

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE STRATEJİK LİDERLİK VE BİR UYGULAMA

HAZIRLAYAN

Ayşe Aslı SEVİNÇ

DANIŞMAN

Yrd.Doç.Dr.Mehmet DENİZ

MALATYA

2009

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma jürimiz tarafından Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN.....

ÜYE.....

ÜYE.....

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Adı Soyadı

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMININ KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1.1. LİDERLİKLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	3
1.2. LİDERLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	11
1.3. POTANSİYEL LİDERLER İÇİN TEMEL ÖZELLİKLER.....	15
1.3.1. İyi Bir Hafızaya Dayanan Akışkan Zekâ.....	16
1.3.2. Yoğun Merak ve Bilgi Arzusu.....	17
1.3.3. Net ve Güçlü Değerlere Dayanan Davranış Tarzı	17
1.3.4. Yüksek Düzeyde Kişisel Enerji	18
1.3.5. Sürekli Büyümeye Yönelik Yetenek, İstek ve Vizyon	18
1.3.6. Başkaları ile Etkin Duygu ve Düşünce Aktarımına Dayanan Haberleşme Becerileri	18
1.3.7. Kendini İzleyenlerin Mutlu Hissetmelerine İmkân Verecek Çekicilik Özellikleri.....	19
1.7.8. Geçmişteki Liderler Etkili Bir İlham Kaynağıdır	19
1.4. LİDER VE YÖNETİCİ.....	22
1.4.1. Yönetici Kavramı.....	22
1.4.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler.....	23
1.4.3. Liderlerle Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler	24
1.5. LİDER ÇEŞİTLERİ	28
1.5.1. Otoriter Lider	28
1.5.2. Demokratik- Katılımcı Lider	30

1.5.3. Liberal Lider	32
1.5.4. Karizmatik Lider	33
1.6. EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	34
1.6.1. Özellikler Yaklaşımı	34
1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	35
1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları	35
2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları	37
1.6.3. Blake ve Mounon' un Liderlik Yaklaşımları.....	39
1.6.4. McGregor' un X ve Y Teorileri.....	41
1.6.5. Likert' in Sistem 4 Modeli.....	42
1.6.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı	43

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

2.1. STRATEJİNİN ANLAMINI.....	51
2.2. STRATEJİ KAVRAMININ KAPSAMI	52
2.3. STRATEJİNİN ÖZELLİKLERİ.....	54
2.4. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI.....	56
2.5. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI	60
2.6. STRATEJİK LİDERLİĞİN KAPSAMI	63
2.6.1. Tepe Yönetimi (CEO)	65
2.6.2. Yönetim Kurulu Başkanı	68
2.6.3. Üst Yönetim Takımı	69
2.7. STRATEJİK LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	74
2.8. STRATEJİK LİDERLİK FONKSİYONLARI.....	77
2.8.1. Stratejik Kurgu	77
2.8.2. Stratejik Konumun Belirlenmesi.....	79
2.8.3. Stratejik Kadro	79

2.8.4. Stratejinin Uygulanması	79
2.8.5. Stratejik Kültür	80
2.8.6. Stratejik Kontrol	80
2.9. STRATEJİK LİDERLİK YOLUNDA KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR.....	80
2.10. ÖRGÜTLERDE ETKİN STRATEJİK LİDERLİK OLUŞTURMA.....	84
2.11. İDEAL BİR YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	85
2.12. STRATEJİK LİDERLİK BECERİLERİ.....	88
2.12.1. Stratejik Düşünme	89
2.12.2 Stratejik Davranış	93
2.12.3. Stratejik Etkileme	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK BECERİLERİ

3.1. AMAÇ.....	101
3.2.METODOLOJİ.....	101
3.2.1.Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	101
3.2.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	101
3.2.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri.....	102
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	102
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	103
3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	103
3.4.1.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	103
3.4.1.2. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	104
3.4.1.3. Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.	104
3.4.1.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	105

3.5. STRATEJİK LİDERLİK YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN BULGULARIN İNCELENMESİ.....	105
3.5.1. Stratejik Liderlik Yeterliliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	105
3.5.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği.....	109
3.5.3. Normallik Varsayımı.....	109
3.5.4. Cinsiyete Göre Stratejik Düşünme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	110
3.5.5. Yaş Gruplarına Göre Stratejik Düşünme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	111
3.5.6. İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Düşünme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	113
3.5.7. Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Düşünme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	114
3.5.8. Cinsiyete Göre Stratejik Davranış Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	115
3.5.9. Yaş Gruplarına Göre Stratejik Davranış Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	116
3.5.10. İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Davranış Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	117
3.5.11. Eğitim durumuna göre Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farkın incelenmesi.....	118
3.5.12. Cinsiyete göre Stratejik Etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farkın incelenmesi.....	120
3.5.13. Yaş Gruplarına Göre Stratejik Etkilenme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	121
3.5.14. İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Etkilenme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	122
3.5.15. Eğitim Durumuna Göre Stratejik Etkilenme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	123
3.5.16. Cinsiyete Göre Stratejik Liderlik Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	124
3.5.17. Yaş Gruplarına Göre Stratejik Liderlik Yeterliliğini Değerlendirme	

Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	125
3.5.18. İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Liderlik Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	126
3.5.19. Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Liderlik Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	127
3.5.20. Stratejik Düşünme Yeterliliği, Stratejik Davranış Yeterliliği ve Stratejik Etkilenme Yeterliliği Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi	128
SONUÇ VE ÖNERİLER	130
KAYNAKÇA.....	132
EK:ANKET FORMU	136

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması.....	27
Tablo 2.1: En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları	78
Tablo 3.1: Cinsiyete Göre Dağılım.....	104
Tablo 3.2: Yaş Gruplarına Göre Dağılım	104
Tablo 3.3: İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılım	104
Tablo 3.4: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım	105
Tablo 3.5: Likert Ölçeği Değer Tablosu.....	106
Tablo 3.6: Stratejik Liderlik Betimsel İstatistikler	106
Tablo 3.7: Araştırmanın Güvenirliği.....	109
Tablo 3.8: Normallik Sınaması.....	110
Tablo 3.9: Cinsiyete Göre Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyleri Rankları	111
Tablo 3.10: Cinsiyete Göre Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Farklılığı.....	111
Tablo 3.11: Yaş Gruplarına Göre Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	111
Tablo 3.12: Yaş Grubu - Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	112
Tablo 3.13: İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	113
Tablo 3.14: İşletmede Çalışma Süresi - Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	113
Tablo 3.15: Eğitim Durumuna Göre Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	114
Tablo 3.16: Eğitim Durumu - Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları	114
Tablo 3.17: Cinsiyete Göre Stratejik Davranış Yeterliliği Değerlendirme Düzeyleri Rankları	115
Tablo 3.18: Cinsiyete Göre Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Farklılığı.....	116
Tablo 3.19: Yaş Gruplarına Göre Stratejik Davranış Yeterliliği Düzeyleri	

Rankları	116
Tablo 3.20: Yaş Grubu - Stratejik Düşünme Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	117
Tablo 3.21: İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Davranış Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	118
Tablo 3.22: İşletmede Çalışma Süresi - Stratejik Davranış Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	118
Tablo 3.23: Eğitim Durumuna Göre Stratejik Davranış Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	119
Tablo 3.24: Eğitim Durumu - Stratejik Davranış Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	119
Tablo 3.25: Cinsiyete Göre Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyleri Rankları.....	120
Tablo 3.26: Cinsiyete Göre Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Farklılığı	120
Tablo 3.27: Yaş Gruplarına Göre Stratejik Etkileme Yeterliliği Düzeyleri Rankları	121
Tablo 3.28: Yaş Grubu - Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	121
Tablo 3.29: İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	122
Tablo 3.30: İşletmede Çalışma Süresi - Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	122
Tablo 3.31: Eğitim Durumuna Göre Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	123
Tablo 3.32: Eğitim Durumu - Stratejik Davranış Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları	123
Tablo 3.33: Cinsiyete Göre Stratejik Liderlilik Yeterliliği Değerlendirme Düzeyleri Rankları	124
Tablo 3.34: Cinsiyete Göre Stratejik Liderlilik Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Farklılığı.....	124
Tablo 3.35: Yaş Gruplarına Göre Stratejik Liderlilik Yeterliliği Düzeyleri	

Rankları	125
Tablo 3.36: Yaş Grubu - Stratejik Liderlik Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	125
Tablo 3.37: İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Liderlik Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	126
Tablo 3.38: İşletmede Çalışma Süresi - Stratejik Liderlik Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları.....	126
Tablo 3.39: Eğitim Durumuna Göre Stratejik Liderlik Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları.....	127
Tablo 3.40: Eğitim Durumu - Stratejik Liderlik Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları	127
Tablo 3.41: Stratejik Düşünme, Stratejik Davranış, Stratejik Etkilenme Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1.1.: Ohio State Liderlik Yaklaşımı	36
Şekil-1.2. : Blake-Mouton'un Yönetmel Şebekesi.....	40

ÖZET

Stratejik liderlik, çağdaş yönetim dünyasında yadsınamaz bir olgu olarak gündem oluşturmaya başlamıştır. 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. Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir. Stratejik liderlik konusunu kapsamlı bir şekilde ortaya koyan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı; ikinci bölümde stratejik lider kavramı ve stratejik liderlik becerisi; son bölümde ise yapılan çalışmayı desteklemek amacıyla bir analiz çalışması yapılmış sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Stratejik liderlik, Stratejik liderlik becerisi

ABSTRACT

Strategic leadership, an undeniable fact in the world of modern management has begun to create the agenda. Strategic leadership is creating the understanding of strategic management, so is shaping the future as well as foreseeing it. In addition, strategic leadership is providing the necessary and the quick strategic changes within the complex global competitive environment, by authorizing the employees and managers, by directing them to innovative and creative goals which are in line with the corporate vision. Strategic leadership is about moving a corporation forward and influencing other people to follow this movement. This study which is analyzing the strategic leadership in a comprehensive manner consists of three parts. The first and the second part of the study is analyzing the concepts of leadership, strategic leader and strategic leadership skills consecutively. In the final part, there is an analysis work has been made to support the first two parts, and its results have been evaluated.

Keywords: Leadership, Strategic leadership, Strategic leadership skills

GİRİŞ

Yaşamın her alanında karşımıza çıkan değişim, insanı ve insanla ilgili olan her şeyi farklılaştırmaktadır. Çevrede, genetikte, malzemedede, elektronikte ve bilgide devrimlere yol açan değişim, örgütleri geleceğin pazarlarına yoğun bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır.¹ Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak örgütün sahip olduğu lidere bağlıdır. Lider ne kadar iyi donanımlara sahip olursa, ne kadar iyi stratejiler belirlerse örgüt için o kadar iyi sonuçlar doğurur. Gelecekte var olabilmek için verilen mücadelenin yaşamsal önem taşıyan en kıymetli adımı, pazarın ve sektörün geleceğini önceden görebilmektir. Değişim o kadar hızlıdır ki teknolojik gelişmeleri, demografik özelliklerdeki farklılaşmaları, yasal düzenlemeleri ve yaşam tarzlarına yansımalarını, yeni sosyolojik eğilimleri rakiplerinden daha önce anlayamayan liderlerin kontrolündeki işletmelerin gelecekte var olma şansları hemen hemen yoktur. Demografik değişim, küreselleşme ve sürdürülebilirlik konuları dünya liderlerinin desteğe ihtiyaç duydukları konulardan birkaçını oluşturmaktadır. Organizasyonların büyüüp gelişebilmeleri, sürekli değişime ayak uydurabilen korkusuz liderlerle mümkündür.² Liderin sektörün geleceğini görmesi, önceden planlama, ulaşma ve pazardaki liderliği ele geçirme fırsatlarını beraberinde getirir. Önemli olan, gelecek gelmeden onu görebilmek, bu doğrultuda geleceği bugünlerden adım adım planlayarak hedefe kenetlenilebilmektir.

Günümüzde yaşanmakta olan yoğun rekabet ortamında organizasyonların bir şekilde başarıya ulaşabilmeleri için karşı karşıya kaldıkları tehditlerden sıyrılabilmesi, fırsatları ise avantajlara dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin fırsatları ve karşılaşılabilecekleri tehlikeleri önceden görebilmesi ve kendilerini geleceğin belirsizliklerine hazırlayabilmeleri için dinamik stratejiler oluşturmaları ve oluşturmuş oldukları bu stratejileri ısrarlı bir şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Strateji kavramı son yıllarda tüm toplumlarda sıkça söz edilen bir kavramdır. Strateji bireysel, kurumsal ve organizasyon yapılanmasında hayatta kalmanın, varlığı devam ettirmenin, büyümenin ve gelişmenin en önemli gereklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji geleceği ilgilendirmektedir. Bugünü de kapsayan yarınları konu edinmektedir. Stratejik liderlik, çağdaş yönetim dünyasında yadsınamaz bir olgu olarak gündem oluşturmaya başlamıştır. Günümüzde, stratejik liderler tarafından yönetilen örgütlerin, amaçlarına daha kolaylıkla ulaşabilecekleri kabul görmektedir. Bu tarz yönetim

¹ AKYÜZ, Ö. F., “2001. Değişim rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 172

² <http://www.haberturk.com/ekonomi/haber/182610-Beyin-avciları-2-bin-Turku-takibe-aldi.aspx> 29.10.09

uygulamaları sergileyen liderlerin, örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile sürdürülebilir ilişkiler içinde olmaları örgütsel başarının temel kaynağı olarak algılanmaktadır. Stratejik bir lider olmak için liderlerin sahip olması gereken belli başlı özellikler vardır³. Bunlardan biri stratejik düşünmedir. Stratejik düşünme; bir liderin kendinin farkında olması aynı zamanda içinde bulunduğu örgütün vizyonun, misyonunun farkında olması, ileriye görebilmesi, karmaşık durumlara basit ve farklı çözümler üretebilmesiyle mümkündür. Stratejik düşünme, şirketin nereye gelebileceği, nereye gelmesi gerektiği hakkında vizyon sahibi olabilmeyi gerektirir, şu andaki ve gelecekteki şirketi etkileyebilecek trendler ve değişimler için, iç ve dış ortamı inceleyerek şirketin zorluklarını ve fırsatlarını algılamaya yeni yollar sunar. Stratejik liderlikte önemli noktalardan biri de stratejik davranış sürecidir. Stratejik davranış süreci yapılırken şirketler içinde buldukları durumun analizini yaparak kendilerine uygulamaya koymak için net hedefler belirlemelidirler. Diğer bir liderlik özelliği de stratejik etkilemedir. Stratejik etki, liderlerin, organizasyonun stratejik yönü ve öğrenimine nasıl katkı sağladığıdır. Fakat organizasyonların boy gösterdiği bu düzensiz çevrede liderler için planlama yapmak, o çevrede tutunmak ve stratejilerini yerine getirebilmek oldukça zorlaşır. Organizasyonda ve bu organizasyonlarda çalışan insanlar en iyiye adapte olmalı bunu öğrenmeye çalışmalıdır. Stratejik etkileme süresince onlara liderlik etmek sonu olmayan bir çalışmadır.

Stratejik liderlik konusunu kapsamlı bir şekilde ortaya koyan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı; ikinci bölümde stratejik lider kavramı ve stratejik liderlik becerisi; son bölümde ise yapılan çalışmayı desteklemek amacıyla bir analiz çalışması yapılmış sonuçları değerlendirilmiştir.

³HUGHES, Richard L, (2005), **Becoming a Strategic Leader**, Jossey-Bass Imprint, San Francisco, s. 17

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMININ KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Lider deyince akla genellikle askeri, siyasi ve spor takımlarının başını çekenler gelir. Atatürk ve Fatih Terim liderlik konusunda belki de ülkemizde akla gelen ilk isimlerdir. Liderlerin genellikle net bir hedefleri ve bu hedefe ulaşmak için planları vardır. İnsanlar rast gele lider olmazlar. Ünlü Amerikan başkanı Eisonhower liderlik konusunu tarif ederken bir parça ip kullanırdı. İpi masaya uzun uzadıya yatırır ve sonra da eliyle ipi çeker ve şöyle derdi “ipi nereye çekerseniz gelir ama onu itmeye çalışırsanız hiçbir şey olmaz”. Bu çok anlamlı bir yaklaşımdır. Bu söylemden anlaşılan odur ki liderlik itip kakma ile olmaz sürükleyici olmak gerekir. ⁴

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlanabilir.⁵Bu bölümde çeşitli yönleriyle liderlik kavramına yer verilerek liderliğin kapsamının ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmış olup; yine çeşitli düşünürler ve kurumların liderlikle ilgili vermiş oldukları tanımlar belirtilerek kapsamla bir bütünlük oluşturulması amaçlanmıştır. Liderlik konusunu anlayabilmek için öncelikle bir kuruluş veya görev grubunun müştereken kararlaştırdıkları ve elde edilmesine söz birliği yaptıkları idari hedeflere bir tek insan vücudundaki gibi dengeli sistemlere benzeyen ahenkle gidişlerini göz önüne getirmekte fayda vardır. Zira birden çok insanın aynı hedefleri elde etmek için bir araya gelmeleri olayı bir grubu ve diğer bir deyimle bir organizasyonu meydana getirmektedir.⁶ Liderlik, insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyeti olarak tanımlanabilir; liderin arkasında belli bir beyin gücü de olmalıdır. Liderlik sadece komutanlık otoritesi değildir, ihtiyaç gereği olarak sıradan bir kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini de ihtiva eder. Sadece zaman elverişli olduğunda bir kişi hak ettiğine

⁴ YALÇINDAĞ Arzuhan Doğan, Tüsiad Yönetim Kulu Başkanının Bahçeşehir Üniversitesi Global Liderlik Forumu Açılış Konuşması, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul www.tusiad.org ,26.10.2009

⁵ EREN, age, s.286

⁶ GÜNDÜZ, Nihat Liderlik Ders Notu (Teksir), Ankara, 1992, s.2

kavuşur. Liderlik bu bakımdan çağdan çağa değişebilmekle birlikte bir liderin vasıfları aynıdır.⁷

Lyndall Urwick liderlik için "eğer bir organizasyonda oradaki insanları görevlendirebilecek mevkide bir veya birkaç kişi yoksa o zaman organizasyonun var olduğunu anlamak imkânsız olur. İşletmedeki lider, orada çalışan elemanların işlerini koordine edecek ise, bu durumda bir takım yetkiye de sahip olması gerekir. Çünkü gerekli kararların alınması ve böylece organizasyonu amaçlarına ulaştırmak üzere bazı hareketlere geçilmesi lazımdır. Lider, değişik alternatifler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi organizasyonu için yararlı olduğuna karar verir. Verdiği kararları yürütmek amacıyla, ya doğrudan doğruya bunun uygulaması için emir verecek veya kendine ait yetkinin bir kısmını, nezaret hiyerarşisinin daha alt kademelerindeki liderlere devredecektir," diyerek liderin organizasyondaki pozisyonunu ifade etmiştir.⁸

Liderlik, toplumsal olayları denetleme süreciyle uğraşan bir grupta, bir ya da birden çok bireye ayrılmış bir alandır, öteki insanların gücü bu bireylerde toplanır. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından ve isteklerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne kanalize eder.⁹

Liderlik beşeri münasebetlerin en iyi şekilde tezahürüne imkân verir. Akıl ve mantığın hâkim olduğu kuvvetli bir iş gücü yaratır, işbirliğinin ahenkle teessüsünü sağlar. Ne yapacağını bilen, ne yaptığının farkında olan, bir personel felsefesi meydana getirir. Devamlı bir ilerleme şansı yaratır. Kısaca liderlik rasyonel çalışmanın, verimin ve üstün vasıf-neticelerin kaynağıdır.¹⁰ Böylece liderliğin kapsamının ne olduğu konusunda genel anlamda bir fikre sahip olunmaktadır. Bu fikri destekleyecek ve tamamlayacak olan liderliğin çeşitli tanımları da aşağıda ifade edilmiştir: liderlik kavramı, ilk çağlardan beri birçok yazarın ve kişinin ele aldığı bir kavramdır.

E.White Bakke'e göre; "bir kuruluşa mensup kişilerde şahsi teşebbüs ve yaratıcı düşüncüyü geliştirmek liderlik" demektir.

⁷ ADAİR John,2004, **Etkili Stratejik Liderlik**, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, s 56.

⁸ KOÇER Melih, İşletmede Beşeri Münasebetler Ders Notları, Ankara: 1992, ss.196-197

⁹ TURGAY Ergun, **Türk Kamu Yönetirinde Önderlik Davranışı**, Ankara: TODAİ Yayınları No.191, 1981,s.7

¹⁰ ZOGA, Ergun, "İdarecilik ve Sanatı", Sevk ve İdare Derneği, 3. Baskı, İstanbul, 1973, s.331

Keith Davis'e göre: Lider toplumun, teşkilatın ve ferdin amaçları karşısında insanları en yüksek güçlerini ortaya koyacak şekilde yöneten kimsedir. .

Mary Parker Follett ise liderlik için:"Baştaki kişinin diğerlerine emir vermesi değil, onun grubun hayatını yaşaması ve bu suretle kuruluş amacına göre durumdan müştereken emir almaları ve böylece grubun üstünde değil, içinde ve arasında yetki meydana getirmesidir," ifadesini kullanmıştır. Modern anlamda liderlik, baştaki kimsenin tutum ve niteliklerini kuruluşa mensup kişilerden her birinde meydana getirmek ve böylece grup halinde çalışan bir kişiler bütünü teşkil etmektir. Diğer bir deyimle, bir kuruluşun amacını elde etmesi için ahenkli grup ihtiyaçlarının bir parçası demek olan kişisel ihtiyaçları cevaplandırarak her kişinin görevini devamlı şekilde başarması ortamını yaratmak ve böylece kişisel gayretleri grup gayreti haline getirmek liderlik demektir.

Ünlü organizatör Brech liderlik anlamı ile Fayol'un yönetim görevlerinden biri olarak ele aldığı kumanda teriminin eşit manalı olduğuna değinmekte ve "bir kuruluşun bütün kişilerinin iş yükünü en verimli bir şekilde taşımalarını sağlamak, herkesin grup ve görev için varını yoğunu ortaya koymasını gerçekleştirmek, verilen işlerin tam yapılmasını sağlamak ve tam kapasite ile amaç için çalışmayı temin etmek liderliktir" demektedir.

Joseph D.Cooper'a göre liderlik: Bir kuruluştaki mevcut kişilerin o kuruluş için en uygun kararlar vermesine uygun bir ortam meydana getirmektir. Böylece herkes kuruluş menfaatlerinin kendi menfaatlerini gerçekleştiren durumda olduğunu benimsemiş olur. Karar verme konusunda böyle verimli bir durum meydana getirmek istenen en dinamik bir sonuçtur.¹¹

Liderlik etmek, liderlik ve lider kelimelerinin Anglo-sakson kökü "yol" ya da "yön" anlamına gelen "lead" dir. Akademik anlamda liderlik kelimesi dünya literatürüne 14.yy.da girmiş olmasına rağmen son iki yy.da sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflere ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır.1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

¹¹ GÜNDÜZ Nihat, **Liderlik Ders Notu** (Teksir), Ankara, 1992, s.2

- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
- Liderlik karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
- Liderlik organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır.
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir.

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü gibi tanımların birleştiği nokta genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır.¹²

Lider içinde bulunduğu topluluğa belirlenen amaçlar doğrultusunda etkili bir şekilde yol gösterendir. Liderliğin tanımı için Askeri Liderlik Talimnamesinde ise şu ifadelere yer verilmiştir, liderlik teriminin pek çok tanımları vardır. Bu tanımlar iki ortak elemana sahiptirler: sahip olduğu görevin etkili şekilde yapılması ve liderin topluluğu etkilemesi, yön vermesidir. Bu tanımları ortak bir noktada buluşturursak liderliği: "örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda insanları etkileme yöntemi" şeklinde tanımlamak mümkündür.

Lider emrinde çalıştırdığı kişileri amaçlar doğrultusunda onlara yol gösteren kişidir. Liderlik şu üç şeyi ifade eder.

- Kadroyu simgeler (Belli bir yöneticilik kadrosunu işgal eden kimsenin aynı zamanda lider olduğu da düşünülebilir.)
- Bir kişiyi karakterize eder.
- Bir davranış kalıbını simgeler.

Buna göre lider başkalarının davranışını etkileyebilen kişidir ve liderlik bir sanattır.

İnsanları yönetmek ve yönetilmek diye kısımlara ayırırsak, bir kısım yönetilmeyi diğer kısım ise yönetmeyi ister. Lider bu bakımdan çeşitli güçlere sahip olan kimsedir. Bu güçler:

- Ödüllendirme gücü,

¹² ZEL Uğur,2006, **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara, s.110

- Cezalandırma ve zorlama gücü,
- Astları tarafından itaat edilme gücü,
- Belirli bir konuda uzmanlaşmış olduğundan uzmanlık gücü vardır.

Bir konu alanında yeterli bilgisi vardır. Bu bakımlardan da liderliğe: "Bir insanın planları veya kararları eyleme dönüştürme sanatıdır." diyebiliriz.

Liderlik konusunda yazan bazı öncü yazarlar, liderliği, "grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktası" olarak tanımlamışlardır.¹³

Lider teşkilat ve beşere ait yalnız maddi ve somut vasıtaları değil ve aynı zamanda beşeri teşkilat hayatıyla ilgili manevi ve soyut değerleri ve unsurları da harekete geçiren kimsedir.

Liderlik; ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirleyen bir birey arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Bu tanımdan liderliğin bir işlev olduğunu, bu işlevin grubu, lider ile onu izleyen diye ikiye ayırdığını, işlevin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi için lider ile izleyicileri arasında iyi ilişkilerin kurulması gerektiğini çıkarmak mümkündür.¹⁴

John Adair' in Etkili Stratejik Liderlik adlı kitabında ordudaki liderliğe değinilmiş ve bu liderlik çeşiti hakkında üç teoriyle karşılaşılmıştır. Bu üç teoriden ilki " vasıflar ve özellikler yaklaşımı", diğeri ise " görev yaklaşımı", sonuncu teori ise "şartlar" dır. İlk teoride liderliğin vasıflarından ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu teoriye göre bir liderin sahip olması gereken vasıflar şunlardır;

- Karar verme kabiliyeti,
- Enerji,
- Öz güven (itimat),
- Kararlılık,
- Numune olmak,

¹³ TURGAY Ergün, a.g.e., s.8

¹⁴ TOSUN Kemal, (1992), **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınevi, İstanbul, s.243

- Azimli cesaret,
- Kriz anında soğukkanlılığı koruma,
- Adalet anlayışı,
- İnsancılık,
- Girişimcilik,
- Emre itaat,
- Sadakat,
- Vazife anlayışı,
- Mizah anlayışı,
- Mesuliyeti üstlenme kabiliyeti,
- Fiziki zindelik,
- Coşku.

Bazı psikologlar tarafından, gerçek bir liderin sahip olması gereken özellikleri içeren liderlik vasıfları katalogu reddedilmiştir. Çünkü bir liderin sahip olması gereken özelliklerin şartlara göre değiştiği görüşü üzerinde durulmuştur. Evrensel vasıfların mevcut olmadığı her şeyin, belli bir durum içerisinde liderde hangi niteliklere ihtiyaç duyulduğuna bağlanmıştır. Bu nedenle Vasıflar Yaklaşımı'nın akli ve hissi yönlerden reddedilmiştir.

William H. White "topluluk liderliği" kavramını "The Organization Man" (1955) adlı kitabında şu şekilde anlatmaktadır: "Otoriterliğe muhalefet liderliğe muhalefet haline gelmektedir. Topluluk doktrininde, güçlü şahsiyete çok büyük bir şüphe ile bakılmaktadır. Yardımı dokuna kişi, doğrudan geminin omurgasında duran kişidir; fikirleri (tam manasıyla önyargıları) olan kişi ise ya bir tarafa meyil eder ya da daha da kötüsü, dümene yönelir."

Amerika' da topluluk liderliği "topluluk laboratuvarları" olarak bilinen araştırma ve eğitim amaçlı yapay şartlarda etkili olabiliyorken, gerçek çalışma dünyasında etkili olamamıştır. Bu hakikati ilk görenlerden biri Douglas McGregor'du. Kendisi Massachusetts Teknoloji Enstitüsü' nün (MIT) eski psikoloji profesörü ve The Human Side Of Enterprise

(1960) isimli, geniş kitleleri etkilemiş olan kitabın yazarıdır. McGregor 1948 yılında Antioch Üniversitesi'nin rektörlüğüne getirildiğinde, orada bir üniversite rektörü olmanın şahsi liderliğin tatbikatı olduğunu öğrenmiştir.

Warren Bennis, Leaders (1985) isimli kitabıyla, kurumsal liderlere olan ilginin yeniden canlandırılmasına en çok katkıda bulunan kişi olmuştur. Bu ekolün başlıca katkısı, liderlik ve vizyon arasındaki bağlantının vurgulanmasında yatmaktadır. Kendilerine has liderlik geleneklerine sahip olan Amerikan Harp Akademisi West Point ve Britanya Kraliyeti Sandhurst Askeri Akademisi gibi enstitülerde askeri sahada görev yapan kişiler Vasıflar Yaklaşmasını asla terk etmemişlerdir. Nitekim söz konusu anlayış Xenophon' a kadar geriye gitmektedir. Zira o da ideal bir liderin özelliklerini, itidal, adalet, sağduyu, yumuşak başlılık, pratik zekâ, insancılık, ince düşünme, sempati, yardım severlik, cesaret, asalet, cömertlik ve saygılı olmak olarak bir listeye dökmüştür.

Sandhurst'te ana liste General Slim tarafından liderlik üzerine verilen bir dersten gelmektedir. Onun ortaya koyduğu vasıflar, cesaret, yönlendirme gücü, muhakeme, bilgi, zihin esnekliği ve dürüstlüktür. Ayrıca, liderlik üzerine verdiği derslerinin bütünü yönetim okuyucuları içinde düzenledi. Montgomery de, Aristo'nun ileri sürdüğü dört liderlik vasfına (adalet, itidal, sağduyu ve metanet) katıldığını ifade etmiştir.

Şartlar yaklaşımı liderin mesleki alanda ve teknik alanda sahip olduğu bilgisine, liderin sahip olduğu karakter özelliklerinden daha fazla önem vermektedir. Verilen vazifelerde ne yapacağını bilmek kısmen teknik / mesleki bilgi, kısmen de kişiler hakkında (şayet durum kişileri ihtiva ediyorsa, liderlik söz konusu olduğunda mutlaka ihtiva edecektir) bilgi sahibi olmayı gerektirir. Liderliği etkileyen iki unsur olan zekâ ve tecrübe de bu denklemin ana unsurlarındandır.

Socrates' in bilgi mefhumuna göre, zekâ ve tecrübenin içerden geldiği söylenebilirdi. Fakat mevzuyu kavramak için yapay bir müdahale ile bu ikisini bir kenara ayırmak faydalı olacaktır. Genel bir aklisel prensibi olarak bir lider vasatın üzerinde değilse, en azından vasat seviyede zekâyâ sahip olmalıdır. Ordway Tead, The Art Of Leadership (1935) adlı kitabında bunu şöyle ifade etmektedir: "Gözle görülür gerçekler konusundaki mutabakatın ötesinde mevcut olan küçük ilmi deliller, tüm diğer vasıfların eşit olduğu farz edildiğinde, daha yüksek zeka seviyesine sahip bir kişinin muhtemelen daha iyi lider olacağının doğruluğuna işaret etmektedir."

Zekâ bir anlayış melekesidir. Zihni uyanıklık, problem çözme kabiliyeti ve ilişkileri keskin bir şekilde kavrayabilmek zekânın içinde yerleşiktir. Böylesi daha geniş ve daha gayri resmi manadaki zihni kabiliyetin başkalarına nakledilebilme özelliği herhangi hususi bir teknik bilgidenden kesinlikle daha yüksektir. Tead şöyle devam etmektedir: “Elimizde mevcut olan az sayıdaki çalışma, liderlerde yüksek zekâ unsurunun çok yönlü kabiliyete sahip olmakla ilişkili bulunduğunu göstermektedir.” Burada ortaya konulabilecek netice, bir sahada liderlik edebilme kabiliyetine sahip olan kişilerin, diğer çeşitli sahalarda liderlik edebilme ihtimalinin daha yüksek olacağıdır. Liderliğin belirtisi olan, istekli, uyanık, geniş ufuklu bir zihni kalite, bu kişinin gücünü çeşitli yönlerde kullanmasını mümkün kılar.

Zekâ aşağıda yer alan özellikleri kapsamaktadır;

- Bir şeyin özünü görebilmek;
- İlişkileri ve benzerlikleri idrak edebilmek;
- Karmaşık bir resimdeki esasları tespit etmek;
- İki şeyi bir arada değerlendirebilmek;
- Mevcut zorluklara ışık tutmakta yardımcı olan geçmiş tecrübelerdeki göze çarpan unsurları bulmak;
- Gayeleri ve vasıtaları birbirlerinden ayırt edebilmek;
- Şartları hemen muhakeme etmek;
- Mevcut ve eski tecrübeleri bir araya getirmenin önemini görmek;
- Akılcı hareketin ne olduğuna dair verilen işaretleri almak.

Yukarıda ifade edilen maddeler büyük oranda birbirleriyle örtüşseler de bir araya geldiklerinde, burada bahsedilen zekâ hakkında bir fikir vermektedir. Yunanlılar zekâ ve tecrübenin pratik işlerdeki bileşimini ifade etmek için phronesis kelimesini kullanmışlardır. Bu kelime Latinceye prudentia, buradan da İngilizceye prudence (basiret, sağduyu) olarak geçmiştir. Prudent esasen, tecrübe yoluyla kazanılan aklın neticesinde ortaya çıkan faaliyeti ima etmekte, yönetim işlerinde mantığın, aklın ya da zekânın kullanılmasıyla kendini idare ve terbiye etme kabiliyeti, kaynakların kullanımında basiretlilik, tehlike ya da risk konularında tedbirli ve ihtiyatlı olmak manalarına gelmektedir. Aristo’ nun phronesis niçin “Zihni

Erdemler” listesine koyduğu buradan anlaşılabilir. Prudence kelimesi ufak bir sınırlama manası ihtiva ettiğinden phronesis kelimesinin günümüze daha uygun tercümesi; pratik akıldır.

Görevler yaklaşımının içindeki unsurların liderlik seçimi için kullanıldığı görülür. Henry Harris ince bir şekilde kaleme döktüğü özetinde şunları söylüyor: “Liderliğin, ortak gayenin hayata geçirilmesi konusunda bir ferdin bir grubu etkilemesi ve grup tarafından etkilenmesi konusunda bir ölçüsü ve derece olduğu şartlı olarak ifade edilebilir. Bu durum, liderliğin üç önemli yönünü sınırlar; fert, grup ve vazife. Liderliği bu üç temel değişkenin arasındaki fonksiyonel bir ilişki olarak gösterir.”

