

STRATEJİK YÖNETİMİN BAŞARISINDA STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ (THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN THE SUCCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT)

Yard.Doç.Dr. Senem BESLER

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

ABSTRACT

Change occurring in competitive landscape is required the structure of organization, communication systems, the culture of organization, dispersion of wealth, investment strategies, in short, everything that can affect business activities and long term existence. For this reason, companies will need strategic management and strategic leaders in such a continuously changing environment.

For businesses to enhance competitive advantage and to reach high performance, the most important means is most probably strategic leadership. Strategic leadership is the ability to create strategic changing and to improve performance, for seeing the future, providing flexibility and empowering employees. Strategic leadership includes CEO and business managers, top management teams and boards of directors. Top managers in this category are the ones who have the strongest effect on strategic management process of the business and who are completely responsible for the performance of their business. Therefore, success of strategic management depends on strategic leadership.

Key words: Strategy, Strategic management, Strategic leadership

ÖZET

Rekabet alanında meydana gelen değişim, mevcut stratejik faaliyetlerin, organizasyon yapısının, iletişim sistemlerinin, örgüt kültürünün, varlık dağılımının, yatırım stratejilerinin kısacası işletme faaliyetlerini ve uzun dönem sağlığını etkileyebilecek her şeyin sürekli olarak tekrar düşünülmesini gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerin değişimin sürekli olduğu bir ortamda stratejik yönetime ve bunu gerçekleştirecek stratejik liderlere ihtiyacı olacaktır.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde ve yüksek performansla ulaşabilmelerinde gerekli olabilecek en önemli araç stratejik liderliktir. Stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik liderlik kapsamında ise; CEO ve işletme yöneticileri, üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları yer almaktadır. Bu kapsamda yer alan üst düzey yöneticiler işletmelerinin performanslarından bütünüyle sorumlu ve işletmenin stratejik yönetim sürecinde en güçlü etkiye sahip kişilerdir. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinin başarısı stratejik liderliğe bağlıdır.

Anahtar sözcükler: Strateji, Stratejik yönetim, Stratejik liderlik

GİRİŞ

Geçmiş yıllardaki çevre koşulları 21.yüzyıldaki ortama göre göreceli olarak daha durağan ve tahmin edilebilir nitelikteydi. Değişim bir çok endüstri dalında doğrusal olarak algılanıyordu. Başlıca rakipler genellikle küresel olanlar değil yerli olanlardı; örgütler hiyerarşik olarak yapılandırılıyordu ve bu yapı seçim ve terfi uygulamaları ile destekleniyordu. Günümüzde ise; daha kısa ürün yaşam süreci, giderek artan değişim şekil ve oranları, verilerin artması ve bu verileri kullanılabilir bilgiye dönüştürme ihtiyacı ile ortaya çıkan şartlar, işletmeleri zorlu bir rekabetin içine sokmaktadır. Böyle bir rekabet ortamı ise, işletmelerin varlığını sürdürmesi ya da yok olmasına neden olabilecek kararları ve eylemleri belirleyen bir süreci gerekli kılmaktadır. Bu süreç ise, stratejik yönetim olarak adlandırılmaktadır.

1. STRATEJİK YÖNETİM

İnsanlar kronik rahatsızlık yaşamaya başlayınca dek hiçbir şey yapmazlar. İşletmelerin de aynı insan sağlığında olduğu gibi, etkin yönetim uygulamaları açısından iki seçenekleri vardır. Birisi, piyasada bir şey olana dek bekleyip, sonra ona tepki vermek şeklindeki tipik yaklaşımıdır. Daha iyi yöntem ise, kurumsal sağlık ve verimlilikle ilgili temel gerçekleri öğrenip tutarlı ve sürekli bir rejim uygulamaktır. İşte bu ikinci yönetim uygulaması stratejik yönetim olarak kabul edilebilir.

Sürekli değişen bir çevrede yaşayan ve giderek daha güçlü bir rekabetle karşılaşan işletmelerin, etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri stratejik yönetim sürecinin etkinliğine bağlıdır. Stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme sürecidir¹. Stratejik yönetim işletmeleri amaçlarına ulaştırabilecek fonksiyonlararası kararları belirleme, uygulama ve değerlendirme bilimi ve sanatı olarak da tanımlanabilir².

