

MAN 515T Liderlik Ders Notları

KÜRESEL YÖNETİM ÇEVRESİ

• K Ü R E S E L L E Ş M E

Ulusal Pazar ve ekonomilerin giderek artan bir şekilde bütünleşmesi ve uluslararası firmaları dünya iktisadının üzerinde belirleyici olmaları durumu.

Uluslararası firmalar, var oldukları ülkelerde sadece satış değil, tüm diğer faaliyetlerini de yürütürler.

• K O M P L E K S İ T E

Gelişmelerin doğrusal olmayan (non-linear) şekilde seyretmesiyle oluşan özgün, nitel, öngörülemeyen durumlar.

KOMPLEKSİTE YAKLAŞIMI

- Hava, karınca kolonileri, kuş sürüleri, insan toplulukları ve sismik etkinlikler gibi örgütlenmeler, davranışı çok sayıda ve bağımsız değişkenin etkileşimlerinden doğan karmaşık sistemlerdir.
- İşletme organizasyonları ve yönetimin bilimsel bir yaklaşımla incelenmesi, batı dünyasında egemen olan bilimsel yaklaşım felsefesi içinde, yani rasyonel, pozitivist bir felsefe içinde olayları anlama ve sebep sonuç ilişkilerini bulma yaklaşımı içinde gelişmiştir.
- Başka bir deyişle Doğa Bilimleri'nin metodolojisi sosyal olayları incelemede de kullanılmıştır. Dolayısıyla İşletme ve Yönetim disiplinindeki bilimsellik derecesi, bu alanda Doğa Bilimleri'nin metodolojisinin kullanılma derecesi ile eş anlamlı olarak algılanmıştır.
- Doğa Bilimleri'nin kullandığı metodolojinin temelinde ise Isaac Newton tarafından belirlenen ve Newton Fiziği olarak adlandırılan ilkeler vardır. Buna göre doğa olayları;

Deterministik bir karakter gösterir

Kendini tekrarlar

Lineerdir

Objektif olarak ölçülebilir.

KOMPLEKSİTE KAVRAMI NE DEMEKTİR?

- Kompleksite kavramı, sistemler arasındaki karşılıklı ilişki, karşılıklı etkileşim ve karşılıklı bağımlıktan oluşan bir ortamı ifade etmektedir.
- Kompleks bir sistem, içinde değişik alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerine bağlı olarak ve sistemin yaşadığı çevrenin yine kendi içinde bağımsız olarak değişebilen

unsurlarının sistem üzerindeki karşılıklı etkileri ile devinen, amaçlarına ulaşmak için zaman içinde değişik zamanlarda değişik iş yapma ve yapılanma özellikleri göstererek yaşamını sürdüren bir sistemdir.

- Kompleksite Yaklaşımı, esasında, doğrudan sebep sonuç ilişkilerinden çok, özellikle canlı sistemlerin, kendi içlerinde ve çevreleri ile doğrusal olmayan bir tarzdaki ilişkilerini anlama, analiz etme ve bunun genel örüntüsünü (pattern) değerlendirmekle ilgili bir düşünce sistemidir.
- 21. yüzyıl başlarındaki ortamı karakterize eden, küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, insan unsuruna verilen değer eskisiyle kıyaslanamayacak ölçüde artması ve her şeyin her şeyle ilişkisi olduğu yönündeki bütüncü sistemsel anlayışın gelişmesi sonucu, bu kaos ve karmaşıklık yaklaşımının işletme ve organizasyonların ve bunların işleyiş özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına imkan vereceği yönündeki düşünce yayılarak gelişmektedir.
- İçinde buldukları koşulların değişmesine uyum göstererek kendini değiştiren bir “alt sistem”, tüm sistemin yeni bir çalışma düzeni oluşturmaya, yeni bir işleyiş şekli belirlemesine neden olmaktadır. Böylece sistemler, kendisini oluşturan unsurların buldukları çevre koşullarına uyum için değişmeleri sonucu, bir bütün olarak kendisi de değişmekte ve bu tür sistemler “kendi kendini organize eden sistemler” (self-organizing systems) olarak adlandırılmaktadır. Bunu sağlayan da işletmenin geribildirim (feedback- olumlu veya olumsuz) mekanizmasıdır.

