleri beslerken, aç gözlülük, kıskançlık ve kızgınlık gibileri, ahlaki değerleri olumsuz yönde etkilemektedir. Sevgi ve saygıyla hareket ederek, çevresine örnek teşkil eden önderler, aynı zamanda iş görenlerin ahlaki olgunlaşmalarını da teşvik etmektedirler. Bu konuda emekli bir yönetim kurulu başkanı olan Harvey Golup şöyle demektedir; “Başkalarına göstermek istediğim davranışların her zaman modelliğini yapmayı kendime iş edindim. Sadece iyi gözlemlenmelerini ümit ediyorum, ayrıca anlamalarını sağlamak için davranışlara dikkati çekiyorum.” Burada güç kavramı, ahlaki değerlerin özümsemesi için örgütü üyelerini etkilemede kullanılacak bir diğer önderlik yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır. Ahlaki bir önder, kendisini ahlak pusulasının doğrultusunda tutan ahlaki becerilerin modelliğini yaparak, gücünü pozitif şekilde kullanabilir. Ayrıca iş görenlerin, ahlaki pusulalarının doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilir. Şefkatli ve bağışlayıcı olan önderlerin, iş görenlerde yüksek çalışma isteği uyandırdığı bilinen bir gerçektir. Yine iş görenler, kendilerine ilgi gösteren ve yanlışlarını bağışlayan önderlerle, çok yakın duygusal bağlar kurabilmektedir.<sup>116</sup>

Diğer taraftan, bugüne kadar önderler üzerinde yapılan araştırmalarda, toplam becerilerin ve teorik önderlik özelliklerinin, etkin yönetim için yeterli görüldüğü ve önderliğin ahlaki boyutuna çok az dikkat çekildiği söylenebilir. Oysa, Ghandi ve Nelson Mandela başta olmak üzere bir çok önderin yönetim, politika, ekonomi ya da toplum bilimi alanlarında sahip oldukları yüksek düzeyde teorik ve teknik bilgilerden ziyade, savundukları ahlaki değerlerle öne çıktıkları bilinmektedir.<sup>117</sup>

Bilgi toplumu önderlerinin özellikleri arasında güzel ahlak, adalet, dürüstlük ve kötü alışkanlıklardan uzak bir özel yaşam gösterilmektedir.<sup>118</sup> Dolayısıyla bir örgütü felakete götüren olayların, genelde ahlaksal anlayışın yitirilmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Felaket meydana geldiğinde ise, kapanması zor yaraların açıldığı ortadadır.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Doug LENNICK, Fred KIEL : a.g.e., s.144-147.

<sup>117</sup> Adel SAFTY : a.g.e., s.68-69.

<sup>118</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s. 35-36.

<sup>119</sup> John ADAİR : a.g.e., s. 64.



Ahlaksal önderliğin sürekliliğini tesis eden, ahlaki karar süreci genel olarak iki seçenektir: birinin tercih edilmesini içermektedir. Yani doğru olduğu düşünülen seçenek ile yanlış olduğu düşünülen seçenek arasında tercih yapılmaktadır. Bu süreçte, kendisini, içinde bulunduğu örgütü ve örgüt üyelerini sorgulayan ve değerlendiren önderler, aldıkları kararlar ve yaptıkları tercihlerde daha başarılı olabilmektedirler. Çünkü yöneticiler, kariyerleri süresince, kendilerine ait bir ahlak anlayışına kurmak ve sağlam bir kişilik geliştirebilmek için çeşitli fırsatlar yakalamaktadır. İşte bu fırsatları değerlendiren yöneticilerin, önderliğe geçiş yapmaya başlamaktadır.<sup>120</sup>

Ahlaki önderlik, öncelikle örgütsel süreçlerin yapılandırılmasıyla başlamakta ve içerisinde hareket edilecek ahlaksal alanın sınırlarının belirlenmesiyle devam etmektedir. Bu sebeple hareket alanı, ne ölçüde ahlaki değerlere yaslanırsa, örgütsel gidiş ve ortak sonuçlarda o ölçüde ahlaki değerlere yakın olmaktadır.<sup>121</sup> Ayrıca yalandan, olumsuz düşüncelerden, iftiradan, kibirden, dedikodudan uzak olan bir örgüt iklimi, başarıların filizlenmesi için en uygun ortamdır.<sup>122</sup>

Buna ek olarak, ahlaki önderlik için önemli olan bir diğer unsur da, örgütsel bağışlama sisteminin kurulmasıdır. Örgütsel bağışlama, örgüt üyelerinin hatalarını ve başarısızlıkları kabul etme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel işleyişte bağışlama, iki nedenden ötürü önemli görülmektedir. Biricisi, yaptıkları işlerde hata yapma hakkına sahip olmadıklarını ve muhtemel başarısızlıkların sistematik bir biçimde ceza göreceğini düşünen iş görenler için, örgüt cazibesini kaybetmekte ve onları yeni iş çevrelerine doğru yönlendirmektedir. İkincisi, yenilik yapabilmeyen ön şartının, iş görenlerin baskı altında olmadığı, serbestçe çalışıp fikirlerini beyan edebilecekleri bir örgüt iklimi olmasıdır. Doğal olarak yenilik adına, riskler alınacak ve yanlışlar yapılacaktır. Bu yenilik sürecinin doğasında vardır. Bağışlamayı öğrenmeden, örgüt üyelerinden yenilik yapmalarını beklemek, atalarının yedikleriyle karınlarının doyacağını düşünen torunların durumuna benzemektedir.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> Joseph L. BADARACCO, JR. : “Karakter Geliştirmenin Disiplini”, (Çev. Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.93-94-95.

<sup>121</sup> Max De PREE : a.g.e., s. 18.

<sup>122</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s. 80.

<sup>123</sup> Doug LENNICK, Fred KIEL : a.g.e., s.176.

Bu bağlamda, ahlaki önderlerin temel vasıfları aşağıda Tablo 10'daki gibi gösterilebilir.

**Tablo 10 : Örnek Ahlaki Değerler**

| <b>AHLAKİ DEĞERLER</b>    |  |
|---------------------------|--|
| <b>DÜRÜSTLÜK</b>          | Bütün işlerinde en yüksek standartlarda dürüstlüğü destekler.            |
| <b>İNSANLARA SAYGI</b>    | Çalışanlarına değer verir, gelişmeyi teşvik eder, başarıyı ödüllendirir. |
| <b>KİŞİSEL SORUMLULUK</b> | Vaatlerini yerine getirmede kişisel sorumluluk taşır.                    |

**Kaynak :** Doug LENNICK, Fred KIEL : a.g.e., s.158.

Tablo 10'da yer alan vasıflara sahip bir önder, aynı zamanda da bir ahlaki eğitimci durumundadır. Bu yolda doğru işleri yapan önderler, aynı zamanda iş görenlere ahlaki davranış kalıplarını göstermiş olmaktadır. Örgüt içinde iş görenler, doğru ve yanlış olanı, önderin davranışlarından öğrenmektedir.

Küçük bir bakkal ya da çok uluslu bir şirket, istisnasız her örgüt büyük ya da küçük bir topluluk içinde varlığını sürdürmektedir. İşte bu nedenle ahlaki önderler, çevreye karşı taşıdıkları sorumluluklarını zarar vermemek, mevcut değere katkı yapmak ve gelecekteki değere katkı yapmak olarak, üç farklı düzeyde değerlendirmektedir. Örnek vermek gerekirse, limana girerken hızlı yol almak isteyen büyük gemiler, küçük teknelerin alabora olmasına yol açacak dalgalara neden olabilmekte ve buna, denizcilikte dümen suyu denmektedir. İşte bilgi toplumu örgütleri ve önderleri de benzer şekilde içinde yaşadıkları topluma ve çevreye karşı duyarlı olarak, dümen sularına dikkat etmelidirler. Kısacası, ahlaki bir önderin davranışlarına yön veren ilke, ahlaki açıdan doğru olan ile örgütsel açıdan doğru olanın, ayrılmaz bir parça olduğudur. Koşullar ne olursa olsun, ahlaki açıdan yeterli olan bir önder, ahlaki değerleri iş dünyasına adeta kalbedebilmektedir. İşte bu günün örgütlerinde gerçek farkı oluşturan bu yetenektir.<sup>124</sup>

<sup>124</sup> A.g.e., s.205-209.

Diğer yandan, insanların temelde iyi oldukları yönündeki inanç, ahlaki önderliğin anahtarıdır. Bu yöndeki bir inanç ve bu inanca uygun bir şekilde iş görenleri yönetmek, geleneksel önderlik araçlarını terk etmeyi gerektirmemektedir. Ahlaki önderler, örgüt üyelerini ahlaki ilkelere doğru yönlendirirken aynı zamanda örgüt politikalarıyla desteklenen ve ahlaki değerlere dayanan ödüllendirme sistemi de kurarak, toplam verime ivme katmaktadırlar. İş görenleri geliştirmek, ahlaki önderliğin merkezini oluşturan yapı taşı olarak düşünülebilir. Çünkü, örgütsel başarının devamlılığını sağlamak için, ahlaki değerlere uygun bir iş gören havuzu meydana getirebilmenin yolu, mevcut iş görenin gelişiminden geçmektedir. Yine ahlaki önderin, gelişimine katkı yaptığı iş görenin, uzun vadede kapasitesinin ötesine geçebildiği görülmektedir.”<sup>125</sup>

Benzer şekilde psikologlar, iş görenlerin ödüllendirildikleri işleri daha istekli yaptıklarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla ahlaki bir önder için ödüllendirme sistemi, amaca ulaşmanın yanı sıra, ahlaki olan davranışı pekiştirme anlamına da gelmektedir. Burada dürüstlük ilkesine uymayan örgütsel ödüllendirme sistemlerinin fayda sağlamayacağını hemen belirtmek gerekmektedir. Örgütsel tecrübeler göstermektedir ki, çoğu zaman en pahalıya mal olan yanlış adımlar, stratejik veya operasyonel olanlar değil, ahlaki olanlardır. Bir önder, eğer yeter düzeyde ahlaki değerlere sahip değilse, kariyerinde genellikle düşüş göstermekte veya tamamen başarısız olabilmektedir. Dahası, ahlaki açıdan yeterli düzeyde olmayan örgütler, olağan üstü kaynaklara sahip olsa bile varlıklarını sürdürememektedir.<sup>126</sup>

Küresel rekabetin artmasıyla birlikte genel olarak yönetim erkine sahip olan kişiler arasında, örgütsel idare sürecinde ahlaki değerlere yer verilmesinin ve öncelik tanınmasının, örgütsel verimliliği ve karlılığı düşüreceği yönünde yersiz bir düşünce vardır.<sup>127</sup>

Oysa örgütler topluma, devlete, çevreye, eğitim kurumlarına, çalışanlarına ve rakiplerine karşı sorumluluğu olan kurumlardır. Bu sorumlulukların örgüt için anlamları; yoksul ve özürlü vatandaşların istihdamı, vergilerinin doğru ve zamanında

---

<sup>125</sup> A.g.e., s.150-160.

