

160665

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**STRATEJİK LİDERLİK YETKİNLİKLERİ
ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNÇİ CABAR
03713015

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. YONCA GÜROL

İSTANBUL,2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ŞEKİLLER.....	v
TABLolar	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ	4
1.1 Liderlik Kavramı ve Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar	4
1.1.1 Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri	4
1.1.2 Liderlik -Yöneticilik Farkı	5
1.2 Liderlik Teorileri	6
1.2.1 Özellikler Teorisi	8
1.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi	10
1.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	11
1.2.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	13
1.2.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli	14
1.2.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri	16

1.2.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli	17
1.2.3 Durumsal Teorileri	19
1.2.3.1 Fiedler'in Durumsal Modeli	20
1.2.3.2 Amaç - Yol Teorisi	21
1.2.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	24
1.2.3.4 Vroom ve Yetton Yaklaşımı:Lider Katılım Modeli	25
1.2.4 Güncel Liderlik Yaklaşımları.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİ ETKİLEYEN DEĞİŞİMLER

VE LİDERLİK BİÇİMLERİ	27
2.1 Stratejik Liderliği Etkileyen Değişimler	27
2.1.1 Globalleşme	27
2.1.2 Rekabet	29
2.1.3 Yeni ekonomi	30
2.1.4 Yeni Performans Ölçümleri.....	33
2.2 Stratejik Liderliği Etkileyen Liderlik Biçimleri	37
2.2.1 Global Liderlik	37
2.2.2 Karizmatik Liderlik	40
2.2.3 Dönüşümcü Liderlik ve İşlem Bazlı Liderlik	43

2.2.3.1 Dönüşümcü Liderlik	43
2.2.3.2 İşlem Bazlı Liderlik	45
2.2.3.3 Dönüşümcü Liderlik ile İşlem Bazlı Liderlik Farkı.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK YETKİNLİKLERİ	50
3.1 Stratejik Liderlik Tanımı	50
3.2 Stratejik Liderin Rolü ve Sorumlulukları	53
3.3 Bireysel ve Takım Bazlı Stratejik Liderlik.....	58
3.3.1 Stratejik Liderlik Takımlarının (SLT) Rolü	60
3.4 Stratejik Liderlik Tipleri	61
3.5 Stratejik Liderlik Değerleri	66
3.6 Stratejik Liderlik Kişilik Faktörleri ve Yetkinlikleri	68
3.6.1 Stratejik Liderlik Kişilik Faktörleri	68
3.6.2 Stratejik Liderlik Yetkinlikleri	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	81
4.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi	81

	Sayfa
4.1.1 Araştırmanın Amacı	81
4.1.2 Araştırmanın Kapsamı	81
4.1.3 Araştırmanın Önemi.....	81
4.2 Araştırmanın Varsayımları	81
4.3 Araştırmanın Yöntembilimi.....	82
4.3.1 Araştırmanın Veri Toplama Aracı	82
4.3.2 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Uygulamasının Tanıtımı	82
4.3.3 Araştırmanın Örneklemi	84
4.3.4 Uygulanacak İstatiksel Analiz	88
4.4 Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	88
4.5 Araştırmanın Değerlendirmesi	96
SONUÇ	98
KAYNAKÇA	100
EK	104

ŞEKİLLER

Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi.....	15
Şekil 2. Ankete Katılanların cinsiyet Dağılımı (n=60).....	85
Şekil 3. Ankete Katılanların Pozisyon Açısından Dağılımı (n=60).....	86
Şekil 4. Ankete Katılanların işyeri olarak Dağılımı (n=60).....	87
Şekil 5. Cinsiyet Açısından Faktör Ortalamaları (n=60).....	89
Şekil 6. Pozisyon Açısından Faktör Ortalamaları (n=60).....	92
Şekil 7. İşyeri Açısından Faktör Ortalamaları (n=60).....	95



TABLULAR

Tablo1. Yöneticiliğin ve Liderliğin Karşılaştırılması	5
Tablo 2. Liderlik Yaklaşımları Özeti	7
Tablo 3. Özellikler Teorisi	9
Tablo 4. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri	17
Tablo 5. Likert'in Yönetim sistemlerini Ölçme Aracı	18
Tablo 6. Amaç-Yol Teorisi	23
Tablo 7.Yeni Ekonomi ve Eski Ekonominin Karşılaştırılması	31
Tablo 8. İşlem Bazlı ve Dönüşümcü Liderlik	48
Tablo 9. Faktörlerin Genel Ortalamaları (n=60).....	88
Tablo 10. Cinsiyet Açısından Faktör Ortalamaları (n=60).....	89
Tablo 11. Cinsiyet Açısından Faktörlerin ANOVA Tablosu (n=60)	90
Tablo 12. Pozisyon Açısından Faktör Ortalamaları (n=60).....	91
Tablo 13. Pozisyon Açısından Faktörlerin ANOVA Tablosu (n=60).....	93
Tablo 14. İşyeri Açısından Faktör Ortalamaları (n=60).....	94
Tablo 15. İşyeri Açısından Faktörlerin ANOVA Tablosu (n=60).....	96

ÖZET

Stratejik liderlik, organizasyonun istenen rekabet avantajını sağlaması için düşünme, faaliyetler yapma ve diğerlerini etkileme olarak tanımlanabilir. Böylece, stratejik liderler küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilirler. Bu çalışma, stratejik liderlik kavramı ve yetkinlikleri ile ilgili teorik ve uygulamalı bir araştırmayı içermektedir.

Stratejik liderlik bireysel olarak uygulanabileceği gibi takım olarak da uygulanabilir. Stratejik liderlik takımlarıyla birbirini tamamlayıcı nitelikte kişilerin stratejik karar verme sürecinde yer almaları sağlanır. Stratejik liderlerin rolleri iklim ve kültürü destekleyen bir strateji geliştirmek, organizasyonu uyumlu ve yenilikçi kılmak, şirket politikalarıyla hareket etmek, etik davranışı güçlendirmek, düzeltmeleri yapma sürecine yardım etmek olarak sıralanabilir. Stratejik liderlerde olması beklenen yetkinlikler adalet duygusu, stratejik planlama, istisna yönetimi ve değişim, sonuçların yönlendirilmesi, global farklılaştırma, işletme perspektifi, ilham verici motivasyon ve şartlı ödül, sinerjiyi destekleme, bireysel önem ve fikirlerin teşviki, farklılıkları azaltma, cesaret, yönetici imajı, deneyimlerden öğrenme, idealize edilmiş etki ve güvenilirlik olarak sıralanabilir.

Stratejik liderlik yetkinlikleri üzerine yapılan uygulamada, 13 farklı şirkette, yönetici düzeyinde yer alan 60 kişiyle anket yapılmış ve söz konusu kişilerde yukarıda sayılan stratejik liderlik yetkinliklerinin bir kısmı araştırılmaya çalışılmıştır. Uygulamadan elde edilen iki önemli bulgudan ilki; kadınların stratejik liderlik yetkinlikleri açısından özellikle bireysel önem ve şartlı ödülde erkeklere göre daha üstün durumda olmaları, ikincisi ise; “bırakınız yapsınlar” anlayışının genel olarak fazla benimsenmediğidir.

ABSTRACT

Strategic leadership can be defined as thinking, acting and influencing others in ways that enhance an organization's sustainable competitive advantage. Thus, strategic leaders in a global competition environment can achieve rapidly strategic change. The present study comprises a theoretical and applied investigation on the concept of strategic leadership and strategic leadership competences.

Strategic leadership can be applied both individually and on a team basis. In strategic leadership teams, diverse individuals with complementary talents have a part in strategic decision making process. Strategic leader roles can be listed as fostering a strategy-supportive climate and culture, keeping the internal organization responsive and innovative, dealing with company politics, enforcing ethical behavior, leading the process of making corrective adjustments. Moreover, strategic leadership competences include; sound judgment, strategic planning, management by exceptions and change, results orientation, global awareness, business perspective, inspiring motivation and conditioned prize, forcing synergy, individual importance and encouraging ideas, leveraging differences, courage, executive image, learning from experiences, idealized effect and reliability.

In the field study conducted on strategic leadership competences, a questionnaire is administered to 60 managerial-level individuals in 13 different companies, and some of the above-mentioned strategic leadership competences are investigated in them. The first important finding of this study is that women are superior than men in some strategic leadership competences such as individual importance and conditioned prize. The second important finding is that "laissez-faire" understanding in general is not so much accepted.

GİRİŞ

Liderlik, belirli koşullar altında ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçları gerçekleştirmek üzere etkileme sürecidir. Liderlik kavramı yöneticilikten ayrı bir kavram olarak farklı teori ve yaklaşımlarla incelenmiştir. Günümüz işletmelerinde, yöneticilerden beklenen sadece iyi bir yönetim biçimi göstermeleri değil aynı zamanda iyi birer lider olmalarıdır.

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir. Özellikle küreselleşme, yeni ekonomi, artan rekabet gibi olgular stratejik liderliğe ortam hazırlamış ve aynı zamanda da stratejik liderlik kavramını işletmeler için vazgeçilmez kılmıştır.

Stratejik liderlik kavramı günümüz liderlik yaklaşımlarından biridir. Stratejik liderliği etkileyen liderlik yaklaşımlarından biri global liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre farklı kültürlerde liderlik yapabilen, bambaşka bir kültürün parçası olan takipçilerine başarıyla liderlik eden global liderlere olan ihtiyaç, günümüz koşullarında artmaktadır. Stratejik liderliği etkileyen diğer bir yaklaşım da karizmatik liderliktir. Buna göre, karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Stratejik liderliği en çok etkileyen yaklaşımlardan biri olan dönüşümcü liderlik anlayışına göre ise, lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonlarda, değişim ve yenilemeyi gerçekleştirir ve onları üstün performansa ulaştırır. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu takipçilerine kabul ettirmesi ile mümkündür. Stratejik liderliği etkileyen yaklaşımlardan son olarak yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren liderlerden bahseden işlem bazlı liderlik yaklaşımıdır. İşlem bazlı liderler yönetici ile çalışan ilişkilerini bir değiş-tokuş süreci olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftadır.

Stratejik liderler, örgütlerinde stratejileri uygular ve bu stratejileri iyi bir liderlik tarzı göstererek örgütün bütününe yayarlar. Stratejilerin örgütün bütününe yayılmasında en önemli etken stratejik liderlerin sahip oldukları liderlik yetkinlikleridir. Bu yetkinlikler sayesinde örgütün tüm çalışanları stratejileri kendi değerleri gibi kabul edip, uygularlar. Lider, takipçilerini desteklemeli, motive etmeli ve vereceği kararlar içine dahil etmelidir. Stratejik liderlerin vereceği kararların işletmeler açısından ne kadar değerli olduğu ve işletmenin bütününe yakından takip etmesinin zorluğu dikkate alınrsa, liderlerin vereceği kararlarda takipçilerinin fikirlerine ne kadar ihtiyaç duydukları ortaya çıkar. Bu yüzden stratejik liderler takipçilerinin fikirlerini rahatça beyan edebilecekleri bir ortam oluşturmalıdır.

Stratejik liderlik, sadece bireysel liderlikle uygulanabileceği gibi stratejik liderlik takımları ile de uygulanabilir. Bu stratejik liderlik takımları farklı birimlerden kişileri barındırabileceği için örgütün birimlerine stratejilerin anlatılması daha da kolaylaşır ayrıca farklı birimlerin de stratejilerde söz sahibi olması sağlanır. Böylece birimler için en uygun stratejik kararlar o birimin liderleriyle birlikte alınmış olur.

Stratejik liderler, stratejilerini geliştirirken örgütün içi ile birlikte dışını da iyi takip etmelidir. Bu çerçevede, dünyada sektöründeki son gelişmeler ve yenilikler stratejik lidere alacağı kararlarda her zaman yön vermelidir. Böylece stratejik liderlik işletmede etkili bir biçimde uygulanmış olur.

Bütün bu söylenenler çerçevesinde tezin birinci bölümünde liderliğin tanımı yapılarak, özellikleri sıralanmış ve liderlikle yöneticilik arasındaki farklar irdelenmiş daha sonra da liderlik teorileri ve bu teorilerin özellikleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde; önce stratejik liderliği hazırlayan değişimlerden globalleşme, yeni ekonomi, artan rekabet ve yeni performans ölçümlerine değinilmiş, sonra da stratejik liderliği etkileyen diğer liderlik yaklaşımlarından global liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve işlem bazlı liderlik üzerinde durulmuştur.

Tezin üçüncü bölümü olan stratejik liderlik yetkinliklerinde ise stratejik liderliğin tanımı, stratejik liderlerin rol ve sorumlulukları ve bireysel ve takım bazlı stratejik liderlikten bahsedildikten sonra stratejik liderlik tipleri ve stratejik liderlik değerleri ele alınmıştır.

Bu bölümde son olarak stratejik liderlerin kişilik faktörleri ve stratejik liderlerin yetkinlikler üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise stratejik liderlik yetkinlikleri üzerine yapılan uygulama yer almıştır. Bu uygulamada 13 farklı işyerinde 60 kişiyle yapılan anketten yararlanılarak bu kişilerde stratejik liderlik yetkinliklerinin ne ölçüde bulunduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

1.1 Liderlik Kavramı ve Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

1.1.1 Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri

“Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir”.¹

“Bir başka tanıma göre liderlik, belirli koşullar altında ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçları gerçekleştirmek üzere etkileme sürecidir.” Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere liderlik kavramının belli başlı üç ayak üzerine oturtulabilir: liderlik kişiler, ilham ve amaçlar.²

Ortak amaçlar lider tarafından veya onu izleyen üyelerce konabilir. Amaçları kim koyarsa koysun, bu amaçların gerçekleştirilmesi için üyeler bir kişi tarafından etkileniyor ise orada liderlik var demektir.³

Liderlik sadece örgütün üst basamaklarında gerçekleştirilen bir faaliyet değildir. Liderlik bir genel müdür için düşünülebileceği gibi bir ustabaşı için de düşünülebilir. Burada önemli olan bir grubu etkileme işidir.⁴ Ayrıca liderlik sadece formal organizasyonlara özgü bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile de liderlik süreci oluşabilir. Bu tür sürece formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, devlet yönetiminde de rastlanabilir.⁵

¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 9.b., İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 2003, s.583.

² Richard L. Daft, *Management*, 3th ed., Florida: The Dryden Press 1994, s.478.

³ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992, s.79.

⁴ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, 2.b., İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 2002, s.456.

⁵ Koçel, a.g.e, s.584.

1.1.2 Liderlik -Yöneticilik Farkı

Yöneticilik de liderlik de, insanların belli hedeflere yönltilmesi ile ilgilidir. Gerek yönetici gerek lider, bu yönlendirme işini yaparken bir güç kullanır. Ayrıca hem yöneticilikte hem de liderlikte birlikte çalışılan insan grubu arasında yakın bir ilişki vardır. Fakat bunlara rağmen bu iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Genel olarak, yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır ; lider ise işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapar ve organizasyona yeni bir vizyon verir.⁶

Yöneticilik ile liderlik farkı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo1. Yöneticiliğin ve Liderliğin Karşılaştırılması

Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması	
YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
"Düzen ve tutarlılık getirir"	"Değişim ve yenilik getirir"
Plan ve bütçe hazırlamak	Yön belirlemek/Vizyon oluşturmak
Örgütlemek ve kadro oluşturmak	İnsanların vizyon doğrultusunda hizaya girmesini sağlamak
Kontrol etmek ve problem çözmek	Motive etmek/ Esinlendirmek

Kaynak: Yeşim Toduk Akış, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, 1.b., İstanbul:Alfa Basım Yayın, 2004, s.44.

Diyebiliriz ki yönetim de liderlik de organizasyonlar için önemli kavramlardır. Yönetim gücünü organizasyonun yapısından alır ve bu yapıya göre problemleri çözer. Liderlik ise gücünü amaçlar, değerler gibi kişisel kaynaklardan alır.⁷

⁶ Koçel,a.g.e,s.586.

1.2 Liderlik Teorileri

Geçtiğimiz yüzyılda yapılan liderlik araştırmalarını dört grupta toplamak mümkündür:⁸

- ⇒ Kişilik özelliklerini araştıran liderlik yaklaşımları
- ⇒ Davranış özelliklerini ve tarzlarını araştıran liderlik yaklaşımları
- ⇒ Lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri durumsal olarak değerlendiren liderlik yaklaşımları
- ⇒ Liderin takipçileriyle olan ilişkilerini etkileşim süreci olarak değerlendiren yaklaşımlar ve takipçilerin lideri kabul etmelerinde belirleyici olan, liderin takipçiler tarafından algılanma süreçlerini araştıran ilişkisel yaklaşımlar.

⁷ Richard L. Daft, Dorothy Marcir, **Understanding Management**, 2nd ed., Forth Worth: The Dryden Press, 1998, s.420.

⁸ Yeşim Toduk Akış, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, 1. b., İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2004, s.14.

İlk üç yaklaşım özet halinde aşağıda verilmiştir:

Tablo 2. Liderlik Yaklaşımları Özeti

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımlar	Başlıca Eleştiriler
1- Özellik	1907-1947	<p>*Bir liderin olağanüstü ya da bahşedilmiş nitelikleri vardır.</p> <p>*Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir.</p> <p>*Liderler, kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptirler.</p>	<p>*Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz.</p> <p>*Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur.</p> <p>*Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirmemiştir.</p> <p>*Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkişel değişken olarak ihmal eder.</p>
2- Davranışsal	1950'ler-1960'lar	<p>* Liderliğin tek bir yolu vardır.</p> <p>*İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.</p>	<p>* Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.</p>
3- Durumsal	1950ler-1980lerin başı	<p>*Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar.</p> <p>*Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler.</p> <p>* Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.</p>	<p>*Birçok durumsallık teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınırlanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir.</p> <p>*Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.</p>

Kaynak: Yeşim Toduk Akiş, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, 1.b., İstanbul:Alfa Basım Yayın, 2004, s.15.

1.2.1 Özellikler Teorisi

İlk sistemli liderlik araştırmaları, 1900'lerin başından yüzyılın ortalarına kadar özellik ve nitelik yaklaşımını benimsemiştir. Bu teori doğrultusunda yapılan araştırmalar, fiziksel özelliklerin ve zeka ya da özgüven gibi kişilik özelliklerinin liderlik üzerindeki etkisini ölçmektedir.⁹

Bu teoriye göre, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.¹⁰Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan takipçilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır.

1940'lardan itibaren yapılan çalışmalar liderlerin fiziksel durumlarını, kişilik özelliklerini, sosyal özelliklerini ve kişisel yeteneklerini ölçmüştür. Yapılan çalışmaların ölçtüğü özellikler şunlardır: yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, hissel olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açıksözlülük, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma yeteneği.

⁹ Akış,a.g.e,s.16.

¹⁰ Koçel,a.g.e,s.588.

Özellik ve nitelik yaklaşımında yapılan diğer araştırmalar ve araştırmacıların elde ettiği sonuçlar Northouse tarafından şöyle özetlenmektedir:

Tablo3. Özellikler Teorisi

Stogdill (1948)	Mann (1956)	Stogdill (1974)	Lord, Devader & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)
Zeka	Zeka	Başarı	Zeka	Sürüklenme gücü
Uyanıklık	Erillik	Direnç	Erillik	Motivasyon
Kavrayış	Düzen	Kavrayış	Hakimiyet	Dürüstlük
Sorumluluk	Hakimiyet	İnisiyatif		Güven
İnisiyatif	Dışadönüklük	Kendine güven		Anlama yeteneği
Direnç	Muhafazakarlık	Sorumluluk		İş bilgisi
Kendine güven		İşbirlikçilik		
Girişkenlik				

Kaynak: Yeşim Toduk Akiş, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, 1.b., İstanbul:Alfa Basım Yayın, 2004, s.19.

1940 yılında Charles Byrd, liderliğe katkıda bulunan çeşitli araştırmalardan elde ettiği yirmi özelliği incelemiş ancak bu özelliklerden bir tanesinin bile bütün listelerde yer almadığını görmüştür. William O. Jenkins; lideri içinde bulunduğu gruptan ayıran hiçbir özellik veya karakteristik grup olmadığını kategorisel olarak belirtmiştir. ¹¹

Stogdill'in 1948'de, belli şartlar altında lider olmuş bir kişinin farklı şartlar altında lider olamayacağına dair sunduğu önermeler, liderlik araştırmalarının durumsal teorilerine

¹¹ Richard M. Hodgetts, *Yönetim:Teori Süreç ve Uygulama*,çev.: Canan Çetin,Esin Can Mutlu 2.b., İstanbul:Beta, 1999,s.534.

kaymasına neden olmuştur. Stogdill'in düşüncesi de kişisel özellik araştırmalarının durumsal araştırmalar olmadan doğru sonuçlara ulaşmaya yetmeyeceği yönündedir.¹²

Son yıllarda özellik ve nitelik araştırmalarına olan ilgi yeniden canlanmış ve yapılan araştırmalar bu bakış açısının tamamen terk edilmesinin söz konusu olamayacağını ortaya koymuştur.¹³

Özellikler teorisi, araştırmalarda en uzun süredir yer alan liderlik teorisi olduğu için diğer teorilere göre daha sağlam kanıtlara dayanmaktadır. Ancak liderler sadece kişilik özellikleriyle lider olamazlar. Liderin lider olarak ortaya çıktığı koşullar ve takipçileri ile ilişkileri aynı derecede önem taşımaktadır. Lider farklı koşullara uyum sağlayabilmelidir. Lider uyum sağlayamadığı zaman takipçilerin uyumu imkansız hale gelmektedir. Liderlik konusunun incelenmesinde sadece liderlerin kişilik özelliklerine odaklanılmasında çıkan sorun da budur. Bu tür bir yaklaşım, değişen koşulları ve lider-takipçi ilişkisini göz ardı etmektedir.

1.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlerin belirgin olarak aynı özellikleri göstermediğinin ortaya çıkmasından sonra, araştırmacılar dikkatlerini etkin liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevirmişlerdir. Davranışları özelliklerden ayıran en önemli şey, gözlemlenebilmeleri ve öğrenilebilirleridir. Davranış modelleri öğrenilebilmekte ve daha etkin olunması için yol göstermektedir.

Bu teorinin ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Davranış modelleri etkin ve etkin olmayan liderlerin faaliyetleri arasındaki farka odaklanmaktadır. Yani liderlerin, astlarına nasıl yetki verdikleri, haberleşme şekilleri, planlama ve kontrol şekilleri, amaçları belirleme şekilleri gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır.¹⁴

¹² Akiş, a.g.e, s.17.

¹³ Akiş, a.g.e, s.20.

¹⁴ Ataman, a.g.e, s.459.

Özellikle şu 3 liderlik davranışı önem arz etmektedir:¹⁵

- ⇒ İş performansı
- ⇒ Grubun sürdürülebilirliği
- ⇒ Çalışan katılımı

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. İleriki sayfalarda, davranışsal liderlik teorisini oluşturan bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınacaktır.¹⁶

1.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak, liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir.¹⁷

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin takipçileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Takipçiler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında takipçilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

¹⁵ Thomas Bateman, Scott Snell, Management, The New Competitive Landscape, 6th ed., Boston: Mc Graw-Hill, 2004, s.373.

¹⁶ Koçel, a.g.e, s.590.

¹⁷ Ataman, a.g.e, s.460.