Stratejik yönetim; planlama, uygulama ve değerlendirme olmak üzere üç aşamadan oluşan bir süreçtir³. Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında üst düzey yöneticiler, işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizini yapar, iç kaynak ve yeteneklerini analiz eder, alternatif stratejileri inceler ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışarak izlenecek yolları belirler. Stratejiler geliştirildikten sonra sürecin ikinci aşamasına gelinmektedir. Bu aşama ise stratejilerin organize edilip uygulandığı aşamadır. Orta kademe yöneticiler; satış hedefleri ve personel ihtiyaçları konusunda seçimlerde bulunarak ve şirket stratejisine dayanarak, kendi departmanlarının pazarlama planlarını

1 Ömer, Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.36.

2 Fred R, David, **Strategic Management** (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1997), s.4.

3 Aynı, s.5.



yaparlar ve kararlarını kendi ekiplerine yayarlar. Stratejik yönetimin son aşaması ise, seçilen stratejilerin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesidir.

Stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasında gerekli dikkat ve özeni gösterecek olan kişiler ise işletmelerin üst düzey yöneticileridir. Bir işletmede tüm kaynakları planlayan, örgütleyen, kararları alan, kontrolünü gerçekleştiren kişiler olmaları nedeniyle üst düzey yöneticiler, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında birinci derecede sorumluluğu olan kişilerdir. Üst yönetimin karşısındaki temel konuları ele aldığımızda, yöneticilerin nasıl aynı zamanda hem küresel düşünüp hem de yerel olmaları; ekibe katılırken bireysel olmaları; yetki devredip yine de kontrol etmeleri; hem merkezleştirip hem de merkezden uzaklaştırmaları; hem kendileri yaptırıp, hem de dışarıdan almaları gerektiğini görmekteyiz. Dolayısıyla rekabet, esneklik ve yüksek kalite standartları üst düzey yöneticileri stratejik düşünmeye ve davranmaya zorlamaktadır. Bu durum ise üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını ön plana çıkarmaktadır.

2. STRATEJİK LİDERLİK NEDİR?

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskisson'a göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir⁴. Yazarlar çok fonksiyonlu bir özelliğe sahip olan stratejik liderliği, değişimi göz önünde tutarak fonksiyonel bir alandan daha çok işletmenin bütünü ve çalışanları yönetmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır⁵.

A.B.D. Kara Kuvvetlerinin ilginç dönüşümüne liderlik etmiş olan Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılar Harper ise stratejik liderliği şu şekilde tanımlamaktadırlar. Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir⁶. Yazarlara göre stratejik liderliğin; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır. Etkin stratejik liderlik ancak bu üç beceri kümesiyle birlikte davranabilmekle sağlanabilecektir.

4 Michael Hitt, Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases** (Cincinnati : South-Western College Pub., 1999), s.439.

5 John A. Pearce II ve Richard B. Robinson, **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, (Irwin: McGraw Hill Co. Inc., 1997), s.353.

6 Gordon R. Sullivan, ve Michael V. Harper, **Umut Bir Yöntem Olmaz**. Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli (İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997).s.68.

Farklı yazarlar tarafından yapılan stratejik liderlik tanımlarında vurgulanan ortak unsurlardan hareketle, stratejik liderlik şu şekilde tanımlanabilir. Stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir⁷. Stratejik liderler ise bu yeteneğe sahip olan kişilerdir.

2.1. Stratejik Liderlik Kapsamında Kimler Yer Alır?

İşletmelerin stratejik liderleri çoğunlukla üst yönetim ekibinin üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyonun tüm sorumluluğuna sahip olan yöneticiler, stratejik liderlik kapsamında yer almaktadır. İster bireyler olarak, isterse grup olarak düşünölsün, bu kapsama dahil olan yöneticiler dört grupta ele alınabilir. Bireyler olarak düşünöldüğünde CEO ve işletme yöneticileri, gruplar olarak üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik liderler olarak tanımlanabilmektedir⁸.

Her işletmede üst düzey yöneticinin kim olacağına ilişkin kesin bir tanım yapma olanağı yoktur. Bugün bir çok işletmenin organizasyon yapılarında farklı konumlarda üst düzey yöneticilere rastlanılmaktadır. Yapılan araştırmalar ve incelemeler sonucunda, araştırmacı ve kuramcılar, bir işletmenin tümünün yönetim sorumluluğunu üstlenen herhangi bir kişinin üst düzey yönetici olarak kabul edileceğine ilişkin ortak bir noktaya varmışlardır. Dolayısıyla **üst düzey yönetici**, ya da **CEO** organizasyonun sadece bir bölümünden değil, tümünün idare ve performansından sorumlu olan yöneticidir⁹.