<sup>126</sup> A.g.e., s.180-185.

<sup>127</sup> Semra GÜNEY : a.g.e., s.122.

ödenmesi, üretim sürecinde eğer sağlık ve çevre açısından tehdit unsuru olabilecek yabancı maddeler açığa çıkıyorsa, bu maddelerin önceden belirlenen standartlara uygun şekilde imha edilmesi, milli eğitimin ve eğitim kurumlarının desteklenmesi, iş görenlerin sosyal ve ekonomik haklarının zamanında ve eksiksiz biçimde karşılanması ve rakip firmalara karşı iş ahlakı dışında kalan rekabet araçlarının kullanılmaması olarak sıralanabilir. İşte örgütsel ahlak ya da ahlaksal yönetim burada devreye girmektedir. Çünkü ne yazık ki, bütün bu sayılan sorunluluklara pek çok örgüt yönetimi, kar hadlerini düşürdüğü gerekçesiyle olumlu bakmamaktadır.

Ahlaki önderliğin aynı zamanda yardım etmek, sorun çözmek olduğu ve tamamen kar merkezli düşünmemek olduğu kabul edilmektedir. Buna örnek olarak, Marcus Rosenbluth'un, 1892 yılında Philadelpila'da kurmuş olduğu seyahat firmasını, diğer seyahat firmalarından çok daha farklı olarak görmesi gösterilebilir. Amaçları bilet satarak kar sağlamakla sınırlı olan rakiplerinin aksine Marcus Rosenbluth, göçmenlere yardım etmeyi temel iş felsefesi olarak kabul etmiştir. Avrupalı yoksul insanların, daha düşük fiyatlar karşılığında buharlı gemilerle, Philadelpiya'ya ulaşmalarına ve Ellis Adası'ndaki giriş engellerini aşmalarına yardımcı olmuştur. Dahası, göçmenliğin genel olarak bireysel bir olay olmadığını ve bütün aileyi ilgilendirdiğini gören Marcus Rosenbluth, göçmen aileler için bir tür bankacılık hizmeti de vermeye başlamıştır. Bu sayede, gittikleri yerde iş sahibi olan göçmenlerin, cüzi tasarruflarını taksit taksit toplayarak, geride kalan aile fertlerinin de güvenli bir şekilde Amerika'ya ulaşmasına yardımcı olmuştur. Dolayısıyla, ahlaki değerlere sahip bir örgüt kültürü oluşturmak, kısa vadede gereksiz giderlere ve yüksek maliyetlere neden olan bir süreç olarak görünmesine karşın, Marcus Rosenbluth'un hikayesinde olduğu gibi uzun vadede başarıyı beraberinde getirdiği ortadadır.<sup>128</sup>

Bununla beraber, bilgi toplumu yeni ekonomisinde, örgütlerin başarıları önderlerin dürüst, tutarlı ve etkin yöntemleri uygulamalarına bağlı olduğu görülmektedir.<sup>129</sup>

Sanayi devriminden bu güne kadar olan döneme bakıldığında, sorumluluklarını ahlaki bir düzlemde yerine getirmeyen yönetimlerin, kısa vadede kar hadlerini

---

<sup>128</sup> Thomas TEAL : a.g.e., s.152.

<sup>129</sup> Akın ARSLAN : a.g.e, 01. 02. 2007.

arttırmalarına karşın, uzun vadede bozulan halkla ilişkiler ve basın-yayın organlarının aleyhte başlattıkları kampanyalar gibi nedenlerle çok ciddi sorunlarla karşı karşıya kalarak varlıklarının tehlikeye girdiği bilinmektedir.

Bu bağlamda ahlaki önderlik modelinin, örgütsel devamlılığın sağlanması adına gerekli olduğu görülmektedir. Bilgi toplumunda ahlaki önderliğin, aşağıdaki gösterilen yararları sağlayacağı genel kabul görmektedir;<sup>130</sup>

- Ahlaki yönetim, topluma, devlete, çevreye, eğitim kurumlarına, çalışanlarına ve rakiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeyerek, kısa dönemli yüksek karlar için ahlak dışı bir yönetimi kabul eden örgütlerin, olumsuz imaj, boykot, karşı kampanyalar gibi karşılaşacağı muhtemel sorunlardan kendilerini korumuş olurlar.

- Ahlaki yönetim anlayışına sahip bir örgüt ve önder, her şeyden önce örgüt üyelerinin, müşteri kitlesinin, toplumun bir kısmının ve iş dünyasının taktir ve güvenini kazanmış olur.

- Ahlaki yönetim anlayışı, önderler tarafından en üst kademededen başlamak üzere en alt kademeye kadar bir felsefe olarak yerleştiği takdirde, uzun dönemli karlılığa ulaşabilmek mümkün olacaktır. Bu bağlamda Alfred Marcus'un yaptığı bir araştırmayla ortaya çıkan, toplumsal ve ahlaki sorumluluk davranışları ile yüksek karlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu sonucu, oldukça anlamlıdır.

#### **4.1.11. Önderin Önderi Olmak Modeli**

Bilgi çağı toplumuyla sona eren geleneksel yönetim anlayışını kontrol, düzen ve tahmin kelimeleriyle özetlemek mümkündür. Bu anlayışın bilgi toplumunun sürekli değişen karmaşık yapısından önceki durağan dönemler için yeterli olduğu söylenebilir. Süreçlerin kolaylıkla kontrol edilebildiği, işlerin kolaylıkla düzenlenebildiği ve geleceğin daha kolay tahmin edilebildiği zaman diliminin, yerini bilgi temelli yapılara bıraktığı bilinmektedir. Bilgi çağında yaşanan değişimin, tarihin hiçbir döneminde görülmemiş bir hız ve çapta gerçekleştiği görülmektedir. Bu çaptaki bir değişimi yakalayabilmek için en büyük sermaye olan insana yatırım yapmak her şeyin başında gelmektedir. Entelektüel sermayeye duyulan önemin bu denli artması, iş görenlerin

---

<sup>130</sup> Semra GÜNEY : a.g.e., s.122.

konum ve gerekliliklerini de değiştirmektedir. Üst yönetimle astların iş birliği uyum ve iş birliği, içinde yaşadığımız dönemin zorunlu kıldığı unsurlardandır. Bazı uzmanların, yaşanan bu değişimi “yenilikçi yıkım” olarak adlandırmaları, bilgi temelinde yönetim anlayışının önemini göstermesi açısından dikkate şayandır.<sup>131</sup>

Değişimi yakalayabilmenin, gelecekte ayakta kalabilmenin teminatı durumuna geldiği görülmektedir. Örgütün her bir kademesindeki yönetsel süreçlerin ve iş yapma usullerinin sinerji oluşturacak şekilde yeniden yapılandırılması, değişimin yakalanması adına çok önemli bir konuma gelmiştir.<sup>132</sup>

Dolayısıyla bilgi toplumu önderlerinin karşılaşacağı güçlüklerin en önemlisi olarak değişim kavramını göstermek yerinde olacaktır. Bunun yanında önderlerin, yeterliliklerini gözden geçirerek, yeni yapıya uyum sağlamak adına eksikliklerini gidermeleri gerektiği, bilim adamlarının fikir birliği içinde oldukları bir konudur. Ayrıca örgüt içinde her düzeyden yöneticinin de, kişisel yeteneklerini arttırmaları gerektiği genel olarak kabul edilen diğer bir husustur.<sup>133</sup>

Bilgi önderinin her şeyden önce iyi tanımlanmış bir amaç duygusunun olması gerekmektedir. Geleneksek yöneticiyle önder arasındaki temel farkın da bu olduğu söylenebilir. İşini doğru yapan yöneticiyle, doğru işi yapan ve bu doğrultuda yeni önderler yetiştiren önder birbirlerinde çok farklı konumdadırlar. Buna karşın, bilgi toplumu örgütlerinin pek çoğunda, bu gün dahi önderliği yeterli şekilde yapılandıramamak gibi bir sorun göze çarpmaktadır. Bu sorunun başlıca nedenleri, yönetim erkine sahip olanların, içinde yaşadığı dönemi yeter düzeyde kavrayamamaları ve alıştıkları idare biçimini devam ettirmenin daha kolay gelmesi gibi etkenlerle, geleneksel yönetici ya da önder gibi davranmayı tercih etmeleri gösterilebilir. Fakat bu anlayışın, bugünün gereklerini karşılamaktan çok uzak olduğu bir gerçektir. Yirmi birinci yüzyılda önderden beklenen, günü kurtarmak adına daha etkin denetim araçları bulunması değil, aksine geleceği öngörebilen ve bu sayede uzun dönemli örgütsel ihtiyaçları belirleyen bir kapasiteye sahip olmasıdır. Bu önderler yenilik kavramını

---

<sup>131</sup> Warren BENNIS : “Liderin Lideri Olmak”, (Haz. Rowan GIBSON : **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.133-134.

<sup>132</sup> Akın ARSLAN : a.g.e., 01. 02. 2007.

<sup>133</sup> Warren BENNIS : a.g.e., s.133-134.

adeta kurumsallaştırarak, yenilik politikalarını ve yeni önderleri beraberinde getirecek yetenek, bilgi ve özellikleri bünyesinde barındırmaktadır.<sup>134</sup>

Örgütler insanlardan daha uzun bir hayata sahip olmalarından dolayı, örgütün bütün geleceğini bir ya da birkaç öndere bağlaması doğru değildir. Bu nedenle örgütler, sürekli olarak önder yetiştirmek ve örgütten ayrılanların yerini yenileriyle doldurmak zorunluluğu içerisinde dirler. Ayrıca bilgi çağında iş hayatı gün be gün değişmekte ve yönetim usulleri her gün ilerlemektedir. Dolayısıyla önder, iş gören ve yönetim kadrolarının, sürekli bir eğitim sürecine tabi olmaları gerekmektedir.<sup>135</sup>

Ayrıca önder geliştirme sürecini, belirli bir kişi ya da birimin görevi olarak değil, bütün yöneticilerin ortak sorumluluğu olarak düşünmek gerekmektedir. Bu sayede önder geliştirme, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası ve önceliği durumuna gelebilmektedir.<sup>136</sup>

Bilgi çağı önderlerinin, yaşanan sosyal ve kültürel değişimleri anlamaları ve bu egemen yapı içerisinde etkin dönüştürücü kişiler olarak varlıklarını hissettirebilmeleri için sahip oldukları bilgi birikimini sürekli yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Öte yandan, önderliğin temel unsurlarını eğitim yoluyla öğretmek mümkün olmamaktadır. Çünkü önderlik, düzenli olarak verilen seminerlerle ya da üniversitelerde gösterilen derslerle elde edilememektedir. Bu tür eğitimler, yalnızca önderliğin bazı niteliklerinin kazanılmasına yardımcı olabilmekte fakat önderi önder yapan özelliklerden bir vizyoner bakış yeteneği kazandıramamaktadır. Çünkü önderi ortaya deneyimleri çıkarmaktadır. Ayrıca, deniz kıyılarının şekil almasında dalgalar ne ölçüde etkiliyse, önderin ortaya çıkmasında da, kariyeri boyunca karşılaştığı sorunlar o ölçüde etkiye sahiptir. Bu nedenle, önderin önderi olacak kişi, önderlik potansiyeline sahip yöneticileri tespit etmeli ve bunlar üzerine yoğunlaşmalıdır.<sup>137</sup>

---

<sup>134</sup> Peter F. DRUCKER : **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları** (Çev.İrfan BAHÇİVANGİL, Gülenay GORBON), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.97.

