

# Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkılar\*

*Strategic Leadership Concept, Characteristics, Competences and The Contributions of Strategic Leadership Behavior to Businesses*

**Serkan DOĞAN**

*Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı,*  
*skndgn@yahoo.com*

<https://orcid.org/0000-0003-4514-1512>

Makale Başvuru Tarihi: 13.12.2021

Makale Kabul Tarihi: 26.12.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Lutfiye ÖZDEMİR**

*Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF,*  
*İşletme Bölümü, lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr*

<https://orcid.org/0000-0003-4660-1816>

## ÖZET

Günümüzde işletmeler etkili rekabetin olduğu, değişim ve gelişimin yaşandığı bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Teknolojide, çalışanların istek ve ihtiyaçlarında ve hayatın diğer birçok alanında meydana gelen hızlı değişim, finansal ve yönetsel problemler, iç ve dış kaynaklı krizler, işletmeler için aktif ve zorlu bir süreci doğurmaktadır. Günümüzde işletmelerin dış çevreyle olan mücadele şartlarının zorluğu sonucunda örgütlerde yönetsel sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelmek, yenilikçi yaratıcı ve çözüme odaklı adımların atılması ile mümkün olmaktadır. Örgütü ileriye taşımak için bu adımları atmak üst düzey yöneticiler ve liderlerin görevidir. Bu sebeple bu çalışmada, strateji alanlarında yöneticilere ve liderlere odaklanmanın gerekliliğine inanılarak, stratejik liderlik kavramı alt başlıklarıyla birlikte detaylı olarak incelenmiş, yöneticilerin ve liderlerin stratejik liderlik davranışları ve bu davranışların işletmelere sağladığı katkılar ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Stratejik Liderlik, Stratejik Liderlik Süreci, Stratejik Liderlik Davranışı.

## ABSTRACT

Businesses work in an intensive environment that has competition, change and developments are constant in today. Works life has a difficult character as well as dynamic because of conditional changes in the business world due to recent requirements of demand and supply pattern of workers besides the economic crisis and political uncertainties anymore. This is required new approaches and practices to offer new solutions to the management of organizational difficulties in this highly competitive environment. Echelons and high-rank employers have an upper role and responsibility to implement new approaches and practices depends on their decision and hesitation, braves or fears. So, this research has been motivated by the belief of high-rank employers must have strategic management skills to deal with a crisis.

**Keyword:** Leadership, Strategic Leadership, Strategic Leadership Process, Strategic Leadership Behavior.

\* Bu makale Serkan DOĞAN tarafından Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR danışmanlığında Malatya İnönü Üniversitesi İşletme A. B. D.'nda hazırlanan ve 2021 yılında kabul edilen "Stratejik Liderlik Davranışının Kriz Yönetimine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Teknolojinin iş hayatında kullanımının artması ve buna bağlı olarak toplumdaki ve işletmelerdeki sosyo-ekonomik gelişmeler, uzak mesafeleri yakın hale getirmiştir. Böylece rekabet şartları artmış, en uzak noktadaki teknolojiye veya ürüne ulaşmak daha kolay bir hal almıştır. Bunun sonucunda da değişim ve gelişimler artmış ve devamlı takip edilmesi gereken dinamik bir çevre oluşmuştur.

Küreselleşmenin sonucu olarak meydana gelen değişimler, örgütün iç çevresinden veya dış çevresinden kaynaklanabilmektedir. Bu değişimleri, zamanında uygulayamayan örgütler, hiç beklemedikleri anlarda ve büyüklükte krizlerle karşılaşabilmektedir. Bu durumda da, değişime açık, vizyon sahibi, çalışanları hedefe yönlendirebilen, cesur kararlar alabilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim işi, cesaret işidir. Değişimi planlarken alınacak yanlış kararlar, örgütü felakete sürükleyebilir.

Sürekli değişen ve gelişen çevre, bu değişimlere ayak uydurulabildiği takdirde örgütü hedeflerine doğru, ileriye taşıyacaktır. İç ve dış çevredeki bu gelişmeler olumlu olabileceği gibi, dünyanın herhangi bir yerindeki olumsuz bir gelişmenin çok uzaklardaki bir işletmeyi de krizle baş başa bırakabileceği unutulmamalıdır. Örgütte oluşması muhtemel veya ani gelişen beklenmedik krizler için önlem almak, ona göre planlar yapmak da liderin görevidir.

Liderlik kavramı geçmişten günümüze farklı tanımlarla açıklanmıştır. Her dönemde resmi veya resmi olmayan örgütler için lidere ihtiyaç duyulmuştur. İnsanlar özellikle kriz zamanlarında, kendilerine krizden çıkma konusunda yol gösterecek, inandıkları birini aramışlardır. İlk zamanlarda sadece önderlik eden kişi lider olarak görülmüştür. Ancak küreselleşmenin etkisinin çok hissedildiği günümüz dünyasında, liderlerin önemi daha artmıştır ve aranan liderlerin çok önemli vasıflara sahip olması gerekmektedir. Hem çalışkan, çalışanlarla iyi iletişim kurabilen, onları etkileyebilen, aynı hedefe doğru yönlendirebilen, hem de fırtınalı denizden gemisini hasar almadan çıkarabilen, olası tehlikeleri önceden sezebilen, tedbirlerini alan ve gemiyi hedefinden saptırmadan ve mümkün olan en az hasarı alarak yoluna devam ettirebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Değişen dünyadaki trendlere ayak uydurabilen, gerekli riskleri doğru bir şekilde alabilen liderlerin, örgütlerini ileriye taşıyacağı aşîkârdır. Bunu yapabilecek en önemli liderlik tarzı stratejik liderliktir. Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler özellikleri gereği, değişimi benimseyen ve örgütün bu değişime uygun hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için örgüt içi ve dışıyla iyi ilişkiler kuran liderlerdir. Aynı zamanda cesur ve pragmatik kararlar alabilen liderlerdir.

Diğer taraftan, örgütlerin değişmesi, dönüşmesi, idari eksiklikler, yanlış yönetim ve kararlar gibi faktörler, örgütleri her an krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Bu nedenle liderin kriz durumları için bir planı olması çok önemlidir. Kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası için yol haritasının olması, krizin verebileceği zararları en aza indirebilecektir. Bu da daha sonraki dönemlerde karşılaşılabilecek muhtemel krizlere karşı tecrübeli ve hazırlıklı olunmasını sağlayacaktır.