1.2. LİDERLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Aşağıda liderlik üzerine yapılan çalışma ve araştırmalardan seçilen ve herkesin her durumda liderin sorumluluğunu üstlenebilmesi için temel özellikler olarak düşünülen kapasite verilmektedir. Liderlik bu kapasitelerin kişide bir arada bulunması ile meydana gelen bir sinerjik özelliktir. Bu nedenle veriliş sırası önem taşımamaktadır.

1.Özgüven

Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakin fakat kararlı bir özgüven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir. Özgüven aynı zamanda öz disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden, kişinin özgüveninin de oluşumunu engeller.¹⁵ Özgüven içinde hareket etmek ve esneklik liderlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Yaptığı işlerden utanç veya suçluluk duymaz, başkalarının değer yargılarına kapılıp kendisine karşı olumsuz duygu geliştirmez. Çünkü lider, eyleme geçmeden yaptığı işlerin getirilerini ve götürülerini önceden hesaplayarak iş yapar. Bu özellik onun beklenmedik sonuçlardan uzak durmasını ve çevresinde gelişen olayları yönlendirmesine katkı sunar

2. Tutarlı Kişilik

Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Beğeni ve saygı toplayan kalitelerinin yanında kendisini izleyenlere bağlayan insani kusurları da liderliğini

¹⁵ ÖZEL Mustafa, Stratejik Yönetim ve Liderlik, www.akademibank.com,12.02.2009

etkilemeyecektir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır. İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarıdır.¹⁶

3. Samimiyet

Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir. İzleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışlı yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.¹⁷

4. Canlılık

Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşıl原因 bir kaynak gibidir. Kendisine yaklaşan çivi ve iğneleri de çeken bir mıknatıs gibidirler. Bu özellikleri izleyenlerin davaya bağlanmalarını, aksiliklerden yılmamalarını sağlar. Ayrıca bu canlılık liderin dava dışındaki konularla da yoğun ilgi duymasını ve bu şekilde yeni görüş ve fikirlerle yeni heyecanlar edinmesini ve etrafa yaymasını sağlar. Sadece ağaçlar değil orman da görülür hale gelir.¹⁸

5. Canlı ve Yaratıcı Bir Zekâ

Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama, yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve tarayıcı bir zekâyâ sahip olduklarını gösterirler. Zekâ ve yaratıcılık liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar. Belki de liderlere doğuştan gelme bir yetenek görünümü veren ve eğitimle geliştirilmesi güç olan kapasite budur.¹⁹

¹⁶ ERSAYAN, M. Kaan, (1992), Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik, s.72

¹⁷ BAYRAK, Sabahat, (1997), Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu, s.255

¹⁸ ÜLKER, Gönül, (1997), Yönetici ve Lider, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (1). İstanbul: Deniz Harp Okulu, s.128

¹⁹ ÖZEL , agm, www.akademibank.com,12.02.2009

6. Sağduyu

Sağduyu liderin temel ve anlamlı olguları, ayrıntı ve sıradan olgulardan ayırabilmesini, bütün ve parçalar arasındaki ilişki görebilmesini sağlayan kapasitedir. Diğer kapasitelerle birleştiği zaman lider sağduyusunu yaşadığı sınırlı deneyimlere dayanarak da olsa hızla geliştirebilmektedir. Bunun bir kısmı ise estetik ve filozofik reflekslerden kaynaklanan doğuştan içgüdüsel bir özelliktir, fakat liderler bunu liderlikleri doğrultusunda geliştirir.²⁰

7. İnsanları Anlama ve Haberleşebilme

Liderlerin görüşlerin ve talimatların sözlü ve yazılı haberleşmesinde eylemi ve etkinliği geliştiren bir becerileri olduğu gözlenmektedir. Liderler haberleşmeyi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmekten geçmektedir. M. Kemal Atatürk'ün bu konudaki üstünlüğü oldukça belirgindir.²¹

8. Karizma

Karizma, insanları etkileyebilme yeteneğidir. Karizması yüksek insan fark edilir. Olumlu anlamda fark edilmesi de gerekmez, sadece fark edilir. Karizması düşük olan insan ittirek karizmasını yükseltmez, karizması yüksek insan ise ne kadar uğraşsa da düşüremez. Bir insanın karizması doğuştan var olandır. Liderlik açısından karizmanın önemi ise şu şekilde ifade edilebilir; Karizması yüksek insan topluluğu etkiler, etkisi altına alabilir, karizması düşük insan topluluğu etkilemez.²²

9. Vizyon

Vizyon, ileriye dönük çıkarımlar yapabilme, hedef koyabilme, ileriye “kestirebilme”, gelecek ile ilgili karmaşık faktörleri bir araya getirip anlaşılır bir sonuç çıkarma yeteneğidir. Karizma ve vizyon, bir insanda yüksek düzeyde bir araya gelmişse, o insanda liderlik özelliği kuvvetli olur. Bazı insanların karizması yüksektir ve topluluğu etkilerler. Ancak vizyon

²⁰ ÜLKER Gönül, (1997), Yönetici ve Lider. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (1). İstanbul: Deniz Harp Okulu, s. 130

²¹ ERSAYAN M. Kaan, (1992), Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik, s.73

²² KILINÇ Tanıl, (1997), Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (2). İstanbul: Deniz Harp Okulu, s. 64

düşükse etkiledikleri topluluğa ne hedef vereceklerini bilemediklerinden sadece etkiledikleriyle kalırlar. Bazı insanların ise karizması düşüktür ancak vizyonları yüksektir. Çok iyi “ikinci insan”, “danışman” olurlar. Liderlik yeteneğinin liderlik yapma fiiline dönüşmesi için ise ortamda bir belirsizlik olması gerekir. Liderlik yeteneği olup da bunun ortaya çıkacağı ortam oluşmaması nedeniyle bunu hiç fiiliyata dönüştürememiş veya arada sırada ortaya çıkartan durumlar da vardır.²³

10. Kestirilebilirlik

Yöneticinin hangi durumda ne yapacağını öngörülebilir olması halidir. Buna, karakter değişmezliği de denir. Bir yaptığı diğerini tutmayan kişilikteki insanlar, güvensizlik ve demotivasyon yaratarak insanları tükenmeye sürüklerler.²⁴

11. Dürüstlük/Bütünlük

Yönetenin söylediği ile yaptığı ve inandığı, uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Verdiği sözü tutmak ve tutamayacağı sözü vermemek bütünlüğün bir parçasıdır.

12. Kararlılık

Eyleme geçen insanlar sonuç alıncaya kadar planı uygulamakta ısrar eder. Fikirleri üzerinde durur. Yapacaklarını planlar. Sisteme oturtur. Uygular. Sonuca ulaşır iken engellerden yılmaz, devam eder.

13. Coşkunluk

İnsanları harekete geçiren liderin, heyecan ve atik halidir. Bu heyecan liderin canlı kalmasını güçlendirir. Çevresindeki gruba hitabını güçlendirir.

14. Otokontrol

Liderlerin sahip oldukları ve sahip olmaları gereken temel özelliklerden biri de güçlü bir iradeye sahip olmalarıdır. Liderler, iç disiplinleri gelişmiş olması gereken insanlardır. Çünkü onları denetleyebilecek en önemli güç yine kendileridir.²⁵

²³ KILINÇ Taml, (1997), Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (2). İstanbul: Deniz Harp Okulu, s. 65

²⁴ ÜLKER, Gönül, (1997), Yönetici ve Lider. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (1). İstanbul: Deniz Harp Okulu, s. 131

²⁵ ERSAYAN, M. Kaan, (1992), Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik, s.73

15. Çalışkanlık

Liderler gayretli ve çok çabalayan insanlardır. İdealist liderler, kendilerini ve insanları oldukları gibi değil, olmaları gerektiği gibi kabul ederler. Kurnaz yöneticiler ise insanları olmaları gerektiği gibi değil, oldukları gibi kabul edip onların zaaflarından yararlanmaya çalışır.

16. İhtirashlılık

Liderler genellikle tutkulu hedefleri olan insanlardır.

17. Özgüven ve Cesaret

Liderler kendine güvenir ve risk almaktan kaçınmaz. Bu lideri lider yapan en büyük özelliğinin bir parçasıdır. Çünkü cesur davranış liderin riskleri almasını sağlar. Gözünü korkutmaz sağlam adımlar atar.

18. Kendini Geliştirmek

Liderler teknolojiyi ve gelişmeleri takip eder ve kendilerini yenilerler. Böylece her yeniliğe kendini adapte eder ve grubu motive edip yeniliklerden bilgiler sunar. Hızla değişen dünya liderin sürekli olarak yeni bilgilerle donanmasını ve kendini sürekli aşmasını zorunlu kılar. Fakat bir liderden her şeyi bilmesi beklenmez. Lider, kendisinden daha bilgili kişilerin bilgilerini ortak amaç doğrultusunda kullanması için teşvik eden, onları ekibi içinde tutan kişidir. Güçlü liderlik ekibinin güçlü motivasyonu ve hedef doğrultusunda birbirlerini geliştirmişlik düzeyi ile ölçülür.

19. İyimserlik

Liderler insan ilişkilerinde ılımlı, olaylara bakış açısı ise gayet insancıdır. İş yeri haricinde grup üyeleri ile sosyal faaliyetler gerçekleştirir. Bu şekilde arkadaşlık bağlarını geliştirir. Bağlılığı artırır.

1.3. POTANSİYEL LİDERLER İÇİN TEMEL ÖZELLİKLER

Lider kişiliğinin özelliklerini tanımlamak gerçek bir lideri tanımlamada yetersiz kalabilir. Geleceğin potansiyel liderleri kendilerini lider yapacak bir takım özellik ve kabiliyetlere sahip olmalıdır. Diğerlerinin istekle ve heyecanla izlemesini sağlayan dinamik beceriler de bunların üzerine inşa edilmelidir.

Liderin sahip olması gereken bazı temel özellikler vardır. Bunlarda liderin oluşmasında gerekli olan şartların her zaman aynı kalacağı özelliklerdir. Bu özellikler:²⁶

- İyi bir hafıza ile desteklenmiş akışkan bir zekâ,
- Yoğun merak ve bilgi arzusu
- Net ve güçlü değerlere dayanan bir davranış tarzı,
- Yüksek düzeyde kişisel enerji,
- Sürekli büyümeye yönelik yetenek istek ve vizyon,
- Etkin duygu ve düşünce aktarımına dayanan haberleşme becerileri,
- Kendini izleyenlerin mutlu hissetmelerine imkân verecek çekicilik
- Geçmişteki liderler etkili bir ilham kaynağı,

olarak tanımlanabilir. Bunların her biri lider için gereklidir. Ama gerçek bir liderlik için yeterli değildir. Bu temel özelliklerin her biri incelenerek; bu özellikleri bir arada tutan dinamikleri ve toplumun çok küçük bir kısmını gerçek lider durumuna getiren davranışlarla birlikte tanımlamak mümkündür.

1.3.1. İyi Bir Hafızaya Dayanan Akışkan Zekâ

Liderlik özelliklerinin arasında en temel olanı zekâdır. Daha çok ve daha hızlı görebilme, nedenleri daha etkin bulabilme, neden ve sonuçları daha hızlı ve etkili şekilde bağlayabilme, hayat boyu öğrenilenlerin hepsini değerlendirme yeteneği, diğer insanları kişiye doğru çeken bir etki yaratır. Hafıza sadece bilgi toplama ve bilgi geliştirmeye destek vermez, aynı zamanda liderliğin sürekliliği için gerekli kişiler arası bağların sıkılaştırılmasına sebep olur. Bir liderin yönettiği kişilerin yaşamları ile ilgili hususları hatırlama yeteneği, yönetilenleri lidere bağlayan bağıdır.²⁷

²⁶ KOÇEL, Tamer,(1998), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın, s. 128

²⁷ ERSAYAN, M. Kaan, (1992), **Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik**, s. 85

Etkin liderler etrafındaki şeyleri başkalarından farklı biçimde görmek gibi bir algılayış tarzına sahiptirler. Bizim gördüğümüz bütün detayları onlar farklı değerlendirir yeni ve görülmeyen bir hadiseyi algılayabilir.²⁸

1.3.2. Yoğun Merak ve Bilgi Arzusu

Bu dünya görüşünün yakıt ikmali ve güncelliğini sağlamak, yoğun bir merak ve bilgi için doymak bilmez bir arzu gerektirmektedir. Liderler sürekli biçimde, olağanüstü çok sayıda bilgiye gereksinim duyacaklar ve liderlik faaliyetlerini bu bilgiyle yönlendireceklerdir. Bilgiye duyulan merak ve istek, insanın kendisinin ürettiği bir hadise gibi görülmektedir. İşte daha çok bildiğimiz ve daha çok bilmek istediğimiz şey budur. Etkin lider, gittikçe artan sayıda bilgi toplayıp bu bilgileri değerlendirecek yolu bulacaktır.

Geliştirilen bu bilgiler, davranışları, inandırıcı faaliyetleri hareketlendirir ve sonuçta liderin seçtiği yolun, izlenmesi gereken en iyi yol olduğu hususunda çalışanlarda bir kanaatin doğmasına yol açar. Liderler entelektüel yönde, bilgi toplamada ve davranışları yönlendirmede sürekli gelişmek zorundadırlar. Dünya bilgiyi daha hızlı üretirken, bizim bilgileri aktarma yeteneğimiz ve iletişimimiz hızla artarken, liderler için bu bilgileri toplayıp dünyayı daha iyi anlamak ve daha bilgili olarak yönetmek zorunlu hal alır.²⁹

1.3.3. Net ve Güçlü Değerlere Dayanan Davranış Tarzı

Yönü olmayan liderlik, faydasızdır. İyi ile kötü, doğru ile yanlış, değerli ile değersiz arasındaki farkı bilmemek sadece istikrarsızlık demek değil, aynı zamanda da tehlikelidir. Değişim, dünyamızda sürekli ve gittikçe hızlanırken, liderlik davranışlarına rehberlik edecek güçlü temel değerler daha çok gerekli olmaktadır. Bu değerler, toplumsal yapılanmalara neden olur. Yönlenecek istikamet üzerine kararların verilmesinde ve bu istikamete nasıl gidilmesi gerektiği hususunda liderlere yardımcı olur. Sağlam ve insancıl değerlere dayanamayan sadece kişisel egoyu beslemeye dönük bir liderlik, topyekûn toplumsal yıkıntılara neden olur; tıpkı Hitler ve Saddam Hüseyin gibi. Zekâ ve sağlıklı toplumsal değerlerin bir aradalığı insanlığın ileriye gitmesi için liderlerin olumlu ilerlemeler yapabilmelerini sağlar.³⁰

²⁸ KOÇEL, age, s.128

²⁹ ÜLKER, Gönül, (1997), Yönetici ve Lider. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (1). İstanbul: Deniz Harp Okulu, s. 220

³⁰ BAYRAK, Sabahat. (1997), Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu, s.78

1.3.4. Yüksek Düzeyde Kişisel Enerji

Her zaman olduğu gibi, geleceğin çok etkin liderleri çok yüksek düzeyde ve sürekli enerjiye sahip olacaklardır. Liderlik zor bir iştir. Genetik olarak temel enerji düzeyi belirli olmasına rağmen, etkin liderler kişisel enerjilerini en üst düzeyde kullanmak zorundadırlar. Enerji, iyi liderler tarafından sadece tüketilmemeli aynı zamanda yeniden depolanmalı, güçlendirilmeli ve sürekli kişisel gelişme için kullanılmalıdır.

Herkeste tahmin edilemezliği en aza indirme eğilimi vardır. Böylece hayat üzerinde kişisel kontrol artırılabilir. Tahminlerde bulunan liderleri izlemek, tahminlerde bulunmayan liderleri izlemekten kolaydır. Lider ve yönetilen ilişkisi, liderin yönetilen üzerinde bir gücü bulunduğu anlamına gelir.³¹

1.3.5. Sürekli Büyümeye Yönelik Yetenek, İstek ve Vizyon

Bütün etkin liderlerin temel özelliği bir vizyon sahibi olmalarıdır. Bu vizyon sayesinde liderlerin, hangi yöne gitmeleri gerektiğini ve bu yolda yönettikleri kimselerin ne gibi roller oynadıklarını anlamaları mümkün olur. Dünyamız gittikçe küçülürken ve bilgi dünyayı bir anda sararken, etkin liderlerin kendi görüş dünyalarına bir biçim vermeleri ve bu biçimleri sürekli değiştirmeleri gereklidir. Onların düşünceleri ve uygulamalarını, kendi dünya görüşleri tayin eder. Mümkün olabildiğince geniş düşünebilmeleri ve düşüncelerini güncelleştirmeleri esastır. Değişim hızı ve bilgiye ulaşabilirlik sebebiyle, yeni bir dünya görüşü oluşturan liderlerin sıradan bireylerden farklı olarak bu görüşlerini sürekli yenilemeyi ve gerçekleştirmeyi isterler.³²

1.3.6. Başkaları ile Etkin Duygu ve Düşünce Aktarımına Dayanan Haberleşme Becerileri

En etkili ve en iyi liderler, her durumda kendilerini başkalarının yerine koyup değerlendirme yapabilen liderdir. Böylelikle başkalarının ne hissettiğini anlayabilmektedir. Başkalarının hislerini anlama yeteneği liderin başkalarının davranışlarını anlamasına ve diğer şahsın da bunu hissetmesine yardımcı olur. Lider, öngörülen davranışlar ve yönetilenin tepkileri üzerine dayalı bir uygulamada bulunur.

³¹ KOÇEL, age, s. 129

³² BAYRAK, Sabahat. (1997), Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu, s.79

Etkin liderliğin temelinde iletişim becerisinin yer aldığı söylenebilir. Liderler her tür iletişimde usta olmalıdır: Yazılı, sözlü, elektronik, dijital, grafikte veya davranışla, sanatla veya müzikle, duygusal olarak vs. Bu ustalığa erişmek genelde tüm bir yaşamı kapsar. Araştırmalarda iletişim ustalarının, en etkin lider oldukları görülmüştür.³³

Etkin liderler inandırıcıdır. Çok miktarda bilgi alır ve öğretir, sonra o bilgileri tartışılabilir duruma getirir. Daha sonra bu tartışma neticelerini belirgin değerler veya işlemler için başkalarını inandırmak amacıyla kullanırlar. Bu inandırma işi, inandırılması gerekenlerin üzerinde başka türde gücün bulunmadığı durumlarda yapılır. İnandırıcılık yeteneği, liderlik gücü için de ana kaynak olur.³⁴

1.3.7. Kendini İzleyenlerin Mutlu Hissetmelerine İmkân Verecek Çekicilik Özellikleri

Bir lider tarafından yönetilen insanlar, lider hakkında iyi şeyler hissetmelidir. Bunun nedeni ise liderin yönettiği insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak şeyler yapmasıdır. En büyük güç, liderlerin yönettikleri kimselerden aldıkları güçtür; bunu da yönetilenlerin liderle aralarındaki ilişki sağlar.

Toplumsal politik arenada her gün gördüğümüz gibi, yönetilenler kendilerinde olduğundan daha fazla iyi hal standardının liderlerde bulunmasını ister. Bu nedenle, liderlerin da az davranış bağımsızlığı vardır. Etkin liderlik, bencil arzuların kontrol altında tutulmasını gerektirir. Bu azalan kişisel bağımsızlık, liderliğin bedelidir. Bunu ödemeye istekli olmayanlar, liderlik rolünde kalmaya hakları olmadığı şeklinde değerlendirilir.³⁵

1.3.8. Geçmişteki Liderler Etkili Bir İlham Kaynağıdır

Buraya kadar bir potansiyel lideri belirleyecek olan temel özellikler değerlendirilmiştir. Ama sadece bu özelliklere sahip olunması etkili bir liderlik için yeterli değildir. Etkin bir liderlik için her an değişen şartlara uyum sağlamak, şartların gerektirdiği özelliklere sahip olmaktır. Böylelikle etkin liderlik oluşur. Temeller üzerine inşa edilen özellikler, davranışları etkiler. Davranışlar ise liderlik ham maddesine sahip kimselere, etkin liderlik uygulamalarına imkân verir. Bu güçlü davranışlar; başkalarının hislerini anlama, tahminde bulunma, inandırıcı yetenek, kişisel örnekle yönetime becerili ve istekli olma ve iletişim becerilerini içerir. Liderlerin bazı özellikleri kalıtsal olarak ortaya çıkar; diğerleri

³³ ERSAYAN, M. Kaan, (1992), Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik, s.72

³⁴ ÜLKER, Gönül, agb, s.221

³⁵ KOÇEL, age, s.124

ise sonradan kazanılan ve kazanılırken dikkat edilmesi gereken özelliklerdir. Ayrıca, bütün duygusal ve düşünsel kapasiteler bedenle sporla gelişmesi gibi yoğun bir şekilde kullanımıyla gelişirler. Bütün bunlardan oluşan etkin liderlerin temel özellikleri ve davranış dinamikleri etkin liderliği oluşturur. Potansiyel bir lider için temel bir esin ve bilgi kaynağı geçmişte yaşamış ve uygulamaları bilinen liderleri incelemeleri olacaktır. Geçmişin liderlerinin fikir, ahlak ve davranışları açısından araştırılması gerekir. Potansiyel bir lider, geçmişteki liderleri oluşturan ve kendisine yabancı olmayan tarafları bulur, sonra onları kendinde olanlara katarak liderlik yeteneklerini geliştirir. Performansı açık bir şekilde bilinen ve kayda geçmiş liderlerin yeteneklerini kavramak ve benimsemek ve bunları geliştirmeye yoğunlaşmak potansiyel liderlere çok değerli bir egzersiz olanağı yaratır.³⁶

Morden' e göre bir liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır; vizyon kullanmak, değer ve kültürler yaratarak bunları diğerlerine aşlamak, örnek davranışlarda bulunmak ve insanları gayretlendirmek, davranışlarında gözlenebilir ve tutarlı olmak, güvenli ve haysiyetli bir atmosfer yaratmak, iyi performans gösterenleri ödüllendirmek ve bu konuda adeta bir efsane yaratmaktır.

Lider özelliklerini, çevresel değişkenlerden bağımsız olarak inceleyen Ghisell' in yapmış olduğu araştırma ve testler sonucunda ileri sürdüğü lider özellikleri şunlardır: zeka; genellikle sözlü ve sembolik bir yorum gücü, kendine güven; kendi kendine değerlendirmeyi tercih etme, girişim (inisiyatif); yeni hedeflere ilerlemek isteği, yönetim kabiliyeti; diğerlerini yönetme kabiliyeti, mesleki düzey; bir kimsenin kendisini düşük yerine yüksek sosyo-ekonomik bireylere dahil görme derecesi.³⁷

Liderin taşıdığı kişilik ve fiziki özellikleri ortaya çıkarmaya çalışan bütün araştırma sonuçları, Ralph Stogdill ve Richard Mann tarafından taranmış ve yayınlamıştır. Bu taramadan çıkan en belirgin durum, bazı özelliklerin gerçekten de liderlere özgü olduğu ancak araştırma bulgularının liderlik kavramını açıklamakta tek başına yeterli olmadığıdır. Farklı ortamlarda, farklı bulgular elde edilmiş olması, durumsallık yaklaşımının en akılcı yaklaşım olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu görüşün yanı sıra şu tespiti yapmak da mümkündür; “benzer ortamlarda farklı liderlik tarzlarının sergilenmesi, liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır”. Bir başka ifadeyle, ortam değişkenleri arasında farkın az olduğu durumlarda, liderlik tarzını belirleyen temel faktör “kişilik” olmaktadır. Örgütlerin

³⁶BAYRAK,agb, s.79

³⁷ZEL Uğur, age, s.78

başında lider olarak seçilen (getirilen) kişilerin “liderlik performansları”nın genel olarak %50-60 oranında başarısız düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Bu yüksek başarısızlık olasılığı “lider olacak kişileri nasıl seçebiliriz?” sorusunun daha da önemli kılmaktadır. Bu çerçevede bireylerin liderlik başarılarının önceden tahmin edebilmenin en geçerli kriterlerinden birisinin de “kişilik” olduğuna inananların sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

A.B.D. Hava Kuvvetleri’nde ve değişik üniversitelerde yapılan “lidersiz grup tartışmaları” nda, kişilik özellikleriyle liderlik arasındaki bağlantı tespit edilmeye çalışılmış ve sonuç olarak değişik ortam ve görevlerde aynı bireylerin grup liderliğini ele geçirdikleri tespit edilmiştir.³⁸ Stogdill, “lidersiz grup tartışması” uygulamalarında, grubu liderliğini ele alan bireylerin genel olarak şu kişilik özelliklerini taşıdıklarını tespit etmiştir.

- Hâkimiyet
- Dışadönüklük
- Sosyal olma
- Başarı hırsı
- Sorumluluk
- Dürüstlük
- Kendine güven
- Duygusal kontrol
- Diploması
- Ortak hareket etme (işbirliği)

Bu bulguları destekleyen birçok araştırma daha yapılmıştır. Bu araştırmalarda da, liderlik ile en yüksek kolerasyona sahip kişilik özelliği boyutlarının hâkimiyet (baskın olma), dışa- içe dönük olma, uyumlu olma ve tutuculuk olduğu tespit edilmiştir.

³⁸ZEL Uğur, Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi, www.ugurzel.com, 17.07.2009

Cax ve Cooper, başarılı yöneticilerin ortak kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda on iki ortak kişilik özelliği tespit etmişlerdir³⁹. Bu özellikler; kararlı, başarısı olan, içe dönük, risk alabilen, işine bağlı, içsel motivasyonu kuvvetli, planlı, pragmatik, analitik, iletişim becerisi kuvvetli, yenilikçi, A tipi kişiliktir.

1.4. LİDER VE YÖNETİCİ

1.4.1. Yönetici Kavramı

Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilmektedir. Selen Doğan'ın Vizyona Dayalı Liderlik adlı kitabında yönetici, içeriğinde yönetme ve kontrol etme anlamını taşıyan bir kelime olarak ifade edilmiştir. Yöneticilik, miras yolu ile kazanılabilecek bir olgu değil; ancak eğitimle, tecrübeyle ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslektir. İyi bir yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil dağıtarak, işlerin belirlenen hedefler ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gereklidir. Bütün bunlar alt, orta ve üst kademe yöneticiler için geçerlidir. Yönetici; planlar yapmak için hayal gücüne, bu planları uygulamak için pratik zekâ, heyecan, bilgi, denetim, içerde ve dışarıda iyi ilişkiler ve enerjiye sahip olmalıdır. Yöneticilik, insanların hareketlerini etkileme sanatıdır. Yöneticilik, bir kişinin kendi istek ve iradesini öteki kişilere, onların saygı, güven itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir.

İyi bir yönetici, bir güç ve enerji kaynağıdır. Bir işletmenin başarı veya başarısızlığı, büyük ölçüde başındaki yöneticilere bağlıdır. Yöneticileri, yönetici olamayan personelden ayıran en önemli ölçüt ise yetkidir. Bu yetki insanlar, mevcut kaynaklar ve değişim süreci üzerinde kendini göstermektedir. İşte yöneticiler, ellerinde bulunan yetkinin miktarına göre bütün işletmelerde çeşitli düzeylerde iş görmektedirler.⁴⁰ Yöneticinin görevi, öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonrada ister demokratik, isterse otokratik ya da bir başka tarzda, bunun yapılmasını sağlamaktır. Yöneticilerin temel görevi, çabaların eş güdümlenmesidir. Yöneticinin sorumluluğu genel hedeflere ulaşmak için gerekli firma girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve işletmenin bütünüün çalışmasını iyileştirmek için, bu

³⁹ ZEL Uğur, Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi, www.ugurzel.com,14.03.2009

⁴⁰ AKTAN,Can., Stratejik Yönetim, www.canaktan.org,02.03.2008

girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir. Bütün bunlarında ötesinde, yönetici bir değişim unsurudur; performansı arttıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen, kendi yokluğunda söz konusu olamayacak yenilikler getiren kişidir. Eğer böylesi yenilikler yönetici olmaksızın gerçekleşiyorsa bu durumda yönetici yüksek unvanlı bir gözlemciden başka bir şey değildir ve kendisine muhtemelen hak ettiğiinden fazla bir ödeme yapılmaktadır.

1.4.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler

İnsanların sahip oldukları huylar, olaylar karşısında gösterdiği davranışlar ve hatta yönetim tarzları birbirlerinden farklıdır. Genellikle, insanlar aynı olaylar karşısında, bu olaylara farklı davranışlarda bulunur, farklı çözümler önerebilirler. Bu farklılıklardan dolayı ürettikleri bu çözümlerin ne kadar etkili olduğu tartışma olabilir. En esnek ve kabiliyetli yöneticilerin bile kişilik özelliklerinin tanımlanması zordur. Çünkü bu özelliklerin tanımlanmasında farklı kişilik özellikleri etkilidir. Kişilerin yönetsel becerilerini gerçek anlamda geliştirebilmeleri için, problemlere ve insanlara yaklaşımlarını şekillendiren tercih ve tutumların keşfedilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yönetici toplumda önemli bir yere sahiptir. Çünkü başardığı görevler ve sahip olduğu yetkiler ve sorumluluklar onları toplumun önemli bir kişisi yapar. Yöneticiler, fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım özelliklere de sahip olmalıdır. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler üç ana grupta toplanmalıdır. Bunlar:⁴¹

- Yöneticinin entelektüel özellikleri: genel kültür, mantıklılık, analiz ruhu, sentez ruhu, sezgi gücü, hayal gücü, yargı gücü, konu ve sorunlara odaklanabilme yeteneği, düşüncelerini açık ve seçik bir şekilde ifade edebilme yeteneği gibi...
- Yöneticinin karaktere ilişkin özellikleri: akıl ve duygu arasında denge, değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum, dikkatlilik, ihtiyatlılık, riskleri göze alabilme cesareti, hafıza gücü, dinamiklilik, tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, tertiplilik ve düzenlilik, yöntemlilik, süratlilik, her işe gereken önemi vermek ve tehlike ve sorunları küçümsememek gibi...
- Yöneticinin sosyal özellikleri: dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmek, gruba hitab edebilecek nitelikte olmak, grup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmek, iş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların

⁴¹ EREN, age, s.7- 9.

yerleşmesine çalışmak, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmek, kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmek ve onlarla işbirliği yapabilmek, her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmek, bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmak gibi...

Yönetici olan bir kimse düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kişi olabilmek için yukarıda sayılan özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler yöneticiye çevresindeki insanları etkileyebilme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerilerini sağlayacaktır.

Yöneticinin sayılan karakter ve sosyal özelliklere sahip olması, ona başladığı işi bitirebilme, hareketlerinde dengeli olabilme, çevresine güven veren bir kimse olabilme, kendisini çevresine ve işletme içindeki astlarına, varsa üstlerine kabul ettirebilme olanağı sağlar. Fakat bir yöneticinin hem entelektüel hem de karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden sahip olması oldukça zordur. Ama bir yöneticinin kendini tahlil etmesi bakımından ve eksiklerini bilerek, bunları düzeltmeye çalışabilmesi için bunlar son derece yararlı olacaktır.

Bu özellikler daha da çoğaltılabilir. Ancak, başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici bu özelliklerin çoğuna sahip olmalıdır. Bu durum hem yöneticinin kendisi, hem de işletmenin başarısında etkili olduğu bir gerçektir. Günümüz şartlarında yöneticiler bu özelliklere ek olarak, açık fikirli insanlar olabilmeli, bir gelecek görüşüne sahip olabilmeli, alışılmış yöntemlerin, düşüncelerin, ideallerin, politika ve tekniklerin dışına çıkabilmelidir.

1.4.3. Liderlerle Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler

Liderlik ile yöneticilik arasında bazı farklar vardır. Bütün yöneticiler liderlik edemediği gibi, bütün liderlerde yönetemezler. İdeal olarak ihtiyaç duyulan ise yönetici liderlerdir. Bu tip insanların liderlik karizması ile yönetici yetenekleri kendilerinde birleştirebildikleri söylenmektedir.

A Force For Change: How Leaders Differs From Management adlı kitabı ile 1990 yılında Kotter yönetim ve liderlik arasındaki farkın sınırlarını çizmiştir. O, bu iki kavram arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları bularak, her iki kavramı da tanımlayan üç faaliyet ortaya koymuştur. Yönetim geleneksel olarak şunlarla birleştirilmiştir:

- Gelecek için amaç ve hedefler belirlemede planlama ve bütçeleme.
- Planları başarmak için organize etme ve personeli ayarlama.
- Gözlenen sonuçları kontrol etme ve problemler ortaya çıktıkça onları çözme.

Öte yandan liderlik

- Uzun dönemli hedeflere ulaşmada geleceği planlayan stratejilerle gidilecek yönü belirleme.
- İnsanlara misyonunu ileterek, onları hizaya sokma ve bu misyona bağlılıklarını sağlama.
- İnsanlara hoş görünen değerler, ihtiyaçlar ve hislerle onları motive etme ve harekete geçirme; böylece onların misyon doğrultusunda hareket etmelerini garanti altına almalıdır.

Kotter bu iki kavram arasındaki benzerlikleri açıkça ortaya koymuştur; kısacası liderlik yönetimin içindedir (motivasyonel kısmı) ve liderliğin içinde de yönetim vardır (uygulama kısmı). Kotter, yine de bu ikisinin farklı kavramlar olduğunu tartışmış, buna rağmen işletmelerin etkin bir şekilde yürütülmesi için her ikisine de ihtiyaç olduğunu söylemiştir. Liderlik özelliklerine sahip, fakat yönetim yeteneklerine sahip olamayan bir yöneticinin de boş bir vizyona sahip olacağını ve vizyonunu gerçeğe dönüştüremeyeceğini belirtmiştir.

Liderlik esnekliktir. Örnek olmaktır, yetki vermektir. Yönetim daha katı, bürokratik ve kontrollüdür; otorite ve karar vermedir. Liderler, belirsizliği sakın karşılamaktadırlar; yöneticiler ise belirsizliği ortadan kaldırmak için kendilerine baskı yapmaktadırlar. Liderler işletmede kendi istekleri ile değişimi başlatmakta; yöneticiler ise, değişimlere göre kendilerini ayarlamakta veya ona uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Liderler, insan ve hedef yönelimlidirler; yöneticiler ise, amaç yönelimlidirler. Liderler, işletmenin misyon ve vizyonunu ortaya koymakta ve bunu çalışanlara iletmektedirler; yöneticiler ise; misyonu başarmak için amaçlar saptamaya çalışmaktadırlar.