<sup>135</sup> Zeyyat HATİBOĞLU : a.g.e., s.26.

<sup>136</sup> "Liderler İçin En İyi Şirketler", **Platin Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl: 10, Ocak 2007, s.31.

<sup>137</sup> Ahmet TALAT US : a.g.e., s.88.

Bu amaçla önder yeterli gördüğü kişilerle, önderlik konusunda verimli sohbetlere girmeli, böylece onları harekete geçirecek unsurları belirlemelidir.<sup>138</sup>

Bir Japon yöneticisine, Japonya’da yaşanan ekonomik ilerlemelerde izlenen temel yolun ne olduğu sorulmuş, bu yolun yatay örgüt yapılanması olduğu cevabı alınmıştır. Yönetici cevabını şu cümlelerle tamamlamıştır; “Örgüt içinde yetenekli bireyleri olabildiğince hızlı biçimde ve yatay olarak bütün bölümlerde çalıştırır. Değişik bölümlerde, değişik insan grupları ile ve değişik sorumluluklar altında çalışmalarına olanak sağlarız. Bu, onlara kendi yeteneklerini tanıma ve kendi güçlerini ortaya koyma fırsatı verir.”<sup>139</sup>

Benzer şekilde, büyük örgütlerin önder yetiştirme süreçleri incelendiğinde, önce temel önderlik yeterliliği bulunan kişilerin belirlendiği, daha sonra bu kişilerin bireysel olarak geliştirmesi gereken becerileri saptadığı ve gelişim planının uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Ayrıca bu tip örgütler, önder yetiştirme faaliyetlerine olan katılımı daha cazip kılmak adına, çeşitli kaynaklardan önder yetiştirme konusunda başarılı eğitimci önderleri bulmakta ve aynı zamanda bu süreçte ödüllendirme sistemini de devreye sokmaktadırlar. Eğer önder yetiştirme faaliyeti, örgüt içi kaynaklardan bulunan eğitimcilerle sürdürülmekeyse, bu sürecin kendileri için aynı zamanda bir terfi anlamına geldiğini bildirmek, verimliliği arttıracak ön görülmektedir.<sup>140</sup>

Yine önder geliştirme konusunda tecrübeli olan örgütler incelendiğinde, genç önder adayları için önemli sayılabilecek çeşitli fırsatlar oluşturmaya önem verildiği görülmektedir. Bu örgütler genç önder adaylarına fırsat sağlamak için bazen karar mekanizmasını, yetki ve sorumluluk unsurlarını alt kademelere kaydırarak, bu kademedeki önder adaylarının yeteneklerini ortaya çıkarmalarında yardımcı olacak zorlayıcı işler; bazen de yeni ürün ya da hizmetler yoluyla büyümeye vurgu yaparak zorlayıcı ek fırsatlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla yeni önder adaylarını, önemli önderlik konumları için hazırlamak, üst düzey eğitimci önderlerin, uzun süre çok çaba harcamalarını gerektirmektedir. Bu çabalar, önderlik konusunda yetenekli insanları,

---

<sup>138</sup> Max De PREE : a.g.e., s. 21.

<sup>139</sup> Charles HANDY : a.g.e., s.36.

<sup>140</sup> John P. KOTTER : “Liderler Gerçekte Ne Yaparlar?”, (Çev. Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.459.



kariyerlerinin henüz başındayken görebilmek ve onları geliştirmek için faaliyet yolu belirlemekle başlamaktadır.<sup>141</sup>

Bilgi toplumu örgütlerinde, önderin önderi olacak kişilerin sadece değişime açık olmaları, özgüven sahibi olmaları ya da vizyoner olmaları yeterli görülmemektedir. Bu özelliklerini örgütün bütün birimlerine ulaştırmak, eksiksiz biçimde işlerliğini sağlamak, bilgi toplumu gereklerini karşılayabilecek iş görenler ve önderler yetiştirebilmek için kaçınılmaz olarak yapılması gerekmektedir. Çünkü vizyon kavramının beyinlerde yer edebilmesi için kelime, sözcük ya da cümlelerden daha fazlası gerekmektedir. Duvar kağıtları, bildiriler, konuşmalar vizyon kavramının tesisi için ancak yardımcı faaliyetler olarak kalmaktadır. Bu anlamda vizyonu, her gün karşılaşılan somut bir kavram haline getirmek gerekmektedir. Kısacası örgüt üyelerinin neyi, niçin yaptıklarını sürekli kendilerine hatırlatacak bir yapı kurmak, ancak önderin önderi olabilecek kişilerin yapabileceği türden bir iştir.<sup>142</sup>

Önderin önderi konumundaki kişiler aynı zamanda kendilerine güven oluşturmayı iyi bilen bireylerdir. Açık sözlüdürler, örgüt üyelerine önem verirler ve makul riskleri alırlar. Bir sporcunun söylemiş olduğu gibi “yapmadığın vuruşların % 100’ünü kaçırsın”. Önderin önderi konumundaki kişilerin bilgi çağından kopmama ve değişimi kaçırmama yolunda, vuruş kaçırmaya tahammüllerinin olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla günümüz önderlerini generallerden, örgüt üyelerini de askeri taburlardan ayıran fark, önderin önderi olma kavramında saklıdır.<sup>143</sup>

Bu nedenle bilgi önderlerinin en önemli özelliklerinden birisi de diğer önderleri yetiştirmektir. Bunun için örgütte yeni bir yapı oluşturmak gerekmektedir. Bu sürekli öğrenen, uygulayan ve tekrar öğrenip tekrar hayata geçirilen bir yapıdır. Bilgi önderi, diğer önderlerin kendi seviyesine ulaşmaları için onlara zaman ayırmalı ve karşılıklı etkileşimin önü açılmalıdır.

---

<sup>141</sup> A.g.e., s.58.

<sup>142</sup> Warren BENNIS : a.g.e., s.138.

<sup>143</sup> A.g.e., s.138-139.

#### 4.1.12. Önder Yönetici Modeli

Esasen önderliğin yöneticilikten farklı olmasının nedeni, bu iki kavramı birbirleriyle yarışa sürükleyen bazı görüşlerin aksine, önderliğin ve yöneticiliğin iki ayrı fakat tamamlayıcı sistem olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla önderliği, çok gizemli ya da çok esrarengiz bir alan olarak ya da tamamen karizmatik özelliklere ve diğer sıra dışı kişilik özelliklerine sahip olanlar arasından seçilmiş, birkaç kişinin egemenlik alanı olarak düşünmenin yanlış olacağı söylenebilir. Kendilerine özgü sistemleri ve faaliyet alanları olan bu iki kavrama, gelecekte tamamen biri diğerinin yerini alacak şeklindeki bir yaklaşımdan ziyade, bilgi toplumunda örgütsel başarıya ulaşmak için her ikisinin de gerekli olduğu yönünde bir yaklaşım, toplam başarı için daha yararlı olmaktadır.<sup>144</sup>

XXI Yüzyılda ortaya çıkan karmaşık örgüt yapılarında, temelde karmaşıklıklarla başa çıkmaya ilişkin faaliyetleri bünyesinde barındıran yöneticiliğe; buna karşın bilgi çağında yaşanan değişim olgusuyla başa çıkmak içinde önderliğe ihtiyaç vardır. Öte yandan son yıllarda önderliğin, bu denli önem kazanması, ekonomik hayatın daha rekabetçi ve daha değişken hale gelmesiyle ilişkilendirilmektedir. Çünkü daha fazla değişim her zaman daha çok önderlik gerektirmektedir.<sup>145</sup>

Şüphesiz ki insanlar, önderlik ve yöneticilik alanlarının her ikisinde de iyi olmayabilir. Önderliğin yöneticiliği tamamladığı fakat tamamen onun yerini dolduramadığı söylenebilir. Bu anlamada yöneticilik ile önderliği bir arada düşünmek gerekmektedir. Bilgi çağında başarılı olabilecek şirketlerin, yönetici ve önder kavramlarına aynı oranda önem vererek, birbirlerini tamamlayacak örgütsel yapıları ve gerekli şartları hazırlayabilenler arasından çıkacağı genel kabul görmektedir. Bugün dünyanın önde gelen şirketlerinden büyük bölümünde, yöneticilerin sayısı önderlerin sayısında fazladır. Fakat bu şirketler, örgüt içinde önderlik gücüne sahip insanların belirlenip, bu yönde eğitim sürecine dahil edilmesi konusunda, iyi işleyen bir sistem kurmuşlardır.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> John P. KOTTER : a.g.e., s. 45.

<sup>145</sup> A.g.e., s. 45.

<sup>146</sup> A.g.e., s.47.

Bu sistem içerisinde evvela yeni önderler yetiştirmeye uygun bir yapı oluşturulmaktadır. Bu yapıda önder, yeni önder adayları için bir örnek durumundadır. Onları güdülemekte, eksikliklerini tamamlayabilecek ve yeteneklerini geliştirebilecek fırsatlar sunmakta, kendilerini ispatlayabilecekleri imkanlar vermektedir. Böylece önder adaylarının kabiliyetlerinin en üst noktasına ulaşmaları sağlanmaktadır.<sup>147</sup>

Dolayısıyla başarılı şirketler, önderlerin kendiliğinden ortaya çıkmasını beklememekte aksine bu yönde çok ciddi çalışmalar yaparak, örgüt için gerekli önderlerin ortaya çıkma sürecini hızlandırmaktadır. Örgütte seçme, değerlendirme, eğitim ve öz güven kazandırma aşamalarından yararlanılarak, bir çok kişi önderlik yapabilecek donanıma ulaşmaktadır. Buna bağlı olarak Önder Yönetici kavramının ortaya çıktığı söylenebilir. Önder yönetici yetiştirecek eğitim sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, önder ve yönetici arasındaki farkların belirlenmesidir.<sup>148</sup>

Önder yönetici modeli, önderliğin ve yöneticiliğin, eş zamanlı ve eş güdümlü olarak yürütülebilmesi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, aynı zamanda yöneticilik yapabilen önder ya da önderlikte yapabilen yönetici, bu modele uymaktadır. Bu tip kişiler hem önderlik kavramının, hem de yöneticilik kavramının içini eksiksiz olarak doldurabilmekte ve aynı zamanda sistemleri yönetirken, insanları da yönltebilmektir. Başka bir tanıma göre önder yöneticilik insan, sermaye ve teçhizat arasındaki etkileşimi yöneterek, önceden belirlenen hedef ve sonuçların, maliyet etkili biçimde gerçekleşmesini sağlayan bilim ve sanattır. Bir başka ifadeyle, önderlik ve yöneticilik kavramlarının her ikisinin de gerektirdiği bilgi, beceri, donanım ve deneyim dağarcığını, tek bir beyinde toplayabilmek ve olgunlaştırabilmektir. Bu modele uygun önderler, bir taraftan yönetim faaliyetinin gereklerini yerine getirirken, diğer taraftan da, iş görenleri isteklendirerek harekete geçirmektedirler.<sup>149</sup>

Bu bağlamda bir önder yöneticinin, geleneksel yönetim faaliyetlerini yerine getirirken, aynı zamanda örgütsel geleceğin stratejik analizlerini de eş zamanlı olarak yapabilmesini sağlayan bir bilgi havuzundan söz edilebilir. Bu bilgi havuzu temelde,

---

<sup>147</sup> Abdullah ŞAHİN : **Başarı ve Mutluluk İçin Yönetici Liderlik**, Dolunay Yayınları, İstanbul, 2003, s.170-171.