## 2. STRATEJİK LİDERLİK ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Dünyada rekabetçi bir ortamın gelişmesi, liderlerin rollerinin de buna bağlı olarak değişmesine neden olmaktadır. Endüstrilerin küreselleşmesinin yanında rekabetteki ve teknolojiye gelişmeler ve müşteri memnuniyetine odaklanma nedeni ile örgütler, bu duruma uyum güçlükleri ile karşılaşmaktadırlar. Bunun sonucunda liderler bu değişim sürecini rekabette başarı getirecek şekilde yönetmek zorunda kalmaktadırlar (Hitt vd., 1999).

Stratejik liderlik üzerine yapılan araştırmaların sayısında son yıllarda önemli bir artış yaşanmıştır. Stratejik liderlik araştırmalarının başlangıç tarihi 1980 yılı olarak seçilebilir. Çünkü bu tarihten önce konu üzerinde çok az sistematik bilimsel çalışma yapılmıştır. Finkelstein ve Hambrick'e (Ansoff, 1987:6) göre bu tarih, genel anlamda stratejik liderlik araştırmalarının hızlanmasında yardımcı olan iki

önemli gelişme ile çakışmaktadır. Bunlardan birincisi yönetim alanındaki birçok önemli kişinin görüşlerinin özetlendiği Schendel ve Hofer'in 1979 yılında yazdıkları eser ve örgüt politikasının stratejik yönetim adı altında yeniden "vaftiz edilmiştir" (rechristening). İkinci önemli gelişme ise "Stratejik Yönetim Dergisi"nin (Strategic Management Journal) bu tarihlerde yayın hayatına başlamasıdır. Düşüncülere göre, stratejik liderlik nosyonu örgütün tüm işleyişinden sorumlu yöneticilere odaklanmaktadır.

Stratejiler ve bu stratejileri geliştirecek liderler pek çok nedenden dolayı önem kazanmıştır. Özellikle günümüz dünyasının ağır rekabet şartlarında, küreselleşen ekonomilerde tutunabilmek için örgütler en uygun stratejileri geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Stratejik davranış gösteren liderler elbette ki küreselleşme, rekabet ve yeni ekonominin getirdiği bütün bu değişimlerden etkilenmektedir. Ama stratejik liderlik sadece bu kavramlardan değil, güncel liderlik biçimlerinden de etkilenir (Cabar, 2005:27).

Stratejik düşünmek, iç ve dış çevrede oluşabilecek kriz durumlarına karşı, gerekli önlemleri almak ve planları oluşturarak, işletmeyi tehditlerden korumayı içerir ve işletmeyi içindekilerle birlikte hedeflere yönlendirir. Yöneticiler veya liderler vizyonlarıyla işletmeyi, zorlu rekabet şartlarında ayakta tutmak ve hatta ilerilere taşımak için mücadele eder.

### 3. STRATEJİK LİDERLİK TANIMLARI

Stratejik lider, geleceği öngören vizyonuyla stratejik kararlar alabilen kişidir. Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskinson'a (Hitt vd., 1999:439) göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Yazarlar çok fonksiyonlu bir özelliğe sahip olan stratejik liderliği, değişimi göz önünde tutarak fonksiyonel bir alandan daha çok örgütün bütünü ve çalışanları yönetmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Besler, 2004:18).

Stratejik liderlik; hızlı değişen rekabet şartlarında, geleceği öngörerek, değişime karar vermek ve bu değişimi yöneticiler ve çalışanlar dâhil örgütün tamamına inandırarak harekete geçirmektir. Bu değişim örgütü hedeflerinden uzaklaştırmadan, işletmenin hedeflerini ulaşmasını sağlarken, çalışanların da bu yönde gitmesini sağlamaktır.

Stratejik liderlik, gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için hazırlıklı olmak, öngörmek, esnekliği muhafaza etmek ve çalışanları güçlendirmektir. Stratejik liderlik doğası gereği çok fonksiyonlu olması sebebi ile alt bir birimin yönetilmesinden ziyade tüm firmanın yönetimini ve bugünün dünyasında giderek artan bir öneme sahip değişim ihtiyacı ile baş etmeyi gerektirir. Stratejik liderler bu yeni durumun doğası gereği küresel ve karışık bir yapıya sahip olması sebebiyle, bilinmezlik ortamında insan davranışlarını, düşüncelerini ve hislerini anlamlı olarak etkileyebilmektedirler (Hitt vd., 1999). Kriz zamanlarında, çalışanlarla iletişimine önem vermek durumundadırlar.

Stratejik liderlik, gerektiğinde ötekilere stratejik değişiklikler yapması için yetki vermek, esneklik oluşturmak, vizyon sahibi olmak ve tahmin edebilme kabiliyetidir. Stratejik liderler mutlaka insan davranışlarını efektif olarak nasıl etkileyeceklerini öğrenmelidir. Stratejik lider kimle çalışıyorsa onun davranışlarına, düşüncelerine ve hislerine etki etmelidir (Green vd., 2003:81).

Pearce ve Robinson'a (Pearce ve Robinson, 1997:353) göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve örgütün bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, örgüt içindeki çalışanlar arasında, örgüt dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır. A.B.D. Kara Kuvvetlerinin dönüşümüne liderlik etmiş olan Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılarından Harper ise stratejik liderliği şöyle tanımlar: (Sullivan ve Harper, 1997:68) Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir. Diğer bir tanım ise stratejik liderliği; geleceğe ait

bir vizyon geliştirip örgütün yönünü belirleme ve bu yöne doğru örgüt çalışmalarını motive etme süreci (Wright vd., 1994:270) olarak açıklar.

Bireyler ve takımlar örgütün rekabetçi avantajını sürdürebilecek şekilde düşündükleri, hareket ettikleri ve etkiledikleri zaman stratejik liderlik yaparlar. Stratejik liderliğin odak noktası, sürdürülebilir rekabet ve örgütün devam eden başarısıdır. Örgütün uzun vadede gelişecek şekilde yönetilmesi ve harekete geçirilmesi stratejik liderliğin iş alanıdır. Bu durum örgütün kar amaçlı olsun veya olmasın tüm örgütün herhangi bir sektörde, kabul edilen değerlendirme kriterlerine göre ortaklarına önemli bir değer kazandırmak için sürdürülebilir yetenekler kazanmak istemesi ve başarması ile ilgilidir (Hughes ve Beatty, 2005).

#### 4. STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

İyi bir stratejik lider olmak için birçok önemli özelliğe sahip olmak gerekir. Örgüt için açık bir vizyon belirleme ve tüm faaliyetleri bu vizyon doğrultusunda odaklama yeteneği stratejik liderler için önemli bir özelliktir. Günümüzün karmaşık iş ortamında, bu karmaşıklığı basite indirgeyebilmek ve doğru işlere odaklanabilmek kişisel olduğu kadar, etkinliği de önemli ölçüde artırabilir. Dolayısıyla, gelecek için heyecanı ve hedefleri olan, tutarlı bir amaç ve vizyon çizebilen ve buna göre hareket edebilen bir lider, kurumuna değer katar. Büyük kitleleri harekete geçirebilmek, yüksek motivasyon düzeyinde tutabilmek, iyi ve zor günlerde güven aşılayabilmek için iletişim becerileri ve ikna yeteneği önemli bir koz olur.