Yöneticilerin çoğu, işletmedeki pozisyonları nedeni ile kendilerine bahşedilen kanuni güç ve otoriteye inanmaktadırlar. Liderler ise, işlerini yaparken, uzmanlık, karizma gibi farklı güçlere inanma eğilimindedirler. Yöneticiler, başkaları aracılığı ile işleri başarma ve yönetme

eğilimindedirler. Oysaki liderler, çalışanları daha yüksek düzeylere gelmeleri konusunda motive etmekte ve onlara yol göstermektedirler. Liderler daha çok ilham verici, telkin edicidirler. Yöneticiler ise, daha mekanik olma eğilimindedirler. Yöneticiler, önceden belirlenen kuralları takip etme ve bürokrasi ile hareket eğiliminde iken; liderler, daha çok yaratıcı ve kendiliğinden, ani olarak vücuda gelen hareket tarzını takip etmektedirler. Bu şu anlama da gelebilecektir; yöneticiler tepkicidirler ve işletme sınırları içinde kalırlar. Liderler ise, sınırları zorlarlar ve daha çok proaktiftirler. Aslında işletmede bu ikisinin dengelenmesine ihtiyaç vardır. Bu dengenin sağlanmasında da lider/ yönetici birleşimine yardımına ihtiyaç vardır.

Yukarıda ifade edilen tüm konular, yöneticiler ile liderler arasındaki farkları tespit etmeye yöneliktir. Ancak, iyi bir yöneticilik eğitimi almış başarılı yöneticiler de etkin ve güçlü birer lider olabileceklerdir. Bu konuda yedi altın anahtar vardır. Bunlar: astlara güvenmek, bir görüş “vizyon” geliştirmek, soğukkanlı olmak, risklere atılmak, bir uzman olmak, çalışanların karşı çıkışlarına izin vermek, konuları ve problemleri basitleştirmek ve onlara çözmek.⁴² Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik* adlı kitabında şunlara değinmiştir: Güçlü bir işletme liderlik ve yöneticiliğin her ikisine birden ihtiyaç duymaktadır. Başarılı olmak için işletmeler, sadece müşterilerinin, hissedarlarının çalışanlarının ve diğerlerinin o an ki beklentilerini karşılamamalı, aynı zaman da bu kişilerin zaman içinde değişen ihtiyaçlarını belirlemeli ve bunlara uyum sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirmek için de, sadece plan, bütçe, örgütlenme, personel, kontrol ve problem çözme değil; aynı zamanda gelecekte gidilebilecek en uygun yön de belirlenmeli, insan hizaya sokulmalı ve değişimi başarmak üzere motive edilmelidirler. Tablo 1,1 yöneticilerle liderler arasındaki farkın daha açık olarak anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

⁴² DOĞAN Selen, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul,2007, s.42-43

Tablo 1.1: Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması

	YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
Gündem meydana getirme	Planlama ve bütçeleme İhtiyaç duyulan sonuçları başarmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları oluşturma ve sonra bunu sağlamak için gerekli olan kaynakları tahsis etme.	Gidilecek yönü belirleme Gelecek için, genellikle de uzak bir gelecek, bir vizyonu başarmada ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak için stratejiler geliştirme.
Gündemi başarmak için insan şebekeleri (ağları) geliştirme	Organize etme ve personel Planın gerekenlerinin üstesinden gelebilmek için bazı yapılar oluşturma; bu yapıları bireylerle kadrolaştırma, planın yerine getirilmesinde yetki ve sorumlulukları devretme, insanlara kılavuzluk etmeye yardımcı olacak politika ve prosedürler sağlama ve uygulamayı izlemede metot ve sistemler yaratma.	İnsanları hizaya sokma, onlara çeki düzen verme Gidilecek yönü, vizyonu, kelimeler ve hareketlerle vizyonu anlayan ve onun geçerliliğini kabul eden, bun için koalisyon yapan insanlara ileterek, onları hizaya sokma.
Uygulama	Kontrol etme ve problem çözme Sonuçları, planların bazı detaylarını gözleme, saplamaları belirleme ve sonra bu problemleri çözmeye planlama ve örgütlenme yapma.	Motive etme ve ilham verme İnsanları, temel politik, bürokratik ve kaynak sınırlamalarını yenmede harekete geçilerek, bu sınırlamaları temel fakat yerine getirilmemiş insan ihtiyaçlarına dönüştürmelerini sağlamak
Sonuçlar	Olacak olan olayları ve emirlerin derecesini belirleme ve işletme ile ilgili çeşitli çıkar grupları tarafından beklenen ana sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	Genellikle etkin derecede değişim ortaya koyabilme ve çok yüksek derecede gerekli olan değişiklikleri meydana getirebilme potansiyeline sahip olma. Örneğin; müşterilerin istediği yeni bir ürün işletmenin rekabet edebilirliğini artırmada çalışan ilişkilerine yeni yaklaşımlar deneme gibi...

Kaynak: DOĞAN Selen “Vizyona Dayalı Liderlik”, Kare Yayınları, İstanbul, s.44

Yeterli olandan fazla yönetim, fakat yetersiz bir liderlik ile şu sayılanlar ortaya çıkabilecektir: Kısa döneme eğilim, detaylar ve riskleri göz ardı etme, uzun döneme ve geleceğe, hesaplanan riskleri göze almada değiştirilebilecek stratejilere çok az odaklanılması. Aşırı uzmanlaşmaya gitme, insanları işlere uydurma ve kurallara boyun eğme, birleşme, bağlılık ve insanları yönlendirmeye önem vermeme. Sınırlama, kontrol altına alma ve

olayların tahmine ağırlık verme; genişlemeye, personeli güçlendirmeye ve ilham vermeye yeterince önem göstermemek.

Liderliğin kaynağı; fırsatları açıkgozlulukle, atıklikle karşılamak ve hayal gücünü ve vizyonu onun üzerinde kullanmak, fırsatları kendi menfaatine çevirmek, işletmeyle ilgili tüm taraflara değerler yaratabilmektir. Yönetim ise, yaratıcı problem çözmedir. Yönetim örnekler içinde veya sistem içinde çalışmaktadır. Yönetim, rakiplerin üzerinde bir rekabet gücüne sahip olabilmek için çok çeşitli araçlar, yöntemler ve hareket tarzı kullanmaktadır. Yönetimi öğrenmek, liderliği öğrenmekten çok daha kolaydır. Bununla birlikte, belirsizlik zamanlarında eğer radikal değişiklikler yapılarak performans iyileştirmeleri sağlanmak isteniyorsa liderlik çok daha önemli hale gelecektir.⁴³ Bu durumlardan da anlaşılabilceği gibi yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan parçalardır.

1.5. LİDER ÇEŞİTLERİ

1.5.1. Otoriter Lider

Otoriter lider, genellikle grubunun siyasetini kendisi tayin eder. En son makam odur. Son hükmü, ceza ve ödülü o verir.⁴⁴ Otoriter lider yalnızca emir verir. Bu emirlerin grup üyelerince yerine getirilmesini ister. Emirlere göre hareket edenleri ödüllendirir, etmeyenleri cezalandırır. Liderin otoritesi sahip olduğu güç ve kuvvete dayanır. Verdiği emirler için hiç bir neden göstermez. Kendisine verilen önerileri de kabul etmez. Otoriter lider daha ziyade geleneksel toplumlarda tutulur. Böyle bir lider, otoritesini ve sorumluluğunu işgal ettiği makamdan alır

Otoriter liderler, bütün yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplamak isterler. Çünkü ancak o zaman kendilerini daha rahat ve etkili hissederler. Ayrıca bu durum onlara daha rahat ve bağımsız hareket etme imkânı sağlar. Otoriter lider, üyeleri arasındaki haberleşmeyi en az seviyeye indirerek, bütünlüğü kaybetmiş bir grup yapısını teşvik eder. Grubun ileri gelenlerini tek tek kendisine bağlayan otoriter lider, grup üyelerini birbirine kontrol ettirir. Böylece herkes lidere bağlı ama kendi aralarında rekabet halindedir. Otoriter lider tipi olumsuz olabilir. Çünkü grup üyeleri tüm olay ve faaliyetlerden uzak ve liderin otoritesine karşı korku içindedir. Bazen bu liderlik türünde lider, gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanır. O zaman

⁴³ DOĞAN, age, s.46

⁴⁴ DOĞAN, age, s.70

bu lider olumlu otoriter lider olur. Yani yüksek bir güce sahip ve tek taraflı kararlar verebilirler.

Otokratik liderler, esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile amaçların ve politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Şu halde, yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır. Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucu olmaktadır. Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte, buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte, faaliyet biçimini tayin etmekte, izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını istemekte, izleyicilerde bunu yerine getirmektedir. Eğer lider/ yönetici insanların tembel olduğuna ve motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır. Otokratik liderler, keyfi kuvvet uygulamaktadırlar. Açıklayarak veya çoğu zaman da açıklamadan emirler vermekte; grup üyelerinin çalışmalarını kendi öz standartlarına göre değerlendirmektedirler. Ceza veya ödüller bizzat kendileri tarafından kontrol edilmektedir. Bu tip liderler, işe yönelik liderler olarak belirtilmektedirler. Fred E. Fiedler ve taraftarları da bu tip liderleri işe yönelik olarak; Rensis Likert ve taraftarları ise, üretime yönelik liderler olarak tanımlamaktadırlar.

Bugün bu tür liderlerin geçerliliği, alan ve etkileri azalmıştır. Daha çok, askeri kurumlarda ve yeni oluşturulmaya başlanmış deneme üretimi yapan işletmelerin ilk uygulamalarında geçerli olmaktadır.⁴⁵ Otokratik liderlik tarzı, çalışanların ödüllendirilmesi açısından yararlıdır. Başka bir yararı ise, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin bekleyişlerine uygun görülmesidir. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe karşı aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse, böyle bir toplumda izleyiciler de hiç kuşkusuz liderlerinden tam yetkisini kullanmasını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderlerin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Ayrıca, otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissedeceklerdir. Bu da, otokratik liderlik tarzının bir başka yararı da, lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesindedir. O halde, otokratik liderlikte karar sürecinin hızlandığını ve zaman kayıpları asgariye indirildiği söylenebilir.

⁴⁵ DOĞAN, a.g.e., s. 66-72

Otokratik liderlik tarzını çalışanların genel olarak sevmemesi onun en önemli dezavantajını oluşturmaktadır. Özellikle de çalışanlar üzerinde korku ve yıkım yaratması açısından sakıncalıdır. Çünkü çalışanlar işler iyi gittiğinde ödüllendirileceklerini bilseler de, en ufak bir yanlış ceza alacak olmaları söz konusudur. Bu da işçilerin işlerinde huzursuz olmalarını ve düşüncelerini rahatça söyleyememelerine neden olmaktadır. Tüm bunlar, işletmenin geleceği için güzel sayılabilecek fırsatların kaçırılmasına ya da hiç meydana gelememesine yol açar. Otokratik liderlik tarzının başka bir sakıncası ise, liderin aşırı bencil olması ve izleyicilerin inanç ve duygularını görmezlikten gelmesidir. Bu gibi durumlarda, iş görme isteği olumsuz bir şekilde etkilenmekte ve çalışanlarda psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır. Tatminsizlik de, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırmaktadır. Liderin etkinliği ve izleyicilerin üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaktadır. Bu liderlik tarzının başka bir sakıncası ise, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır. Bu nedenle, otokratik liderler tarafından yönetilen işletmelerde örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.

1.5.2. Demokratik- Katılımcı Lider

Kanuni hâkimiyete dayanan liderlik tipidir. Liderler akıllı oldukları sürece meşrudurlar. Onlarda yönetme ve emretme gücü akılcıdır. Demokratik- katılımcı liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirleri söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar.

Demokratik lider tek başına karar vermez. Bütün grup üyelerinin katılımıyla ve bir tartışma özgürlüğü içinde kararlar verilir. Her grup üyesinin karar mekanizmasındaki söz hakkı liderinkine eşittir. Demokratik lider karar verirken, karara herkesi dâhil etmeye gayret gösterir. İstişareye, başkalarının fikir ve düşüncelerine önem verir.⁴⁶ Demokratik – katılımcı liderlik tarzında, liderler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşımaktadırlar. Bu nedenle, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana gelmesinde liderler daima astlarından aldıkları fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem vermektedirler.

⁴⁶ DOĞAN, a.g.e., s. 72-73

Bu liderlik tarzında, üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz gerçekleştirilebilmesidir. Fakat karar alınımında liderin varlığı kaçınılmazdır.

Demokratik lider, genel mahiyetteki kararları gruba getirir. Grup üyeleri de liderin yardımıyla bunları tartışır ve genel bir yaklaşım belirlenir. Daha sonra yapılacak işle ilgili olarak en az iki seçenek ortaya atan lider, grup üyelerine bunların arasından bir seçim yapma imkânı tanır. Demokratik toplumlarda insan liderlik görevini başkalarının kendisini lider olarak seçmeleri ve bu görevde ona saygı duymaları sonucu elde eder. Hatta modern toplumlarda liderlik yaygınlaşmakta, bir kişi üzerinde toplanmakta; zaman zaman ileri sürdüğü fikirlerin toplumca ilginç bulunmasına göre şahıstan şahısa değişmektedir. Tam demokratik bir grupta herkes, gruba en çok katkıda bulunabileceği bir anda liderlik göreviyle karşılaşır.

Demokratik liderin otoriter liderden farkı iktidarı kullanma tarzıdır. Onlar demokratiktirler. Her üyenin azami derecede işe karışmasını, iştirak etmesini temin etmeye çalışırlar. Üyeler arasındaki karşılıklı münasebetleri teşvik ve takviye ederler. Özel bir grup yapısının gelişmesine mani olmaya çalışırlar.⁴⁷ Demokratik liderlik tarzının yararı ise çalışanların örgütün amaçlarını, kararlarını, plan ve politikalarını etkileyebilecek kararlar verebilmesi ve önerilerde bulunabilmesidir. Böylece, bu tip örgütlerde daha sağlıklı kararlar alınabilir. Bir başka faydası ise, fikir, düşünce, inanç ve isteklerine değer verilen çalışanların iş görme isteğini olumlu yönde etkilemesidir.

Demokratik liderlik tarzının en önemli sakıncası ise, zaman kaybına neden olmasıdır. Önemli önemsiz tüm kararlar da, karar sisteminin yavaş işlemesi zaman kaybına neden olur. Acil bir karar alınması söz konusu olduğunda bu liderlik tarzı yetersiz kalır. Bir diğer sakıncası ise, izleyiciler grubu büyük olduğundan hem masrafların artması hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeni ile kararların etkinliğinin kaybedilmesi hatta bazen grubun kitlenip karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicilerin zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.

⁴⁷ DOĞAN, a.g.e., s.73

1.5.3. Liberal Lider

Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik modelidir. Bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler (Laissez-Faire, Laissez-Passeur) ilkesini benimser. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerinin gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Lider, örgüt dışında bilgi ve kaynak sağlama yönünden gruba katkıda bulunur. Tamamen oto-kontrol sistemine dayanır. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir. Üyeler birbirine karşı nitelikte farklı amaçlar geliştirebilirler. Bu durum özellikle kaos dönemlerinde örgütün bozulmasına neden olur. Tam serbestliği tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitme ve motive etmektedirler.

Liderin rolü çok azdır. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifade ile tam serbestliği tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar. Liberal liderlik tarzında işletmede karışıklık çıkma olasılığı yüksektir. Çünkü farklı birimler farklı amaçları takip ederler. Bu nedenle, bu tarz liderlik günümüzde çok tercih edilmez. Bu tarz liderliğin de grubu her zaman için tam başarıya ulaştıracağı düşünülmemelidir. Liberal liderlik tarzının yararı, çalışanların amaç, plan ve politikaları kendileri belirleyip, icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle, her çalışanın bireysel eğilim ve yaratıcılığının harekete geçmesidir. Çalışanlar kendilerini problemleri en iyi şekilde çözme konusunda koşullamışlardır. Çalışanlar istedikleri gibi kişilerle grup kurarak sorunları çözebilmekte, yeni fikirleri test ederek en uygun kararları alabilmektedirler. Liderin esas görevi ise, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirmekte; ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerine bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplara bu tarz liderlik biçimi uygun değildir.⁴⁸

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, liderin otorite kullanmasına adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, böyle bir liderlik tarzında lider grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalmaktadır. Öyle ise, bu liderlik tarzının en önemli sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara

⁴⁸ EREN, age, s. 311-312

doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca ise, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. nc sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır.⁴⁹

1.5.4. Karizmatik Lider

Bu tip liderler, genellikle toplumların bunalımlı devrelerinde ortaya çıkarlar. Lider bezginliği, yılgınlığın, mitsizliğin içerisinde bir mit olarak görülür. Toplum o lider hakkında bir inanca sahip olur. İçinde bulunulan şartlar bu inancın oluşturulmasında yardımcı olur. Burada söz konusu olan toplum içersinde herkesin evetlediği, güvendiği üstün kaliteli liderdir. Karizmatik liderler, geleneksel, siyasal sistemden modern siyasal sisteme geçişin manivelası olarak düşünülmektedir. Karizmatik lider hem toplumdaki egemen değerleri yıkabilecek, hem de onların yerine yeni değer koyabilecek bir kişi olarak kavramlaştırılmaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman karizmatik liderliğin ölçütü kendi ürünü olan kurumsal yapıya damga vurup vurmadığıdır. Bu durum daha çok geçiş aşamasında olan toplumlar için önemlidir. Toplum karizmatik liderde insanüstü birtakım kabiliyetlerin olduğuna inanır. Dolayısıyla lideri et-kemik ve duygularla dolu bir varlık olarak görmezler. İşte bazı olaylar karşısında aciz kalan liderin de insan olduğu onun da korkularının, duygularının olduğunu bilmek takipçilerde meydana gelebilecek paniği kısmen yavaşlatabilir.⁵⁰

Karizmatik liderler, ortaya büyük bir hedef koyarlar. Takipilerinden yüksek performans beklediklerine dair mesajlar verirler. Onlara bu hedefe ulaşmada yeterli kabiliyette olduklarından şüphe etmediklerini gösterirler. Ayrıca takipçilerinin ihtiyaçları konusunda empatik bir ilişi kurduklarını onlara hissettirirler. Yapılan bazı araştırmalara göre karizmatik liderin çekim kuvveti başlangıçta ve rasyonel temellere değil, aksine takipçisinin şartsız sadakat, boyun eğme ve bağlılık gibi hissi temellere dayandığı yndedir. Toplum üzerinde yaratılan itaat eskiden kalma normlara ve geleneksel olarak onların korunmasına değil, o kişinin şahsiyetine ve onun insanüstü kabiliyetleri bulunduğuna dair gelişen ve beslenen inanca dayanır.⁵¹

⁴⁹ EREN, a.g.e.,s. 312

⁵⁰ DOĞAN,a.g.e.,s. 85

⁵¹ DOĞAN,a.g.e.,s. 89

1.6. EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1960'lı yıllardan sonra liderlik tarzlarını açıklamaya çalışan ve konuya farklı perspektiflerden bakan çeşitli liderlik kuramları oluşturulmaya başlanmıştır.

1.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellik Kuramı'na göre, insanlar “lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyebilirler”. Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur: Kişisel özellikler (uyum sağlama, üstün olma, öz-güven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenek (zeka, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık) şeklinde ifade edilir.⁵² Sözü geçen kuramla ilgili araştırmalar yapan, Kurt Lewin ve arkadaşları, otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplarken, demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşan bir liderlik tarzı çizerler. Lewin ve arkadaşlarının her iki liderlik tarzı arasındaki farkı bulmak üzere yaptıkları çalışma sonucunda, otokratik liderle çalışan grupların liderleri başlarında bulunduğu sürece yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Ancak bu araştırmada, grup içindekilerin kimi zaman, otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıkları ve bazen düşmanlık duyguları besledikleri de gözlenmiştir. Aynı araştırmada, demokratik bir liderle çalışan grup üyelerinin performansları da iyi düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, bu grupların diğer gruplara kıyasla düşmanca duygular yerine olumlu düşünceler hissettikleri saptanmıştır. Buna ek olarak, demokratik bir liderle çalışan grup üyeleri, liderleri başlarında olmadığı zamanlarda da aynı performansı sürdürebilmektedirler.

Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmaları, liderleri sadece otokratik ve demokratik olmak üzere iki ayrı kategoriye ayırsa da, Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırma sonucunda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik olabileceği bulunmuştur. Dolayısıyla, bir liderin, durumun gerektirdiği ölçüde, hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini saptamışlardır. Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Liderin hangi tarzı

⁵² ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, s. 75

benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar.⁵³

1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellik Kuramında, lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynuyordu. Davranışçılık Kuramında ise, bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Bu kuramın, özellik kuramından farkı ise, kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir. Etkili liderlik tarzının tanımı, temelde, bir liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı şeklindedir.⁵⁴

1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistikî analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubu, Hava Kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite yöneticileri, orta öğrenimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişiler arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaştırmıştır.

İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara; "yapıyı harekete geçirme " ve "bireyi önemseme " adı verilmiştir.

"Yapıyı harekete geçirme", liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler

⁵³ KILINÇ, agb., s.75

⁵⁴ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s. 125-128

açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanır ve bu sonuca yönelir.⁵⁵

“Bireyi önemseme” ise, kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar. Bu faktör, örgütteki kişiler arasındaki karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı güçlü kılmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsar. Liderin göz ardı edemeyeceği konular; astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanır.⁵⁶ Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil-1,1.'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.⁵⁷

Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
-3- Az ilgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-4- Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

Şekil-1.1: Ohio State Liderlik Yaklaşımı

Kaynak: ZEL Uğur, (2006), **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara, s. 126

Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda elde edilen dört liderlik tarzı yukarıdaki şekilde, dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir.

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralanabilir:⁵⁸

⁵⁵ Zel, **Kişilik ve Liderlik**, s.126

⁵⁶ Kılınç, agb, s.78

⁵⁷ Zel, **Kişilik ve Liderlik**, s.128

⁵⁸ www.gençbilim.com(13.03.2009)

- 1) Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- 2)Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- 3)Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- 4)İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- 5)Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- 6)Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- 7)Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- 8)Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Yapılan araştırmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında elde edilen bulguları desteklemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem “insan faktörünü” (bireye ilgi) hem de “yapıyı harekete geçirme” derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İnsan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında “yapıyı harekete geçirme” faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde, “insan faktörüne ilgi” yönünden yüksek puan almış yöneticilerin davranışlarında “yapıyı harekete geçirme” değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan “insan faktörüne ilgi” bakımından orta derecede yer alan yöneticiler için “yapıyı harekete geçirme” boyutu özellikle önem kazanmaktadır.⁵⁹

2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütölen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncölüğünde, Prudential

⁵⁹ BARIN, Aysun, 1999, Yeni Liderlik Anlayışı, Executive Excellence Dergisi, s.16

Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır:

- 1) Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
- 2) Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
- 3) Amacın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
- 4) İş kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.⁶⁰

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Araştırmalardan çıkan bir diğer önemli sonuç da, kendileriyle daha kolay temas kurulabilen ve konuşulabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklayan liderler, böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle güç temas kurulan liderlere kıyasla daha yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek bir başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplarda personelin çoğu liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak vasıflandırır. Yani liderin kendi davranış biçimleri de bir ölçüde başarı oranına etkili olmaktadır.⁶¹ Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. Kişiye yönelik bir lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve

⁶⁰ Zel, **Kişilik ve Liderlik**, s.128

⁶¹ BARIN, age, s.17

verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Bu liderlik tipindekiler, mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmalarını sağlayabilen kimselerdir. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur.

İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksi yönünde davranışlar gösterirler. Personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde de, sert cezalar verirler. Kişiyeye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Bununla beraber, bu konuda yapılan daha sonraki araştırmalar, liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok kişiyeye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranışı birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koyar⁶². Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.⁶³

1.6.3. Blake ve Mouton' un Liderlik Yaklaşımları

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi oraya çıkarılmıştır. Bu liderlik biçimleri şekilde gösterilmiştir.

⁶² www.eylem.com.28.03.2009

⁶³ BARIN, age, s.18

B İ R E Y E İ L G İ	1,9							9,9
				5,5				
	1,1							9,1
-	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME							+

Şekil-1.2 : Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi

Kaynak: ZEL Uğur,2006, “Kişilik ve Liderlik” Nobel Yayıncılık, s.133

Buna göre,

1.1 tip: Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 tip: Klüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 tip: Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 tip: Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 tip: Ekip lideri: Lider kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkında olur.⁶⁴

Modelde yer alan beş liderlik tipinden “Ekip Liderliği”ni en etkili liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır. Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar.

Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır.

Northcraft’a göre bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlamasına imkân vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir.

Blake ve Mouton ölçeğindeki en etkili lider tipinin [9,9] tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirilmesi verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.⁶⁵

1.6.4. McGregor’ un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor’ın “Girişimciliğin İnsani Yönü” adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. İlk defa 1957’de yayınlanan bu yaklaşıma göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren 2 grupta toplanabilir.

X Kuramı;

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.

⁶⁴ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.133

⁶⁵ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.134

- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.⁶⁶

Y Kuramı;

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.
- Y kuramının felsefesi, işletmenin amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirmeyi gerçekleştirerek kişisel gelişimi sağlamaktır.⁶⁷

1.6.5. Likert' in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi'nde insan davranışlarıyla ilgili önemli bir araştırmacı olan Rensis Likert, yine bu üniversitenin yapmış olduğu araştırmalara dayanarak ve onların devamlı olarak, liderlik davranışlarıyla ilgili 4 tarz ileri sürmüştür. Likert, otokratik uçtan demokratik uca doğru uzanan liderlik ayrımını, birden dörde kadar numaralanan sistem adları altında gruplandırmıştır. Buna göre:

Sistem -1 : İstismarcı Otokratik

Sistem -2 : Yardımsever Otokratik

Sistem -3 : Katılımcı

Sistem -4 : Demokratik

⁶⁶ WINTERS Kenneth T., *Deed of Distribution by Personal Representatives*, Rota Yayınları, İstanbul, s.134

⁶⁷ WINTERS, a.g.e., s.135

Likert'in teorik modelinin gücü, dört tarzın bağımsız değişkenleri olan, isteklendirme, çalışanların davranışları ve güven faktörlerini birbirine bağlanmasından kaynaklanmaktadır. Likert'in tespit ettiği dört tip liderlik, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Likert'in yaklaşımına göre sistem- 4'e doğru gidildikçe, astların fikirlerinden yararlanan, astlara olan güven ve astların iş konularında kendilerini serbest hissetmeleri artmaktadır. Oysa sistem- 1 tipinde bu davranışlar büyük ölçüde sınırlanır.

İstismarcı -otokratik (sistem-1) bir lider, kararları kendi başına alan ve tüm gücü kendinde toplayan bir davranışa sahiptir. Bu tip bir lidere göre iyi ast, kendisine söyleneni itirazsız yapandır. Yardımsever- otokratik (sistem- 2) bir lider, astlarına kısmen de olsa iş doyumunu sağlar.

Sistem- 1 ve Sistem- 2 tipinin temel özelliği olan otokratik davranış, karar almayı hızlandırırken, kapasitesi sınırlı olan astlarla da iş görme eğilimi arttıracaktır. Ancak bu tarz liderlik davranışının aşırıya kaçması halinde, astların çalışma isteklerinin azaldığı ve zamanla çatışmaların arttığı gözlenir.⁶⁸

Katılımcı Lider (Sistem-3), kararları tek başına vermez. Astların katılımını bekler ve onlara yetki dağıtır. Modern yönetim anlayışında genel eğilim, katılımcı lider tipinin yaygınlaştırması doğrultusundadır. Demokratik lider (Sistem- 4) ise, grup içinde tek başına güç olmaktan kaçınır. Demokratik bir liderin altındaki grup sürekli kendisini eğitime ve geliştirme çabasıdadır. Ancak demokratik liderliğin de uç noktalarda uygulanması halinde, grup üyeleri zamanla amaç farklılığına kapılabilirler. Bu durum, kargaşanın doğmasına neden olur.

1.6.6 Tannenbaum ve Schmidt' in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı bu teoride, liderliğin iki uç noktası olarak "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir.⁶⁹

⁶⁸ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.134

⁶⁹ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.134

1. Durumsallık Yaklaşımı

Bu kurama göre, bir liderlik tarzının durumun gerektirdiği şartlara uygun davranılırsa etkili olabileceğidir. Başka bir deyişle, durum, liderlik davranışını belirler. Bu teori, liderlik sürecinin formüle edildiği eşitlikteki üçüncü değişken olan “koşullar” değişkenini esas almaktadır. Durumsallık teorilerini genel varsayımı; değişik koşulların (durumlarını), değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Buna göre, tek ve en iyi liderlik tarzlarından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilir. Bu ise, durumsallık teorisinin davranışsal teoriden ayıran en temel ve önemli farklılığıdır.

Davranışsal teori, örneğin liderlerin işe veya kişiye (ilişkilere) önem veren davranış gösterebileceğini belirtmiş, ancak hangi durumlarda işe, hangi durumlarda kişiye önem veren davranışın etkin olacağını belirtmemiştir. Bunu belirtmek yerine, kişiye ve ilişkilere önem veren liderlik davranışının, grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini arttıracığını, dolayısıyla liderin daha etkin olacağını varsaymıştır. Hâlbuki durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de, belirli durumlarda aynı derecede etkin olur.⁷⁰

2. Fred Fiedler’ in Etkin Önderlik Modeli

İlk durumsallık kuramı Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler, liderlik tarzlarını ölçmek için LPC (least preferred co-worker) adında bir ölçek oluşturmuştur. Geliştirdiği ölçeği uygulaması sonucunda, davranışa-yönelik (relationship oriented) ve işe-yönelik (task oriented) olmak üzere iki liderlik tarzı bulmuştur. Davranışa yönelik tarzda liderler, astlarıyla sıkı ve iyi ilişkiler kurmayı hedeflerler. İşe yönelik tarzda ise, liderler verilen işleri tamamlamayı amaçlarlar. Ancak durumun gerektirdiği tarzda davranan liderler etkili olmayı başarırlar.

Bu model, liderin iki farklı kişiliği üzerine durur.

- İşe güdülenmiş
- İlişkiye güdülenmiş

İşe güdülenmiş lider, daha çok işin yapılmasına ağırlık verdiği gibi, daha çok yönlendiricidir; kesin emirler verir, astlarıyla daha az ilgilenir. Onlara göre önemli olan,

⁷⁰ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.143

verilen işin kısa sürede yapılmasıdır. İlişkiye güdülenmiş lider ise daha çok kişiler arasındaki ilişkiye önem verir. Arkadaşlık, uyum bu tip liderlerin üzerinde durdukları konulardır.

Fiedler, en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) puanına göre, çeşitli yapıdaki insanları ayırt etmeye çalışmıştır. LPC ölçeği, liderin en az tercih ettiği iş arkadaşlarını belirtmek için, birtakım sıfatlardan oluşmaktadır. Eğer kişiler, en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını olumlu bir takım sıfatlarla nitelerse, bu kişiler ilişkiye güdülenmiş bireyler olarak tanımlanmakta ve katılımcı lider türüne girmektedir. Şayet kişiler, en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını olumsuz bir takım sıfatlarla nitelerse, bu kişiler işe güdülenmiş otoriter lider olarak betimlenmektedir.

Yüksek(LPC) puanına sahip liderler, herkesi hoş tutmaya çalışan, sevgi gösteren liderlerdir. Düşük (LPC) puanına sahip olan lider ise iş yapmaya önem verir. İyi çalışmayı sevmez; grup üyelerine ayrıcalıklı davranabilir. Fiedler, yüksek (LPC)'li ve düşük (LPC)'li liderleri çeşitli doğal gruplarda incelemiş ve hangi liderlik özelliğinin hangi ortamlarda daha etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Bu modele göre, liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen, üç önemli durumsal değişken vardır:⁷¹

- İşin yapısı
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi
- Lider-üye ilişkileri

Bu üç faktör lider için olumlu olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir.

Lider – üye ilişkileri: Lider sevilip, sayılıyor ve güven duyuluyorsa, liderlik için olumlu bir ortam olacak ve bu ilişkiler “iyi” olarak nitelendirilecektir. Aksi durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelendirilecek ve bu durumda liderlik için olumsuz ortam oluşur.⁷²

İşin Yapısı: İş ne ölçüde açık amaçlara sahipse, işin ayrıntıları belirlenmişse, o ölçüde yapısallaşmıştır. Ancak, işin yapılma yöntemleri belli değilse, karmaşık işler ise, yapısallaşmamış kabul edilir. Rutin işler “planlanmış” nitelikteki işler olup, liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. Karmaşık işlerin nasıl başarılacağı, bu işlerin hangi amaçlarla

⁷¹ ÇİMENLİDERE Sedef, Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma. İ.Ü.Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.128

⁷² ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.144

ilgili olacağı hususlarında, önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Bu gruptaki işler, “planlanmayan” nitelikteki işler olup, liderlik için olumsuz bir ortam yaratır.

Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Bu değişken, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularda sahip olduğu yetkinin derecesini gösterir. Bir organizasyonda çalışan liderin, yetkileri “fazla” veya “ az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum, liderlik için olumlu bir ortamı; az olduğu durum ise olumsuz bir ortamı gösterir. En olumlu ve olumsuz durumlarda, “göreve yönelik” lider davranışı etkilidir. Orta derecede olumlu ve olumsuz durumlarda, ise “insana yönelik” liderin davranışı önem kazanmaktadır. Fiedler’ e göre en olumlu durumda, her şey belirli ve açık olduğu için, liderin sadece ne yapılacağını söylemesi yeterli olacaktır. Çünkü bu durumda, liderin kişiye yönelik davranış göstermesi zaten belirsiz ve örtük olan durum nedeniyle; işin görülememesine yol açacaktır. Orta derecede olumlu ya da olumsuz durumlarda ise nispeten boyutların çoğu olumlu ve bu durumlarda bireylerin teşviki ve motive edilmesi daha önemli olur.⁷³

Fiedler’in liderlik kuramı, insanları pek esnek olmayan özelliklere sahip olduğunu, insanın doğası gereği işe eğimli veya insanlar arası ilişkilere yönelik olduğunu ortaya koyar. Fiedler, yapıya bağlı liderleri eğitimle insanla ilgili liderlik biçimini uygulamalarını sağlamanın zor olduğunu ileri sürmüştür. Fiedler uygulanan liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, uygulanmakta olan liderlik biçimlerini o tür lidere gerek gösteren işlerle bağdaştırmayı önermektedir. Böylelikle, tek bir örgüt içindeki değişik koşullara göre durumsal olarak liderlik biçimi departmandan departmana geçecektir.⁷⁴

Fiedlerin modeli çeşitli organizasyonlar, ordu ve spor kulüplerinde denenmiş, destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Ancak, LPC konusu tam olarak anlaşılammıştır. LPC ölçeğinde, hangi liderin neden LPC puanının düşük olduğu, neden ilişkiye yönelik liderlerin bu test puanının yüksek sayıldığı, yeterince açıklanamamıştır. Bu yaklaşım, liderin eğilimlerine göre zamanla değişmeyeceği görüşü ortaya atmıştır. Kısa zamanda kişinin liderlik biçimi değişmez olabilir. Ancak uzun sürede bireyin yetenek ve özelliklerinin değişebileceğine göre liderlik biçiminin değişmesi gerekir. Bir kişi bir dönem başarı eğimli iken, daha sonra ilişki eğimli olur. Fiedler’in vardığı sonuçları doğrulamayan bulgular elde edilmesine ve eleştirilmesine rağmen, model en azından liderliğin tek bir en iyi yolu olmadığını göstermiştir.

