

## KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE LİDERLİK

### GLOBALIZING PROCESS AND LEADERSHIP

Melih ŞİMŞEKER\*, Sinan ÜNSAR\*\*

#### ÖZET

Liderlik unsuru günümüzün en önemli yönetici vasıflarından birisidir. Özellikle globalleşen Dünyamız'da işletmelerin başarılı olmasında yöneticilerin liderlik vasıfları daha çok önem kazanmıştır. Bu makalede küreselleşme sürecinin liderlik sürecine olan etkisi açıklanmıştır. Küreselleşme sürecinin liderlik özellik ve davranışlarını nasıl etkilediği ve küresel Dünya'da liderliğin durumu analiz edilmiş, liderleri küresel düşünmeye zorlayan nedenler açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Küreselleşme, Nitelik, Etki,*

#### ABSTRACT

Nowadays one of the most important qualifications of managers is leadership. Especially in globalizing world, the leadership characteristic of managers became more important in the success of firms. In this paper, the effect globalizing process on leadership process, properties and behaviors is explained. Besides, the situation of leadership in the globalizing world is analyzed and the reasons that obligate leaders to think global are expressed.

**Key Words:** *Leadership, Globalizing, Qualification, Effect,*

---

\* İşletme ABD Yüksek Lisans Mezunlu.

\*\* Yrd.Doç.Dr. Trakya Üniversitesi.İİBF İşletme ABD öğretim üyesi, [sinanunsar@yahoo.com](mailto:sinanunsar@yahoo.com)

## GİRİŞ

1980’li yılların ikinci yarısından itibaren gittikçe artan ve hızlanan ekonomik ve siyasi serbestleşme süreci, 1990’lara gelindiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelerin etkileri ile birleşerek birçok yazar tarafından ”küreselleşme” diye adlandırılan bir sürece dönüşmüştür. Küreselleşmenin başlangıcını İkinci Dünya Savaşı sonrasında Birleşmiş Milletler’in kurulmasına kadar götürmek mümkündür. 1990’lı yılların başından itibaren giderek çift kutuplu dünyanın ortadan kalkması ile daha geniş bir coğrafyaya yayılma imkanı bulan küreselleşme sürecinin itici gücünü çokuluslu şirketlerin meydana getirdikleri küresel ticari ağlar oluşturmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde, küreselleşme sürecinin en belirleyici unsurunun ekonomi, en önemli itici gücünün ise ticaret olduğu birçok uzman tarafından ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada küreselleşme sürecinin liderlik ve liderlik davranışlarına olan etkisi literatür taramasıyla irdelenmiş, tarafımızca yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

## KÜRESELLEŞMENİN LİDERLİKTE MEYDANA GETİRDİĞİ ETKİLER

Küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslararası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini; bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi; çokuluslu şirketlerin birbirleriyle mal alışverişlerinin çeşitliliğini; değer artışlarının, hizmetlerin, teknolojinin çok hızlı ve yaygın bir şekilde yükselmesini ve bu sayılanların ülkeler arasında giderek serbestleşmesi sayesinde ekonomik gelişmeyi ifade eder (IMF World Economic Outlook 1997)

Küreselleşme süreci, liderlik anlayışına çok daha zor bir takım ek görevler ve fonksiyonlar yüklemiştir. Farklı kültürler içinde yaşama zorunluluğunda olan bir çokuluslu şirkette; yönetim, vizyon ve hedef belirleme, kurumsal kültür oluşturma, birimler arası iletişimi sağlama ve bunlara benzer birçok fonksiyon, çok daha üst düzey bir takım yeterlilikler gerektirmektedir. Geçmişin yerel firmalarında yöneticiler ve çalışanlar aynı kültürü, dili, değerleri taşıdıkları için bir çok işte, çokuluslu şirketlerde olduğu kadar ince eleyip sık dokumaya, farklı bakış açıları geliştirmeye gerek olmayabilirdi. Ancak günümüz dünyasında geçmişin bu ilkel düşüncesine sahip işletmelerin yaşama imkanı kalmamıştır.

Öte yandan bir çok işletme küreselleşme yolunda eksik planlama veya pazarlama gibi fonksiyonel eksikliklerin sonucunda başarısızlığa uğramıştır. Bu başarısızlıkların çoğunun sebebi liderlik rolüne soyunan kişilerin yanlış yönetimidir. Yöneticiler geçmişlerindeki teknik tecrübelerine ve yerel başarılarına güvenebilirler, fakat küresel şartların gerektirdiği liderlik söz konusu olduğunda bu çok daha farklı bir durum teşkil eder. Eğer yerel işletmelerde liderlik başarının bir şartı ise küresel alandaki faaliyetlerde bunun payı çok daha fazlalasmaktadır. Yerel kültürde aktivitelerini sürdüren bir organizasyonu başarı ile yönlendiren bir lider, farklı kültürlerin etkisindeki pazarda veya organizasyonda da başarılı olacak diye bir kaide yoktur. Bir ülkede sorunsuz işleyen bir yönetim sistemi başka bir ülkede yadırganabilir (Economist, 2005: 58).

### **KÜRESELLEŞMENİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE OLAN ETKİSİ**

Küreselleşmenin liderlik özellikleri üzerinde yarattığı etkileri genel hatları ile aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (Moran ve Reisenberger, 1994: 52-53):

1. Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olmak:
2. Kurumsal Değişimi Kolaylaştırmak:
3. Öğrenim Sistemleri Yaratmak:
4. Çok Kültürlü Ekiplere Liderlik Edebilmek:
5. Kendi Kültürünü, Değerlerini, Varsayımlarını Anlamak:
6. Farklı Kültürlerin Gerektirdiği Davranış Özelliklerini Öğrenmek:
7. Çalışanları Kusursuzluğa Teşvik Etmek
8. Anlaşmazlıklara İşbirlikçi Yaklaşım Çözümüne Ulaştırmak:
9. Başkalarının Ulusal Kültürünü ve Kurumsal Kültürünü Keskin Bir Şekilde Belirlemek:
10. Yurtdışı Görevlere Gönderilenleri Uygun Adaylar Arasından Seçmek ve Başarı ile İdare Edebilmek

Küreselleşmenin gereklerinden bir tanesi yeni nesil liderlerin ve başında buldukları örgütlerin aktivitelerini “Bilgi Toplumu”nun içerisinde sürdürmek durumunda olmalarıdır (Bozkurt, 1998: 208). Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimi ile bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun

ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, sanayi ötesi toplum, bilişim toplumu, bilgi çağı, post-modern çağ ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Tarım toplumunda kas gücü, sanayi toplumunda makine gücü, bilgi toplumunda ise bilgi gücü ön plana çıkmıştır. Kısaca bilgi toplumunu, dinamikliğini bilgiden alan, yetenekli uzmanların ve ağırlıklı olarak hizmet üretiminin yapıldığı bir toplum olarak tanımlayabiliriz (Dura, 1990: 54).

Bilginin en önemli üretim faktörü haline geldiği, hiyerarşik yapının yassılaştığı, katılımın tabana yayıldığı, bütünleşmenin arttığı kısacası, örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarında sürekli ve süratli değişmelerin yaşandığı bilgi toplumlarında eski tarz liderliklerin varlığı ve geçerliliği tartışılır hale gelmektedir. Küreselleşme, toplumların kültürlerini, üretim ve tüketim biçimlerini değiştirdiği gibi yönetim ve liderlik stilleri üzerinde de daha önce anlatıldığı gibi bir takım önemli etkiler yaratmıştır. Bilgi çağında insan sosyal ve ekonomik yapının merkezindedir. Bilgiyi üreten, dağıtan, kullanan ve yöneten insandır. İnsanın odak noktası konumuna geldiği bilgi toplumlarında, bilgili bireylerin değeri yükselmektedir (Yeniçeri, 2002: 57).

Günümüzde sınırları gittikçe belirsizleşen dünya yapısında liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik kriteri durumuna gelmiştir. Bilgiden verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme, bilginin iyi yönetilebilmesine bağlıdır. Örgütler bilgi tabanı üzerine oturtulmakta, yönetimler insan merkezli bir şekilde dizayn edilmekte, liderlik ise bütün bunlara bağlı olarak daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirecek şekilde yeniden düzenlenmektedir. Buna göre küresel dünyada liderliğin gerektirdiği özelliklere, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe yönelik paylaşılan bir vizyonu olan, izleyicilerinin görüş ve önerilerine değer veren, katılımcı, yönetmenin ötesinde yönlendirebilen liderlik özelliklerini de eklemek gerekir (Arat, 1998: 87).

Günümüz toplumlarında örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarının değişmesine neden olan pek çok gelişmeye tanık olunmaktadır. Bunlar (Arslan, 2001):

- Çalışanların öneminin artması,
- Dik olan hiyerarşik yapının yassılaşması,
- Üretim, karar alma ve tüm faaliyetlerde hızın öneminin artması,

- Fonksiyonlar arası işbirliğinin gelişmesi,
- Katılımın tabana yayılması,
- Eğitime verilen değerin yükselmesi,
- Otorite ve sorumluluğun paylaşılması,
- İleri ve geriye doğru bütünleşmenin yaygınlaşması,
- Teknolojiden daha fazla yararlanılması ve tüm bu gelişmelerden daha önemlisi bilginin bir üretim faktörü haline gelmesidir.

Bu gelişmeler ışığında yeni tip liderlerin, insanları ve örgütleri değiştiren, çalışanların düşünce yapılarını ve yüreklerini yeniden şekillendiren, vizyonlarını genişleten, bilgi ve anlayış düzeylerini yükselten, amaçları netleştiren, davranışları değerlerle uyumlu hale getiren, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan ve gelişmeyi hızlandıran değişimleri yönlendirebilen bir liderlik tarzı sergiledikleri konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

## **KÜRESELLEŞMENİN ÖRGÜTLENME SÜREÇLERİNE OLAN ETKİSİ**

Küreselleşme süreci içerisinde şirketler bağımsızlaştıkça ve sınırların ötesinde daha fazla iş yaptıkça, değişken pazar koşullarında bir organizasyon, pazarın şartlarına göre örgütlenebilmeli ve her türlü koşulda rekabetçi bir yapıya sahip olmalıdır. Küresel faaliyetlerin daha önce anlatılan şekli ile ortaya çıkışı, küresel bir yönetim anlayışını ve örgüt yapısını gerekli kılmıştır. Geçmişte örgütlerde var olan yönetim tarzlarını, bazı düzenlemelerle uluslararası yönetime ayarlamak yolu seçilmiş olsa da bu yaklaşım zaman içerisinde yeterliliğini yitirmiştir. Küresel boyutta başarı elde edebilen organizasyonlar, dünyanın değişik bölgeleri arasında önemli farklılıkların olduğunu göz önüne alarak etkin bir yönetim için ilişkide oldukları kültürleri tanıyabilmiş ve bu kültürler arasındaki farklılıklara göre örgüt yapılarını uyarlayabilmişlerdir. Bu örgütler kuşkusuz örgüt yapılarının ürettiği küresel düşünce yapısı ve sınırların ötesine bakabilme kabiliyetlerinden faydalanmışlardır (Bassiry, 1993: 47-53).