Stratejik liderlik davranışlarını benimsemiş liderler, belirsiz ortam ve bilgi akışındaki eksikliğe rağmen, değişimi de kapsayan, örgütü ileriye taşıyacak kritik kararlar alabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Değişimi gerçekleştirmek stratejik liderlerin en önemli özelliklerinden biridir. İyi stratejik liderler bugünü yönetirken, gelecekte oluşabilecek tehditler için gerekli tedbirleri alırlar. İyi bir stratejik liderin özelliklerinden birisi de insan sarraflığıdır. Çalışanların güçlü, zayıf yönlerini ve becerilerini bilmek, liderin işini kolaylaştıran unsurlardandır. İyi bir lider aynı zamanda iyi bir koçtur. Stratejik liderler değişimi gerçekleştirirken gelişimi de sağlarlar.

Etkili stratejik liderler, gerçekçi, cesaretli ama pragmatik kararları almak konusunda, bu kararların alınması zor olsa da firmayı etkileyen dış ve iç etkenlerin gerektirmesi nedeni ile bu kararların alınmasında istekli olmak durumundadırlar. Etkili liderler aynı zamanda almış oldukları bu kararlar ile ilgili geri bildirimleri alt, üst ve eşitlerinden almak konusunda da istekli olurlar (Hitt vd., 1999).

Stratejik liderlik davranışı gösteren liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik özellik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların işletmeyi ileriye taşıması stratejik liderlerin başarısını etkilemektedir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu ve buna bağlı olarak performanslarını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar.

Etkin stratejik liderlik davranışlarına sahip liderler, zamanında, yürekli ve pragmatik kararlar almaya istekli olanlardır. Bu kararlar genel olarak gözlenebilen, kuruluş dışı koşullarda alınması güç olan kararlardır. Söz konusu liderler, alınan kararların etkinliğinin değerlendirilmesine olanak sağlayan çevrelerinden, üstlerinden, çalışanlarından gelebilecek geri beslemelere ihtiyaç duyarlar. Etkin stratejik liderliğin sorumluluğu en tepededir. Bu tepenin şekli ve yapısı, kuruluşun hukuki ve profesyonel örgütlenmesine göre çeşitli görünüm alabilir. Ünvanlardan ve pozisyonlardan bağımsız olarak stratejik davranışlara sahip liderler, delege edilmesi mümkün olmayan ölçüde sorumluluklar yüklenir (Merih, 2002).

Stratejik liderlik davranışlarını uygulayan liderleri diğerlerinden ayıran husus, stratejik liderlerin kararları ve hareketleri örgüt üzerinde stratejik etkiler yarattığında ortaya çıkar. Bu farklılıklar şöyle değerlendirilebilir: Stratejik liderin kapsamı geniştir, stratejik liderliğin etkileri uzun süreli olarak hissedilir ve stratejik liderlik çoğu zaman belirli bir örgütsel değişimi içerir (Hughes ve Beatty, 2005). Bu liderlerin belirsizlik ortamında çalıştığı da unutulmamalıdır (Nutt, 2002).

## 5. STRATEJİK LİDERLİK SÜRECİ

Stratejik liderlik süreci, planlama sürecini de kapsayan, bir nevi stratejik değişim döngüsüdür. Bu döngüde, karar verilip süreç başlatılır. Örgütsel zorunluluklar tanımlanır, örgütsel misyon ve değerler belirlenir. Zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlemek için kuruluşun dış ve iç ortamları değerlendirilir. Örgütün karşılaştığı stratejik sorunlar tanımlanır, bu sorunları yönetmek için stratejiler formüle edilir. Stratejik planlar gözden geçirilir ve onaylanır. Etkili bir kurumsal vizyon oluşturulur ve etkili bir uygulama süreci geliştirilir. Stratejiler ve stratejik planlama süreci yeniden değerlendirilir (McClamroch, 2001:372-378).

Değişen rekabet ortamı, genel yönetici becerileri ve diğer uzmanlık alanlarıyla beraber; iş bilgisini, örgüt için bir vizyon geliştirme ve iletme ve örgüt dışı çıkar gruplarıyla etkili ilişkiler kurma yeteneğini, liderlik becerilerini, transformasyonel becerileri, ülkeler arası bakış açısını, öğrenen bir çevre yaratma kapasitesini, teknolojiyi anlama ve örgütlerde kullanmayı gerektirmektedir. Bu ortam, genel müdürleri ve üst düzey yönetim ekiplerini çok sayıda önemli sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir ortamda, bir örgütün üst düzey yöneticilerinin etkili stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmesi zorunludur (Besler, 2004:33).

Çeşitli literatürlerde stratejik liderliği oluşturan süreçler farklı olarak incelenmiştir. Bu çalışmada bu unsurlar titizlikle incelenip aşağıdaki gibi bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralamadaki unsurlar, birbirinden ayrı hareket edemeyen fakat aralarında kesinleşmiş sınırlar bulunmayan unsurlardır.

### 5.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi

Stratejik yönün belirlenmesi, firmanın stratejik niyeti ile ilgili vizyonunun geliştirilmesidir. Yöneticiler firmanın uzun vadeli vizyonunu ortaya koyabilmek için çerçeveyi belirleyecek şekilde yeteri kadar düşünmek için zamana ihtiyaçları vardır. Vizyon belirlendikten sonra, liderler çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek için motive etmek durumundadırlar. Tüm firmalar için gözden kaçırılmaması gereken husus yeni stratejik yönün gerektirdiği değişimleri yaparken örgütün gücü gözden kaçırılmamalıdır. Bu yeni amaçları elde etmek için firmanın uzun vadeli olarak hayatta kalabilmesi için gereken mevcut ve değerli temel yetenekleri ile firmanın kısa vadeli ihtiyaçları arasında denge gözetilmelidir (Hitt vd., 1999).

Vizyon, bir örgütün gelecek on yıl içinde kendisi için oluşturmayı düşündüğü uzun vadeli pazar ya da rekabet konumuna ilişkin belli bir görüşü kapsar. Böylece bir yön duygusu yaratır (Hamel ve Prahalad, 1994:16). Vizyon, örgütün geleceğinin resmidir ve üst düzey yöneticilerin neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak örgütteki tüm çalışanlara anlatılması gerekmektedir (Kotter, 1998:10). Bir örgütün stratejik yönünü belirlemek o örgütün uzun dönemli vizyonunun geliştirmek demektir.