⁷³ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.146

⁷⁴ KILINÇ,agb, s.89

3. Robert House' nin Yol- Amaç Yaklaşımı

Robert House ve öğrencileri tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramına göre, liderler hem iş tatmini, hem motivasyon sağlamayı ve hem de performansı etkileyebilirler. Ancak, her durum için geçerli ve etkili olabilecek tek tip bir liderlik tarzı yoktur. Bu kurama göre, destekleyici, yönlendirici, başarı odaklı ve katılımcı olmak üzere dört tip liderlik tarzı vardır. Destekleyici liderlik, astların kişisel isteklerine önem verir. Bu tarz liderler, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar ve sürekli bir takım ruhu yaratmaya çalışır.⁷⁵ Yönlendirici tarzda liderler, astlarına ne yapmalarını gerektiğini söylerler. Bu tarz liderler kurallara, yönetmeliklere önem verip sürekli yüksek performans için plan ve programlar yaparlar. Başarı-odaklı liderlerse, astlarına başarımları için açık ve kesin hedefler koyarlar. Son olarak, katılımcı liderlik tarzında liderler karar verme sürecinde astların fikirlerini de sorarlar.

Kurama göre, her farklı durum farklı tip liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca, kuramı tamamlayan iki tip çevresel faktör olan astların kişisel özellikleri ve astların içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları birebir etkilemektedir. Astların liderin davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş tatmini sağlayan üç tip kişisel özellik vardır: (1) Yetenek, (2) Kontrol ve (3) İstekler/güdüler. İş ortamını belirleyen üç faktörse: (1) Astların görevleri, (2) Örgütün otorite sistemi ve (3) İş grubu'dur. Dolayısıyla, bu kurama göre, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidirler.⁷⁶

4. Hersey ve Blanchard' ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık liderlik kuramlarından bir başkası da Blake ve Mouton'un liderlik modelinden esinlenerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, eğer astlar daha az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri az ise, yetenek, eğitim ve kendine güven seviyesi yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı davranış görmek isterler.⁷⁷

Bu modelde, olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecek, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı

⁷⁵ ÇİMENLİDERE , agt, s.130

⁷⁶ HOUSE Robert, Path Goal Theory On Leadership, www.valuebasedmanagement.net, 23.03.2009

⁷⁷ KOÇEL, age, s.135

sergileyecektir. Olgunluk yüksek düzeye ulaştığında ise lider, yüksek ilişki, düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecinde astların da görüş ve fikirlerini alarak onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise, lider düşük ilişki düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamı ile astlarına bırakarak “personel güçlendirme” denilen kavramın gerçekleşmesini sağlar.⁷⁸

5. Vroom ve Yetton’ un Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton modeline göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Etkili bir liderlik tarzı etkili karar verme demektir. Vroom ve Yetton beş ayrı karar verme tarzı belirlemişlerdir. Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiğini belirler.

1973 yılında Victo Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım Vroom ve Arthur G. Jago’nun çalışmaları ile daha da gelişmiştir. Bu yaklaşım, amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi liderlik biçiminin, liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bundan ötürü farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Ancak, Vroom– Jago modelinin üzerinde durduğu daha ziyade belirlenen durumlar için lider ile astların ortak katılımlarından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin ortak katılımında veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin amaçların arasında astlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğini açıklar.⁷⁹

Vroom-Jago modeli, belirli şartlar altında verilecek kararlara astların katılımını sağlamak için, onlara nasıl cesaret ve sonuç olarak ne kadar astın katılımının sağlanacağını saptamak amacını taşımaktadır. Tüm durumlar için en ideal karar vermenin tek yolunun olmadığı düşüncesi, bu tür sorulara verilen cevaptan sonra varılan sonuç olmaktadır. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her safhada lider, astların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttırmış olur.⁸⁰

Vroom, çalışmaların önemine değinir ve eğitimle insanların görevlerini, çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer. Çünkü Vroom’a göre, insanlar değişken varlıklardır. Bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilemesini, içinde bulunan duruma veya ortamın gereksinmelerine göre değiştirebileceğini belirtir. Bu

⁷⁸ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.150

⁷⁹ KARATEPE Aynur, **Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi**. İ.Ü. İşl. Fak. Org. ve İşl.Pol. Böl.1991, s.29

⁸⁰ KOÇEL, age, s. 135

yaklaşımın ileri sürdüğü görüş, belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçimini her durum için geçerli sayılamayacağıdır.⁸¹

Vroom ve Yetton Modeli'nin Beş Alternatif Karar Verme Tarzı

- 1.Liderin kendisi mümkün olan bilgilerin ışığında problemi çözer ya da karar verir.
- 2.Lider gerekli her türlü bilgiyi astlarından aldıktan sonra kendisi problemi çözer ya da karar verir
- 3.Lider astlarına problem hakkında bireysel olarak danışır, fikirlerini alır ve karar verir.
- 4.Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve fikirlerini alarak kendisi karar verir.
- 5.Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve grubun fikir birliği ile çözüme varılır

6. Reddin' in Lider Etkinliği Modeli

Bu modelde, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake Mouton'un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek adapte edilmiştir. W.J.Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, işe ve insana dönüklük diye adlandırılan boyutlarına etkinlik boyutu ekleyerek kendi kuramını geliştirmiş ve buna "Üç Boyut Yaklaşımı" demiştir. Bu yaklaşıma göre önemli olan bir yöneticinin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne koyduğudur.⁸² Modelin gelişmesinde büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kurumsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Böylelikle, her koşulda etkin olabilecek bir tek lider davranış tipi olamaz. Etkinlik, yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumun etkisiyle de yöneticinin etkilenmesidir.⁸³

Liderin tipi belirli duruma uygun olursa etkin, uygun olmadığı zaman etkisizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği, onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğu için, göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkisiz olabileceğini söylemek yanlış olacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım, daha

⁸¹ ERDOĞAN İlhan,1997, **İşletmelerde Davranış**, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, s. 47

⁸² KOÇEL, a.g.e., s.124

⁸³ BAYRAK, s. 387

ziyade liderin davranışının kendisinde değil davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranışın tarzı, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Bu önemli bir noktadır. Çünkü tek bir en iyi liderlik davranışı olduğunu savunan kuramcı ve uyarıcılara, uyarıcı üzerinde değer yargılarında bulunurken liderliğe durumsal yaklaşımla yaklaşanlar ise uyarıcıdan çok tepki ve sonuçları değerlendirir.⁸⁴ Üç boyutlu lider etkinliği modeli, bütün durumlarda uygun olacağı öne sürülürken, tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durmamaktadır. Mesela, yüksek görev ve yüksek ilişki yalnızca belirli durumda uygundur. Kriz durumlarına göre kurulmuş güvenlik ve askeri örgütlerde başarı emirlere hemen uyulmasına dayandığından, bu durumlara en uygun tipin olduğu görüşü benimsenir. Kriz bittikten sonra, yine öteki tipler uygun olabilir.⁸⁵

Yönetici meslek hayatı boyunca değişik durumlarda etkin olmak zorundadır ve mümkün olduğu ölçüde tarz genişliğine sahip olması gereklidir. Bu sayede yönetici, değişik durumlarla baş edebilmesini ve dolayısıyla etkinliğinin yüksek olmasını sağlar.

- Diğer grup üyeleri ve vizyon ile duygusal bağımlılıkları vardır,
- Yüksek hedeflere sahiptirler,
- Başaracaklarına dair hisleri vardır,
- Liderlerini severler.

Yukarıda belirtilen üstün vasıfları dolayısıyla, baş döndürücü hızdaki değişimleri, örgütte yerleştirecek ve geliştirecek, bu değişmeyi örgütte sürekli hale getirecek olan liderler ancak karizmatik özelliğe sahip liderler olabilir. Köklü değişmeler ve köklü çözümler, güçlü, kendini adanmış, tutkulu, enerji dolu liderler ile mümkün olur.⁸⁶

⁸⁴ ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, s.154

⁸⁵ ERDOĞAN, age, s.47

⁸⁶ KOÇEL, s.139

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

2.1. STRATEJİNİN ANLAMI

Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hâkim olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında satranç başta olmak üzere çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında da oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramının işletmecilik alanında ise özellikle 1970'li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.⁸⁷ Etimolojik kökeni Eski Yunancaya dayanan strateji kelime anlamı itibariyle, "sevk etmek, yöneltmek, göndermek, götürmek ve gütmek" demektir. Strateji, Eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Stratos kavramının açılımında, "ordu" ve "lider" anlamları vardır. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı da sanılmaktadır. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince "stratum"; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir. Bu köken ve kelimelerin yorumunu önderlik etme, ordunun hareketlerini yönlendirme ve yok edici saldırı eylemini yapabilme anlamlarını içermektedir.⁸⁸

Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilebilir. Yukarıda belirtildiği gibi, askeri alandaki strateji kelimesi, savunma alanındaki bilgi ve taktiklerle yakından ilgilidir. Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim bilimi açısından strateji kavramı, "bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamını taşımaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce "Stratejik Planlama", ilerleyen yıllarda ise "Stratejik Yönetim" adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde stratejik yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır.⁸⁹ Strateji, bir analiz etme sanatıdır; bu da birtakım bilgilerden hareketle istenilen sonuca gitmektir. Stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir; bunu yaparken de daha

⁸⁷ AKGEMCİ, Tahir,(2008), **Stratejik Yönetim**, Yenilenmiş 2. b., Gazi Kitabevi, Ankara, s.3

⁸⁸ BASIM, H.N., ve KESİCİ, B., (2007), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editörler:Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akatay, A., Eğitim Kitabevi, İstanbul, s.315

⁸⁹ AKTAN, Can (2008). Stratejik Yönetim, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm>, (25.11.2008).

önceki stratejiler göz önünde bulundurulur. Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Strateji işletmenin bütün unsurlarını uyum içinde çalıştırır; örgütün bütün kademelerinde koordinasyonu kolaylaştırır.⁹⁰

Strateji kelimesinin oldukça eski bir tanımına ekonomi alanında rastlamak mümkündür. İktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamaktadırlar. Burada strateji ekonomi açısından ele alınmakta ve kişisel faydasını maksimum yapmak isteyen oyuncuların rakiplerin davranışlarını olasılık hesaplarına dayandırarak matematiksel açıdan değerlendirip aldıkları kararlara vurgu yapılmaktadır.⁹¹ Stratejide, işgücünün en üst randımanına çıkarılmasını sağlamak amacıyla üst düzey yönetim tarafından başlatılan, kader tayin edici doktrin ve kaynaklar ifade edilebilmektedir.⁹²

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımaktadır.⁹³

2.2. STRATEJİ KAVRAMININ KAPSAMI

Strateji kavramının kapsamını ele alındığında tek bir tanımın mümkün olmadığını görülmektedir. Birbirini tamamlayan farklı tanımlar içermektedir. Bu tanımlar şu şekilde tanımlanabilir:

Plan Olarak Strateji: Eylemi ve örgütleri, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltmesi.

⁹⁰ÇETİN, S., "Stratejik Yönetim" İçinde, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Ed. Şimşek, M. ve Çelik, A., Eğitim Kitabevi, İstanbul, 2008, s.38

⁹¹ AKGEMCİ, Tahir, **Stratejik Yönetim**, Yenilenmiş 2. b., Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s 3

⁹²GÜNEY, Salih, **Açıklamalı Yönetim – Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s.225

⁹³ÇETİN, S., "Stratejik Yönetim" İçinde, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Ed. Şimşek, M. ve Çelik, A., Eğitim Kitabevi, İstanbul, 2008, s.40

Ortaya Çıkan Yön Olarak Strateji: Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.

Konum Olarak Strateji: Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.

Bakış Açısı Olarak Strateji: Ortak eylemde buluşan örgütlerin; ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı. İşletmeler açısından strateji fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin zayıf ve güçlü olduğu yanlarının belirlenmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacak konum belirleme, karar alma ve uygulama süreci olarak da tanımlanabilir. İşletme yönetimi alanında yapılan bazı strateji tanımları şu şekilde belirtilebilir⁹⁴:

- Strateji, fırsat ve tehditleri dikkate alarak örgütün zayıf ve güçlü olduğu yanlarının belirlenmesi ve örgüt performansını arttıracak konum belirleme, karar alma ve uygulama sürecidir.
- Strateji, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmektir.
- Strateji, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır.
- Strateji, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.
- Strateji, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir.
- Strateji, amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için çevresel fırsat ve tehditleri, örgütün üstün ve zayıf yönlerini bir kaldıraç olarak kullanabilmektir.
- Strateji, geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir.
- Strateji, bir değişim gereğini görecekle sezgi, sağduyu, vizyona ve bunu gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmaktır.
- Strateji, uyuşma ve uzlaşmaya zorlayan çevre güçlerine direnebilmektir.
- Strateji, bugüne, geleceğin kavram, kuram ve kurumları açısından bakabilmektir.

⁹⁴ AKGEMCİ, Tahir, **Stratejik Yönetim**, Yenilenmiş 2. b., Gazi Kitabevi, 2008, Ankara, s.3-4

- Strateji, düşünce formlarını kullanabilmektir.
- Strateji, bireysel ve örgütsel güç ve zaafı net bir biçimde görebilmek ve gerçekçi bir tavır alabilmektir.
- Strateji, engellerden yılmamak, bunları fırsat olarak değerlendirebilmektir.
- Strateji, felaketlerde yıkılmamak, başarılarında kendinden geçmemektir.
- Strateji, dostlar ve destekler yaratmak ve düşmanlar ve engelleyicilerden kaçınabilmektir.
- Strateji, düşman ve engelleyicilerden dahi amaçlar doğrultusunda yararlanabilmektir.

Strateji kavramı ile ilgili olarak, stratejik düşünme ve stratejik planlama olmak üzere bir ayırım yapılabilir. Stratejik düşünme uzun vadedeki ve diğer herhangi bir durumdaki daha önemli gayeler (kendi hayatınızda dâhil olmak üzere) ve bunlara götürebilen ya da götüremeyen yollar hakkında düşündürmektir. Böyle bir gayeyi ya da gayeler topluluğu belirlenirken ve mümkün olan yollar arasından en mantıklıyı seçilirken, kurumsal planlama süreci başlayabilir. Söz konusu durum, gerçekleşebilse de, stratejik düşünce işe yarayan bazı neticelere ulaşmadan önce, bir stratejik planlama uygulamasını başlatmak gereksiz olacaktır⁹⁵

2.3. STRATEJİNİN ÖZELLİKLERİ

Strateji, karmaşık ve dinamik bir örgütte çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Bireyler belirsizlik ortamlarında karamsar olurlar ve nasıl hareket edeceklerini bilemezler. Bireylere belirsizliği azaltıcı bilgiler ve hedefler sunuldukça çalışma hırsları ve istekleri artar. Bu şekilde çalışanlar ve idareciler taktik faaliyetlerin taslağını hazırlayabilirler. Karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet sahası belirlenir. Kurumun mevcut kaynaklarından nasıl yararlanacağı ve bunların nasıl konuşlandırılacağı belirlenir. Kaynakların ve mevcut gücün kullanım dağılımı yapılır. Bu dağılım, serbest rekabet ortamı ve örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki mevcut rakiplere göre belirlenir. Böylece örgütün hareket tarzı belirlenerek, kuruluş veya kurumun lehine

⁹⁵ ADAİR John,(2004), **Etkili Stratejik Liderlik**, Babıâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, s.160

olacak esaslar üzerinde ayrıntılı şekilde yapılandırılmış olan bir takvim ve yol belirlenmiş olur.⁹⁶

Strateji örgütün tüm finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içerisinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Örgütün günlük yaşamı içerisinde geçen olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ve pusulası olmaktadır. Yönetimin bir işlevi de örgüt içerisindeki anlaşmazlık ve uyumsuzlukları kaldırmaktır. Strateji ise yönetimin gerekliliğini azaltmamakta bilakis oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta, izlenecek yol ve kaideleri açıklığa kavuşturur.⁹⁷ Başlangıçta, “sonuç alıcı askeri harekâtların planlanması ve yönetimi” olarak kabul görüp, bir tür askeri ve savaş kaynaklı deyim olarak algılanan stratejinin temel özelliği, “planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon, kontrol ve sonuç alma” işlevlerini kapsamasıdır. Savaşta sonuç alma nasıl ki, var olma veya yok olma ile eş anlamlı iken; özellikle küreselleşen günümüz dünyasındaki örgütlerin fayda yaratmaları veya işlevsizliğe sürüklenmeleri de, stratejik yönetimin temel özelliğinin boyutlarını gözler önüne sermektedir.⁹⁸

Stratejinin genel özellikleri bağlamında aşağıdaki hususlar, farklı bir gruplandırma ve açılımla yeniden sıralanabilir:⁹⁹

- Strateji, Bir Tür Analiz Aracıdır: Bu araç, düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırmasıyla ilgilidir.
- Amaçlara Bağlı Bir Unsurdur: Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- Çevre İlişkisini Düzenler: İşletme veya örgütün çevresiyle etkileşimini ve ilişkilerini sürdürülebilir şekilde ayarlar.

⁹⁶ BAŞER, H., 1998. “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim” Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yönetim ve Organizasyon Seminerleri, Konya, s.1

⁹⁷ BASIM, H.N., ve KESİCİ, B., (2007), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editörler: Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akatay, A., Eğitim Kitabevi, İstanbul, 2007, s.317- 318

⁹⁸ Stratejik Yönetim, 2004. Kosgeb Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü Yayını, [http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/duyuru.aspx\(13.05.2009\)](http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/duyuru.aspx(13.05.2009))

⁹⁹ EREN, Erol,(2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, s. 6- 8

- Devamlı Olarak Tekrarlanan İşlerden Çok, Uzak Geleceğe Bağlı Bir Düzeni İlgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
- Finansal ve Beşeri Kaynakları Uyum İçinde Yönetir ve Faaliyete Geçirir: Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.
- Örgütün Beşeri Kaynaklarını Cesaretlendirir ve Harekete Geçirir: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir. Strateji, motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Hâlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.
- İşletme veya Örgütün Temel Faaliyet Sahalarını Belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılı olarak düzenlenmiş bir yapıdır.

2.4. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim kavramı insanlık tarihiyle eşzamanlı olarak var olmaktadır. Fakat stratejik yönetim en önemli etkilerini 18.yy' ın ortalarında göstermeye başlamıştır. Çünkü bu zaman dilimi tarım ve üretim yöntemlerinin teknolojik gelişmelerle değiştiği döneme denk

gelmektedir. Teknolojik açıdan 1765'te James Watt'ın yeni bir enerji kaynağı olan buhar makinesini bulması, ekonomi bilimi açısından 1776'da Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı kitabını yazması, sosyo-politik açıdan 1789'daki Fransız Devrimi ve ardından sanayi devrimi, toplumsal ve teknolojik gelişmelerin en önemli noktaları olmuşlardır. Bu dönemde birçok düşünür, farklı boyutlardan yola çıkarak çeşitli kronolojik sınıflandırmalara gitmişlerdir. Örneğin Alvin Toffler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş olarak üç ayrı dalgada sınıflandırma yapmıştır. Toffler'e göre birinci aşamada "tarım toplumu", ikinci aşamada "sanayi toplumu", üçüncü aşamada ise "bilgi toplumu" bulunmaktadır.

Peter Drucker ise daha erken bir başlangıç yaparak 19.yy'dan sonrasını üç ayrı dönemde incelemektedir. Drucker'a göre sanayi devrimi çağı 1920'lerde sona ermiş, ardından verimlilik çağı başlamıştır. 1980'lerde ise "bilgi çağı" başlamıştır. Her iki düşünürde de ortak nokta olarak bilgi toplumu-bilgi çağı kavramını görebiliriz. Bilgi toplumu-bilgi çağı, stratejik yönetim anlayışının, gereksinimler üzerine net bir şekilde biçimlenmeye başladığı bir dönemi ve süreci ifade etmektedir.¹⁰⁰ Stratejik yönetim, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan bir yönetimdir. Uzun dönem ise, kişilerin tahmin yapabileceği azami süreyi ifade etmektedir. Böylece stratejik planlama, stratejik yönetimin sistematik çevre analizi ile ilgili bir unsur olarak önemini devam ettirmektedir.¹⁰¹ Stratejik yönetim süreci genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise işletmelerin genel yönetim sürecini bir parçasıdır. Başka bir ifade ile işletme hiyerarşik bir şekilde ele alındığında üst yönetimin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar.¹⁰²

Stratejik yönetim; işe yarar stratejiler geliştirmeye, bu stratejileri doğru biçimde uygulamaya ve uygulamaların sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi

¹⁰⁰ ÖZKAN Memet, Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış, www.bilgiyonetimi.org. 18.04.2009

¹⁰¹ ÇETİN, S., (2008)"Stratejik Yönetim" İçinde, Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım, Ed. Şimşek, M ve Çelik, A.,Eğitim Kitabevi,İstanbul, ,s 43

¹⁰² TAŞTAN, 2005, www.humanresourcesfocus.com,11.12.2008

her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonrada yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar.¹⁰³

Stratejik yönetimin başlıca unsurları ve özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Tepe yönetiminin en önemli görevlerinden biri stratejik yönetimdir. Aynı zamanda tepe yönetimin belirlediği stratejik yönetim alt kademedeki çalışanlara yol göstermektedir
- İşletmeyi bir sistem olarak tanımlamamızı stratejik yönetim sağlar ve işletmeleri açık bir sistem gibi düşünmemize yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, işletmenin sahip olduğu kaynakların en etkili şekilde dağıtılmasını ve en verimli şekilde kullanılmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemli faaliyetlerine odaklanır ve bu faaliyetlerin doğurduğu sonuçları inceler.
- Stratejik yönetim, işletmenin devamlılığını uzun süre koruyabilmesi için işletmeyi tehdit eden dış çevre unsurlarının incelenmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmenin uzun süre ayakta kalabilmesi için gerekli olan rekabette üstünlük olduğu bilinciyle işletmenin bu üstünlüğü nasıl elde edebileceği konularını inceleyerek, işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.

Stratejik yönetim, işletmeler ve grupların yanı sıra, örgüt ve yönetimleri açısından aşağıdaki yararları sağlar:

- Stratejik yönetimin örgütlere faydası değişen durumları önceden algılamaya yardımcı olmasıdır.
- Stratejik yönetimde uzun vadeli düşünüldüğü için geleceğe ait fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, gerçekleştirilebilir amaçlar belirlenmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, iş kararlarının sistemli bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, bir işletmenin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim Organizasyonel performans ve süreç kalitesi üzerine odaklanılmasını sağlar.

¹⁰³ BASIM, H.N., ve KESİCİ, B., age, s.31-35

- Stratejik yönetim, işletmelerde çalışanlar arasında, tepe yönetimi ve alt kademe arasındaki iletişimin gelişmesine, bireysel projelerin koordinasyonuna, gerekli olan kaynakların elde edilmesine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardımcı olur.
- İşletmenin değişimi kolayca kabullenip, uyum sağlaması için gerekli olan örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olur.

Stratejik yönetim bağlamında, stratejik yönetim süreci ve bunun bileşenleri de önemlidir. Stratejik yönetim sürecinin, “işletmenin vizyonunun, misyonunun ve amaçlarının belirlenmesi, strateji formülasyonu, strateji uygulaması ve stratejik kontrol” şeklinde bir tanımı bulunmaktadır. Sadece bu tanıma uyan bir işletme gerçek stratejik reflekslerini çalıştıramadığı için bir anda kendini geri dönemeyeceği bir çıkmazın içinde bulunmaktadır. Bu yaklaşım, gerçekte temel bir stratejik yönetim biçimi değil, stratejik yönetimin uygulanmasının gerekli olduğunu düşünen kişilerin kalıplaşmış çözüm önerileridir. İşletmeler işletmenin kurulduğu andan itibaren vizyona, misyona ve belirli amaçlara sahip durumdadırlar. Fakat işletmelerin söz konusu stratejik yönetim için gerekli olan vizyona, misyona ve amaçlara sahip olması, yani sadece tanıma uyması onu başarısızlığa götürecektir. Gerçek ve başarılı bir stratejik yönetim süreci, kuruluşların bu duruma düşmemeleri için uygulamaları gereken kural ve tekniklerdir. Stratejik savaşlar pazarda ve pazar payı için verilmektedir. Buna göre stratejik yönetimin esas omurgasının lojistik yönetim ve pazarlama yönetimince oluşturulduğu ileri sürülebilir.¹⁰⁴

Stratejik Yönetim düşüncesinin evriminde aşağıdaki türden yaklaşımlar söz konusu olup, bunları destekleyen veya eleştiren çeşitli karşı yaklaşımlar da gündem oluşturmuştur¹⁰⁵:

- Bir rasyonel planlama süreci olarak strateji (Alfred Chandler),
- Durumsallığın gereği olarak doğaçlama (emergent) strateji (Henry Mintzberg ve James Waters),
- Atılım kaldıracı (stretch and leverage) olarak strateji (Gary Hamel ve C. K.Prahalad),
- Alternatif seçimleme (Trade-Off) olarak strateji (Michael Porter),

¹⁰⁴ MERİH, K, “Stratejik Yönetim Sürecinin Bileşenleri” www.merih.net (25.02.2009).

¹⁰⁵ YILMAZ, P., “Stratejik Yönetim Kavramları: Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef nedir ”www.uyurgezer.net. (14.09.2008.).

- Kaynak kullanımına dönük strateji (Robert W. Grant),
- Çevreye bağımlılık (context dependency) olarak strateji (Sumantra Goshal),
- Kontrol enformatiği paradigması olarak strateji.

2.5. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI

Temelde askeri bir terim olan strateji, bir ulusun veya uluslar topluluğunun barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır. Strateji kelimesine literatürde; uzun dönemli hedefler yoluyla örgütün amaçlarını oluşturmak; rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla dışsal fırsat ve tehditler ile içsel güçlü ve zayıf yönler yanıt; işletmenin hissedarlarına yapmayı istediği ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların tamamı yönetsel görevleri, ortaklık, işletme ve fonksiyonel seviyelerde farklılaştıran bir akılcı sistem gibi farklı anlamlar yüklenmektedir. Buna göre stratejik yönetim ya da retorik bir araç olarak stratejinin, işletmenin rakiplerine göre pozisyonunu güçlendiren faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren tüm aktiviteleri kapsadığı söylenebilir.¹⁰⁶

Stratejik liderlik kavramına ilk olarak 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından, örgütlerin üst yönetimi ile ilgili yapılan bir çalışmada rastlanmaktadır.¹⁰⁷ Bir başka tanıma göre ise stratejik liderlik; geleceği kestirmeye yönelik bir liderlik biçimi, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmektir. Stratejik lider vizyoner tarzda davranan kişidir. Bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirir.¹⁰⁸

Stratejik lider, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak; örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde, devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ve kimliğini yeniden doğrulayarak; geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü inşa eder. Stratejik lider etkili olmak için, belirsiz verileri başarılı bir şekilde analiz edebilme ve özümsemelerine imkan veren düşünme gücüne sahip ve problemleri yenerek fırsatları arttıracak fikirler meydana getirebilen kişilerdir. Aynı zamanda stratejik liderlerin tutarlı olarak çevresinde alternatif açıklamalar arayan kişi olması

¹⁰⁶ AKGEMCİ, age, s. 536

¹⁰⁷ HAMBRICK, D.ve Mason,P.,“Upper Echelons: The Organization as A Reflection of its Top Managers”, Academy of Management Review, N.1984/9, 1984, ss.193–206.

¹⁰⁸ ANELLO Eloy, “Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Değerler, Kurumlar ve Liderlik”, Bahai Uluslararası Toplum Sempozyumu Global Forum, Rio de Janeiro, Brezilya,1992, s.9

beklenmektedir. 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. Sürekli öğrenme sistemi aktif bir şekilde, diğer bakış açılarını da ortaya çıkarmaya çalışarak alınan kararları veya yeni durumları her şekilde sorgulamaktır. Liderler stratejilerin varış noktalarını sorgulayarak neyin doğru neyin yanlış yapıldığını sürekli inceler ve elde ettiği bilgileri örgütteki diğer elemanlarla paylaşır. Bu nedenle stratejik liderlerin yönetimde etkinliği sağlanmasında, sürekli gözlem, araştırma ve öğrenmeye dayanan bir ekip çalışmasını gerektirdiği söylenebilir.¹⁰⁹

Stratejik liderlik, fırsat ve tehditleri karşılamada örgütün insan, yapısal ve sosyal sermaye ve yeteneklerine odaklanır; bunları geliştirir. Bu çerçevede stratejik liderlik, çevresel kaos ve belirsizliğe anlam vererek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlar.¹¹⁰ 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 yarının 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. Bu bağlamda liderlerin sahip olması gereken yetenekleri stratejik algı, karar alma, analitik ve iletişim becerisi, etkin etkileşim, planlama, yetki verme, diğerlerini değerlendirme ve geliştirme yetisi, risk alarak başarıya, esneklik, bütünlük ve bağımsızlık olarak belirtilebilir.

Günümüzde yaşanan değişim, eski rekabet koşullarını ve başarı kurallarını ortadan kaldırmakta ve işletmeleri, içe dönük yeniden yapılanma arayışlarına yönlendirmektedir. Bu amaçla işletmeler, örgütsel yapılarında, iş süreçlerinde, görev tanımlarında ve teknolojik yapılarında yeniden yapılanma faaliyetlerine hız vermektedirler. Stratejik liderlik kavramı bakımından değişimin tüm bu olguları desteklemesi gerekmektedir.¹¹¹ Günümüzde evrensel bir olgu özelliği taşıyan değişim ve değişime uyum gerçeği, çok tartışılan konulardan birisidir.

¹⁰⁹ AKGEMCİ, age, ,s.517

¹¹⁰ BAŞER, H. "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim" Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yönetim ve Organizasyon Seminerleri, Konya, 1998, s.13

¹¹¹ DÜREN, Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul,2002, s.252

Çünkü çevremizdeki maddi veya manevi her şey değişimin kapsamı içinde yer almaktadır. Bu nedenle, tüm sistemler değişim olgusuyla yüz yüzedirler ve bu gerçekten kaçmaları mümkün değildir. Değişim rüzgarı global ölçekte herkesi ve her kuruluşu etkilemektedir. Değişim, değişimi getirmekte ve yeni bir küresel kültür oluşturmaktadır.¹¹² Bu açılımda, stratejik yönetim ve stratejik liderlik olgusunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. İnsanların çoğu belirlenmiş bir yolda nasıl yürüyeceklerini bilirler. Ancak, yürünecek yolun tespiti basit yöneticiliğin sınırlarının aşmaktadır. Stratejik liderlik kurumun vizyonuna, amaçlarına ulaşması için stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin kararların verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Vizyonun amacı, işletmede gerekli olan değişimin sağlanabilmesi için, hem işletme çalışanlarının, hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ve potansiyel ileriye görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilmektir. 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.¹¹³

- 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.

Stratejik tercihler açısından üst düzey liderlik bir başka deyişle stratejik liderlik bir organizasyonun tüm sorumluluklarına üst düzey yöneticileri hedef alır. Bu üst düzey yöneticilerin karakterleri, ne yaptıkları nasıl yaptıkları ve özellikle bu organizasyonel sonuçları nasıl etkilediklerini içerir. Stratejik liderlik tarafları genel müdür, departman müdürü gibi bireyler olabileceği gibi; gruplar ve diğer yönetim organları olabilir.

Stratejik liderlik küçük bir birimin yönetimi değil tüm organizasyonun yönetimi ile ilgilidir. Bununla birlikte stratejik liderlik önemli karar alma sorumluluklarını ve liderliğin kişilerarası ve ilişkisel yönlerini de ele almaktadır. Stratejik liderliğin ilgili alanı bireyler gruplar veya yönetim organları olabilir. Ama bunun ötesinde stratejik liderlik bağımsız karar alma sorumluluğu anlamına gelir. Performans stratejik seçimlerin ve kurumsal kararların alınmasında en belirleyici etkendir. “İşletmenin stratejisinin kaynağı nereden gelir?” sorusunun

¹¹² DÜREN, age, s.221

¹¹³ DOĞAN, ,a.g.e., s.109

cevabı strateji dışsal normlardan ve alışkanlıklardan etkilenir şeklinde olabilir. “Strateji şirketin kaynaklarını veya dış çevrenin dikkatli bir analizi ile belirlenir mi? Şirketin uyguladığı strateji sadece önceki stratejisinin artımlı varyasyonu mudur?¹¹⁴” sorularının araştırıldığı günümüzde araştırmanın zenginliği için her gün gözlem yapılmaktadır. Bu gözlemler kendine özgü deneyimleri olan, kendine özgü hareketleri olan insanlar tarafından yapılan ve kurumsal seçimlerle ilgili olan gözlemlerdir.

2.6. STRATEJİK LİDERLİĞİN KAPSAMI

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. Stratejik liderler, örgütlerinde değişikliği başarmak için ne sorusunu nasıl kullanacaklarını bilmek isterler. “Nasıl” sorusu yönetime ilişkindir. Bir stratejinin nasıl tayin edileceği, liderlerin örgütleri tarafından bu stratejinin nasıl kullanılacağı stratejik liderleri aynı derecede ilgilendirmektedir. Stratejik yönetim liderler ile onların ekibi tarafından gerçekleştirilir. Liderin ekibi, yön-yol gösterme ve rehberlik hizmeti yanında işlevlerin başlatılmasında örgütsel yapıya yardımcı olurlar. Eski bir Çin atasözünde dendiği gibi, “bir insana balık tutmayı öğretmek, ona balık vermekten daha iyidir” özdeyişi, bu anlamda kabul görür. Örgütlerine yardım etmek isteyen lider ve ekibi, uygun stratejiler geliştirip, örgüt üyeleri ve diğer izleyicileri yetiştirmeye uğraşırlar.¹¹⁵

Bert Naus, “Visionary Leadership” adlı kitabında şu ifadeleri kullanmaktadır: “Abraham Lincoln ve Martin Luther King gibi büyük hayalperest liderler, insanlarda bağlılık duygusu uyandıran, onlara esin veren kurumları canlandıran ve vizyonu geleceğe çevirmek açısından gerekli kaynakları harekete geçiren eşsiz bir vizyon geliştirebilen insanlardır. Ancak stratejik liderler yönetimde tek başlarına kalmış gibi görünseler de onlar üst düzey yönetimin parçasıdır. Ancak stratejik yönetimin başarısında, en alt kademededen en üst kademedeki çalışana kadar herkesin katkısı vardır.¹¹⁶ Stratejik liderliğin kapsamında söz edilmesi gereken bir diğer husus da, durum analizidir. SWOT analizi organizasyonun iç güçlerini ve zayıflıklarını, dış olanaklar ve tehditlerle eşleştiren bir stratejik planlama aracıdır. Bu analiz, herhangi bir kurum, kuruluş veya örgütün çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak

¹¹⁴ FINKELSTEIN, Sydney, a.g.e., s.19

¹¹⁵ SÜTÇÜ Orçun, Stratejik Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni. SOBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (2008), s.