Bu tür liderler şöyle davranır:¹⁸

- ⇒ Çalışanlar iyi bir iş yaptıklarında, takdirini ifade eder ve çalışanlarını ödüllendirir.
- ⇒ Çalışanlardan yapabileceklerinden fazlasını talep etmez.
- ⇒ Çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenir.
- ⇒ Lidere kolayca ulaşılabilir.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Bu tür liderler şöyle davranır:¹⁹

- ⇒ Çalışanları belirli görevlere atar.
- ⇒ İşle ilgili standartları saptar.
- ⇒ Çalışanlara işin gerekleri konusunda bilgi verir ve işlerin yapılma usullerinin kullanılmasında cesaretlendirir.
- ⇒ Çalışanlar tarafından yapılacak işleri planlar.

Etkin lider bu iki gruptaki davranışı da göstermelidir. Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır:

1. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
2. İnisiyatifi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Liderlerin davranışları hakkında bilgileri birleştirerek Ohio State araştırmacıları lider davranışları tanım anketini geliştirmişlerdir. Bu anket kişiyi dikkate alma ile ilgili maddeleri içerir ve liderlerin faaliyetlerini nasıl uygulamaya koyduğunu tanımlamak için

¹⁸ Ataman,a.g.e,s.460.

¹⁹ Ataman,a.g.e,s.460.

geliştirilmiştir. İşe ağırlık vermeye ilişkin maddeler; liderin izlenmesini, istediği kural ve düzenlemeleri, liderin astlarından beklentilerinin ne düzeyde olduğunu ve belli üyelerin belli konulara atanmasını kapsamaktadır. Kişiyi dikkate almayı göz önünde bulundurmaya ilişkin maddeler; liderin grup üyelerini dinlemek için ayırdığı zaman, liderin değişiklikleri üstlenmesi ve liderin ne kadar arkadaşça ve yaklaşılabilir olduğuyula ilgilidir.²⁰

Araştırmacılar, çalışmalarında işe ağırlık verme ile kişiyi dikkate almanın birbirinden bağımsız, ayrı boyutlar olduğunu bulmuşlardır. İş dikkate alma oranı yüksek, kişiyi dikkate alma oranı düşük bir lider, faaliyetlerin planlaması, işlerin zamanında yapılması için gerekli olan bilgilerin astlara iletilmesi gibi işe dayalı çalışmalara yoğun ilgi duymaktadır. Tam tersi, iş dikkate almada düşük fakat kişiyi dikkate almada yüksek olan bir lider, ast-üst işbirliğini desteklemeye ve karşılıklı saygı ve güven atmosferinde çalışmaya eğilim göstermektedir. Her iki boyutta da yüksek olan bir lider ise; hem işe atadığı insanlarla hem de işle ilgilenmektedir. Her iki boyutta da düşük olan bir lider geride durmakta ve etkileşimsiz kalarak onlara müdahale etmemekte, onların işine karışmamakta, insanların işlerini yapmalarını izlemektedir. Bu kişide çok fazla bir liderlik görülmemektedir.²¹

1.2.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.²²

Bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmektedir. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır.

²⁰ Hodgetts, a.g.e, s.542.

²¹ Hodgetts, a.g.e, s.542.

²² Koçel, a.g.e, s.592.

- **İşe yönelik lider:** Takipçilerin (grup üyelerinin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir.
- **Kişiyeye yönelik lider:** Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve takipçilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış göstermektedir.²³

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Gerek Ohio State gerekse Michigan Üniversiteleri çalışmalarına, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliğine kadar farklı eleştiriler yapılmıştır.²⁴

1.2.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Bu araştırmaların sonuçları Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetim tarzı matrisi olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matris haline getirilmiştir²⁵. Bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamaktadır.

²³ Ataman, a.g.e, s.461.

²⁴ Koçel, a.g.e, s.592.

²⁵ Koçel, a.g.e, s.593.

Bunlar üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak aşağıda gösterildiği gibi bir matris elde edilmiştir:

(1,9) Şehir Kulübü Yönetimi								(9,9) Takım Yönetimi
				(5,5) Organizasyonel yönetim				
(1,1) Zayıf Yönetim								(9,1) Otorite yönetimi

Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Richard M. Hodgetts, *Yönetim: Teori Süreç ve Uygulama*, çev.: Canan Çetin, Esin Can Mutlu 2.b., İstanbul: Beta, 1999, s.545.

Matriste belirlenen yönetici tipleri davranışları şöyle gruplanmaktadır:²⁶

(1,1) **Zayıf Yönetim:** Burada hem üretime hem de kişiler arası ilişkiye yönelik ilgi en azdır.

(1,9) **Şehir Kulübü Yönetimi:** Üretime az ilgi, çalışanlara çok ilgi gösteren tiptir. Önem verdiği ve duyarlı olduğu konu, astlarının hissettikleri ve memnun olmalarıdır. Bu türü kullanan yöneticiler, güvene dayalı bir ortamda çalışılmasını sağlarlar.

(9,1) **Otorite yönetimi:** Üretime ilgi çok, kişiye ilgi azdır. Bu türü kullanan liderler, zorlayıcı güçlerini çalışanlarını baskı altına almak için kullanırlar, kurumun kârlılığı

²⁶ Ataman, a.g.e, s.462.

düşüyorsa; üretime daha fazla ilgi göstermenin en iyi düşünce olduğunu savunurlar. Etkin liderler bunun kısa dönemli bir çözüm olduğunu düşünmektedirler.

(5,5) Organizasyonel yönetim: Her ikisine de ortalama ölçüde ağırlık veren yönetici tipidir.

(9,9) Takım Yönetimi: Her ikisine de en üst düzeyde ilgi gösterir. Bunu kullanan liderler, çalışanlar arasında bağlılığı ve dostluğu kurmaya çalışırlar. İlişkilerinin, güvene ve saygıya dayanmasına özen gösterirler.

Liderlikle ilgili yapılan çoğu araştırmadan farklı olarak Blake ve Mouton; yönetim tarzı matrisinin etkili yöneticiler yetiştirmek için yararlı bir araç olduğunu kanıtlamıştır. Böyle bir modelle kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Çoğu şirket kendi oryantasyonlarını yeniden yönlendirmesi bakımından böyle bir eğitimi yararlı bulmaktadır.²⁷ Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler için tartışmalı hale getirmektedir.²⁸

1.2.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. McGregor'a göre, bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılabilir.²⁹

²⁷ Hodgetts, a.g.e, s.544.

²⁸ Koçel, a.g.e, s.594.

²⁹ Koçel, a.g.e, s.594.

X ve Y teorilerinin temel özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 4. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none"> • Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır. • Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar. • Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder. • Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır. • Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştir meleri için cezalandırılmalı. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. • Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir. • Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır. • Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. • Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Kaynak: Göksel Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, 2.b., İstanbul:Beta Basın Yayın Dağıtım, 2002, s.459.

Buna göre X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir.³⁰

X ve Y teorileri yönetim ve liderliğe pek çok yeni yaklaşım ve içerik kazandırmıştır.Y teorisinin önerileri insan kaynakları yönetimi, değişim ve yenilik, motivasyon, takımlar, örgüt kültürü gibi konuların temelinde vardır.³¹

1.2.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir.

³⁰ Koçel,a.g.e,s.595.

³¹ Don Hellriegel,Susan Jackson,John Slocum,Management,A Competency-Based Approach, Ohio: South Western College Pub,2002,s.411.

Tablo 5. Likert'in Yönetim sistemlerini Ölçme Aracı

Liderlik Değişkeni	Sistem1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem3 (Katılımcı)	Sistem4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçiyile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Richard M. Hodgetts, *Yönetim: Teori Süreç ve Uygulama*, çev.: Canan Çetin, Esin Can Mutlu 2.b., İstanbul: Beta, 1999, s.539.

Likert'in sistem 4 modeli aşağıdaki gibi özetlenebilir:³²

Sistem 1: Astların karar alma sürecine çok nadiren katıldığı gerçeğinden de anlaşılacağı gibi, yönetimin astlara güveni çok azdır. Yönetim, tüm kararları alır, onları aşağı kademelere iletir ve işleri yaptırmak için gerektiğinde tehdit ve zorlama kullanır. Amirler ve astlar, bir güvensizlik atmosferi içinde birbirleriyle geçinmeye çalışırlar.

Sistem 2: Yönetim, astlarına tevazu gösteren bir tutum içinde davranır ama yine bildiğini yapar. Daha alt kademelerde bazı kararlar alınsa da bunlar sadece önceden belirlenen çerçeveler içinde kalır. Ödüller ve bazı cezalar; çalışmaları motive etmek için kullanılır.

Sistem 3: Yönetim astlarına fazlaca bir güven ve iç rahatlığı sağlar. Önemli kararlar en üst kademedede alınmasına rağmen astlar alt ve orta kademelerde de belli kararlar alırlar.

³² Hodgetts, a.g.e, s.538.

İki yönlü iletişim bunun kanıtıdır ve amirlerle astların arasında iç rahatlığı ve güven vardır.

Sistem 4: Yönetim astlarına karşı tam bir güven ve iç rahatlığı duyar. İletişim sadece aşağı ve yukarı akmaz, aynı zamanda yatay hatlar arasında da akar. Amir ve ast etkileşimi arkadaşça bir ortam içindedir ve karşılıklı güven ve itimada dayalı bir özellik gösterir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.³³

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin sistem 4 uygulamasını her yerde geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.

Sistem 1 ve 4, X ve Y teorisine yaklaşmaktadır. Sistem 1 yöneticileri, ileri derecede otokratik ve iş merkeziyetçidirler; sistem 4 yöneticileri ise ileri derecede demokratik ve yüksek derecede çalışan merkezlidir.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodoloji ile ilgili eleştiriler yapılmış ve sistem 4 modelinin en etkin yönetim tarzı sayılması da eleştirilmiştir.

1.2.3 Durumsallık Teorileri

Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori, bu koşullar değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir.³⁴

³³ Koçel, a.g.e, s.596.

³⁴ Koçel, a.g.e, s.597.

1.2.3.1 Fiedler'in Durumsallık Modeli

Yıllar süren deneysel araştırmalardan sonra Fiedler yaygın olarak bilinen liderlik etkinliğinin durumsallık modelini geliştirmiştir. Fiedler'a göre lider, liderlik tarzının bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmelidir. Bunun için yönetici uyum sağlayabilmelidir. Blake ve Mouton'ın terminolojisini kullanarak bazen liderin bir 9,9 yönetici olması gerektiğini belirtmiştir. Fiedler'a göre; üç ana durumsal değişken liderin etkinliğini saptamaktadır.³⁵

1. Lider-alışan ilişkileri; lider asları tarafından ne kadar iyi derecede kabul görmektedir?
2. Görevin niteliği; asların işlerinin rutinlik derecesi ve iş tanımlarının ne kadar tanımlanmış ve açık olduğu ile ilgilidir.
3. Pozisyon gücü, liderin bulunduğu yerde sağladığı biçimsel otoriteyi ifade etmektedir.

Fiedler'in modeli üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, temelde etkinliği vurgulamaktadır. ikincisi, hiç bir liderlik tarzının en iyi olmadığını ve yöneticinin duruma adapte olması gerektiğini göstermektedir. Üçüncüsü; yönetimi lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirmektedir.

Fiedler'in modelindeki  önemli durumsal değişkeni açıklarsak:³⁶

Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin çalışanlar (takipçiler) tarafından sevilip tutulduğunu, çalışanların lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Eğer bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve ona güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler zayıf olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Başarılacak işin niteliği : Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile

³⁵ Hodgetts, a.g.e, s.546.

³⁶ Koçel, a.g.e, s.599.

ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır.

Rutin bir iş, örneğin yürüyen bant üzerindeki işler, genellikle açık amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Oysa rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı konusunda önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Birinci gruptaki işler "yapılanmış - planlanmış" işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratmaktadır, ikinci gruptakiler ise "yapılanmamış - planlanmamış" işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratmaktadır.

Liderin pozisyon gücü: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

Yöneticilerden bu model için gelen eleştiri modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı konusundadır. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür.

1.2.3.2 Amaç - Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır :³⁷

- ⇒ Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)
- ⇒ Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valans)

³⁷ Koçel,a.g.e,s.602.

Bu modelde 4 tane liderlik tarzı tanımlanmaktadır:³⁸

- ⇒ Otoriter liderlik
- ⇒ Destekleyici liderlik
- ⇒ Katılımcı liderlik
- ⇒ Başarıya yönelik liderlik

Otoriter liderlik: İzleyenlere onlardan ne beklediğini ve görevleri için nasıl çalışacaklarını belirtmektedir. Bu tarz, inisiyatif yapılı ve üretime yönelik tarza benzemektedir.

Destekleyici liderlik: Astlarına arkadaşça ve cana yakın davranarak, onların psikolojik açıdan iyi olmalarını önemseyen tarzıdır.

Katılımcı liderlik: Karar almadan önce izleyenlere danışan, onların da fikirlerini alan ve sürecin içinde onların da olmasını sağlayan tarzıdır.

Başarıya yönelik liderlik: Amaçlara ulaşmada mücadele etmeyi, takipçilerden en yüksek performansta çalışmalarını beklemeyi ve bunu yerine getirmeleri durumunda ödüllendirme gücünü kullanarak, bu ödüllendirmeye nasıl ulaşacaklarını açıklamayı içermektedir.

Bu teori oldukça basittir, liderin işi çalışma amacına ulaşabilmede astların kişisel tatminlerini arttırarak astları elinde tutmak ve bu doyumlara daha kolay ulaşılabilir yolları belirlemektir. Astların motivasyonu, liderlerin başarı grafiğini yükseltecektir. En iyi işleyecek liderlik tarzı, astın karakteristiği ve görevin kendi durumsal değişkenleri tarafından belirlenir.³⁹

Eğer astlar yapılaşdırılmamış işlerde çalışıyorlarsa ve görevleri açık değilse, liderin yönlendirmesine ihtiyaç vardır. Eğer yönlendirme alırlarsa kişisel tatmin artacaktır. Eğer bireyler yapılaşdırılmış bir işte çalışıyorlarsa liderler daha az yönlendirmede bulunmalıdır.

³⁸ Ataman,a,g,e,s.467.

³⁹ Hodgetts,a,g,e,s.549.

Eğer çalışan kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inanyorsa; katılımcı liderlik tarzından, kendi dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanyorsa otoriter liderlik tarzından tatmin duyacaktır. Takipçiler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir. Otoriter liderlik, işten kaçmayı önleyerek, performansı arttıracaktır ancak tatmini de azaltacaktır. Katılımcı ya da destekleyici liderlik ise; iş tatminini en önemli öncelik olarak kabul etmektedir. İşler rutin olduğunda destekleyici ve katılımcı modelin, rutin olmayan karışık işlerde ise otoriter ve başarıya yönelik liderliğin daha etkin olduğu saptanmıştır.⁴⁰

Bu teorinin bazı eksiklikleri vardır. Belirsiz görevlerde, yüksek düzeyde lider yönlendirmelerinin her zaman yüksek doyum getirmediği de gözlenmiştir. Ayrıca, teorinin en anlamlı olduğu konum, yönetimin gözetim kademeleridir. Ancak bu teori, üst kademe yönetimlerinde aynı seviyede etkin değildir.

Liderlik araştırmasının yeni boyutları geliştirilmiştir. En ilginç olanlarından üç tanesi; genç yöneticilerin liderlik etme arzusuyla, liderlerin organizasyon stratejisiyle uyumlaşma yolları ve etkin liderlikte şirket kültürünün rolüdür.

Tablo 6. Amaç-Yol Teorisi

	Yüksek düzeyde lider yönlendirmesi	Düşük düzeyde lider yönlendirmesi
Açık Görev	Düşük Tatmin	Yüksek Tatmin
Karışık Görev	Yüksek Tatmin	Düşük Tatmin

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **Yönetim:Teori Süreç ve Uygulama**, çev.: Canan Çetin, Esin Can Mutlu 2.b., İstanbul:Beta, 1999, s.552.

Bu teoriye göre liderin fonksiyonları:⁴¹

- ⇒ Koçluk ve yönlendirme ile amaçlara giden yolu kolaylaştırmak
- ⇒ Amaca giden yoldaki engelleri azaltmak

⁴⁰ Ataman, a.g.e, s.468.

⁴¹ Bateman, Snell, a.g.e, s.381.

⇒ İnsanların amaçlara erişmek için gösterdiği performansı kişisel tatmin ile arttırarak fırsatları çoğaltmak

olarak sıralanabilir

Amaç-Yol teorisinin geçerliliğini kanıtlayabilecek bir araştırma yapılmamıştır ve mevcut araştırmalar bu teoriyi desteklemede karma bir manzara göstermektedir.

1.2.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli, yönetim danışmanları tarafından da desteklenmektedir. Bu teori, liderin davranışlarını ve etki gücünü astlarının gelişim düzeyine göre uyarlaması gerektiğini söylemektedir. Hersey ve Blanchard'a göre liderin başarılı olmasının şartı, doğru liderlik tarzını belirlemesi ve bunu yaparken, astlarının isteklilik seviyesini mutlaka dikkate almasıdır. Liderin etkinliği astlarının davranışına ve ortama bağlı olarak değişiklik gösterecektir.⁴²

Bu modelde, liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesinin, takipçilerin hazır olmalarına, kendilerini hazır hissetmeleri durumlarına dayandığı öne sürülmektedir. Fiedler'in, liderlik tarzının değişmesi çok zor, sabit bir özellik olduğu görüşünün tersine, liderlerin değişen durumlara göre değişebileceklerinin ve esnek olduklarının üzerinde durmuşlardır.⁴³

Buna göre iki tür davranış biçimi vardır:

Otoriter Davranışlar: Lider tek yönlü iletişimi kullanır. Astlarına görev hakkında bilgi verir, neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını söyler.

Destekleyici Davranışlar: İki yönlü iletişim kullanılır. Lider, astları dinler, destek olur ve kararların alınma sürecinde onların da katılımını sağlar.

Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, uygunluğunu sürekli takip etmek zorundadır.

⁴² Akiş,a.g.e,s.31.

⁴³ Ataman,a.g.e,s.464.

Bu durumsal model Fiedler'ın modeline göre anlaması daha kolay bir modeldir. Fakat durumun değil takipçilerin karakteristiklerini ele almaktadır. Lider altındakilere göre hangi liderlik tarzını uygulaması gerekiyorsa onu uygulamaktadır.⁴⁴

1.2.3.4 Vroom ve Yetton Yaklaşımı:Lider Katılım Modeli

Bu model Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve Author Jago tarafından gözden geçirilmiştir. Model, karar almaya katılımı ve liderlik davranışlarını ilişkilendirmektedir. Görev yapılarının “tekdüze” ve “tekdüze olmayan” farklı faaliyetleri gerektirdiğini düşünen araştırmacılar, lider davranışının görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanması gerektiğini söylemektedir.⁴⁵

Bu model, astların ne kadar ve hangi şekilde katılımının gerektiğini saptayabilmek için çok etkili bir modeldir. Bu model ayrıca, liderlik araştırmalarının kişiye değil de duruma yöneltilmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Liderler tarzlarını belirlemeden önce, durumu analiz edip, tespit etmelidir.

Liderlik tarzı olarak bu modelde şu davranışlar öngörülmüştür:⁴⁶

⇒ Karar verici davranış tarzı:

Lider karar verebilir veya takımının karar vermesini ister. Problem çözümünde kendi deneyimlerine göre veya faydalı olacağına inandığı takım elemanlarının ya da başkalarının bilgilerine göre hareket eder.

⇒ Ayrı ayrı danışan davranış tarzı:

Lider grup elemanlarına onları bir araya getirmeden ayrı ayrı fikir danışır ve sonra kendisi karar verir. Bu karar grup üyelerinin fikirlerini içermeyebilir.

⁴⁴ Darf, Marcir, a.g.e, s.431.

⁴⁵ Ataman, a.g.e, s.468.

⁴⁶ Hellriegel, Jackson, Slocum, a.g.e, s.416.

⇒ Gruba danışan davranış tarzı:

Lider grup elemanlarını bir toplantıda bir araya getirerek fikirlerini sorar ve sonra karar verir .Bu karar fikirleri içermeyebilir.

⇒ Kolaylaştırıcı davranış tarzı:

Lider sorunu grup üyelerine toplantıda aktarır ve alınacak kararda grubu destekler. Lider başkan gibidir ve başkalarını fikirleriyle yönlendirmeye çalışmaz.

⇒ Temsilci davranış tarzı:

Lider grubun kendi kararlarını vermesini destekler. İstenilmediği sürece grubun karar verme sürecine katılmaz fakat gerekli kaynakları sağlayarak önemli bir rol oynar.

1.2.4 Güncel Liderlik Yaklaşımları

Bu ilk üç liderlik yaklaşımından sonra günümüzde karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, işlem bazlı liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu güncel yaklaşımlar arasından stratejik liderliği etkileyenler daha sonra tek tek ele alınacaktır. Şimdi stratejik liderliği etkileyen değişimleri incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİ ETKİLEYEN DEĞİŞİMLER VE LİDERLİK BİÇİMLERİ

Stratejiler ve bu stratejileri geliştirecek liderler pek çok nedenden dolayı önem kazanmıştır. Özellikle günümüz dünyasının ağır rekabet şartlarında, küreselleşen ekonomilerde tutunabilmek için işletmeler en uygun stratejileri geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Stratejik liderlik elbetteki globalleşme, rekabet ve yeni ekonominin getirdiği bütün bu değişimlerden etkilenecektir. Ama stratejik liderlik sadece bu kavramlardan değil, güncel liderlik biçimlerinden de etkilenir. Aşağıda tüm bu değişim ve liderlik biçimleri incelenmektedir.

2.1 Stratejik Liderliği Etkileyen Değişimler

2.1.1 Globalleşme

Günümüzde birbirine daha bağlı ve daha karmaşık bir dünyada yaşanmaktadır. Globalleşme dünya kültürlerinin birbirine bağımlılığını artırmaktadır.⁴⁷“En kapsamlı olarak globalleşme, yeniliklerin tüm dünya ölçeğinde mobilizasyon araçlarıyla, enformasyon, istem ve kullanım olarak mobilize olması olarak tanımlanabilir.”⁴⁸

Globalleşme günümüz şirketlerini hem etkiler hem de onlardan etkilenir. Uluslararası işletmeler globalleşmeye uyum sağlamak için özellikle şu alanlarda strateji geliştirmeye yönelmektedir.⁴⁹

- ⇒ Esneklik ve seçeneklerin değeri
- ⇒ Ortak girişimler ve işletme ağları
- ⇒ Organizasyonun değişimi ve çalışanların güçlendirilmesi

⁴⁷ House Robert, Paul Hanges, Mansour Javidan, Peter Dorfman, Vipin Gupta, **Culture, Leadership and Organizations**, 1th ed., California: Sage Publications, 2004, s.4 .

⁴⁸ Hüseyin YILMAZ, “Global İşletme Yönetiminin Yeni Stratejik Boyutu: Uluslar Ötesi İşletme Yönetimi”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=225.

⁴⁹ David Faulkner, Andrew Campbell, **The Oxford Handbook of Strategy Vol.2: Corporate Strategy**, 1th ed., New York: Oxford University Press, 2003, s.207.

İşletmelerin globalleşme nedenleri şunlardır:

Makro - Ekonomik Faktörler:

Ülkeler arasındaki önemli verimlilik farkları, döviz kuru dalgalanmaları, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler arasında hızla artan boşluk, teknoloji transferi ve hızlı nüfus artışı makro-ekonomik faktörler arasında sıralanabilir.

Politik Faktörler:

Ticareti teşvik eden bölgesel entegrasyonların artması, üretim faktörü olan girdilerin liberalizasyonu , entellektüel sermayenin korunması, global ticareti teşvik etmek için uluslar üstü kurumların (Birleşmiş Milletler, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası) artan müdahalesi politik faktörler arasında sıralanabilir.