İşletme yöneticileri üst düzey yönetici ile birlikte stratejik kararlara katılma yetkisi verilen yöneticilerdir. Özellikle ileri derecede bölümlendirmeye gitmiş olan işletmelerde, örneğin, holding şeklinde yapılan şirketlerde, işletme yöneticileri kilit pozisyonlarda görev yapmaktadırlar. Bu yöneticiler bir üst düzey yöneticinin sorumluluk alanına sahip olmasalar da önemli fonksiyonel yetkileri bulunmakta, genellikle çok büyük organizasyonları idare etmektedirler. Hatta bazı durumlarda bu kişilere başkan, direktör veya işletme CEO'su başlıkları bile verilmektedir¹⁰.

Kapsamda yer alan üçüncü grup ise **üst yönetim ekipleri**dir. Günümüzde araştırmalar, tek liderin incelenmesi gibi dar kapsamdan üst yönetim ekiplerinin incelenmesi gibi geniş çaplı odaklanmaya doğru hareket etmektedir. Stratejik liderlik üzerine yapılan bu araştırmalar sonucunda bilim adamları, üst yönetim ekibi terimini, organizasyonun en üst seviyesindeki yö-

7 Senem Besler; İşletmelerde Stratejik Liderlik Süreci ve Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, 2001.

8 Sydney, Finkelstein, ve Donald C. Hambrick, **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations** (Minneapolis: West Publishing Company, 1996), s.7.

9 Aynı, s.7.

10 Finkelstein, a.g.e., s.8.



neticilerin oluşturduğu küçük bir grup olarak tanımlamaktadırlar. Genellikle üst yönetim ekipleri; genel müdür ve ona direkt rapor veren kişilerden oluşmaktadır. Üst yönetim ekibi, işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasından sorumlu olan bir ekiptir.

Stratejik liderlik kapsamında ele alınan bir başka grup **yönetim kurulları**dır. Yönetim kurulları, işletmenin rutin işlerinde görev almazken, temel politikaların gözden geçirilmesinden sorumludur. Yönetim kurulu bir yönetim organı değil, gözden geçirme, değerlendirme, başvurma organıdır¹¹. Yönetim kurulu, işletmenin stratejik yönünü yansıtmada ve işletme dışındaki çıkar gruplarını özellikle de hissedarları göstermede önemli bir mekanizmadır¹².

Yönetim kurulu, gerçek faydanın elde edilebildiği ve gerçek bir şirket organına dönüştürülebildiği bir kurul niteliğinde ise, stratejik liderlik kapsamına dahil edilebilir. Aksi takdirde böyle bir niteliğe sahip olmayan bir organı stratejik liderlik kapsamına dahil etmek yanlış olur. Bir işletmenin yüksek performansa ulaşabilmesi, o işletmenin stratejik yönünü direkt olarak paylaşan yönetim kurulunun varlığına bağlıdır.

2.2. Stratejik Liderlik Süreci Hangi Unsurlardan Oluşur?

Stratejik liderlik, birbirleriyle etkileşimli yedi unsurdan oluşan bir süreçtir. İşletmeye stratejik bir yön verilmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması, etik uygulamaların davranışsal bir norm olarak örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi. Her ne kadar bu yedi unsur ayrı ayrı ele alınabilirse de 21.yüzyıl organizasyonlarında stratejik liderlik , bu unsurların bir araya gelmesi ile etkili olabilir.

Bir işletmenin geleceğinin; ortak bir vizyona, açık bir biçimde ifade edilmiş ve yönetim tarafından desteklenen, organizasyonun üyeleri tarafından iyi anlaşılabilir bir misyona ve stratejiye dayandırılması gerekir. **Bir işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi**, o işletmenin uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi anlamına gelmektedir¹³. Stratejik liderler organizasyonda anahtar karar alıcılardır. Örgütleri için anlamlı ve paylaşılabilir bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun başarılmasında üyelerinin katkılarını sağlayan ve vizyonu değişimle uyumlu hale getiren kişilerdir.