<sup>148</sup> John P. KOTTER : a.g.e., s.47.

<sup>149</sup> İsmail ÜSTEL : “Lider Yönetici – Bilgi Etkileşimleri”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 44.

önder yöneticinin bilgi sahibi olması gereken başlıca unsurları içermektedir. Bu unsurlar Şekil 10'da olduğu gösterilebilir;<sup>150</sup>

**Şekil 10 : Önder Yöneticinin Bilgi Sahibi Olması Gereken Başlıca Unsurlar**



**Kaynak :** İsmail ÜSTEL : a.g.e., s. 44' den esinlenerek hazırlanmıştır.

Şekil 10'da görüldüğü gibi, bir önder yönetici her şeyden önce kendisini bilmek durumundadır. Kendisini tanıma merkezinden hareket eden önder yönetici yaşam becerileri vasıtasıyla hayatı tanımakta; bilgi kalitesi yönetimiyle örgütsel iletişimde kusursuzluğa, ne bilmediğini bilerek eksiklerini gidermeye ve belirsizlikleri belirleyen unsurları tanımlamak suretiyle de vizyon belirleyerek, örgütsel stratejiler geliştirmeye yönelmektedir.

Çok yetenekli bir ressam, eğer elindeki paleti tamamen yeşil renkle doldurulursa, tamamen yeşil renkten oluşan, muhteşem bir tablo yapabilir. Buna karşın, bir günbatımı manzarası ya da başka bir manzara yapmak için, şüphesiz ki başka

<sup>150</sup> A.g.e., s. 45.

renklere ihtiyaç duyacaktır. Dolayısıyla, resmi yapılacak manzaraya uygun bir boya paletinin, çok önemli ve belirleyici olduğu görülmektedir. Çünkü resmi yapılacak manzaraya uygun olan renkleri kullanmak yerine, palette mevcut olan rengi kullanmak, hedefe ulaşmayı güçleştirecektir. Bu bağlamda, ressam ile yönetici, tablo ile örgüt ve resim yapmak ile de örgütsel yönetim arasında bazı benzerliklerden bahsedilebilir. İyi bir önder yetiştirmeyi düşünen eğitici bir önder, paletine amacına uygun renklerde ve kalite boyalar almalıdır.<sup>151</sup>

Kısaca, önderlik özelliklerine sahip olmadan da iyi bir yönetici olunabilmektedir. Fakat çok iyi bir yönetici olmak için mutlaka önderlik nitelikleri gerekmektedir.<sup>152</sup>

#### 4.1.12.1. Önder Yöneticinin Özellikleri

Bilgi toplumda önder yöneticilikle geleneksel yöneticilik arasında ciddi farklılıkların olduğu kabul edilmektedir. Günümüzde yönetsel faaliyetlerin karmaşık bir yapı arz ettiği bilinen bir gerçektir. Bu karmaşık yapı içerisinde örgütsel yönetim süreci için, bazı yetenekler zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle bilgi toplumunda, yöneticiliğin üst düzeyde fakat önderliğin daha düşük seviyede olduğu örgütlerin, isabetsiz uzun vadeli planlar, hatalı yön tayini ve değişimin giderek daha gerisinde kalmak gibi çok ciddi sorunlarla karşılaşacağı rahatlıkla söylenebilir.<sup>153</sup>

Bu anlamda bilgi çağında önder yöneticilere sahip olan örgütlerin başarılı olacağını ifade etmek yerinde olacaktır. Önder yöneticinin temel özellikleri aşağıda belirtilmiştir;<sup>154</sup>

- |              |                |                |            |
|--------------|----------------|----------------|------------|
| 1. Planlama  | 2. Paylaşma    | 3. Eğitim      | 4. Gelişim |
| 5. Azim      | 6. Düzeltme    | 7. Danışma     | 8. İkna    |
| 9. Katılım   | 10. Karar alma | 11 Çalışkanlık | 12. Zeka   |
| 13. Analitik | 14. Kavramsal  | 15. Başarı     | 16. Uyum   |

<sup>151</sup> Tony VOSS : **Lider Yöneticilik** (Çev. Mehmet ZAMAN), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s. 36.

<sup>152</sup> John ADAİR : a.g.e., s. 68.

<sup>153</sup> John P. KOTTER : a.g.e., s.50-51.

<sup>154</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s. 93.

#### 4.1.12.2. Önder Yöneticilerin İşlevleri ve Görevleri

Genel olarak doğuştan gelen özelliklerle sayesinde insan ilişkileri, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, öngörü ve benzeri yetenekler bakımından gelişmiş olması, bir önder yöneticinin yerine getirmesi gereken sorumlulukları, görevleri ve ulaşması gereken amaçları bakımından gerçekte büyük önem arz etmektedir.<sup>155</sup> Önder yöneticinin bazı görevleri ve özellikleri aşağıdaki gibidir.<sup>156</sup>

- Önder yönetici her şeyden önce işini seven ve onu bir hayat biçimine dönüştürerek sürekli heyecanını yaşayan kişidir.
- Önder yönetici, gerektiğinde özür dilemeyi ve takdir etmeyi bilen kişidir.
- Önder yönetici, günlük özel yaşantısıyla ilgili bazı ilkeler belirleyen ve bu ilkeleri titizlikle uygulayan kişidir.
- Önder yönetici, iş görenlere hayal güçlerini kullanma ve geliştirme fırsatı tanır ve geliştirilen teorilerin uygulanması için gereken özen gösterir.
- Önder yönetici, orta kademe yöneticilerin örgütsel hedefler doğrultusunda yeterliliklerini düzenli olarak sınar.
- Eleştiriye açıktır, yeni fikirler ve görüşler ne kadar serbestiyet kazanabilmişse, verimliliğinde o denli artmakta olduğunu bilir.
- Önder yönetici, alınan kararların uygulanmasında, doğru zamanlamanın önemini bilir.
- Bir hatayla karşılaştığında, hatayı yapan iş göreni bilmesine karşın, hatalı yerine hata üzerinde yoğunlaşır. Çünkü bir önder yönetici için, hatalı olan iş göreni eğitip yetiştirmek esastır.
- Önder yönetici, dünyayla bütünleşme yollarını arayan, küresel çapta düşünebilen kişidir.
- Önder yönetici, başarıları ödüllendirir.
- Sürekli başarıyı ve gelişmeyi hedefleyen bir önder yöneticinin, örgüt içinde tahammül edemeyeceği en önemli unsurlardan biride, memur zihniyetine sahip iş görenlerdir.

<sup>155</sup> İlhami FİNDİKÇİ : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, İstanbul, 2001, s.45.

<sup>156</sup> Abdülkadir AKGÜNDÜZ : a.g.e., s. 75-76.

- Örgüt içerisinde iş görenlerin birbirleriyle değil, kendileriyle yarışmalarının zemini hazırlar ve bu teşvik eder
- En iyiyi yapmakla sorumlu olan önder yönetici, iş görenlerden de her zaman en iyiyi bekler.
- Önder yönetici ya bir yol bulur, ya bir yol açar ya da yoldan çekilme erdemini gösterir.
- Önder yönetici, yaptığı işe kendisini adayan ve bu suretle, o işle yaşayan kimsedir.
- Önder yöneticinin, önemli özelliklerinden biride “farkındalık”tır. İş görenleri fark etmeyen, örgütün farkında olmayan, örgütün dış çevresinde olup bitenlerden ve dünyada neler olduğundan haberi olmayan kişi, önder yönetici olamaz.
- Önder yönetici, başkalarının göremediklerini gören, satır aralarını gözden kaçırmayan, geleceği hissedebilen ve geleceğin resmini çizebilen kişidir.
- Önder yönetici, sadece fikirlerini değil, sevinçlerini ve hüznelerini de iş görenlerle paylaşan kişidir.
- Önder yönetici kendi kendisinin ilham kaynağıdır.
- Önder yönetici mekanik bir kişi değildir. İnsanlara dokunabilen kişidir. İnsanlarla uğraşmak, onlara ulaşabilmek başlı başına bir sanattır.
- Önder yönetici tepeden inme bir idareci değildir. Bu anlamda iş görenlerin içinden çekip alınan, onların özlem ve hayallerine dayanan vizyonu yakalayabilen bir kişidir.

Bilgi çağının ünlü yönetim uzmanlarından biri olan Peter F. Drucker’a göre, “Kimse insanları yönetemez. Görev, insanlara önderlik yapmaktır. Ve hedef, her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılmaktır.”<sup>157</sup> Dolayısıyla önder yönetici, sahip olduğu en önemli kaynak olan entelektüel sermayeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde değerlendirmeyi bilmelidir.

Önder yöneticiler, örgütsel sistem içerisindeki işleyişte bir öncü gibi davranarak kendilerini öne çıkarıp, görünür kılan ve karşılıklı etkileşimi kolaylaştıran kişilerdir.

---

<sup>157</sup> Peter F. DRUCKER : a.g.e., s.30.

Bilgi çağı yönetim ihtiyaçlarına cevap verebilecek kişiler, örgütün içinden gelerek iş süreçlerini iyi bilen önder yöneticilerdir.<sup>158</sup>

#### 4.1.13. Usta (Yetiştirici) Önderlik Modeli

Bilgi toplumuna uygun önderlik tarzlarının belirlenmesi yolunda yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan önemli önderlik modellerinden bir tanesi de Usta Önderlik Modelidir. Henüz literatürde Türkçe karşılığı bulunmayan bu model, ya yabancı dildeki karşılığı olan ‘Coaching’ kelimesiyle ya da Türkçe ‘Yetiştirici’ kelimesiyle ifade edilmektedir. Bu çalışmada ise ‘Coaching’ yerine Usta önderlik karşılığı kullanılmıştır.

