

ÖRGÜTLERDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON THE IMPORTANCE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Dr. Öğr. Üyesi Ergün KARA

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
ergunkara@osmaniye.edu.tr, Osmaniye/Türkiye



Reference: Kara, E. (2018). "Örgütlerde Stratejik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Araştırma", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, Vol:4, Issue: 9; pp:423-436

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26728/ideas.133>

ÖZ

Stratejik liderlik, modern yönetim dünyasında yadsınamaz bir olgu olarak gündem oluşturmaya başlamış ve örgütler açısından her geçen gün önemi daha da artmaya başlamıştır. Bu nedenle stratejik liderler, örgütlerde başarıyı yakalamak için stratejik yönetim sürecinin en önemli unsurlarından birisi haline gelmişlerdir. Stratejik liderlik, bir örgütü, kurumu ya da yapıyı belirli bir seviyeden alıp çok daha üst seviyelere taşımak ve bu yönde arkasından gelen bireyleri o yöne götürebilmektir. Stratejik liderler, örgütte görev alan diğer üst düzey ve orta düzey personeli görevlendirerek, onları işletmenin kuruluşu ve vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirirler. Böylelikle örgüt içinde hızla stratejik değişimi gerçekleştirmeyi amaçlarlar. Özellikle 21. yüzyılda stratejik liderlik konusu yönetim alanında farklı yönetim teknikleri açısından daha çok araştırılmış ve incelenmiştir. Bu nedenle çalışmanın amacı örgütlerde stratejik liderliğin etkisinin geçmişten günümüze araştırılması, incelenmesi ve öneminin ortaya konularak işletme dünyası açısından yorumlanmasıdır. Ayrıca bu kavrama yönelik literatür taraması yapılması, sonuçlarının teorik olarak çok boyutlu analiz edilmesi, yorumlanması ve literatüre katkı yapılması düşünülmektedir. Bu kapsamda stratejik liderlik kavramı, özellikleri, fonksiyonları ve stratejik liderliğin örgütler açısından önemi tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Stratejik Liderlik, Yönetim, Liderlik, İşletme

ABSTRACT

Strategic leadership has begun to build agenda as an undeniable concept in modern management world and is increasing its importance day by day in terms of organizations. For this reason, strategic leaders have become an essential part of strategic management process to catch success in organizations. Strategic leadership is to carry an organization, institution or structure from a specific level to above levels and take individuals to that way coming behind in this direction. Strategic leaders direct the other high level and mid-level personnel who takes charge in organization by charging them to innovative and creative aims in the direction of foundation of institution and vision. Thus, they aim to perform strategic change fast in organization. Especially, strategic leadership matter was researched and examined more in terms of different management techniques in management field. For this reason, the aim of the study is that the effect of strategic leadership to be searched, examined and defined its importance interpreted in terms of management world. Furthermore, it is thought that literature scan to be done intended for this concept, its results to be analyzed multidimensionally and theoretically, interpreted and made contribution to literature. Strategic leadership concept within this context, its features, functions and its importance in terms of organizations were argued.

Keywords: Organization, Strategic Leadership, Management, Leadership, Business

1. GİRİŞ

Strateji kavramı askeri alanda uygulanan bir terim olmasına rağmen son yıllarda tüm toplumlarda sıkça söz edilen bir kavram haline gelmiştir. Örgütler açısından strateji, hem bireysel hem de kurumsal yapılanmada hayatta kalmanın, varlığı idame ettirmenin ve büyüyerek gelişmenin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Strateji, gelecek ile ilgili bir kavramdır. Bugünü de kapsayan yarınları hedef almaktadır. Stratejik liderlik, modern yönetim dünyasında örgütlerde bir hayli önem kazanmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmelerin hızla arttığı dünyamızda örgütler kendilerine uygun olarak seçtikleri stratejik liderler aracılığıyla hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşabilecekleri düşüncesi önem kazanmaya başlamıştır. Bu tarz modern yönetim uygulamaları anlayışına sahip olan liderlerin, örgüt içi ve dışı çevre ile sürdürülebilir ilişkiler içinde olmaları örgütsel başarının temel anahtarı olarak görülmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde değişen çevre koşullarına ayak uydurmaları ve rakiplerine karşı görece üstünlük sağlamaları ancak iyi bir stratejik lidere sahip olması ile mümkündür. Örgütte liderin iyi donanımlara sahip olması ve işletmenin geleceği için doğru stratejiler belirlemesi örgüt için hayati derecede önemlidir. Örgütler yaşamını devam ettirmek ve gelecekte var olabilmek için faaliyet gösterdiği sektördeki pazarın geleceğini önceden görebilmesi işletmelere büyük bir avanta sağlamaktadır. Yaşadığımız dünyada değişimler o kadar hızlı gerçekleşmektedir ki, teknolojik gelişmeleri, demografik özelliklerdeki farklılaşmaları, hukuki düzenlemeleri ve yeni sosyolojik eğilimleri rakiplerinden daha önce öngöremeyen liderlerin kontrolündeki işletmelerin gelecekte var olma şansları neredeyse imkânsızdır. Sürdürülebilirlik, küreselleşme ve demografik değişim kavramları bugünkü dünya liderlerinin desteğe ihtiyaç duydukları konulardan birkaçını oluşturmaktadır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği sektörde büyüyüp gelişebilmeleri ve pazar payından istenen düzeyde pay alınması sürekli değişime ayak uydurabilen korkusuz liderlerle mümkündür. Stratejik liderin, içinde bulunduğu sektörün geleceğini önceden görebilmesi ve o alanda önceden planlama yapması faaliyette bulunulan pazardaki liderliği ele geçirme fırsatlarını da beraberinde getirecektir. Örgütler için önemli olan temel unsur, gelecek gelmeden onu görebilmek ve bu doğrultuda geleceği bugünlerden doğru bir şekilde planlayarak hedefe kenetlenilebilmektir.

Bu çalışma ile örgütlerde stratejik liderliğin önemi tartışılarak bu kavrama yönelik literatür taraması yapılması, sonuçlarının teorik olarak çok boyutlu analiz edilmesi, yorumlanması ve literatüre katkı yapılması düşünülmektedir.