KÜRESEL YÖNETİM ÇEVRESİ

- Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde (özellikle) son yirmi yılda yaşanan kayda değer gelişme.

• AKIŞKANLIK

Mal

Hizmet

İnsan kaynağı

Enformasyon

Finansal kaynaklar

- Değişkenlerin anlık durumu görüntülenebilse dahi, ertesi gün resim çoktan farklı bir hal almaktadır.

Küreselleşmeyi Yönetmek = Kompleksiteyi Yönetmek

Küreselleşmenin bağlamında ortaya çıkan yeni durumda yöneticilerin alışlageldik yöntemleri kullanarak işletmecilik faaliyetinde bulunmaları olanaklı görünmemektedir.

Karşılıklı Bağımlılık

Çeşitlilik

Bulanıklık (Muğlaklık)

- **Karşılıklı Bağımlılık**

Küreselleşme sürecinin doğurduğu sonuçlardan bir tanesi karşılıklı etkileşimdir. Sınırların yüksek düzeyde geçirgenlik sahibi olduğu günümüz ortamında bir kurumda meydana gelen olaylar ya da verilen kararlar, aradaki mesafe göz önüne alındığında ilintisiz görünen dünyanın diğer ucundaki bir kurumun faaliyetlerini etkiler hale gelmiştir.

Günümüzde yöneticilerin değişkenler arası neden-sonuç ilişkilerini önceden kestirmesi, bir nedenin kaç farklı sonucu tetikleyebileceğini öngörmesi adeta imkansızdır. Bu durum etkili bir yönetsel karar mekanizması inşa etmeyi iyice zor hale getirmiştir.

- **Çeşitlilik**

Yöneticiler geçmişle kıyaslanamayacak düzeyde bir çeşitlilik ortamıyla yüzleşmektedirler.

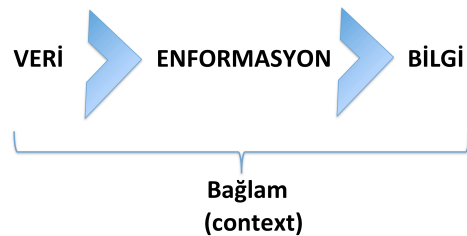
Bunlardan bir tanesi de işgücündeki çeşitliliktir. Uluslararası sermayeli firmaların sayılarının artması ve büyümeleri çok çeşitli milliyetlere mensup çalışanların bir arada çalışmaları zorunluluğunu doğurmuştur.

Küresel bir firmanın kendi içinde tutarlı insan kaynakları politikaları geliştirebilme kabiliyetine sahip olması hayati önem arz etmekle birlikte, bunu gerçekleştirmek bir o kadar zordur.

- **Bulanıklık/Muğlaklık**

Değişkenlerin sayısındaki ve aralarındaki bağlantıdaki artış neden-sonuç ilişkilerinin izini sürebilmeyi neredeyse imkansız hale getirmiştir. Hatta, 'neden' hangisi, 'sonuç' hangisi, iç içe girmiş vaziyettedir.

Ulaşabileceğimiz veri miktarının geçmişe göre çok daha fazladır. Ancak, güvenilirlik ile ilgili yaşanan sıkıntılar verinin, üzerine yönetsel karar inşa edilebilecek kalitede enformasyona dönüştürülebilmesini zorlaştırmaktadır.



ULUSLARARASI 'YÖNETİCİ'

Küresel yönetim zihniyeti genel olarak iki bileşenden meydana gelmektedir.