Stratejik liderlik davranışına sahip liderler, örgütün misyonunu ve uzun vadeli stratejilerini sürekli olarak analiz etmeli, bunları uygulamak için gerekli olan eylemleri, bu süreçlere işlerlik kazandırmak için gerekli olan teşvik sistemlerini belirlemelidirler. Bunların yapılabilmesi ve sonuçta da stratejik yönünün belirlenmesi, stratejik liderlerin bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bunlar; iyi tanımlanmış bir amaç duygusu, örgütte çalışan herkesin paylaştığı ve herkese anlamlı gelen bir vizyonu yaratma yeteneği ve bu vizyonu değişimle uyumlu hale getirme becerisi olmak üzere üç noktada toplanabilir (Besler, 2004:36):

**1. İyi Tanımlanmış Bir Amaç Duygusuna Sahip Olmak:** Stratejik liderlik davranışlarını benimsemiş liderler öncelikle, iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna, vizyon duygusuna sahip olmalıdırlar. İşletmeleri için hangi tür faaliyetlerin uzun vadede önemli olabileceğini görebilmelidirler. Stratejik

liderler hayalleri, misyonları, vizyonları olan liderlerdir. Günümüz örgütlerinin çoğunda aşırı yönetim ve yetersiz liderlik görülmektedir. En üst düzeydeki yöneticiler ikna edici, kapsayıcı vizyon yaratmaktan çok, politika, uygulama ve prosedür oluşturmada başarı göstermektedirler. Etkinliğin nasıl artırılacağı, sistemlerin ve yapıların nasıl daha etkin kontrol edileceği üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bir başka ifadeyle işleri doğru yapmakla ilgilenmektedirler. 21. yüzyılda ise örgütleri başarıya götürecektir olan unsur, doğru işleri yapmaktır (Besler, 2004:38).

Stratejik liderlik davranışlarını benimsemiş bir lider, stratejiyi örgüt politikalarını göz önüne almadan oluşturup uygulayamaz. Politik gereklilikler hangi stratejik amacın gerçekleştirileceğini ve bunun için şirketin hangi kaynaklarının aktarılacağını belirler. Örgüt içi politikalar hangi örgüt stratejisinin hangi fonksiyonel alanda kullanılacağı üzerine fikirbirliği oluşturmada yardımcı olur (Cabbar, 2005:54).

Şu da unutulmamalıdır ki; bir kurum hedef, değerler ve kültür ile yönetilir. Eğer değerler ve kültür birbirleri ile örtüşmüyor ise performans düşer. Hedefler yani amaçlar elde edilebilir olmalıdır. ABD, Vietnam savaşını kaybetti. Kazanabilirlerdi, ellerinde bunu yapacak güçleri vardı. Ancak ilk günden itibaren Amerikalılar savaş kabul edemedi. İngiltere için Falkland Savaşı bunun tam tersidir. Bunun nedeni İngiliz politikacılarının Arjantin'e karşı savaşmanın manevi gereğini halka anlatabilmeleriydi (Eryaşar, 2002:209).

**2. Anlamlı ve Paylaşılan Bir Vizyon Yaratabilmek:** Yöneticiler karar alıp stratejileri uygularken misyon ve vizyon onlara yol göstermelidir. Stratejik liderlik davranışlarına sahip bir lider uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmek için vizyondan yararlanmalıdır. Böylece rekabet edebilir stratejiler oluşturabilir. Bunun için güçlü ve vizyoner bir stratejik lider gereklidir (Cabbar, 2005:56).

Stratejik liderler yalnızca vizyon duygusuna sahip olmakla yetinmeyip, bunu tüm kuruluşa iletebilme ve anlamlı ve paylaşılabilir bir vizyon yaratabilme yeteneğine de sahip olmalıdırlar. Çalışanlara neyin önemli olduğu sürekli hatırlatılmalı ve neden orada olduklarını bilmelerini sağlayacak bir ortam yaratılmalıdır. Bu durum ise, vizyonun açık ve net bir şekilde örgütte çalışan tüm birimlere iletilmesini gerekli kılar. Bu nedenle stratejik liderler vizyonu, herkesi ortak bir amaca yönlendirmek ve insanların yaratıcılıklarını yakalamak için açıkça ifade etmelidirler. Çalışanlar genel misyonun ne olduğunu ve kendi bölümlerinin gerekli ve faydalı bir parça olarak bunun içine nasıl uyduğunu anlamalıdırlar. İyi bir vizyon, örgüt içerisinde çalışan kişiler arasındaki iletişimi destekler (Besler, 2004:38).

Örgütün stratejik yolunu belirlemek için örgütün uzun vadeli vizyonunun geliştirilmesi gerekir. Uzun vadeli vizyon tipik olarak en az 5-10 yıl sonrasıdır. Amaçlar ile bir filozofi, imajın ve karakterin içerdiği bu vizyon örgütün beklentisidir. İdeal uzun vadeli vizyon iki bölümdür: Çekirdek ideoloji ve öngörülebilir gelecek. Çekirdek ideoloji, çalışanları örgütün mirası hakkında motive ederken, gelecek vizyonu olgusunun hakikati hakkında cesaretlendirir. Öngörülen gelecek örgütün motivasyon, liderlik ve örgütsel dizaynında içinde bulunduğu strateji uygulamalarına yön göstermeye yardım eder (Rotemberg ve Saloner, 2000:13-39).

**3. Vizyonu Değişimle Uyumlu Hale Getirmek:** Etkili stratejik liderlik, yönetimin herkesi bu değişen vizyonla bağlantılı ve bu vizyona kendilerini adanmış olarak tutmasını gerektirir. Değişim tek bir olay olmaktan çok sürekli bir olgu olarak algılanmalıdır. Stratejik liderlik süreci de, sürekli değişim gösteren vizyon unsurları arasında uyum sağlama, kurumun bütün üyeleri arasında iletişimi sürdürme ve üyelerin mevcut vizyona bağlılıklarını devam ettirme faaliyetlerini içeren bir süreçtir (Besler, 2004:41).

## 5.2. Temel Yetenekleri Muhafaza Etmek ve Kullanmak

Temel yetenekler, bir firmanın rakipleri ile rekabet etmesine hizmet eden kaynakları ve kabiliyetleridir. Tipik olarak temel yetenekler örgütün üretim, finans, pazarlama ve Ar-Ge gibi fonksiyonel becerileri ile ilgilidir. Örgütler stratejilerini uygulayabilmek için değişik fonksiyonel alanlarda yetenekler geliştirmek durumundadırlar. Stratejik liderlik davranışlarını gösteren liderler,

stratejinin uygulanması gayreti kapsamında temel yeteneklere gereken önemin verilmesine dikkat etmelidirler (Hitt vd., 1999).