Yukarıda anlatılanlar ışığında bu araştırmanın amacı örgütlerde stratejik liderliğin öneminin işletme dünyası açısından ele alınarak bu kapsamda stratejik liderlik kavramı, özellikleri, fonksiyonları ve stratejik liderliğin örgüt açısından önemi üzerine bir araştırma yapılmasıdır. Literatürde stratejik liderliğin örgütlerdeki önemine yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde buna benzer önemli çalışmaların kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Sevinç (2000), işletmelerde stratejik liderlik uygulamaları üzerine Van Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 108 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapmış olduğu araştırma sonucunda stratejik liderliğin çalışanlar üzerinde önemli derece de etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uğurluoğlu ve Çelik (2009), örgütlerde stratejik liderlik ve özelliklerine ilişkin teorik olarak yaptıkları literatür araştırmasında stratejik liderlik kavramı, önemi ve dört liderlik boyutunun sağlık sektörü üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda, stratejik liderlik kavramını ve dört liderlik türünü uygulamada esas alan yöneticilerin kendilerini daha başarılı buldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Ergen (2011), Stratejik liderlik ile takım çalışması arasındaki ilişkiyi araştırmak için Erzurum il merkezi ve ilçelerinde 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde çalışan 107 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, stratejik liderlik ile takım çalışması arasında doğru

yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiş ayrıca stratejik liderlik olgusunun algılanmasında cinsiyet ve eğitim durumunun anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Taş ve Aksu (2011), İzmir ilinde 4 ilçede faal olan 24 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 437 öğretmen üzerinde toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Yapılan bu araştırma sonucunda

İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik konusunda yaptığı çalışmaları başarılı olmasına rağmen henüz istenen düzeyde olmadığı ve bunun belirli bir süreci kapsayacağı ayrıca ilköğretim okullarında toplam kalite yönetimi felsefesinin stratejik liderlik uygulamaları ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna ek olarak, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini uygulama ve kullanmada başarılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Taşdemir (2017), çalışanların stratejik liderlik algısı ve yöneticilerin stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Ankara'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde aktif olarak görevli olan 50 personel ve 50 yöneticiden oluşan toplam 100 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların stratejik liderlik algısı ve yöneticilerin stratejik liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır. Bu kapsamda havacılık sektöründe çalışan personelin algıladığı stratejik liderlik davranışlarının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

2. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI ve KAPSAMI

Literatüre bakıldığında stratejik liderlik kavramıyla ilgili yapılan ilk çalışmalar 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından yapılan bir çalışmada yer almaktadır (Hambrick ve Mason, 1984:193-206). Stratejik liderlik; geleceği önceden kestirmeye yönelik bir liderlik biçimi ve bu kapsamda iyi bir stratejik yönetim anlayışını oluşturabilme felsefesidir. Stratejik lider vizyoner tarzda davranan kişidir. Stratejik lider kendi yönetim anlayışı ile emrinde çalışan üst düzey yönetici ve çalışan personeli yetki konusunda görevlendirerek, onları örgütün amaç, misyon ve vizyonu konusunda yaratıcı hedeflere yönlendirir (Anello, 1992: 9).

Stratejik lider, aktif olarak faal olan bir örgütü bir bütünlük kapsamında ele alıp değerlendirerek, iç ve dış tehditlere karşı mücadele etmede önemli bir rol oynar. Ayrıca örgütün geçmişi, bugünü ve geleceği arasında bir köprü oluşturarak örgütün sahip olduğu temel kimlik değerlerini doğrular. Stratejik liderlik sürekli bir öğrenme, sürekli yeni şeylerle uğraşmayı tercih etme, tatminsiz ruha sahip olma sürecidir. Bu duruma daha farklı bir bakış açısıyla, çok meraklı olmak gibi olumlu bir noktadan da bakılabilir. Örgütlerde sürekli öğrenme sistemi, stratejik lider ve üst düzey çalışanlar tarafından alınan kararların değerlendirilerek yeni kararların alınması ve sorgulanması sürecini kapsar. Stratejik liderler örgütü bulunduğu noktadan daha üst düzey bir noktaya taşımak için oluşturduğu stratejileri her yönüyle değerlendirerek bu stratejileri örgütte çalışan diğer personeller ile paylaşır. Bu nedenle stratejik liderler örgütte yetkinliğini ve etkinliğini oluşturabilmek ve bunu sürdürebilmek için gözlem, araştırma vb. bir takım yöntemlere başvurur (Akgemci, 2008: 517).

Stratejik liderlik, örgüte karşı oluşturulan tehdit ve fırsatları karşılamada işletmelerin gerek yapısal ve gerekse sosyal sermaye donanımlarını hedef alarak bunları geliştirme yoluna gider. Böylece stratejik lider, belirsiz ortamdan uzaklaşarak örgüt için yeni hedefler koyarak bu doğrultu da yeni bir yol haritası oluşturur (Başer, 1998: 13). Stratejik liderliğin olmazsa olmazları yönetim kurulu, herkesçe kabul gören stratejik yön ve stratejik yönetim sürecidir. Stratejik liderler, vizyonları ile insanları peşlerinden sürüklerler. Bunun için üç temel davranış boyutu vardır: Yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak. Stratejik liderlerin öncelikli davranışı yolu görmektir. Bunu için yarımın resmine bugünden bakabilmek; geleceğe yönelik politika ve hedefleri açık olarak ortaya koymak gerekmektedir. Sadece yolu görmek yeterli değildir. Aynı zamanda yolda yürümek de büyük önem taşımaktadır. Stratejik liderlerin üçüncü davranış boyutu ise yol olmaktır. Stratejik lider yoldaki engelleri kaldırmak ve arkadan gelenlerin kendisini kolayca takip etmesini sağlayabilmek için yol olmalıdır (Sevinç, 2009: 61).

Stratejik liderin vizyonu örgütsel enerjinin kaynağıdır. Bu enerjinin diğer çalışanlara aktarılması ile de üstün performansa ulaşılmaktadır. Bu konuda Harvard Business School Profesörlerinden John Kotter ve James Heskett tarafından yapılan araştırma sonucunda şunlar bulunmuştur (Doğan, 2007: 53):

- ✓ Vizyon sahibi işletmelerin gelirleri, diğerlerinden 4 kez daha hızlı artmaktadır.
- ✓ İş yapma kapasitesi 7 kat daha yüksektir.
- ✓ Hisse senedi fiyatları 12 kez daha hızlıdır.
- ✓ Kar artışı yüzde 750 daha yüksektir.

Günümüz işletmelerinde ihtiyaç duyulan liderlik, önceki 20-30 yılda ihtiyaç duyulandan oldukça farklıdır. İşletmeler ve onların içinde buldukları çevre değişmiştir. Bu nedenle liderlerin strateji seçiminde “ne” ve “nasıl” sorularına doğru cevaplar bulmaları gerekmektedir. Eski bir Çin atasözünde ifade edildiği üzere, “bir insana balık tutmayı öğretmek, ona balık vermektense daha iyidir” atasözü bu ifadeyi güçlendirir. Stratejik liderler genel olarak görev aldığı kendi örgütlerine uygun stratejiler geliştirip örgüte bağlı üyeleri yetiştirmek için emek verirler (Sütçü, 2008: 62).

Bert Naus, “Visionary Leadership” adlı kitabında şu cümlelere yer vermektedir : “Martin Luther King ve Abraham Lincoln gibi büyük düşünceye sahip liderler, bireylerde motivasyon algısını uyandırarak onlara ilham veren, örgütleri harekete geçiren ve geleceğe eşsiz bir vizyon katarak yalnız başına kalan insanları yetiştirebilen kişilerdir. Ancak stratejik liderler yönetimde tek başlarına kalmış gibi görünseler de onlar üst düzey yönetimin bir parçasıdır. Ancak bu döngüsel süreçte stratejik liderin başarılı olmasında tüm çalışan personelin katkısı olduğu bilinen bir gerçektir (Doğan, 2007: 158).