Stratejik liderlik uygulamalarından ikincisini, temel yeteneklerin etkin bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesi oluşturmaktadır. **Temel yetenek**, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Karışık ve kaotik çevrede işletmelerin rekabette üstün hale gelebilmeleri, taklit edilmesi zor temel yetenekleri oluşturmalarına

¹³ Michael Hitt, Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases** (Cincinnati : South-Western College Pub., 1999), s.449.

ve geliştirmelerine bağlıdır. Stratejik liderler, stratejileri uygulamak için, tüketiciler için değer yaratan ürünleri ortaya çıkarmada ve dağıtmada kullanılan temel yetenekleri çeşitlendirmeye giderek, sürekli olarak temel yeteneklerine yatırım yapmaya ve geliştirmeye bir başka deyişle onları dinamikleştirme-ye devam ederek işletme performansına katkıda bulunurlar.

Bilgi çağında her işletmenin en güçlü ve en belirgin kaynağı çalışanlardır. Kurumun gelişiminde süreklilik sağlayacak olan bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi, üçüncü sırada yer alan diğer bir stratejik liderlik uygulamasıdır. Yeni alanın global ve karmaşık doğası nedeniyle, stratejik liderler, belirsiz bir çevrede etkin olarak **insan** davranışını nasıl etkileyeceklerini sürekli öğrenmeye çalışarak işletmelerini rekabette üstün hale getirmek isterler. İnsan sermayesini yönetme yeteneği stratejik liderlik becerilerinin en önemlisi olabilir. Liderlik konusunda ünlü bir araştırma şirketi, 1990'larda ve daha sonrasında rekabette üstün hale gelebilmenin koşulunu, entelektüel sermayeyi oluşturmaya yetenekli sosyal bir yapıyı yaratmada üst yönetimin liderlik kapasitesine bağlamaktadır¹⁴. Entelektüel sermayeden anlatılmak istenen çalışanların know-how, uzmanlık, beyin gücü, yenilikçi fikirleridir.

İşletmeler yeni pazarlara girmek, yeni örgütlenme biçimlerine gitmek, yeni hizmet dağıtım yöntemleri sunmak, hizmeti daha hızlı vermek, yeni ürün ve hizmetleri daha çabuk kabul ettirebilmek amacıyla üretim ve bilgi teknolojisine yatırım yapmaktadırlar. Yapılan bu yatırımların amaçlara ulaşmak açısından aktif olarak yönetilmesi gerekir. Stratejik liderler, gerek üretim teknolojisi olsun gerekse bilgi teknolojisi olsun bir **teknolojiye** iş hedeflerine uygun düşecek şekilde yatırım yapmalı ve bu yatırımlardan yeterli iş değeri elde etmelidirler.

Stratejik liderlik sürecinin beşinci unsuru **değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılmasıdır**. 21.yüzyılda liderlerin karşısındaki en büyük sorun değişimdir. Zamanı gelince kültürel normlar, stratejiler, ürünler, amaçlar, yetkiler, yönetim biçimleri, organizasyon yapıları, ödül sistemleri değiştirilmelidir. Bir zamanlar rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler, bugün oyuna girmek ve oyunda kalmak için temel zorunluluklar haline gelmişlerdir. Bu dönemde temel stratejik değişimi etkili ve neredeyse sürekli olarak idare edebilme yeteneği ön plana geçecektir. Dolayısıyla, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılmasında en büyük görev stratejik liderlere gelmiştir. Böyle bir kültürün yaratılmasında stratejik liderlerin yerine getirmesi gerekli bir takım faaliyetler vardır. Bu faaliyetleri beş noktada toplamak mümkündür. Stratejik öğrenme sürecini oluşturmak, strateji ve sistemleri kültürle uyumlu hale getirmek, yenilikçi bir kültür oluşturmak ve son olarak da çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratmak.

Örgüt kültürü ile ilgili, hatta onun ayrılmaz bir parçası olan **etik**, diğer bir stratejik liderlik uygulamasını oluşturmaktadır. Etik konusu iş hayatında vazgeçilmesi mümkün olmayan fakat aksine uygulamaya yönelik çalışmaların

¹⁴ Hitt, a.g.e., s.439.

çok az rastlanıldığı bir konudur. Etik, neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlamaya yardım eden kişisel bir değer sistemidir¹⁵. İş etiği kavramı ise, bir işletme içerisinde karar vermeye ve davranışlara rehberlik eden davranış ilkeleridir. Günümüzün rekabet ortamında, etik olmayan davranışları azaltmak ya da etik davranışları işletmeye yerleştirmek, karı arttırmak gibi bir işletme amacı olmalıdır. Böyle bir amacın gerçekleştirilmesinde en büyük rol yine üst düzey yöneticindedir.