Yeni dünya düzeninde fonksiyonel işbölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşik düzen gibi geçmiş dönemlerin ilkelerine göre oluşan ve ağır bir bürokrasi üzerine kurulu modeller, günümüzde özellikle teknolojik değişimlerin de etkisiyle dinamik bir biçim alan koşullarda, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesine uygun birer araç olmaktan çıkmaktadır.

Organizasyon yapılarını, pazarın tanımını, pazarlama anlayışlarını, liderlik yaklaşımlarını ve tüm dünyayı yeni bir şekilde algılamak gerekmektedir. Değişen bu koşullarda, organizasyon yapılarının değişmemesi, işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil edecektir. Esnekliği olmayan bir organizasyon yapısı, koşulların hızlı bir biçimde değiştiği, satış sonrası hizmet taleplerinin giderek arttığı ve ürün çeşitliliğinin önem kazandığı bir pazar ortamında başarıyı büyük ölçüde engelleyen bir etken olacaktır. Yeni eğilimler doğrultusunda örgüt yapılarında yüksek derecede uzmanlaşma, çalışanların sınırlı alanda yetki ve sorumluluk üstlendiği hiyerarşik otorite yapısı, örgüt üyeleri arasında kişisellikten uzak ilişkiler, salt yetenek ve uzmanlık bilgisine göre eleman alımı gibi konulardan mümkün olduğunca uzak durulması gerekmektedir. Geçmişin ağır bürokratik örgütlenme modelleri, klasik yönetim düşüncelerinin egemen olduğu dönemlerde etkisini hissettirmiş, ancak küreselleşme olgusunun yerleşmeye başlaması ve rekabetin yoğunlaşması sonucunda, işletmeler ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini arttırabilmek için yeni arayışlara yönelmişlerdir. Mekanik örgüt olarak tanımlayabileceğimiz, klasik teorilere ait örgüt tipleri işletme çevresinde değişimin çok az olduğu, genellikle standart ürünlerin üretimiyle verimliliğin artırılmasının amaçlandığı ve esnekliğin kısıtlı olduğu bir yapıyı ifade eder. Günümüzde işletmeler için küreselleşmeye uyum sağlamanın en büyük gerekliliklerinden olan dinamizm, örgütlerin bürokrasinin ön plana çıktığı klasikleşmiş yapıları terk ederek modern işletme anlayışlarına uygun modeller oluşturmalarını gerekli kılmaktadır. Günümüzde organizasyonların geleneksel hiyerarşik yapılarında bir dönüşüm yaşanmaktadır. Büyük ve hantal organizasyonlar, değişen pazar şartlarına uyum sağlamada ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme sürecinde çeşitli engelleri beraberinde getirmektedir (Cravens v.d., 1994: 19). Bu gelişmeler sonucunda son yıllarda daha esnek örgüt yapıları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni yapıların bilgisayar tabanlı teknolojilerle, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojileri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Symon, 2000: 389). İşletmeler küresel pazarda yerlerini alabilmek ve rekabet yarışında geri kalmamak için; hem hız, hem maliyet, hem de müşteri ilişkileri açısından avantajlı olmak durumundadırlar. Bunu yaparken de temel yeteneklerin birleştirilmesi, gelişen teknolojilerden veya dış kaynaklardan etkin yararlanma ön plana çıkacaktır.

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, firmaların sınırlarının ve aralarındaki ilişkilerin büyümesini sağlamış, böylece artan girişimler, şebeke firmalar ortaya çıkmıştır. Bilgisayarlarla birbirlerine bağlı bu yapıların, geleneksel yapılara kıyasla daha güçlü bir konuma sahip olduğu gözlenmiştir (Calza ve Passaro, 1997: 159). Birbirine bağımlı olmayan, fakat benzer amaçlar etrafında birleşmiş organizasyonlar ortak bir yapı oluşturma yolu ile bir

sinerji yaratarak hedeflerine ulaşırlar. Bu tarz küresel organizasyonlaşmaya yatkın, demokrasiyi, personel güçlendirmeyi, güveni, uzun dönemli düşünmeyi, etkileşimli iletişim tekniklerini vurgulayan modellerin eski dönemin uzmanlaşmayı, hiyerarşiyi, pozisyon temelli otoriteyi, personel yetkisizliğini, güvensizliği , kısa dönemli düşünmeyi ve bireysel iletişim yapısını içine alan geleneksel modellerine oranla küresel sistemde kalıcı başarı ve gelişmeler yaratacağı kesindir (Ralston ve Thomason, 1997: 84). Bu yeni yapıların belirgin karakteristik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Symon, 2000: 390).

- Çok katmanlı olmaktan ziyade yalın bir görünüm arz ederler.
- Orta yönetim kademeleri azalmıştır.
- Destekleyici fonksiyonlar güçlendirilmiştir.
- Organizasyon yapısı daha esnektir.
- Çevre değişikliklerine hızlı cevap verebilen bir yapıya sahiptir.
- Rekabetçi avantaja sahip olmak için çalışanların bilgisini etkin kullanır.