Adair (2004: 93-94), yapmış olduğu araştırmalar neticesinde stratejik liderlik uygulamalarını, kendi geliştirdiği üç halka modeli ile ifade etmektedir (Şekil 1). Geliştirilen modelde stratejik bir liderden “ortak amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynaklarını geliştirmek” gibi bu üç temel rol beklenmektedir.



Şekil 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları: 3 Halka Modeli (Adair, 2004: 93)

John Adair’ in (2005), “Etkili Stratejik Liderlik” adlı kitabında tepedeki takımı kurmak ve burada stratejik liderin pozisyonu ile ilgili şöyle söz edilmektedir: “Bir stratejik liderlik pozisyonunda olduğunuzu ya da diğer bir ifadeyle, farklı bir teşkilatın liderliğinde bulunduğunuzu varsayalım. Liderlik sorumluluğunun tamamı size mi verildi, yoksa bu mesuliyeti, bir meslektaşınızla mı paylaşıyorsunuz? Britanya İşletme terminolojisine göre, yönetim kurulu başkanı ve başkan mısınız veya genel müdür müsünüz? Ya da bu unvanlardan sadece birine mi sahipsiniz?”

Örgütlerde performansın artırılması ve sektördeki rakiplerine karşı görece üstünlük sağlamaları konusunda rekabetçi bir avantaj sağlamak için deneyim ve kolektif bilginin de katkısıyla Charan

tarafından yeni ve farklı bir stratejik liderlik modeli geliştirilmiştir. Böylelikle örgütler mevcut işyerlerinde kurul vasıtasıyla etkili ve sürdürülebilir bir süreç oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu kurul vesilesiyle örgütler mevcut ihtiyaçlarını temin etmede ve öğrenmeyi gerçekleştirmede daha zeki ve yetenekli yöneticileri örgüte kazandırarak CEO (Chief Executive Officer)'lar arasında bir birliktelik sağlayabilirler. Bu çerçevede tüm bilgiler ışığında stratejik lider, bir örgütün üyesi olarak kabul gördüğünde ilgili yönetim kurulu ya da üst düzey yöneticiler örgütün üst yönetim takımıdır. Ancak bunlar kişisel bazda değerlendirildiğinde ise örgütün en üst düzey yöneticisi yani CEO olarak karşımıza çıkar (Akgemci, 2008: 518).

Stratejik liderlikle ilgili ampirik çalışmalar konusunda 21. yy damgasını vuran Pisapia (2009), stratejik liderliğin beş temel özelliği olduğuna vurgu yapmıştır. Pisapia'ya göre; diğer lider türlerinin olumsuz yönlerini kapatan ve onarıcı özelliğe sahip Dönüşümcü liderlik, yönetme ve çalışan üzerinde motivasyon sağlama becerisi sayesinde örgütte sürekliliği sağlayan Yönetmel liderlik, çalışma koşullarında genel kabul görmüş etik kuralların uygulanmasındaki göstermiş olduğu hassasiyet nedeniyle Etik liderlik, farklı görüşlere karşı uygulamış oldukları anlaşma stratejilerini yansıtan Politik liderlik ile örgüt çalışanları, diğer yöneticiler ve dış paydaşları ile kurulan olumlu ilişkilere dayalı İlişkisel liderlik, stratejik liderliğin en temel özelliklerini oluşturmaktadır (Akyüz, 2018: 54).

ICI' daki görevinden sonra Management Week'de yazı yazar Sir John Harvey-Jones lehte ve aleyhteki düşüncelerini şöyle ifade etmektedir: "Tepedeki görevin gerçekten iki kişiye bölünmesi veya bölünmemesi konusunda pek emin değilim. Yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük makamlarının tek bir kişide toplandığı birçok başarılı örnek gördüm. Aynı zamanda icra yetkisi olmayan bir başkanın bir genel müdürle uyumlu ve mutlu bir şekilde çalıştığı, az sayıda fakat yine de çok başarılı durumları da gözlemledim. Yönetim kurulu başkanlığı ve baş icra vazifesinin bir kişide toplanmasının görevi oldukça menfi bir şekilde etkileyeceğine şüphe yok. Dışarıya yönelik temsil görevi, zamanın israf edilmesine sebep olmakta. Şirketinizin imajını sunma konusunda ne kadar iyi tanınıyor ve başarılıysanız, sizden bunu yapmanız o kadar çok istenecektir (Adair, 2005: 138).

- **Tepe Yönetimi (CEO) :** Örgütlerde stratejik yönetim esas alındığında en üst düzey yönetici olan CEO'lar en temel ve en tepe noktadır. Günümüzde yöneticiler mevcut değişim döngüsünden kendilerini alıkoyamamaktadırlar. Örgütlerde iyi bir stratejik lider ya da CEO öncelikle kendisini iyi yönetebilen bir birey olmak durumundadır. Çağdaş yönetim tekniklerini kendisine kılavuz edinmiş ve zamanı etkin kullanarak yüksek verimliliği amaçlayan bir birey olması gereklidir. CEO ya da üst düzey tepe yöneticiler ilk olarak, tüm enerjisini içinde bulunduğu örgütün problemleri üzerine odaklanmalı ve bu kapsamda çözüm önerileri geliştirerek yeni fonksiyonel faaliyetleri birleştiren bir program uygulama yoluna gitmelidir. Böylelikle bu kapsamda tepe yöneticisi düşünülürse, stratejik yönetim sürecinin tüm unsurları kapsamında karar verme rolüyle iyi bir stratejist ve tahmin yeteneği rolüyle de küresel bir yönetici olmalıdır (Sevinç, 2009: 65).

CEO'lar (Chief Executive Officer) örgütlerde genel olarak üst düzey yönetim fonksiyonu görevini yerine getirirler. CEO'lar organizasyon üzerindeki tüm faaliyetlerden sorumlu kişilerdir. Kısacası CEO'lar, bir örgütün yönetiminden, yönetim kuruluna karşı sorumlu olan tek kişidir. CEO yapılanmasının yaygın bir şekilde kullanılmasının nedeni; diğer kıdemli üst düzey yöneticilerle arasında ayırt edici bir çizgi oluşturma isteğinden kaynaklanmaktadır. Örneğin idari işlerden sorumlu müdür, organizasyon içindeki işlerden sorumlu iken yine CEO ya raporlamakta CEO da organizasyonun içinde ve dışındaki olayları entegre etme, uzun dönemli sorunlarla ilgilenme, hükümetle ilgili ilişkiler ve yatırımcı birleşme ilişkilerinden sorumludur (Finkelstein, 2009: 148).