Etik uygulamalar, çeşitli işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesinde ahlaki bir filtre görevi görürler¹⁶. Bu nedenle stratejik liderlerin organizasyonlarında etik uygulamaların davranışsal norm olarak yer aldığı etik bir örgüt kültürü yaratmaları gereklidir. Böyle bir kültürün yaratılabilmesi de bir takım faaliyetlerin yerine getirilmesine bağlıdır. Stratejik liderlerin davranış ve düşünceleriyle iyi bir örnek oluşturması, etik değerleri açık bir şekilde belirtmesi, çalışanları etik değerler konusunda eğitmesi ve son olarak da etik değerleri performans değerlemesinin bir parçası haline getirmesi örnek olarak verilebilir.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde, stratejik liderlerin yerine getirmesi gerekli uygulamalardan sonuncusunu stratejik faaliyetlerin kontrolü aşaması oluşturmaktadır. Değişen rekabet ortamının sunduğu fırsatlar, üst düzey yöneticileri işletme faaliyetlerini kontrol etmeye zorlamaktadır. Bu kontrollerin çalışanların davranış ve tutumlarını kolaylaştıran kontroller olması gereklidir. Aksi halde çalışanların yenilik ve yaratıcılıklarına ilişkin fikirlerin alınması olanaklı değildir.

Örgütsel kontroller, stratejik liderlik sürecinin son evresi olup, uygulanan stratejinin işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığını değerlendirmeyi amaçlar. Bu kontrollerin, buraya kadar anlatılan stratejik liderlik uygulamalarından bağımsız olarak düşünülmesi mümkün değildir. Stratejik liderlik, daha öncede vurgulandığı gibi yedi unsurun biraraya gelmesiyle etkili olabilen bir süreçtir. Her ne kadar bu unsurlar ayrı ayrı ele alınabilirse de 21.yüzyıl işletmelerinde stratejik liderlik, bu unsurların bir araya gelmesiyle etkili olabilecektir.

15 Jeffrey Harrison ve Caron H. St. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders** (New York: West Pub. Company, 1994), s.24.

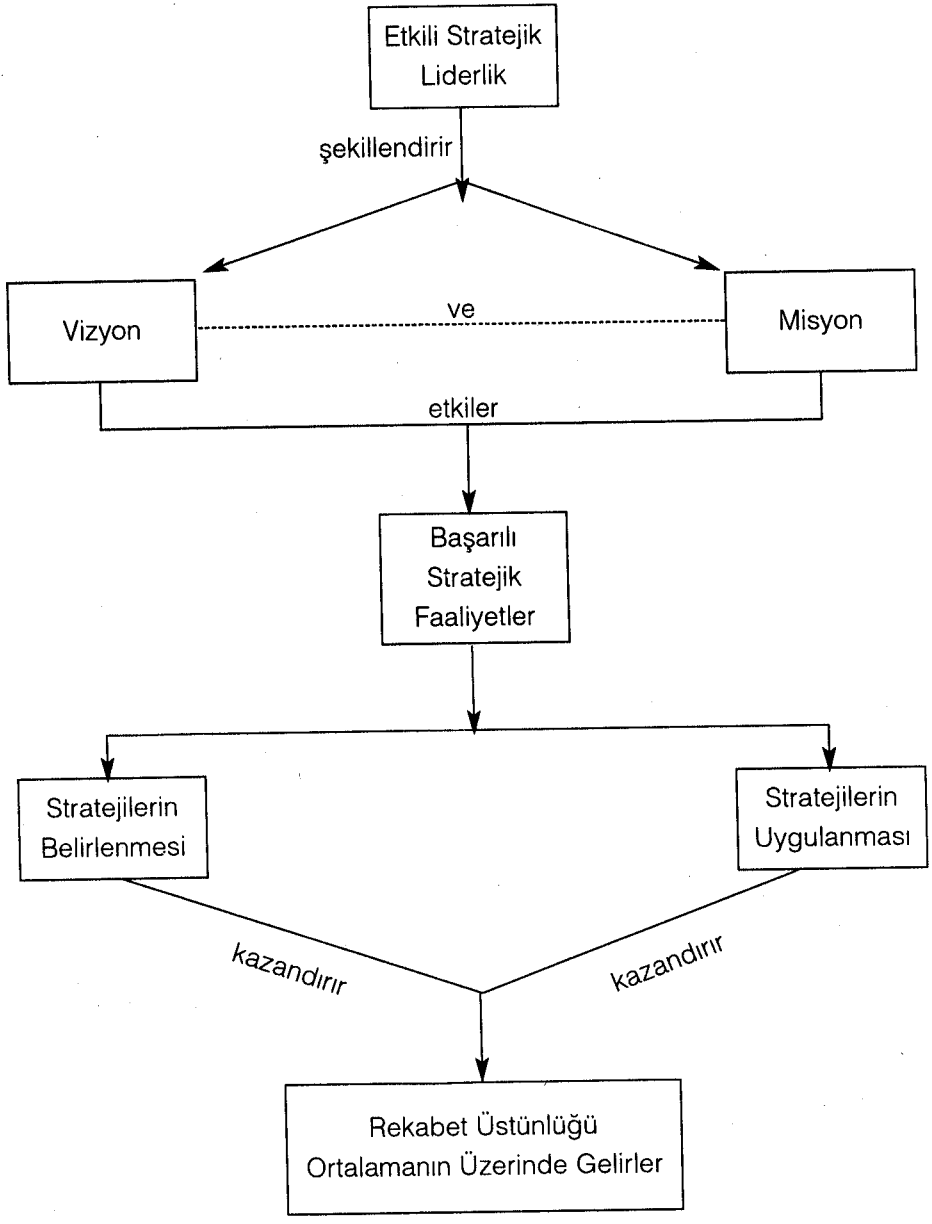
16 Duane, Ireland, ve Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21. Century: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive**, Cilt no 13, Sayı no 1, (Şubat 1999), s.52.