Adından da çağrışım yapılabileceği gibi bu önderlik modeli, temelde basketbol da takım çalıştırıcısı durumundaki koçluk ile ilişkilendirilmek suretiyle geliştirilmiştir. Bir basketbol koçu takım oyuncularına neyi, nasıl, ne zaman ve ne şekilde yapacaklarını göstermekte ve oyunu uzaktan takip etmektedir. Gördüğü aksaklıkları ise, daha sonra uygun idman ortamları hazırlayarak gidermekte ve böylece oyuncuları geliştirmektedir. Buradaki koç-oyuncu ilişkisinin, Lonca yapılanmalarındaki usta-çırak ilişkisine benzediği görülmektedir. Bu anlamda çağdaş örgüt yönetimlerinde önderler de, tıpkı takım koçları gibi örgüt üyelerini geliştiren, yönlendiren, sıkı denetimden uzak uygun çalışma ortamları hazırlayan birer usta önder durumundadır.<sup>159</sup>

Usta önderlik, sonuçlara ulaşmak için örgüt üyelerini çeşitli alanlarda yetkilendiren, cesaretlendiren ve harekete geçiren yönetsel bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla usta önderler örgüt üyelerini buldukları yerden, ulaşmak istedikleri yere götüren ve yönlendiren kişilerdir. Bu yolda usta önder iş görenleri bilgilendirir, isteklendirir, cesaretlendirir, uyarır, deneyimlerini onlara aktarır ve bu sayede örgüt üyelerini biçimsel olmayan bir şekilde eğitir, yetiştirir ve gelişmelerini sağlar.<sup>160</sup>

<sup>158</sup> Thomas J.PETERS ve Robert H.WATERMAN : **Yönetme ve Yükselme Sanatı** (Çev. Selami SARGUT ), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995, s.393.

<sup>159</sup> Ömer TORLAK : “Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, [http://209.85.135.104/search?q=cache:3SvmoXj2leAJ:paribus.tr.googlepages.co.com/o\\_torlak4.doc., 21.06.2007](http://209.85.135.104/search?q=cache:3SvmoXj2leAJ:paribus.tr.googlepages.co.com/o_torlak4.doc., 21.06.2007).

<sup>160</sup> “Koçluk (Coaching)”,<http://www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm., 21.06.2007>



Usta önderliğin bilgi toplumu çağdaş yönetim anlayışında önemli bir konumda olması, sahip olduğu iki temel unsurla ilişkilendirilmektedir. Bu unsurlardan birincisi, bu tip önderlerin, iş görenlerin kişisel gelişimini sağlamalarıdır. İkinci unsur, her bir iş göreni ayrı ayrı değerlendiren usta önderlerin, kişiye özel gelişim programları uygulamalarıdır. Bu gelişim süreci, iş görendeki eksiklik giderilene kadar devam etmektedir. Bilgi çağında, usta bir önderin sahip olduğu özellikler aşağıda verilmiştir;<sup>161</sup>

- Usta önderler, iş görenlerle etkileşim sürecinde usta önderlik tarzını gönülden inanarak uygularlar.

- Usta önderler, sabırsız değildirler ve kendilerini denetlemeyi bilirler.

- Usta önderler, yapılan hatalara karşı hoş görüldürler. Bu hataların öğrenme sürecinin doğal bir parçası olduğunu iyi bilirler ve iş görenleri bu konuda yargılamazlar.

- Usta önderler, iletişim gücüne sahip bireylerdir. İyi bir dinleyicidirler ve empati yetenekleri üst düzeydedir.

Yukarıda gösterilen özelliklerden de anlaşılacağı gibi, usta önderliğin temelinde, çözüm seçeneklerini arttırabilme yeteneği yatmaktadır. Ayrıca usta önder, örgüt üyeleri için kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir örnek durumudur.<sup>162</sup>

Yine bu tip önderler, gereğinden fazla gösterilen yardımın, örgüt üyelerinin öğrenme ve kendilerini geliştirme süreçlerini olumsuz yönde etkileyeceğinden, bu konuda dengeye çok önem vermektedir. Dolayısıyla usta önderlikte asıl önemli olan konu, iş görenlere yaptıkları iş üzerinde uygulama fırsatları vermektir. Bu süreç boyunca usta önder hep iş görenle birlikte hareket etmektedir. Bu ise, oturulan yerden çevredeki insanlara buyruklar vererek ve sıkı denetim yoluyla yürütülen önderlik tarzından çok farklı, buna karşın bilgi toplumu yönetim anlayışıyla örtüşen bir etkileşim sürecidir.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Acar Batlaş : “Koçluk, Yönlendirme, Yol Gösterme”,  
<http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergitum.asp.>, 21. 06. 2007.

<sup>162</sup> A.g.e., <http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergitum.asp.>, 21. 06. 2007.

<sup>163</sup> Ömer TORLAK : a.g.e., 21. 06. 2007.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bilgi toplumun yaşandığı günümüzde ortaya çıkan çok yönlü değişimler, teknolojik alanda birbiri ardına yaşanan ilerlemeler, uluslar arası ekonomik sahada artan rekabet ve buna bağlı olarak üretim tekniklerinde meydana gelen yenilikler, bilgi unsurunun öneminin artmasını tetikleyen gelişmeler olmuştur. Buna ek olarak 1980'li yılların ortalarında, bilginin stratejik bir üretim aracı durumuna gelerek ekonomik sisteme eklenmesi, bilginin önemini arttıran diğer bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi temeline dayanan yönetim sürecini, artık bilgisayarların yönlendirmekte olduğu bilinmektedir. Bu nedenle yeni bilgilere hızla ulaşmak, bu bilgileri depolamak ve mümkün olan en kısa sürede kullanılabilir bilgilere dönüştürmek, günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için kaçınılmaz bir hal almıştır. Öte yandan bu değişimi ve gereklerini kavrayabilen önderler, bilgi toplumunda bilgi önderi olarak kabul edilmektedir. Kaldı ki hali hazırdaki yaşanan tüm değişimler, birbiriyle alakasız parçalardan oluşmamaktadır. Böyle bir düşünce, bilgi toplumunu yeter düzeyde anlayamamaktan kaynaklanan zihinsel bir hata olacaktır. Çünkü bu gün, en esnek örgüt yapılarının en kilit unsuru olarak değişim kabul edilmektedir.

Bunun için yeni önderlik modelleri arayışları, özellikle değişimi yönetebilmek adına örgütsel bilgi oluşturma ve bu bilgileri en kısa sürede kullanarak faydaya dönüştürme zorunluluğu karşısında, büyük oranda hız kazanmıştır. Çünkü bilgi toplumuna uyum sağlayabilmenin yolu değişimden, değişimi yakalayabilmenin yolu etkin bilgi yönetiminden ve iyi işleyen bir bilişim sistemi kurabilmenin yolu da çağa uygun bir önderlik modelinden geçmektedir.

Dolayısıyla bilgi toplumu iş yapma usullerinde meydana gelen bir değişim, çağdaş yönetim kuramlarında yaşanan gelişmelere, gelişen her kuram da, yeni önderlik modellerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Başka bir deyişle, bir değişim kendinden öncekinin sonucu, kendinden sonrakinin de nedeni durumundadır. Bugün için yaşanan ilerlemeler tekrar gözden geçirildiğinde, bahsi geçen karşılıklı etkileşim temelinde cereyan eden bu döngünün, bundan sonrada artan bir hızla devam edeceği görülmektedir.

İşte bu nedenle daha çok yakın zamanlarda etkin önderlik adına ortaya atılan ve genel kabul gören önderlik yaklaşımları, bugün değişim temelinde yetersiz bir hale gelmiştir. Bu yetersizleşmeye bağlı olarak meydana gelen yönetsel boşluk, bilgi toplumu esasına uygun olarak geliştirilen yeni önderlik modelleriyle doldurulmaya çalışılmaktadır. Bahsi geçen yeni önderlik modellerinin büyük bir kısmı bu çalışmanın dördüncü bölümünde verilmiştir.

Öte yandan XXI Yüzyıl bilgi çağında yaşanan gelişmeler, kesin çizgilerle sınırlanırılmayan ve durağanlıktan uzak bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Yaşanan değişim bu yönüyle hesaba katılırsa, yeni önderlik modellerinin de zaman içerisinde yetersiz bir hale geleceği muhakkaktır. Bu bağlamda yeni model arayışları halen devam etmektedir. Dolayısıyla bilgi toplumu için yeni önderlik modellerinin veriliği bu çalışmanın işlevselliği, aynı alanda yapılacak diğer araştırmalara kaynak teşkil etmesi ve fikir vermesi açısından değerlendirilmelidir.

Yirmi birinci yüzyılın, daha önceki çağlardan gittikçe farklılaşarak geliştiği görülmektedir. Mesafelerin ortadan kalktığı ve dünyanın gittikçe küçüldüğü bu süreci siyasi, kültürel, sosyal, ekonomik ve teknolojik temelli değişimler dönemi olarak ifadelendirmek yanlış olmayacaktır. İşte bu çağda yönetim unsurunun bulunduğu her ortamda oluşabilecek muhtemel sorunların çözümünde, çağın gerekleriyle donatılmış önderlere çok önemli sorumluluklar düşeceği öngörülmektedir. Bu öngörü, bilgi toplumuna uygun önderliğin ve bu önderleri yetiştirecek süreçlerin yeniden yapılandırılması gerekliliğini hızla gündeme getirmiştir. Diğer taraftan daha çabuk, daha ucuz ve daha kaliteli mal-hizmet beklentisi yönündeki tüketici isteklerindeki değişimde yeni önderlik modellerine olan ihtiyacı arttırmıştır.

Bilgi toplumuna değin hem sosyolojik hem de örgütsel manada, yönetim kademelerinde bulunan kişilerin sergilediği önderlik davranışlarının farklı açılardan incelendiği bir çok araştırma görülmektedir. Bu yolda önderlik davranışlarının değişik yönlerini ortaya koyan çok sayıda kuram ve model geliştirilmiştir. Bunlardan durumsallık yaklaşımından önceki modellerde, önderlik sürecini etkileyen unsurlar araştırılarak, en etkin önderlik için çeşitli ilkeler ortaya konulmuştur. Durumsallık

yaklaşımıyla birlikte en etkin önderliğin örgüt ortamı, iş görenlerin olgunluk seviyesi ve yapılacak işin niteliği gibi çeşitli durumsal değişkenlere bağlı olarak farklılık göstereceği sonucuna varılmıştır. Bilgi toplumunda ise durum biraz daha farklılaşmış ve önderlik tamamen bilgi merkezli bir bakış açısıyla incelenerek, daha çağdaş ve işlevsel modeller geliştirilmiştir.