- **Yönetim Kurulu Başkanı:** Bu unvana sahip müdürler CEO kadar geniş sorumluluklara sahip değildirlirler. Fakat organizasyonun geniş bir kısmına takım ve kendi karar verme

yetkilerine sahiptirler. Departman müdürlerinin üzerindeki etki önemlidir. Çünkü günümüzde değişik departmanlara ayrılmış şirketlerde birçok stratejik inisiyatif alınmakta ve uygulanmaktadır. Yönetim kurulu başkanları, yönetim kurulunun hissedarları tarafından seçilerek üst yönetimin önerilerini onaylama mecrri olarak kabul edilmektedir. Bu noktada hissedarlar tarafından seçilirken örgütün tüm asli görevlerini yerine getirebilmesi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Finkelstein, 2009: 127).

- **Üst Yönetim Takımı:** Bu tip yöneticiler şirket içinde en çok yetkiye sahip kişilerdir. Üst yönetim takımları; stratejik liderlik teorisyenleri tarafından en çok etkiye sahip üst yöneticilerinin oluşturduğu organizasyonun en tepesinde yer alan CEO ve ona raporlayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetim takımı en çok sorumluluk ve yetki sahibi kişiler olduklarından üzerlerine düşen görevleri karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklığın üstesinden gelebilmek için örgüt hakkında oldukça geniş bir bilgi birikimine sahip olmaları gerekir. Bu yüzden örgütlerde görev alan üst yönetim takımının çalıştığı işletmenin vizyon, misyon ve yeteneklerine uygun, iyi bir tecrübeye sahip yöneticilerden oluşması önemli bir konudur. Bu durum örgütün geleceği açısından da önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu tip yöneticiler, örgüt içi yapı ile olduğu kadar örgüt dışı katılımcılar ile de etkin bir ilişki içinde bulunmalıdırlar. Etkin bir ilişki için gerekli olansa heterojen bir üst yönetim takımınıdır (Sevinç, 2009: 69).

3. STRATEJİK LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Literatürde stratejik lider tanımına ilişkin net bir görüş birliği olmaması nedeniyle stratejik liderlerde bulunması gereken özellikler konusunda da bir ortak düşünce bulunmamaktadır. Wheelen ve Hunger (1995)'e göre stratejik liderler olarak görülen bireyler, rehber ve direktör görevi üstlenerek örgüt ikliminin belirleyicisi olmalıdırlar. Bu doğrultuda stratejik liderlerin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Çoban, 2016: 30):

Stratejik liderler;

- ✓ İşletme için üstün bir amaç belirlerler. Belirlenen bu amaç/vizyon, işletme içindeki faaliyetleri ve olası çatışmaları yeni bir bakış açısına yöneltir. Emrinde çalışan bütün personele yapmış olduğu görev bölümü ve iş hakkındaki çalışmaların güncellendiği izlenimini verirken, işin ayrıntılarına takılıp kalmaktan ziyade işin tüm işletme üzerindeki etkilerinin görülebilmesini sağlarlar.
- ✓ İzleyenleri için yol gösterici bir rol modeldirler. Liderin davranışları ve giyim tarzı ile izleyenlerine örnek olması gerekmektedir. Liderin işletmenin amaç ve faaliyetleriyle ilgili davranış ve sahip olduğu değerleri oldukça net ve açıktır.
- ✓ Yüksek performans standartları belirlerler fakat eş zamanlı olarak bu standartları karşılayabilmek için izleyicilerinin yeteneklerine güven duyarlar. Bu bağlamda stratejik liderler koçluk/mentorluk rolü üstlenmektedirler.

Stratejik liderlik tanımını 1980'lerde ilk ortaya atan kişi olan Adair (2005: 100)'e göre stratejik liderlik için bulunması gereken üç temel unsur vardır. Bunlar; ekip çalışması ile hedeflere ulaşmak, ortak bir amacı başarmak ile bireyleri motive etmek ve geliştirmektir. Abell (2004)'e göre ise stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Bilgin, 2014: 48):

- ✓ Misyon, vizyon ve amaçlar doğrultusunda stratejileri belirlemek,
- ✓ İç ve dış çevre koşullarında mevcut stratejileri sürekli gözden geçirmek,
- ✓ Katılımcı anlayış doğrultusunda hareket etmek,
- ✓ Farklı sanayi kollarında faaliyet göstermek ve rakipleri gözlemlemek,
- ✓ İşletme için kısa ve uzun dönemde performansı artıracak stratejileri geliştirmek,
- ✓ Kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde fırsatları değerlendirmek.

Örgütlerde stratejik liderler, çalışmış olduğu işletmeyi ya da şirketi mevcut bulunduğu durumdan çok daha iyi bir konuma getirmek için çalışan ve bu konuda örgütte görev yapan tüm çalışanları kendi arkasından sürükleyebilen kişilerdir. Günümüzde çağdaş yönetim anlamında düşünüldüğünde ise stratejik liderlerden beklenen temel konu, örgütteki insan kaynaklarının etkili ve etkin kullanılması ayrıca liderin örgütü kritik yetkinlik düzeyine ulaştırmasıdır. Günümüzde 21. Yüzyılda örgütlerde görev alan stratejik liderlerin başarısını daha çok yenilikçi ve yaratıcı düşünerek ürün ve hizmetlerin ortaya koymaları ile entelektüel sermaye oluşturmaları etkileyecektir (<http://arsiv.ntvmsnbc.com>).

Ülgen ve Mirze (2004: 373)'ye göre stratejik liderlik; "işletmelerin ne yapmak istediğini, işlerin nasıl gittiğini ve gelecekte yapmak istediklerini nasıl yapacağını bilen yönetimlerin sergiledikleri çeşitli ve değişik davranış biçimleridir". Ülgen ve Mirze (2004:643)'ye göre ise stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Geleceği görebilmek,
- ✓ Vizyon yaratabilmek,
- ✓ Esnek olabilmek,
- ✓ Belirsizliklerle baş edebilmek,
- ✓ Çalışanları güçlendirebilmek,
- ✓ Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamak ve olumlu etkileyebilmek,
- ✓ İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmek,
- ✓ Paydaşlar ile iyi ilişkiler kurabilmek,
- ✓ Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
- ✓ Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

Yukarıda sıralanan tüm bu özellikler stratejik bir lideri diğerlerinden ayırmada önemli unsurlar olarak görülmektedir. Mevcut tüm bu özellikler örgütlerin stratejik açıdan geleceğine yön vererek onların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Vizyon, bir örgütün gelecekte nerede olacağını bir göstergesidir, yani resmidir. Eğer stratejik bir liderden başarı bekleniyorsa o liderin geleceği önceden iyi görebilmesi ve doğru tahmin etmesi gereklidir. Bu doğrultu da vizyon kavramını ele alacak olursak, gelecek için bugünden tedbirler alarak geleceği önceden görmek şeklinde tanımlamak mümkündür (Clayton, 1999: 153). Vizyon kavramı örgüt açısından değerlendirilecek olursa, örgütün gelecekle ilgili planladığı tüm hedeflerine doğru bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli olan tüm kaynakları aktif ve etkili bir şekilde kullanması anlamına gelmektedir. Örgütlerde iyi bir stratejik lider olunması için mevcut stratejik liderin çalışmış olduğu örgütü iyi tanınması, bütünüyle özümsemesi gerekir ancak bu sayede örgütün vizyon ve misyonunu diğer kişi ve kişilere aktarabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68).