3. STRATEJİK YÖNETİM İLE STRATEJİK LİDERLİK ARASINDA NASIL BİR İLİŞKİ VARDIR?

Stratejik yönetim ile stratejik liderlik arasında aynı yönde artan ya da azalan bir ilişki vardır. Yukarıda anlatılan her bir stratejik liderlik uygulaması etkin bir şekilde yerine getirildiği takdirde stratejik yönetimin başarıyla yerine getirilme şansı çok yüksek olacaktır.

İlişkiye süreç açısından bakıldığında; daha öncede anlatıldığı üzere stratejik yönetim süreci üç aşamalı bir süreçten meydana gelmekteydi. Sürecin ilk aşaması, işletmenin mevcut koşullarının değerlendirildiği, iç kaynak ve kabiliyetlerinin ve dış çevrenin analiz edildiği ve sonuçta stratejilerin geliştirildiği aşamadır. Bu aşamada stratejik liderler, anlamlı ve paylaşılabılır bir vizyon geliştirme, temel yeteneklere ve kaynaklara dayalı stratejileri belirleme sorumluluklarını üstlendikleri müddetçe aşamayı etkin bir şekilde sonuçlandırabilirler. Bir başka deyişle stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik unsurlarıyla çok kolay bir şekilde tamamlanabilir ve geliştirilebilir. Örgüt yapısının, bölüm strateji ve politikalarının belirlendiği ve örgüt kültürünün gözden geçirildiği aşama ise sürecin ikinci aşamasıdır. Bu aşamada stratejik liderler, insana ve teknolojiye stratejik hedefler doğrultusunda yatırım yapmakla, değişme açık bir örgüt kültürünü yaratmakla ve etik uygulamaları yerleştirme mücadelesi vermekle süreci hızlandırabilir ve aşamanın etkililiğini arttırabilirler. Sürecin üçüncü aşaması ise seçilen strateji ile uygulama sonuçları karşılaştırıldığı aşamadır. Bu aşamada da stratejik liderler işletme faaliyetlerini değişen rekabet ortamının sunduğu fırsatlar doğrultusunda kontrol ederek süreci başarıyla tamamlayabilirler.





Şekil 5: Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: (Hitt, 1999, s.438)

Şekil 1'den de izleneceği üzere etkili stratejik liderlik aracılığıyla işletmeler stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütebilirler. Stratejik liderler olarak üst düzey yöneticiler, işletmenin vizyon ve misyonunun belirlenmesi aşamalarında yol gösterici konumundadırlar. Daha sonra bu liderler, uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırma mücadelesi vermektedirler. Belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağı konusunda karar vererek, rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde gelirlerin kazanıldığı en son noktaya ulaşmaktadırlar.