Dolayısıyla bilgi toplumu, bilginin çok hızlı arttığı bir yapıyı ve önderlikte dahil olmak üzere toplumsal yaşamın genelini etkisi altına alan çok yönlü değişimleri de beraberinde getirmiştir. Özellikle bilgisayarların örgütsel yönetim süreçlerini bu denli etkisi altına almasıyla birlikte, başta önderlik olmak üzere tüm yönetsel faaliyetler yapısal olarak büyük bir değişime uğramıştır.

Yine günümüzde örgütsel verimliliğin artırılması, bireysel ve örgütsel bazda bilişim olanaklarından en üst seviyede yararlanılan çalışma ortamlarıyla mümkün olabileceği bilinmelidir. İşte böyle bir örgütsel yapılanmanın merkezinde ise, bilgi önderleri bulunmaktadır ve yeni önderlik modelleri bu tip önderleri ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır.

Ayrıca bilgi toplumunda, bilginin üreticisi ve yöneticisi durumunda olan insan, geleneksel üretim araçlarının önüne geçerek, örgütlerin en değerli varlığı ve kaynağı durumuna gelmiştir. Bunun önderlik açısından önemi ise, örgütlerin hali hazırdaki başarılarının, gelecekle ilgili isabetli öngörülerini olan önderler yetiştirmelerine bağlı olmasıdır. Çalışma sonucunda ulaşılan önderlik modelleri de, yeni önderlerin strateji ve öngörü sahibi vizyoner bireyler olacağını önemle vurgulamaktadır.

Gelecekle ilgili doğru kararların alınabilmesi için doğru bilgilerin doğru zamanda doğru önder tarafından yorumlanabilmesi gerekmektedir. Bunun için iyi işleyen bir yönetim bilişim sisteminin tesis edilmiş olması, günümüzde bir zorunluluk durumuna gelmiştir. Bu ise yine bilgi önderinin sorumluluğu dahilindedir ve bilgi önderinin yeterliliğiyle doğrudan ilişkilidir. Çünkü ham verileri, kullanılabilir bilgilere dönüştürme süreci, gerekli eğitimin alınmış olmasını ve içinde bulunulan dönemi çok iyi tanımayı gerektirmektedir. Dolayısıyla bilgi çağında önderlik yapacak kişilerin bu niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Diğer taraftan, örgütsel yönetim sürecinde doğabilecek bir takım fırsatlardan yeter düzeyde faydalanabilmek için, önce fark edilmeleri gerekmektedir. Çünkü eğer farkına varılmamışsa, örgüt çıkarları açısından ortada bir fırsat ya da fırsatlardan söz etmekte imkansız bir hal almaktadır. Bu anlamda bilgi toplumu yeni önderliğinin tanımlayıcı bir özelliği de, gerçeğin genelini görebilen tetikte bir şura sahip bireyler olmalarıdır.

Buna göre, bilgi çağında yaşanan değişimlere uyum sağlamak, değişimi ve gerekliliğini fark etmeye bağlıdır ve uyum süreci bu farkındalıkla başlamaktadır. Örgüt içerisinde değişimi fark edebilecek en önemli unsur ise bilgi önderleridir. Bunun nedeni, bilgi çağı önderlerinin değişimi fark edip, değişime karşı nasıl bir yol izleneceğini diğer örgüt üyelerine bildirmek makamındaki kişiler olmalarıdır. Bu yolda başlıca iş gören seçme, işe alma, eğitim, seminerler ve süreçlerin yeniden yapılandırılması gibi bir çok faaliyet bulunmaktadır.

Dolayısıyla bilgi toplumunda faaliyet gösteren örgütler, değişimi çok iyi bir biçimde kavrayabilecek önderlere ihtiyaç duymaktadır. Yeni önderlik modellerine bakıldığında bilgi toplumu önderlerinden beklenenler, yaşanan değişim sarmalının meydana getireceği olası fırsat ve tehditleri eksiksiz bir biçimde yorumlayıp, yapılması gereken girişimleri vakit kaybetmeden başlatmaları olarak ifade edilebilir. Bu ise çok kolay bir iş değildir ve önderlerin içinde yaşadıkları çağın tanıkları olmalarını gerektirmektedir.

Bu çalışma sonucunda, bilgi önderlerinin en temel özelliği geleneksel yönetimin akılcı iktisadi insan olarak faydacı bir yaklaşımla, işi yöneten kişi şeklinde tanımladığı önderliğin, bilgi toplumunda insan, bilgi ve değişim merkezli bir anlayışa bürünmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sıkı denetim ve verimlilik merkezli olan geleneksel önderlik anlayışı, yerini bilgi çağında yenilik ve değişim odaklı bir yapıya bırakmıştır.

Yine bilgi toplumu önderlerinin en belirgin özelliklerinden bazıları içinde bulunduğu bilişim çağında bilgiyi hızlı ve açık bir şekilde iletebilmek, örgüt üyelerinin

kişisel gelişimini ve iş görenlerin karar alma süreçlerine üst düzeyde katılımını sağlayabilmek olarak sıralanabilir. Bu özellikler, bilgi önderlerinin insan psikolojisi hakkında ciddi biçimde bilgi sahibi olmalarını ve dolayısıyla örgüt üyelerini tek tek neyin istekli kılıp neyin isteksiz kılacağını bilmelerini gerektirmektedir. Çünkü bilgi toplumu önderleri için ancak güdülenmiş bir iş gören kitlesi verimliliği sağlayabilmektedir.

Yeni önderlik modellerinde bir diğer ortak vurgu da sorumluluk üzerinedir. Bilgi toplumu önderi sorumluluk almaktan korkmamaktadır. Bunun temelinde ise, önderin kendisine duyduğu yüksek güven duygusu yatmaktadır. Ayrıca bilgi çağı yönetim anlayışında ahlaki değerlere yapılan vurguların da arttığı görülmektedir. İletişim araçlarındaki gelişmeler sonucunda artık yapılan çok küçük bir hata bile, kısa zamanda geniş kitlelerce duyulmakta ve örgüt için hayati önem taşıyan, telafisi güç sonuçlar doğurmaktadır.

Öte yandan örgütler topluma, devlete, çevreye, eğitim kurumlarına, çalışanlarına ve rakiplerine karşı sorumluluğu olan kurumlardır. Dolayısıyla bilgi önderi özürsüz vatandaşların istihdamı, vergilerin ve ücretlerin zamanında ödenmesi, çevreye zararlı olabilecek maddelerin önceden belirlenen standartlara uygun şekilde imha edilmesi, milli eğitimin ve eğitim kurumlarının desteklenmesi, iş görenlerin sosyal haklarının zamanında ve eksiksiz biçimde karşılanması ve rakip firmalara karşı iş ahlakı dışında kalan rekabet araçlarının kullanılmaması gibi ahlaki değerleri, bir örgüt felsefesi olarak hayata geçirmektedir.

Yukarıda sıralanan sorumlulukları çeşitli bahanelerle ahlaki bir düzlemde yerine getirmeyen örgütler bilgi toplumunun yeni ekonomik yapısında, kısa vadede kar hadlerini arttırmalarına karşın, uzun vadede bozulan halkla ilişkiler nedeniyle çok ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve varlıkları tehlikeye girmektedir. Dolayısıyla bilgi önderliği temelinde, toplumsal yararların gözetilerek sosyal gelişme adına insan gelişimini destekleyen bir faaliyetler bütünüdür.

Yine bilgi önderi özel yaşamı da dahil olmak üzere, sürekli olarak çevresindeki insanlara karşı olumlu örnek olmak durumundadır. Çünkü artık huzurlu bir örgüt iklimi kurabilmek, önderin olumlu davranış kalıplarıyla örnek teşkil etmesiyle doğru orantılı bir hale gelmiştir. Yine günümüzde ekip çalışması yapabilmek, ekip bilgisi oluşturabilmek ve bu bilgiyi örgüt bilgisi haline getirebilmek zorunluluğu, bilgi önderlerinin birlikte uyum içinde çalışmalarını ve bir takım-oyuncusu olmalarını gerektirmektedir. Öte yandan silik ya da çekimser bir karaktere sahip olan kişilerin, bilgi çağında bilgi önderi olmaya en uzak adaylar olduklarını söylemek yerinde olacaktır. Çünkü bilgi toplumu aynı zamanda, bilgi temeline dayanan bir iletişim toplumdur.

Ayrıca önderliği etkileyen temel unsurlardan bir tanesi de kültürdür. Kültür, toplumdaki bireyler için genel bir davranış kalıbı belirleyerek bireylerin eğilimlerini, kabul ve retlerini yönlendirmektedir. Bu nedenle toplumsal kültürün, önderin yetişmesinde temel belirleyici durumunda olduğu söylenebilir. Örneğin bireyci toplumlarda yetişen ve bireyciliğin öne çıktığı bir kültürel çevreden gelen önderlerin sorun çözme yöntem ve biçimleri, diğer kültürel çevrelerden gelen önderlere göre farklılık arz etmektedir. Buna göre, bilgi toplumu önderleri, yeter düzeyde bilgi kültürü edinmiş ve bu kültürü özümsemiş bireylerdir.

Diğer taraftan toplumsal kültürün önderlik üzerindeki etkileri konusundaki fikir ayrılığı ise, genel anlamda hangi kültürlerin önderlik özelliklerini daha fazla desteklediği yönündedir. Bilgi toplumunda meydana gelen değişimlerin toplumsal kültür üzerindeki tesirleri ve bu alanda yapılan çalışmaların sayıca yetersiz olduğu hesaba katılırsa, bu konu üzerinde öncelikli olarak araştırma yapılması gerektiği söylenebilir.

Bilgi çağında, örgütlerine katma değer sağlayacak önderlerin, sağlıklı bir ruhsal gelişim ortamında kendilerini yetiştirmiş oldukları ve ne aşırı duygusal ne de aşırı gerçekçi davranarak çevrelerindeki fırsatları kaçırmadıkları görülmektedir. Bu anlamda bilgi toplumu önderleri kişisel iç barışı sağlayan ve çevreleriyle sürdürdükleri ilişkilerinde yol açıcı etkisi bulunan duygusal bir dengeye sahip bireylerdir.

Dinamiklerinin tamamen bilinmediği bir yapı içersinde etkin stratejilerin geliştirilemeyeceği muhakkaktır. Bu anlamda bilgi ağı yeni önderlik modelleri, oluşan yeni toplumsal yapının temel dinamiklerini belirleyerek, bu doğrultuda en uygun nderliği ortaya koyma ve tanımlama gayreti içerisindedir. Bu gayretler sonucunda, bilgi çağında faaliyet gösteren örgütlerinin bilgi önderlerine ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışmanın dördüncü bölümünde ayrıntılarıyla verilen bilgi nderliği özelliklerine sahip kişilerin yönetim kademelerine getirilmeleri gerekmektedir. Değişim ve değişime uyum çabalarının ise, bundan sonrada hız kesmeden devam edeceği görülmektedir.