¹¹⁶ DOĞAN Selen a.g.e., s.158

incelendiği bir yöntemdir. Bu bakımdan organizasyonun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir.

John Adair' in 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?”

Stratejik liderlik rolünü bölmek tuhaf görünse de bu konuda iki ana fikir mevcuttur. İlki özellikle çok büyük bir teşkilatta, bir kişinin kendi başına yapamayacağı kadar çok fazla iş vardır.İkincisi iyi müessese idaresi bunu gerektirir.Lord Acton'un meşhur, “güç yozlaşmaya meyillidir ve mutlak güç mutlak olarak yozlaşır” sözlerinden hareketle, bir başkan, bir yönetim kurulu başkanlığı makamındaki daha üst düzey bir lider, idare heyeti, mütevelli heyeti ve icra vazifesi bulunmayan bazı yöneticilerin desteğindeki yönetim kurulu başkanı tarafından denetlenmelidir.¹¹⁷

Charan tarafından ortaya atılan Stratejik Liderlik Modeli'nde, işletme performansının yükseltilmesi ve rekabetçi avantaj yaratılabilmesi için yönetim kurulunun kolektif bilgi ve deneyimlerinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu sayede kurul etkili bir grup sürecini başarabilir. Ayrıca kurul; yapı avantajlarını kullanarak, yetenekli yöneticileri işe alarak, çoklu perspektif geliştirerek, bilgi ihtiyaçlarını temin ederek ve öğrenmeyi sağlayarak, yöneticiler ve CEO (Chief Executive Officer)'lar arasında ittifak oluşturabilir. Dolayısıyla stratejik lider; bir grubun üyesi olarak değerlendirildiğinde bu grup ya yönetim kurulu ya da üst yönetim takımı; bireysel olarak değerlendirildiğinde ise tepe yöneticisi yani CEO'dur.¹¹⁸

ICI' daki görevinden sonra Management Week'de yazı yazan Sir John Harvey-Jones lehte ve aleyhteki düşüncelerini şöyle ifade etmektedir¹¹⁹: “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

¹¹⁷ ADAİR John, (2005),**Etkili Stratejik Liderlik**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, s.137

¹¹⁸ AKGEMCİ, age, s.518.

¹¹⁹ ADAİR John,a.g.e., s.138

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.

Tepedeki işin iki kişi arasında taksim edilmesinin avantajları da mevcuttur. Bir felaket olduğunda ya da ikisinden birisi kaynama noktasını geçmeye başladığında, ikisinden birisini değiştirmek daha kolaydır. Başlangıçta çifte risk alırsınız ve fiili görev değiştirme mekanizmalarının etkili olması zordur. Tepedeki işi bölüşen iki adamın mesuliyet sahalarını çizmek nispeten daha kolaydır. İcra vazifesi olmayan iş öncelikli olarak yönetim kurulunun sorumlu olduğu birçok mesele hakkında stratejiler geliştirmek ve politikaları açıklığa kavuşturmak bu kapsamda yer almalıdır. Diğerleri yani icra yöneticisi, bu süreçten sorumludur. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulunun genel müdür tarafından icra edilen politikaları denetlemesini temininden sorumludur.

Böylesi teşkilatlardaki zorluk, bölünmüş sorumluluklardan ortaya çıkar. Bu tip bir teşkilat iki kişi arasında bir çeşit bütünleşmenin ve anlayışın mevcut olmasını lüzumlu kılar ve bunu başarmak genelde güçtür. Buna ilaveten, Amerikalıların çok nefret ettiği, nihai yetkili ve son söz sahibinin kim olduğu hususunun açıklığa kavuşturulması konusunda bir eksikliğin sebep olduğu tuzağa düşülebilir.

Son derece arzu edilen bazı esneklik özellik özellikleri başta olmakla birlikte, bütün işin tek bir kişiye bağlanmış bulunmasının verdiği kıvraklıktan biraz mahrum kalınır. Elbette bu tür bir yaklaşım Amerika'da revaçta değildir. Çünkü buradaki müessese teorisi İngiltere'dekinden daha katı görünmektedir.”

2.6.1. Tepe Yönetimi (CEO)

Stratejik yönetimin en temel ögesi tepe yöneticileridir. Çağımızda yöneticiler de değişim rüzgârlarından soyutlanamamaktadırlar. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir. Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motiflerini, amaç bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yöneticisi,

bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.

İşletmelerde üst yönetim fonksiyonu genellikle CEO (Chief Executive Officer) tarafından yerine getirilmektedir. CEOlar organizasyon üzerindeki tüm faaliyetlerden sorumlu kişilerdir. Üst yönetim, özellikle de CEO işletmenin bütün yönetiminden, yönetim kuruluna karşı sorumlu olan 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.

Üst yönetimin işi, çok boyutlu ve işletmenin bütününün refahı üzerine kurulmuştur. Üst yönetimin görevleri işletmeden işletmeye geçmekle birlikte, tüm üst düzey yöneticiler, işletmeyi bir bütün olarak gören, işletmenin mevcut ihtiyaçlarıyla gelecekteki ihtiyaçlarını dengeleyebilen ve etkili kararlar alabilen kişilerdir.¹²⁰

CEO ise üst yönetimin görevlerinin yanında işletmenin etkin stratejik yönetimi için hayati öneme sahip olan; liderlik, irtibat sağlama, gelişmeleri izleme, ihtiyaç duyulan yerlere gerekli bilgiyi yayma, konuşmacı olma, girişimci olma, kargaşayı yönetme, kaynakları tahsis etme, delege olma gibi anahtar rolleri yerine getirmek; işletmeye liderlik etme ve stratejik planlama sürecini yönetme görevlerini de başarıyla yerine getirmelidir.¹²¹ CEO'luk, strateji çizen, kaynakları verimli kullanan ve israfa savaş açan bir yapıdır. CEO'lar, işletmenin sadece kârını değil, imajını da yükseltmeye bakar. CEO'nun şahsi itibarı işletme veya örgütün itibarının %47'si ile %49'u arasında değişir ki, Menkul Kıymet Borsalarında da öyle olduğu ileri sürülmektedir. CEO, sadece yönetim kuruluna karşı değil, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, sendikalara, basına, kamuoyuna, bakanlıklara karşı da sorumlu olan ve doğru zamanda, doğru yerde, doğru işler yapan biri olması beklenir. Bu yaklaşımda olan bir CEO, karizma sergileyebilir, vizyonerdir, misyon sahibidir, güven telkin eder, zekidir, dikkatlidir, problem çözer sorun giderir, izleyicilerine ilham verebilir, astlarını teşvik edebilir.¹²²

¹²⁰ FINKELSTEIN, ,a.g.e.,s.148

¹²¹ WHEELER, T.L. ve Hunger, J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Addison-Wesley Publishing Company, 3rd Edition, U.S ,1989, ss.68-69

¹²² SÜTÇÜ, agt, s.62

Örgütlerin üst yönetimlerinde, gerek genel kurul, gerekse genel müdürlük veya üst yönetim sekreteryası, stratejik yönetimde dört farklı stili yansıtabilirler. Bunlar; kaos yönetimi, girişimcilik yönetimi, kukla yönetim ve ortaklık yönetimidir. Kaos yönetiminde hem yönetim kurulu hem de üst yönetim stratejik yönetim sürecinde oldukça az varlık gösterirler. Kurul üst yönetimin önerilerini beklerken; üst yönetim operasyonel işleyiş üzerine odaklanmıştır. Girişimcilik yönetimi ise; stratejik yönetim sürecinde yer almayan yönetim kurulu ve yüksek oranda yer alan üst yönetim ile karakterize edilmektedir. Burada CEO bir takımla veya tek başına hareket ederek stratejik kararlara ve işletmeye hükmetmektedir. Stratejik yönetimin en az görülen şekli olan kukla yönetimde, yönetim kurulunun oldukça yoğun bir şekilde stratejik yönetim süreci içinde yer aldığı, üst yönetimin ise temel olarak operasyonlarla ilgilendiği tarzıdır. Burada başkan COO(Chief Operating Officer) rolündedir ve sadece yönetim kurulunun kendine izin verdiklerini yerine getirebilir. Stratejik yönetimin etkili stili olan ortaklık yönetimi ise; her iki tarafın da stratejik yönetim sürecine yüksek katılımıyla tasvir edilir. Kurul ve yönetim misyon, hedef, strateji ve politikaları belirlemek için yakın çalışırlar.¹²³

ABD de halka açık faaliyet gösteren birçok şirkette yönetim kurulu başkanı aynı zamanda CEO dur. Ancak özellikle Avrupa başta olmak üzere diğer ülkelerde CEO üst düzey yönetici bile değil, dışarıdan gözlemci rolüne sahip başkandır.

Üst yönetim takımıyla birlikte CEO'nun görevleri şunlardır:¹²⁴

- Operasyonel planlama ve mali denetim sistemlerinin her işletme biriminin yeni yönetim yapısına uygun olarak işlemlerini temin etmek.
- İşletme performansı hedeflerinin ve standartlarının sadece anlaşılacakla kalmadığını, şirketin her yerinde “sahip çıkıldığını” da temin etmek. Bu durum son derece meşakkatli görünse de akla uygun ve ulaşılabilir bir hedeftir.
- Her işe ait faaliyetle alakalı sonuçları ve mali neticeleri, mutabık kalınan planlar ve bütçeler ışığında yakından izlemek. Lüzumlu olduğunda iyileştirici tedbirler almak.
- Yönetim kurulu tarafından tespit edilen uzun vadeli kurumsal hedefleri ve öncelikleri yansıtan iş stratejileri ve faaliyet planları geliştirmek. Bu hedef ve

¹²³ WHEELLEN & Hunger,age, s. 74-76

¹²⁴ ADAİR John,a.g.e., s.140

önceliklerin, şirket dışındaki değişimleri yansıtacak şekilde sürekli yeniden düzenlenmesini temin etmek gayesiyle yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu ile sürekli temas halinde olmak.

- İşletmenin gelecekteki şeklini ve stratejisini belirleyen yönetim kurulu kararlarına uygun iş portföyünü yeniden yapılandırmak. Yeniden yapılandırılan işe uygun olarak yönetim teşkilat yapısını tekrar tesis etmek.
- Tüm seviyedeki (fakat özellikle daha üst seviyelerdeki) yönetimleri sistematik olarak güçlendirmek için eğitim, yeniden eğitim, yetki devri, motivasyon, yeni personel istihdamı ve personel değişimini ihtiva eden bir program tertip etmek.

2.6.2. Yönetim Kurulu Başkanı

Bu unvana sahip müdürler CEO kadar geniş sorumluluklara sahip değildirler. 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. Üst yönetimin önerilerini onaylama mercii olarak organize edilen yönetim kurulunun hissedarlar tarafından seçilmesinin nedenleri; işletme varlıklarının yönetimini takip etmek, işletme misyonu, hedefleri, stratejileri ve politikalarını belirlemek ve onaylamak, finansal performans bağlamında yönetim faaliyetlerini değerlendirmek gibi görevlerin bu kurulca yerine getirilmesidir. Yönetim kurulları; satın alma, elden çıkarma, çeşitlendirme, ar-ge harcamaları, yöneticilere ait ödemeler, üst düzey yöneticilerin işine son verilmesi gibi önemli kararları etkileyen ve hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplum arasındaki çıkar dengelerinin oluşturulmasını sağlayan bir işletme fonksiyonudur. Dolayısıyla yönetim kurulu gerçek faydanın elde edilebileceği gerçek bir işletme organına dönüştürülebiliyorsa stratejik liderlik kapsamına dahil edilebilir.¹²⁵

Yönetim kurulu başkanın rolleri şu şekildedir¹²⁶:

- Şirketin tüm yönü ve idaresi konusunda kendisine yardım etme ve destek verme kabiliyetine sahip bir yönetim kurulu oluşturmak ve bununla birlikte çalışmak.

¹²⁵ FINKELSTEIN,a.g.e., s.127

¹²⁶ ADAİR, ,a.g.e., s.139

- Şirketin mevcut güçlerinden akılcı bir şekilde türetilen ve onun kendine has rekabet üstünlükleri üzerine inşa edilen bir stratejik şirket vizyonu oluşturmak.
- Şirket kültürünü “tekrar eden” bir kültürden, “öğrenen” bir kültüre dönüştürmek gayesiyle, şirket içerisindeki temel özellikleri, ahlaki değerleri, politikaları ve tavırları tesis etmek.
- Vasatın üzerinde bir kar/satış nispetini temin edecek ürün kalitesi, müşteri hizmetleri, teknolojik liderlik, pazar payı ve mali tedbirler gibi kriterler bakımından bir performans ölçüsü tespit etmek.
- Faaliyetle ilgili ve mali performanslarla alakalı olarak tespit edilen standartları gerçekleştirmek konusunda açık bir görev tanımı ile bir genel müdür tayin etmek. Genel müdürün performansını bu standartlara göre değerlendirmek, ona yardım etmek ve destek olmak. Ancak şayet gerekliyse, onun yerini başka biriyle değiştirmek

2.6.3. 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 nedenle kuruluşlardaki üst yöneticilerin uygun bir beceri ve deneyim düzeyindeki yöneticilerden oluşmasına özen gösterilmelidir. Bunlar, 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 takımıdır.

Bir heterojen üst yönetim takımı farklı fonksiyonel uzmanlık alanına sahip yöneticilerden oluşur. Dolayısıyla üst yönetimdeki uzmanlık alanları yaygınlaştıkça oluşturulan stratejik kararların etkinliği de artacak ve uygulamanın kontrolü daha etkin yapılabilecektir. Böyle bir takımın elemanları sorunları farklı perspektiflerde ve bakış açılarında algılama ve yorumlama özelliğine sahip olacaklardır. Heterojen yapılarına karşın üst yönetim takımlarının homojen bir süreç içinde çalışmalarını gerekmektedir. Aynı zamanda

kuruluşun temel becerilerinde uzmanlık ve deneyim sahibi olan yönetim takımı elemanlarının varlığı, alınan kararların etkinliği üzerinde rol oynamaktadır.¹²⁷

Bir uçağın kanadında, basınç altında büyüyen metal çatlakları gibi bütün takımlarda takımın korunması ile alakalı gözle görünmeyen muhtemel çatlaklar, yarıklar mevcuttur. Stratejik liderlerin; ister tepe yönetiminin bir üyesi olsun, ister yönetim kurulunun bir üyesi olsun, isterse üst yönetim takımının bir üyesi olsun her zaman başarılı olmaları söz konusu değildir. Bu başarısızlık liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi; işletme ve çevresinde yaşanan değişimler ve bu değişimlere ayak uyduramama, işletme çalışanları ile yaşanan sorunlar gibi nedenlere bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Bu bağlamda yöneticileri başarısızlığa iten genel nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹²⁸

-Yöneticilerin işletme sorunlarının çözümünde sadece kendi yetenek ve bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek diğer görüş açlarına gerek olmadığına inanmaları, işletmede kendilerini korumaya yönelik bir kültür oluşturmaya itmektedir. Günümüzde örgütsel öğrenmenin öneminin arttığı ve yenilikçilik açısından sahip olunan bilginin değeri dikkate alındığında, yöneticilerin kendilerinden başka kimseyi dikkate almamaları, işletmede çalışanların gelişimini dikkate almayan ve çalışanlarının potansiyellerinden yararlanmayan bir örgüt iklimini de beraberinde getirmektedir.

-Yeni yatırımlar, yenilik ve değişim dönemleri, yeni ortaklık oluşumları ile rekabete dönük yeni açılımlar gibi stratejik geçiş süreçlerinde sık sık hataların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum, değişimi gerçekleştirmede başarısızlıkların ortaya çıkabileceğinden hareketle; stratejik liderliğin önemli boyutlarından birisinin değişimi yönetebilme becerisi olduğu düşünüldüğünde; stratejik liderlik özelliklerinin yöneticiler tarafından taşınmadığı şeklinde yorumlanabilir.

-Sahip olunan tüm yetkilerin büyük ölçüde üst yönetimde toplanması durumunda, yöneticiler kontrolün kendi ellerinde olduğuna ve bir tehlike sinyali olsa bile bunun o kadar da tehlikeli olmayabileceği fikrine inanırlar. Ayrıca, uyarıcı sinyallerini görmezden gelmek, potansiyel tehdit ve soru işaretlerine karşı çözüm üretmekten çoğu zaman daha kolay gelir. Bu durum özellikle kriz zamanlarında ortaya çıkmakta ve liderleri dolayısıyla işletmeleri başarısızlıkla karşı karşıya bırakmaktadır.

¹²⁷ CERTO, S.T. ve diğerleri, “Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination”, Journal of Management Studies, 43: 4,2006, ss.816-819

¹²⁸ MERİH, K, Stratejik Yönetim Sürecinin Bileşenleri, www.merih.net(19.11.2008).

-Üstler, işletmedeki terfi ve atamalarda, çalışanların işle ilgili performansına, deneyimine, çalışma süresine ve işletmedeki, uyumluluğuna odaklanmaktadır. Ancak işletmede yüksek performans gösteren pek çok çalışanın yönetim yeteneklerinin aynı düzeyde olmaması oldukça sık rastlanan bir durumdur. Dolayısıyla yetenek yönetiminin doğru bir biçimde gerçekleştirilemediği işletmelerde, stratejik liderlik potansiyeline sahip çalışanların göz ardı edilmeleri söz konusudur.

-İzleyici kitlenin stratejiye katkıda bulunmak yerine, stratejinin üst yönetim tarafından oluşturulmasını beklemeleri ve kendilerini sadece uygulayıcı olarak görmeleri de önemli bir başarısızlık nedenidir.

Bunların yanında kendilerine özgü büyüklük bakımından beş kişiden on dört kişiye kadar değişen liderlik takımının beş ana problemi mevcuttur¹²⁹:

-Operasyonel liderlerin kabiliyetinin yetersiz kalması: Bazen bir operasyonel lider, takımın ulaşmaya çalıştığı değerlere ve uzun vadeli menfaatlere zarar veren sağlıksız yöntemleri kullanmak suretiyle kısa vadeli karlar elde etmek gibi stratejik manaları kavramakta başarısız olacaktır. Şahsi zaman yönetimi noksanlığı, takımın istediği şeyleri yerine getirmede başarısız olma veya ivedilik duygusunun eksikliği gibi bazı endişelere sahip olabilirler.

-Yaygın takım kusurları: Stratejik lider, tepe takımının bir bütün halinde yeni rekabet ortamının zorlukları, yönetmek durumunda oldukları teşkilatın karmaşıklığı veya büyüklüğü karşısında yeterli olmadığı neticesine varabilir. Hızlı büyüme, coğrafi genişleme ve çeşitlenme, günün fırsatları ile düne ait olan tepe takımı arasında yaşanabilecek bir uyumsuzluğu doğurma eğilimindedir.

-Zararlı rekabetler: Zararlı rekabetler, genellikle iki fert arasındaki, belli bir çekişme şeklinde gösterirler. Bu çekişmeler meşru zeminlerde gelişen fikir uyumsuzlukları şeklinde başlar. Lider bunun ne kadar ciddi olduğunu fark etmeden önce, şahsi sertlikler bir yangın gibi kontrol dışı olarak alevlenir ve daha ciddi neticeleri ortaya çıkartabilecek bir tehdit haline dönüşür. Şahıslar arası politik çekişmelere dayalı zararlı rekabetler, takım ruhu eksikliğinin emareleridir ve asla olmaması gereken bir durumdur. Bütünün parçaları arasında dostça rekabet tabii olan bir durumdur ve mantıklı biçimde teşvik edilir; burada menfi olmaktan ziyade müspet olabilen belirli kişiler arasında bir gerilim söz konusudur. Fakat günümüzde iyi

¹²⁹ ADAİR, a.g.e., s.148

bir lider yüzde 100 lider rolündedir, yüzde 100 meslektaş rolündedir, yüzde 100 bir ast rolündedir

-Grupça düşünmek: İncelenmemiş ve şuur dışı varsayımlar, aşırı kolay bir mutabakat, fikirlerin münazara edilmesine fazla müsamaha göstermeme, yüz yüze gelmeye istekli olmama, tam ittifak sağlanan şeylerin doğru olması gerektiğine dair üstü kapalı bir inanç...Bunlar grupça düşünmenin belirtilerinden bazılarıdır. Liderlik takımı içerisinde bağlılık, gaye ve değerler bakımından belli bir düzeyde hemfikirlik esastır. Ancak, grubun bağlılığını, yönetim kurulu ya da üst düzey icra kurulu seviyesinde en iyi kararı verme görevinin üzerinde (zihnen) tutmak, üç halka modelini alt üst etmek ve felakete çıkarmak olur.

-Bölünme: Bazı tepe takımlarının sadece ismi vardır. Bir fert topluluğu veya bir takım değildirler. Zaman zaman bir araya gelseler bile nispeten bağımsız sahaları yetkileri altında bulunduran operasyonel liderler, tüm işletmenin ortak gayesini izlemedikçe ve paylaşmadıkça, kendilerini bu vizyonun bir ortağı olarak addetmedikçe, kendilerini takımın bir parçası olarak hissetmezler.

Stratejik karar, plan ve uygulamalar etkin bir stratejik lider olmadan uygulanamayacağından, stratejik liderlik son derecede karmaşık ve kritik düzeyde önemli bir yönetim sürecidir. Ancak işletmelerin genellikle bürokratik-hiyerarşik bir anlayış altında katı bir tutumla yönetilmesi, stratejik başarıyı engelleyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla birçok işletme gerekli olan stratejik yönetim anlayışını geliştirememekte ve stratejik liderlerini ortaya çıkaramamaktadır.¹³⁰

Örgütün heterojen bir üst yönetim takımına sahip olması için farklı uzmanlık alanına sahip yöneticilerin bir araya gelmesi gerekir. Üst yönetim takımında ne kadar çok uzmanlık alanına sahip yönetici bulunursa alınan stratejik kararlarda o kadar etkili olacaktır. Böyle bir takımın elemanları örgütün karşına çıkan sorunları farklı bakış açılarında ele alacak ve farklı algılama ve yorumlama özelliğine sahip olacaklardır. Heterojen yapılarına karşın üst yönetim takımlarının homojen bir süreç içinde çalışmaları gerekmektedir. Aynı zamanda kuruluşun temel becerilerinde uzmanlık ve deneyim sahibi olan yönetim takımı elemanlarının varlığı, alınan kararların etkinliği üzerinde rol oynamaktadır.¹³¹ Stratejik liderlerin; ister tepe

¹³⁰ www.marketingturkiye.com/12.03.2009

¹³¹ CERTO, S.T. ve diğerleri, "Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination", Journal of Management Studies, 43: 4,2006, ss.816-819

yönetiminin bir üyesi olsun, ister yönetim kurulunun bir üyesi olsun, isterse üst yönetim takımının bir üyesi olsun her zaman başarılı olmaları söz konusu değildir. Bu başarısızlık liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi; işletme ve çevresinde yaşanan değişimler ve bu değişimlere ayak uyduramama, işletme çalışanları ile yaşanan sorunlar gibi nedenlere bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Bu bağlamda yöneticileri başarısızlığa iten genel nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹³²

-Yöneticilerin işletme sorunlarının çözümünde sadece kendi yetenek ve bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek diğer görüş açılara gerek olmadığına inanmaları, işletmede kendilerini korumaya yönelik bir kültür oluşturmaya itmektedir. Günümüzde örgütsel öğrenmenin öneminin arttığı ve yenilikçilik açısından sahip olunan bilginin değeri dikkate alındığında, yöneticilerin kendilerinden başka kimseyi dikkate almamaları, işletmede çalışanların gelişimini dikkate almayan ve çalışanlarının potansiyellerinden yararlanmayan bir örgüt iklimini de beraberinde getirmektedir.

-Yeni yatırımlar, yenilik ve değişim dönemleri, yeni ortaklık oluşumları ile rekabete dönük yeni açılımlar gibi stratejik geçiş süreçlerinde sık sık hataların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum, değişimi gerçekleştirmede başarısızlıkların ortaya çıkabileceğinden hareketle; stratejik liderliğin önemli boyutlarından birisinin değişimi yönetebilme becerisi olduğu düşünüldüğünde; stratejik liderlik özelliklerinin yöneticiler tarafından taşınmadığı şeklinde yorumlanabilir.

-Sahip olunan tüm yetkilerin büyük ölçüde üst yönetimde toplanması durumunda, yöneticiler kontrolün kendi ellerinde olduğuna ve bir tehlike sinyali olsa bile bunun o kadar da tehlikeli olmayabileceği fikrine inanırlar. Ayrıca, uyarıcı sinyallerini görmezden gelmek, potansiyel tehdit ve soru işaretlerine karşı çözüm üretmekten çoğu zaman daha kolay gelir. Bu durum özellikle kriz zamanlarında ortaya çıkmakta ve liderleri dolayısıyla işletmeleri başarısızlıkla karşı karşıya bırakmaktadır.

-Üstler, işletmedeki terfi ve atamalarda, çalışanların işle ilgili performansına, deneyimine, çalışma süresine ve işletmedeki, uyumluluğuna odaklanmaktadır. Ancak işletmede yüksek performans gösteren pek çok çalışanın yönetim yeteneklerinin aynı düzeyde olmaması oldukça sık rastlanan bir durumdur. Dolayısıyla yetenek yönetiminin doğru bir

¹³² MERİH, K, Stratejik Yönetim Sürecinin Bileşenleri, www.merih.net(19.11.2008).

biçimde gerçekleştirilemediği işletmelerde, stratejik liderlik potansiyeline sahip çalışanların göz ardı edilmeleri söz konusudur.

-İzleyici kitlenin stratejiye katkıda bulunmak yerine, stratejinin üst yönetim tarafından oluşturulmasını beklemeleri ve kendilerini sadece uygulayıcı olarak görmeleri de önemli bir başarısızlık nedenidir.

Stratejik karar, plan ve uygulamalar etkin bir stratejik lider olmadan uygulanamayacağından, stratejik liderlik son derecede karmaşık ve kritik düzeyde önemli bir yönetim sürecidir. Ancak işletmelerin genellikle bürokratik-hiyerarşik bir anlayış altında katı bir tutumla yönetilmesi, stratejik başarıyı engelleyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla birçok işletme gerekli olan stratejik yönetim anlayışını geliştirememekte ve stratejik liderlerini ortaya çıkaramamaktadır.¹³³

2.7. STRATEJİK LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kuruluşların karlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmesiyle mümkündür. Dünya örneklerine baktığımızda, kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunan kuruluşların kendi pazarlarında liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıklarını görebiliriz. Bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak “yetenek yönetimi” nin çok güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir. Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir.¹³⁴ Stratejik yönetim ve stratejik liderlik bağlamında, şu hikâye oldukça anlamlıdır:¹³⁵ “Yeni atanan yöneticiye yerine geldiği bir önceki yönetici tarafından üç mektup verilir ve bu üç mektubu bir kriz ile karşılaştığında teker teker açması istenir. Atanmasından kısa bir süre sonra yönetici bir kriz ile karşılaşır ve ilk zarfı açarak içerisinde bir tavsiye bulunan bir kâğıt bulur. Bu kâğıdın üzerinde şöyle yazmaktadır; ‘kendinden önceki

¹³³ www.marketingturkiye.com/12.03.2009

¹³⁴ <http://arsiv.ntvmsnbc.com/16.03.2009>

¹³⁵ STOCKPORT G,J., "Developing Skills in Strategic Transformation" European Journal of Innovation Management, Vol.3 No.2000/1, ss.45-52.

yöneticiyi suçla'. Bu tavsiyeye uyar bu şekilde ilk krizi atlatır. İki sene sonra daha büyük bir kriz ile karşılaşır ve ikinci zarfı açarak içindeki 'yeni bir stratejik planlama sistemine geç ve uygula' önerisini okur ve gereğini yapar. Bu krizde kolayca atlatılmıştır. Ne var ki, beş yıl sonra yeni bir krizle daha karşı karşıya kalır. Kendinden emin adımlarla gidip, üçüncü ve son zarfı da açıp, içerisindeki son tavsiyeyi okur; 'üç zarf hazırla'". Bu hikâyeden çeşitli dersler çıkartılabilir. Bunlardan birisi stratejik krizler ve değişim, iş hayatının tekrar eden unsurlarıdır. Dahası, büyük örgütlerde kriz ile yüzleşmeden önce değişimin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Üst yöneticilerin, stratejik dönüşüm yeteneklerini nasıl geliştirdiklerini ve zamanla nasıl bir denge oluşturduklarını göstermekteyse de, bu hikâye sonuç olarak, stratejik yönetim ve liderliğini geliştirmek zorunda olan yöneticilere örnek teşkil etmektedir.

Stratejik liderlik, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir türüdür. Bu yüzden, liderlik için gerekli olarak kabul edilen hemen hemen her özellik stratejik liderliğin de bir özelliğidir. Fakat, geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme, diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişi olarak tanımlanan stratejik liderlik işletmenin yaşamını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır.

Bu bağlamda stratejik liderliğin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:¹³⁶

- Başkalarının duygu düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilme,
- Belirsizliklerle baş edebilme,
- Bir görev duygusu yaratabilme,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilme,
- Deneyimlerden öğrenme, uyum sağlama kabiliyeti ve isteği,
- Esnek olabilme,
- Etik standartları yerine getirme,
- Geleceği görebilme,

¹³⁶ ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. ,**İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık İstanbul, 2004, s.175

- Gerçek bir stratejik değer yaratmaya katılma,
- Fikirleri satma kabiliyeti,
- İlişkide bulunduğu herkesle ilişkilerinde etkin olma ve geliştirme,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilme,
- Çalışanların güvenine sahip olma,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulama ve geliştirebilme,
- Müşteri ihtiyaçlarının stratejik olarak gözden geçirilmesinde aktif rol alma,
- Organizasyonun değişen şartlara cevap verme, yeni fırsatların farkına varma ve yenilikçi fikirleri destekleme fonksiyonlarının sürekliliğini sağlama,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilme,
- Strateji formülasyonu ve uygulamasında fikir birliğini oluşturma ve güç mücadelelerini kontrol altında tutma,
- Strateji uygulama sürecinde sürece ilişkin bilgi edinme; raporlar, en son faaliyet sonuçları, müşteriden geri bildirim, rakiplerin rekabetçi reaksiyonlarını izleme; iş görenleri dinleme ve ilk elden durumu gözlemleme,
- Stratejinin uygulanmasına öncülük etme,
- Stratejinin uygulanmasını ve stratejik performansın artırılmasını sağlayıcı düzeltici önlemler alma,
- Stratejiyi başaracak ve yüksek seviyelerde performans gösterecek enerjiyi veren örgüt kültürünü destekleme,
- Takımları ve insanları geliştirme,
- Teknolojinin stratejik ve etkin olarak kullanımını sağlama,
- Vizyon yaratabilme.

2.8. STRATEJİK LİDERLİK FONKSİYONLARI

Bu kısımda etkin ve etkin olmayan yönetici arasındaki ayrıma açıklanmıştır. Etkinlik veya etkinsizlik durumları karşılaştırıldığında iyi veya en iyi ya da kötü veya en kötü liderlik davranışından bahsedilir. Etkin olan ve etkin olmayan lider ayırımında Tablo 2.1'deki bilgiler önemlidir.¹³⁷ Ireland ve Hitt gelecekte işletmenin vizyonunu belirleme (kurgu), işletmenin yeteneklerini kullanma ve sürdürme (konum), insan kaynaklarını geliştirme (kadro), etkili örgütsel kültürü güçlendirme (kültür), etik uygulamaları vurgulama ve stratejik kontrol olmak üzere altı stratejik liderlik uygulaması olduğunu belirtmektedirler.¹³⁸

2.8.1. 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. Temel ideoloji çalışanlara anlamlı bir çaba içinde olduklarını göstermeli ve süreç içinde motive etmelidir. Hayal edilen gelecek ise çalışanların beklentilerini aşabilmelerini sağlama görevi üstlenmelidir.

¹³⁷ CONLOW R., Yönetimde Mükemmellik, (Excellence in Management, Çev. Can İkişler), Alfa Yayınları, 1999, s.87

¹³⁸ PAJUNEN, K., "The More Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations", Leadership, 2,2006, ss.344-345

Tablo 2.1: En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları

EN İYİ LİDER DAVRANIŞI	EN KÖTÜ LİDER DAVRANIŞI
Yapıcı geri bildirim yapar	Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,
Teşvik eder,	Eleştiri yapar ve kabadır,
Güvenilir,	Dürüst değildir, güvenilirmez,
Diplomatik davranır,	Nezaketten uzaktır,
İyi bir dinleyicidir	Kötü bir dinleyicidir,
Duyarlıdır	Duyarsızdır,
Beklenti ve hedefleri nettir,	Beklenti ve hedefleri net değildir,
Model insandır,	Kimse kendisini örnek olmaz,
İşleri sonuna kadar takip eder,	İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,
Teknik yeteneği vardır,	Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,
Esnektir,	Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,
Verdiği kararları, eyleme geçirebilir,	Kararsızdır, eylem odaklı hiç değildir,
Öğrenmeyi sever,	Öğrenmeye uygun değildir,
Aynı zamanda kendisi de öğretir,	Öğretemez,
Düzenlidir ve önceliklerini bilir,	İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,
Yetki devri veya paylaşımı kolaydır,	Yetki devrinden kaçınır,
Kendine ve astlarına güvenir,	Kendine ve astlarına güvenmez,
Eşitlikçidir,	Eşit davranmaz, âdil değildir,
Örgüt hakkında olumludur,	Örgüt hakkında olumlu düşünmez,
Risk üstlenebilir.	Risk almaktan kaçınır.
İnsanlara değer verir,	İnsanları suçlamaya yatkındır

Kaynak: CONLOW, R.,(1999) Yönetimde Mükemmellik, Alfa Yayıncılık, İstanbul, s.87

2.8.2. 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.