Teknolojik Faktörler:

Hızla düşen işlem, iletişim ve taşıma maliyetleri; gelişen ekonomilerin teknolojik olarak sıçrama yapması, gelişen ekonomilere hızla transfer edilebilen bilgi yoğun sektörlerdeki büyüme; global pazarda satılabilen yüksek riskli ve yüksek maliyetli teknolojiler alanında işbirliği yapmak amacıyla artan stratejik iş birlikleri teknolojik faktörler arasında sıralanabilir.

Organizasyonel Faktörler:

Ölçek ekonomilerinden alan ekonomilerine ortaya çıkan değişim, organizasyon yönetiminde global bir akıl setinin geliştirilmesi organizasyonel faktörler arasında sıralanabilir.⁵⁰

Globalleşme; ekonomik ölçeği büyütmede, benzer tüketiciler oluşturmada, araştırma ve geliştirme birimlerinin çoğalması ile ürün çeşitliliğini arttırmada, teknoloji transferlerini hızlandırmada, global rekabet sonucu fiyatları dengelemektedir.⁵¹Bu yüzden stratejik

⁵⁰ C.Aktan,H.Şen , “Globalleşme Kavramı”,
<http://www.canaktan.org/yenitrendler/globallesme/kavram.htm> .

⁵¹ Hüseyin Demir, “Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme”,
<http://www.dtm.gov.tr/cad/DTDERGI/tem98/kuresellhtm.htm>.

liderler global ortamda hayatta kalabilmek için işletmelerine en uygun stratejileri geliştirmelidir. Bunun için de globalleşen piyasaları iyi anlayan, son yenilikleri takip eden stratejik liderler gerekmektedir.

Sonuçta, stratejik lider en uygun stratejileri geliştirerek, işletmelerin hızla globalleşen ekonomilerde, ülke bazında faaliyet gösteren firmaların üretim faaliyetlerini diğer ülkelere ve kıtalara yaymalarını sağlar. Burada stratejik liderin gözetmesi gereken ilk unsur maliyet avantajı sağlamaktır. Stratejik açıdan avantaj sağlamak için üretim faaliyetlerini maliyet avantajı sağlayacak ülkelere kaydırmalıdır. Bu kaydırmada özellikle işgücü maliyetinin düşüklüğü ve dışsal maliyetlere dikkat etmeli, böylece firmasına rekabet avantajı sağlamalıdır.

2.1.2 Rekabet

Günümüzde rekabet en üst seviyededir. Bu yüzden, ulusal ve uluslararası piyasalardaki geleceğine önem veren işletmenin rekabet gücünün olması gerekir.⁵² İş alanı ve rekabetteki yerini belirleyen şirket strateji belirlemelidir. İşletmelerin bir rekabet stratejisi belirlemek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için, bazı alanlarda rekabet edebilir bir yapı ve donanıma sahip olunması gerekmektedir. Bu alanları; pazarlama, üretim, işgücü, satınalma, Ar-Ge, finans ve denetim olarak sınıflandırmak mümkündür.

Firmaları uluslararası pazarlardaki rekabete yönelten nedenler şunlardır:⁵³

- ⇒ İç pazarda talebin azalması
- ⇒ Atıl kapasite
- ⇒ İç pazardaki rekabetten kurtularak riski azaltmak
- ⇒ Mamul ömrünü uzatmak
- ⇒ Dış pazarlardaki vergi ve teşvik avantajı
- ⇒ Dış pazardaki rekabeti öğrenmek
- ⇒ Politik etkinlik

⁵² David Faulkner, Andrew Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy Vol.1:A Strategy Overview and Competitive Strategy*, 1th ed., New York: Oxford University Press, 2003, s.423.

⁵³ Özlem Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, "İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, cilt 5, sayı 2, 2003, s.115.

Belirsiz pazar koşullarında firma performansı ile yeni pazar bilgilerine cevap verme ve mevcut çevre koşullarına kendini adapte etme yeteneği arasında olumlu bir ilişki vardır. Düzenli pazar koşullarında firmanın rekabet ve imalat stratejileri, sabit bir konum belirleyip bu pozisyonunu devam ettirmek ve savunmak için gerekli faaliyetlerde bulunmak iken, çalkantılı pazar şartlarında belirlenen stratejilerin en önemli amacı esnekliğe sahip olmalarıdır.⁵⁴

Stratejik liderler rekabete işletmelerini hazırlarken, öncelikle işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını gözeterek, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknolojik durumunu, markasının tanınmışlığını ve benzerlerini de içeren yeteneklerinin profilini çıkarmalı ve daha sonra da bunları rekabet ortamında sektördeki fırsat ve tehditlerle beraber değerlendirmelidir.

2.1.3 Yeni ekonomi

Yeni ekonomi kavramı farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu kavramla internet uygulamaları, e-ticaret uygulamaları, bilgisayar uygulamaları, organizasyonların bilgisayarlaştırılması kastedilebilmektedir. Yeni ekonomi yerine aynı zamanda, “dijital ekonomi”, “internet ekonomisi”, “bilgi ekonomisi”, “ağ ekonomisi” de kullanılmaktadır.⁵⁵

Yeni ekonomi kavramının teknolojik yeniliklerle ve bilişim sektörüyle yakından ilgili olduğu söylenebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim ile bunun üretim, satış, pazarlama ve genel yönetim sistemlerinde doğurduğu yenilikleri içeren ekonomiye yeni ekonomi denmektedir.⁵⁶

Günümüzde “eski ekonomi” olarak adlandırılan ekonomik düzen; kas gücüne, imalat sektörüne ve standart üretime dayanmaktadır. Eski ekonomi ile yeni ekonomiyi farklı kılan yönler ekonomik özelliklerin değişmesinden ileri gelmektedir. Örneğin; eski ekonomide pazar statik iken; yeni ekonomide dinamiktir; eski ekonominin faaliyet alanı

⁵⁴ Cevahir Uzkuurt, “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri” http://www.bilgivonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448.

⁵⁵ Koçel, a.g.e, s.460.

⁵⁶ Aşkın Keser, “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=177.

sadece ulusal sınırlar içindeyken; yeni ekonomininki globaldir; Ar-Ge'ye eski ekonomide orta düzeyde önem verilirken, yeni ekonomide Ar-Ge anahtardır. Yine çok önemli bir değişim, üretim faktörlerinde görülmüştür. Eski ekonomide en önemli üretim faktörü sermaye iken; yeni ekonomide bilgidir.⁵⁷

Tablo 7. Yeni Ekonomi ve Eski Ekonominin Karşılaştırılması

KONULAR	Eski Ekonomi	Yeni Ekonomi
Piyasa	Durağan	Dinamik
Rekabet	Ulusal Düzeyde	Global Düzeyde
Organizasyon	Hiyerarşik ve Bürokratik	Network Temelli
Üretim	Kitle Üretimi	Esnek Üretim
Firmalarla İlişkiler	Bireysel	İşbirliği ve Anlaşmalar

Kaynak: Aşkın Keser, "Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=177.

Yeni ve eski ekonomiyi bir tablo üzerinde karşılaştırırsak yeni ekonominin daha çok teknolojik tabanlı gelişmelerin ürünü olduğu, eski ekonominin karşıtı bir kavram olmadığı, değişimin ve gelişimin simgesi olduğu görülmektedir. İşletmelerde fikir üreten bireyler en değerli varlık konumuna gelmiştir. Dolayısıyla yeni ekonomi yaklaşımı ile, yönetici çalışan ayrımının da geleneksel yaklaşımdan oldukça farklılaştığı söylenebilir. Keskin bir hiyerarşiden söz etmek mümkün değildir.

Batımın 1970'li yıllarda yaşadığı ekonomik buhranlar, 1980'li yıllarda klasik iktisat politikaları yerine neo-liberal iktisat politikalarını ve sanayi politikaları yerine de enformasyon yatırımlarını destekleyen iktisat politikalarını getirmiştir. Böylelikle global ölçekte yeni ekonominin temelleri filizlenmeye başlamıştır. İnternetin kapitalizmin evriminde dönüştürücü bir işlev göreceği görüşü 1990'lı yılların özellikle ortalarında çok yaygınlık kazanmıştır.

⁵⁷ Aslı Küçükgörkey, "Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=193.

Yeni ekonominin temel özellikleri : ⁵⁸

- ⇒ Yeni ekonomi global bir karaktere sahiptir.
- ⇒ Bilgi ve yenilik yeni ekonominin anahtar girdileridir.
- ⇒ Yeni ekonomi eğitim ve yetenek geliştirme konularına odaklanmaktadır.
- ⇒ Küçük ve hızlı gelişen firmalar güçlenen firmalar olmuşlardır.
- ⇒ Enformasyon teknolojileri tüm işletmelerde temel kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır.
- ⇒ Pazarlar ve işletmeler dinamik hal almıştır ve hızla yeni mesleklerin ortaya çıkışına tanık olunmaktadır.
- ⇒ Dijitalleşme (internet ekonomisi ve elektronik ticareti) söz konusudur.
- ⇒ Araştırma geliştirme faaliyetlerinin arttığı görülmektedir.
- ⇒ Globalleşme ve insan kaynakları profilinde yaşanan radikal bir değişim söz konusudur .
- ⇒ Yeni ekonomi yenilik ve yaratıcılık tabanlı bir ekonomidir .

Yeni ekonominin bileşenlerinden interneti ve elektronik ticareti ele alarak arz-talep açısından temel ekonomik bir analiz yapmak mümkündür. İnternet maliyetleri düşürür, rekabeti artırır, fiyat mekanizmasının daha sağlıklı işlemlerini sağlar, piyasaya giriş engellerini kısmen kaldırır, fiyatları şeffaflaştırarak alıcılar ve satıcılar arasındaki enformasyon akışını düzenler, piyasanın daha verimli işlemesine yardımcı olur, ekonomik kaynak kullanımını ve ödül dağıtımını daha adaletli hale getirir ve toplumda ekonomik etkinliği artırır. ⁵⁹Elektronik ticaret ise kurumları, bireyleri ve devleti sürekli hareket halinde olmaya zorlar ve rekabetin temelini değiştirir. Eskiden çok sayıda müşteriye sahip olabilen sadece büyük ölçekli işletmeler iken; bu yeni iş yapma biçimiyle artık küçük işletmeler de dünyanın dört bir yanında çok sayıda müşteriye ulaşabilmektedir. ⁶⁰

Yeni ekonomiye ait olan ürün ve hizmetler, enformasyon teknolojisine dayanan bilgisayar, yazılım, internet, CD, fiber optik, mikroçip gibi Ar-Ge yatırımlarını gerektiren yüksek teknolojik ürün ve hizmetlerdir. Bu ürün ve hizmetleri hem üreten hem de girdi

⁵⁸ Keser, a.g.e, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=177.

⁵⁹ "Yeni Ekonomi", <http://www.dtm.gov.tr/ead/ekonomi/sayi3/yeniekon.htm>.

⁶⁰ Küçükgörkey, a.g.e, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=193.

olarak kullanan sektörlerde ciddi ölçüde verimlilik artışlarının yaşandığı gözlemlenmiştir. Sektörlerdeki bu değişim, emek piyasasını da doğrudan etkileyerek bu piyasanın yeniden yapılanmasına neden olmuştur. Emek piyasasının ihtiyacını karşılamak için hızla bilgisayar okur-yazarı, kalifiye emek gücü yetiştirilmeye başlanmıştır. Emek piyasasındaki değişim insan kaynakları alanının da yeniden yapılanmasına hatta onun da elektronik ortama taşınmasına neden olmuştur.⁶¹

Stratejik liderler, yeni ekonominin getirdiği tüm bu avantajları şirketlerine en etkin bir şekilde entegre etmelidir. Bunun için internet ve e-ticaretin sağladığı tüm bu getirileri geliştirdikleri stratejilere yansıtılabilmeli, böylece pazarda işletmelerine üstünlük sağlayabilmelilerdir. Bunu yaparken şirket çalışanlarının da internet ve e-ticaret konusunda etkin olmalarını sağlamalı gerekirse bu kişileri eğitime yönlendirmelilerdir çünkü yeni ekonomiyi etkili bir şekilde uygulamak şirketlerin günümüz pazarlarında ayakta kalmalarına yardımcı olur.

2.1.4 Yeni Performans Ölçümleri

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Performans ölçümünün beş aşaması bulunmaktadır:⁶²

- ⇒ Stratejik planlama
- ⇒ Göstergeler oluşturma
- ⇒ Veri ölçüm sistemi hazırlama
- ⇒ Performans ölçümlerini geliştirme
- ⇒ Yönetim süreçleriyle entegre olma

Performans ölçümlerinden yararlanılması ile ilgili pek çok neden bulunmaktadır:

- ⇒ Malların ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi
- ⇒ Hesap verme sorumluluğunun ve kontrolün sağlanması
- ⇒ Yönetim uygulamasının geliştirilmesi

⁶¹ Küçükgörkey, a.g.e, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=193.

⁶² Hülya Demirkaya "Performans Ölçüm Rehberi"

<http://www.savistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras07perolcrehberi.pdf> .

- ⇒ Politikaların oluşturulması
- ⇒ Planlama yapılması ve bütçe hazırlanması
- ⇒ Hizmetlerin bölüşümünde ve onlara ulaşılabilirlikte eşitliğin sağlanması

İşletmelerde potansiyel olarak, genel amaçlar ile çalışanların özel amaçlarını dengede tutacak kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gerek duyulmaktadır. Bireysel performans değerlendirme sistemi, işletme amaçlarının, bireysel niteliklerin ve performans standartlarının fonksiyonel bir biçimde tanımlanmasını sağlamaktadır. Nelson ve Quick, bu tanımlamaların aşağıdaki kriterleri içermesi gerektiğini belirtmektedir.⁶³

- ⇒ **Amaçlar:** Örgütsel ve bireysel amaçların entegrasyonu
- ⇒ **Bireysel Nitelikler:** Personelin iş görme ve inisiyatif yetenekleri
- ⇒ **Potansiyel:** Çalışanların anlama, çalışma, sorumluluk alma kapasiteleri
- ⇒ **Değerleme Nesnelliği:** İşletme kültürünün çalışanlarca kabulü

Burada, bireylerin yetenek, bilgi, birikim ve ilgileri ,iç değişkenler; işletme amaçlarında açıklık, statüye bağlı yetki ve sorumluluk denkliği ve ödüllendirme sistemini ise dış değişkenlerdir.

Bireysel performansının değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olmak üzere alternatif değerlendirme teknikleri söz konusudur. Küçük çaplı olay analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri bunlardan bazılarıdır.

İşletmelerdeki bireysel performans ölçütleri, işin kendisinden iş ortamına hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden konjonktürel olarak etkilenebilmektedir. Öte yandan, işletmelerdeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesinde geçerli performans ölçütleri adil ve güvenilir olmak zorundadır.⁶⁴

Bu anlamda bütüncül performans yönetimi; etkin ve etkili bir yönetim olarak ön plana çıkmaktadır. Bütüncül performans yönetiminin beklenen başarıyı sağlayabilmesi için kapsamlı ve entegre bir sistem olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle

⁶³ Adnan Akın, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarını Değerlendirme Sürecinde Coaching", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.3, No.1, 2002,s.100.

⁶⁴Akın, a.g.e,s.101.

kuruluşların ortak değerleri, temel amaç, strateji ve uzun vadeli stratejik hedeflerini kapsayan kurumsal stratejik planlama süreci oluşturulmalıdır. Daha sonra stratejik planlama doğrultusunda işletme yıllık iş planları belirlenerek, o yıl odaklanılacak kritik başarı alanları ve operasyonel hedefler oluşturulmalı ve bunlar işletmenin yıllık bütçesiyle ilişkilendirilmelidir. Üçüncü aşamada ise kurumsal seviyedeki bu alan ve hedefler bölüm ve birey düzeyine aynı bütünlük içinde indirgenmelidir.

Bu sistem geliştirilirken aynı zamanda, kritik iş ve yönetim süreçlerine de odaklanılmalı, kritik ve alt süreçlerin performans göstergeleriyle kurumsal ve bireysel hedefler birbirleriyle ilişkilendirilmelidir. Kurumun uzun vadeli strateji ve hedefleri ile ilişkilendirilen bir performans sistemi, etkin bir iletişim yönetimi ile kuruluşun tüm kadrolarına yaygınlaştırıldığında başarılı sonuçlar alınabilir.⁶⁵

Yeni bir performans ölçüm sistemi olan balanced scorecard (dengeli başarı göstergesi) Norton ve Kaplan tarafından geliştirilmiştir. Performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgenmiştir.⁶⁶

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (**müşterilerle ilgili göstergeler**)
- Nede üstün olmalıyız? (**içsel süreçlerle ilgili göstergeler**)
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (**yenilik ve öğrenme ile ilgili göstergeler**)
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (**finansal göstergeler**)

⁶⁵ Nilsen Altıntaş, “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu:Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3550> .

⁶⁶ Şahin Örnek , “Balanced Scorecard:Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html> .

Bu göstergeleri ayrıntılı bir biçimde ele alırsak:⁶⁷

Finansal göstergeler

Uzun dönemli finansal amaçları kapsamakta ve firma ortaklarının beklentileri olan kârlılık ve büyümeyi sağlamaktadır.

Müşterilerle ilgili göstergeler

Bir şirketin ürün ve hizmetleri aracılığı ile müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşıladığına ilişkin bir göstergedir.

İçsel süreçlerle ilgili göstergeler

Süreç, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içermektedir. Bu boyut aynı zamanda işletmenin iç süreçleri ile de bağlantılıdır. Firmanın etkin yöntemlerle çalışıp çalışmadığı da incelenebilir.

Yenilik ve öğrenme ile ilgili göstergeler

Yenilik sermayesi, telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entellektüel mülkiyetle, entellektüel varlıkları içermektedir.

Balanced scorecard (BSC), işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında fiziksel olmayan boyutlarını esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulamı kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir. BSC stratejinin işletmelerin tüm kademelerinde paylaşılan ve yaşanan bir vizyona dönüştürülmesini amaçlamaktadır. Gösterge sorularına verilecek cevaplarla stratejik liderler, işletmelerin strateji ve vizyonlarını fiziksel ölçülere dönüştürülebilirler.

⁶⁷ Yonca Gürol, **Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri**, Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi , 25-26 Kasım 2004 ,Eskişehir ,s.4.

BSC'nin varmak istediği son nokta stratejiyi yönetmektir. Bu çerçevede stratejik lider BSC'den strateji oluşturma aşamasında yararlanırken önce stratejiye ulaşmak için ölçümler arasında bağlantı kurmalı daha sonra BSC aracılığıyla stratejiyi yönetmek için gerekli vizyon dönüşümü ve ilişkilendirmeyi gerçekleştirmeli son olarak ise işleri planlanmalı, geribildirim sağlamalı ve öğrenmeyi en etkin şekilde gerçekleştirmelidir.

Stratejik liderin BSC'dan yararlanırken dikkatli olması gerekir çünkü stratejik öncelikleri bir sıraya koymak ve performans ölçümünü ona göre yapmak işletmenin dinamik yapısına ters düşebilir. Bunun nedeni iç ve dış çevrenin sabit olmamasıdır. İşletmenin sahip olduğu bilgiler çabuk eskiyebilir. Dolayısıyla stratejilerin de bu değişime ayak uydurması gerekir. BSC'nin işletmeye bu dinamik bakış açısını kazandırıp kazandırmadığına dikkat edilmelidir.⁶⁸

2.2 Stratejik Liderliği Etkileyen Liderlik Biçimleri

2.2.1 Global Liderlik

İnternet, hızlı ulaşım imkanları, aynı dili (İngilizce) konuşma, farklı kültürleri tanıyıp iş yapabilme becerisi liderliğin sınırlarını ortadan kaldırmaktadır. Artık liderlik, her koşulda ve her yerde liderlik yapabilmektir. Global lider kavramı da bu noktada ortaya çıkmaktadır.⁶⁹

Farklı kültürlerde ve ülkelerde çalışabilen başarılı bir global lider temel liderlik özelliklerinin yanında, dünyayı diğerlerinin gözlerinden görebilmelidir. Global lider, farklı kültürlerin bakış açılarının farkında olan ve bu bakış açılarını özümsemiş biri olmalıdır.

⁶⁸Şahin Örnek ,a.g.e,<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html> .

⁶⁹ Akış,a.g.e,ss.293.

Global bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır:

- ⇒ Uluslararası iş bilgisi
- ⇒ Kültürel adaptasyon yeteneği
- ⇒ Farklı perspektiflerden bakabilme
- ⇒ Yenilikçi rolünü oynayabilme

1. Uluslararası iş bilgisi

Global bir liderin çalıştığı ülke ve kültürlerde işlerin nasıl yürüdüğünü iyi bilmesi gerekir. Öncelikle işi iyi bilmeli ve bunun değişik kültürlere ve ülkelere nasıl uyarlanabileceği konusunda da donanımlı olmalıdır.

Uluslararası iş bilgisi olan global liderin özellikleri aşağıdaki dokuz maddede verilmektedir.⁷⁰

- a) Kültür bazlı ürün ve hizmet geliştirmek için yeni şirket kültürleri oluşturabilmek
- b) Farklı kültürlerden kişilerle verimli görüşmeler yapabilmek
- c) Dünyanın belli bir kısmında nasıl başarılı iş yapılacağına dair mantıklı fikirler üretip kararlar verebilmek
- d) Birden çok ülkede kamu hukuku bilgisini uygulayabilmek
- e) Pazarlama ve iş dünyasında kültürel etkileri ayırt edip yönetebilmek
- f) İnsanların fikir ayrılıklarını belirtmede kültürün nasıl bir etkisinin olduğunu bilmek ve anlamak
- g) Kültürel farklılıkları organizasyonun lehine kullanabilmek
- h) Çok yönlü karar vermede yerel ve global bilgiyi kullanabilmek
- i) Farklı iş çevrelerinde, çevirmenler aracılığıyla bile olsa, verimli görüşmeler yapabilmek

2. Kültürel Adaptasyon

Global lider, gerektiğinde kültürel anlayışını derinleştirebilmeli ve içinde bulunduğu kültürün ondan beklediği şekilde davranabilmelidir. Başka bir ülkede liderlik yapanlar

⁷⁰ Akiş, a. g. e, ss.294.

için sadece çalışacağı kültürü tanımak yetmez. Bildiklerini uygulayabilmek de gerekir. Kültürel adaptasyon, global liderin çalıştığı kültürün onun üzerinde yarattığı stresi ve bazı kültürel unsurların ona garip ve yabancı görünmesinin üstesinden gelmesidir.

Kültürel adaptasyon yeteneği olan global liderde şu beş özellikte mevcuttur:⁷¹

- a) Diğerlerinin çalışmalarını kültürel açıdan tarafsız bir şekilde değerlendirir.
- b) Birden çok kültürel değişkene göre insan seçer ve geliştirir.
- c) Aynı kültürü paylaşmayan bireyler arasında bilgi paylaşımını teşvik eder.
- d) Çok kültürlü takımları verimli bir şekilde motive eder.
- e) Yönetim stilini kültürel beklentilere adapte eder.