Bu özelliklere sahip bir örgüt yapısı, küresel pazarda, müşteri profili, ürün portföyü, sipariş aşamaları ve stoklama gibi birçok alanda esnekliğe imkan verebilecek ve değişen müşteri taleplerine uyum sağlayabilecektir. Değişen çevre koşullarına göre göz önünde bulundurulması gereken unsurlar düşünüldüğünde, organizasyon yapısı artık yalınlık, esneklik ve etkin bilgi yönetimi gibi kavramları bünyesinde mutlaka bulundurmalıdır.

Küresel bakış açısı ile bakıldığında örgüt liderliği, artık kısa vadeli düşünen ve bir şeyleri kontrol etme gereksinimi duyan biri olmak değildir. Bir organizasyonun küreselleşmeden etkilenen dünyada geleceğe hazırlanabilmesi için uzun vadeli düşünerek doğru tahminler yapabilecek, yeniliklere yönelebilecek, gerçekler arasındaki ilişkileri kavrayabilecek ve bunlardan yeni sonuçlar çıkartmasını bilecek, siyasi ve sosyal alanlarda da başarı kazanabilecek ve politika üretebilecek nitelikte bir örgüt yapısına ihtiyacı vardır. İyi bir yapılanma için insan gücü en iyi biçimde değerlendirilerek çalışanların bağımlılıkları kazanılmalı, yetki paylaşımı yolu ile bu çalışanlar daha da güçlendirilmelidir. Bugünün küresel örgütlenme modeli, kişisel gelişim, bağımsızlık gibi değerleri ön plana çıkaran, gereksiz bürokrasiye yer vermeyen, üyelerinin çalışma hayatı ile aile hayatını dengelemesine imkan sağlayan bir şekilde yapılandırılmış olmalıdır. Bu tarz örgüt yapılarında liderliğin temel görevi, insanları ekipler halinde etkili çalışmaya heveslendirmektir. Artık egemen olan ilke,

denetleyecek bir yönetim değil; insanların içindeki en yüksek değerleri ortaya çıkaracak ve değişime hızla ayak uyduracak bir liderlik olmuştur (Covey, 1997: 10-11).

Şirket yapısında ileri seviyede kaliteyi arayan bir örgütlenme modelinde, sermaye ve teknolojinin yanı sıra insan kaynaklarının da etkin ve verimli konuma yükselmede önemli rol oynadığı unutulmamalıdır. Ülke sınırlarının hızla ortadan kaldırıldığı küresel pazarda, tüm işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek için sadece bu günle ve kısa vade ile ilgilenmenin yeterli olmadığını; geleceği de etkin bir biçimde yönlendirmek zorunda olduklarını anlamışlardır. Bunu sağlamak için çalışanların stratejik kararlar üzerinde katılımlarının arttırıldığı yapılandırma içerisinde ortak fikirler üretebildikleri bir süreç hızla yerleşmektedir (Esendal, 1999: 124).

Küresel kültürün bir sonucu olarak sınır ötesi operasyonları olsun ya da olmasın her türlü örgütte liderlerin önündeki önemli sorunlardan bir tanesi de farklı jenerasyonlardan oluşan bir insan grubunu yönetebilmektir. İleri teknoloji ve esnekliğe uygun bilgi ve becerilere sahip yeni jenerasyon ile tecrübelerini ve soğuk kanlılıklarını kaybetmeyen yapıları ile daha yaşlı olan jenerasyonun bir arada uyum içerisinde çalışmasını sağlamak, farklı fikirleri, farklı ihtiyaçları tek bir potada eriterek aynı amaçları başarmak için bir araya getirmek ve kaynaştırmak küresel kültürde liderlerin önemli bir görevi olmuştur. Hızla değişen dünyada nesiller arasındaki fark artık her alanda kendini göstermektedir. Aralarındaki tek farkın sadece yaşam tarzlarından kaynaklanmayan eski neslin yeni nesile liderlik yapabilmesi için sadece mevcut bilgi ve beceriler yeterli değildir. Bütün kişisel becerilerinin yanı sıra mutlaka onları tanıması ve anlaması gerekmektedir. Bir önceki nesilden gelen liderlerin kendi deneyimlerine bakarak oluşturmaya çalışacağı motivasyon stratejilerinin işe yarayacağını düşünmek mümkün değildir. Yeni kuşağı yönetebilmek için farklı stratejiler uygulamak zorunlu hale gelmiştir. Psikologlar jenerasyonları Baby Boomers (1945 – 1960 yılları arasında doğanlar) X kuşağı (1960 – 1976 yılları arasında doğanlar) ve Y kuşağı (1976 – 2001 yılları arasında doğanlar) olarak tanımlıyorlar. Küresel yapılarda artık her üç kuşağın da temsilcilerinden insanlar bulmak mümkündür. Liderlerin bu gruplar arasındaki ayrımları mutlaka dikkate almaları ve ekiplerini bu farklılıkların bilinci ile oluşturmaları gereklidir (Kıraç, 2005: 17).