Temel yeteneklerin etkin bir şekilde belirlenmesi süreci, stratejik planlama sürecini tamamlayan bir süreçtir. Örgütler stratejilerini belirlerken, temel yeteneklerine uygun hedefler koymalıdır. Kendi yeteneklerinin farkında olan örgütler iç ve dış çevre arasındaki uyumu yakalarlar.

Örgütlerin temel yeteneklerinin etkin bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesindeki diğer bir amaç ise, stratejik iş birimleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesidir. Stratejik iş birimi, bir örgüt için uygun stratejinin seçiminde görev verilen en küçük örgüt birimidir. Temel yetenekler, stratejik iş birimlerinin ortak ilgi alanları, problemler, yetenekler veya fırsatlar bulmalarında bir araç görevi görmektedir.

Temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde; yetenekler hiyerarşisini oluşturmak, temel yetenekleri rakip örgütlerle karşılaştırmak, temel yeteneklerin sürekliliğini sağlamak ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uygun yetenekler geliştirmek (Besler, 2004:43) sıralaması gözönüne alınmalıdır.

### 5.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi

İnsan kapitali firmanın tüm işgücünün bilgi ve yeteneklerini kapsamaktadır. Bu açıdan çalışanlar yatırım yapılması gereken bir kapital olarak görülmektedir. ABD'nin milli gelirindeki artışın çoğu insan kapitalinin etkinliğine bağlanmaktadır. 1948-1982 yılları arasında meydana gelen milli gelir artışının üçte biri işgücünün eğitim seviyesindeki artışa bağlı olarak ortaya çıkan teknik yaratıcılık ve bilgidir. Milli gelirdeki büyümenin sadece %15'i bu süre içerisinde kapital ekipmanlarına yapılan yatırımdan kaynaklanmaktadır.

Stratejik odaklanma, örgütün etkin olarak çalıştırılabilmesi için yeterli insan kapitalinin olmadığını öngörmektedir. Bu durum ile mücadele etmek için bazı firmalar geçici işgörenleri işe alırken bazıları da daha iyi işe alma teknikleri uygulamaktadır. Problemi çözmek sadece geçici çalışanlar ile mümkün değildir, ancak örgütsel hedeflere bağlılığı sağlamak gerekmektedir. Yıldız oyuncularını kiralamak da bir çözüm değildir. Stratejik bir lider örgütün vizyon ve hedeflerine ulaşmaya adanmış etkin bir örgütsel takım oluşturmak durumundadır (Hitt vd., 1999).

İnsan kaynağı, işletmelerin rekabet ortamında fark yaratabileceği önemli kaynaktır. O nedenle insanı yani çalışanları en doğru şekilde değerlendirmek gereklidir. Bunun için de, gerektiğinde değişimi gerçekleştirmek için, gelişimi teşvik etmelidir. Stratejik liderlerin, insan sermayesini iyi oluncaya kadar sürekli geliştirebilmeleri için bazı faaliyetlere yatırım yapmaları gereklidir. Gelişen insane değişimin öncüsü olacaktır.

### 5.4. Etkin Bir Örgütsel Kültürü Sürdürmek

Örgütsel kültür, örgütün tamamında paylaşılan ve işgörmeye şekli etkileyen ideoloji, sembol ve temel değerlerin oluşturduğu karmaşık bir yapıdır. Bulgular firmaların sahip oldukları kabiliyetlerle ve bu kabiliyetlerin stratejik faaliyetlerde kullanılması ile ilgili temel yetenekler geliştirebileceğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel kültür firmanın işi nasıl yürüteceğini etkilemesi ve işgörenlerin davranışlarını düzenlemeleri nedeni ile rekabetçi avantaj elde etmenin kaynağıdır (Hitt vd., 1999).

Önemli stratejik değişimler uygulanırken stratejik liderlik davranışları benimsemiş liderler zamanının çoğunu stratejiyi destekleyen iş ortamı yaratmaya harcamaktadır. Aksi takdirde sürekli gelişimi sağlaması zordur. Başarılı stratejik liderler diğerlerini seçilen stratejilerin doğru olup olmadığına inanır. Bunun için kelimeler de hareketler de önemlidir. Kelimeler kültürel norm ve değerleri destekleyici strateji tanımlamaya, stratejik değişimin nedenlerini açıklamaya, stratejinin yerine getirilmesi için ilham vermeye, yeni bakış açıları ve gereklilikler sunmaya ve güven vermeye yarar. Hareketler ise, bunları sembolik olarak destekler. Stratejik değişim veya yeni bir stratejiye doğru

kültürel değerlerin kayması ne kadar büyükse stratejiyi uygulayacak liderin kelime ve hareketleri o kadar önem kazanır (Thomson ve Strickland, 1990:268).

### **5.5. Etik Uygulamaları Vurgulamak**

Örgütün felsefesi, prensipleri, örgüt içi kaideler, örgütün diğer yaklaşım açılarına bakışının (Aktan, 1997) etik değerleri oluşturduğunu söyleyebiliriz. Stratejik uygulamalar sürecinin etik değerlere dayanması halinde uygulamaların etkinliği artar. Etik örgütler, örgütün tüm seviyelerindeki çalışanları etik kararlar almaları için cesaretlendirir ve yetkilendirirler. Bunun tersi olarak bir örgüt içinde etik olmayan uygulamalar artar ise, bulaşıcı bir hastalık etkisi yaratır. Çalışanların kararlarını ve davranışlarını düzgün bir şekilde etkilemek için, etik uygulamalar örgüt kültürünün bir parçası olmalı ve karar alma sürecini etkilemelidir. Bu uygulamalar kabul edildikleri takdirde muhtemel hareket tarzlarının değerlendirildiği ahlaki filtre görevi görürler (Hitt vd., 1999).

Etik standartların hayli önemli olduğu örgütlerde CEO ve çevresindekiler etik ilişkilerde son derece açık olmalıdırlar. Üst yönetim, etik değerleri konuşmalarında ve örgüt yayınlarında sürekli dile getirmelidir. Orta kademe yönetim ise, etik değerleri korumanın yanında etik sorunlara geçit vermeyeceklerini çalışanlara belli etmelidir. Stratejik liderlik davranışları sergileyen liderler kendi davranışlarıyla örnek olmalıdırlar (Cabar, 2005:55).