3. Farklı Perspektiflerden Bakabilme

Global lider kültürel empatiye sahip olmalıdır. Karşısındaki insanın kültürel koşullarını iyi kavraması, bu tür bir empati kurmasına yardımcı olur. Farklı bir kültürde çalışan liderin davranışları bu tür bir kültürel empati, hatta duygusal zeka yoluyla çalıştığı kültüre uygun hale gelir ve başarılı sonuçlar doğurur. Global bir lider duygusal zekanın dört ana başlığını da etkin bir biçimde kullanabilmelidir. Bunlar duygularını idare edebilme, kendini harekete geçirebilme (motivasyon), başkalarının yani farklı kültürden çalışanların duygularını anlama (empati) ve ilişkileri yönetebilme olarak sıralanabilir. Farklı perspektiflerden bakabilme yeteneği, global liderin kendi kültürünün kişilere yönelik bakış açısının dışına çıkıp, duygusal zekasını kullanarak başka kültürlerin bakış açılarını yakalayabilmesidir.

Farklı perspektiflerden bakabilme yeteneği olan global lider özellikleri şu şekilde sıralanabilir:⁷²

- a) İyi bir dinleyicidir.
- b) Değişimi sağlamaya çalışırken insanların endişelerini de dikkate alır.
- c) Diğer insanların gözünden olaylara bakabilir.
- d) Kendi bakış açısının limitlerinin farkındadır.

⁷¹ Akiş, a.g.e, ss.295.

⁷² Akiş, a.g.e, ss.296.

4.Yenilikçi Rolünü Oynayabilme

Yenilikçi olmak, etkili global liderin diğer özellikleriyle de yakından ilgilidir. Yenilikçi olmak, bilgiyi ve yeni bakış açıları edinip bunları eldeki imkanlarla, ürünler, hizmetler ve politikalarla yeni yollarda kullanmak anlamına gelir. Lider yeni fırsatlar arar, yeni bağlantılar kurar ve diğerlerinin de bu yeniliklere katılmasını sağlar, onları yeni bağ ve fırsatlara davet eder.

Yenilikçi rolünü oynayabilen global lider şu özelliklerle tanımlanmaktadır:⁷³

- a) Problemlere farklı çözümler getirecek yeni düşünce ve yaklaşımlar sunar.
- b) Gerektiği zaman genel kabul gören düşünce ve davranış normlarının dışına çıkar.
- c) Yeni yaklaşımları dener.
- d) Girişimcidir; yeni fırsatlar kovalar.
- e) Yeni fikirler üretir.
- f) Bir düşünce ya da vizyonu teşvik eder, ikna edicidir.

Stratejik liderler, genel olarak global liderlik özelliklerini bünyelerinde taşımak zorundadır. Çünkü günümüz şartlarında, bir stratejik liderin uluslararası piyasalarda iş yapabilme gücüne haiz olmaması veya bu piyasaları kendi örgüt stratejisini geliştirirken kavrayamaması işletmeyi kötü bir şekilde etkileyecektir. Ayrıca stratejik lider şirketinin yurtdışında bulunan işletmelerinde bulunduğu ülke ile bağdaşacak, o ülke kültürüne işletmeyi etkin bir şekilde adapte edecek ortam ve stratejileri yaratma yetkinliğine sahip olmalıdır. Stratejik liderler iletişimi son derece kuvvetli kişiler oldukları için bulunduğu ülkenin perspektifinden bakabilmelidir. Bu onların şirket içinde stratejilerini uygularken takipçileri ile daha iyi iletişim kurmalarını dolayısıyla stratejilerin doğru kullanılmasını sağlar. Stratejik liderlerin tıpkı global liderler gibi yeni yaklaşımlara açık olmaları ve bunları stratejilerine entegre etmeleri gerekir.

2.2.2 Karizmatik Liderlik

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği ifade eder ve kişinin sahip olduğu karizma başkalarını etkilemede önemli bir rol oynar. Karizmatik lider astlarının beklenen

⁷³ Akiş,a.g.e,s.299.

performanslarını arttırmak için onları motive eden kişidir.⁷⁴ Karizmanın bir başka tanımı da takipçilerin ateşini körüklemektir.⁷⁵ Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider takipçilerini üstün performansa sevk eden kişidir.⁷⁶

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House aşağıdaki özelliklere sahip liderin karizmatik olduğunu tanımlar:⁷⁷

- ⇒ Takipçiler liderin inançlarının doğruluğuna güvenmektedir.
- ⇒ Takipçiler kendi inançlarıyla liderin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- ⇒ Takipçiler lideri kabul eder.
- ⇒ Takipçiler lideri etkileyici bulurlar.
- ⇒ Takipçiler lideri gönüllü olarak dinler.
- ⇒ Takipçiler örgütlerindeki görevlerinde duygusal içeriklidir.
- ⇒ Takipçiler performans amaçlarını arttırmak için çalışırlar.
- ⇒ Takipçiler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

Liderin sahip olduğu üç özellik vardır. Bunlar;⁷⁸

- ⇒ Yüksek bir özgüven
- ⇒ Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- ⇒ Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme

Lider bu modelde davranışsal olarak ideolojik hedef belirler. Bunun için başarı etkisi yaratacak bir imaj oluşturmaya yönelik davranışlarda bulunur. Ayrıca örgütün misyonu ile ilgili hedefleri açık bir biçimde tanımlar. Fakat bu kuramda vurgulanan davranışsal yönelimlerin mi karizmayı belirlediği, yoksa bu davranışsal yönelimlerin zaten karizmaya sahip olan kişiler tarafından mı sergilendiği hususu açıkça belirli değildir.

⁷⁴ Daft, Marcir, a.g.e, s.437.

⁷⁵ Richard Daft, Management, 6th ed., Florida: Thomson-Western, 2002, s.437.

⁷⁶ Koçel, a.g.e, s.605.

⁷⁷ Şule Çerik, "Liderlik", Organizasyonel Davranış Ders Notları, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.19.

⁷⁸ Çerik, a.g.e, s.19.

Bass , House' un kuramına bazı ilave durumlar, davranışlar ve sonuçlar ekleyerek genişletmiştir. Bu ilaveler;⁷⁹

- ⇒ Karizmatik liderler kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırarak takipçilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler.
- ⇒ Karizmatik liderler takipçilerinin takipçilerince özdeşleştirilecek hedefler haline getirilir .
- ⇒ Normların takipçiler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

Bass' a göre takipçiler lidere güvenmenin ve saygı duymanın ötesinde, onu bir kahraman olarak görürler. Lider dönüşüm veya örgütsel stres durumlarında etkilidir. Kuram, House' un karizmatik liderlik kuramının üzerine kurulmuştur. Ek olarak motivasyonel süreçleri de kapsar. Varsayımları;⁸⁰

- ⇒ İnsan davranışı bireyin duygularını, değerlerini ve benlik kavramını içerir. İnsanlar öz saygı ve özdeğerlerini arttırmaya ve korumaya yönelik olarak motive edilmişlerdir.
- ⇒ İnsanlar kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasında tutarlılığı sürdürmeye ve korumaya motive olmuşlardır.
- ⇒ Bireyin benlik kavramı kişinin sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerinin bir bileşenidir. Belirli bir kimliğin ön plana çıkması kişinin davranışını etkileyecektir.

Bu kuramda temel düşünce, karizmatik lider davranışlarının güdüsel süreçleri nasıl harekete geçireceği üzerinedir. Kuramda sosyal etkileme süreçlerini tanımlamak için kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda kavramları kullanılmıştır. Özdeşleşme sonucu kişiler lidere sadık olurlar. Diğer kuramlarda olduğu gibi kriz ve belirsizlik durumları liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran faktörlerdir.

Karizmatik liderlikle ilgili tüm bu yaklaşımları birleştirirsek karizmatik liderin özellikleri şunlardır:

⁷⁹ Çerik,a.g.e,s.20.

⁸⁰ Çerik,a.g.e,s.21.

- ⇒ Yüksek öz güvene sahip olma
- ⇒ Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- ⇒ İnsanları doğruluğuna ikna etme yeteneği
- ⇒ Kişisel risk üstlenme
- ⇒ Kendini feda etme
- ⇒ Güven uyandırma
- ⇒ Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazır olma
- ⇒ Güdülerini harekete geçirme yeteneği
- ⇒ Pozitif sinerjiye inanma

Karizmatik liderler stresli belirsizlik koşullarında şirketin finansal performansını geliştirmede etkindirler. Bu tür ortamlarda kendine güvenir ve baskın karakterleriyle ideolojik hedefler ortaya koyarak takipçilerini motive ederler.⁸¹ Vizyoner fikirlerle desteklenen bir değişim yaratırlar.⁸²

Stratejik liderler de tıpkı karizmatik liderler gibi çevrelerinde etki bırakabilmelidir. Bu etki stratejik liderin takipçilerinde güven uyandırması, örgütte pozitif sinerji yaratabilmesi ve çalışanları stratejilerin uygunluğuna ikna etmesi için son derece önemlidir. Stratejik liderin karizmatik lider özelliklerine haiz olması stratejilerini tüm örgüte yaymada ona büyük kolaylık sağlar.

2.2.3 Dönüşümcü Liderlik ve İşlem Bazlı Liderlik

2.2.3.1 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonlarda, değişim ve yenilemeyi gerçekleştirir ve onları üstün performansa ulaştırır. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu takipçilerine kabul ettirmesi ile mümkündür.⁸³

Dönüşümcü liderlik, 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmış ve daha sonra 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından formüle edilmiştir. Burns, dönüşümcü

⁸¹ Bateman, Snell, a.g.e, s.383.

⁸² Darf, a.g.e., s.498.

⁸³ Koçel, a.g.e, s.605.

liderliği "lider ve takipçilerinin birbirlerini değerler ve motivasyon açısından daha üst seviyelere yükselttikleri bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Burns'e göre dönüşümcü liderlik, takipçileri liderlere dönüştüren ve liderleri de değerlerin temsilcilerine dönüştürebilecek bir müşterek harekete geçme ve yüceltme ilişkisine neden olabilir. Liderler takipçilerini etkilemek için yüksek idealleri ve özgürlük, adalet, eşitlik gibi manevi değerleri öne çıkarırlar.

Dönüşümcü liderlik, liderliğin, takipçilerin ihtiyaç ve amaçlarından ayrılamayacağı varsayımına dayanır. Dönüşümcü liderlik teorisinin benzersiz yanı, ahlaki ögesidir. Liderler süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini de üstlenirler. Lider örgüt için takipçilerin ilgi alanlarını ortaya çıkarmada takipçileri teşvik eder.⁸⁴

1985 yılında Bass, dönüşümcü liderliği biraz daha genişleterek takipçilerin ihtiyaçlarını ön plana çıkarmıştır. Bass, dönüşümcü liderliğin, beklenenden daha fazlasını ortaya koymaları için takipçileri şu üç faktörle motive ettiği sonucuna varır:

1. Net ve idealize edilmiş hedeflerin önemi ve değeri konusunda takipçilerin bilinç seviyesini yükseltmek
2. Takipçilerin kendi çıkarları yerine takımın ya da kurumun çıkarlarına öncelik vermesini sağlamak
3. Takipçileri, bireysel olarak daha yüksek ihtiyaç seviyelerine yönelmeleri için harekete geçirmek

Dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş olması, sürekli olarak vurgulanması ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olunması gerekir.⁸⁵

Dönüşümcü liderler kısaca arkalarındaki gruba yeni bir form veren, bir anlamda arkalarındaki ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir.

⁸⁴ Çerik, a.g.e, s.27.

⁸⁵ Levent Erarslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm.

Literatürde, dönüşümcü liderler dört temel yönetim tarzıyla karşımıza çıkmaktadır. Bunlar ;⁸⁶

Bireysel ilgi : Temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir.

Entellektüel uyarım: Astlarının yaratıcılığını teşvik ederek astların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Astlarının her durumda daha iyi nasıl yapabilirim'i sorgulamalarını isterler ve kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler.

İlham verme : İlham verme yönetim tarzında ise dönüşümcü liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Astlarını şirketin geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler. Dönüşümcü liderler, şirket stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar.

İdealleştirerek etkileme : Davranışlarıyla ideale örnek olarak yönlendiren dönüşümcü liderler, şirket vizyonu, misyonu ve hedeflerini sembolize ederek çalışanların tam bağlılık içerisinde bu hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Astları arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlarlar.

2.2.3.2 İşlem Bazlı Liderlik

Yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren liderler literatürde işlem bazlı lider olarak tanımlanırlar. İşlem bazlı liderler yönetici ile çalışan ilişkilerini bir değiş-tokuş süreci olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftandır.⁸⁷

⁸⁶Cansel Akyol, "Yavuz Liderlikte Güncel Yaklaşımlar",
<https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=67> .

⁸⁷ Yavuz,a.g.e, <https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=67> .

İşlem bazlı liderlerin mevcut sistemlere bağılıkları yüksektir ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğilimindedirler. Bu tip liderlerin üç farklı yönetim tarzı sergiledikleri görülür.⁸⁸

Koşullu Ödüllendirme : Astları ile yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir eder.

İstisnalarla Yönetim : İşler kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler. Hatalara odaklanır ve yalnız hataları dile getirirler; bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar.

Tam Serbestlik Yönetim Tarzı : Liderlik özelliklerinin tam aksine çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Çalışanların performansını gözlemler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. Kendi kendisini yönetebilen, performansı hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini yakından takip eden çalışanlar, birebir yönetim tarzından ziyade serbest bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler.

2.2.3.3 Dönüşümcü Liderlik ile İşlem Bazlı Liderlik Farkı

Bir liderin hem dönüşümcü hem de işlem bazlı lider kategorisine dahil olabilmesi mümkündür, işlem bazlı liderlik, takipçilerin kişisel çıkarlarına hitap ederken, dönüşümcü liderlik ise hem liderlerin hem de takipçilerin yüksek hedeflerine ve ahlaki değerlerine seslenir.⁸⁹

İşlem bazlı liderlik dönüşümcü liderliğe göre biraz daha yöneticiliği açıklamaktadır, ideal bir lider-yöneticide her iki özelliğin de bulunması, kurumsal yönetimde ve değişen yeni şartlarda başarı şansını arttıracaktır.

⁸⁸ Yavuz, a.g.e, <https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=67> .

⁸⁹ Akiş, a.g.e, s.36.

Eğer takipçi ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, işlem bazlı liderlik takipçileri tatmin edecektir. İşlem bazlı liderin şekle ilişkin değerleri; sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider takipçilerinin bu son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler.⁹⁰

İşlem bazlı liderliğin ana felsefesi; lider ve takipçisi arasındaki karşılıklı alış-verişe dayanmaktadır. İşlem bazlı liderlikte olası destek içeren takipçiler, liderlerin vaatleri ve ödülleri ile motive edilir veya negatif geri bildirim, disiplinel davranışlar ve azarlama ile düzeltilir .

İşlem bazlı liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için takipçilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Takipçiler için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderler de sık sık takipçilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. İşlem bazlı liderlik, liderin takipçilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. İşlem bazlı liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış vardır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş-tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns, bunlara son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz.

Yöneticilik niteliğine sahip liderler (işlem bazlı) çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Halbuki dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmelerini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır.

⁹⁰Erarslan,a.g.e, http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm .

Buna karşın işlem bazlı lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payı ve kârın artması ile ilgilenir.

İşlem bazlı liderler, örgütlerinin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirlerken, dönüşümcü liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlar ve değişik performanslarla yönetmeye yönelirler.

Tablo 8. İşlem Bazlı ve Dönüşümcü Liderlik

	İşlem Bazlı Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılımsağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme, statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Levent Erarslan , “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm.

Liderlik teorileri ile ilgili yukarıda bahsedilen özellikler incelendiğinde dönüşümcü liderlerin işlem bazlı liderlerden daha başarılı olacağı düşünülebilir. Oysa ki, ideal bir yönetici hem işlem bazlı hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Günümüz liderlerinin, günlük işlerini beklenen kalitede, müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında işlem bazlı liderlik özelliklerine; yarımın dünyasını

düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise dönüşümcü liderlik özelliklerine ihtiyaçları vardır.⁹¹

İdeal bir stratejik lider, hem dönüşümcü liderlikte olduğu gibi organizasyonunu stratejiler yardımıyla değiştirip yenilemeli hem de işlem bazlı liderlikteki gibi organizasyon kültürünü güçlendirmeye çalışmalıdır. Bunu yaparken takipçilerinin inançlarını dönüşümcü liderler gibi değişen stratejik koşullara göre değiştirmeli ve işlem bazlı liderler gibi ise olumlu performansları ödüllendirmelidir.

⁹¹ Yavuz,a.g.e.<https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=67> .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK YETKİNLİKLERİ

Bu bölümde ilk olarak, stratejik liderliğin tanımı ve stratejik liderlerin rol ve sorumluluklarına değinilecek, daha sonra da bireysel ve takım bazlı stratejik liderlikten bahsedilecektir. Bu başlıklardan sonra stratejik liderlik tipleri tek tek ele alınacak ve stratejik liderlerin sahip olması gereken değerlerden anlatılacaktır. Son olarak ise stratejik liderlerin kişilik faktörleri ve de stratejik lider yetkinliklerinden söz edilecektir.

3.1 Stratejik Liderlik Tanımı

Stratejik liderlikle ilgili farklı tanımlar yapılabilir:

“Stratejik liderlik geleceğe ait bir vizyon geliştirip şirketin yönünü belirleme ve bu yöne doğru organizasyon çalışanlarını motive etme sürecidir.”⁹² Stratejik liderlik bir organizasyondaki yöneticilerin yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin organizasyonun getirilerini nasıl etkilediği üzerinde durur. Stratejik liderlik terimi genel bir işletmenin yönetimini sadece küçük bir birim olarak değil karar verme sorumluluklarını da içine alarak ifade eder.⁹³

“Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.”⁹⁴

⁹² Peter Wright, Charles Pringle, Mark Kroll, *Strategic Management :Text and Cases*, 2nd ed., Needam Heights: Allyn and Bacon, 1994, s.270.

⁹³ Sydney Finkelstein, Donald Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, 1th ed., St Paul: Web Publishing, 1996, s.2.

⁹⁴ Nilsen Altıntaş, “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1367>.

Stratejik liderlik uzun vadede organizasyonun ve çevresinin iyi bir durumda olması için.⁹⁵

- ⇒ Uzun ve kısa dönem bakış açılarını bütünleştirir,
- ⇒ İç ve dış bakış açılarını bütünleştirir.

“Stratejik liderlik, organizasyonun istenen rekabet avantajını sağlaması için düşünme, faaliyetler yapma ve diğerlerini etkileme olarak tanımlanabilir.”Bu unsurları açarsak:⁹⁶

⇒ **Düşünme:**

Stratejik düşünme bilgiyi toplama, toplanan bilgiden bağlantılar kurma ve bu bilgiyi anlamlı odaklanmış fikirlere süzme işlemidir.

a)Tarama ve toplama: Stratejik lider iç ve dış ortamı, işletmeyi etkileyebilecek yeni etken ve trendler açısından sürekli tarar. Değişen teknolojileri, endüstrideki buluşları kaynak arzlarını, global ekonomileri, sosyal talepleri takip ederken müşterileri de dikkate alır. Ayrıca çalışanların yeteneklerine, bütçeye, organizasyonun işleyişine de dikkat eder.

b)Sistemi düşünme: Stratejik lider organizasyonun sadece parçalarına değil tümüne odaklanmalıdır. Kendine şu soruları devamlı sormalıdır: “Bu bilgiyi nasıl tüm organizasyonda kullanırım? Organizasyonun birimleri arasındaki bağlantılar nelerdir?”

c)Analiz etme ve filtreden geçirme: Stratejik lider hangi veriye dikkat etmesi gerektiğini hangisini süzmesi gerektiğini bilmelidir.

⁹⁵ CCL(Center for Creative Leadership), “Strategic Leadership:What Makes It Different ?”, [http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGdifferent.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\) .](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGdifferent.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters) .)

⁹⁶ CCL , “How Do Leaders lead Strategically ?”, [http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGhowdo.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\) .](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGhowdo.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters) .)

⇒ **Faaliyetler yapma:**

Stratejik lider stratejik düşüncenin uygulanması için nasıl davranacağını bilmelidir.

a)Strateji ve taktikleri dengeleme: Stratejik lider günlük operasyon ve taktiklerle uzun vadeli stratejileri dengelemelidir. Uzun vadeli hedefler kısa vadeli taktiklerle bütünleştirilmelidir.

b)Sıraya koyma: Organizasyonun yolunda devam etmesi için koordine faaliyetlerin olması gerekir. Çoğu zaman organizasyonların güçlü bir stratejileri olsa da bu strateji için uygun taktikleri sıralayamaz.

c)Belirsizlik içinde karar verme: Stratejik lider kararlarının sonuçlarını göremediğinde ne zaman faaliyete geçip ne zaman geçmeyeceğini bilmeye ihtiyaç duyar. Yeni bilgiler edindikçe acil stratejileri uygulayabilir.

⇒ **Diğerlerini etkileme:**

Stratejik liderin bir görevi de organizasyonda sinerji , ilham koşullarını sağlamasıdır.

a)Ortak anlayış oluşturma: Diğerlerini strateji ve vizyon ışığında çalışmaya teşvik etmeli, onları etkilemelidir. Bu da strateji ve vizyona dair ortak bir anlayış oluşturma ve farklı işlerdeki farklı seviyelerdeki insanları gözetmeyle olur.

b)Diğerlerini katma ve heyecan yaratma: Organizasyon çalışanları stratejik yönü açık bir şekilde anladığı zaman, stratejik lider onları motive etmelidir.

c)Organizasyon yapı ve kültürüyle sinerji oluşturma: İnsanlar en çok liderlerinden organizasyonun gidişatı, organizasyondaki süreç, sistem ve kültürle ilgili mesajlar aldıkları zaman etkilenirler. Stratejik lider kendine şu soruları sormalıdır: “Ödül ve özendirmelerimiz insanları stratejiyi takip etmeye ve taktikleri uygulamaya cesaretlendiriyor mu? Organizasyon yapı ve kültürümüz stratejik talepleri karşılayacak şekilde birlikte çalışmaya teşvik ediyor mu?”

3.2 Stratejik Liderin Rolü ve Sorumlulukları

Stratejik liderlerin oynaması gereken birçok farklı liderlik rolleri vardır; baş işletmeci, baş danışman, kriz çözücü, mevki sahibi, uzlaşmacı, motive eden, tavsiye veren, ilham veren, fikirbirliği sağlayan, kuralkoyucu gibi. Bu da bazen bir dinleyici, bazen karar verici, bazense iş arkadaşlarına katılımcı bir yaklaşım gerektirir.⁹⁷

Genelde stratejik liderlik problemi tespit etmek ve üstesinden gelmek için uygun yollardan birini seçmektir. Stratejileri yürüten liderler şu 6 adımı uygular:⁹⁸

- 1) Uzaktan bakarak neyin nasıl gittiğini görmek
- 2) Organizasyonun iyi bir performans göstereceği ve stratejilerini uygulayabileceği bir kültür oluşturmak
- 3) Organizasyonları farklı koşullara, fırsatlara ve yenilikçi fikirlere hazırlamak
- 4) Fikirbirliğini sağlayacak stratejik oluşumu sağlamak
- 5) Etik standartları güçlendirmek
- 6) Stratejiyi uygulamak ve performansı geliştirmek için doğru adımları atmak

Stratejinin uygulama sürecinin nasıl gittiğini görmek için yönetici resmi ve resmi olmayan bilgi kaynaklarını ve iletişim ağlarını geliştirmelidir çünkü raporları okumak, sorumlulukları konuşmak, operasyon sunuşlarını incelemek yetersiz gözlemlerdir.