## ÖZGEÇMİŞ

Salih ERCAN, 05. 06. 1979 yılında İstanbul'un Üsküdar ilçesinde dünyaya geldi. İlköğrenimini 1986 / 1991, orta öğrenimini 1991 / 1994 ve lise eğitimini 1994 / 1997 yılları arasında İstanbul'un Ümraniye ilçesinde tamamladı. Daha sonra, 1999 yılında, Hoca Ahmed Yesevi Üniversitesi Ekonomi Fakültesinde lisans eğitimine başladı. Salih ERCAN'ın, 2004 yılında biten lisans eğitiminden sonra, 2005 yılında Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde girdiği yüksek lisans eğitimi halen devam etmektedir.

## KAYNAKÇA

### 1. KİTAPLAR

- ADAİR, John ; **Esin Veren Lider** (Çev. Fatma BEŞENEK), Dharma Yayınları, İstanbul, 2003.
- ADAİR, John ; **Etkili Liderlik** (Çev. Fatma BEŞENEK), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004.
- ARAT, Melih ; **21. Yüzyıl için Yönetim : Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar**, Data Teknik Bilgisayar Sistemleri Tic. San. A.Ş., İstanbul, 1998.
- AKGÜNDÜZ, Abdülkadir ; **Lider Yöneticinin El Kitabı**, Genç Yayınları, İstanbul, 2004.
- AKTAN, Coşkun Can ; **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- BADARACCO, Joseph L. ; “Karakter Geliştirmenin Disiplini”, (Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- BAYKAL, Adnan Nur ; **Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- BENNIS, Warren G., THOMAS, Robert J. ; “Liderlik Potaları”, (Çev. Barış ÖZÇORLU : **Lider Geliştirme**), MESS Yayınları, İstanbul, 2005.
- BENNIS, Warren ; “Liderin Lideri Olmak”, (Haz. Rowan GIBSON: **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
- BOZKURT, Veysel ; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, Bursa, 2000.
- BURWASH, Peter ; **Liderliğin Anahtarı**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.
- BRANDENBURGER, Adam M. ve J. NALEBUFF, Barry ; **Ortaklaşa Rekabet** (Çev. Levent CİNEMRE), Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- BRIDGES, William ; “İş Yapısı Değişken Kuruluşların Yönetimi”, (Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000.
- CAN, Halil ; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002.
- COLEMAN, Ron, BARRIE, Giles ; **Yöneticinin Kılavuzu: İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural** (Çev. Mehmet HARMANCI ), Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

- D. ASHBY, Meredith and A. MILES, Stephen ; **Leaders Talk Leadership**, Oxford University Press, 2002.
- DE PREE, Max ; “Liderin Geride Bıraktığı İz”, (Çev. Salim ATAY : **Liderden Lidere**), MESS Yayınları, İstanbul, 1999.
- DEMİR, Gülten ; **Asya Krizi ve IMF**, Der Yayınları, İstanbul, 1999.
- DERELİ, Toker ; **Organizasyonlarda Davranış**, İÜ. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1976.
- DİNÇER, Ömer ; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul 1994.
- DÖKMEN, Üstün ; **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- DÖNMEZER, Sulhi ; **Sosyoloji**, Savaş Yayınları, Ankara, 1984.
- DRUCKER, Peter ; **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1993.
- DRUCKER Peter ; “Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil”, (Çev. Salim ATAY : **Liderden Lidere**), MESS Yayınları, İstanbul, 1999.
- DRUCKER, Peter ; “Kendini Yönetmek”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Kendinizi Yönetmek**), MESS Yayınları, İstanbul, 2006.
- DRUCKER, Peter ; **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları** (Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- EKİN, Nusret ; **Küresel Bilgi Çağında Eğitim – Verimlilik – İstihdam**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1997.
- ERÇETİN, Şule ; **Liderlik Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- ERDOĞAN, İlhan ; **İşletmelerde Davranış**, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 1997.
- EREN, Erol ; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.
- EREN, Erol ; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.
- ERTÜRK, Mümin ; **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.
- ERTÜRK, Mümin ; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş., İstanbul, 2000.
- FINDIKÇI, İlhami ; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, İstanbul, 2001.

- FLAVIN, Christopher, LESSEN, Nicholas ; “Sürdürülebilir Bir Enerji Sisteminin Geliştirilmesi”, (Haz. Lester R. BROWN : **Dünyanın Durumu**), Maya Yayıncılık, İstanbul, 1991.
- GABARDO, John J. ve KOTTER, John P. ; “Patronunuzu Yönetmek”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Kendinizi Yönetmek**), MESS Yayınları, İstanbul, 2006.
- GIBSON, Rowan ; **Geleceği Yeniden Düşünmek** (Çev. Sinem GÜL ), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATSI, Richard, MCKEE, Annie ; **Yeni Liderler** (Çev. Filiz NAYIR, Osman DENİZTEKİN), Varlık Yayınları, İstanbul, 2002.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATSI, Richard ve MCKEE, Annie ; “Liderliğin Temeli”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Çığır Açıcı Liderlik**), MESS Yayınları, İstanbul, 2003.
- GREEN, Stephen vd. ; “Küresel Lider Arayışı”, (Çev. Ahmet KARDAM : **Değişen Dünyada Liderlik**), MESS Yayınları, İstanbul, 2004.
- GÜNEY, Semra ; **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- GÜZELCİK, Ebru ; **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HAMMER, M. ve CHAMPY, J. ; **Değişim Mühendisliği** (Çev: Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
- HANDY, Charles ; “Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları”, (Çev. Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000.
- HATİBOĞLU, Zeyyat ; **İşletme İdareciliğinin Esasları**, Alagöz Yayınları, İstanbul, 1968.
- HIRST, Paul, THOMPSON, Grahame ; **Küreselleşme Sorgulanıyor** (Çev. Çağla ERDEM ve Elif YÜCEL), Dost Yayınları, Ankara, 1998.
- HÜLAGÜ, Orhan ; **Farabi ve İbn-i Haldun’da Devlet Düşüncesi**, Kırkambar Yayınları, İstanbul, 1999.
- JAMES, Jennifer ; **Gelecek Zamanda Düşünmek** (Çev. Zülfü DİCLELİ), BZD Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- J. PETERS, Thomas, H. WATERMAN, Robert ; **Yönetme ve Yükselme Sanatı** (Çev. Selami SARGUT ), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995.
- JOHNSON, Mike ; **Gelecek Bin Yılda Yönetim** (Çev. Sultan GÜL), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1998.
- JOSEPHS, Ray ; **Zaman Yönetimi**, Epsilon yayıncılık, İstanbul, 1996.

- KEÇEÇİOĞLU, Tamer ; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- KOÇEL, Tamer ; **İşletme Yöneticiliği**, Betaş Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOTTER, John P. ; “Liderler Gerçekte Ne Yapar ?”, (Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOUZES, James M. ; “Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak”, (Çev. Salim ATAY : **Liderden Lidere**), MESS Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOZLU, Cem ; **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1999.
- L. DRAFT, Richard ; **The Leadership Experience**, Second Edition, South – Western Pub. Co., United States, 2002.
- LE BON, Gustave ; **Kitleler Psikolojisi** (Çev. Selahattin DEMİRKAN), Yağmur Yayınevi, İstanbul, 2005.
- LENNICK, Doug ve KIEL, Fred ; **Etik Zeka** (Çev. Şükrü ALPAGUT, Esra NAL, Hasan NAL ), CSA Global Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- MAVİŞ, Fermani ; “Yönetim İşlevleri”, (Güneş N. BERBEROĞLU : **Genel İşletme**), Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- MINTZBERG, Henry ; “Yöneticinin İşi: İnançlar ve Olgular”, (Çev. Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- NAISBITT, John ; **Megatrendler Asya: Dünyayı Değiştiren Asya’daki Sekiz Megatrend**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1997.
- NAISBITT, John ; **Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.
- ÖĞÜT, Adem ; **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- ÖZEL, Mustafa ; **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul 1996.
- PETERS, Tom ; **Vay Canına Dedirtmek** (Çev. Meliha TEKİN, Burcu ŞENTÜRK), Pegasus Yayınları, İstanbul, 2006.
- PINCHOT, Gifford ; “Çok Liderli Kuruluşlar Oluşturma”, (Çev. Hayrettin TOK : **Geleceğin Lideri**), Form Yayınları, İstanbul, 2000.
- SAFTY, Adel et al. ; **Multidisciplinary Global Leadership**, The University of Bahçeşehir, İstanbul, 2003.

- ŞAHİN, Abdullah ; **Başarı ve Mutluluk İçin Yönetici Liderlik**, Dolunay Yayınları, İstanbul, 2003.
- ŞAYLAN, Gencay ; **Küreselleşmenin Gelişimi** (Der. Işık KANSU), İmge Yayınları, Ankara, 1997.
- SEYİDOĞLU, Halil ; **Ekonomik Terimler: Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2002.
- TALAT US, Ahmet ; **Geleceğin Liderleri**, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003.
- TEAL, Thomas ; “Yöneticiliğin İnsani Yönü”, (Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- TEKİN, Emrullah ; **Timur ve Devlet Yönetim Stratejisi**, Burak Yayınevi, İstanbul, 1994.
- TOFFLER, Alvin ; **Üçüncü Dalga** (Çev. Ali SEDEN), Altın Kitaplar, İstanbul, 1998.
- TOFFLER, Alvin ; **Şok: Gelecek Korkusu** (Çev. Selami SARGUT), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1981.
- TOFFLER, Alvin ; **Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor** (Çev. Murat ÇİFTKAYA), İz Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- VOSS, Tony ; **Lider Yöneticilik** (Çev. Mehmet ZAMAN), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- WHITNEY, John O., PACKER, Tina ; **Shakespeare’in Yönetim ve Liderlik Sırları** (Çev. Sıla OKUR), Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- YÜKSEL, Öznur ; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.
- ZALEZNIK, Abraham ; “Yönetici ve Lider”, (Çev. Meral TÜZEL : **Liderlik**), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- ZEL, Uğur ; **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.

## 2. MAKALELER

- ACAR, Füsün ; “Duygusal Zeka ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, Bahar 2002.
- AKAR, Hulusi ; “Liderlik ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004.
- AKDEMİR, Ali ; “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- AKIMOVA, Irina ; “Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms”, **European Journal of Marketing**, Vol: 34, No: 9/10, 2000.
- AKOVA, H. Oğuzhan, TAVUKÇUOĞLU, Cengiz ; “Geleceğin Liderlik Profili”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- ANAFARTA, Nilgün ; “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, Yıl: 2, 2001.
- ARICI, A. Eren Durmuş ; “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, Yıl: 3, 2002.
- BEAL, Reginald M. and LOCKAMY III, Archie ; “Quality Differentiation for Competitive Advantage: A Contingency Approach”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 2, 1999.
- BAŞAR, Hüseyin ; “Bilgi Çağında Liderlik”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- ÇELİK, Adnan ; “Kriz Ortamında Liderlik”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- DARBAZ, Tufan ; “21. Yüzyılda Liderlik”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004.
- DEVLIN, James F. ; “Consumer Evaluation and Competitive Advantage in Retail Financial Services: A Research Agenda”, **European Journal of Marketing**, Vol: 35, No: 5/6, 2001.
- DOWELL, Glen and SWAMINATHAN, Anand ; “Racing and Back-pedaling into the Future: New Product Introduction and Organizational Mortality in the US Bicycle Industry, 1880 – 1918”, **Organization Studies**, March 2000.