### **5.6. Dengeli Örgütsel Kontrol Oluşturmak**

Örgütsel kontrol, uzun zamandır strateji uygulama sürecinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Kontrol, firmanın stratejik rekabeti sonucunda elde ettikleri ve ortalamanın üstünde kazançların elde edilmesi konusundan emin olmak için gereklidir. Yöneticiler tarafından örgütsel faaliyetlerin devam ettirilmesinde veya değiştirilmesinde kullanılan resmi bilgiye dayalı süreç olarak tanımlanan kontrol, stratejik liderlere; kredibilite oluşturmak, firmanın ortaklarına stratejinin değerlerini göstermek, stratejik değişimi desteklemek ve ortaya koymak konusunda destek sağlar. Daha da önemlisi, kontrol stratejisini uygulanmasında kullanılan parametreleri ortaya koyar ve uygulama esnasında ihtiyaç duyulan düzeltici işlemleri yapma imkanı verir (Hitt vd., 1999). Ani gelişen durumları kriz olarak adlandırabiliriz. Bu durumda erken tespit edilen durumlar krizin büyümeden önlenmesi anlamına gelir (Erdem, 2006:66-75).

Hedeflerin üç aylık, aylık hatta haftalık aralıklarla belirlenerek denetim sıklığının artırılması gerekmektedir. Amaçlar ve belli basit performans göstergeleri tekrar tekrar gözden geçirilmeli, bunlara ulaşmak için alınan yol daha sık aralıklarla izlenmeli ve düzeltici müdahalelerde bulunulmalıdır. Örneğin, üretim kapasitesi ile fiili üretim daha önce üç ayda bir karşılaştırılıyorsa artık bu ayda bir yapılmalıdır. Bu durum çeviklik kazandırarak, koşullar değiştiği anda düzeltme olanağı verir (Charan, 2009:29-30).

## **6. STRATEJİK LİDERLİK YETKİNLİKLERİ**

Ireland ve Hitt'e (Ireland ve Hitt, 1999:43-57) göre etkili stratejik liderler, bir vizyon geliştirmeli ve iletişim kurmalıdır. Dinamik çekirdek yeterlilikler inşa etmeli, insan sermayesini etkin kullanmalı ve bunu vurgulamalıdır. Yeni teknolojilerin gelişimine yatırım yapmalı, değerli stratejiler belirlemelidir. Etkili örgütsel kültür oluşturmalı ve sürdürmelidir. Dengeli kontroller geliştirmeli, uygulamalı ve etik uygulamalar yapmalıdır.

Pekçok yanlışlar yapılmış olmasına ve pek çok defa başarısız olmasına rağmen, stratejik liderlerin gelecekte başarılı olma şansı hep vardır. Çevresel değişkenler olduğu müddetçe, bu liderlerin stratejik olarak esnek olması gerekir. Stratejik liderler rakiplerinin önüne geçmek için stratejik adımları hızla değiştirebilen çevik bir örgüt oluşturmak için kaynaklarını dikkatli bir şekilde yönetmeli ve etkin insan ve sosyal sermayeyi inşa etmelidir (Nutt, 2002). Stratejik liderlik yetkinlikleri iki türdür.



## 6.1. Örgüte Yönelik Stratejik Liderlik Yetkinlikleri

Örgüte yönelik stratejik liderlik yetkinlikleri 5 tanedir. Bunlar;

- **Stratejik Olarak Yönlenebilir:** Stratejik liderlik davranışı gösteren liderler örgütün bugünkü durumunu inceleyerek uzun vadede geleceğe yönelik kararlar alırlar. Bu yetkinlik örgütün bugünkü durumunu inceleyerek uzun vadede geleceğe yönelik kararlar almayı içerir (Cabar, 2005:70). Bunun için de bilginin fikir ve kararlara dönüştürmesi gerekmektedir. Stratejik düşünce örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını şekillendirir (Hughes ve Beatty, 2005).
- **2. Stratejiyi Faaliyete Dönüştürür:** Stratejik liderlik davranışlarına sahip liderlerin stratejiyi faaliyete dönüştürme yetkinlikleri vardır. Bunu operasyonel kavramlara dönüştürerek yaparlar. Bunlar gelecekte örgütün etkili olabilmesi için bir anlaşma sağlanmasının karşılığı olan farkına varmak kavramı, yeni operasyonların ne olacağına dair anlaşılabilir bir resim oluşturmanın karşılığı vizyon ve yeniden mimari kavramlarıdır (Cabar, 2005:71).
- **3. İnsanla Örgütü Bütünleştirir:** Liderlerin hedeflerinden biri, çalışanları örgütün hedeflerine doğru yönlendirmektir. Fakat bu durumun gerçekleşmesi için, çalışanların da hedefleri göz önünde bulundurularak, ortak bir vizyon belirlenmelidir. Ortak vizyon ortak hedef demektir.
- **4. Etkin Stratejik Noktaları Belirler:** Stratejik liderlikle sıklıkla bağlantılı olan etkinlikler arasında; stratejik kararlar alınması, geleceğin vizyonunu oluşturmak ve bunlarla iletişim kurmak, önemli yetkinlikler ve yetenekler geliştirilmesi, örgütsel yapıların, süreçlerin ve kontrollerin geliştirilmesi, gösterilebilir (Hickman, 1998:559-571). Örgütlerin yaşam süreçlerinde stratejik dönüm noktalarıyla karşılaşabilir. Bu anlarda doğru kararlar almak ve uygulamak önem kazanır.
- **5. Stratejik Yetenekler Geliştirir:** Stratejik liderin stratejik kararlar alabilmek için gerekli bilgi ve becerileri vardır. İşletmeleri hedeflerine ulaştıracak olan bu yeteneklerdir. İşletmeler yoğun rekabet ortamında bu yeteneklerden fazlasıyla faydalanır.