Doğru bilgiyi toplamak işi, farklı seviyedeki insanlarla konuşarak düzenli ziyaretler yapmayı gerektirir. Buna “dolaşarak yönetme tekniğini” misal verebiliriz. Dolaşarak yönetme tekniği farklı şekillerde uygulanabilir. Örneğin küçük bir imalat şirketinin başkanı zamanının çoğunu fabrikayı dolaşarak, işçilerle şakalaşıp onları dinleyerek ve çalışanlarının hepsini isimleriyle çağırarak geçirebilir. Ayrıca bölüm çalışanlarını toplantılara çağırabilir veya onları gelişmelerden haberdar eder. Birçok stratejik lider resmi olmayan bu tarz iletişime önem verir, yoksa kendilerini olaylardan soyutlamış olurlar.

⁹⁷ Arthur Thomson Jr, A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 5th ed., Homewood: Irwin, 1990, s. 268.

⁹⁸ Thompson, Strickland, a. g. e. s. 269.

Stratejik liderlerin en önemli rolleri şunlardır.⁹⁹

⇒ **İklim ve kültürü destekleyen bir strateji geliştirmek:**

Önemli stratejik değişimler uygulanırken stratejik lider zamanının çoğunu stratejiyi destekleyen iş ortamı yaratmaya harcamaktadır. Aksi takdirde sürekli gelişimi sağlaması zordur. Başarılı stratejik liderler diğerlerini seçilen stratejilerin doğru olup olmadığına inanır. Bunun için kelimeler de hareketler de önemlidir. Kelimeler kültürel norm ve değerleri destekleyici strateji tanımlamaya, stratejik değişimin nedenlerini açıklamaya, stratejinin yerine getirilmesi için ilham vermeye, yeni bakış açıları ve gereklilikler sunmaya ve güven vermeye yarar. Hareketlerse bunları sembolik olarak destekler. Stratejik değişim veya yeni bir stratejiye doğru kültürel değerlerin kayması ne kadar büyükse stratejiyi uygulayacak liderin kelime ve hareketleri o kadar önem kazanır.

⇒ **Organizasyonu uyumlu ve yenilikçi kılmak:**

Her ne kadar stratejiyi uygulamak stratejik liderin sorumluluğundaysa da , yeni fikir ve fırsatlar ve değişen koşullara sağlanan uyum bir kişi tarafından gerçekleştirilemez. Özellikle büyük firmalarda bu, organizasyon genelinde yapılması gereken bir iştir.

Yararlı bir stratejik liderlik yaklaşımı yeni fikir, daha iyi servis, yeni ürün ve yeni ürün uygulamalarını yeni birim, şirket ve hatta endüstrilere yayacak insanları desteklemektedir. Birey veya gruplar daha yaratıcı olmaya teşvik edilmeli ve onlara inisiyatif verilmelidir.

⇒ **Şirket politikalarıyla hareket etmek:**

Bir stratejik lider stratejiyi şirket politikalarını göz önüne almadan oluşturup uygulayamaz. Politik gereklilikler hangi stratejik amacın gerçekleştirileceğini ve bunun için şirketin hangi kaynaklarının aktarılacağını belirler. Şirket içi politikalar hangi işletme stratejisinin hangi fonksiyonel alanda kullanılacağı üzerine fikirbirliği oluşturmada yardımcı olur.

⁹⁹ Thompson, Strickland, a.g.e, ss.270-273.

⇒ **Etik davranışı güçlendirmek:**

Etik standartların hayli önemli olduğu organizasyonlarda CEO ve çevresindekiler etik ilişkilerde son derece açık olmalıdırlar. Üst yönetim, etik değerleri konuşmalarında ve şirket yayınlarında sürekli dile getirmelidir. Orta kademe yönetimse etik değerleri korumak yanında etik sorunlara geçit vermeyeceklerini çalışanlara belli etmelidir. Stratejik liderler kendi davranışlarıyla örnek olmalıdırlar.

⇒ **Düzeltilmeleri yapma sürecine yardım etmek:**

Öncelikle yeni stratejiler için yeni koşullara cevap verme durumunu ele alalım. Bir krizde bilgi ve tavsiyeler vermek, beklenmeyen olaylara karşı stratejileri uygunlaştırmak ve tekrar gözden geçirmek, analitik-davranışsal-politik teknikleri stratejiye uygulamak stratejik liderin görevidir.

Her ne kadar stratejik lider organizasyonda stratejiyi yaratmada sorumluluk sahibi olsa da bütün fikir ve düşüncelerin kaynağı sayılmamalıdır. Diğer çalışanların da bu yöndeki katkıları için cesaretlendirilmesi gerekir. Ne kadar çok kişi ürün, hizmet, pazar ve geleceğe yönelik tartışmalara katılırsa değişimi sağlamak ve kabullenmek o kadar kolay olur.

Stratejik liderlerin sorumlulukları şunlardır.¹⁰⁰

- ⇒ Stratejik vizyon
- ⇒ Pragmatizm
- ⇒ Yönetim ve idare
- ⇒ Yapı ve kurallar
- ⇒ İletişim ağı
- ⇒ Kültür
- ⇒ Değişim yönetimi

Stratejik lider, uzun vadeli amaç ve stratejilerin belirlenip bunların anlaşılmasını ve bunları uygulamada yardımcı olacak yöneticiler tarafından kavranmasını sağlamalıdır.

¹⁰⁰ John L. Thompson, *Strategic Management: Awareness and Change*, 3th ed., London: International Thomson Business, 1997, ss. 70-76.

Stratejik lider iletişim sistemini kullanarak yöneticileri stratejik kararlardan haberdar etmeli ve bilgi akışının gerçekleşmesini sağlamalıdır.

Stratejik liderin sorumluluklarını açarsak:

Stratejik vizyon:

Öncelikle organizasyonun açık, anlaşılabilir ve desteklenen bir misyonu olmalıdır. Yöneticiler karar alıp stratejileri uygularken misyon ve vizyon onlara yol göstermelidir. Stratejik lider uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmek için vizyondan yararlanmalıdır. Böylece rekabet edebilir stratejiler oluşturabilir. Bunun için güçlü ve vizyoner bir stratejik lider gereklidir. Stratejik liderin vizyonu pay sahiplerinin güvenini kazanmak ve sürdürmekte de kritiktir.

Pragmatizm:

Pragmatizm olayların önce oluşmasını ve sonra da bu olaylardan olumlu sonuçlar doğmasını sağlama becerisidir. Bu, organizasyonun kaynaklarının verimli bir şekilde yönetildiğini ifade eder. Sonuçları görmek ve stratejik verimliliği ortaya çıkarmak için kontrol sistemlerinden de yararlanılabilir.

Vizyon ve pragmatizm bir lider için yapı ve kültürü oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır.

Yönetim:

Stratejik lider organizasyonun başında güçlü, yetenekli ve dengeli bir yönetici takımının olduğunu göstermelidir.

Yapı ve Kurallar:

Stratejik lider stratejileri için uygun değişimi, zamanı ve yapıyı belirleyen kişidir

İletişim Ağı:

Resmi veya resmi olmayan etkili iletişim ağları stratejik vizyonu paylaşmak ve insanları stratejiler hakkında bilgilendirmek için gereklidir. İyi bir iletişim ağı ayrıca yöneticileri işletmenin farklı birimleri hakkında bilgilendirir.

Kültür:

Organizasyonun kültürü stratejik lider tarafından dikte ettirilir. İnsanların davranış ve tutumları, risk almaları ve sorumluluğu kabul etme arzularına bağlıdır. Stratejik liderin açık ve belirli değerleri hem onun stilini hem de organizasyonun kültürünü belirler. Örneğin stratejik lider geçmişte finansta çalıştıysa finansal analizler strateji oluşumunda etkili olacaktır. Ya da pazarlama geçmişi varsa rekabet ve müşteriye odaklanmış bir liderlik stili görülebilir.

Elbette zaman içinde stratejik lider bu özerkliğinden genele doğru gidecektir. Eğer stratejik lider başka bir şirketten transfer edildiye yanına o şirketin değerlerini de getirir, bu da değişim demektir.

Değişimi Yönetme:

Organizasyon rekabet ortamında değişime cevap verebilmelidir. Merak, yaratıcılık ve yenilikçilik kritik değerler haline gelir ve stratejik liderin bunları örgütün bir parçası haline getirmesi gerekir.

Stratejik liderin dikkat etmesi gerekenler şunlardır: ¹⁰¹

- ⇒ Karar süreçleri
- ⇒ Uygulanan kararların faaliyet modelleri
- ⇒ Güç yapı ve sistemleri
- ⇒ Organizasyonun aldığı konumlar
- ⇒ Organizasyonda iletişimi geliştirme
- ⇒ Perspektif

¹⁰¹Bill Richardson, "Comprehensive Approach to Strategic Management", Management Decision, Vol.32, No. 8,1994, s. 38.

⇒ Çalışanları motive etme ve kontrol sistemleri

Stratejik lider bütün bu noktaların yanında ayrıca çevreye dikkat etmeli rekabet ortamında hızla değişen çevre koşullarını göz önünde bulundurmalıdır.

3.3 Bireysel ve Takım Bazlı Stratejik Liderlik

Stratejik liderliği bireysel ve takım bazlı stratejik liderlik olarak ayırabiliriz. Buna göre stratejik liderlikten bahsederken ele alacağımız yöneticiler şunlardır.¹⁰²

⇒ **Kişiler:** CEO(Chief Executive Officer) veya genel müdür gibi

CEO, bir işletmenin aktif olarak yönetiminde bulunan en üst kademe yöneticiyi ifade etmektedir. CEO'lar organizasyonun sadece küçük bir biriminden değil bütününden sorumludurlar. CEO, 1970'lerden beri kullanılan bir kavramdır.

⇒ **Gruplar:** Stratejik liderlik takımları

⇒ **Diğer birimler:** Yönetim kurulu

Yönetim kurulu üyeleri yönetim harcamaları, Ar-Ge ye ayrılacak pay gibi konularda karar verirler. Yönetim kurulu 3-30 kişi arasında ortalaması 13 kişi olan bir gruptur. Bu sayı işletme büyüklüğü orantılı olarak değişir.¹⁰³

Stratejik liderlik takımı; işletmenin belirli bölümü, ürün hattı, servis alanı, fonksiyon alanı, birim veya şirket için stratejik anlamı olan takımlardır.

Stratejik liderlik takımları şu unsurlardan meydana gelir:

⇒ Üst yönetim takımı

⇒ Üst finans personeli

⇒ Yeni işletme inisiyatif takımı

⇒ Ürün geliştirme takımı

¹⁰² Finkelstein, Hambrick, a.g.e, ss.2-7.

¹⁰³ Joe Thomas, *Strategic Management: Concepts, Practice and Cases*, 1th ed., New York: Herper&Row Publishers, 1988, s.62.

⇒ Arz zinciri yönetim takımı

Bunlardan üst yönetim takımını da ayrıca inceleyebiliriz:

Üst yönetim takımı CEO ve CEO'ya yakın düzeyde yöneticilerden oluşur. Ayrıca orta düzey yöneticileri de kapsayabilir. Birçok organizasyonda üst yönetim takımının olma nedenleri şunlardır:¹⁰⁴

- ⇒ CEO tek başına organizasyonun önemli faaliyetlerini gerçekleştiremez. Diğer kişiler olmadan yeterli verimliliği sağlayamaz.
- ⇒ Kendi yönetim alanları konusunda yöneticiler CEO'ya göre daha bilgilidir.
- ⇒ Farklı bakış açılarına sahip kişilerin fikirleri, organizasyonu kendi içinde daha güçlü kılar.
- ⇒ Takım üyelerinin ve birimlerin organizasyonun bütününe ait kararları daha iyi anlamaları ve desteklemeleri açısından olumlu sonuçlar doğurur.
- ⇒ Yöneticilerin zaten yoğun olan toplantıları arasında haberleşme imkanları azdır. Bu yolla hem güçlü bir haberleşme sağlanır hem de gelebilecek krizler önceden bildirilebilir.
- ⇒ Daha alt düzeydeki yöneticiler gelecek için deneyim kazanırlar.

Üst yönetim takımları stratejik karar verme süreçlerinde son derece önemlidir. ÜYT üyeleri:

1.CEO tarafından ÜYT ye ait olarak görülen yöneticiler.

2.Yönetim kurulu üyeleri

3.Başkan yardımcıları ve onun üst kademesi

4. En yüksek 2 yönetim kademesi

5.Şirket kurucularından

oluşabilir.

¹⁰⁴ Wright, Pringle, Kroll, a.g.e,s.220.

ÜYT' nın özelliklerinin belirleyicileri şunlardır:

Ortam: Organizasyonun ortamı, faaliyetleri ilk belirleyicidir.

Organizasyon: Organizasyonun stratejisi ve performansı ÜYT'nı etkiler.

CEO: ÜYT'nın kompozisyonunda ve çalışmalarında CEO'nun rolü büyüktür çünkü ÜYT'nın merkezinde yer alan kişidir.¹⁰⁵

3.3.1 Stratejik Liderlik Takımlarının (SLT) Rolü

Stratejik liderler gibi SLTda düşünme, faaliyet yapma ve etkileme süreçleriyle liderlik ederler.¹⁰⁶

Düşünme:

Etkili bir SLT bilgiyi stratejik olarak süreçten geçirir ve organizasyonun gücünü sağlayacak içsel ve dışsal etken ve trendlere dikkat eder. Takım bilgiyi kabul etmede uygun mekanizmaları oluşturur ve bütün bakış açılarını ve doğru insanları toplamaya çalışır. Ayrıca takım dinamiklerinin bilgi sürecinde ve bilgiye anlam kazandırmada, örgütü nasıl etkilediğini tanımlar.

Faaliyetler Yapma:

SLT günlük faaliyetlerle organizasyonun uzun vadeli hedeflerini birleştirir. Ayrıca faaliyetlerle bilgiyi, yapıyı ve planlamayı dengeler. SLT üyeleri takımın otorite sınırlarını anlamalıdır.

Etkileme:

SLT üyeleri organizasyondaki vaatlerini yerine getirir. Takım üyelerinin birbirlerini ve organizasyonun bütününe nasıl etkilediklerini anlamak önemlidir. Ayrıca, takımın kendisi de ne sıklıkla başkalarından etkilendiğini farketmelidir..

¹⁰⁵ Finkelstein, Hambrick, a. g. e. s. 7.

¹⁰⁶ CCL, "Strategic Leadership: The Work of Many",

[http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/newsletter/2002/DECworkofmany.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\)](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/newsletter/2002/DECworkofmany.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters)).

Stratejik liderlik takımları her ne kadar son derece yetenekli kişilerden oluşmuşsa da takım başarısız olabilmektedir. Bu herhangi bir kişinin yeteneklerinin etkinliğinde bir tıkanma olduğu zaman gerçekleşir.

Stratejik Liderlik Takımını Stratejik Açıdan Önemli Kılan Özellikler:¹⁰⁷

1. Rekabet avantajını devam ettirmede SLT kritik anlam taşıyabilir.
2. Strateji ile işletme birimlerinin yönünü birleştirmede etkindirler.
3. Organizasyon birimleri arasında etkisi vardır.

Stratejik liderlik Takımlarının Güçlü Yönleri:

- ⇒ SLT üst seviye bütünlük sağlar.
- ⇒ SLT tamamlayıcı özellikleri olan farklı kişilerden oluşmuştur.
- ⇒ SLT ana amaç ve temel değerler açısından açıktır.
- ⇒ SLT sorunları doğru veya yanlış yönleriyle ele alır.
- ⇒ SLT dış çevredeki tehdit ve fırsatları anlamaktadır.

Stratejik liderlik Takımlarının Zayıf Yönleri:

- ⇒ Her seviyedeki kişiler rollerinin organizasyonun misyonunu desteklemesi gerektiğinin farkında olmayabilir.
- ⇒ SLT yakın ve uzak vadedeki dengeyi anlamayabilir.
- ⇒ Global düşünmeyi tam anlamıyla başaramayabilir.
- ⇒ Ne yapılacağı ve ne yapılmayacağı konusunda strateji tam ayırt edilmemiş olabilir.
- ⇒ Verimsiz faaliyetlerle takımın ve başkalarının enerjisi harcanabilir.

3.4 Stratejik Liderlik Tipleri

Stratejik liderlik için uygulanabilecek tek bir tarz yoktur. Bazı liderler otokratik bazıları ise demokratik olarak kararlarını verirler. Bazıları plan ve analize, bazıları ise geleceği görmeye göre davranabilirler.

¹⁰⁷ CCL, "What's Working, What Isn't: Understanding a Typical Strategic Leadership", [http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/newsletter/2002/DECwhatsworking.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\)](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/newsletter/2002/DECwhatsworking.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters)).

Liderlik, aldıkları riskin derecesine göre de değişebilir. Bazıları bugünün dinamiklerinden kaçınmak istemez, bazıları ise fırsat ve değişim düşkünüdür.

Organizasyonlardaki stratejik lider tipleri olarak şu tipleri sıralayabiliriz.¹⁰⁸

- ⇒ Klasik yönetici (the classical administrator)
- ⇒ Tasarım okulu plancısı (the design school planner)
- ⇒ Yönetici rolündeki (the role playing manager)
- ⇒ Politik ihtimal cevaplayıcısı (the political contingency responder)
- ⇒ Rekabet pozisyonunu belirleyen (the competitive positioner)
- ⇒ Vizyoner dönüşümcü (the visionary transformer)
- ⇒ Kendini düzenleyen kolaylaştırıcı (the self-organizing facilitator)
- ⇒ Döndüren stratejist (the turnaround strategist)
- ⇒ Kriz önleyici stratejist (the crisis-avoider strategist)

Klasik Yönetici :

Klasik yönetim modeli lider modellerinin en geleneksel olanıdır. Fayol, yönetimde klasik okulun kurucusu olarak tanınır. 20. yy.'ın başında Fayol yönetimde bir dizi faaliyet ve prensip tanımlamıştır. Fayol ilk kez yönetim sürecini ortaya koyan kişidir. Bu süreci şöyle tanımlamıştır:

- ⇒ Planlamak
- ⇒ Organize etmek
- ⇒ Kumanda etmek
- ⇒ Koordinasyon sağlamak
- ⇒ Kontrol etmek

Fayol'un çalışması diğer teorisyenlerle aydınlanmıştır. Taylor bilimsel yönetim kavramında üretim merkezli klasik yöneticiden bahseder. Drucker pek çokları tarafından modern yönetim teorisinin babası olarak görülür ve başlangıç noktası üretim ve pazarlama stratejileridir. Fakat sonra klasik yönetici için amaçlara göre yönetimi

¹⁰⁸ Richardson, a.g.e, ss.27-37.

geliştirmiştir. Burada çalışanların performansını arttırmaya, motive etmeye, kontrol etmeye yönelik bir yönetim tarzı benimsemiştir.

Klasik yönetici tipi stratejik lider, organizasyonun nasıl olması gerektiğini klasik yönetim okulu çerçevesinde planlayarak ilerlemeye çalışır.

Tasarım Okulu Plancısı:

Harvard İşletme Okulu'ndan Andrews, Chandler, Ansoff bu okulun baş mimarı olarak görülebilir. Stratejik liderin rolünü orta ve uzun vadede organizasyonun gelişimi için ana plancı olarak görür. Tasarım okulu plancısı kontrollu bir süreç içinde stratejileri formüle ederek stratejik gelişimi tasarlar. Analitik teknikleri kullanır ve gelecekte hangi iş ortamlarının olabileceği ve bu ortamlardaki fırsatlar için hangi stratejilerin geliştirilebileceğinin üzerinde durur. Ayrıca klasik yönetici tekniklerini de kullanır.

Yönetici Rolündeki Stratejik Lider :

Mintzberg klasik ve tasarım teorisyenlerinin modellerini liderlik ve organizasyon gelişiminin nasıl meydana geldiği konusundaki gerçekçi olmayan modellerinden dolayı eleştirmiş ve ampirik çalışmaya yöneticilerin gerçek değerlerini taşımıştır.

Mintzberg, klasik ve tasarım okullarında olduğu gibi yöneticinin plancı-kontrolcudan daha fazla anlama geldiğini belirtmiştir. Mintzberg'in bulgularına göre farklı liderlik rolleri üretilmiştir: uzlaşmacı, sorun çözücü, bağlantı kuran gibi. Lider gelişimi ise karar verici süreçlerle olur.

Politik İhtimal Cevaplayıcısı:

Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilen bakıştır. Politik ihtimal cevaplayıcısı perspektifinden stratejik lider iç ve dış ortamları gözleyip, organizasyonu değiştirebilecek kritik stratejik olayları belirler. Örneğin kritik organizasyonel kaynak arzını kontrol eder. Dış çevredeki grupları tatmin eden davranışa sahiptir. Organizasyonun güç dengesini değiştirip, değişimlere cevap vermeye dayalı güç odaklı perspektife sahip liderlik anlayışı vardır. Ayrıca güç yapısı analistidir.

Böylece müşteri, hükümet ve tedarikçiler veya ekosistemdeki çevresel değişkenler gibi değişkenlere göre davranır. Politik pazarlık strateji tasarımcısı ve uzmanıdır.

Rekabet Pozisyonunu Belirleyen :

Rekabet pozisyonunu belirleyen stratejik lider çevresel determinizm okulundan uyarlanmıştır fakat neredeyse tamamen rekabet avantajı elde etmeye yöneliktir.

Bu stratejik liderlik yaklaşımı Michael Porter tarafından ortaya konulmuştur. Bu tip stratejik lider, rekabet dolu pazar ortamında, rekabet pozisyonundaki kişilerin, organizasyonun hangi alanında rekabet edeceğine karar verir ve sonra da organizasyona pazarda güç kazandırmaya çalışır.

Vizyoner Dönüşümcü:

Vizyoner stratejik lider, örgütün geleceği için kişisel bir vizyona sahip ve bu vizyonun devamı için stratejik fikirleri olan kişi olarak tarif edilir. Bu tarz bir liderlik detaylı analizden ziyade tecrübeye dayalıdır. Fakat gerçek vizyoner liderler potansiyel fırsat için hangi stratejinin kullanılması gerektiğini öngörürler.

Önemli değişiklikler için stratejik lider diğer yönetim kurulu üyelerini ve pay sahiplerini göz önüne almalıdır. Strateji istenen sonuç ve ödülleri getirmedeği sürece başarılı değildir. Böyle getiriler diğer yöneticilerin de desteğini gerektirir.

Vizyoner stratejik liderlik 3 adımdan oluşur:

1. Vizyon
2. Bunu diğer yönetici ve pay sahiplerine aktarmak (iletişim)
3. Olduğundan emin olmak (pragmatizm)

Richardson 1994'te tipik vizyoner liderlik için şu faktörleri sıralamıştır:

- ⇒ Plan yapmayı resmi ve sistematik olmaktan çok beyinde gerçekleştirir.
- ⇒ Yaptıklarına ve şirkete karşı tutkuludur.
- ⇒ Yaratıcılık ve belli bir kültürü oluşturmada etkilidir.
- ⇒ Diğerlerini strateji ve fikirleri uygulamada cesaretlendirip, ikna eder.

⇒ Karizmatiktir .

1980'lerde Peter ,Waterman Jr., Deal ve Kennedy tarafından vizyoner dönüşümcü kavramı ortaya atılmıştır. Vizyoner stratejik lider organizasyonun büyümesi için değişim yanlısıdır ve organizasyonun yönünü değiştirebilir¹⁰⁹

Bu teorisyenler ayrıca vizyon yönetimi sürecini şöyle tanımlamışlardır:

- ⇒ **Organizasyonun nerede olması gerektiği:** Stratejik market pozisyonu açısından vizyoner dönüşümcü lider organizasyonu büyümüş ve kârlı bir pozisyona getirir.
- ⇒ **Organizasyonun nasıl olması gerektiği:** Pazar, toplum ve müşteriler açısından imajı nasıl olmalıdır.
- ⇒ **Organizasyonun ana misyonunun ne olması gerektiği:** Organizasyonun amaç ve değerleri nelerdir?
- ⇒ **Organizasyonun misyonuyla uyum içinde olması için neler yapılması gerektiği ve nasıl yeniden organize edileceği**

Vizyonu gerçekleştirebilir kılmak stratejik liderin;

- ⇒ Dönüşümcü liderlik kabiliyetine
- ⇒ Organizasyonu uygun bir şekilde yönetmeye
- ⇒ Vizyon uygulama kabiliyetine

bağlıdır.