Daha önce de belirtildiği gibi bilgi, özellikle son yıllarda işletmeler için stratejik bir kaynak haline gelmiş ve bu stratejik kaynağa sahip olan ve etkin kullanan işletmeler



rakiplerine göre avantajlı konuma erişmişlerdir. Bilgi toplumunun sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir. İşletmeler için de stratejik öneme sahip olan bilgiler özel uzmanlarca yönetileceklerdir. Bir şirketin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabet stratejisini de yansıtır (Tansen v.d., 1999: 24). Organizasyonların değişim süreci, verimlilik ve kalite artış çabaları ile başlamış ve 1980'lerden beri müşterilere daha fazla değer sağlama felsefesine dönüşmüştür. Günümüzde de bilginin mal ve hizmetin kullanımında katma değer artırıcı bir faktör olarak devreye girmesi, bazı işletmeler için bir tehdit olabildiği gibi bazıları içinse bir fırsattır. Klasik organizasyon yapılarında bilginin stratejik olarak kullanılmadığını, sadece kesinleşmiş bilgilerin bürokratik yapının daha iyi işlemesi için standartlaştırılarak kullanım alanı bulduğunu, küreselleşmeden etkilenen organizasyon yapılarının ise bilgi teknolojileri temelinde şekillenerek, yoğun bilgi kullanımıyla katma değer yaratıcı faaliyetlerini arttırdığı gözlenmektedir.

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide, sürekli rekabet üstünlüğünün en güvenilir kaynağı bilgidir (Nonaka, 1999: 29). Bilginin bu kadar kritik bir stratejik girdi haline geldiği işletmelerde, bilginin kullanımı daha da büyük önem kazanmıştır. İşletmeler diğer girdilerin tedariki ve kullanımı açısından hemen hemen aynı fırsatlara sahip olmalarına karşın bilginin elde edilmesi ve stratejik kullanımı tüm girdileri etkileyecek bir süreç oluşturur. Küresel örgüt yapılarında bilgi, işletme içinde, ortaklarla hatta gerekirse rakiplerle paylaşılarak işletmenin amaçlarına hizmet etme yolunda kullanılmalıdır.

## **KÜRESEL DÜNYADA LİDERLİK**

Dünyanın yeni yapılanmasında beş ana güç dikkat çekmektedir. Birincisi komünizmin çöküşünden sonra kendilerini gösterebilen ve dünya nüfusunun üçte birini oluşturan bir kesimin serbest piyasa ekonomisine katılması; ikinci temel değişim gücü, doğal kaynak bazlı endüstrilerden insan yapımı ve beyin gücüne dayalı endüstrilere geçiş; üçüncüsü dünya nüfusunun artması ve yaşlanması; dördüncü temel güç ekonominin küresel hale gelmesi ve son olarak da tek bir ulusun dünya ekonomisinin tamamına egemen olamayacağına anlaşılmış olması. Bu değişimler yönetim kuramına bir takım yenilikler getirmektedir. Geçmişte üniversitelerde de öğretilmiş olan “mukayeseli üstünlük” kavramına göre bir ülke hangi alanda göreceli üstünlüğe sahipse o alanda uzmanlaşmalı ve geri kalan ihtiyaçlarını ithalat yolu ile sağlamalı ve diğer yanda uzman olduğu ürünleri satarak ithalata harcayacağı

tutarda para gücünü kazanmalıdır. Ancak günümüz dünyasında bu teori pratiğe asla geçirilememekte, her ülke para kazandıran her şeyi üretip satmaya devam etmektedir. Artık mukayeseli üstünlük zamanı geçmiş ve rekabet zamanı başlamış durumdadır ve rekabetteki üstünlüğü sağlayan unsur doğal kaynaklardan ziyade “beyin gücü” dür. Örgütler bu yeni hareket sonucunda “beyin gücü” bazlı rekabeti benimsedikleri ve doğal kaynaklara hükmedebildikleri ölçüde başarıya ulaşabileceklerdir (Kırım, 1998: 112).

Binlerce bireyden oluşan ve dünyanın birçok değişik bölgesine yayılmış bir kurumda en üst düzey yönetici bir günde kaç kişi ile yüz yüze konuşabilir? On ya da on beş. Peki geri kalanlar lideri göremiyorlarsa, onunla aynı atmosferi yaşayamıyor hatta saat farklılıklarından ötürü aynı zaman dilimlerinde bile çalışmıyorlarsa onun vizyonunu nasıl paylaşabilecekler ve değişimi nasıl yaşayacaklar ve yaşatabileceklerdir? Bunun tek yolu, lider tarafından kurum içerisinde kurumu oluşturan tüm bireyler, hatta kurum ile iç içe çalışan taşeronlar tarafından değişimin izleyebildiği ve tartışılabildiği bir ortam yaratılabilmesi ve değişime açık bir kurum kültürü oluşturulabilmesinden geçmektedir. Bunun sonucu olarak da liderlik kurum içerisinde her kademeye yayılabilmektedir. Sadece en tepede liderlikle yetinmek doğru bir yönetim tarzı değildir. Şirketin en üst yönetimindeki kişi liderlere liderlik yapmalı ve aynı zamanda da liderliği tüm kuruma yaymalıdır. Küresel dünyanın liderleri; beyin gücünün örgüt içerisinde yaygın olarak bulunduğu ve işlevsel olarak kullanıldığı, sürekli değişimin yaşanabildiği, bu değişimin şirketin en üst düzeyinden en alt düzeyine her ögesinden kaynaklanabildiği, organizasyon yapısının her seviyesinde örgütsel liderlik kavramının yer aldığı kültürler yaratabilmelidir. Yaratılan bu kültür zaman içerisinde kendi kendini yenileyerek küresel değişime ayak uydurabilecek şekilde dizayn edilebilmedir. Global dünyada ayakta kalacak olan şirketler, sadece en tepedeki kişinin uzmanlığı, yeteneği ve liderliği ile başarıyı yakalayamazlar (Kırım, 1998: 112).