4. STRATEJİK LİDERLİK FONKSİYONLARI

Stratejik liderliğin sahip olması gereken çeşitli kilit fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu kilit fonksiyonlar Ireland ve Hitt (1999) tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Sütçü, 2008: 69-71; Pajunen, 2006: 344-345):

4.1. Stratejik Kurgu

Stratejik kurgu fonksiyonunda işletenin neden var olduğu, amacı ve hedefleri ortaya konur. İşletmenin uzun bir zaman dilimi içerisinde nasıl bir konumda olacağı ve nasıl bir yol izlemesi gerektiği üzerinde kararlar alınır. Alınan kararlar üzerinden elde edilen hedeflerle ilgili bir kurgu ortaya çıkar. Oluşan kurgu iki bölümden oluşur. Bunlardan biri temel ideoloji diğeri ise hayal edilen gelecektir. Bu noktada temel ideoloji, örgütte çalışan bireyleri motive ederek, onların örgüt

içerisindeki çalışmalarının anlamlı çaba olduğunu ifade etmelidir. Hayal edilen gelecek ise çalışanların örgütten beklentilerini aşabilmeleri konusunda bir görev üstlenmelidir.

Tablo 1: En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları

En İyi Lider Davranışı	En Kötü Lider Davranışı	En İyi Lider Davranışı	En Kötü Lider Davranışı
Yapıcı geri bildirim yapar	Yapıcı geri bildirim yapar	Yapıcı geri bildirim yapar	Yapıcı geri bildirim yapar
Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,	Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,	Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,	Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,
Teşvik eder,	Teşvik eder,	Teşvik eder,	Teşvik eder,
Eleştiri yapar ve kabadır,	Eleştiri yapar ve kabadır,	Eleştiri yapar ve kabadır,	Eleştiri yapar ve kabadır,
Güvenilir,	Güvenilir,	Güvenilir,	Güvenilir,
Duyarlıdır	Duyarlıdır	Duyarlıdır	Duyarlıdır
Duyarsızdır,	Duyarsızdır,	Duyarsızdır,	Duyarsızdır,
Beklenti ve hedefleri nettir,	Beklenti ve hedefleri nettir,	Beklenti ve hedefleri nettir,	Beklenti ve hedefleri nettir,
Beklenti ve hedefleri net değildir,	Beklenti ve hedefleri net değildir,	Beklenti ve hedefleri net değildir,	Beklenti ve hedefleri net değildir,
Model insandır,	Model insandır,	Model insandır,	Model insandır,
İşleri sonuna kadar takip eder,	İşleri sonuna kadar takip eder,	İşleri sonuna kadar takip eder,	İşleri sonuna kadar takip eder,
İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,	İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,	İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,	İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,
Teknik yeteneği vardır,	Teknik yeteneği vardır,	Teknik yeteneği vardır,	Teknik yeteneği vardır,
Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,	Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,	Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,	Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,
Esnektir,	Esnektir,	Esnektir,	Esnektir,
Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,	Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,	Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,	Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,
Düzenlidir ve önceliklerini bilir,	Düzenlidir ve önceliklerini bilir,	Düzenlidir ve önceliklerini bilir,	Düzenlidir ve önceliklerini bilir,
İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,	İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,	İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,	İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,
Yetki devri veya paylaşımı kolaydır,	Yetki devri veya paylaşımı kolaydır,	Yetki devri veya paylaşımı kolaydır,	Yetki devri veya paylaşımı kolaydır,
Yetki devrinden kaçınır,	Yetki devrinden kaçınır,	Yetki devrinden kaçınır,	Yetki devrinden kaçınır,
Kendine ve astlarına güvenir,	Kendine ve astlarına güvenir,	Kendine ve astlarına güvenir,	Kendine ve astlarına güvenir,
Kendine ve astlarına güvenmez,	Kendine ve astlarına güvenmez,	Kendine ve astlarına güvenmez,	Kendine ve astlarına güvenmez,
Eşitlikçidir,	Eşitlikçidir,	Eşitlikçidir,	Eşitlikçidir,

Kaynak: Conlow, 1999 : 87

4.2. Stratejik Konumun Belirlenmesi

Stratejik konum belirlenirken stratejik liderlerin sormaları gereken bazı sorular vardır. Bunlar; “işletme hangi müşterileri hedef almalıdır? Hedef alınan müşterilere hangi ürün ve hizmetler önerilmelidir? Bu süreci işletme nasıl etkili bir biçimde yerine getirebilir?” Bu sorulara stratejik liderler cevap verirken yeni yollar keşfetmeli ve yeni hedefler ortaya çıkarmalıdır. Bu sayede başarıya ulaşabilmektedirler. Başarısızlık ise bu sorulara cevap ararken kesin olarak yapamadığımız seçimlerle beraber gelir.

4.3. Stratejik Kadro

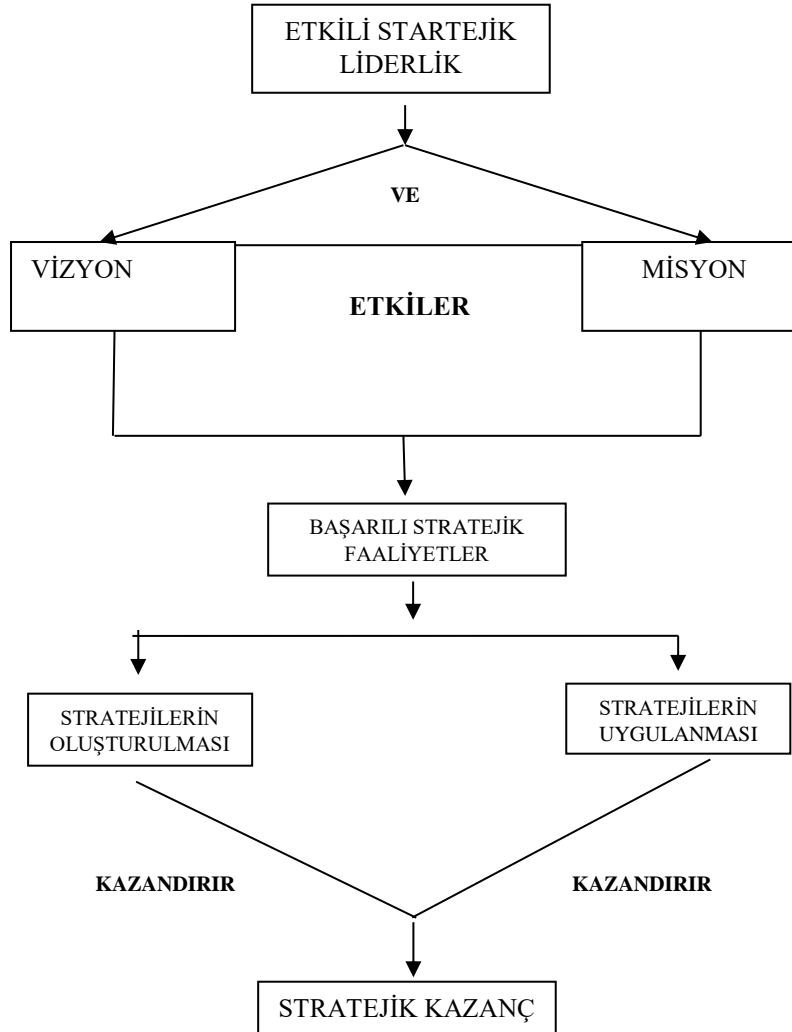
Stratejik yönetim için gerekli olan insan kaynağının seçilip geliştirilmesi ve bu insan kaynağının strateji ile bütünleştirilmesi fonksiyonudur. Bu süreçte bir işletmenin tüm yönetsel ve operasyonel kadrolarında çalışan çalışanların performansı, işletmelerin strateji kurgulama ve bu stratejileri uygulama ile ilgili elde edecekleri başarıları belirleyici bir faktördür.