Kendini Düzenleyen Kolaylaştırıcı:

Organizasyonun çevresi zorlu ve sürpriz dolu olduğu için teorisyenler kendini organize eden, öğrenen tip organizasyonlara ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Bu organizasyonlar kendini organize eden kolaylaştırıcı tip stratejik liderler tarafından tasarlanmaktadır.

Liderin ana görevi organizasyon tasarımcısı olmasıdır. Buna göre, stratejik lider organizasyonu stratejiler çerçevesinde kendini organize eden bir şekilde tasarlamalıdır.

¹⁰⁹ Thompson,a.g.e.s.76.

Döndüren Stratejist:

Döndüren stratejist, organizasyonu performans düşüklüğünden döndüren ve yönlendiren kararlarda ön plana çıkar. Bu tip liderlik diğerleri başarısız olduğunda önem kazanır. Böyle liderler şirket başarısızlıklarını azaltır.

Kriz Önleyici Stratejist:

80'lerde ortaya çıkmıştır. Kriz önleyici stratejik lider iş yaşamındaki organizasyonu etkileyebilecek krizlere karşı en etkili yönetimi bulup, kriz simülasyon yapıları oluşturur.

Stratejik liderlik yetkinliklerine geçmeden önce bu yetkinliklerin oluşmasında rol oynayan stratejik liderlik değerlerini ele alalım.

3.5 Stratejik Liderlik Değerleri

Teorisyenler stratejik liderlerin sahip olması gereken değerlerde hem bireysel hem de sosyal değerler üzerinde dururlar. Stratejik liderlerin; saygınlık, aile, güvenlik, zenginlik gibi değerleri bir birey olarak sahip oldukları değerleri ifade etmekte iken sosyal değerleri ise dürüstlük, cesaret, dünya barışı gibi bir kişinin diğerlerinden ve sosyal sistemden bekledikleridir.

Her değer sistem içinde az ya da çok yerini bulur. Yöneticiler bütün değerlerini birden tatmin edemeyecekleri durumlar içinde kendilerini bulabilirler. Bu durumda seçim yapmak zorundadırlar. Örneğin iş güvenliği veya hisse senedi sahiplerinin servetlerinin maksimize edilmesi gibi. Değerlerin hiyerarşik sırası bu seçime yardımcı olur.

Hambrick ve Brandon değerleri 6 değer boyutunda sınıflandırmaktadır;¹¹⁰

⇒ Birliktelik:

İnsanlığın ve sosyal sistemin bütünlüğüne değer vermek.

¹¹⁰ Finkelstein, Hambrick, a.g.e, ss.48-54.

⇒ **Görev:**

Zorundalıklara ve karşılıklı ilişkilerin bütünlüğüne değer vermek.

⇒ **Akılcılık:**

Duygusal olmayan olay bazlı karar ve davranışlara değer vermek.

⇒ **Yenilikçilik:**

Değişim, yenilik ve farklılıklara değer vermek.

⇒ **Maddecilik:**

Servete ve ona sahip olmaya değer vermek.

⇒ **Güç:**

İnsanların ve olayların kontroluna değer vermek.

England'a göre stratejik liderlerin değerleri seçimlerini iki şekilde etkiler:

1) Doğrudan etkileşme olur ve lider tercihlerinden ötürü o davranışı yapar.

2) Dolaylı etkileşme olur ve liderin bakış açısı medya ya da yeni edindiği bilgiler tarafından etkilenir.

Stratejik liderlerin değerleri için şu sonuçları çıkarabiliriz:

- ⇒ Bakış açılarını etkiler.
- ⇒ Bilgiyi algılama şekillerini etkiler.
- ⇒ Bilgiyi yorumlamalarını etkiler.
- ⇒ Yaptıkları seçimlere yansır.

Bu değerlerin ortaya çıkması iim öncelikle uygun bir zihinsel modelin oluşması gerekir.

Stratejik Liderlik Değerlerinin Oluştuğu Zihinsel Model:

Stratejik liderin değerlerinin oluşumundaki zihinsel modelin 3 temel elemanı şunlardır:¹¹¹

Zihinsel içerik: Liderin bildiği, inandığı, farzettiği şeylerden oluşur.

Zihinsel yapı: Değer içeriğinin liderin beyninde nasıl şekillendiği, birbirine bağlandığı ve ilişkilendirildiğidir.

Zihinsel biçim: Bir insan beyninin nasıl şekillendiği, bilgiyi nasıl işlediğidir.

Stratejik liderler sahip oldukları bu değerlerle, yetkinliklerinin oluşumuna ve gelişimine ortam hazırlarlar.

3.6 Stratejik Liderlik Kişilik Faktörleri ve Yetkinlikleri

3.6.1 Stratejik Liderlik Kişilik Faktörleri

Liderlik değerleri ve zihinsel modelin ötesinde kişilik de yönetim okulu tarafından incelenmiştir. Lider kişiliği üzerinde yapılan 2 araştırmada kişilik özellikleri karizma ve denetim yeri ile ilişkilendirilir.¹¹²

Kişilik ve Karizma:

Karizma kişilik tarafından etkilenir ama bir kişilik çeşidi değildir. Karizmatik bir ilişki şunları içerir:

- ⇒ Beklentilerden doğan performans
- ⇒ Takipçilerin temel değerlerindeki değişiklikler
- ⇒ Coşku hissi
- ⇒ Ortak bir amaç için kendi kişisel ilgilerinden vazgeçme

¹¹¹ Finkelstein,Hambrick,a.g.e,s.57.

¹¹² Finkelstein,Hambrick,a.g.e.,ss.69-72.

Karizmatik liderlerin takipçileri üzerindeki etkileri stratejik seçim süreçlerini etkileyebilir. Bu kendine güveni artırır ve takipçilerin lidere olan inançları artar.

Kontrol Odağı:

Farklı çalışmalarda irdelenen diğer bir kişilik değişkeni denetim yeridir. Roller'a göre içsel kontrol odağına sahip kişiler hayatlarındaki olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanır, dışsal kontrol odağına sahip kişilerse olayların kendi kontrollerinin dışında olduğuna inanır ve onlara göre bunlar kader şanstaki kaynaklarıdır.

Sonuçta araştırmalar içsel kontrol odağına sahip liderler tarafından yönetilen grupların daha iyi performans ortaya koyduklarını göstermiştir. Ayrıca bu içsel kontrol odağına sahip stratejik liderler stresli durumlarda da daha iyi sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Liderler üzerindeki kontrol odağını inceleyen literatür çalışmalarında içsel kontrol odağına sahip CEO'ların yüksek organizasyonel performansla desteklendikleri tespit edilmiştir.

3.6.2 Stratejik Liderlik Yetkinlikleri

Stratejik liderlik yetkinlikleri bazında yapacağımız ilk ayrım öncelikle :

- 1) Organizasyona yönelik stratejik liderlik yetkinlikleri
- 2) Kişisel stratejik yetkinlikler

ayrımı olacaktır. Bu ayrım yetkinlikleri faaliyet bazında ele almaktadır. ¹¹³

Organizasyona yönelik stratejik liderlik yetkinlikleri:

- ⇒ Stratejik olarak yönlenebilir.
- ⇒ Stratejiyi faaliyete dönüştürür.
- ⇒ İnsanla organizasyonu bütünleştirir.
- ⇒ Etkin stratejik noktaları belirler.
- ⇒ Stratejik yetenekler geliştirir.

¹¹³ Barbara Davis, Brent Davies, "Strategic Leadership", *School Leadership & Management*, Vol.24, No.1, 2004, ss.30-35.

Kişisel stratejik yetkinlikler:

- ⇒ Bugünden memnun değildir.
- ⇒ Absorbe eden kapasiteye sahiptir.
- ⇒ Uyum sağlayan kapasiteye sahiptir.
- ⇒ Akılcıdır.

Bu yetkinliklerden önce organizasyona yönelik stratejik liderlik yetkinlikleri ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

a) Stratejik olarak yönlenebilir:

Stratejik liderler stratejilere göre kendilerini yönlendirirler. Bu yetkinlik organizasyonun bugünkü durumunu inceleyerek uzun vadede geleceğe yönelik kararlar almayı içerir. Stratejik uyum sağlama uzun dönem vizyonlarla bugünkü çalışmaları birbirine bağlar. Vizyon mevcut gerçekleri anlamaya ve örgüt için bir yön seçmeye bağlıdır. Başkalarıyla stratejiyi paylaşmak yerine bunu onlarla yaratmak da önemlidir.

b) Stratejiyi faaliyete dönüştürür:

Stratejik liderlerin stratejiyi faaliyete dönüştürme yetkinlikleri vardır. Bunu operasyonel kavramlara dönüştürerek yaparlar. Kaplan ve Norton bunun “strateji haritaları” ve “balanced scorecard” ile yapılabileceğini ifade etmişlerdir.

Stratejik liderler organizasyonun bugünkü durumunu tanımlayarak gelecekteki durumlarının ne olacağını belirlerler. Bu Tichy ve Sharman tarafından yeniden mimari aşaması olarak nitelendirilir ve bir seri projeyi kapsar.

Tichy ve Sharman stratejik liderlik için 3 aşamalı bir süreç öngörürler:

1. Farkına varmak:

Gelecekte işletmenin etkili olabilmesi için işletmede bir anlaşma sağlanması

2. Vizyonlamak:

Yeni operasyonların ne olacağına dair anlaşılabilir bir resim oluşturmak

3. Yeniden mimari:

Yeni mimari uygulaması

c) İnsanla organizasyonu bütünleştirir:

Stratejik lider organizasyonlarla insanları birleştirme yetkinliğine sahiptir. Bunun için kilit unsur kişileri paylaşılan değerlere karşı yüreklendirmektir. Liderin kendi kişisel değer ve fikirleri süreç içinde diğerleri tarafından gerçekleştirilebilir duruma getirilebilir. Başkaları için vizyon yaratmak tutku gerektirir. Düşünce ve faaliyet arasında bağlantı kurmak önemlidir.

Daha çok liderlik teorisi dönüştürücü ve vizyoner liderlik teorileri üzerinde durmakta ve lider ve takipçileri arasındaki süreçlerden bahsetmektedir. Stratejik liderler başkalarını ve davranışlarını etkileyecek yöntemler geliştirip bu davranışları amaç belirlemede kullanırlar.

d) Etkin stratejik noktaları belirler:

Stratejik liderler etkin dönüm noktaları belirleyebilir. Stratejik değişim noktaları yeni vizyonlar geliştirme söz konusu olduğunda önemlidir. Bunlara stratejik fırsat noktaları da denir. Burada stratejik değişim olarak ne yapılabileceğinin yanında ne zaman yapılacağı da önemlidir.

e) Stratejik yetenekler geliştirir:

Stratejik liderin stratejik yetenekler geliştirme kabiliyeti vardır. Prahalad ve Hamel stratejik yetenek yerine temel yetenek kavramını kullanmışlardır. Stalk ise stratejik yetenek kavramını kullanmıştır. Bu yeteneklerine odaklanarak liderler organizasyonlarını uzun vadede daha başarılı kılarlar.

C.K. Prahalad ve Gary Hamel , “temel yetenek kavramını, bir işletmede farklı üretim becerileri ile çok çeşitli teknoloji türlerinin bütünleştirilmesini sağlayan kolektif öğrenme” olarak tanımlamaktadırlar.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere temel yetenekler işletmelerin temel güçleridir. İşletmelerin yaptıkları en iyi şeylerdir. İşletmelere rekabet gücünü verecek olan bu temel yeteneklerdir. Temel yetenekler bir işletmeye rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar.

Bir işin belli bir pazarda rekabet ediyor olabilmesi, bir takım yetenek veya becerilere sahip olması ile ilişkilidir. Bir başka deyişle, bir işletmenin mevcut veya potansiyel yetenek ve becerileriyle hangi pazarlarda rekabet edebileceği ve başarılı olabileceği tahmin edilebilmektedir. O nedenle yetenek yaklaşımı stratejik planlama sürecinde çok güçlü bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin temel yeteneklerinin belirlenmesindeki diğer bir amaç ise, stratejik iş birimleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesidir. Pek çok stratejik iş birimine sahip şirketler olabilir, bu iş birimleri kendi alanlarında da başarılı olabilir ama şirket etkili bir şekilde bu birimleri entegre edemeyebilir. İşte bu noktada, temel yetenekler stratejik iş birimleri arasında sinerjilerin yaratılmasında çok büyük bir rol oynamaktadır.

İşletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde stratejik iş birimlerine ve fonksiyonel bölümlere dağıtabileceği ve rakipleri tarafından stratejilerinin taklit edilemeyeceği sürekli bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları gereklidir. Bunun sağlanabilmesi ancak işletmenin sahip olduğu kapasite ve yeteneklerin iyi anlaşılmasına bağlıdır.

Kişisel stratejik liderlik yetkinlikleri ise şunlardır:

a) Bugünden memnun değildir:

Stratejik liderler bugünden hoşnut değildir. Stratejik liderler organizasyonlarda yapmak istedikleri stratejik sıçrayışlarda vizyonla, organizasyon kültürünün düşündükleri gibi bağdaşmayacağı gerçeğiyle karşılaşabilirler. Bu organizasyonun kolayca değişmeyeceği

anlamına da gelir. Bu kişiler organizasyonun değişimini hızlandırmak için daha iyi fikirler bulup uygulayabilir.

b) Absorbe eden kapasiteye sahiptir:

Cohen ve Levinthal absorbe eden kapasiteyi yeni bilgiyi alan , sindiren ve yeni sonuçlara bunu uygulayan birinin kapasitesi olarak tanımlamışlardır.

Hambrick'e göre stratejik liderlik karışık bir ortamda süregelebilir. Bu yüzden stratejik liderin yeni bilgiyi tanımlayıp, analiz edip uygulaması ve bu yetkinliği öğrenmesi gerekir. Stratejik liderler bunun için öğrenmenin olduğu bir organizasyon içeriği oluşturmalıdır.

c) Uyum sağlayan kapasiteye sahiptir:

Black, Beal ve Hambrick değişme yetkinliğini uyum sağlama (adaptif) kapasitesi olarak tanımlar. Sanders bu bakışı stratejik liderlerin değişme yetkinliğine ihtiyaç duyduklarını belirterek destekler.

Yeniliklerin ve sürekli öğrenmenin olduğu bir alanda başarı, esnek stratejik cevaba bağlıdır. Stratejik fırsatçılığa göre liderlerin belli fırsatları yakalayabilmek için yeni bilgileri, cevapları sağlayacak bir şekilde uyumlaştırmaları gerekir.

d) Akılcıdır:

Akılcılıkla doğru zamanda doğru faaliyeti yapmak kastedilmektedir. Starnberg'e göre stratejik liderlerin akılcılığa ihtiyacı vardır çünkü yeni fikirlerle gelen yaratıcı özelliklere ihtiyaç duyarlar. İyi fikirler hakkında karar vermek için analitik yeteneklere, diğerlerinin fikirleriyle uyuşmak ve fikirlerin fonksiyonel olması için pratik kabiliyetlere ihtiyaç vardır.

Uzun ve kısa vadede, stratejik liderlerle başkalarının ve kurumlarının fikirlerini dengelemek için akılcılığa gerek vardır. Başarılı bir zeka, pratik zekayı, analitik zekayı ve duygusal zekayı beraber kullanmayı gerektirir.

Ayrıca sosyal zeka da karar verme süreci, çözüm uygulama ve organizasyonun ilerlemesi açısından stratejik liderler için önemlidir. Sosyal zekayla hem kendi hem de başkalarının duygularına önem vermesi kastedilmektedir.

Stratejik liderlik yetkinliklerinde yapacağımız diğer bir ayrım ise ilkinde göre daha genel anlamda yetkinliklere yaklaşmakta ve yetkinlikleri özellikler açısından ele almaktadır.^{114,115}

İşletmeye Liderlik Etme Yetkinliği:

⇒ Adalet duygusu:

Stratejik liderle takipçileri arasındaki bağın gelişmesi ve takım ruhunun oluşmasındaki en önemli etken olan güven, ancak lider adilse sağlanabilir. Bir stratejik lider takipçilerinin gözündeki değerini kaybetmemek için herkese eşit davranmalı ve taraf tutmamalıdır. Bu yolla liderin takipçilerinin gözündeki değeri, saygınlığı ve güvenilirliği artar.

⇒ Stratejik planlama:

Stratejik lider yaptıklarını stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirmelidir. Bu plana göre stratejik lider bir konuda karara varmadan önce, elindeki kesin ya da şüpheli tüm bilgileri değerlendirmelidir. Değerlendirmesinde işin içine mantığının yanı sıra sezgilerini de katarak, durumun önceliklerini belirlemelidir. Stratejiler oluşturmalı ve bu stratejiler doğrultusunda sorunları çözmelidir.

⇒ İstisna yönetimi ve değişim:

Stratejik lider, standart performansla yetinmeyip, değişim yaratabilendir. Stratejik lider işler yolunda giderken de organizasyonu ileriye dönük olarak değiştirmelidir. Değişimi yaratabilmek için stratejik liderin bir takıma ihtiyacı vardır. Takipçilerin değişimi gerçekleştirebilmek için değişime inanmaları ve stratejik liderin işin gerekliliklerini iyice

¹¹⁴ CCL,a.g.e,

[http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/newsletter/2002/AUGwhatis.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\)](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/newsletter/2002/AUGwhatis.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters)) .

¹¹⁵ Akış,a.g.e,ss.62-97.

açıklaması gerekir. Lider, takipçilerini değişimin gerekliliğine inandırmalı, onların uğruna çalışacakları değerlere olan güvenini pekiştirmelidir. Bunu yapabilmek için stratejik lider, takipçilerinin değer, inanç, çıkar ve beklentileriyle kendi hedef ve vizyonunu dengeler, ikisinin birbirini tamamlamasını sağlar. Bu noktada liderin "ben" yerine "biz"i kullanması önemlidir. Takipçilerin motivasyonu, ortak çıkarlar peşinde koşmalarına bağlıdır.

⇒ **Sonuçların yönlendirilmesi :**

Stratejik lider stratejik kararların uygulanması ile elde edilen sonuçları, en etkin bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla, organizasyonda doğru yerlere kanalize etmeli ve yönlendirmelidir.

⇒ **Global farklılaştırma :**

Stratejik liderin organizasyonu için global düzeyde bir fark yaratması organizasyonun geleceği, rekabet üstünlüğü ve pazar payı açısından çok önemlidir. Bu farklılığı yaratırken global gidişata göre doğru zamanda doğru kararların verilmesi gerekir. Başarıyı, zamanı doğru kullanarak en hızlı biçimde elde etmek, günümüzde stratejik liderin ve takımının başarısını belirleyen en önemli faktördür. Stratejik lider, global düzeyde farkı oluşturmak için gerekli olan bilgileri hızla toplamalı ve değerlendirmeli, ardından da çabuk bir şekilde planını yapıp uygulamalıdır.

⇒ **İşletme vizyonu (perspektifi):**

Bir stratejik lider vizyon sahibidir. Stratejik lider, oluşturduğu vizyonun değerlerine tutkulu bir biçimde sahip çıkar ve vizyonu doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirmek için hiçbir fedakarlıktan kaçınmaz. Takipçilerin önlerindeki vizyon ne kadar gerçekçi ve herkes için ne kadar umut verici olursa, takipçiler arasında o kadar kabul görür. Bu tür bir vizyon tüm kuruluşa yayılarak kuruluşun yapısını, kültürünü ve performansını değiştirir ve kuruluşun başarısı beklenenin üzerine çıkar. Stratejik lider bu özelliğiyle alanına yenilikler getirmede öncü olur.

Diğerlerine Liderlik Etme Yetkinliği: ^{116 117}

⇒ İlham verici motivasyon ve şartlı ödül:

Stratejik lider kendi tarzıyla, takipçilerine ilham verecek şekilde iletişim kurar. Bu iletişimde asıl önemli olan mesajın içeriğidir. Stratejik liderin vizyonu ve hedefleri takipçilerine ne kadar doğru ve değerli geliyorsa, iletişim o ölçüde ilham verici olur. Stratejik lider, takipçilerinin önünde yeni ufuklar açar, kendilerini açık ve tutarlı bir şekilde ifade etmelerine izin verir.

Stratejik lider takipçilerini motive ederken şartlı ödülünden de faydalanabilir. Diğerlerinden beklediği performansı aldıktan sonra onları ödüllendirmesi takipçilerinin motivasyonunu artırıcı bir etki yaratacaktır.

⇒ Sinerjiyi destekleme :

Stratejik lider hedefine yalnız başına ulaşamaz. Beraber çalışabileceği takımı oluşturması, hedefe giden yolda en önemli adımlardan biridir. Takımda farklı konular üzerinde uzmanlaşmış, farklı bakış açılarına sahip takipçilerin bulunması takımı sinerjik bir hale getirir. Böyle bir ortamda hedefe ulaşmak için daha yaratıcı çözümler üretilir. Stratejik liderin görevi, takımdaki uyumu sağlayabilmektir. Farklı özellikteki insanların uyumunu sağlayabilmek için liderin takımını iyi tanıması, herkesin güçlü ve zayıf yanlarını iyi anlaması gerekir.

Stratejik lider, yaşam tarzıyla aşırı uçlarda ve kibirli olmamalıdır. Böyle bir durum liderin takipçileriyle ve çevresindekilerle ilişkilerini olumsuz yönde etkiler. Ulaşamaz bir lider, bir takımın parçası olamaz. Doğru kararlar vermek için stratejik liderin takipçileriyle güven bağı kurmuş olması ve ideal iletişimi gerçekleştirebilmesi gerekir.

Stratejik lider, çevresindeki farklı fikirlere ve küçük hatalara karşı hoşgörülü olmalıdır. Aksi takdirde takipçileri kendi görüşlerini açıklamak konusunda isteksizleşir. Yapılan her

¹¹⁶ CCL,a.g.e,

[http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/ewsletter/2002/AUGwhatis.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\)](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/ewsletter/2002/AUGwhatis.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters)) .

¹¹⁷ Akiş,a.g.e,ss.62-97.

hatayı sert bir şekilde takipçilerinin yüzüne vuran bir stratejik liderle takipçileri arasında karşılıklı güvenin oluşması zordur.

Stratejik lider, takipçilerini çok iyi anlamadığı sürece onları doğru şekilde yönlendiremez ve gerekli motivasyonu sağlayamaz. Bu yüzden takipçilerinin düşüncelerini dikkate almalı, kafalarındaki soru işaretlerini söylemeleri için onlara güven vermelidir.

Stratejik lider, takipçilerine emirler vermek yerine onları alacakları kararlar ve yapacakları işler konusunda ikna etmelidir. Böylece takipçiler yapacakları işe daha istekli ve inanarak sarılır.