Girişimcilik ve sinerji, küresel başarının temelinde yatan kritik kavramlardır. Kelime anlamı olarak girişimci risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişidir. Girişimci, fırsatları gözler ve onları bulduğunda her tür riski alarak fikrini gerçekleştirmek için harekete geçer. Dolayısı ile girişimcilik için fikir üretmek, yenilik üretmek ya da bir geliştirme yapmak gerekmektedir. Global dünyada liderler, örgütün kurulma aşamasından başlayarak her dönemde girişimciliğin gereklerini yerine getirmekten kaçınmamalıdır. Girişimciliğin özellikleri arasında; hızlı düşünme, belirsizlik altında hızlı karar alma, kararlı ve azimli olma, güçlü sezgi sahibi olma, iyi gözlemci olma, yüksek hayal gücüne ve kaynaklara ulaşabilecek

ilişkiler ağına sahip olma, bu kaynaklar arasında özellikle insan kaynaklarını iyi yönetebilme, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü olma, çok yönlü düşünebilme, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olma, iyi iletişim kurabilme, bağımsız düşünebilme, esnek, yaratıcı, kendine güvenen, dayanıklı ve ısrarcı olma yatar. Girişimciliği ile ön plana çıkmış bir liderde bu özelliklerin büyük kısmı gözlemlenebilir. Ama girişimci liderlik için sadece fikir üretebilmek yeterli değildir (Aktoprak, 1998).

Küresel perspektif, küreselleşmenin hızına ayak uydurarak gelişecek bir organizasyonun içinde bulunduğu durumda başarıyı yakalamasının anahtarlarıdır. Küreselleşmeyi tam olarak anlayabilmenin temelinde yatan beceri farklı bakış açılarına sahip olabilmek, yeni bir gelişme, buluş ya da enformasyonu değişik şekillerde yorumlayarak gelecekte bu oluşumun bize sağlayabileceği faydaları ya da oluşturabileceği tehditleri öngörebilmektir. Bir liderin geniş bir perspektife sahip olabilmesi, küreselleşmenin meydana getirdiği değişimleri kesin ve hızlı bir şekilde yorumlayabilmesini ve bu akımlara uyum sağlamsını mümkün kılar. Bazen aşırı enformasyon bir yük gibi gelebilir ancak liderlerin mutlaka yeni fikirleri takip etmeleri, sadece sevdiği ve aynı görüşü paylaştığı kaynaklardan bilgi sağlamakla yetinmeyip farklı bilgi kaynaklarına yönelmeleri gereklidir. Küresel perspektif ve farklı yapılardaki ve görüşlerdeki kaynaklardan sağlanan bilgi, liderin ve örgütünün önündeki yolu daha açık bir şekilde görmesini ve geleceğe ilişkin daha isabetli öngörülerde bulunmasını sağlar (James, 1997: 138).

Dünyada ilerleme durmamakta ve “küreselleşme” süreci dünyanın değişim hızını her geçen gün biraz daha arttırmaktadır. Liderler dünyadaki değişimin bütünü ile içinde olmak o değişimi yaşamak ve yeni eğilimlerin bir sonraki adımlarını öngörebilmek zorundalardır. Küreselleşmeye uyum sağlamak –özellikle hala daha bu konuda belirgin bir adım atılmadıysa– zaman alabilir. Küreselleşmek için gerekli değişim ne kadar büyükse bu değişimin örgüte adapte edilmesi o kadar zaman alacaktır. Örgütlerin, liderlerin ve işgörenlerin değişimin tehdit edici olduğu duygusundan uzak kalmaları gereklidir. Küreselleşmenin gerektirdiği gelişmelere direnmek örgütleri köreltir. Etkili bir liderin örgütünü yeni düzene hazırlaması için küresel dinamikleri yakından takip etmesi , kişisel ve kurumsal ilgi alanlarını çeşitlendirmesi, gerek kendisinin gerekse de izleyenlerinin değişime olan dirençlerini engelleyecektir (James, 1997: 141).

Bilgi, küreselleşme faaliyetleri ve bu yolda yapılan değişikliklerde bir liderin pusulası olarak kabul edilmelidir. Eskiden bilginin yokluğu büyük bir sorun iken, son birkaç yıl içinde teknolojik gelişmelerin katkısıyla elde edilen çok sayıdaki bilginin/verinin düzenli bir şekilde sınıflandırılarak, kullanıma elverişli hale getirilmesi bir başka önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha da önemlisi bilgiye dayalı ekonomide başarının yeni becerilere, yeni türden örgütlenmelere ve yönetime bağlı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bilgiden daha hızlı ve daha etkin şekilde değer yaratılması için bazı bilgi yönetimi stratejilerine gereksinim duyulmaktadır. Örneğin bilişim sektörünün imparatoru Bill Gates, sadece bilgiye sahip olmanın tek başına yeterli bir güç olmadığını bunun yanı sıra bilgiyi insanların ayağına getiren arama motorlarına sahip olmanın da çok gerekli bir şart olduğunu kavrayarak dünyanın bir numaralı arama motoru Google'a sahip olmayı şirketinin yeni hedefleri arasına sokmuştur (Aktüel, 2005: 48).