Bilişsel Karmaşa

Kozmopolitanizm

KÜRESEL YÖNETİM ZİHNİYETİ

- Küresel yönetim zihniyeti, tek yönlü, sabit bir bağlama (context) takılıp kalmaksızın, kişisel ve işletme düzeyinde performans ölçütlerini yorumlayabilme ve geliştirebilme kabiliyeti olarak ifade edilebilir.

KOMPLEKSİTE KURAMI İLE BAŞ ETME

- Kompleksite (karmaşıklık) kuramı, strateji oluşturmada ‘doğan’ fikirler için düşünsel temel sağlar. Büyük şirketlerin son yıllardaki stratejik planlama pratiklerindeki değişiklikler – resmiyeti azaltmak, performans amacına vurgu yapmak, bağlam yerine yöne odaklanmak – kompleksite kuramı ile uyumludur.

KOMPLEKSİTE KURAMINDAKİ TEMEL VARSAYIMLAR

- Tahmin Edilemezlik
- Öz Örgütlenme
- Durağanlık ve Kaos
- Artımlı ve Radikal Değişiklik İçin Koşullar Yaratmak
- Basit Kurallar Koymak
- Esneklik Aracılığıyla Hızlanan Evrim
- Kaosun eşliğinde Pozisyon İçin Uyumlu Gerginliği Kullanmak

TAHMİN EDİLEMEZLİK

- Karmaşık bağdaşır sistemlerin davranışı, kesin olarak tahmin edilemez. Sabit bir dengesi yoktur; değişim katları sürekli etkileşim içindedir, rekabet manzarasını yeniden şekillendirir. Değişim modelleri, güç yasası dağılımını takip etme eğilimindedir: Ufak değişiklikler, tipik olarak küçük sonuçlar doğurur ama büyük hareketleri tetikleyebilir – kum tanelerini bir kum yığınınına düşürmek, ara ara büyük heyelanların görüldüğü, küçük hareketlenmelerle sonuçlanır.

ÖZ ÖRGÜTLENME

- Karmaşık sistemler – özellikle biyolojik ve sosyal sistemler- öz örgütlenme kapasitesine sahiptir. Bir arı kolonisi ya da balık sürüsü, dış tehditlere karşı koordineli cevaplar verir ve diğerlerine hiçbir şans tanımaz. İnsanlar da arılar ve karıncalar gibi kendini örgütleyebilir; hiçbir resmi otorite olmadan, yeni yapı ve sistemler yaratabilir, bunları değiştirebilir.
- Daha özel senkronize davranışa, belirli birkaç basit kuralı benimseyerek erişilebilir. İnsan örgütleri için üç temel öz örgütlenme süreci vardır: Örgüt içindeki ortak anlamlandırma sürecine olanak tanıyan *kimlik*; senkronize davranış olasılığını sunan *bilgi* ve bilginin anlaşılabilir, koordineli eylemlere dönüştürülme yolları olan *ilişkiler*. Kişilerin, birbirine karşı daha ulaşılabilir olması, organize edilmiş aktivite olasılığını artırır.

DURAĞANLIK ve KAOS

- Değişimin, sistemlerin durağanlığa düşeceği ya da karmaşanın kaos ortamı hazırlayacağı kadar kısıtlı olduğu yerde evrimsel süreçler, düzenli sonuçlar meydana getirebilir. Bozuklukların küçük ve büyük değişiklikler meydana getirdiği (güç yasası dağılımı) ara bölge, en hızlı evrimsel adaptasyona erişir. Bu sonuçlar, kaousun köşesinde duran sistemlerin üstünlüğüne işaret etmektedir – küçük, yerleşmiş adaptasyonlar için niteliklidir ama daha büyük uyum zirvelerine sıçrama yapma potansiyeline de sahiptir.
- Bu düşüncelerin stratejik yönetim için çıkarımları radikal ve geniş kapsamlıdır. Karmaşıklık, ticari faaliyetin tahmin edilemez olduğunu ima eder – iş çevresinin ön görülememesiyle birlikte, yöneticilerin de eylemlerinin sonuçlarını kesin olarak tahmin etmeleri imkansızdır. En tepedeki karar alıcı ve strateji mimarı olarak CEO kavramı yalnızca gerçek dışı değil aynı zamanda istenmeyendir. Yöneticiler, şirketlerinin öz örgütlenme özelliklerine güvenmelidir. Kritik konu, en iyi sonucu hedefleyerek, öz örgütlenme özelliklerine izin verecek olan hangi yapıların, sistemlerin ve yönetim biçimlerinin seçileceği karardır. Karmaşıklık teorisinin stratejik yönetime uygulanmasından doğa bazı tavsiyeler şunları içerir:

ARTIMLI ve RADİKAL DEĞİŞİKLİK İÇİN KOŞULLAR YARATMAK

- Uyarlanabilir performansın en yüksek seviyesine erişmek için tipik olarak, artımlı değişikliklerle rastlantısal radikal sıçramaların birleşmesi gerekir. Yönetim sistemleri, bu sonuçları desteklemek için tasarlanabilir. Örneğin, kaynak ayırma kararlarından anlaşmacı performans hedeflerine kadar şirketlerin stratejik planlama sistemlerinin yeniden yönlendirilmesinin, ciddi performans eksikliklerinin büyük stratejik değişimleri beraberinde getiren şirket müdahalesini tetikleyen koşulları meydana getirirken, maliyet azaltımını ve sürekli gelişim gibi artan maliyetli önlem teşviklerini desteklemesi oldukça olasıdır.
- NK modelleri artımlı ve radikal yönetim ölçütleri arasındaki en uygun dengenin organizasyonel çevrenin birbirine bağlılık derecesine dayalı olduğunu gösterir: Daha güçlü bağlantılar, daha zorlu bir ortam ve yeni performans zirvelerine ulaşmak için büyük stratejik sıçramalara duyulan daha büyük ihtiyaç demektir.

BASİT KURALLAR KOYMAK

- Eğer karmaşık sistemlerin koordineli davranışları (örneğin kuş sürüsünün uçuş şekilleri) basit birkaç kuralla taklit edilebilirse, şirketlerin birkaç basit kural ve küçük bir yönetsel direktifle yönetimi olasıdır. Örneğin, resmi bir şekilde strateji planlama yerine, fırsatları görüntüleyen pratik kurallar (sınır kuralları) şirketi, en zengin fırsatların olduğu yerde konumlandırabilir. Böylece, Cisco'nun edinim stratejisine, %75'i mühendis olan ve 75'ten az çalışanı olan şirketleri satın alma kuralıyla rehberlik edilmektedir.
- İkincisi, kurallar, şirketin fırsatlardan nasıl yararlanacağına dair ortak bir yaklaşım tasarlayabilir (*nasıl kuralları*). Bu yüzden Yahoo! yeni web sayfalarının görünümü ve işlevselliğine dair birkaç kurala sahiptir ama tasarımcılara, yeni eklentiler geliştirmeleri iznini verir. Üçüncü olarak, şirketlerin, kaynak dağılımına dair önceliklere karar vermek için kuralları vardır (*öncelik kuralları*).