Stratejik lider, bir sorunla karşı karşıya kaldığında öncelikle durumu çok yönlü olarak araştırmalı, derinlemesine analiz etmeli ve kavramalıdır. Her durumda olayın ilgilendirdiği insanların düşüncelerini ve hislerini iyice sezip göz önünde bulundurmalıdır. Bu durum sadece takipçileriyle olan ilişkilerinde değil, karşılaştığı her sorun için geçerlidir. Lider, bir sorunu çözmek için konuyla ilgili herkesin durumunu, duygu ve düşüncelerini değerlendirip bir karara varmazsa, sorun tam anlamıyla çözülemez.

⇒ **Bireysel önem ve fikirlerin teşvik edilmesi:**

Stratejik lider, takipçilerinin gelişimleriyle ne kadar yakından ilgilenirse, onlara verdiği önemi o ölçüde göstermiş olur. Stratejik lider, takipçilerinin kendilerini geliştirebilmeleri için olanak sağladığı ölçüde takipçiler liderlerine güvenir, vizyona inanırlar. Takipçilerinin fikirlerini desteklemek stratejik lidere sonraki hedeflerde daha büyük başarılar getirir çünkü takipçiler potansiyellerini en üst seviyede kullanmayı öğrendikçe performansları iyileşir.

Ayrıca stratejik lider çalışanlarının bireysel projelerde inisiyatif alma becerilerini de geliştirmelidir. Bu da bırakınız yapınlar anlayışıyla mümkün olur. Böylece organizasyonda basit kararlar için bile stratejik lidere danışma engellenir ve stratejik liderin daha önemli sorunlarla uğraşması sağlanır.

⇒ **Farklılıkları azaltma :**

Stratejik lider, organizasyondaki farklılıkları azaltmalıdır. Bu organizasyonun bütünlüğünü sağlayarak başarısını artırır. Bunun için stratejik lider öncelikle vizyonun etik açıdan doğru olduğuna tutkuyla inanmalıdır. Stratejik liderin tutkusu, takipçilerin yaptıkları işe olan inançlarını da etkiler ve takipçiler liderlerini örnek alarak işlerine dört elle sarılırlar. Takipçilerine davranışlarıyla örnek olan lider, yaptığı fedakarlıklarla takipçilerini etkiler. Böylece takipçiler takım için kendi çıkarlarından vazgeçebilme duyarlılığını liderlerinin teşvikiyle edinir. Bu sayede takım ruhu ve müşterek çıkarlar bireysel çıkarların önünde tutularak bütünlük sağlanır.

Kişisel Örnek Olarak Liderlik Etme Yetkinliği:^{118 119}

⇒ **Cesaret :**

Stratejik lider cesurca yenilik yapan ve değişimin gönüllü başlatıcısı olarak ifade edilebilir. Stratejik lider, inisiyatif oluşturur ve kullanır. Çevresindeki oluşumları fırsata dönüştürme becerisinde olmalıdır. Stratejik lider, her fırsatı hemen fark edip cesurca harekete geçebilmelidir. Risk alabilmek de, bu açıdan stratejik liderliğin en önemli özelliklerinden biridir.

Stratejik liderin öncelikle cesaretli olması gerekir. Stratejik lider, belirlenen vizyon ve hedefler için kararlı, ısrarcı ve kendine güvenen bir tavırla mücadele edebilmelidir. Ancak lider, sahip olduğu gücü takipçileriyle beraber başarıyı elde etmek için doğru kullanmalıdır. Lider, kararlılığını takipçilerine disiplin vermek için değil, ilham vermek ve onları cesaretlendirmek için kullanmalıdır.

⇒ **Yönetici imajı :**

Stratejik lider, takipçilerinin kendilerini liderleriyle, vizyonuyla ve takımla özdeşleştirmelerini sağlamak için davranışlarıyla örnek olur. Bunun için de kendi

¹¹⁸ CCL,a.g.e,

<http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGwhatis.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletters> .

¹¹⁹ Akiş,a.g.e,ss.62-97.

imajının farkında olmalıdır, çünkü takipçiler kendilerini ancak olumlu olarak gördükleri bir imajla özdeşleştirebilirler. Takipçiler vizyonu değil, bireyi takip ederler.

Stratejik liderin olumlu bir imaj bırakması için iyi bir dinleyici olması en önemli özelliklerden biridir. Takipçilerini iyi dinlemeyen bir lider belki de edinmesi gereken çok değerli bilgileri gözden kaçırabilir. Dikkatli bir dinleyicisi olduğunu gören takipçiler, düşüncelerinin önemsendiğini bilir ve çalışmalarının sonucunda kuruma katkı sağladığını hissederek daha azim ve istekle çalışmasını sürdürür. Kendini takımın bir üyesi olarak görür ve her başarıda ya da başarısızlıkta payı olduğunu bilir.

Stratejik lider çalışanları ile ortak bir bütünlük yakalamak için onların düşüncelerine değer verdiği imajını da vermelidir. Üstelik, stratejik liderin görüşleri kimse tarafından sorgulanmazsa, lider zamanla sadece kendi düşüncelerinin doğruluğuna inanan biri haline gelebilir.

Lider ve takipçileri arasında iki yönlü bilgi akışı olmalıdır. Takipçiler görüşlerini çekinmeden liderlerine iletebilmeli ve liderlerinden aldıkları geribildirimleri sonraki çalışmalarında göz önünde bulundurmalarıdır.

⇒ Deneyimlerden öğrenme :

Stratejik lider yaptığı iş konusunda geniş bir bilgiye ve değerlendirebilme becerisine sahip olmalıdır. Burada sadece yeni bilgilerden yararlanmamalı daha önceki deneyimlerden elde ettiği bilgilerden yararlanıp bu bilgilerin kendisine yol göstermesine izin vermelidir. Sahip olduğu bilgiyle yetinmemeli, kendini işi konusunda sürekli geliştirmelidir. Değişen koşulları, kurum içinde ve dışında hedefleri etkileyebilecek gelişmeleri yakından takip etmelidir. Liderin bilgisini geliştirmek için gösterdiği çaba takipçilerine de yansır. Takipçiler de işlerini daha iyi yapabilmek için kendilerini geliştirmeye çalışırlar.

⇒ İdealize edilmiş etki ve güvenirlilik:

Stratejik lider takipçilerinde ideal bir etki bırakabilmeli, onların güvenini ve bağlılığını kazanmalıdır. Stratejik liderin takipçilerine duyduğu güven, takipçilerinin verilen hedefler doğrultusunda başarılı olacaklarına inanmasıdır .Bu da takipçilerin başarı oranını

arttırır. Stratejik liderin takipçilerinden yüksek performans beklemesi takipçilerin performansını olumlu yönde etkiler.

Bir stratejik liderin güvenilir olması, takipçilerin liderlerine güven duymasına bağlıdır. Takipçilerle stratejik lider arasında sarsılmaz bir bağ oluşabilmesi için, takipçilerin liderlerine hem profesyonel anlamda hem de kişisel olarak güven ve saygı duyması gerekir. Bu bağ sayesinde güven ortamı yaratılabilir. Takipçiler, takip ettikleri kişinin güvenilir ve dürüst olduğunu bilmelidirler ki yaptıkları işe olan inançları artsın. Tıpkı liderin inanmayacağı bir hedefe inanmadığı takipçilerle ulaşamayacağı gibi, takipçiler de inanmadıkları bir lideri izlemek istemezler. Liderlerine güvenmeyen, saygı duymayan takipçilerden başarı beklenemez.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE

BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

4.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, farklı işletmelerde liderlik vasıflarına sahip kişilerin stratejik liderlik yetkinliklerinin saptanıp, analiz edilmesidir.

4.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma; Siemens ana merkeziyle, Finansbank, Denizbank, ZiraatBankası, Dışbank, Akbank, Oyakbank, İşbankası, Yapı Kredi Bankası, Halkbankası, Garanti Bankası, Koçbank, Anadolubank'ın çeşitli şubelerindeki bay ve bayan müdürler, müdür yardımcıları, 2. müdürler, uzmanlar, uzman yardımcılarıyla anket uygulaması şeklinde yapılmıştır. Ulaşılmaya çalışılan 170'e yakın kişiden geri dönüş toplamı 60 kişi olmuştur.

4.1.3 Araştırmanın Önemi

Günümüzde işletmeler için yönetim kavramının yanında liderlik kavramı da önem kazanmıştır. İşletmelerin onları geleceğe hazırlayacak ve stratejik kararlar alacak liderleri olması işletmenin ilerde de varolması açısından hayati bir önem taşır. Bu araştırmada farklı işletmelerin stratejik liderlik yetkinliklerini sağlayacak kişilere sahip olup olmadıkları ortaya çıkarılmak istenmektedir.

4.2 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada; farklı işletmelerde farklı cinsiyet ve pozisyonlardaki kişilerin stratejik liderlik yetkinliklerini taşıyıp taşımadığı ve cinsiyet, pozisyon ve işyeri bağlamında bun - lar arasında stratejik liderlik yetkinlikleri açısından bir fark olup olmadığı incelenmiştir.

4.3 Araştırmanın Yöntembilimi

4.3.1 Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı MLQ Multifactor Leadership Questionnaire - Çokfaktörlü Liderlik Anketi'dir. Bu anketi, Bass hangi tür liderliğin baskın olduğunu ölçmek için geliştirmiştir. Ankette stratejik liderlik yetkinliklerinden başlıca 7 tanesine yer verilmiştir: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, fikri teşvik, bireysel önem, şartlı ödül, istisna yönetimi ve laissez-faire. Anket Yeşim Toduk Akış'ın "Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası" adlı kitabından alınmıştır.¹²⁰ Ankete ayrıca cinsiyet, pozisyon soruları da eklenmiştir.

4.3.2 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

Anket araştırmacı tarafından söz konusu işyerlerinde birebir uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anketteki ifadelere verilecek cevaplara göre cinsiyet, işyeri, pozisyon açısından 7 faktörlü bir liderlik analizi yapılmaktadır. Her bir faktöre verilen cevaplar 1'den (en düşük) 4'e (en yüksek) doğru derecelendirilmiştir. Buna göre;

9-12 puan aralığı yüksek,

5-8 puan aralığı orta,

0-4 puan aralığı düşük

olarak değerlendirilir.

1.faktör:

İdealize edilmiş etkiyi temsil eder ve stratejik liderin altında çalışanların güvenini, inancını ve saygısını kazanıp kazanmadığını, onlara gösterdiği bağlılığı, onların umutlarına hayallerine olan ilgisini ve onlara örnek olup olmadığını gösterir.

Ankette 1, 8, 15. ifadeler bu faktörü ölçer.

¹²⁰ Yeşim Toduk Akış, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, 1. Bası, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2004, ss.52-57.

2.faktör:

İlham verici motivasyonu temsil eder ve stratejik liderin ne kadar vizyon sağladığını diğerlerinin işlerine odaklanmalarına yardım edecek sembolleri ve imajları doğru kullanıp kullanmadığını ve diğerlerine işlerinin önemli olduğunu ne derece hissettirdiğini gösterir.

Ankette 2, 9, 16. ifadeler bu faktörü ölçer.

3.faktör:

Fikri teşviği temsil eder ve stratejik liderin diğerlerinin sorunları yeni bakış açılarıyla görmeleri konusundaki yaratıcılıklarını ne kadar teşvik ettiğini ,aşırı durumlara karşı hoşgörülü bir ortamı ne derece yarattığını ve diğerlerini kuruma ve kendilerine ait inançları sorgulamaya ne kadar teşvik ettiğini ölçer.

Ankette 3, 10, 17. ifadeler bu faktörü ölçer.

4.faktör:

Bireysel önemi temsil eder ve stratejik liderin diğerlerinin iyiliğini ne kadar önemseydiğini, bireysel projeler verip vermediğini ve grupla daha az ilgili görünenlere dikkat edip etmediğini belirler.

Ankette 4, 11, 18. ifadeler bu faktörü ölçer.

5.faktör:

Şartlı ödülü temsil eder ve stratejik liderin diğerlerini ödüllendirmek için ne yapmaları gerektiğini söyleyip söylemediğini, onlardan ne beklediğini belirtip belirtmediğini, onların başarılarını ne kadar önemseydiğini gösterir.

Ankette 5, 12, 19. ifadeler bu faktörü ölçer.

6.faktör:

İstisna yönetimini temsil eder ve stratejik liderin diğerlerine işin gereklerini söyleyip söylemediğini, standart performansla tatmin olup olmadığını ve bozulmadığı sürece tamir etmeyin görüşünü ne kadar benimsediğini ölçer.

Ankette 6, 13, 20. ifadeler bu faktörü ölçer.

7.faktör:

Laissez-faire'i temsil eder ve stratejik liderin diğerlerinden beklentilerinin az olup olmadığını, işlerin kendi halinde yürümesine izin verip vermediğini ve diğerlerini işlerinde serbest bırakıp bırakmadığını ölçer.

Ankette 7, 14, 21. ifadeler bu faktörü ölçer.¹²¹

4.3.3 Araştırmanın Örnekleme

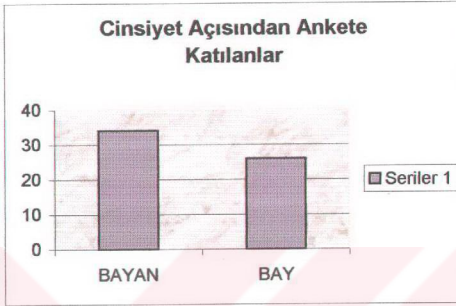
Araştırmanın örnekleme kamu ve özel kesim bankaları (47 kişi) ile özel kesimden bir üretim işletmesidir (13 kişi). Katılan sayısı 60 kişidir.

¹²¹Uygulanan anket ekte verilmiştir.

✿ Ankete ;

⇒ 34 bayan (% 56,67)

⇒ 26 bay katılmıştır. (%43,33)

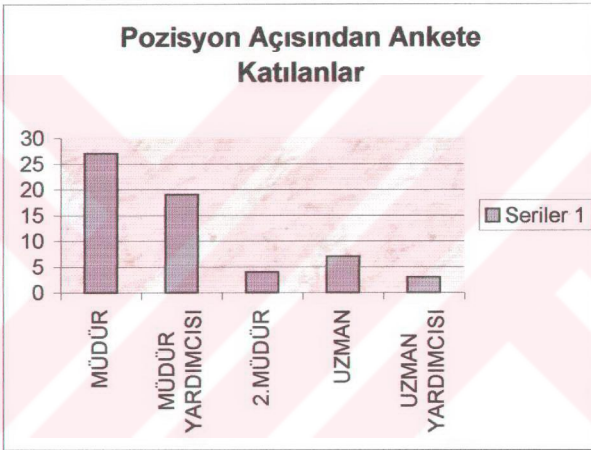


Şekil 2. Ankete Katılanların cinsiyet Dağılımı (n=60)

✿ Ankete;

- ⇒ 27 müdür (%45),
- ⇒ 19 müdür yardımcısı (%31,66),
- ⇒ 4 ikinci müdür (%6,67),
- ⇒ 7 uzman (%11,67),
- ⇒ 3 uzman yardımcısı (%5)

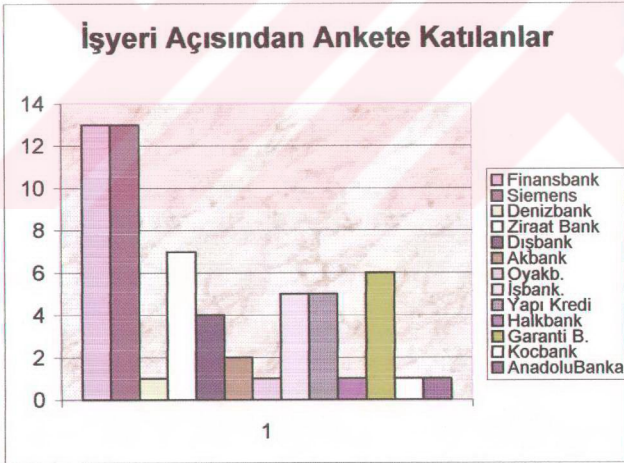
katılmıştır.



Şekil 3. Ankete Katılanların Pozisyon Açısından Dağılımı (n=60)

✳ Ankete katılanların işyeri açısından dağılımı şöyledir:

- ⇒ Finansbank(13, %21.66),
- ⇒ Siemens(13, %21.66),
- ⇒ Denizbank(1, %1.67),
- ⇒ ZiraatBankası(7, %11.67),
- ⇒ Dışbank(4, % 6.67),
- ⇒ Akbank(2, %3.33),
- ⇒ Oyakbank (1, %1.67),
- ⇒ İşbankası(5, %8.33),
- ⇒ Yapı Kredi Bankası(5, %8.33),
- ⇒ Halkbankası(1, %1.67),
- ⇒ Garanti Bankası(6, %10),
- ⇒ Koçbank(1, %1.67),
- ⇒ Anadolubank(1, %1.67)



Şekil 4. Ankete Katılanların işyeri olarak Dağılımı (n=60)

4.3.4 Uygulanacak İstatistiksel Analiz

İstatistiksel analiz için SPSS (Statistical Package for Social Sciences)12.0 for Windows, programı kullanılmış, güvenilirlik analizi, ortalama ve varyans analizleri yapılmıştır.

4.4 Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Anketin güvenilirlik katsayısı %84.78 çıkmıştır.

Reliability Coefficients 21 items

Alpha = ,8418

Standardized item alpha = ,8478

Faktörlerin ortalamasına bakarsak ilk 5 faktörde; “idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, fikri teşvik, bireysel önem, şartlı ödül”, anket uygulanan kişilerin ortalamalarının yüksek puan aralığına girdiği görülmektedir. İstisna yönetimi ve laissez-faire faktörleri açısından orta düzeyde ortalamalar elde edilmiştir. Buradan da bu faktörlerin diğerlerine göre daha zayıf olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 9. Faktörlerin Genel Ortalamaları (n=60)

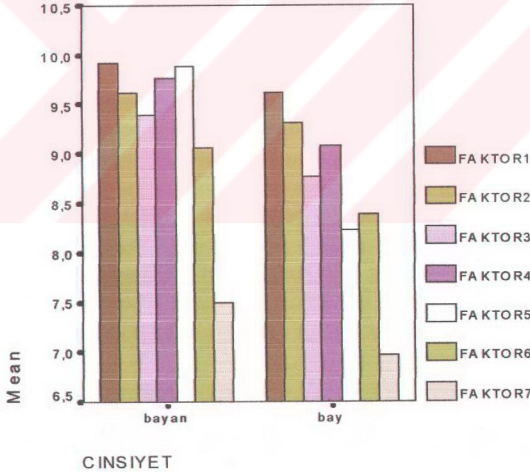
Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
FAKTOR1	60	9,7833	1,22255	1,495	-,260	,309	-,181	,608
FAKTOR2	60	9,4833	1,50132	2,254	-,480	,309	,580	,608
FAKTOR3	60	9,1167	1,64772	2,715	-,169	,309	-,501	,608
FAKTOR4	60	9,4667	1,46677	2,151	-,932	,309	1,886	,608
FAKTOR5	60	9,1667	1,94994	3,802	-,867	,309	1,172	,608
FAKTOR6	60	8,7667	1,73075	2,995	-,032	,309	-,463	,608
FAKTOR7	60	7,2667	1,72584	2,979	-,245	,309	-,009	,608
Valid N (listw)	60							

Öncelikle anketten elde edilen sonuçlarda cinsiyet açısından bir fark olup olmadığına bakılacaktır. Aşağıda bay ve bayan cevaplayıcıların faktör ortalamaları tablo ve grafik şeklinde verilmiştir.

Tablo 10. Cinsiyet Açısından Faktör Ortalamaları (n=60)

		Report						
CINSİYET		FAKTOR1	FAKTOR2	FAKTOR3	FAKTOR4	FAKTOR5	FAKTOR6	FAKTOR7
bayan	Mean	9,9118	9,6176	9,3824	9,7647	9,8824	9,0588	7,5000
	N	34	34	34	34	34	34	34
	Std. Deviatio	1,16431	1,41453	1,47740	1,07475	1,36548	1,87392	1,84637
bay	Mean	9,6154	9,3077	8,7692	9,0769	8,2308	8,3846	6,9615
	N	26	26	26	26	26	26	26
	Std. Deviatio	1,29852	1,61912	1,81786	1,80938	2,21464	1,47179	1,53573
Total	Mean	9,7833	9,4833	9,1167	9,4667	9,1667	8,7667	7,2667
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviatio	1,22255	1,50132	1,64772	1,46677	1,94994	1,73075	1,72584



Şekil 5. Cinsiyet Açısından Faktör Ortalamaları (n=60)

Tablo ve şekilden, bu 60 kişideki bayanların tüm faktörlerin ortalaması açısından daha iyi bir stratejik liderlik yetkinliği göstermekte olduğu söylenilebilir. Fakat bunun anlamlı olup olmadığına ANOVA tablosundan bakılacaktır.

Tablo 11. Cinsiyet Açısından Faktörlerin ANOVA Tablosu (n=60)

ANOVA Table						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
FAKTOR1 * CINSİYET	Between Groups (Combined)	1,294	1	1,294	,864	,357
	Within Groups	86,889	58	1,498		
	Total	88,183	59			
FAKTOR2 * CINSİYET	Between Groups (Combined)	1,415	1	1,415	,624	,433
	Within Groups	131,568	58	2,268		
	Total	132,983	59			
FAKTOR3 * CINSİYET	Between Groups (Combined)	5,539	1	5,539	2,077	,155
	Within Groups	154,645	58	2,666		
	Total	160,183	59			
FAKTOR4 * CINSİYET	Between Groups (Combined)	6,970	1	6,970	3,370	,072
	Within Groups	119,964	58	2,068		
	Total	126,933	59			
FAKTOR5 * CINSİYET	Between Groups (Combined)	40,189	1	40,189	12,658	,001
	Within Groups	184,145	58	3,175		
	Total	224,333	59			
FAKTOR6 * CINSİYET	Between Groups (Combined)	6,697	1	6,697	2,284	,136
	Within Groups	170,036	58	2,932		
	Total	176,733	59			
FAKTOR7 * CINSİYET	Between Groups (Combined)	4,272	1	4,272	1,445	,234
	Within Groups	171,462	58	2,956		
	Total	175,733	59			

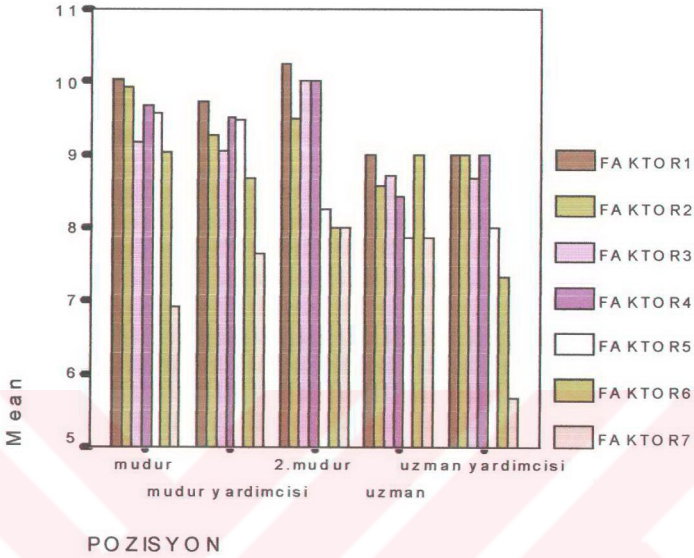
ANOVA tablosunda da görüldüğü gibi faktör 5, şartlı ödül faktöründe $p=0.001$ çıkmıştır. Bu değer $p<0.01$ olduğu için cinsiyet açısından bayanların lehine bu faktörde anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca faktör 4, bireysel önem faktörünün de $p=0.72<0.1$ olduğunu ve bunun az da olsa bayanlar açısından bir fark yarattığı da belirtilebilir.