## LİDERLERİ KÜRESEL DÜŞÜNMEYE ZORLAYAN FAKTÖRLER

Günümüzde birçok işletme için, çok değişik nedenlerle, küreselleşmek önem kazanmıştır. Bu nedenle kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayıları gün geçtikçe artmıştır. “Niçin işletmeler uluslararası pazarlara girmelidir?” sorusuna verilen birçok cevap, liderleri küresel düşünmeye zorlayan faktörlerin de kaynağını oluşturacaktır. İşletmeleri küresel düşünmeye iten faktörleri aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz (Taştan, 2004):

- Ortak girişim gibi bir öneri alan firmanın bu teklifi değerlendirmesi.
- Belli alanlarda yaşanan yoğun iç rekabet nedeniyle işletmenin dış pazarlarda yeni arayışlar içine girmesi.
- Uluslararası piyasaların şirketler tarafından potansiyel kar merkezleri olarak değerlendirilebilmesi.

Birçok işletme, kendi ülkesinde doymuş bir pazarda sattığı malın daha fazlasını üretme potansiyeline sahiptir. Yabancı pazarlar fazla kapasitenin değerlendirilmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu fazla kapasitenin değerlendirilmesi için işletmeler, üretim ve satışlarında istikrar sağlayıcı bir yöntem olan küreselleşmeyi hedefleyebilmektedirler (Taştan, 2004: 3).

Liderler işletmelerine bir rekabet avantajı kazandırmak istiyorlarsa, bunu sadece faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek yapmaları yeterli olmayacaktır. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekmektedir. Bunu stratejik konumlandırma ile işletmelerine rekabet avantajını kazandırarak başarabilirler. Küresel bir işletmenin rakiplerinden daha farklı yöntemler kullanması, stratejik konumlandırmanın anahtarıdır. Stratejik konumlandırmanın en doğru ve yalın anlatımı; örgüt tarafından üretilen ürün ve markanın tüketici zihninde nasıl farklılaşacağıdır. Neden tüketicinin örgütün markasına rakip bir markadan bir miktar daha fazla ödemeye razı olması gerektiği sorusunun cevabıdır. Konumlandırma bir markayı müşterilerinin zihnine yerleştirme sürecidir ve liderlerin küresel örgütlerde başarıya giden yolda mutlaka baş vurma gereken bir araçtır (Topkaya, 2005: 70).

Küreselleşme ile birlikte rekabetin bu denli şiddetlendiği, sektör sınırlarının belirsiz olduğu, müşterinin giderek daha seçici hale geldiği bir dünyada, liderlerin rekabet stratejilerini gözden geçirmeleri ve tekrar tekrar oluşturmaları gerekmektedir. Rekabet stratejilerindeki başarı, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmekten geçmektedir. Liderlerin işletmelerinde küreselleşme süreçlerinde başarıya ulaşmak için uygulamaları gereken rekabet standartları şöyledir (Taştan, 2004: 4):

- Erişimdeki hız ve kolaylık
- Düşük maliyet
- Küresel elde edilebilirlik
- Maksimum tercih için çeşitlilik
- Uyarlama
- Ürün ve üretim kalitesi
- Yenilikte zamanlama

Bu standartlardan bütün küresel ve küreselleşmeye aday işletmelerin yanı sıra yerel işletmeler de etkilenmektedir. Liderlerin, rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlayabilmeleri için, bu yedi standardı işletmelerinde oluşturabilmeleri gerekmektedir. Bu standartlar işletmelerin başarısı için gerekli ortamı hazırlamalarında kilit rol oynayacaktır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşmenin ekonomik boyutu incelendiğinde ilk göze çarpan olgulardan bir tanesi küreselleşme sürecinin birçok şirket için işleri daha karmaşık ve daha rekabetçi kılmış olmasıdır. Küreselleşme sürecinde rekabetin şiddeti artmakta, biçimi ise çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır. Küresel rekabet doğası itibariyle klasik rekabet koşulları ve kurallarını bir ölçüde kapsarken, bir ölçüde geçersiz bırakmakta, aynı zamanda kendisine özgü yeni kurallar ve koşullar yaratmaktadır. Bu bağlamda ilk göze çarpan değişim, fazla bilgi girdisinin gerekli olmadığı birbirini tekrarlayan süreçlere dayanan kitlesel üretim ve pazarlama sistemlerinin yaygın olduğu İkinci Dünya Savaşı öncesi dönemin aksine; günümüzde küreselleşmenin yarattığı karmaşa ve belirsizlik ortamında, bilginin işletmeler için çok önemli bir stratejik kaynak haline gelmiş, bilgiye sahip olmanın ve etkin yönetmenin küresel rekabette en önemli koşullardan birisi olarak ortaya çıkmış olmasıdır.

Küresel alanda rekabet gücüne sahip olan şirketlerin örgüt yapıları incelendiğinde ise genel olarak bu şirketlerde klasik hiyerarşik yapının büyük ölçüde terk edildiği; bu çerçevede, en üst kademe ile en alt kademe arasında fazla uzaklığın olmadığı, çalışanlara karar alma konusunda daha çok yetkinin tanındığı, katılımcılığın desteklendiği, yöneticiler ile çalışanlar arasında daha fazla iletişim ve diyalogun olduğu yatay bir yapının tercih edildiği gözlemlenmektedir. Yatay yapıya sahip olan örgütlerde, çalışanlara öncelikli önem veren, onlarla sürekli iç içe olan, aynı ortamı paylaşan, onların düşüncelerini, eleştirilerini ve sorunlarını dinleyen ve dikkate alan lider tipi ön plandadır.