4.4. Stratejinin Uygulanması

Anlaşıldığı gibi bir stratejinin başarıyla hayata geçirilmesi için, stratejiyi uygulayan liderin stratejik iş birimleri ve fonksiyonel düzey stratejileri açısından gerekli deneyim, bilgi ve yeteneğe sahip olması beklenir. Eğer stratejiyi uygulayacak liderimiz stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için yeterli değilse işletmenin sahip olduğu çalışanları doğru şekilde görevlendirmesi ve sahip olduğu liderler arasından uygun kişiyi seçmesi gerekir. Liderde bir değişime gidilecekse, eğer eksiklik eğitimden kaynaklanıyorsa bu eksikliği gidermek için eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Aynı zamanda ortama uyum sağlamayla beraber organizasyonu ve örgüt kültürünü tanıma gibi tekniklerden faydalanılarak değişimi kolaylaştırma gibi durumlar ortaya çıkar.

4.5. Stratejik Kontrol

İşletmenin dengeli ve uyarıcı bir stratejik kontrol sisteminin tesis edilmesi ve bu sistemin geliştirilmesi ile ilgili kilit fonksiyondur. Zira bir işletme gelecekte beklenen performans seviyesine erişebilmek, stratejilerin etkinliğini, güvenilirliğini test etmek ve süreci izleyebilmek için stratejik kontrol fonksiyonunu kullanmaktadır.



Şekil 2. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci
Kaynak: Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007).

4.6. Stratejik Kültür

Stratejik kültür, deontolojiye dayalı olan etkin bir örgüt kültürü tesis edilmesi ve bu kültürün tüm örgüt içerisinde yaygın hale getirilmesi fonksiyonudur. Güçlü bir örgüt kültürü; tüm örgüt tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar, semboller ve düşüncelerden meydana gelmektedir. Etkin bir stratejik lider; ortaya koyacağı yeni stratejilerin en iyi şekilde uygulanması için yapılması gereken değişikliklere yönelik çalışanlar tarafından sergilenebilecek olası negatif tutumları minimize etmekle ve bu değişikliklerin çalışanlar tarafından daha çabuk ve kolay kabul görmesini sağlamakla görevlidir.

5. STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmelerde Örgüt kavramı; farklı bölümlerin hiyerarşik bir otoriteye bağlı olarak, sorumluluk kavramı içerisinde ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yapılan iş birliğinin bütünü olarak ifade edilebilir (Kök ve Özcan, 2012:114). Bütün örgüt yapılarının temel amacı varlığını sürdürmek olup, iç ve dış çevrenin bu konudaki etkisi düşünüldüğünde örgütün çevresi ile kuracağı ilişkiler oldukça önemlidir. Söz konusu ilişki ağının doğru bir şekilde sağlanması konusunda örgütlerin

geliştireceği birçok yöntem bulunmaktadır. Bu noktada stratejik planlama yaklaşımı örgüt açısından büyük önem arz etmektedir (Gürer, 2006) strateji; örgütlerin hedeflerine ulaşılmasında rakiplerine karşı oluşturduğu planlar bütünüdür. Bu konuda farklı düşünen bazı liderler, örgütsel amaçlar ile stratejileri birbirine karıştırmaktadırlar. Oysaki amaçlar varılmak istenen hedefleri yani örgütün misyonunu, stratejik planlamalar ise amaca ulaşmadaki yolu tanımlamaktadır. Stratejik planların uygulanmasında her örgütün kendi yapısında uygun olarak farklı bir yol ve yöntem izlemektedirler (Daft, 2001: 57).

Günümüzde işletmelerin stratejik planlarında başarı sağlaması için örgütsel olarak güçlü bir yapıya sahip olmalarının yanında iyi bir lidere de sahip olmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle hemen hemen bütün örgütler bünyelerine uygun stratejik lider arayışına girmişlerdir. Stratejik liderler örgütlerinin bütünü üzerinde sorumluluk sağlayan işletme sahipleri, üst yönetimin tamamı veya yönetim kurulu üyelerinden oluşabilmektedir (Hitt ve diğerleri, 2007: 364).

Her şeyden önce bir örgütte stratejik liderin temel görevi, örgütün karşılaşacağı her türlü engeli aşacak yol ve yöntemler geliştirmesidir. Stratejik liderler, geliştirecekleri planlarda ayrıca örgütün yönetim ve organizasyon yapısını sağlamlaştırıcı adımları da beraberinde atan kişilerdir. Yönetim fonksiyonunu kullanılmasında stratejik liderler ön plana çıkmakta ve bu sayede çalışanları işyerine, işe karşı motive edici onları yönlendirici özeliği bulunmaktadır. Stratejik liderler içinde buldukları çevreyi ve olayları diğer yöneticilerden farklı algırlarlar. Bakış açılarındaki bu değişiklik, örgütün rakiplerine göre stratejik üstünlük sağlanmasındaki temel kaynağı oluşturmaktadır (Doğan, 2007).

Stratejik liderler temel sorumlulukları kapsamında örgütün doğru istikamette yol almasını sağlarlar. Bu ise çok yönlü düşünülmüş kapsamlı bir plan ve program dahilinde yapılması gereken, yani oldukça zor olan bir süreçtir. Teknolojik gelişmelerle karmaşık ve hızlı bir değişim sürecine giren örgütlerin, vizyon ve misyon hedeflerine uygun ve geliştirici uygun politikaları belirlemek, uygulamak oldukça zor ve zahmetli bir süreçtir. İşte normal bir yöneticinin yerine getirmesinin oldukça güç olduğu bu durumdan örgütler stratejik liderler sayesinde çıkmakta ve yollarına devam etmektedirler (Adair, 2005:159). Bu nedenle stratejik liderler örgütün faaliyette bulunduğu pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması konusunda önemli rol oynamaktadırlar (Mintzberg, v.d. 1998).