- EDİNSEL, Kerim ; “Bürokratik Örgütten “Kendi Kendine” Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- ERDEM, Ferda ; “Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım”, **Akdeniz Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, Yıl: 2, 2001.
- ERDİNÇ, Ersun ; “Veriden Gelen Tasarruf”, **Türkiye Forbes Dergisi**, Sayı: 1, Ocak 2007.
- FARELL, Larry ; “Girişimcilik Üzerine Dersler”, **Power Dergisi**, Kasım 1997.
- GOFFIN, Keith and NEW, Colin ; “Customer Support and New Product Development an Exploratory Study”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol: 21, No: 3, 2001.
- HU, Michael Y. and GRIFFITH, David A. ; “Conceptualizing the Global Marketplace: Marketing Strategy Implications”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol: 15, No: 3, 1997.
- HAMEL, Gary ; “Strategy As Revolution”, **Harvard Business Review**, July – August 1996.
- KIRIM, Arman ; “Liderler için Rekabetçi Avantaj Önerisi : Farklılaşma”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004.
- Knowledge Wharton, “Açık Göz Liderler Operasyonel Liderlere Karşı”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi Eki**, Yıl: 15, Sayı: 1, Ocak 2007.
- KORAY, Meryem ; “21. Yüzyıl, Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- KRISHNAN, M. S. et al. ; “Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services, and Information Technology”, **Management Science**, Vol: 45, No: 9, September 1999.
- “Liderler İçin En İyi Şirketler”, **Platin Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl: 10, Ocak 2007.
- MA, Hao ; “Anatomy of Competitive Advantage: A SELECT Framework”, **Management Decision**, Vol: 37, No: 9, 1999.
- “Manevi Değer Şirkete Ne Katar”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 1, Ocak 2007.



- MARŞAP, Akın ; “Modern Yönetimlerde Stratejik Yönetim Vizyonu”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- MINTZBERG, Henry ; “Covert Leadership: Notes”, **Harvard Business Review**, November – December 1998.
- MINTZBERG, Henry and VAN DER HEYDEN, Ludo ; “Organigraphs: Drawing How Companies Really Work”, **Harvard Business Review**, September - October 1999.
- MORASH, Edward A., DRÖGE, Cornelia and VICKERY, Shawnee ; “Boundary Spanning Interfaces Between Logistics, Production, Marketing and New Product Development”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 26, No: 8, 1996.
- ÖZDİL, Ersin ; “21’nci Yüzyılda Esnek Liderlik Anlayışı Nelerdir ?”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- PARLAK, Bekir ; “Etkili Liderlik”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.
- SAFTY, Adel ; “Liderliğin Geleceği”, **Kara Harp Okulu Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 15-16 Nisan 2004.
- SHEPHERD, Charles and PERVAIZ, K. Ahmed ; “From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigma for Competitive Advantage”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 3, No: 2, 2000.
- TAN, Keah Choon et al. ; “Quality, Manufacturing Strategy, and Global Competition: An Empirical Analysis”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol: 7, No: 3, 2000.
- THURLBY, Bob ; “Competitive Forces are also Subject to Change”, **Management Decision**, Vol: 36, No: 1, 1998.
- TURNER, Nick and BARLING, Julian ; “Transformational Leadership and Moral Reasoning”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 87, No: 2.
- UZGÖREN, Ergin ; “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabetedebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (Innovation)”, **Dumlupınar Ün. Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 1, Ocak 1999.
- ÜSTEL, İsmail ; “Lider Yönetici – Bilgi Etkileşmeleri”, **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt - 1**, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.

WHITE, D. Steven and GRIFFITH, David A. ; “Combining Corporate and Marketing Strategy for Global Competitiveness”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol: 15, No: 4, 1997.

### 3. İNTERNET KAYNAKLARI

ACAR, Ahmet Cevat ; “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, [http : /  
/www.merih.net/m2/rsc/wcevaca01.htm.](http://www.merih.net/m2/rsc/wcevaca01.htm), 31. 05. 2007.

ARSLAN, Akın ; “Değişime Meydan Okumak ve Gelecek İçin Yeniden Yapılanmak”, [http://bahadirakin.tripod.com/akinarслан1.htm.](http://bahadirakin.tripod.com/akinarслан1.htm), 01. 02. 2007.

ALTINTAŞ, Levent ; “Bilgi Yönetimi ve Değişimi”, [www.baltas-  
baltas.com/kaynakdergiyazi.asp.](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp), 01. 02. 2007.

AKYOL, Cansel ; “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, [http:// www.bilgiyonetimi.org.](http://www.bilgiyonetimi.org), 23. 11. 2005.

AKTAN, Can ; [http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-  
nedir.htm.](http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-nedir.htm), 18. 01. 2007.

AKTAN, Can ; [http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-  
turleri.htm.](http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-turleri.htm), 18. 01. 2007.

AKTAN, Can ; [http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-  
boyutlari.htm.](http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/ahlak-felsefesi/ahlak-boyutlari.htm), 18. 01. 2007.

BALTAŞ, Acar ; “Koçluk, Yönlendirme, Yol Gösterme”, [http://209.85.135.104/search?q=cache:q5NptruewkTUI:www.baltasbaltas.com/kay-  
nakdergitum.asp.](http://209.85.135.104/search?q=cache:q5NptruewkTUI:www.baltasbaltas.com/kaynakdergitum.asp), 21. 06. 2007.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve TUNÇBİLEK, Murat ; “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, [http://  
www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/\\_gos.php?nt=164.](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/_gos.php?nt=164), 23. 11. 2005.

BRADLEY, John H. and J. HEBERT, Frederic ; “The Effect of Personality Type on TeamPerformance”,[http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/The\\_effect\\_of\\_  
personality\\_type\\_on\\_team\\_performance.htm.](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/The_effect_of_personality_type_on_team_performance.htm), 01. 02. 2007.

ERKAN, Hüsnü ; “Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme”, [http://www.gata.edu.tr/kutuphane/kitap\\_ozetleri/bilgi\\_toplumu\\_ve\\_ekonomik\\_geli-  
sme.htm9.](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/kitap_ozetleri/bilgi_toplumu_ve_ekonomik_gelisme.htm9), 01. 02. 2007.

GÜL, Hasan ; “Bilgi Toplumu Liderliği Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?”, [http://www.bilgiyonetimi.org/ cm/pages/mkl/\\_gos.php?nt=223.](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/_gos.php?nt=223), 23. 11. 2005.

JAMES, Jennifer ; “Gelecek Zamanda Düşünmek”., [http://www.kho.edu.tr/kütüphane/kitap/ozetler/00032ozet.htm.](http://www.kho.edu.tr/kütüphane/kitap/ozetler/00032ozet.htm), 01. 02. 2007.

- KILINÇ, Tanıl ; “Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı”,  
[http://216.239.59.104/search?q=cache:mH\\_N6RWG14J:www.merih.net/m2/lid/ka  
rizmamd.htm](http://216.239.59.104/search?q=cache:mH_N6RWG14J:www.merih.net/m2/lid/ka<br/>rizmamd.htm), 29. 05. 2007.
- KILINÇ, Tanıl ; “Liderlikte Durumsallık Ötesi Modellerin Analizi”,  
<http://www.merih.net/m2/lid/lidermod0.htm>, 29. 05. 2007.
- KILINÇ, Tanıl ; “Liderlik Atık Modeli”, <http://www.merih.net/m2/lid/lidermod3.htm>,  
01. 02. 2007.
- “Koçluk(Coaching)”,[http://209.85.135.104/search?q=cache:MXH47ZdUZUYJ:www.rc  
bador.com/rcba/coaching.htm](http://209.85.135.104/search?q=cache:MXH47ZdUZUYJ:www.rc<br/>bador.com/rcba/coaching.htm), 21. 06. 2007.
- “Liderlik Teorileri”, <http://www.insankaynakalari.com/>, 31. 05. 2007.
- “Liderlik”, <http://www.emrekongar.com/>, 08. 11. 2005.
- M. BASS, Bernard and STEIDLMEIER, Paul ; “Ethics, Character and Authentic  
Transformational Leadership”, <http://www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html>,  
02. 04. 2007.
- MarkA.HOMRIG,Colonel;“TransformationalLeadership”,[http://leadership.au.af.mil/do  
cuments/homrig.htm](http://leadership.au.af.mil/do<br/>cuments/homrig.htm), 02. 04. 2007.
- M. BOJE, David ; “Transformational Leadership and Charismatic Leadership”,  
[http://www.business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational\\_leadership.h  
tm](http://www.business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.h<br/>tm), 02. 04. 2007.
- “Önderlikte Güncel Yaklaşımlar”,  
[http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/lider\\_web\\_file/liderlikte\\_guncel\\_yaklasim  
lar.htm](http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/lider_web_file/liderlikte_guncel_yaklasim<br/>lar.htm), 01. 02. 2007.
- PARKS, C. Alan ; “Enhancing The Human Side of The Organization : The Faces  
Model”,[http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/Enhancing\\_the\\_Human\\_Si  
de\\_of\\_the\\_Organization.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/Enhancing_the_Human_Si<br/>de_of_the_Organization.htm), 01. 02. 2007.
- ŞENKAL, Abdulkadir ; “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen  
Fonksiyonları”, <http://www.isguc.org/printout.php?id=200>, 23. 11. 2005.
- ŞENCAN,Hüner; “ÇağdaşLiderlikKuramları”,  
[http://www.hunersencan.com/Cagdas\\_Liderlik\\_kuramlari.dos](http://www.hunersencan.com/Cagdas_Liderlik_kuramlari.dos), 01. 02. 2007.
- ŞEN, Mustafa Kemal ve HİRA, İsmail ; “Sanayi Sonrası Toplum Kuramları”,  
<http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/sanayi-sonrasi-toplum-kuramlari.htm>,  
01. 02. 2007.
- TEKİN, Mahmut ve ÇİÇEK, Ercan ; “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi  
Ekonomisi”,[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/\\_gos.php?nt=149#\\_ftn1](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/_gos.php?nt=149#_ftn1),  
23. 11. 2005.

TORLAK, Ömer ; “Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”,[http://209.85.135.104/search?q=cache:3SvmoXj2leAJ:paribus.tr.googlepages.com/o\\_torlak4.doc.,](http://209.85.135.104/search?q=cache:3SvmoXj2leAJ:paribus.tr.googlepages.com/o_torlak4.doc.,) 21. 06. 2007.