## 6.2. Kişisel Stratejik Liderlik Yetkinlikleri

Kişisel stratejik liderlik yetkinlikleri şunlardır;

- **1. Bugünden Memnun Değildir:** Lider örgütü hedefe ulaştırma yolunda çalışanlara bir inanç katmak ister. Örgüt içi oluşabilecek olumsuz durumların üstesinden gelerek, çalışanların detayda boğulmasından ziyade çerçeveyi görmesini sağlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:129). Stratejik lider her zaman bulunulan pozisyonun ilerisini, gelişmeyi ve değişmeyi hedefler. Daima şu anın üzerine çıkmak ister. Vizyonu belirlerken işletmeyi daha yukarılara çıkarmayı hedefler.
- **2. Absorbe Eden Kapasiteye Sahiptir:** Absorbe eden kapasite, yeni bilgiyi alan, sindiren ve yeni sonuçlara bunu uygulayan birinin kapasitesi olarak tanımlanabilir. Stratejik liderlik karışık bir ortamda süregelebilir. Bu yüzden bu liderin yeni bilgiyi tanımlayıp, analiz edip uygulaması ve bu yetkinliği öğrenmesi gerekir. Stratejik liderlik davranışları olan liderler bunun için öğrenmenin olduğu bir örgüt içeriği oluşturmalıdır (Cabar, 2005:73). Absorbe edebilme kapasitesi, öğrenme yeteneğini gösterir. Bilginin alınması, anlaşılması, anlatılması ve çalışanların, bu bilgiden faydalanılarak alınan kararlara inandırılması safhalarını içerir.
- **3. Uyum Sağlayan Kapasiteye Sahiptir:** İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve büyümelerini ve gelişmelerini sağlayabilmek için çevresindeki sinyalleri algılama, yorumlama ve eyleme geçme yeteneğini destekleyecek norm ve inanç sistemine sahiptir ve bu sistemler de işletmelerin

çevreye uyum sağlamasına olanak vermektedirler (Denison, 1990). Günümüzde örgütler uyum sağlamak zorunda kaldıkları değişimlerle ve çevre şartlarıyla yüz yüze gelmektedir. Çevresel değişimler örgütleri rekabet edebilmek için gelişim ve değişime yönlendirmektedir. Etkili bir değişimde, liderler çalışanları bu değişime inandırmak durumundadırlar. Uyum sağlama kapasitesi değişim yeteneğini ifade etmektedir.

- **4. Akılcıdır:** Akılcılıkla doğru zamanda doğru faaliyeti yapmak kastedilmektedir. Starnberg'e (Cabar, 2005:73) göre stratejik liderlerin akılcılığa ihtiyacı vardır çünkü yeni fikirlerle gelen yaratıcı özelliklere ihtiyaç duyarlar. İyi fikirler hakkında karar vermek için analitik yeteneklere, diğerlerinin fikirleriyle uyum sağlamak ve fikirlerin fonksiyonel olması için pratik kabiliyetlere ihtiyaç vardır.

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

## 7. STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞLETMELERE SAĞLADIĞI KATKILAR

Stratejik liderlik, bir örgüte üç önemli noktada katkı sağlamaktadır. Bunlar; stratejik yönetim sürecinde etkinlik, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğüdür.

### 7.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinlik

Stratejik yönetim, rekabet ortamında örgütü yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme sürecidir (Dinçer, 2007:341). Bu tanımdan da görüleceği üzere stratejik yönetim süreci, etkin bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir.

Stratejik yönetimde başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle üst yönetimin bu konuda kararlı olması büyük önem taşımaktadır. En başta stratejik yönetimde "stratejistlerin" belirlenmesi gerekmektedir. Stratejistlerin bir kısmı stratejik planlamanın hazırlanmasından, bir kısmı uygulanmasından, bir kısmı ise yapılan uygulama sonuçlarının izlenmesinden sorumlu olacaktır. Örgütte stratejik planlamanın uygulanmasından önce vizyon ve misyonun çok açık olarak tesbit edilmesi gerekmektedir. Vizyon ve misyon bulunmadan bir örgütte strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması anlamsızdır. Strateji ve aksiyon planları örgüt amaçlarına uygun olarak oluşturulmalıdır (Aktan, 1999). Bütün bu bahsi geçen unsurlar doğru olarak uygulandığı takdirde etkinlik sağlanmış olacaktır.

### 7.2. Stratejik Esneklik

Değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilmeye stratejik esneklik denir (Soyer ve Erkut, 2008:41-42). Çevre şartlarındaki karmaşıklık, dinamiklik, ani dalgalanmalar ve yüksek hıza uyum sonucunda örgütlerin tüm faaliyetlerinde ve süreçlerinde esneklik ön plana çıkmaktadır.

Artan rekabet ve tüketicilerden gelen artan talepler, örgütlerin rakiplerine cevap vermede daha hızlı bir şekilde rol almalarını gerektirmektedir. Sadece şu andaki rakiplerine karşı değil, pazara girecek olan potansiyel rakiplere karşı da proaktif olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, stratejik liderlik yaklaşımı sayesinde örgütler, yeni ürün geliştirmekte, sürekliliğini sağlayabilmekte ve bu sayede daha fazla pazar payı kazanabilmektedirler. Aynı zamanda en son taleplere, en son teknoloji ve yeniliklere cevap verebilmektedirler (Besler, 2004:27).

### 7.3. Rekabet Üstünlüğü

Hofer ve Schendel (Hofer ve Schendel, 1978) ve Bamberger (Bamberger, 1989:80-88) rekabet üstünlüğünü, kaynak kullanım modelleri ile rakiplerin karşısında elde edilen eşsiz konum, şeklinde tanımlamıştır. Kay (Kay, 1993:17-37) rekabet üstünlüğünü, belirli bir pazar, stratejik grup ya da sektörde rakipler karşısında elde edilen üstünlük olarak tanımlamıştır. Zahra ve Das (Zahra ve Das, 1993:90-100) ise, bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında geliştirdiği eşsiz konum, şeklinde tanımlamıştır.

Çeşitli tanımlar biraraya geldiğinde; çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük olarak tanımlanabilir (Soyer ve Erkut, 2008:41-42).

Rekabet üstünlüğü elde etmenin iki yolu vardır. İlki, en iyi uygulamalara ulaşmak ve bu en iyi uygulamaları gerçekleştirmek olan fakat günümüz rekabet ortamında rekabet üstünlüğünü elde etmede yeterli olmayan faaliyetleri etkinleştirme çabalarıdır. Diğeri ise, stratejik konumlandırma. Rekabet üstünlüğüne gerçekten sahip olan örgütlerin, çok açık ve net bir stratejik konuma sahip olan örgütler olduğu görülmektedir. O örgütlerin üst düzey yöneticileri de, diğerlerinden farklı olan, özgün konumlamalarının ne olduğunu tanımlayabilen yöneticilerdir (Besler, 2004:29-30).

Bir örgütün uzun dönemde rekabetçiliği, yöneticilerinin yönetim şekline, devamlı olarak meydan okuma arzusuna bağlıdır. Stratejik lider mutlaka ters ve karışık rekabet koşullarını nasıl aşacağını öğrenmelidir (Shook ve Priem, 2003:379-399). Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte herhangi bir tarihte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsar. Dolayısıyla bir firma; mevcut ve potansiyel rakiplerinden herhangi biri tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan, değer yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar bu stratejinin avantajlarını kopyalayamadıklarında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar (Soyer ve Erkut, 2008:41).