İşletmelerde yürütülen bütün plan ve programların amacı mali konuda başarı sağlamaktır. Örgütlerin bu konuda oluşturduğu stratejik planlarını yürütülmesinde yine liderin sahip olduğu özellikleri payı oldukça büyüktür. Stratejik liderler örgütün kısa dönemli finansal istikrarının korunması ve uzun süreli yapılan mali planlamaların güncel tutularak sürdürülebilir olması konusunda üstün becerilere sahip kişiler olarak örgütlerine büyük katkı yapmaktadırlar (Rowe 2001). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşmasında yine stratejik liderlerin büyük önemi vardır. Çalışanların yönetime katılmasını sağlayarak örgütte etkili ve verimli bir çalışma ortamı hazırlarlar. Çalışanın kendini tanımasına imkân tanıyacak uygulamalarla, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerine, iş yapma becerisini geliştirecek yöntemlerle kişisel gelişimlerini desteklerler. Stratejik liderlerin personel güçlendirme konusunda önemli bir özellikleri de personele gereken özgüveni aşılmalardır. Bu şekilde personel takım çalışması konusunda motive olmuş ve kendisini geliştirmiş olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2007: 505). Stratejik liderlerin aynı zamanda sahip oldukları yeteneklerle örgütlerde uygulanan toplam kalite uygulaması gibi stratejileri başarılı bir şekilde uygulayan ve yön verebilen liderlerdir (Aksu ve Taş, 2011: 355).

6. STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTLERE SAĞLADIĞI KATKILAR

Hinterhuber ve Friedrich (2002: 191)'in de dile getirdiği gibi, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri ve bu doğrultuda işletmelerinin değerini maksimize edebilmeleri, 21. Yüzyılın karmaşık, zorlu ve bilgiye dayalı olan küresel süreci içerisinde ne derece mücadele edebildiklerine bağlıdır. Zira örgütlerin bu süreçte hayatta kalabilmeleri için; dinamik ve

sürekli değişen çevre koşullarındaki fırsat ve tehditleri iyi analiz edebilmesi, yenilikçi ve esnek bir örgüt yapısının kurulması ile stratejik liderlik uygulamalarının ortaya konması gerekmektedir. Nitekim bir işletmenin çevresel koşulların fırsat ve tehditlerini analiz ederek inovatif ve esnek bir örgüt yapısını tesis etmesi de stratejik liderlik uygulamalarına ne ölçüde entegre olduğuna bağlıdır. Bu bağlamda stratejik lider; bir işletmede var olan tüm süreçleri etkili ve verimli kılarak, esnek bir örgüt sistemi yaratmak ve eş zamanlı olarak yenilikçi fırsatları ortaya çıkararak işletmeye değer sağlamaktadır (Taşdemir, 2017: 33).

Stratejik liderliğin ve bu kapsamda işletmelerde ortaya konan stratejik liderlik uygulamalarının işletmelere sağladığı katkıları kavrayabilmek için günümüz 21. yy stratejik liderlik uygulamaları, geçtiğimiz yüzyıl uygulamaları ile kıyaslanabilir. Bu doğrultuda karşımıza Tablo.2'deki gibi bir kıyaslama tablosu çıkmaktadır.

Tablo 2: 20.ve 21. Yüzyılda Stratejik Liderlik Uygulamaları Arasındaki Fark

20. y.y. Uygulamaları	21.y.y. Uygulamaları
Sonuç odaklıdır.	Sonuç ve süreç odaklıdır.
Duygularını denetleyebilir ve kendine güvenir.	Kibirlemeden kendine güvenir.
Bilgiyi edinmeye çalışır.	Bilgiyi edinmeyi ve bilgiyi örgüte fayda sağlayacak şekilde kullanmayı amaçlar.
Çalışanların yaratıcılıklarına rehberlik eder.	Çalışanların yaratıcılığını yönlendirmez ve besler.
Hiyerarşi tarafından iş akışları belirlenir.	İş akışları çalışma ilişkilerinden etkilenir.
Bütünlük önemlidir.	Eylemlere göre bütünlüğün önemi belirlenir.
Çalışanlardan saygı ister.	Çalışanların saygısını kazanmak için çaba sarf eder.
Farlılıklara tolerans gösterilir.	Farklılıklar yaratılır.
Çevresel değişime tepki gösterir.	Çevresel değişimi öngörmek için harekete geçer.
Büyük lider olarak görev yapar.	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak hizmet eder.
Çalışanları bir kaynak olarak görür.	Örgütsel vatandaşları kritik bir kaynak olarak görür.
Önceliği yerli zihniyetle işletmektir.	Önceliği küresel bir zihniyet işletmektir.
Çalışanların gelişimi için yatırım yapılır.	Örgütsel vatandaşların sürekli gelişmesine yönelik önemli ölçüde yatırım yapılır

Kaynak: Ireland ve Hitt, 2005: 74.

Stratejik liderliğin işletmelere sağladığı katkılar üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; stratejik yönetim sürecinde etkinliği sağlamak, işletmelere stratejik esneklik sağlamak ve rekabetçi üstünlük avantajı sunmaktır. Söz konusu üç boyut şu şekilde özetlenebilir (Paksoy, 2008: 31):

1. *Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinliği Sağlamak:* Stratejik liderlik vasıtasıyla işletmeler stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmektedir. Stratejik liderler olan üst düzey yöneticiler, işletmenin misyon ve vizyonunun oluşturulması aşamalarında rehber niteliğindedirler. Nitekim liderler işletmelerine uygun stratejik faaliyetlerini ortaya konmasını ve gelişimini kolaylaştırma gayesi içerisine girerler ve bu doğrultuda ortaya konan stratejilerin ne şekilde uygulanacağı hususunda karar alarak işletmenin sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük ile ortalamanın üzerinde kazanç sağlaması için birincil rol üstlenirler (Besler, 2004: 27). Bu bağlamda bir işletmede sadece analitik analizlerle başarı elde etmek etkinliği sağlamada yeterli olmaz. Zira büyük çaplı stratejiler genel olarak farklı ve yaratıcı beyinlerin mahsulüdür. Bu sebeple stratejik yönetim sürecinde stratejik bir lider büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 372).

2. *Stratejik Esneklik Sağlama:* İşletmelerin değişen rekabet koşullarını öngörerek bu koşullara hızlı yanıt verebilmesini ve buna dayalı olarak da rekabetçi üstünlük sağlamasını ve bu üstünlüğü idame ettirmesini sağlayan bir fonksiyondur. Bu bağlamda stratejik liderlik bir işletmeye arzulanan esnekliği sağlayabilecek en nemli unsurlardan birisidir. Stratejik liderlik vasıtasıyla bir işletme kendi faaliyetlerini değişime uyumlaştırma ve değişken büyüme avantajlarından yararlanabilme kabiliyetine sahip olmaktadır (Besler, 2004: 27-29).