2.8.3. Stratejik Kadro

Başarılı işletmeler incelendiğinde; kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli farklılık yaratabilen, yeni ürün ve hizmetler sunabilen işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda lider oldukları ve rekabet eden bir konumdan rekabeti yaratan bir konuma geldikleri görülmektedir. Bu başarıyı yakalayan işletmelerin uyguladıkları stratejiler ve benimsedikleri yönetim tarzı incelendiğinde, stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak “yetenek yönetimi” nin çok güçlü olduğu söylenebilir.

2.8.4. Stratejinin Uygulanması

Seçilen strateji ve stratejik alternatifler ile bunların uygulayıcısı konumundaki liderlerin sahip oldukları eğitim, kişilik, tecrübe, eğilim gibi özellikler arasında bir uyum olmalıdır. Ayrıca seçilen stratejiyi benimseme ve ona inanma liderler için önemli olan bir diğer unsurdur. Bu bağlamda, strateji seçiminde örgütteki liderlerin özellikleri de bir beşeri sermaye unsuru olarak değerlendirilmelidir¹³⁹. 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 eksikliğini 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.

¹³⁹ PAJUNEN, K.,(2006), “The More Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations”, Leadership, 2, ss. 344-345

2.8.5. Stratejik Kültür

Liderler seçilen stratejinin uygulanması ile ilgili kararları verirken; örgüt kültürü üzerinde de söz sahibi olduklarından, stratejinin başarılı ve sağlıklı bir biçimde uygulanmasını doğrudan etkileyebilecek olan işletmenin örgütsel yapısı ve ödül sistemleri hakkında da önemli kararlar alırlar. Bu yüzden liderlerin sahip olduğu değerler işletmenin temel kültürel değerlerinin şekillenmesinde oldukça etkilidir. Stratejik lider konumundaki yöneticiler örgüt çalışanlarının yeni stratejiyi algılama ve tepki gösterme süreçlerinde de rol sahibidirler. Etkin bir stratejik lider; yeni stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yapılması gereken değişikliklere karşı çalışanlar tarafından gösterilebilecek olumsuz tepkileri aza indirmekle ve değişikliklerin çalışanlar tarafından daha çabuk kabullenilmesi için örgüt kültürünü biçimlendirmekle yükümlüdür.

2.8.6. Stratejik Kontrol

İşletmelerin yönetimlerinde dikkat etmeleri gereken bir unsur da kısa dönem karlar ve uzun dönem stratejik pozisyonlar arasında bulunan dengedir. İşletmeler kontrol sistemlerini kurmak için uzun dönem stratejilerinin ilerleyişinin ölçümlenmesine ihtiyaç duyarlar. Ancak ilke olarak ölçülemeyen olguların yönetilememesinden dolayı, işletmelerin uzun dönemdeki pozisyonlarını ölçümlere sahip olmadan yönetmeleri oldukça zordur. Bu yüzden stratejik kontrol sistemi, uzun ve detaylı stratejik planların hazırlanması için gösterilen büyük çabanın uygulamaya aktarılmasına ve öğrenme sürecinin pekiştirilmesine katkı sağlar. Dolayısıyla stratejik kontroller, finansal olmayan performans ölçütleri olarak düşünülebilir ve örgütten örgüte değişiklik gösterir.¹⁴⁰

2.9. STRATEJİK LİDERLİK YOLUNDA KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR

Stratejik liderlikte karşımıza çıkan temel sorunlar genel yönetim, tedarik, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, muhasebe, halkla ilişkiler ve Ar-Ge gibi işletmeciliğin temel fonksiyonları bağlamında sınıflandırılabilir. Benzer şekilde bu sorunlar; yönetimin temel fonksiyonlarını oluşturan, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinde gündeme gelen sorunlar olarak da sınıflandırılabilir. Sorunların emir,

¹⁴⁰ PAJUNEN, K., "The More Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations", Leadership, 2,2006, ss. 344-345

komuta, güç, otorite, yetki ve yürütme bağlamındaki açılım da olabilir. Yönelme, astların uzun ve kısa dönemde etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içine almaktadır.

Örgütün boyutu ne olursa olsun bütün örgütlerde aşağıdaki maddeler dikkatle analiz edilmedir:¹⁴¹

- Örgütsel ve çevresel güç kaynakları,
- Otorite sergileme,
- Yetki kaynağı ve kullanım tarzı,
- Emir verme ve emir türleri,
- İç ve dış beşeri kaynakları etkileme yeteneği,
- Liderlik tarzı,
- İletişim biçimi ve uygulanma şekli,
- Motivasyon kaynakları ve bunların uygulanabilme gücü.

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunların koordinasyon boyutu da önemlidir. Koordinasyon işlevi, bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, örgüt bölümleri ve eylemleri arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar. İşletmelerdeki başlıca koordinasyon sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁴²

- Kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması,
- Örgüt amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması,
- Örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi,
- İşbirliği ve ekip çalışması ruhunun yönetici ve yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri.

¹⁴¹ SÜTÇÜ , agt, s.72

¹⁴² SÜTÇÜ, agt., s.73

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan sorunlara örgüt geliştirme faaliyetlerindeki başarısızlığın da eklenmesi gerekir. Örgüt geliştirme faaliyetlerinde başarısızlık çeşitli nedenlere bağlanabilir. Aşağıda, bunlardan bazıları sıralanmıştır.¹⁴³

- Üst yönetimin belirlediği değerler ve stiller ile gerçek yönetsel davranışlar arasındaki farklılıklar,
- Dış yardıma aşırı bağlanma,
- Örgüt içi uzmanlara gereğinden fazla bağlanma,
- Hazır çözümlere yönelme ve
- Müdahale veya stratejiyi uygun biçimde kullanmama.

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunların bir de kriz boyutu vardır. Küreselleşen dünyada gündemden düşmeyen sorunlardan birisi kriz ortamlarıdır. Gerek genel örgüt yöneticileri, gerekse stratejik liderler kriz öncesi, kriz ortamı ve kriz ötesinde birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Kriz sonrası dönemlerde işletmelerde olumsuz sonuç ve etkilerin olduğu görülmektedir. Uygulamada işletmelerde kriz sonrası dönemlerde çalışanlarda görülen olumsuz sonuç ve etkilerin bazıları şunlardır:¹⁴⁴

Korku: Çalışanların yeni fikirler bulmada daha çekingen davranırlarken işlerinde daha tedbirli oldukları sezilmektedir.

Bitkinlik: Kriz dönemlerinin atlatılmasından sonra çalışanlar, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissedebilir.

Güvensizlik: Çalışanlar, işletme yöneticilerinin ya da bazı çalışma arkadaşlarının kendilerini hayal kırıklığına uğratıp ortada bıraktığını düşünebilirler. İşletmede kriz öncesi işbirliği yapan çalışanlar, kriz sonrası dönemde birbirlerine kuşku ile bakabilirler.

Aşırı Tepki: Yaşanılan bir doğal felaketten (deprem) sonra en hafif bir sarsıntı, toplumda büyük panik yaratabilmektedir. Aynı şekilde, işletmelerde kriz öncesi dönemlerde kolaylıkla çözümlenebilen küçük sorunlara kriz sonrası dönemlerde “kriz habercisi” gözüyle bakılmaktadır.

¹⁴³ SÜTÇÜ, agt, s.74

¹⁴⁴ SOSIK, J. J. ve diğerleri, (2005), “Making All the Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations”, Organizational Dynamics, Vol: 34, No:1, s.48.

Kriz sonrası dönemlerde, işletme çalışanlarının faaliyetlerine olumsuz etkiler yapan bir takım faktörler ve bunların giderilmesi için yapılması gereken faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁴⁵

Hedeflerin Açık Olmaması: Çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilmezlerse gevşeme eğilimi göstermektedirler. İşine özgü çalışma standartlarını bildiğini düşünen çalışanlar, krizden sonra bunlar hakkında kuşkuya düşebilir.

Ekipte Disiplin Azalması: Krizlerin doğurduğu “Ne fark eder ki!” yaklaşımı, önlem alınmazsa giderek tüm kural ve talimatlara karşı genel bir hoşnutsuzluk yaratabilir. Kurallar düzensiz olarak uygulanmaya başlar, bazen tümüyle çığnenebilir. Ve yönetmeliklerin yeni baştan incelenmesi gerekebilir. Bazıları yetersiz ve modası geçmiş olabilir. Gereken yerlerde değişiklik yaptıktan sonra, bu kuralların ölçülü fakat eksiksiz olarak uygulanacağını tüm çalışanlara bildirilmesi gerekir.

Üst Yönetimden Aşırı Baskı: İşletme yöneticileri kriz sürecinde ve sonrasında, istemeden çalışanlar üzerinde bir baskı kurabilir. Geçirilen kriz dönemi yöneticilerin daha fazla denetim faaliyetlerine itmektedir. İşletme yöneticilerinin sıkı denetim ve baskı altına aldığı çalışanların olumsuz etkilenmesini önlemelidir.

Liderlik Boşluğu: İşletme yöneticileri, kriz süresince gerek sorun çözücü bir kişi, gerekse lider olarak yetenekli olduğunu yeterince kanıtlaya bile bu tüm çalışanlar için belirgin olmayabilir. Bazı çalışanlar, işletmede kendilerine yeterli derecede yol gösterilmediğini, iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünebilirler. İşletme yöneticilerinin liderliğini ve yol göstericiliğini tüm çalışanlarda göstermesi ve hissettirmesi gerekmektedir.

Liderlerin, kriz sürecinde yapılan bütün çalışmaları inceleyip kriz dönemleri sonunda bu çalışmaları tüm çalışanlarla tartışmalıdır. Kriz dönemleri sonunda işletmeler zorlu, sıkıntılı günleri atlattıktan sonra, gerek çalışanlar gerekse yöneticiler tüm olanları unutma eğilimi göstermektedir.

¹⁴⁵ SOSIK, J. J. ve diğerleri, agm, s.48.

2.10. ÖRGÜTLERDE ETKİN STRATEJİK LİDERLİK OLUŞTURMA

Örgütlerde başarı elde etmek istiyorsa stratejik lider, amaçlara hitap eden işleri bir takım ölçütlerle birbirinden ayırmalı ve herkesin yeteneği olduğu alana yönlendirmelidir. Bazen örgüt içinde yapılacak görev değişimleri örgütün karşılaştığı birçok sorunu ortadan kaldıracak gibi, çalışanları motive eden bir durum oluşturabilir. Bu iş ayırımını ve görev değişimini yaparken yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir. Örgütün karşına çıkan engelleri aşarak yoluna devam edebilmesi için iyi bir lidere aynı zamanda iyi bir yönetim sistemine ihtiyacı vardır. Bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak, burada herhangi bir kimsenin bu pozisyonu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Burada sözü edilen yönetici “Lider” yöneticidir. Bir lider, başkalarına yapmak istemedikleri şeyleri yaptırıp bundan hoşlanmalarını sağlama yeteneğine sahip olan kişidir.¹⁴⁶ Araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda etkin bir önder ve iyi bir lider olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Stratejik liderler olayları diğerlerinden farklı algırlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir yerler olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar.¹⁴⁷ Kabul gören bir liderlik başlangıcında, aşağıdaki stratejik adımların izlenmesi ve gereğinin yerine getirilmesi önemlidir.¹⁴⁸:

- Yöneticinin kendi özünü tanıması ve yaratmak istediği şeyin ne olduğunu bilmesi,
- Anlamlı ve gerçekleştirmesi zor bir hedef seçilip, hedefine tutkuyla bağlanması,
- Hedefini basit kelimelerle ifade etmesi,
- Ölçülebilir ya da en azından gözlemlenebilir bir sonuç olarak dile getirmesi,
- Kendine, ‘bu benim sabah yataktan kalkmamı sağlayacak mı ‘ diye sorması,
- ‘Bu bazı geceleri uykusuz geçirmeme neden olacak mı?’ demesi gerekmektedir.

¹⁴⁶ DOĞAN, a.g.e., s.240 .

¹⁴⁷ DOĞAN, a.g.e., s.166

¹⁴⁸ KİŞİSEL Başarı Ekibi, “İçinizdeki Lideri Serbest Bırakın” [Http://www.kisiselbasari.com/yazi.asp?id=1065](http://www.kisiselbasari.com/yazi.asp?id=1065), (13.12.2008)

2.11. İDEAL BİR YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Stratejik liderlik öncelikle işletmenin bütününe içeren bir amaca sahip olmakla başlamaktadır. Böyle bir amaç da, liderlik ve yöneticiliğin aynı kişide birleşmesi ile olabilir. Ayrıca lider, kendi değerleri yanında çalışanların değerlerini de dikkate almalıdır. Lider, çalışanların değerleri ile tutarlı ve uyumlu faaliyetlerde bulunmalıdır. Lider, sahip olduğu duygusal enerjiyi çalışanlarına iletebilmelidir. Bennis ve Naus ideal bir yöneticide bulunması gereken stratejik liderlik özelliklerini üç başlık altında ifade etmiştir¹⁴⁹:

Diğerlerinin inanacağı ve kendilerine uyarlayabilecekleri bir vizyon geliştirme yeteneğine sahip olmak: Böyle bir vizyon çevre şartlarına uyum sağlamada uzun dönemli fayda sağlayacaktır. Lider, vizyonunu işletmenin bugününden geleceğine bir köprü olarak kullanılmalıdır. İyi bir yönetim, ortalama insanlara, nasıl üstün insanlar gibi çalışabileceklerini göstermektir.

Bu vizyonu iletme ve uygulamaya aktarma kapasitesi: Vizyonun iletilmesi ve uygulanması, örneğin; işletmenin misyon bildirimini, kültür ve değerleri, sosyalizasyon mekanizması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri veya teşvik, statü ve ödüllendirme sistemlerine bağlı olabilmektedir.

Örgütsel güvenin hâkim olduğu bir örgüt iklimi yaratma yeteneği: Güven, liderler ve onu takip edenleri ortak bir amaç etrafında birlikte iş yapmaya sevk eden ve vizyonun sonuçlarını başarmaya yardım eden bir unsurdur.

Stratejik liderin, geleceğin vizyon sahibi lideri olarak yönetmekle yönlendirmek arasındaki farkı iyi bilmesi gerekir. Stratejik liderlik konusunda ele alınması gereken konulardan biride ideal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özellikleridir.

. Burada kullanılan ideal kavramı, işlevleri en iyi ve en etkili bir şekilde yerine getirmek anlamındadır. İdeal bir lider ve yöneticide aşağıdaki özelliklerin bulunması gerektiği ileri sürülmüştür:¹⁵⁰

149 MORDEN, Tony,(1997),”Leadership as vision”, Management Decision, Vol:35, No:9-10,MCB University Pres, s.664

150 LUTHANS, F., 1992. **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc Graw-Hill Book Company, New York, s.313-318.

- Stratejik liderliğin ilk temel bileşeni, bir rehber görüştür. Lider nereye ve niçin gitmekte olduğunuzu bilmiyorsa, muhtemelen hiçbir yere ulaşamaz.

- Stratejik liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur. Hayatın vaat ettiği şeylere karşı duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusudur.

- Stratejik liderliğin diğer bir bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas kısmı vardır; öz bilgi, samimiyet ve olgunluk. Lider hiçbir zaman kendisine, özellikle kendisi hakkında yalan söylemez. Değerli yanları olduğu kadar kusurlarını da bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Samimiyetin temeli düşünce ve eylemde namusluluk, ilkelere sıkı sıkıya bağlılık, sahicilik ve içtenliktir. Olgunluk lider için önemlidir. Kendini adama, uyanık olma, başkalarıyla çalışma ve onlardan bir şeyler öğrenmeye yatkın olma, her zaman dürüst olma olgunluk prensiplerindedir.

-Dürüstlük güvenin temelidir. Güven ise, stratejik liderliğin bir bileşeni olduğu kadar, aynı zamanda onun ürünüdür. Güven, kazanılması gereken bir niteliktir. Lider onsuz bir şey yapamaz.

- Stratejik liderliğin diğer iki bileşeni, merak ve cürettir. Lider her şeyi merak eder. Risk üstlenmeye arzuludur, yeni şeyler dener.

-Hakiki liderler doğmaz, yetişirler. Çoğu kez de kendi kendilerini yetiştirirler. Liderler kendi kendilerini icat ederler.

Başarılı bir yönetim anlayışının sergilenmesinde, etkin liderliğin önemi yadsınamaz boyuttadır. Etkin bir liderlikte ise, “liderliğin on emri” başlığında sıralanan aşağıdaki hususlar önemlidir.¹⁵¹

1.Sağlam Bir Ahlak Pusulası: Liderin sağlam etik değerleri olmalıdır. Eskiden zaten herkesin namuslu olduğu kabul edilirdi. Ama son yıllarda iş dünyasında ortaya çıkan büyük rezaletler, ahlakı aranan bir meziyet durumuna getirdi.

2.Hoş Olmayan Kararlar Alabilme Yetkisi: Herkesle iyi geçinmek, herkesi mutlu etmek hoş bir şeydir. Fakat yaşamın akışı içinde, özel hayatımızda bile herkesi mutlu etmek mümkün değildir. Üstelik iş yaşamında bir yöneticinin bir de tutturması gereken zor hedefleri

¹⁵¹ TANDOĞAN, U., 2003. “Liderliğin On Emri”, Dünya Gazetesi, 15-16 Kasım 2003; <http://www.zeded.com/Konu.asp?ID=1656> (20.05.2008).

vardır. Bu hedeflere varmak için yönetici bir sürü kararlar alır. Bu kararların hepsinin herkesi mutlu etmesi özel yaşamındaki göre daha bir zordur. Başarılı yönetici herkesi, her zaman mutlu etmek zorunluluğu olmadığını bilir ve alması gereken kararları alır.

3.Esas Konuyu Görebilme ve Odaklanma Yeteneği: İş dünyası genelde çok esas konuyu açık-seçik görebilen ve ana konuya odaklanabilen, hedefe kilitlenen yöneticiler başarılı olmaktadır.

4.Tutku: Başarılı yönetici, arkasında kalıcı bir eser bırakan kişidir. Bulunduğu yere uzun süre hatırlanacak ürünü ile imzasını atar. Böyle bir eser yaratmak için sırf yaptığı işi sevmek yeterli değildir; bu sevgi tutkuya dönüşmüş bir hırs olmalıdır. Zirveye tırmanabilmek ve zirvenin tüm haşin koşullarına rağmen orada kalmak için kişinin hırsı olması gerekir.

5.Etkin İletişim Becerileri: Bir genel müdürün hem şirket içindekilerle hem de dışındakilerle iletişimi vardır. Şirket dışındakilerin en önemlisi olarak müşteriler, mal ve hizmet alımı tedarikçiler, sektördeki rakipler, resmi kuruluşlar ve basını sayabiliriz. İçerdeki iletişimde de muhatap şirketin insan kaynağıdır. Genel müdür, başarılı iletişimi ile içerdeki ve dışarıdakileri düşlerini satmak, inandırmak ve motive etmek zorundadır.

6.İnsanı Tartabilme Becerisi: İnsan kaynağının şirketlerin başarısında önemli bir yeri olduğu inkâr edilemeyecek bir gerçektir. Bu nedenle, insanı tanıma ve tartabilme becerisi de baları için bir genel müdürde bulunması gereken önemli bir özelliktir. Örneğin, yakın zamanın başarılı yöneticilerinden General Electric şirketi CEO'su Jack Welch kendisini “dünyanın en büyük maaş alan insan kaynakları yöneticisi” olarak tanımladı. İnsanları tartabilmek, kimin hangi pozisyonda başarılı olacağına doğru karar verebilmek için güçlü sezgi ve belli bir deneyim gerektirmektedir.

7.Yetenek Yetiştirebilme Hünéri: Başarılı yönetici uzun soluklu bir eser bırakacak kişidir. Bu nedenle de “benden sonra tufan” mantığı ile hareket etmez. Geleceğin liderlerini yetiştirmek için çaba harcar. Doğru adayları seçmek yetmez; bu adayların yetiştirilmesi gerekir. Liderlik, kitaplardan öğrenilecek bir sanat değildir. Başarılı genel müdürler genç yeteneklere öğretmenlik yaparlar. Çevresindeki diğer yöneticileri de böyle davranmaya teşvik ederler.

8.Öz Güven: Başarı için genel müdürün rahat olması, kendisine güvenmesi gerekir. Başarılı bir orkestra şefi hiçbir müzik aletini, belki onun sanatçısı kadar iyi çalamaz. Ama teker teker kendisinden iyi olan bir müzikiçi grubunu yönetebilmekte, güzel müzik

çıkarmabilmektedir. Öz güveni olan yönetici, yeri geldiğinde eksik yününü kabul edip “Ben bilmiyorum” diyebilmeli, yanındakilerden yardım isteyebilmelidir.

9.Uyum Yeteneği: Değişimin değişmediği bir ortamda yaşıyoruz. Her an, her şey değişebilmektedir. Böyle bir ortamda başarılı olabilmek için bir yönetici değişen ortama ayak uydurabilmektedir. Değişim anında eskiye takılı kalmamalı, statükoyu koruma çabasinda olmamalıdır. Bu uyumun gerektirdiği esnekliği gösterebilmelidir.

10.Cazibe: Belki bütün bu sayılan özellikler arasında kazanması en zor olan özelliktir. Ama çok az kişinin bu özelliğe sahip olmadan en tepelere çıktığını söyleyebiliriz.

Örgütlerde başarı için liderlerde bulunması gereken özellikleri sıralayacak olursak: bilinçli olma, duygusal açıdan olgun davranabilme, baskınlık, aktif ve dışa dönük olma, kendini diğer çalışanlara karşı sorumlu hissetme, pratik ve mantıklı kararlar alabilme, özgüven sahibi olabilme, kontrollü davranabilme, zorlu çalışma koşullarına dayanabilme, değişime ayak uydurup kendini yenileyebilme, zamanın gerisinde de kalmama, takım bilincine sahip olma, takım halinde öğrenebilme gibi özelliklerdir.

2.12. STRATEJİK LİDERLİK BECERİLERİ

Küreselleşme sürecinde ulusal ekonomik değerler ile küresel değerlerin yer değiştirmesi fırsatlarla beraber birçok risk ve tehlikeleri yaratır. Şirketler rekabet avantajları için küreselleşmenin tanımladığı aşamalara uygun stratejiler geliştirebilmelilerdir. Bu stratejileri geliştirmek hiyerarşinin en üstünde yer alan ve tüm organizasyondan sorumlu olan yöneticilere aittir, bir firmanın yaşamasını onun verdiği kararları etkiler. Ana özelliği değişim olan bilgi toplumlarındaki, farklılıklara paralel olarak liderlik becerilerinin de dönüştüğü gözlemlenmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte olayları öngörebilecek, organizasyonun çeşitli değişiklere uyum sağlaması için esneklik sağlayacak ve astlarına yeni durumlar için strateji değişiklikleri yapmaları için yetki verecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bunları yapabilecek liderler "stratejik lider" olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderliğin önemini daha iyi anlamak için operasyonel liderlikten farkını ayırt etmek önemlidir. İyi bir operasyonel lider olanlar, sonuç odaklı olmalarıyla ve hedefledikleri işi yapmak için tüm kaynakları seferber etmeleri ile tanınırlar. Birçok üst düzey yönetici de organizasyonları içerisinde sahip oldukları operasyonel yetkinlikler nedeniyle kariyerlerinde ilerlemişlerdir.

Etkin liderlik 7 temel bileşenden oluşmaktadır:¹⁵²

- Şirketin stratejik doğrultusu hakkında karar vermek
- Şirketin ana yetkinliğini avantaj olarak kullanmak
- Şirketin mevcut insan kaynaklarını geliştirmek
- Organizasyon kültürünü etkin bir şekilde desteklemek
- Etik uygulamalara gereken önemi vermek
- Organizasyonel kontrol noktalarını dengelemek
- Net bir vizyon belirlemek ve tüm faaliyetleri bu vizyon etrafında yoğunlaştırmak

Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken üç temel beceri bulunmaktadır: Stratejik Düşünme, Stratejik Davranış ve Stratejik Etkileme

2.12.1. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme bir liderin kendinin farkında olması aynı zamanda içinde bulunduğu örgütün vizyonun, misyonunun farkında olması, ileriye görebilmesi, karmaşık durumlara basit ve farklı çözümler üretebilmesiyle mümkündür. Stratejik düşünme, şirketin nereye gelebileceği, nereye gelmesi gerektiği hakkında vizyon sahibi olabilmeyi gerektirir. Şimdiki ve gelecekteki şirketi etkileyecek trendler ve değişimler için, iç ve dış ortamı inceleyerek şirketin zorluklarını ve fırsatlarını algılamaya yeni yollar sunar.¹⁵³

Stratejik düşünme, bir liderin çalıştığı örgütle alakalı bilgileri toplaması, bu bilgileri yorumlaması, değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Bu bilgileri örgüte yararlı bir şekilde kullanması demektir. Stratejik düşünme sadece liderin stratejik düşünmesiyle örgüte avantaj sağlamaz.

Örgüt içinde stratejik düşünme kabiliyetine sahip olan çalışanların birbirleriyle uyum içinde olmasını sağlamak, birbirlerinden olumlu yönde etkilenmelerini sağlamak yine liderin görevlerindedir. Çünkü değişen ve karmaşıklaşan rekabet ortamında daha fazla stratejik düşünmeye, stratejik hareket etmeye ihtiyaç vardır. Fakat bu değişim hızı ve karmaşık ortam geleceğe dair planlar yapma, karar alma yani stratejik düşünmeyi olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu nedenle liderler stratejik düşünmek için sahip oldukları stratejik düşünme yeteneklerinin farkında olmalı ve bunları en fazla oranda kullanabilmelilerdir. Bu sayede farklı karmaşık sorunlara farklı çözümler üretebilecek ve geleceği daha net görebileceklerdir

¹⁵² Hughes, Richard L, **Becoming a Strategic Leader**, Jossey-Bass Imprint, San Francisco, 2005, s.13

¹⁵³ Hughes, Richard L, a.g.e., 2005, s.44

Stratejik düşünme için 4 adım gereklidir:¹⁵⁴

- Scanning - Tarama, Takip: stratejik öğrenme aşaması her yerde başlayabilmesine rağmen genel olarak organizasyonun hangi seviyede olduğunu inceleyerek başlar. Ayrıca şirketin mevcut stratejik durumunu, şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra fırsatların veya tehditlerin analiz edilmesini içerir.
- Vizyon - Vizyon, bir şirketin görüşünün nasıl olması ve nasıl olabileceğini temsil eder.
- Reframe- Farklı çerçeveden bakmak- olayları farklı görmeye yarar.
- Sağduyu oluşturmak – Liderlerin, özellikle de stratejik liderlerin en önemli özelliklerinden birisi de organizasyonda yer alan diğer kişilere dış çevrede olup bitenleri daha iyi anlamalarını sağlamalarıdır.

Stratejik düşünmeyi özetleyecek olursak;

- Stratejik düşünme analiz yapmayı gerektirdiği kadar analizden elde edeceğimiz bilgileri sentez yapmayı da gerektirir.
- Stratejik düşünme neden-sonuç ilkesine bağlı olduğu kadar neden- sonuç ilkesini bozacak değişiklikler karşısında karar alabilmeyi gerektirir.
- Stratejik düşünme her ne kadar ileriye dönük planlar kurmak olsa da aynı zamanda sözel bir yetenektir de.
- Stratejik düşünme üstü kapalı olduğu kadar açık seçikte olabilir.
- Stratejik düşünme mantıkla, beyinle alakalı olduğu kadar yüreklendirmekle de bağlantılıdır.

Sentez ve analiz; analiz etmek elimizde bulunan herhangi bir konuyu veya bir nesneyi onun elementlerine, öğelerine ayırmaktır ve bunları incelemektir. Bu yöntem birçok yöneticinin, liderin kullandığı çok yararlı bir yöntemdir. Sentez yapmak ise elde ettiğimiz ayrı ayrı parçaları, bilgileri birbirleriyle uyum içerisinde bir araya getirmektir. Fakat sentez yöntemi analiz kadar yaygın değildir. Çünkü günümüzdeki liderler ve yöneticiler bu yöntemi başarılı bir şekilde uygulamamaktadırlar ve pratik yapmamaktadırlar. Fakat örgüt için başarılı bir strateji yaratmak için her ne kadar analiz gerekliyse aynı zamanda sentez de gereklidir. Bunun nedeni ise strateji örgütün ne yapması ya da ne olması gerektiğini belirler veya ne

¹⁵⁴ Hughes, age, s.56

olmaması ya da ne yapmaması gerektiğini belirler. Bu yüzden örgüt gelecek için iyi bir stratejiye sahip olmalıdır. İyi bir strateji için ise çevreyi, sahip olunan imkânları, yatırım alternatiflerini analiz etmeli, elde ettiğimiz bilgileri birbirleriyle uyumlu bir şekilde sentezlemek gerekmektedir.

Lineer ve lineer olmama; lineer düşünme olaylar arasında neden sonuç ilişkisini gerektirmektedir. Bir başka deyişle A olayı B olayını takip eder formuna sahiptir. Bu yöntem birçok stratejik sorunlar için geçerli ve faydalı bir yöntemdir. Fakat her zaman geçerli bir uygulama değildir. Çünkü bazen olayların birbirinin takip sırasını etkileyecek olaylar meydana gelmektedir. Beklenmedik durumların olması lineer olma durumunu etkiler. Bu yüzden stratejik düşünme beklenmedik durumlar karşısında da hazır olmayı gerektirmektedir.

Gelecekle ilgili planlar kurma ve kendini ifade etme; stratejik düşünmede vizyon sahibi olmak gerekmektedir. Vizyon, Türkçe’de görüş, görme gücü, görme, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen bir durumun, varılmak istenilen noktanın bir resmidir; oraya ulaşma süreci değildir. Düş kurmanın, düşünce ve uygulamaya vereceği süreci aşabilen yön vizyon olarak adlandırılabilir. Vizyon, gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. Vizyon, gerçekleşmeyecek ancak gerekli çabaların harcanması göze alınır başarılabilecek ideali tanımlamaktadır. Bir bakıma elimizi uzatarak koparamayacağımız ancak zıplayarak ulaşabileceğimiz bir elma gibidir. Vizyon, faaliyetlerin yönünü nasıl belirleyeceğimize ait bir kavramdır. Faaliyetlerin yönü, gelecekte ve genellikle uzak gelecekteki stratejik amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri göstermektedir. Yaratıcılık yönü ise, işletmede karşılaşılan temel sorunlara çözüm önerileri ararken, geleneksel ve analitik düşüncelere karşı çıkmayı gerektirmesindedir. Warren Bennis de, lider tanımlamasını yaparken son günlerde moda olan bir deyim kullanmaktadır; “pov”: “potent point of view” sözünün kısaltılmışı olan bu sözcük, güçlü vizyon sahibi olmak anlamına gelmektedir. Buna göre, yeni lider figürünün ilk özelliği, daima ileriye dönük düşünmek ve çalışmak olmalıdır.¹⁵⁵ Bennis, geleceğe bakabilen ve görebilen yöneticilerin değişen piyasa koşullarına, ekonomik dengelere daha çabuk adapte olabileceklerini, rekabet güçlerini artırıp oyunu kurallarına göre oynayabileceklerini savunmaktadır. Vizyonun tanımlarından da anlaşıldığı gibi başarılı liderliğin sırlarından, gereklerinden biridir vizyon

¹⁵⁵ WARREN Bennis,,(2003), **On Becoming a Leader**,Perseus Publishing,USA, s.69

sahibi olmak. Vizyon sahibi olmak farklı düşünmeyi, beklenmedik koşullarda farklı çözümler üretmeyi sağlamaktadır.¹⁵⁶

Aynı zamanda vizyon sahibi bir liderler, belirsiz verileri başarılı bir şekilde analiz edebilmelerine, özümsemelerine imkan veren düşünme gücüne sahip ve problemleri yenerek fırsatları artırabilecek fikirler üretebilen kişilerdir. Bu liderlerin tutarlı olarak çevresinde alternatif açıklamalar arayan kişi olması beklenmektedir.; o yeni bilgiler ve arayışların arayıcısıdır. Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken diğer bir yetenek ise uzun dönemli planlamadır. Uzun dönemli planlama lidere başarıyı sürekli kılmasında yardımcı olmaktadır. Vizyon sahibi olmak bizim kendimizi ifade etmemizi kolaylaştırmaktadır. Farklı fikirlere sahip olmak, gelecekle ilgili planlar yapmak kendimizi ifade etmeye çalıştığımız bir iş ortamında kendimiz göstermemizi sağlamaktadır.

Üstü kapalı ve açık olma; bazı liderler sezgilerine güvenmektedirler, içlerinden gelen sese kulak vermektedirler. Ve bu liderleri kimi zaman etkili, başarılı bir lider kılmaktadır. Sezgilerini kullanarak karşılına çıkan stratejik sorunların üstesinden gelmektedirler. Ama bazıları ise karşılaştıkları problemlerle tarafsız, gerçek verilerle, belirsizliği kalkmış bilgilerle sorunları çözmektedirler. Bu tip liderler sezgilerine değil de eski deneyimlerine ve pratiklerine güvenmektedirler. Fakat stratejik düşünme başarılı bir strateji geliştirmek için her ikisine de ihtiyaç duymaktadır. İyi bir lider sezgilerini kullanma yeteneğine sahip olmalı aynı zamanda sezgilerini elde ettiği gerçek verilerle, geçmişteki deneyimleriyle desteklemelidir.¹⁵⁷

Mantık ve yürek; bir örgüt öncelikle hedeflerini belirlemeli, biz neyiz ve ne olmalıyız gibi sorulara yanıt verebilmelidir. Bir misyon ve vizyon sahibi olduktan sonra lider mantıkla hareket etmeli ve aynı zamanda cesaretli olmalıdır. Lider kendisi emrinde çalışanlarını uygulayacağı stratejiye inandırmalı ve onları yapabileceklerinde dair yüreklendirmelidir.

Stratejik düşünmeyi geliştirmek: İyi bir stratejik lider olmak için sahip olunması gereken bir yetenektir stratejik düşünme. Stratejik düşünmeyi geliştirmek için liderlerin sahip olması gerekenler şunlardır;

- Bir vizyona sahip olmak,
- Rekabet ortamında geniş bir perspektife sahip olmak,

¹⁵⁶ WARREN,age, s.69

¹⁵⁷ HUGHES,age, s.77

- Geriye dönüp geçmişi değerlendirebilmeli ve ilerisi için geniş bir vizyona sahip olmalı

2.12.2 Stratejik Davranış

Stratejik düşünme ve stratejik davranış arasında tıpkı stratejik etkilemeyle olduğu gibi yakın bir bağ vardır. Çoğu organizasyonda, hareket için, stratejik düşünmeyi önceliklere çevirmek, stratejik liderliğin en önemli yanlarından biridir. Stratejik uygulama öğrenme sürecinde olduğu gibi stratejinin her görünüşünde önemlidir. Fakat; hedefe nasıl ulaşılacağına öğrenilmesinin, ilerlemenin kontrol edilmesinin de kritik bir noktasıdır.