Sonuç olarak, etkin stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmek işletmeler için son derece önem arz etmektedir. Zorlu rekabet şartlarında işletmenin bir adım öne geçebilmek için aldığı stratejik kararların ve yaptığı planların başarılı olması örgütü her türlü fırtınalı havada ayakta tutacaktır. Bunun için de vizyon sahibi, değişimi öngören ve bu değişimi herkese inandırabilen ve ortak hedefler yaratabilen stratejik liderlere ihtiyaç vardır.

## 8. SONUÇ

Küreselleşmenin etkisiyle, işletmeler daha çok ve daha ağır rekabet şartlarıyla karşı karşıya gelmektedir. Başarılı olanın ayakta kalmayı başardığı günümüzde, rekabet şartlarının gerekliliklerini yerine getirmek önem arz etmektedir. Dünyanın herhangi bir noktasındaki bir yeniliği takip etmenin getireceği olumlu etki gibi, dünyanın en ücra köşesinde başlayan bir kriz veya benzeri bir olumsuzluğun kısa zamanda, en uzak noktada bile olsa bütün işletmeleri sarsabileceği unutulmamalıdır.

İşletmeleri olumsuzlukların veya krizlerin etkiden korumak ve en az hasarla zorlukların üstesinden gelmesini sağlamak için liderlere ihtiyaç vardır. Vizyon sahibi, öngörülü, değişim ve gelişimi benimsemiş, stratejik kararları almada cesur, yenilikleri takip eden, çalışanları kendine ve vizyonuna inandıran bu liderler stratejik liderlerdir. İşletmeyi bir noktadan alıp daima ileriye götürmeyi planlayan stratejik liderler, çalışanları ortak hedeflere yönlendiren yeteneklere de sahiptir. Herhangi bir liderde bulunması gereken diğer özellikler de eklendiğinde stratejik liderin örgüt üzerindeki etkisinin ne kadar yüksek olduğu görülmektedir. Stratejik liderin bu yetenekleri işletmeyi rekabet edebilen, yeniliklere açık, değişime adapte olabilen ve en önemlisi büyüeyebilen daha sağlam bir işletme haline getirir.

Stratejik lideri diğerlerinden ayıran yanı ise, zamanında aldığı doğru, stratejik kararlarla değişimi başlatmasıdır. Bu makalede stratejik liderlik kavramı detaylıca irdelenmiş, stratejik liderlik davranışı gösteren liderlerin özellikleri ve işletmeye sağladığı katkılar incelenmiştir.

## KAYNAKÇA

- AKTAN, C. C. (1997), **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul.
- AKTAN, C. C. (1999), **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2: Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- ANSOFF, I. H. (1987), “*The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour*”, **Strategic Management Journal**, S.8(6), ss.501-515.
- BAMBERGER, I. (1989), “*Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms*”, **Long Range Planning**, S.22(5), ss.80-88.
- BESLER, S. (2004), **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta Yayınları, İstanbul.
- CABAR, İ. (2005), “*Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CHARAN, R. (2009), **Zor Zamanlarda Liderlik** (Çev. Ü. Şensoy), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- DENISON, D. R. (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, Wiley Publisher, New York (US).
- DİNÇER, Ö. (2007), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 8.Baskı.
- ERDEM, A. (2006), “*Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- ERYAŞAR, T. (2002), “*İş Dünyasında Savaş Stratejileri*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GREEN, S., HASSAN, F., IMMELT, J., MARKS, M. ve MEILAND, D. (2003), “*In Search of Global Leaders*”, **Harvard Business Review**, S.8(81), ss.38-45.
- HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K. (1994), **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston (US).
- HICKMAN, G. R. (1998), “*Leadership and the Social Imperative of Organizations in the 21<sup>st</sup> Century*”, **Leading Organizations: Perspectives for a New Era** (Ed. G.R. Hickman), Thousand Oaks, Sage (CA).
- HITT, M. A. (1999), **Strategic Management: Competiveness and Globalization: Concepts and Cases**, South-Western Collage Publisher, Cincinnati (US), Third Edition.
- HOFER, C. W. ve SCHENDEL, D. (1987), **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing Co., St.Paul.
- HUGHES, R. L. ve BEATTY, K. C. (2005), **Becoming Strategic Leader**, Jossey-Bass A Wiley Imprint Publisher, San Francisco (US).
- IRELAND, R. D. ve HITT, M. A. (1999), “*Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership*”, **Academy of Management Executive**, S.13(1), ss.63-77.
- KAY, J. (1993), “*The Structure of Strategy*”, **Business Strategy Review**, S.4(2), ss.17-37.
- KOTTER, J. (1998), “*Vizyon, Strateji ve Liderlik*”, **Executive Excellence Dergisi**, S.2(16), ss.10-13.

- McCLAMROCH, J., BYRD, J. J., SOWELL, S. L. (2001), “*Strategic Planning: Politics, Leadership and Learning*”, **The Journal of Academic Librarianship**, S.27(5), ss.372-378.
- MERİH, K. (2002), “*Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları*”, **Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi Kurumsal Web Sayfası (E-Makale)**, <http://www.merih.net/strasur> (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- NUTT, P.C. (2002), **Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles**, Berrett-Koehler Publishers, Williston.
- PEARCE, J. A. ve ROBINSON, R. B. (1997), **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, McGraw Hill Co. Inc. Publisher, Irwin.
- ROTEMBERG, J. J. ve SALONER, G. (2000), “*Visionaries, Managers and Strategic Direction*”, **Rand Journal of Economics**, S.31(4), ss.693-716.
- SHOOK, C. L., Priem, R. L. (2003), “*Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis*”, **Journal of Management**, S.29(3), ss.379-399.
- SOYER, A. ve ERKUT, H. (2008), “*Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması*”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi**, S.7(4), ss.36-47.
- SULLIVAN, G. R. ve HARPER, M. V. (1997), **Umut Bir Yöntem Olmaz** (Çev. A. B. Dicleli), Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- THOMSON, A. ve STRICKLAND, A. (1990), **Strategic Management: Concepts and Cases**, Homewood Publisher, Irwin, 5<sup>th</sup> Edition.
- UĞURLUOĞLU, Ö. ve ÇELİK, Y. (2009), “*Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, S.12(2), ss.121-156.
- WRIGHT, P. L. (1994), **Strategic Management: Text and Cases**, Allyn & Bacon Publisher, Boston (US), 2<sup>nd</sup> Edition.
- ZAHRA, S. A. ve DAS, S. R. (1993), “*Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources*”, **Long Range Planning**, S.26(2), ss.90-100.