3. *Rekabetçi Üstünlük Sağlama*: Porter (1980)'ın 5 Güç Analizinde dile getirdiği gibi; rekabetin şiddeti, alıcıların ve satıcıların pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi ve piyasaya giriş tehditleri bir işletmenin rekabetçi üstünlük sağlamasında etkili olan ve endüstri temelli rekabetin temelini oluşturan faktörlerdir. Bir işletme eğer uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük avantajı elde etmek istiyor ise bu beş unsuru ön planda tutarak rekabet stratejilerini (Porter'in jenerik stratejileri adını verdiği maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerini) belirlemelidir. Bu stratejilerin uygulanma aşamasında stratejik liderlerin sahip olduğu farklı düşünce, değer ve nitelikler devreye girmektedir. Bu açıdan stratejik liderler işletmenin rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında kilit rol üstlenmektedirler (Paksoy, 2008: 34-35).

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Teknolojik gelişmeler ve bilişim konusundaki uygulamaların örgütler üzerindeki etkileri nedeniyle, günümüzde işletmeler geleceği kestirmek ve önlem almak konusunda zorlanmaktadır. Belirsizliğin ve ekonomik dalgalanmaların fazlaca yaşandığı piyasalarda işletmelerin sıradan yöneticiler ile bu belirsizlikleri aşmaları mümkün olmadığından, sağlam adımlar atmalarını sağlayacak, düşünce ve planlamaları ile rakiplerine göre farklılık ortaya koyacak liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle de artık günümüzde hemen hemen bütün işletmeler stratejik liderler tarafından yönetilmektedir. Stratejik liderler küresel piyasaların gereklerini yerine getirme konusunda sahip oldukları özellikleri kullanan ve çalışanlarını bu doğrultuda en iyi şekilde motive edebilen liderlerdir.

21. yüzyılda modern yönetim konusunda geliştirilen farklı tekniklerin işletmeler tarafından yoğun bir şekilde uygulanması sonucunda artan rekabet koşulları, klasik yöneticilik ve liderlik kavramlarını yönetsel olarak yetersiz kalması bu konuda ciddi bir değişim ve dönüşümü zorunlu kılmış, stratejik liderler stratejik yönetimin önemli bir unsuru olmuşlardır. Stratejik liderlerin sadece işletme dış çevresine yönelik olarak değil, aynı zamanda çalışanlar konusundaki olumlu tutumları, davranışları, esnek olabilme ve öngörülü davranabilme özellikleri ile işletme içerisinde yaşanan problemlerin çözümünde uyguladıkları çok yönlü stratejilerin, olayların pozitif sonuçlanması açısından oldukça etkili olduğu söylenebilir.

Stratejik liderler sadece iyi bir yönetici değil aynı zamanda iyi bir eğitimci olarak da çalışanlarının gelişimine önem veren ve onları geleceğin liderleri olarak yetiştirmeleri artık günümüzde beklenen bir durum olmuştur. Bu şekilde çalışanlarla birlikte ortak bir vizyon ortaya konulması, işletmenin bütün hedeflerini benimsemelerini sağlanması, çalışanların karşılaştıkları fırsatlar ve tehditleri önceden sezmelerini sağlayacak öngörüğü aşılacak ve böylece problem oluşmadan ivedilikle çözüm üretebilmeleri mümkün olacaktır. Stratejik liderler çalışanlarından işlerin yapılmasında stratejiye uygun davranmalarını beklemesi, kontrollü bir şekilde yaptıkları işleri yakından takip etmesi, sorumluluk bilinci dahilinde hareket etmelerini istemesi, beklenen ve istenilen hedeflere fazlasıyla ulaşmasını sağlayabilecektir. Diğer taraftan stratejik lider çalışanların istekleri ile işletmenin amaçlarını çatıştırılmadan uygun bir şekilde örtüştürmeye çalışmalıdır.

Sonuç olarak stratejik liderler, örgütlerde sürdürülebilir rekabet avantajı veya devam ettirilebilir organizasyonel başarıyı sağlamaya odaklanmalıdır. Hızlı bir değişimin ortasında kalan bir lider organizasyonun başarılı bir şekilde devam edebilmesi için liderlik özelliklerini iyi kullanabilmesi gerekir. Ayrıca günümüz dünyasında yönetim konusunda sürekli bir yenilenme ve değişen koşullar olduğu düşünüldüğünde, stratejik liderler de her türlü planlamalarında ve hareketlerinde dinamik faktörlere bağlı olarak kendilerini yenileyebilmelidirler. Aynı şekilde stratejik liderler sadece işletme içi faktörlere değil işletme dışı faktörlere de yönelik stratejileri de değişime ayak uydurabilmelidir.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2004). "Etkili Stratejik Liderlik", Çeviren: S. Fatih Güneş. İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.

- Akgemci, T. (2008). "Stratejik Yönetim", Yenilenmiş 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara
- Akyüz, M. (2018). "Stratejik Liderlik", Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1/1, 45-66.
- Anello, E. (1992). "Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Değerler, Kurumlar ve Liderlik", Bahai Uluslararası Toplumu Sempozyumu Global Forum, s.9, Rio de Janeiro, Brezilya,
- Başer, H. (1998). "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim" Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, s.13, Yönetim ve Organizasyon Seminerleri, Konya.
- Besler, S. (2004). "İşletmelerde Stratejik Liderlik", Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Bilgin, G.D. (2014). "Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Liderlik: Uluslararası Operasyonlar Yürüten Türk Yardım Dernekleri Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Clayton, S., (1999). "Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim", Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 153.
- Conlow, R. (1999). "Yönetimde Mükemmellik", Alfa Yayıncılık, s.87, İstanbul.
- Çoban, Ö. (2016). "Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlilikleri ile Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R., L. (2001). "Organization Theory and Design", Sout-West College Publishing, Seventh Edition, Ohio.
- Doğan, S. (2007). "Vizyona Dayalı Liderlik", Kare Yayınları, İstanbul.
- Ergen, T. (2011). "Stratejik Liderlik Ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Erzurum.
- Finkelstein, S. (2009). "Strategic Leadership", Oxford University Press, New York
- Gürer, H. (2006). "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", Sayıştay Dergisi, 63: 91-105.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). "Upper Echelons: The Organization as A Reflection of its Top Managers", Academy of Management Review, N.1984/9, ss.193-206.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & Ireland, R.D. (2007). "Management of Strategy (International Student Edition)", China: Thomson South-Western.
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership", Academy of Management Executive, 19(4), 63-77.
- Koçel, T. (2007). "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd .Şti., İstanbul.
- Kök, S.B. & Özcan, B. (2012). "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2, 113-131.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). "Strategy Safari", Hertfordshire: Prentice Hall.
- Pajunen, K. (2006). "The More Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations", Leadership, 2, ss.344-345.
- Paksoy, A. (2008). "Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pisapia, J. (2009). “The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World”, NewYork: Information Age.

Sevinç, A.,A. (2009). “İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya. S, 61.

Sütçü, O. (2008). “Stratejik Liderlik”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Taş, F. Y. ve Aksu, A. (2011). “Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2011 ISSN: 1309 -8039.

Taşdemir, B. (2017). “Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Ankara

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 12, Sayı: 2. Ankara.

Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayıncılık, s.175, İstanbul.

İnternet Kaynakları

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/> Erişim Tarihi: 01.09.2018