Açık bir stratejik odaklanmanın eksikliği, taktik ve stratejiyi yan yana getirmenin zorluğu ve kısa vadeli beklentilerle uzun vadedeki beklentileri bütünleştirmenin zorluğu stratejik düşünmenin, harekete dönüşmesini zorlaştıran faktörlerdir.

Düşünceyi harekete geçirebilmek için, liderler belirsizlik ortamlarında planlı olarak hareket etmeye hazır olmalıdırlar. Liderler öncelikli hedefler belirlemeli, kısa ve uzun vadeli yatırımları akıllıca düşünmeli ve kaynakları organizasyonun yaptığı stratejik seçimlerle uygun şekilde eşleştirecek biçimde paylaşmalıdır.

Stratejik davranışı oluşturan altı genel beceri şöyledir: ¹⁵⁸

- Net öncelikler belirlemek,
- Daha verimli çalışabilmek için uygun ortamı yaratmak.
- Öğrenme aşamasında stratejiler kurmak.
- Belirsizlik ortamlarında kararlı şekilde hareket etmek.
- Kısa dönemi de uzun dönemi de düşünerek planlar yapmak.
- İnandığın görüşleri gerçekleştirmede cesarete sahip olmak.

Stratejik davranış süreci yapılırken öncelikle şirketler içinde buldukları durumun analizini yaparak kendilerine uygulamaya koymak için net hedefler belirlemelidirler. Durum analizi yapılırken kuruluşa ve çevreye göre şartlar belirlenir.

¹⁵⁸ HUGHES, age, s. 88

- Kuruluşun içyapısının analizi (kuruluşun görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin analizi).
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).
- Kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi.
- İlgili tarafların (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin) analizi.

Şirketler içinde buldukları durumun analizini yaparak güçlü ve zayıf yönlerini belirlerler ve planlamalarını ona göre şekillendirirler. Ayrıca yaptıkları çevresel analiz sayesinde de şirketin kısa ve uzun vadeli planlarında karşılarına çıkacak fırsatları ve tehditleri öğrenerek bilinçli bir şekilde hareket ederler.

Nerede olduğunu yaptığı durum analizi sonrasında belirleyen şirketlerin yeni çalışması nereye gideceğini saptamaktır. Yani şirketin bir misyonu olmalıdır. Misyon, kuruluşun var olma nedeni, hizmet verdiği alan, karşıladığı ihtiyaçlar gibi soruların, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte koyduğu hedeflerdir. Misyon; kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir. Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar. Her kuruluşun bir misyonu olduğu gibi bir de vizyonu vardır. Vizyon, kuruluşun geleceğini sembolize eder. Uzun vadede yapılmak istenenlerin kuvvetli şekilde ifade edilmesidir. İlkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. İyi ifade edilmiş bir ilkeler bildirimini aşağıdaki gibi olmalıdır. Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.¹⁵⁹ Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceleri belirtmelidir. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir. Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik uygulama sürecinde kuruluşun “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve

¹⁵⁹ HUGHES, age, s.91

daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Şirket, ulaşmak istediği amaç için misyonunun ve vizyonunun bildirimini yapmayı müteakip stratejik amaçlarını ve hedeflerini belirledikten sonra ulaşmak istedikleri amaca nasıl ulaşacaklarını belirleme safhasına geçebilir. Bir stratejik amaca ait her bir hedef için gerekli olan uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler, gerekli yetki ve sorumluluklar, süre ve kaynak gereksinimi doğru belirlenmelidir.

Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının hedeflere ulaşılmasında önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır

Kaynak ve harcama yapısının mevcut durumu ve potansiyeli nedeniyle, faaliyet ve projelerin önceliklendirilmesi gereklidir:¹⁶⁰

- Önceliklendirme yapılırken; kuruluşun yetki alanı dâhilinde,
 - Kalkınma planları,
 - Yıllık programlar,
 - Bölgesel programlar,
 - Hükümet programları,
 - Ekonomik programlar varsa özel düzenlemeler başta olmak üzere politika oluşturulması sürecinde tanımlanan belgeler esas olarak alınır.
- Önceliklendirmede ilkeler: sürdürülebilirlik, etkinlik, verimlilik, etki düzeyi ve uygunluk.
- Kuruluşlar mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturmayacaklar; tam tersine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak bütçe yapılarını yeniden şekillendireceklerdir.
- Program bütçe sistemi açısından bakıldığında
 - Stratejik amaçlar = programlara,
 - Hedefler = alt programlara,

¹⁶⁰ HUGHES, age, s. 98

- faaliyet ve projeler = alt programlar altında yer alan faaliyet/projelere karşılık gelmektedir.

Her bir hedefin faaliyetlerle ifade edilmesi sonrasında faaliyetlerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Temel amaç, bütçe hazırlanması sürecinde kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konulması suretiyle her bir politikanın maliyetini ölçebilmenin yanında harcamaların önceliklendirilmesi sürecine de yardımcı olmaktır.

Şirketler yaptıkları faaliyetler, uyguladıkları projeler ve oluşturdukları bütçeler sonucunda başarıya ulaşmak isterler. Bu durumda elde ettikleri sonucu izleme ve değerlendirmeye tabi tutmaları gerekmektedir. İzleme stratejik uygulamada ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

İzleme ve değerlendirme aşamasında temel sorular şöyle olmalıdır:¹⁶¹

- Ne Yaptık?
- Başardığımızı Nasıl Anlarız?
- Uygulama Ne Kadar Etkili Oluyor?
- Neler Değiştirilmelidir?
- Gözden Kaçanlar Nelerdir?

Bu performans ölçümü ve yapılan değerlendirmelerin şirkete sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir:

- Yönetimin etkinliğini sağlar.
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir.
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.

¹⁶¹ HUGHES, age, s.111

- Hesap verme sorumluluğuna ve performans denetimine temel oluşturur.

Performans göstergeleri stratejik uygulama başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.

Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır.

Çıktı: Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, amaçlar ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Sonuç: Elde edilen çıktıların, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde etkili olduklarını gösterirler. Sonuç göstergeleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir.

Etkinlik: Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Etkinlik göstergeleri verimlilik ve maliyet etkinliğini ölçerler. Girdiler ile çıktılar veya sonuçların ilişkisini de gösterirler.

Kalite: Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçüler).

2.12.3. Stratejik Etkileme

Stratejik etkileme, liderlerin organizasyonun stratejik yönü ve öğrenimine nasıl katkı sağladığıdır. Çağdaş organizasyonlarda, rekabetçi avantajı desteklemek son derece önemlidir. Fakat organizasyonların boy gösterdiği bu düzensiz çevrede liderler için planlama yapmak, o çevrede tutunmak ve stratejilerini yerine getirebilmek oldukça zorlaşır. Organizasyonda ve bu organizasyonlarda çalışan insanlar en iyiye adapte olmalı bunu öğrenmeye çalışmalıdır. Stratejik etkileme süresince onlara liderlik etmek sonu olmayan bir çalışmadır.¹⁶²

Stratejik liderler genellikle takip edecekleri yolları bilirler ve belirsizlik ortamlarında dahi bu yolda kararlı ve kendilerinden emin bir şekilde yürüebilirler. Bu organizasyonun

¹⁶² WARREN, age, s.78

sürdürülebilirliği için en önemli elementlerden biridir. Stratejik lider olmayı düşünen herhangi biri için, stratejik etkiyi kullanmak ve geliştirmek organizasyonun iç ve dış ilişkilerini düzenlemeye ortam sağlar. Bu da liderler ne yapacakları konusunda netliğe sahip olmalarını, diğer perspektifleri görmelerini ve anlama yeteneğini taşımalarını ve diğer kişilerden etkilenmeye de açık olmalarını gerektirir.¹⁶³

Çünkü stratejik çalışma bireyler ile gruplar arasında işler ve fonksiyonel çizgileri kesiştirir, yetenekleri olması gerekenden daha önemli seviyede etkiler. Stratejik lider olmak gücü içinde bulunduran bir politik çevreye de dikkat göstermeyi gerektirir. Bu durumda liderin kendi ve diğerleri arasında, başkalarına karşı ortak düşüncelere sahip olması gerekir. Bu çıkmazı cevaplamak için lider organizasyonun uzun dönemde başarısına ilişkin, dilin gücünü kullanmalıdır ki insanlara bilgileri yorumlama konusunda yardım edebilsin. Lider istikrarlı bir mesaj geliştirmeli ve bunu diğerlerinin değerini göstermek için dağıtmalıdır. Lider küçük ve büyük başarıları tebrik etmeli ve bu sayede organizasyon içi dengeyi desteklemelidir.

Her liderliğin stratejik belirtileri yoktur. Aynı zamanda çevredeki bütün etkilerin de stratejik olması gerekmez. Örneğin, bir müşteriye çalışan proje mühendisliği firmasından bir ekip düşünün. Bu ekip ihtiyaçlarını belirler ve ardından müşteri için yeni bir proje hazırlar. Ekibin amacı sunduğu hizmeti yüksek kalitede sunmaktır. Takımın üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşim sürekli mevcuttur. Örneğin, müşteri proje üzerinde bazı değişimler isteyebilir. Bu durum iş sonunda başarılı olunursa önemli bir değişim olabilir. Bu başarı dizayn firması için önemli olduğu zaman bunun stratejik önemini firma adına söyleyemeyiz. Onların karşılıklı etkileşiminin doğası ve kalitesi açıkça stratejik imalara sahiptir. Bu nedenle biz bunu stratejik etki olarak düşünebiliriz. Daha genel bir notta, etki organizasyonun uzun dönemli başarısında uygulandığı zaman stratejiktir.¹⁶⁴

Bu genelde organizasyonun içinde ve dışında diğer parçalarında etkilenmesine yol açar. Örneğin, stratejik lider etkiyi aşağıdaki sonuçları sağlamak amacıyla kullanabilir:

- Uzun dönem stratejik yönetimde insanları aynı bakış açısına sahip hale getirmek.
- Stratejinin ömrü, etkili düşünme, rakiplerin hareketlerini sezebilme gibi unsurlar için öngörülerini ve koşulları daha üst bir yöneticiyle paylaşmak.

¹⁶³ Hughes, age, s.125

¹⁶⁴ Hughes, age, s.135

- Örgütün sahip olduğu kaynaklarının dağıtımının veya örgütün yaptığı yatırımların anlamlı bir şekilde yapılmak ve stratejik amaca uygun olmasını sağlamak.
- Örgütün başka bir şirketle ortak bir girişimde bulunması için doğru girişim olmasını sağlamak.

Etki aynı zamanda kim olduğumuzu anlamayı ve nereye gitmek istediğimizi bilmenin temelidir. Bunun amacı tanımlamak ve organizasyon için doğru amacı tutmaktır. Organizasyonun misyon, vizyon ve değerlerindeki değişimi etkilemek zordur. Bu elementler organizasyonun kimliğini, özünü belirler. Organizasyonun devamlılığını sağlamaya çalışan bir lider çevrenin etkileşiminin önemini yok sayamaz. Yöneticiler organizasyonun dış dünyayla ilişkisini daha tepkili düşünebilirler. Çünkü onların işi çevrede ne olup bittiğini anlama işinde en atik olmalarını gerektirir. Belirsizlik ortamı olmadığı zaman, organizasyonun çevreye ulaşamadığı ve çevreyi etkileyemediği düşüncesi sınırlanır. Örneğin, endüstride çeşitli devlet düzenlemeleri olabilir. Organizasyonlar bu düzenlemelere ayak uydurmazlarsa yara alırlar. Stratejik etkileşim öğrenme yöntemi olarak stratejinin her elementinde açıkça önemli rol oynar.

Çoğu yöneticinin kabul ettiği gibi bu yöntem çalışanları sahaya çekmek için mantıklı bir görüşmeden bile daha fazla öneme sahiptir. İnsanlar etkilemeyi genelde ikna etme olarak görür. Hayata geçirilecek bir fikir vardır ve fikrin doğruluğunu insanlara kanıtlama konusunda bazı düşünceler oluşur. Bu düşünceler genelde karşıdaki kişilere odaklıdır.

Bu düşünceler şöyledir:¹⁶⁵

- Onlar ne düşünüyor?
- Fikirlerimle uyuşacaklar mı?
- Ne gibi beklentileri olabilir?
- Hedefe ulaşmaktan ne umuyorlar?
- Düşüncelerimin hangi kısımları onlar için yeni gelebilir?
- Ne duymayı umuyorlar?

¹⁶⁵ HUGHES, age, s.198

Gerçekte etkileme inandırmadan farklıdır. Etkileme genellikle tek seferde meydana gelmez. İki insan arasındaki etkileşim önce inşa edilir zaman geçtikçe güvenilirlik ve bağlılık gibi sağlam platformlarda gelişerek güçlenir. Bu platform insanlar ve gruplar arasındaki olası etkileşimin temelini oluşturur. Etkileşimin temelleri çevrede stratejik olduğu zaman bilhassa önemlidir. Etkileşim insanları bir araya getirme teknikleri kullanır ve bu platformu kuvvetlendirir.

Son olarak, stratejik liderler kendi istedikleri anda etkileşimi durduramayacaklarının farkına varmalıdırlar. Stratejik değişim enine boyuna yöntemin inşası ve devamı için gerekli olan dikkati içermelidir.¹⁶⁶

İnşa ve Devamlılık Dengesi

- Uygun beklentiler seçmek.
- Araştırmalar yapmak ve başarıları kutlamak.
- İstikrarlı mesajlar göndermek.

Anahtar Stratejik Etkileşim Taktikleri

- İnsanları yönetime uyarak etkileme
- Ortak bir anlayış yaratmak.
- Şampiyonlar yaratmak.
- İnsanlara değerli olduklarını hissettirmek.
- İnsanları duygusal seviyede bağlayarak etkilemek.
- İnsanlar için nelerin önemli olduğunu öğrenmek.
- Organizasyonun istekleriyle bağlantılı olmak.

¹⁶⁶ HUGHES, age, s.237

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK BECERİLERİ

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI:

Stratejik liderlik daha önce de belirtildiği gibi, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak; örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde, devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ve kimliğini yeniden doğrulayarak, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü inşa eden, işletmeler açısından hayati bir öneme sahip sürekli bir öğrenme sürecidir. Bu çerçevede stratejik liderlik, çevresel kaos ve belirsizliğe anlam vererek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlar.¹⁶⁷

Karar mekanizması ile kararı uygulayan yönetici kademesinin birbirine yaklaşması, karar alanların, bu kararları bizzat uygulayan kişiler olması ihtiyacı sebebiyle bir çok üst düzey yönetici de organizasyonları içerisinde sahip oldukları stratejik liderlik becerilerini uygulama imkânı bulmaktadırlar. Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken üç temel beceri vardır. Stratejik düşünme, Stratejik Davranış ve Stratejik Etkileme

Van doğal ve beşeri kaynakları çok kısıtlı bir biçimde değerlendirilen bir ildir.¹⁶⁸ Araştırmanın amacı, Van Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletme tepe yöneticilerinin stratejik liderlik beceri düzeylerini ölçmek olarak tespit edilmiştir.

3.2.METODOLOJİ

3.2.1.Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Van Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan 576 kişi oluşturmakta olup, örneklem sayısı 108 çalışandır.

3.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Verilerin toplanması için, anket yöntemi kullanılmıştır. Zaman ve maliyet gibi sebeplerle örneklem üzerinde çalışılmıştır. Basit tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen ve geçerliliği olan 108 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Anket: demografik durumları ve

¹⁶⁷ Boal, ve Schultz, 2007, s.35

¹⁶⁸ Yıldız Mehmet , 2009, s.14

liderin stratejik liderlik becerilerini kapsayan 28 ifadeden oluşmaktadır. Literatürdeki yapılmış araştırmalar incelenerek anket formu hazırlanmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri

Verilerin analizinde SPSS 15 programından yararlanılarak, hipotez testleri, t- testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) ve frekans dağılımı yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu tekniklerle değerlendirilen veriler tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüş ve istatistiksel analiz tekniklerinden olan, Kruskall Wallis Testi, Mann Whitney U Testi, Kpearman Korelasyon Testi ve Frekans Tabloları ile analiz edilmiştir.

1- Cinsiyete göre Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

2- Yaş guruplarına göre Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

3- İşletmede çalışma süresine göre Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

4- Eğitim durumuna göre Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

5- Cinsiyete göre Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

6- Yaş guruplarına göre Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

7- İşletmede çalışma süresine göre Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

8- Eğitim guruplarına göre Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

9- Cinsiyete göre Stratejik Etkilenme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

10- Yaş gruplarına göre Stratejik Etkilenme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

11- İşletmede çalışma süresine göre Stratejik Etkilenme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

12- Eğitim durumuna göre Stratejik Etkilenme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

13- Cinsiyete göre Stratejik Liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

14- Yaş guruplarına göre Stratejik Liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

15- İşletmede çalışma süresine göre Stratejik Liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

16- Eğitim durumuna göre Stratejik Liderlik düzeyleri yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur.

17- Stratejik düşünme, Stratejik davranış ve Stratejik etkilenme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında ilişki yoktur. Şeklindedir.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Aşağıda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, çalışma süreleri, eğitim durumu ve yönetimde söz sahibi olmalarına gibi demografik özellikleriyle ilgili dağılımları tablolar aracılığıyla gösterilmektedir.

3.4.1.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre %13'ü kadın ve %87'si erkeklerden oluşmaktadır. İlgili bulgular tablo 3.1 de verilmiştir.

Tablo 3.1: Cinsiyete göre dağılım

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	14	13,0
Erkek	94	87,0
Toplam	108	100,0

3.4.1.2. Araştırmaya Katılan Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Araştırma kapsamında yaş gruplarına göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre; katılımcıların %54,6'sı (59 kişi) 25 yaşından küçüklerden, %38,9'u (42 kişi) 25 ile 30 yaş arasında, %4,6'sı (5 kişi) 31 ile 36 yaş arasında ve %1,9'u (2 kişi) 37 ile 42 yaş arasında kişilerden oluşmaktadır. Tablo 3.2 de incelenmiştir.

Tablo 3.2: Yaş gruplarına göre dağılım

	Frekans	Yüzde
25' ten küçük	59	54,6
25-30 arası	42	38,9
31-36 arası	5	4,6
37-42 arası	2	1,9
Toplam	108	100,0

3.4.1.3. Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamında işletmelerinde çalışma sürelerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların; %79,6'sı (86 kişi) 3 yıldan az bir süredir çalışmakta, %15,7'si (17 kişi) 3 ile 10 yıl arasında bir süredir çalışmakta ve %4,6'sı (5 kişi) 11 ve daha çok süredir çalışmaktadırlar. İlgili bulgular tablo 3.3 de verilmiştir

Tablo 3.3: İşletmede çalışma sürelerine göre dağılım

	Frekans	Yüzde
3 yıldan az	86	79,6
3-10 arası	17	15,7
11 ve daha çok	5	4,6
Toplam	108	100,0

3.4.1.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırma kapsamında eğitim durumlarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre; katılımcıların %72,2'si (78 kişi) ilköğretim mezunlarından oluşmakta, %19,4'ü (21 kişi) lise ve dengi okullardan mezun ve %8,3'ü (9 kişi) yüksek okul veya üniversite mezunlarından oluşmaktadır. İlgili bulgular tablo 3.4'de incelenmiştir.

Tablo 3.4: Eğitim durumlarına göre dağılım

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	78	72,2
Lise ve dengi	21	19,4
Yüksek okul/Üniversite	9	8,3
Toplam	108	100,0

3.5. STRATEJİK LİDERLİK YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN BULGULARIN İNCELENMESİ

Araştırma kapsamında, çalışanların stratejik liderlik yeterliliğine ilişkin incelemeler bu bölümde yapılmış olup sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

3.3.1. Stratejik Liderlik Yeterliliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kullanılan stratejik liderlik ve alt ölçeklerine ilişkin betimsel istatistikler incelenmiştir. Tablo 3.5' de Stratejik Liderlik kaynağına ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Ölçeğe katılanlar için Likert ölçeği kullanılmış ve puanlama "1: Çok az", "2: Yeterince", "3:Büyük Ölçüde" şeklinde yapılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarının 3'lü

likert ölçeğinde hangi aralığa düştüğünü belirlemek amacıyla kullanılacak olan değer tablosu aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.5: Likert Ölçeği Değer Tablosu

Ortalamaların Değer Aralığı	3'lü Likert Ölçeğindeki Karşılığı
1.00 – 1.69	Çok Az
1.70 – 2.29	Yeterince
2.30 – 3.00	Büyük Ölçüde

Tablo 3.6: Stratejik Liderlik Betimsel İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma
STRATEJİK DÜŞÜNME YETERLİLİĞİ	108	2,0595	,27422
Amirinizin rakip firmalar karşısında işletmenizin rekabet gücünü artıracak çevresel fırsatları araştırma eğilimi ne düzeydedir?	108	2,0556	,35739
Amiriniz önemli kararlar alırken, bu karar sürecinde gerekli bütün bilgileri dikkate alma eğilimi ne düzeydedir?	108	2,1019	,38524
Amirinizin firmanız için önemli konuları değerlendirirken bu konuya etki edebilen çok sayıdaki faktör arasından başarıda kilit rol oynayan faktörleri veya yönleri belirleyebilmede gelişim düzeyi nedir?	108	2,0926	,39946
Amiriniz işletmeniz için hayati önem sahip konuları değerlendirirken bu konuya farklı yönlerden bakabilme kabiliyeti ne düzeydedir?	108	2,1204	,54202
Bağlı bulunduğunuz yöneticinin kendi önyargılarının farkında olması ve davranışlarında bu önyargıların etkisinden kurtulma becerisi ne düzeydedir?	108	2,0463	,53624
Birbiriyle ilgisiz gibi görünen bilgiler ve firmanın birimleri arasındaki ilişkiyi görebilme ve bunlar arasındaki karşılıklı ilişkiyi göz önünde bulundurma becerisi ne düzeydedir?	108	1,9352	,49809
Orijinal ve yaratıcı fikirler üretme ve ilgililere bunları önerebilme becerisi ne düzeydedir?	108	2,0648	,61558

STRATEJİK DAVRANIŞ YETERLİLİĞİ	108	2,0595	,29160
Belirsizlik durumlarında kararlı olma düzeyi nedir?	108	2,0741	,55877
Kısa vadeli amaçlarla uzun vadeli amaçların başarılması açısından herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda yöneticinizin bu çatışmayı yönetme beceri düzeyi nedir?	108	2,1944	,46279
İşletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasındaki beceri düzeyi nedir?	108	2,0648	,51652
İşletme birimlerinin ayrı ayrı geliştirdikleri kendilerine ait hedefleri firmanın genel hedefiyle uyumlu hale getirebilme düzeyi nedir?	108	2,0370	,51019
Amiriniz bir yandan sizlere hedeflerinizi gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşmada sizlere inisiyatif kullanma imkanını tanıma konuları arasında dengeyi sağlayabilme becerisi ne düzeydedir?	108	2,0648	,43820
Uygun ve yerinde risk alabilmemiz konusunda sizleri teşvik etme becerisi ne düzeydedir?	108	1,8704	,54845
Mevcut planları, değişen durumlara adapte edebilme beceri düzeyi nedir?	108	2,0278	,48256
Firmanın geçmişteki faaliyet sonuçlarından edindiği tecrübeyi firmanın gelecekteki karar ve faaliyetlerinde dikkate alma becerisi nedir?	108	2,0093	,42129
Yöneticinizin "doğru olduğunu zannederek ısrarla uygulamaya çalıştığı yanlış davranışlardan vazgeçme" düzeyi nedir?	108	2,1389	,37337
Amirinizin işletmedeki bütün yönetici ve çalışanların işbirliği ve dayanışma halinde çalışmalarını etkileyip etkilemediğini anlama düzeyi nedir?	108	2,0556	,38265
STRATEJİK ETKİLENME YETERLİLİĞİ	108	2,0752	,28078
Amirinizin isi gereği nadiren ilişki kurmak durumunda olduğu insanlarla etkili bir iletişim kurabilme becerisi ne düzeydedir?	108	2,0648	,39324
Amirinizin güvenilirliğini zedelemeyen çalışanlar arasındaki grupları idare edebilme beceri düzeyi nedir?	108	2,1481	,38219
Amirinizin ulaşılabilirliği zor olan ideal bir vizyon geliştirmede beceri düzeyi nedir?	108	2,0370	,38490

Amirinizin çalışanların gelecekle ilgili kalplerindeki ve zihinlerindeki düşünce ve hedeflerini anlama ve onlarla bu konuda coşku ve heyecan yaratabilme becerisi ne düzeydedir?	108	2,1296	,36410
Amirinizin işle ilgili tabuları yani tartışılmaz olarak düşünülen hususları tartışılabilir hale getirebilme becerisi ne düzeydedir?	108	2,0093	,34844
Amirinizin astlarının bakış açılarını daha iyi anlayabilmek için kendilerini onların yerine koyabilme beceri düzeyi nedir?	108	2,0926	,42221
Amirinizin, astlarının ihtiyaçlarını ve tutumlarını anlayabilme; onlarla iletişim kurarken bu bilgileri kullanabilme ve böylece onlara etkileyebilme becerisi ne düzeydedir?	108	2,0648	,39324
GENEL OLARAK STRATEJİK LİDERLİK YETERLİLİĞİ	108	2,0625	,26509

Buna göre; katılımcılar mevcut liderlerin en düşük 1,87 ortalama ile “*Uygun ve yerinde risk alabilmemiz konusunda sizleri teşvik etme becerisi nedir?*” ifadesinde stratejik davranış becerisinde yeterli ölçüde becerili bulduklarını ve en yüksek 2.1944 ortalama ile “*Kısa vadeli amaçlarla uzun vadeli amaçların başarılması açısından herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda yöneticinizin bu çatışmayı yönetme beceri düzeyi nedir?*” ifadesinde stratejik davranış becerisinde yeterli ölçüde becerili buldukları görülmüştür.

Araştırmada Stratejik Düşünme yeterliliği ortalama 2,0595 ile yeterince yeterli bulunduğu, Stratejik Davranış yeterliliği ortalama 2,0595 ile yeterince yeterli bulunduğu, Stratejik Etkilenme yeterliliği ortalama 2,0752 ile yeterince yeterli bulunduğu ve genel olarak katılımcılar Stratejik Liderlik yeterliliğini ortalama 2,0625 ile yeterince yeterli bulduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Stratejik liderlik becerisini oluşturan temel değişkenler açısından bir değerlendirme yapıldığında yöneticiler; stratejik düşünce ve stratejik davranış açısından orta düzeyde bir beceriye sahip oldukları 3.temel değişken olan stratejik etkileme açısından yine orta düzeyde bir beceriye sahip oldukları ancak diğer iki değişkene göre göreceli olarak daha iyi bir durumda oldukları görülmektedir.

3.3.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik incelenmiştir. Buna göre Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir.

Buna göre Tablo 3.6'da ölçek sayısı ve Alfa değerleri verilmiş ve Stratejik Düşünme yeterliliği ölçeği güvenirliliğinin $\alpha = 0.646$ ile oldukça güvenilir olduğu, Stratejik Davranış yeterliliği ölçeği güvenirliliğinin $\alpha = 0.783$ ile oldukça güvenilir olduğu, Stratejik Etkilenme yeterliliği ölçeği güvenirliliğinin $\alpha = 0,875$ ile yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu ve genel olarak soruların genel güvenirliliğinin (Stratejik Liderlik) 0.917 ile yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.7: Araştırmanın Güvenirliliği

Konu	Madde Sayısı	CronbachAlpha
Stratejik Düşünme	7	0,646
Stratejik Davranış	9	0,783
Stratejik Etkilenme	8	0,875
Genel (Stratejik Liderlik)	24	0,917

3.3.3. Normallik Varsayımı

Araştırmanın bir sonraki bölümlerinde kullanılacak olan analizlerin varsayımı olan normallik, bu başlık altında değerlendirilmiştir. Normallik sınamalarında gözlem sayısı 29 dan az olduğunda Shapiro-Wilks testi, gözlem sayısı 29 ve daha büyük olduğunda ise Kolmogorov-Simirnov testi kullanılmaktadır. Araştırmada veri sayısı 108 olduğu için Kolmogorov-Simirnov test sonucundan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ve hipotezlere konu olan ölçeklere ilişkin normallik sınaması için hipotezler aşağıdaki gibidir;

H_0 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

H_a : Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

%5 anlamlılık düzeyine göre Stratejik Liderlik yeterliliği ölçeklerine ilişkin sig. değeri (0.000) %5'ten küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilir. Buna göre ölçekler normal dağılıma uymamaktadır. Bu nedenle ölçeklere ilişkin hipotez testlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılacaktır.

Tablo 3.8: Normallik Sınaması

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
STRATEJİK DÜŞÜNME	,225	108	,000	,835	108	,000
STRATEJİK DAVRANIŞ	,274	108	,000	,755	108	,000
STRATEJİK ETKİLEME	,374	108	,000	,630	108	,000
STRATEJİK LİDERLİK	,311	108	,000	,648	108	,000

a Lilliefors Significance Correction

3.3.4. Cinsiyete Göre Stratejik Düşünme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre liderlerinin Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Mann Whitney U testi bağımsız örnekler için uygulanan t testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. Mann Whitney U testi grupların medyanlarını karşılaştırır. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Buna göre hipotez;

H_0 : Erkek ve kadınların liderlerinin Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyi arasında fark yoktur,

H_1 : Erkek ve kadınların liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyi arasında fark vardır şeklindedir.

Tablo 3. 9: Cinsiyete göre Stratejik Düşünme yeterliliği değerlendirme düzeyleri rankları

			N	Ortalama Rank	Toplam Rank
STRATEJİK DÜŞÜNME	CİNSİYET	Kadın	14	57,61	806,50
		Erkek	94	54,04	5079,50
		Toplam	108		

Tablo 3.10: Cinsiyete göre Stratejik Düşünme yeterliliği değerlendirme düzeyi farklılığı

	STRATEJİK DÜŞÜNME
Mann-Whitney U	614,500
Wilcoxon W	5079,500
Z	-,409
Asymp. Sig. (2-tailed)	,682

a Grup Değişkeni: CİNSİYET

Tablo 3.10'a göre z değeri -,409 ve anlamlılık düzeyi (Asymp. Sig.) 0,682 dir. Anlamlılık 0,05'ten büyüktür bu nedenle sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir ve iki grup arasında istatistiksel olarak Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri bakımından farklılık bulunmamaktadır (H_1 red). Bir başka ifadeyle yöneticilerin stratejik düşünme becerileri açısından değerlendirmelerinde cinsiyet açısından bir farklılık görülmemektedir.

3.3.5. Yaş Gruplarına Göre Stratejik Düşünme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmada katılanların yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis testi gruplar arasındaki varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir ve bu analiz üç veya daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Buna göre hipotez;

H_0 : Yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_2 : yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır şeklindedir.

Tablo 3.11: Yaş gruplarına göre Stratejik Düşünme yeterliliği düzeyleri rankları

			N	Ortalama Rank
STRATEJİK DÜŞÜNME	YAŞ	25' ten küçük	59	49,40
		25-30 arası	42	53,56
		31-36 arası	5	103,80
		37-42 arası	2	101,50
		Toplam	108	

Tablo 3.12:Yaş grubu - Stratejik Düşünme yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK DUSUNME
Chi-Square	19,589
df	3
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: YAS

Tablo 3.12'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,000'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğunu söyleyebilir.(H_2 kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en çok 31-36 yaş grubu içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğinin olduğunu ve en az ise 25'ten küçük yaş grubu içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğine sahip olduğunu düşünmektedirler.(Tablo 3.11)

3.3.6. İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Düşünme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmada, katılanların işletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : İşletmede çalışma süresine göre liderlerinin Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_3 : İşletmede çalışma süresine göre liderlerinin Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır,

şeklindedir.

Tablo 3.13: İşletmede çalışma süresine göre Stratejik Düşünme yeterliliği değerlendirme düzeyi rankları

			N	Ortalama Rank
STRATEJİK DÜŞÜNME	İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ	3 yıldan az	86	50,94
		3-10 arası	17	59,94
		11 ve daha çok	5	97,30

Tablo 3.14: İşletmede çalışma süresi - Stratejik düşünme yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK DÜŞÜNME
Chi-Square	11,612
df	2
Asymp. Sig.	,003

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: ISLETMEDE CALISMA SURESI

Tablo 3.14'e göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,003'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların işletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğunu söylenebilir.(H_3 kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en fazla 11 ve daha

çok yıldan bu yana çalışan katılımcılar liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğinin olduğunu ve en az ise 3 yıldan az süredir işletme içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğine sahip olduğunu düşünmektedirler(Tablo 3.13).

3.3.7. Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Düşünme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmada, katılanların eğitim durumlarına göre liderlerinin Stratejik Düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : Eğitim durumuna göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_4 : eğitim durumuna göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır.

şeklindedir.