ESNEKLİK ARACILIĞIYLA HIZLANAN EVRİM

- Organizasyonel yapılar, güç merkezleri kümelendikçe ve etkileşimler kurumsallaştıkça zaman içinde daha sabit olma eğilimindedir. Periyodik, büyük ölçekli kurumsal organizasyonlar yeterli değildir: Yenilikten ve girişimsel teşvikten yararlanmak için şirket yapısında esneklik gereklidir. Esnekliğe erişmek, yapıları kısmi olarak tanımlamayı gerektirebilir. Bu özellikle, bir şirket içinde farklı faaliyet birimleri arasındaki iş birliğine yardımcı olurken verimlidir. Faaliyet birimleri arasındaki bağları kurumsal düzeyde yönetmektense, faaliyetlerin birlikte evrilebileceği bir bağlam yaratmak, kurumsal yöneticiler için daha iyi olabilir.
- Bu, faaliyet birimlerine önemli derecede otonomi vermeyi gerektirir aynı zamanda da işletmeler arasında, kişiler arasındaki gönüllü iş birliği çokluğuna izin veren sınırları korumak gerekir. Walt Disney Company, farklı dahili bölümler arasındaki yeniden evrimleşmeyi örneklemektedir. Disney'in Aslan Kral filmi; videolarda, tema parkları eğlencelerinde, müzikal bir tiyatrodan ve 150 çeşit ticari malda kullanıldı. Bu ürünler kurumsal strateji uzmanlarınca planlanmadı; Disney'in farklı bölümleri arasındaki gönüllü iş birliğinden doğdu.

KAOSUN EŞİĞİNDE POZİSYON İÇİN UYUMLU GERGİNLİĞİ KULLANMAK

- Eğer çok az bir gerilim, durağanlık ve çok fazlası kaos oluşturuyorsa, üst düzey yönetimin zorluğu, organizasyonel değişim ve inovasyon hızını optimize edecek uyarlanabilir seviyede bir gerilim yaratmaktadır. Bill McKelvey, Jack Welch'in yönetim şeklini karmaşıklık bakış açısıyla yorumlar – girişimler (Endüstride 1. ya da 2. ol) ve güçlü teşvikler uygulayarak, şirket içindeki baskıyı, değişikliklerin kendiliğinden gerçekleşeceği bir seviyeye getirmiştir.

GÜNÜMÜZDE LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

- Liderler, değişen yönetim koşullarının işaret ettiği 'tüm sorumluluk bende' rolünün artık geçerli olmadığını göstermektedir. Şirketlerin çoğuna dair yapılan basit bir gözlem şunu göstermektedir: Şirketler, CEO'ların karar verici rolünü üstlenmeleri için fazla karmaşıktır. Liderlik literatürüne yapılan son katkılar, modern iş dünyası liderlerinin, adaptasyonu ve esnekliği destekleyen kurumsal çevreyi kurmaları gerektiğini göstermektedir. Liderliğe dair batı düşüncesinde yer alan en büyük hata, bireylerin rollerine yapılan aşırı vurgudur.
- Liderliğin sırlarını açmak için teşvik etmenin yanında, liderlik için baskın bir model ya da başarılı lider profilinin olmadığını bilmesinde yarar vardır.
- Gary Hamel liderlik ile ilgili çalışmaları aşağıdaki haliyle yeniden tanımlamıştır:

Liderlerin kahramanca karar veren kişiler olduğu düşüncesi savunulamaz. Liderler mutlaka yeniliği etkin kılan sosyal sistem mimarları olarak değiştirilmelidir.

Liderler artık büyük vizyonerler, tüm akıllıca kararları verebilen ve demir yumruklu disiplin yanlıları olarak görülmemektedir.

Bunun yerine sosyal mimar, yasa yazıcı ve anlam girişimcileri olmaları gerekmektedir. Bu yeni modelde liderlerin görevi, her çalışanın işbirliği yapabilme, inovatif olabilme fırsatı bulabildiği bir çevre yaratmaktır.

ÇALIŞMA KONULARI

- Önümüzdeki haftaki derse gelmeden önce kitaplarımızdan aşağıdaki konuları çalışmakta fayda bulunmaktadır.
- Liderlik (Harvard Business Review'den En Etkili Liderlik Fikirleri)

Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?

Liderler Gerçekte Ne Yapar?

Liderlik Çalışması

- Örgütlerde Liderlik: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler

Birinci Bölüm

ÇALIŞMA SORULARI

- Araştırmalar, CEO'ların şirket üzerindeki etkilerinin abartıldığını göstermektedir.
- Bir şirketin CEO'sunun liderlik tarzı önemli midir?
- Önemli olmadığı fikrine sahipseniz, nedenini izah ediniz.