Küreselleşme süreci içinde liderlik sisteminin paradigmasında da değişiklikler yaşandığını söyleyebiliriz. Günümüzde liderlerin paylaşımcı, insanlarla iletişim kuran ve onların sorunlarını çözmeye çalışan bir profil ortaya koyduklarını söyleyebiliriz. Çalışanların gönülleri kazanarak yapılacak liderlik davranışı daha başarılı ve etkili olacaktır. Küreselleşme sürecinde liderlerin özellikle çokuluslu şirketlerde görev yapmaları durumunda çok kültürlü yapıya uygun bir liderlik tarzı geliştirmek zorundadırlar. Değişik kültürden gelen insanların oluşturduğu çokuluslu işletmelerde liderler bu yapıya uygun liderlik davranışı gerçekleştirmelidirler.

Ayrıca günümüzde organizasyonlar hiyerarşik yapılarından uzaklaştıkça, yöneticiler çalışanları etkilemek için kişilerarası ilişkiler ve liderlik uygulamalarına daha fazla ağırlık ve

önem vermek zorunda kalacaklardır. Uzmanlık bilgisi yüksek ve alternatifi olan kişileri etkilemenin yolu gittikçe artan ölçüde “insanlarla ilişkide beceri sahibi olmaktan” geçecektir (Koçel, 2005: 586).

Çok uluslu işletmelerde görev yapan ve başarılı/etkili olan lider yönetici konumundaki kişilerin onları başarılı/etkili kılan lider davranışlarının neler olduğunu ortaya koyan ampirik araştırmaların yapılmasını bir öneri olarak sunabiliriz. Ayrıca Türkiye’de başarılı olmuş işletme liderleri ile yurtdışında başarılı olmuş işletme liderlerinin ortak ve farklı yönlerini ortaya koyan çalışmalarda yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

- Aktoprak, D.,(1998) : Girişimcilik Nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı, <http://www.vicebusiness.com/makale4.php> 12.03.2007
- Aktüel Dergisi, (2005): Gates'in Hedefi Google, *Aktüel Dergisi*, Sayı 42, 9-15 Şubat , Merkez Gazete Dergi Basım Yayıncılık, İstanbul, s. 48
- Alle, V. (1999): The Art and Practice of Being a Revolutionary, *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, Number 2, s.126
- Alpay, C. (2001): Entellektüel Sermaye, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain05.html>. 15.03.2007
- Arat, M. (1998): *21. Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar*, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul, s.87
- Arslan, A. (2001): [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=359](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=359) . 10.03.2007
- Bassiry, G.R. (1993): America's Global Companies: A Leadership Profile, *Business Horizons*, s. 47-53
- Bozkurt, V., (1998): Enformasyon Toplumu ve Türkiye, *Yeni Türkiye*, Sayı: 19, Ocak-Şubat 1998, Ankara, s.208.
- Calza, F., ve Passaro, R. (1997): EDI Network and Logistic Management at Unilever Sagit, *Supply Chain Management*, v: 2, number: 4, s. 159
- Covey, S.R. (1997): Değişimin Anahtarları, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı: 9, Aralık 1997, s.10-11.
- Cravens, D., Shipp S., ve Cravens, K.(1994): Reforming Traditional Organization: The Mandate for Developing Network, *Business Horizons*, July-August, p.19
- Dura, C., (1990): *Bilgi Toplumu*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 1244, Ankara, 1990, s. 54
- Esendal, S. (1999): Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-Katılımcı Liderlik, *Ödül Kazanan Makaleler*, Kalder Yayıncılık, İstanbul, s.124
- James, J. (1997): *Gelecek Zamanda Düşünmek*, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: Boyner Yayınları.
- Kıraç, S. (2005): Y kuşağı İş Başında, *Aktüel Dergisi*, 23 Şubat-1 Mart 2005, Sayı 44, Merkez Gazete Dergi Basım Yayıncılık, s.17
- Kırım, A. (1998): *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık. Koçel, T. (2005): *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım.
- Moran, R. ve Reisenberger, J.R., (1994): *The Global Challenge: Building The New Worldwide Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, Londra, s. 52-53



- Nonaka, K.,(1999): *Bilgiyi Yaratan Şirket*, Bilgi Yönetimi, MESS Yay., İstanbul, s.29  
*Power Özel Ek (Harvard Business Review)*, Mayıs 1999, s. 24
- Ralston, S., ve Thomason, W.R.(1997): Employment Interviewing and Post-Bureaucracy, *Journal of Business & Technical Communication*, Jan 97, Vol. 11, Issue 1, s. 84 Symon, 2000: 390.
- Symon, G., (2000): Information and Communication Technologies and the Network Organization: A Critical Analysis, *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, December 2000, vol. 73, issue: 4, s. 389
- Tansen, M., Nohria N, ve Tierney, T. (1999): Bilgi Yönetimi Stratejiniz Nedir?,  
Taştan, S. (2004): Küreselleşme ve Küresel Strateji,  
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale.html> 15.03.2007
- The Economist, (2005): Carrefour, Tesco and Wal-Mart Growing Plans, *The Economist*, 16-22 Nisan, V. 375, Number 8422, s. 58
- Topkaya, B. (2005): Markalaşma vs. Konumlandırma, *İnfomag*, Sayı: 53, Mart 2005, İstanbul, s. 70
- Yeniçeri, Ö. (2002): Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi, *2023 Dergisi*, Sayı:20, Aralık 2002, s.57