Tablo 3.15: Eğitim durumuna göre Stratejik Düşünme yeterliliği değerlendirme düzeyi rankları

		N	Ortalama Rank	
STRATEJİK DÜŞÜNME	EGİTİM DURUMU	İlköğretim	78	47,83
		Lise ve dengi	21	67,10
		Yüksek okul/Üniversite	9	82,94
		Toplam	108	

Tablo 3.16: Eğitim durumu - Stratejik düşünme yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK DUSUNME
Chi-Square	15,209
Df	2
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: EGİTİM DURUMU

Tablo 3.16'a göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,000'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. bundan dolayı katılımcıların eğitim durumlarına göre liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu söylenebilir.(H₄ kabul). Grupların ortalama rank değerlerine göre ise (ortalama rank), en çok yüksek okul veya üniversite mezunu katılımcıların liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğinin olduğunu ve en az ise ilköğretim mezunu katılımcıların liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğine sahip olduğunu düşündüğü gözlemlenmiştir.(tablo 3.15)

3.3.8. Cinsiyete Göre Stratejik Davranış Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre liderlerinin stratejik davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Mann Whitney U testi bağımsız örnekler için uygulanan t testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. Mann Whitney U testi grupların meydanlarını karşılaştırır. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Buna göre hipotez;

H₀ : Erkek ve kadınların liderlerinin Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyi arasında fark yoktur,

H₅ : Erkek ve kadınların liderlerinin Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyi arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3.17: Cinsiyete göre Stratejik Davranış yeterliliği değerlendirme düzeyleri rankları

			N	Ortalama Rank	Toplam Rank
STRATEJİK DAVRANIŞ	CİNSİYET	Kadın	14	49,61	694,50
		Erkek	94	55,23	5191,50
		Toplam	108		

Tablo 3.18: Cinsiyete göre stratejik davranış yeterliliği değerlendirme düzeyi farklılığı

	STRATEJİK DAVRANIS
Mann-Whitney U	<i>589,500</i>
Wilcoxon W	<i>694,500</i>
Z	<i>-,644</i>
Asymp. Sig. (2-tailed)	<i>,520</i>

a Grup Değişkeni: CINSİYET

Tablo 3.18'e göre z değeri -,644 ve anlamlılık düzeyi (Asymp. Sig.) 0,520 çıkmıştır. Anlamlılık 0,05'ten büyüktür bu nedenle sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre iki grup arasında istatistiksel olarak stratejik davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri bakımından farklılık bulunmamaktadır. (H_5 red). Bu sebepten Ortalama Rank'lar (Mean Rank) farklılık olmadığından incelenmemiştir. (tablo 3.17)

3.3.9. Yaş Gruplarına Göre Stratejik Davranış Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : Yaş gruplarına göre liderlerinin Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_6 : Yaş gruplarına göre liderlerinin Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3.19: Yaş gruplarına göre Stratejik Davranış yeterliliği düzeyleri rankları

		N	Ortalama Rank	
STRATEJİK DAVRANIS	YAŞ	25' ten küçük	<i>59</i>	<i>51,69</i>
		25-30 arası	<i>42</i>	<i>50,21</i>
		31-36 arası	<i>5</i>	<i>104,00</i>
		37-42 arası	<i>2</i>	<i>103,50</i>
		Toplam	<i>108</i>	

Tablo 3.20: Yaş grubu - Stratejik Davranış yeterliliği değerlendirme Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK DAVRANIS
Chi-Square	<i>19,691</i>
df	<i>3</i>
Asymp. Sig.	<i>,000</i>

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: YAŞ

Tablo 3.20'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,000'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu ifade edilebilir.(H_0 kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en çok 31–36 yaş grubu içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik davranma yeterliliğinin olduğunu ve en az ise 25 ile 30 yaş arası yaş grubu içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik düşünme yeterliliğine sahip olduğunu düşünmektedir(Tablo 3.19)

3.3.10. İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Davranış Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların işletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : İşletmede çalışma süresine göre liderlerinin Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_7 : İşletmede çalışma süresine göre liderlerinin Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır,

şeklindedir

Tablo 3.21: İşletmede çalışma süresine göre Stratejik Davranış yeterliliği değerlendirme düzeyi rankları

			N	Ortalama Rank
STRATEJİK DAVRANIŞ	İŞLETMEDE CALIŞMA SÜRESİ	3 yıldan az	86	51,48
		3-10 arası	17	55,71
		11 ve daha çok	5	102,30
		Toplam	108	

Tablo 3.22: İşletmede çalışma süresi - Stratejik davranış yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK DAVRANIŞ
Chi-Square	13,170
df	2
Asymp. Sig.	,001

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: İŞLETMEDE CALIŞMA SÜRESİ

Tablo 3.22'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,001'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların işletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu söylenebilir(H_7 kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en fazla 11 ve daha çok yıldan bu yana çalışan katılımcıların liderlerinin stratejik davranış yeterliliğinin olduğunu ve en az ise 3 yıldan az süredir işletme içinde bulunan katılımcıların liderlerinin stratejik davranış yeterliliğine sahip olduğunu düşündükleri sonucu ortaya çıkmıştır.(Tablo 3.21).

3.3.11. Eğitim durumuna göre Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farkın incelenmesi

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre liderlerinin stratejik davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : Eğitim durumuna göre liderlerinin Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_8 : Eğitim durumuna göre liderlerinin Stratejik Davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır,

şeklindedir

Tablo 3.23: Eğitim durumuna göre Stratejik Davranış yeterliliği değerlendirme düzeyi rankları

			N	Ortalama Rank
STRATEJİK DAVRANIŞ	EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	78	48,24
		Lise ve dengi	21	63,62
		Yüksek okul/Üniversite	9	87,50
		Toplam	108	

Tablo 3.24: Eğitim durumu - Stratejik davranış yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK DAVRANIŞ
Chi-Square	15,727
df	2
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: EĞİTİM DURUMU

Tablo 3.24'e göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,000'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların eğitim durumlarına göre liderlerinin stratejik davranış yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır(H_8 kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en çok yüksek okul veya üniversite mezunu katılımcılar liderlerinin stratejik davranış yeterliliğinin olduğunu ve en az ise ilköğretim mezunu katılımcılar liderlerinin stratejik davranış yeterliliğine sahip olduğunu düşünmektedirler(Tablo 3.23).

3.3.12. Cinsiyete göre Stratejik Etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farkın incelenmesi

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : Erkek ve kadınların liderlerinin Stratejik Etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyi arasında fark yoktur,

H_1 : Erkek ve kadınların liderlerinin Stratejik Etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyi arasında fark vardır,

şeklindedir.

Tablo 3.25: Cinsiyete göre Stratejik Etkileme yeterliliği değerlendirme düzeyleri rankları

			N	Ortalama Rank	Toplam Rank
STRATEJİK ETKİLEME	CİNSİYET	Kadın	14	47,96	671,50
		Erkek	94	55,47	5214,50
		Toplam	108		

Tablo 3.26: Cinsiyete göre Stratejik Etkileme yeterliliği değerlendirme düzeyi farklılığı

	STRATEJİK ETKİLEME
Mann-Whitney U	566,500
Wilcoxon W	671,500
Z	-,919
Asymp. Sig. (2-tailed)	,358

a Grup Değişkeni: CİNSİYET

Tablo 3.26'ya göre z değeri -,919 ve anlamlılık düzeyi (Asymp. Sig.) 0,358 çıkmıştır. Anlamlılık 0,05'ten büyüktür bu nedenle sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir ve iki grup arasında istatistiksel olarak stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri bakımından farklılık bulunmamaktadır (H_0 red). Bu sebepten Ortalama Rank'larda (Tablo 3.25) farklılık olmadığından incelenmemiştir.

3.3.13. Yaş Gruplarına Göre Stratejik Etkilenme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmada, katılanların yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : Yaş gruplarına göre liderlerinin Stratejik Etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_{10} : Yaş gruplarına göre liderlerinin Stratejik Etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3. 27: Yaş Gruplarına Göre Stratejik Etkileme Yeterliliği Düzeyleri Rankları

		N	Ortalama Rank	
STRATEJİK ETKİLEME	YAŞ	25' ten küçük	59	47,84
		25-30 arası	42	55,55
		31-36 arası	5	104,70
		37-42 arası	2	103,50
		Toplam	108	

Tablo 3.28: Yaş Grubu - Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK ETKİLEME
Chi-Square	24,684
Df	3
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: YAŞ

Tablo 3.28'e göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,000'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu ifade edilebilir. (kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre (Ortalama Rank), en çok 31-36 yaş grubu içinde bulunan katılımcıların liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğinin olduğunu ve en az ise 25'ten küçük yaş grubu

içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğine sahip olduğunu düşünmekte (Tablo 3. 27).

3.3.14. İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Etkilenme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların işletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : İşletmede çalışma süresine göre liderlerinin Stratejik Etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_{11} : İşletmede çalışma süresine göre liderlerinin Stratejik Etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3.29: İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirme Düzeyi Rankları

			N	Ortalama Rank
STRATEJİK ETKİLEME	İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ	3 yıldan az	86	51,63
		3-10 arası	17	54,97
		11 ve daha çok	5	102,30
		Toplam	108	

Tablo 3.30: İşletmede Çalışma Süresi - Stratejik Etkileme Yeterliliği Değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK ETKİLEME
Chi-Square	14,931
Df	2
Asymp. Sig.	,001

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ

Tablo 3.30'a göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,001'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların işletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu söylenebilir(H_{11} kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en fazla 11 ve daha çok yıldan bu yana çalışan katılımcıların liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğinin olduğunu ve en az ise 3 yıldan az süredir işletme içinde bulunan katılımcıların liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğine sahip olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır(Tablo 3.29).

3.3.15. Eğitim Durumuna Göre Stratejik Etkilenme Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : Eğitim durumuna göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_{12} : Eğitim durumuna göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3.31: Eğitim durumuna göre Stratejik Etkileme yeterliliği değerlendirme düzeyi rankları

		N	Ortalama Rank	
STRATEJİK ETKİLEME	EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	78	51,78
		Lise ve dengi	21	55,31
		Yüksek okul/Üniversite	9	76,17
		Toplam	108	

Tablo 3.32: Eğitim durumu - Stratejik Etkileme yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK ETKİLEME
Chi-Square	5,923
df	2
Asymp. Sig.	,052

a Kruskal Wallis Test b Grup Değişkeni: EĞİTİM DURUMU

Tablo 3.32'ye göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,052'dir ve 0,05 alfa değerinden büyüktür. Bundan dolayı katılımcıların eğitim durumlarına göre liderlerinin stratejik etkileme yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olmadığı söylen(H_{12} red). Bu sebepten Ortalama Rank'lar (Tablo 3.31) arasında farklılık olmadığından incelenmesine gerek yoktur.

3.3.16. Cinsiyete Göre Stratejik Liderlik Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre liderlerinin Stratejik Liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Farklılığı incelemek için Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Mann Whitney U testi bağımsız örnekler için uygulanan t testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. Mann Whitney U testi grupların meydanlarını karşılaştırır. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Buna göre hipotez;

H_0 : Erkek ve kadınların liderlerinin Stratejik Liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyi arasında fark yoktur,

H_{13} : Erkek ve kadınların liderlerinin Stratejik Liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyi arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3.33: Cinsiyete göre Stratejik Liderlik yeterliliği değerlendirme düzeyleri rankları

			N	Ortalama Rank	Toplam Rank
STRATEJİK LİDERLİK	CİNSİYET	Kadın	14	48,96	685,50
		Erkek	94	55,32	5200,50
		Toplam	108		

Tablo 3.34: Cinsiyete göre Stratejik Liderlik yeterliliği değerlendirme düzeyi farklılığı

	STRATEJİK LİDERLİK
Mann-Whitney U	580,500
Wilcoxon W	685,500
Z	-,716
Asymp. Sig. (2-tailed)	,474

a Grup Değişkeni: CİNSİYET

Tablo 3.34'e göre z değeri -,716 ve anlamlılık düzeyi (Asymp. Sig.) 0,474 çıkmıştır. Anlamlılık 0,05'ten büyüktür bu nedenle sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir ve iki grup arasında istatistiksel olarak Stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri bakımından farklılık bulunmamaktadır (H_{13} ret). Bu sebepten Ortalama Rank'lar (Tablo 3.33) farklılık olmadığından incelenmesine gerek yoktur.

3.3.17. Yaş Gruplarına Göre Stratejik Liderlik Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : Yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_{14} : Yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3.35: Yaş gruplarına göre Stratejik Liderlik yeterliliği düzeyleri rankları

			N	Ortalama Rank
STRATEJİK LİDERLİK	YAS	25' ten küçük	59	49,51
		25-30 arası	42	53,26
		31-36 arası	5	104,60
		37-42 arası	2	102,50
		Toplam	108	

Tablo 3.36: Yaş grubu - Stratejik Liderlik yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK LİDERLİK
Chi-Square	19,432
df	3
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: YAŞ

Tablo 3.36'ya göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,000'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların yaş gruplarına göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu söylenebilir(H_{14} kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en çok 31 ile 36 yaş grubu

içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğinin olduğunu ve en az ise 25'ten küçük yaş grubu içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğine sahip olduğunu düşünmekte(Tablo 3.35).

3.3.18. İşletmede Çalışma Süresine Göre Stratejik Liderlik Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların işletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : İşletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_{15} : İşletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3.37: İşletmede çalışma süresine göre Stratejik Liderlik yeterliliği değerlendirme düzeyi rankları

			N	Ortalama Rank
STRATEJİK LİDERLİK	İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ	3 yıldan az	86	51,63
		3-10 arası	17	55,21
		11 ve daha çok	5	101,50
		Toplam	108	

Tablo 3.38: İşletmede çalışma süresi - Stratejik liderlik yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK LİDERLİK
Chi-Square	12,228
Df	2
Asymp. Sig.	,002

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: ISLETMEDE CALISMA SURESI

Tablo 3.38'ya göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,002'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların işletmede çalışma süresine göre liderlerinin stratejik

liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu söylenebilir(H_{15} kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en fazla 11 ve daha çok yıldan bu yana çalışan bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğinin olduğunu ve en az ise 3 yıldan az süredir işletme içinde bulunan katılımcılar liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğine sahip olduğunu düşünmektedirler(Tablo 3.37).

3.3.19. Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Liderlik Yeterliliğini Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılanların, eğitim durumlarına göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Buna göre hipotez;

H_0 : Eğitim durumuna göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark yoktur,

H_{16} : Eğitim durumuna göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında fark vardır, şeklindedir.

Tablo 3.39: Eğitim durumuna göre stratejik liderlik yeterliliği değerlendirme düzeyi rankları

			N	Ortalama Rank
STRATEJİK LİDERLİK	EGİTİM DURUMU	İlköğretim	78	48,35
		Lise ve dengi	21	64,12
		Yüksek okul/Üniversite	9	85,33
		Toplam	108	

Tablo 3.40: Eğitim durumu - stratejik liderlik yeterliliği değerlendirmesi Kruskal Wallis Sonuçları

	STRATEJİK LİDERLİK
Chi-Square	13,979
df	2
Asymp. Sig.	,001

a Kruskal Wallis Test

b Grup Değişkeni: EGİTİM DURUMU

Tablo 3.40'a göre anlamlılık düzeyi(Asymp.Sig.) 0,001'dır ve 0,05 alfa değerinden küçüktür. Bundan dolayı katılımcıların eğitim durumlarına göre liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğini değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olduğu söylenebilir(H_{16} kabul). Grupların Ortalama Rank değerlerine göre ise (Ortalama Rank), en çok yüksek okul veya üniversite mezunu katılımcıların liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğinin olduğunu ve en az ise ilköğretim mezunu katılımcıların liderlerinin stratejik liderlik yeterliliğine sahip olduğunu düşünmektedirler(Tablo 3.39).

3.3.20. Stratejik Düşünme Yeterliliği, Stratejik Davranış Yeterliliği ve Stratejik Etkilenme Yeterliliği Düzeyleri Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmada stratejik düşünme yeterliliği, stratejik davranış yeterliliği ve stratejik etkilenme yeterliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Farklılığı incelemek için korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin dağılımının normal olduğu ya da normale yakın olduğu durumlarda Pearson korelasyon katsayısı kullanıldığı halde, değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olduğu durumlarda Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır. Spearman'ın sıra korelasyonu Pearson'ın sıralı verilerle kullanılmak üzere tasarlanmış parametrik olmayan bir versiyonudur.

Spearman sıra korelasyonu da Pearson korelasyon katsayısı gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer, korelasyon katsayısı +1 ise, değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin -1 ise, değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğundan söz edilir. Spearman korelasyon katsayısının 0 olması ise, değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını gösterir.

Değişkenler arasında Spearman korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır.

Korelasyon Katsayısı(r)	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,56-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Buna göre; araştırmada kullanılan ölçekler ile ilgili ilişki incelendiğinde stratejik düşünme yeterliliği ile stratejik davranış yeterliliği arasında ($r=0,398$) pozitif yönlü zayıf bir

ilişki vardır, stratejik düşünme yeterliliği ile stratejik etkileme yeterliliği arasında ($r=0,350$) pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ve stratejik davranış yeterliliği ile stratejik etkilenme yeterliliği arasında ($r=0,451$) pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. İlgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.41: Stratejik Düşünme, Stratejik Davranış, Stratejik Etkilenme düzeyleri arasındaki ilişki

			STRATEJİK DUSUNME	STRATEJİK DAVRANIS	STRATEJİK ETKILEME
Spearman 's rho	STRATEJİK DUSUNME	Korelasyon Coefficient	1,000	,398(**)	,350(**)
		Sig. (2-kuyruklu)	.	,000	,000
		N	108	108	108
	STRATEJİK DAVRANIS	Korelasyon Coefficient	,398(**)	1,000	,451(**)
		Sig. (2-kuyruklu)	,000	.	,000
		N	108	108	108
	STRATEJİK ETKILEME	Korelasyon Coefficient	,350(**)	,451(**)	1,000
		Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	.
		N	108	108	108

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugünün firmalarında yönetim faaliyetleri düne göre daha karmaşık ve bağımlı bir yapıdadır. Bu durum; değişimin hızı, gelecekle ilgili belirsizliğin artması, yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları problemlerde karmaşıklığın artması gibi birçok faktörün sonucudur. Bu ve benzeri değişimler sonuçta yeni bir rekabet çevresi ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bugünün işletmeleri düne göre daha çevik ve esnek olmak ihtiyacındadır. Şüphesiz işletmelerin hayatta kalabilmelerini sağlayacak en önemli iki kavram bu yeni çevresel şartlara uyum gösterecek atik ve esnek yapıda organizasyonları gerekli kılmaktadır.

Böyle bir örgütsel yapıyı elde etmek stratejik yönetim anlayışının bir yönetim modeli olarak benimsemeyi gerektirmektedir. Bu modelin uygulanması ise organizasyonların tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Tepe yönetimi ise, stratejik yönetim modelini uygulamayı mümkün kılacak bir liderlik modeline ihtiyaç gösterir. Bu liderlik modeli ise “Stratejik Liderliktir”

Stratejik lider, organizasyona sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmak için stratejik düşünme, bu düşünceyi uygulamaya geçirme ve etkili yöntemler geliştirme rolünü üstlenen kişi veya takımlara denmektedir.

Stratejik lider, sürdürülebilir rekabet avantajı veya devam ettirilebilir organizasyonel başarıyı sağlamaya odaklanmaktadır. Hızlı bir değişimin ortasında kalan bir organizasyonun yoluna başarılı bir şekilde devam edebilmesi için diğer liderlik özelliklerinin yanında bir liderde stratejik liderlik olarak nitelendirilebilecek üç becerinin de bulunması gerekmektedir. Bu beceriler:

Stratejik liderliğin bilişsel boyutunu içeren “Stratejik Düşünme”,

Stratejik liderliğin davranışsal boyutunu ifade eden “Stratejik Uygulama” ve

Vizyona ulaşmada liderin diğer yönetici ve çalışanları etkilemesini içeren “Stratejik Etkileme” olup bu beceriler özellikle icra yetkisi olan üst düzey yöneticiler için kritik nitelikte becerilerdir.

Bu kavramsal çerçevede yapılan araştırma bulgularından mevcut yöneticilerin stratejik liderlik becerisini oluşturan stratejik düşünme (2,06), stratejik davranış (2,06) ve stratejik etkileme (2,07) becerileri açısından orta düzeyde bir beceriye sahip oldukları görülmektedir.

Oysa rekabet avantajı yaratmada liderin büyük ölçüde bu becerilere sahip olması büyük önem arz etmektedir.

Araştırma bulguların elde edilen kısmi sonuçlara gelince yöneticilerin stratejik davranış becerilerini oluşturan “Kısa vadeli amaçlarla uzun vadeli amaçların başarılması açısından herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda yöneticinizin bu çatışmayı yönetme beceri düzeyi nedir? Sorusuna karşılık astlar yöneticilerini orta düzeyde bir beceriye sahip olduklarını düşünmektedirler.(2,19) Oysa stratejik liderlerin, kısa vadeli amaçlar uzun vadeli amaç çatışmasında fonksiyonel yöneticilerden farklı olarak uzun vadeli gelecek yönelimli bir perspektifi tercih etmeleri beklenmektedir.

Yine stratejik davranış becerisini oluşturan “ Yöneticinizin uygun ve yerinde risk alabilmeniz konusunda sizleri teşvik etme becerisi nedir” sorusuna ortalamanın altında bir değer (1,87) verdikleri gözlenmektedir. Oysa stratejik liderlik becerisi olan yöneticiden uygun ve yerinde bir riske girme konusunda astlarını teşvik etmesi beklenmektedir.

Sonuç olarak yeni bir binyıla girerken, dünyayı etki altına alan teknolojik gelişmeler ve düşünce akımları, bütün işletmeleri geleceğe yönelik çalışmalar yapmaya yönlendirmektedir. Çağı yakalamak, değişim hızına yetişebilen bir işletme olmak, birçok yöneticinin ortak hedefidir. Yöneticilerin değişimi anlamasına ve yönetmesine dolayısıyla geleceği bugünden görmesine yardımcı olacak liderlik şekli stratejik liderliktir. Yöneticilere stratejik liderlik becerilerini geliştirmeleri için rakip işletmeler karşısında işletmenin rekabet gücünü artıracak çevresel fırsatları araştırmaları; önemli kararlar alırken, bu karar sürecinde gerekli bütün bilgileri dikkate almaları; orijinal, yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretme kabiliyetine sahip olmaları; kriz ortamında; belirsizlik durumlarında ve işletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasında sakin ve kararlı olmaları; bir yandan emrinde çalışanlara hedefleri gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşmada mahiyetindekilere inisiyatif kullanma imkanını tanıyabilme becerilerini büyük ölçüde geliştirmeleri önerilebilir. Bununla birlikte stratejik liderlerin yüksek motivasyona sahip, sorumluluk duygusu gelişmiş, pozitif enerjiyle donatılmış, girişimci, sabırlı ve sağlıklı düşünme kabiliyeti yüksek, orijinal, yaratıcı, kritik ve analitik düşünmeyi kendilerine huy edinmiş bireyler oldukları unutulmamaları gerekir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAİR John, (2005), **Etkili Stratejik Liderlik**, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul
- AKGEMCİ, Tahir,(2008), **Stratejik Yönetim**, Yenilenmiş 2. b., Gazi Kitabevi, Ankara
- AKYÜZ, Ömer F., (2001), **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ATAMAN, Göksel,(2001), **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi,İstanbul
- BARUTÇUGİL, S.İsmet.(1982), **Turizm İşletmeciliği**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa
- BOVEE, C. L., (1993), **Management**, Mc Graw Hill Book,, New York,
- BASIM, H.N., ve KESİCİ, B.,(2007), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed.:ŞİMŞEK, M.Ş., ÇELİK, A. ve AKATAY, A., Eğitim Kitabevi, Ankara
- BUNGAY, S. ve GOOLD, M., (1994), "Creating a Strategic Control System", Editor: Bob De Witt, Ron Meyer, **Strategy: Process, Content, Context**, West Publishing Company, U. S
- CERTO, S.T. ve diğerleri, (2006), "Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination", **Journal of Management Studies**, 43: 4, s.819
- CONLOW,R.,(1999)"Yönetimde Mükemmellik", (Excellence in Management, Çev. Can İkizler),Alfa Yayınları, İstanbul
- ÇELİK, Vehbi, (2000), **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayınları, Ankara
- ÇETİN,S.,(2008), "Stratejik Yönetim", **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Ed. Şimşek, M.Ş. Ve Çelik, A., Eğitim Kitabevi, İstanbul
- DİNÇER, Ömer,(2007), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.b.Alfa Yayınevi, İstanbul
- DOĞAN, Selen,(2007), **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul
- DÜREN, Zeynep, (2002), **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul
- ERDOĞAN, İlhan, (1997), **İşletmelerde Davranış**, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul
- EREN, Erol,(2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul
- FINKELSTEIN, Sydney, (2009), **Strategic Leadership**, Oxford University Press, New York
- GÜNDÜZ, Nihat Liderlik Ders Notu (Teksir), Ankara, 1992.

- GÜNEY, Salih,(2004), **Açıklamalı Yönetim – Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- HUGHES, Richard L,(2005), **Becoming a Strategic Leader**, Jossey-Bass Imprint, San Francisco
- KEÇECİOĞLU, Taner, (1998), “Liderlik ve Liderler”, Kal-Der Yayınları, İstanbul
- KOÇEL, Tamer, (1998), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul
- KOÇER Melih, (1992) İşletmede Beşeri Münasebetler Ders Notları, Ankara.
- LUTHANS, F., (1992), **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc Graw-Hill Book Company, New York
- TOSUN Kemal,(1992), **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınevi, İstanbul
- ÜLGEN, H.ve MİRZE, K.,(2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık İstanbul
- WARREN Bennis,(2003), **On Becoming a Leader**, Perseus Publishing,USA.
- WHEELLEN, T.L. ve HUNGER, J.D., (1989), **Strategic Management and Business Policy**, Addison-Wesley Publishing Company, 3rd Edition, U.S.
- WINTERS Kenneth T., **Deed of Distribution by Personal Representatives**, Rota Yayınları,İstanbul
- YILDIZ, Mehmet Zeydin,(2009), **Van’da Sanayi Faaliyetleri ve Gelişme Olanakları**, Yalın Yayıncılık, İstanbul
- ZEL, Uğur,(2006) , **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara
- ZOGA, Ergun, (1973), **İdarecilik ve Sanatı**, Sevk ve İdare Derneği, 3. Baskı, İstanbul

MAKALELER VE SÜRELİ YAYINLAR

ANELLO Eloy,(1992), “Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Değerler, Kurumlar ve Liderlik”, Bahai Uluslararası Toplum Sempozyumu Global Forum, Rio de Janeiro, Brezilya

BARIN, Aysun, (1999), Yeni Liderlik Anlayışı. Exucutive Excellence Dergisi

BAŞER, H.,(1998). “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim” Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yön.ve Org. Seminerleri, Konya.

BAYRAK, Sabahat. (1997), “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (1). İstanbul: Deniz Harp Okulu

ÇİMENLİDERE, Sedef, (1994), “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”. İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ERSAYAN, M. Kaan, (1992), Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik. İ.Ü Sos.Bil.Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

FİDAN, Y., (1998), “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yönetim ve Organizasyon Seminerleri, 6 Ekim – 25 Aralık 1997, Konya.

GÜÇLÜ, N, (2003) "Stratejik Yönetim" Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı2003/2, ss 61-85.

HAMBRICK, D. ve MASON, P., (1984), “Upper Echelons: The Organization as A Reflection of its Top Managers”, **Academy of Management Review**, N.1984/9, ss.193–206.

HİTT Michael, Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performans in Professional Service Firms,**Academy of Management Journal** ,2001,44(1),13-28

KILINÇ, Tanıl, (1997), Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (2), İstanbul: Deniz Harp Okulu.

KARATEPE, Aynur, (1991). Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi. İ.Ü. Sos. Bil.Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

MORDEN, Tony,(1997), “Leadership as vision”, **Management Decision**, Vol:35, No:9-10,MCB University Press.

PAJUNEN, K.,(2006),“The More Change, the More They Remain the Same? EvaluatingStrategic Leadership in Organizational Transformations”, **Leadership**, 2, ss.344

SOSIK, J. J. ve diğerleri, (2005), “Making All the Right Connections: The StrategicLeadership of Top Executives in High-Tech Organizations”, **Organizational Dynamics**, Vol: 34, No:1, s.48.

STOCKPORT, G. J. (2000),"Developing Skills İn Strategic Transformation" **European Journal of Innovation Management**, Vol.3 No.2000/1, ss.45–52

SÜTÇÜ Orçun,(2008), “Stratejik Liderlik”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni. SOBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÜLKER, Gönül, (1997), Yönetici ve Lider, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (1), İstanbul: Deniz Harp Okulu.

TURGAY Ergun, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Ankara: Todaie Yayınları No.191, 1981

İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAN, Can, (2008), Stratejik Yönetim, <http://www.canaktan.org>, erişim tarihi: 02.03.2009
www.eylem.com, Erişim tarihi:28.03.2009

www.haberturk.com/ekonomi/haber/182610-Beyin-avciları-2-bin-Turku-takibe-aldi.asp.
Erişim Tarihi:29.10.2009

www.gençbilim.com, Erişim tarihi:13.03.2009

HOUSE Robert, Path Goal Theory on Leadership, www.valuebasedmanagement.net, Erişim tarihi:23.03.2009

Kişisel Başarı Ekibi, “İçinizdeki Lideri Serbest Bırakın” [tp://www.kisiselbasari.com/yazi.asp](http://www.kisiselbasari.com/yazi.asp)
Erişim tarihi:13.12.2008

<http://arsiv.ntvmsnbc.com>, Erişim tarihi:16.03.2009

MERİH, K, (2008), “Stratejik Yönetim Sürecinin Bileşenleri”<http://www.merih.net/strasur>
Erişim tarihi:25.02.2009

ÖZEL Mustafa, “Stratejik Yönetim ve Liderlik”, www.akademibank.com, Erişim tarihi: 12.02.2009

ÖZKAN, M., (2008), “Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış”, www.danismend.com.
Erişim Tarihi:18.04.2009

Stratejik Yönetim, 2004. Kosgeb Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü Yayını, <http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar> Erişim Tarihi:13.05.2009

TAŞTAN, M.,2005,“Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri”;Taştan, 2005, www.humanresourcesfocus.com, Erişim tarihi:11.12.2008

YALÇINDAĞ Arzuhan Doğan, Tüsiad Yönetim Kurulu Başkanı n Bahçeşehir Üniversitesi Global Liderlik Forumu Açılış Konuşması - Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul www.tusiad.org , Erişim tarihi:26.10.2009

YILMAZ, P., (2008), “Stratejik Yönetim Kavramları: Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef Nedir”<http://www.uyurgezer.net/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyonmisyon-amac-hedef-nedir-t54689.html> Erişim tarihi:14.09.2008

ZEL, Uğur , “Liderlik Kuramları”, www.ugurzel.com, Erişim tarihi:17.07.2009

EK:ANKET FORMU

Sayın İşgören,

İlişikteki soru kâğıdı amirlerinizi stratejik liderlik becerileri açısından değerlendirilmesine yöneliktir. Anket formunda yer alan sorulara vereceğiniz cevaplarda, olması gerekenin değil, firmanızda yapılan uygulamayı en doğru niteleyen seçeneğin işaretlenmesi ve cevapların eksiksiz olması elde edilen verilerin incelenmesini kolaylaştıracağı gibi ulaşılan sonuçların doğruluk derecesini de arttıracaktır.

Çalışmaya olan katkılarınız ve ilgileriniz için teşekkür ederim. Saygılarımla

Ayşe Aslı SEVİNÇ

1- Cinsiyetiniz nedir? Kadın ()B) Erkek ()

2- Kaç yaşındasınız?

() 25 ten küçük () 25–30 arası ()31–36 arası ()37–42 arası () 42'nin üstünde

3- Çalıştığınız işletmede ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

() 3 yıldan az () 3–10 arası ()11 ve daha çok

4- En son mezun olduğunuz okul hangisidir?

() İlköğretim () Lise ve dengi () Yüksek okul / Üniversite

5- Aşağıdaki sorular amirinizin stratejik liderlik becerisinin değerlendirilmesinde cevaplandırmanız gereken sorulardır. Bu sorular çok az, yeterince, büyük ölçüde olmak üzere 3 seçeneklidir. Her soruda tek bir seçeneği seçmelisiniz.

S.No	Değişkenler	Çok az	Yeterince	Büyük ölçüde
1	Amirinizin rakip firmalar karşısında işletmenizin rekabet gücünü artıracak çevresel fırsatları araştırma eğilimi ne düzeydedir?	()	()	()
2	Amiriniz önemli kararlar alırken, bu karar sürecinde gerekli bütün bilgileri dikkate alma eğilimi ne düzeydedir?	()	()	()
3	Amirinizin firmanız için önemli konuları değerlendirirken bu konuya etki edebilen çok sayıdaki faktör arasından başarıda kilit rol oynayan faktörleri veya yönleri belirleyebilmede gelişim düzeyi nedir?	()	()	()
4	Amiriniz işletmeniz için hayati önem sahip konuları değerlendirirken bu konuya farklı yönlerden bakabilme kabiliyeti ne düzeydedir?	()	()	()
5	Bağlı bulunduğunuz yöneticinin kendi önyargılarının farkında olması ve davranışlarında bu önyargıların etkisinden kurtulma becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
6	Birbiriyle ilgisiz gibi görünen bilgiler ve firmanın birimleri arasındaki ilişkiyi görebilme ve bunlar arasındaki karşılıklı ilişkiyi göz önünde bulundurma becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
7	Orijinal ve yaratıcı fikirler üretme ve ilgililere bunları önerebilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
8	Belirsizlik durumlarında kararlı olma düzeyi nedir?	()	()	()
9	Kısa vadeli amaçlarla uzun vadeli amaçların başarılması açısından herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda yöneticinizin bu çatışmayı yönetme beceri düzeyi nedir?	()	()	()
10	İşletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasındaki beceri düzeyi nedir?	()	()	()
11	İşletme birimlerinin ayrı ayrı geliştirdikleri kendilerine ait hedefleri firmanın genel hedefiyle uyumlu hale getirebilme düzeyi nedir?	()	()	()
12	Amiriniz bir yandan sizlere hedeflerinizi gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşmada sizlere inisiyatif kullanma imkanını tanıma konuları arasında dengeyi sağlayabilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
13	Uygun ve yerinde risk alabilmemiz konusunda sizleri teşvik etme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
14	Mevcut planları, değişen durumlara adapte edebilme beceri düzeyi nedir?	()	()	()
15	Firmanın geçmişteki faaliyet sonuçlarından edindiği tecrübeyi firmanın gelecekteki karar ve faaliyetlerinde dikkate alma becerisi nedir?	()	()	()

16	Yöneticinizin “doğru olduğunu zannederek ısrarla uygulamaya çalıştığı yanlış davranışlardan vazgeçme” düzeyi nedir?	()	()	()
17	Amirinizin işletmedeki bütün yönetici ve çalışanların işbirliği ve dayanışma halinde çalışmalarını etkileyip etkilemediğini anlama düzeyi nedir?	()	()	()
18	Amirinizin işi gereği nadiren ilişki kurmak durumunda olduğu insanlarla etkili bir iletişim kurabilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
19	Amirinizin güvenilirliğini zedelemeyen çalışanlar arasındaki grupları idare edebilme beceri düzeyi nedir?	()	()	()
20	Amirinizin ulaşılabilirliği zor olan ideal bir vizyon geliştirmede beceri düzeyi nedir?	()	()	()
21	Amirinizin çalışanların gelecekle ilgili kalplerindeki ve zihinlerindeki düşünce ve hedeflerini anlama ve onlarla bu konuda coşku ve heyecan yaratabilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
22	Amirinizin işle ilgili tabuları yani tartışılmaz olarak düşünülen hususları tartışılabilir hale getirebilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()
23	Amirinizin astlarının bakış açılarını daha iyi anlayabilmek için kendilerini onların yerine koyabilme beceri düzeyi nedir?	()	()	()
24	Amirinizin, astlarının ihtiyaçlarını ve tutumlarını anlayabilme; onlarla iletişim kurarken bu bilgileri kullanabilme ve böylece onları etkileyebilme becerisi ne düzeydedir?	()	()	()