Buradan her faktörde ortalama stratejik liderlik yetkinliklerinin bayanlarda daha yüksek çıktığı ama özellikle faktör 5 ve faktör 4'te bunun anlamlı bir farklılık yarattığı ve bu iki yetkinlik açısından bayanların baylara oranla daha iyi bir stratejik liderlik tarzı gösterdiği söylenebilir.

Şimdi de pozisyon açısından stratejik liderlik yetkinliklerinde bir fark olup olmadığına bakılacaktır. Aşağıda pozisyona göre faktörlerin ortalama değerleri tablo ve grafik halinde verilmiştir.

Tablo 12. Pozisyon Açısından Faktör Ortalamaları (n=60)

		Report						
POZISYON		FAKTÖR1	FAKTÖR2	FAKTÖR3	FAKTÖR4	FAKTÖR5	FAKTÖR6	FAKTÖR7
mudur	Mean	10,0370	9,9259	9,1852	9,6667	9,5556	9,0370	6,9259
	N	27	27	27	27	27	27	27
	Std. Deviatio	1,12597	1,32798	1,92228	1,30089	2,25889	1,82886	1,61545
mudur yardımcis	Mean	9,7368	9,2632	9,0526	9,5263	9,4737	8,6842	7,6316
	N	19	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviatio	1,14708	1,55785	1,39338	1,07333	1,26352	1,60044	1,70654
2.mudur	Mean	10,2500	9,5000	10,0000	10,0000	8,2500	8,0000	8,0000
	N	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviatio	1,25831	1,73205	1,63299	1,41421	2,50000	1,41421	1,41421
uzman	Mean	9,0000	8,5714	8,7143	8,4286	7,8571	9,0000	7,8571
	N	7	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviatio	1,73205	1,81265	1,60357	2,76026	1,77281	2,08167	2,11570
uzman yardımcis	Mean	9,0000	9,0000	8,6667	9,0000	8,0000	7,3333	5,6667
	N	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviatio	,00000	1,00000	,57735	,00000	,00000	,57735	1,52753
Total	Mean	9,7833	9,4833	9,1167	9,4667	9,1667	8,7667	7,2667
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviatio	1,22255	1,50132	1,64772	1,46677	1,94994	1,73075	1,72584



Şekil 6. Pozisyon Açısından Faktör Ortalamaları (n=60)

Ortalamalardan anlaşılacağı gibi özellikle faktör7, laissez-faire faktöründe tüm pozisyonların diğer faktörlere göre daha düşük ortalamalar kaydettiği görülmektedir. Buradan da ankete katılanların diğerlerini işlerinde fazla serbest bırakmadıkları sonucu çıkarılabilir.

Ayrıca 2.müdür konumunda çalışanların da ortalamalarının bazı faktörler açısından müdürlerden bile yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, her ne kadar bankadaki hiyerarşi açısından 2.müdür olarak müdür ve müdür yardımcısının altında yer alsalar da bazı banka şubelerinde bu kişilerin en üst yetkili olarak bulunmasından dolayı stratejik liderlik yetkinliklerinin gelişmesi olabilir.

Tablo 13. Pozisyon Açısından Faktörlerin ANOVA Tablosu (n=60)

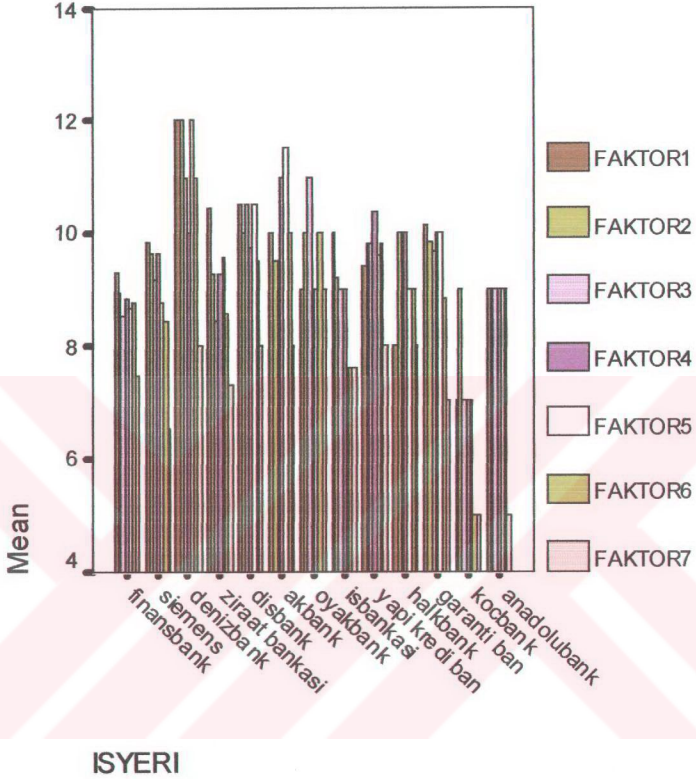
ANOVA Table					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
FAKTOR1 * POZİSYON	8,786	4	2,197	1,522	,209
Between Group: (Combined)					
Within Groups	79,397	55	1,444		
Total	88,183	59			
FAKTOR2 * POZİSYON	12,733	4	3,183	1,456	,228
Between Group: (Combined)					
Within Groups	120,250	55	2,186		
Total	132,983	59			
FAKTOR3 * POZİSYON	5,067	4	1,267	,449	,773
Between Group: (Combined)					
Within Groups	155,117	55	2,820		
Total	160,183	59			
FAKTOR4 * POZİSYON	10,482	4	2,621	1,238	,306
Between Group: (Combined)					
Within Groups	116,451	55	2,117		
Total	126,933	59			
FAKTOR5 * POZİSYON	25,323	4	6,331	1,750	,152
Between Group: (Combined)					
Within Groups	199,011	55	3,618		
Total	224,333	59			
FAKTOR6 * POZİSYON	10,998	4	2,750	,912	,463
Between Group: (Combined)					
Within Groups	165,735	55	3,013		
Total	176,733	59			
FAKTOR7 * POZİSYON	17,937	4	4,484	1,563	,197
Between Group: (Combined)					
Within Groups	157,797	55	2,869		
Total	175,733	59			

ANOVA tablosunda görüleceği gibi $p < 0.05$ olmadığı için faktörler açısından pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Son olarak stratejik liderlik yetkinliklerini işyeri açısından ele alalım.

Tablo 14. İşyeri Açısından Faktör Ortalamaları (n=60)

		Report						
İSYERİ		FAKTOR1	FAKTOR2	FAKTOR3	FAKTOR4	FAKTOR5	FAKTOR6	FAKTOR7
finansbank	Mean	9,3077	8,9231	8,5385	8,8462	8,6923	8,7692	7,4615
	N	13	13	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	1,37747	1,44115	1,26592	2,03495	1,97419	1,83275	2,02548
siemens	Mean	9,8462	9,6154	9,1538	9,6154	8,7692	8,4615	6,5385
	N	13	13	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	1,06819	1,38675	1,72463	,96077	2,27866	1,50640	1,12660
denizbank	Mean	12,0000	12,0000	11,0000	10,0000	12,0000	11,0000	8,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation
ziraat bankasi	Mean	10,4286	9,2857	8,4286	9,2857	9,5714	8,5714	7,2857
	N	7	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	,78680	2,05866	1,90238	,75593	1,13389	1,39728	1,60357
disbank	Mean	10,5000	10,0000	10,5000	9,7500	10,5000	9,5000	8,0000
	N	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	1,00000	1,41421	1,29099	1,25831	1,29099	2,38048	1,41421
akbank	Mean	10,0000	9,5000	9,0000	11,0000	11,5000	10,0000	8,0000
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	,00000	,70711	,00000	,00000	,70711	2,82843	1,41421
oyakbank	Mean	9,0000	10,0000	11,0000	9,0000	9,0000	10,0000	9,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation
isbankasi	Mean	10,0000	9,2000	9,0000	9,0000	7,4000	7,6000	7,6000
	N	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1,22474	1,64317	2,64575	2,54951	2,88097	1,51658	1,51658
yapi kredi ban	Mean	9,4000	9,8000	9,8000	10,4000	9,6000	9,8000	8,0000
	N	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1,14018	2,28035	1,64317	1,14018	1,34164	1,30384	2,54951
halkbank	Mean	8,0000	10,0000	8,0000	10,0000	9,0000	9,0000	8,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation
garanti ban	Mean	10,1667	9,8333	9,6667	10,0000	10,0000	8,8333	7,0000
	N	6	6	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	1,16905	1,16905	1,21106	,63246	,89443	1,83485	2,19089
kocbank	Mean	7,0000	9,0000	7,0000	7,0000	7,0000	5,0000	5,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation
adolubank	Mean	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	5,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation
Total	Mean	9,7833	9,4833	9,1167	9,4667	9,1667	8,7667	7,2667
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviation	1,22255	1,50132	1,64772	1,46677	1,94994	1,73075	1,72584



Şekil 7. İşyeri Açısından Faktör Ortalamaları (n=60)

Tablo ve şekilden görüldüğü gibi, ortalamalar açısından tüm işyerlerinde 7.faktörde bir düşüş yaşanmaktadır. Bu düşüşte işyerlerinin işlerin kendi halinde yürümesi ve çalışanlarını işlerinde serbest bırakma taraftarı olmadıkları görülmektedir.

Tablo 15. İşyeri Açısından Faktörlerin ANOVA Tablosu (n=60)

ANOVA Table					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
FAKTOR1 * İSYE Between Groups (Combined)	26,974	12	2,248	1,726	,091
Within Groups	61,209	47	1,302		
Total	88,183	59			
FAKTOR2 * İSYE Between Groups (Combined)	14,621	12	1,218	,484	,914
Within Groups	118,362	47	2,518		
Total	132,983	59			
FAKTOR3 * İSYE Between Groups (Combined)	32,413	12	2,701	,994	,469
Within Groups	127,771	47	2,719		
Total	160,183	59			
FAKTOR4 * İSYE Between Groups (Combined)	24,786	12	2,065	,950	,507
Within Groups	102,148	47	2,173		
Total	126,933	59			
FAKTOR5 * İSYE Between Groups (Combined)	57,642	12	4,804	1,354	,222
Within Groups	166,691	47	3,547		
Total	224,333	59			
FAKTOR6 * İSYE Between Groups (Combined)	39,647	12	3,304	1,133	,358
Within Groups	137,086	47	2,917		
Total	176,733	59			
FAKTOR7 * İSYE Between Groups (Combined)	28,643	12	2,387	,763	,684
Within Groups	147,090	47	3,130		
Total	175,733	59			

ANOVA tablosundan, faktör 1, idealize edilmiş etki açısından işyerlerinin az da olsa, $p=0.091 < 0.1$ olduğu için bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani işyerleri çalışanlarının inancını ve bağlılığını kazanmak istemekte ve onların hayallerine ilgi göstermektedir.

4.5 Araştırmanın Değerlendirmesi

Bu araştırmada stratejik liderlik yetkinliklerinden idealize edilmiş etkinin, ilham verici motivasyonun, fikri teşvikin, bireysel önemin, şartlı ödülün, istisna yönetiminin, laissez-faire 'in bu liderlik yetkinliklerine sahip olabilecek farklı cinsiyet ve konuma sahip farklı işyerlerinden kişilerde ne kadar var olduğu ve cinsiyet, işyeri, pozisyon farklılıklarının bu yetkinlikleri etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Ulaşılan her işletmeden geri dönüş alınmamasının sonucu olarak araştırmanın farklı sektörlerden daha fazla işletmeyi kapsamaması bu araştırmanın kısıtı olarak belirtilebilir.

Sonuçta bu yetkinliklerden hiçbiri düşük seviyede çıkmamış, genelde yüksek bazı durum ve faktörler içinse orta seviyede çıkmıştır. Bu, stratejik liderlik yetkinliklerine büyük ölçüde sahip olduğu anlamına gelebilir.

Sonuçlar daha ayrıntılı irdelenirse, kadınların stratejik liderlik yetkinliklerine sahip olma, özellikle diğerlerini önemseme ve onları ödüllendirme açısından erkeklere göre biraz daha iyi durumda olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebebi kadınların liderlik anlayışında empati kurma, kendini karşısındakinin yerine koyma ve karşısındakilerin duygu ve düşüncelerine daha fazla önem verme eğilimleri olabilir. Ayrıca, hem pozisyon hem işyeri hem de cinsiyet açısından “bırakınız yapsınlar” anlayışının yetkinlikler arasında en az benimseneni olduğu ortadadır. Bu ülkemizdeki yönetim anlayışının daha hiyerarşik, daha az demokratik olmasından ve liderlerin astlarını kendi inisiyatiflerini kullanarak karar vermede fazla desteklememesinden kaynaklanabilir.

Şüphesiz işletmelerin stratejik liderlik yetkinliklerine sahip kişilerle çalışmaları onları hem içte hem de dışta daha güçlü konuma getirir. Bu yüzden işyerleri, bu yetkinliklere sahip kişileri arttırmaya, onların yetkinliklerini geliştirmeye ve diğerlerine oranla daha düşük seviyede olan yetkinlikleri yükseltmeye çalışmalıdırlar.

SONUÇ

Günümüzde, küreselleşme, artan ulusal ve uluslararası rekabet şartları, işletmeleri son derece karmaşık koşullarla karşı karşıya bırakmaktadır. Öyle ki, artık sadece maliyetlerin minimizasyonu ve kârın maksimizasyonu, şirketlerin rekabetin yaşandığı piyasalarda varlığını sürdürebilmesi için yeterli olmamaktadır. İşletmenin geleceğe dönük vizyonunun ve bu vizyon çerçevesinde de stratejilerinin olması ve en uygun stratejik kararları alması şarttır.

Stratejik liderler sahip oldukları yetkinliklerle, örgütün stratejik kararlarını en doğru biçimde vermesine yardımcı olurlar. Bunun için işletmenin misyon vizyon ve değerlerinden hareketle işletmeye bir yol çizer ve işletmenin kısa dönem taktikleriyle uzun dönem stratejilerini birbirlerini tamamlayacak şekilde bir araya getirirler.

Bunu yaparken de işletme örgütünün tüm çalışanlarının bu stratejileri benimseyip en iyi şekilde uygulamalarını sağlarlar. Bunun için stratejik liderlerle, çalışanlar arasında güvenin, inancın, bağlılığın ve güçlü bir iletişimin olması gerekir. Ayrıca stratejik liderlerin gerek takipçilerini gerekse de diğer çalışanları iyi motive etmesi gerekir. Stratejik liderler, takipçilerinin düşüncelerine değer vermeli ve onları düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmelidir.

Stratejik liderler strateji üretirken yeniliklere önem vermeli, işletmeyi ileride daha da iyi yerlere taşıyacak yeni fikir ve projeleri strateji oluşumunda kullanmalıdır. Ayrıca bu şirketin rakipleri karşısında üstün duruma gelmesini sağlayacak temel yeteneklerini de hayata geçirmelilerdir.

Uygulamada da görüldüğü üzere işyerlerindeki yöneticilerin genel anlamda stratejik liderlik yetkinliklerini barındırdığı bu yüzden de strateji oluşturmada başarılı kararlar verebilecekleri söylenebilir. Fakat özellikle istisna yönetimi, değişime önem verme ve diğerlerine işlerinde inisiyatif tanıma açısından liderlerimizde eksiklikler görülmektedir. Bu özellikler bugünün iş dünyasında sürekli artan değerlerdir ve çağı yakalamak için bu tip stratejik özelliklere daha fazla önem verilmelidir.

Sonuç olarak stratejik liderlerin hem liderlik vasıflarını barındırdığını hem de son derece iyi birer stratejist olduklarını ifade edebiliriz. Bu yüzden günümüzde, stratejik liderler, işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmişlerdir. Türk şirketleri de global piyasalarda kendine iyi bir yer edinmek istiyorlarsa, stratejik liderliğe önem vermeli ve bünyelerindeki stratejik liderleri her açıdan destekleyerek, onların belirledikleri stratejik kararlarla yollarına devam etmelidir.



KAYNAKÇA

Akın A. “İşletmelerde İnsan Kaynaklarını Değerlendirme Sürecinde Coaching”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.3, No.1, 2002,ss.100-101.

Akiş, Y.T. **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, 1. Bası, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2004.

Aktan C. Şen H., “Globalleşme Kavramı”,
<http://www.canaktan.org/yenitrendler/globallesme/kavram.htm> .

Akyol C. “Yavuz Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”,
<https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=67> .

Altıntaş N. “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3550> .

Altıntaş N. “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1367>.

Ataman G. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, 2. Bası, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 2002.

Bateman T. Snell S. **Management, The New Competitive Landscape**, 6th ed., Boston: Mc Graw-Hill, 2004.

Birdal İ. Aydemir N. **Yönetim Teorileri**, 1. Bası, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992.

CCL (Center for Creative Leadership). “Strategic Leadership: What Makes It Different?”
[http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGdifferent.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletters\(Newsletters\)](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGdifferent.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletters(Newsletters)) .

CCL . “How Do Leaders lead Strategically ?”,
[http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGhowdo.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletters\(Newsletters\)](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2002/AUGhowdo.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletters(Newsletters)) .

EK

Çok Faktörlü Liderlik Anketi (6S)

İşyeriniz/Departmanınız:

Ünvanınız:

Cinsiyetiniz:

Yönerge:

Bu anket sizin liderlik tarzınızın tanımını ortaya çıkaracak. Aşağıda 21 tanım cümlesi bulunuyor. Her tanımın size ne kadar uyduğuna karar verin.

"**Diğerleri**" kelimesi takipçileriniz, müşterileriniz ya da grup üyeleri anlamına gelebilir.

Anahtar:

1 = Nadiren, 2 = Bazen, 3 = Sık sık, 4 = Her zaman olmasa bile çoğu zaman.

1. Diğerlerinin kendilerini, iyi hissetmelerini sağlıyorum.

1 2 3 4

2. Birkaç basit kelimeyle, ne yapabileceğimizi ve ne yapmamız gerektiğini anlatırım.

1 2 3 4

3. Diğerlerinin eski sorunları yeni yollarla düşünmelerini sağlıyorum.

1 2 3 4

4. Diğerlerinin kendilerini geliştirmelerine yardım ederim.

1 2 3 4

5. Diğerlerine ödüllendirilmek istiyorlarsa neler yapmaları gerektiğini anlatırım.

1 2 3 4

6. Diğerleri, üzerinde uzlaşmış standartları yerine getirirlerse memnun olurum.

1 2 3 4

7. Diğerlerinin her zamanki gibi çalışmalarına devam etmeleri beni memnun eder.

1 2 3 4

8. Diğerleri bana tamamen güvenir.

1 2 3 4

9. Neler yapabileceğimiz konusunda çekici imajlar/fikirler/tasvirler sunarım.

1 2 3 4

CCL. "What's Working,What Isn't: Understanding a Typical Strategic Leadership",
[http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/ewsletter/2002/DECwhatsworking.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\)](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/ewsletter/2002/DECwhatsworking.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters)) .

CCL. "Strategic Leadership:The Work of Many",
[http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/ewsletter/2002/DECworkofmany.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\)](http://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/ewsletter/2002/DECworkofmany.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters)) .

Çerik Ş. "Liderlik",Organizasyonel Davranış Ders Notları,Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2003.

Daft R. **Management**, 3th ed., Florida:The Dryden Pres,1994.

Daft R. **Management**,6th ed.,Florida:Thomson-Western,2002.

Daft R. Marcir D. **Understanding Management**,2nd ed.,Forth Worth:The Dryden Press,1998.

Davies B.Davies B."Strategic Leadership",**School Leadership&Management**,Vol.24, No.1,2004,ss.30-35.

Demir H. "Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değişirme",
<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem98/kuresellhtm.htm>.

Demirkaya H. "Performans Ölçüm Rehberi"
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras07perolcrehberi.pdf> .

Doğan Ö. Marangoz M.Topoyan M. "İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama" ,**Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, C.5, No. 2,2003,s.115.

Erarşlan E."Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik",
http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm.

Faulkner D. Campbell A. **The Oxford Handbook of Strategy Vol.1:A Strategy Overview and Competitive Strategy**,1th ed.,New York:Oxford University Press,2003.

Faulkner D. Campbell A. **The Oxford Handbook of Strategy Vol.2:Corporate Strategy**, 1th ed.,New York:Oxford University Press,2003.

Finkelstein S.Hambrick H. **Strategic Leadership:Top Executives and Their Effects on Organizations**, 1th ed.,St Paul:Web Publishing, 1996.

Gürol Y.**Toplam (Dengeli)Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri**, Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulan bildiri, 2004, Eskişehir.

Hellriegel D. Jackson S. Slocum J. **Management,A Competency-Based Approach**, Ohio: South Western College Pub,2002.

Hodgetts R. **Yönetim:Teori Süreç ve Uygulama**,çev.: Canan Çetin,Esin Can Mutlu 2.b., İstanbul:Beta,1999.

House R Hanges P. Javidan M. Dorfman D.Gupta V. **Culture,Leadership and Organizations** ,1th ed.,California:Sage Publications,2004.

Keser A.“Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=177 .

Koçel T.**İşletme Yöneticiliği** , 9. Bası,İstanbul:Beta Basın Yayın Dağıtım ,2003.

Küçükgörkey A. “Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=193 .

Örnek Ş.“Balanced Scorecard:Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html> .

Richardson B.“Comprehensive Approach to Strategic Management”,**Management Decision**,Vol.32, No. 8,1994, ss.27-38.

Thomas J. **Strategic Management:Concepts,Practice and Cases**,1th ed.,New York: Herper&Row Publishers,1988.

Thomson A. Jr. Strickland A. **Strategic Management: Concepts and Cases**, 5th ed., Homewood: Irwin, 1990.

Thompson J. **Strategic Management: Awareness and Change**, 3th ed., London: International Thomson Business, 1997.

Uzkurt C. “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri”

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448.

Wright P. Pringle C. Kroll M. **Strategic Management :Text and Cases**, 2nd ed., Needam Heights: Allyn and Bacon, 1994.

YILMAZ H. “Global İşletme Yönetiminin Yeni Stratejik Boyutu: Uluslar Ötesi İşletme Yönetimi”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=225.

“Yeni Ekonomi”, <http://www.dtm.gov.tr/ead/ekonomi/sayi3/yeniekon.htm>.

10. Karmaşık şeyleri ele almaları için diğerlerine yeni yollar sunarım.
1 2 3 4
11. Diğerlerinin performansları konusunda ne düşündüğümü bilmelerini sağlarım.
1 2 3 4
12. Diğerlerine hedeflerine ulaştıklarında takdir/ödül veririm.
1 2 3 4
13. Her şey yolunda gittiği sürece değişiklik yapmaya çalışmam.
1 2 3 4
14. Diğerlerinin yapmak istediği her şey benim için uygundur.
1 2 3 4
15. Diğerleri benimle çalıştıkları için gurur duyarlar.
1 2 3 4
16. Diğerlerinin yaptıkları işleri anlamlı bulmalarına yardım ederim.
1 2 3 4
17. Diğerlerinin daha önce hiç sorgulamadıkları düşünceleri düşünmelerini sağlarım.
1 2 3 4
18. Dışlanmış görünenlere özel ilgi gösteririm.
1 2 3 4
19. Diğerlerinin başardıkları karşılığında kazanabileceklerine dikkat çekerim.
1 2 3 4
20. Diğerlerine, işlerini yapabilmeleri için bilmeleri gereken standartları anlatırım.
1 2 3 4
21. Diğerlerinden gerekenden daha fazlasını beklemem.
1 2 3 4