Bu yönüyle stratejik liderlik büyük ölçüde stratejik yönetim sürecinin başarısını artıran bir fonksiyona sahiptir. Bir başka deyişle her iki süreç birbirini tamamlayan ya da birbirini hızlandıran, iyi işlemediği taktirde de olumsuz sonuçlara neden olan bir özelliğe sahiptir. İki süreç birbirinden bağımsız olarak hareket edemez, sürekli etkileşim içindedirler.

Sonuç

Değişmenin sürekli ve hızlı olması işletmelerin üst düzey yöneticilerini ve ekiplerini çok sayıda önemli sorunlarla karşı karşıya bırakmakta ve stratejik yönetimi ve paralelinde stratejik liderliği zorunlu hale getirmektedir. Etkili stratejik liderlik, sürekli değişim gösteren vizyon unsurları arasında uyum sağlama, kurumun bütün üyeleri arasında iletişimi sürdürme ve üyelerin mevcut vizyona bağlılıklarını devam ettirmek için sürekli çabalar gösterilmesini gerektiren bir süreçtir. Böyle bir süreçte yer alacak olan üst düzey yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Değişen iş ortamları ve rekabet gerekleri, birçok firmanın rekabette esas aldığı stratejik varsayımları da değiştirmektedir. Değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme ve ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesi ön plana çıkacaktır.

Artık bu değişen rekabet ortamında üst düzey yöneticiler, koşulların getirdiği düzensizlikler karşısında bütün sorunlara tek başına cevap verebilmenin olanaksız olduğunu kabul etmekte, bu cevapları başkaları ile birlikte öğrenme isteğine sahip olmakta ve küresel ekonominin yarattığı belirsizliklerin örgütün alt seviyelerindeki insanları etkilediği kadar üst düzeydekileri de etkilediğini anlamaktadırlar. Bu nedenle de örgüt teorisi ve strateji alanlarında üst düzey yöneticilere odaklanmaya dönüş kaçınılmazdır.



Kaynakça

- BARRAN, B. G., HENDERSON M. V., "Strategic Leadership: A Theoretical and Operational Definition", **Journal of Instructional Psychology**, Cilt no 22, Sayı no 2, Mayıs 1995.
- BERGMANN, K., ve diğerleri, "Introducing a Grass-Roots Model of Leadership", **Strategy & Leadership**, Ekim-Kasım 1999.
- BESLER, S., İşletmelerde Stratejik Liderlik Süreci ve Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, **Doktora Tezi**, 2001.
- BETTIS, R. A., HITT M. A., "The New Competitive Landscape", **Strategic Management Journal**, Cilt no 16, Sayı no 7-19, 1995.
- DAVID, F. R., **Strategic Management** (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1997.
- DIİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayımları Dağıtım A.Ş., 1998).
- DRUCKER, P. F., **Yönetim Uygulaması** (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1995.
- FINKELSTEİN, S. ve D. C. HAMRICK, **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations** (Minneapolis: West Publishing Company, 1996.
- HUSSEY, D., **Strategic Management** (Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.
- HITT, M. A., Barbara W. Keats ve Samuel M. DeMarie, "Navigating in The New Competitive: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21st Century", **Academy of Management Executive**, Cilt no 12, Sayı no 4, 1998.
- HITT, M., ve diğerleri, "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness", **Organization Dynamics**, Cilt no 23, Sayı no 2, Bahar, 1994.
- HITT, M., Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases** (Cincinnati: South-Western College Pub.), 1999.
- IRELAND, D. ve M. A. HITT, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21. Century: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive**, Cilt no 13, Sayı no 1, Şubat 1999.
- JEFFREY H. ve C. H. St. JONH, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders** (New York: West Pub. Company), s.24, 1994.
- MINTZBERG, H. ve J. B. QUINN, **The Strategy Process :Concepts, Contexts, Cases** (New Jersey: Prentice Hall, Inc.), 1996.

- PEARCE, J. A. II ve R.B. ROBINSON, **Strategic Management Formulation, Implementation and Control** (Irwin: McGraw Hill Co. Inc.), 1997.
- PORTER, M. E., **On Competition** (Boston: Harvard Business School Publishing), 1998.
- _____, "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık 1996.
- PRAHALAD, C.K. ve G.HAMEL, "The Core Competence of The Corporation", **Harvard Business Review**, Mayıs-Haziran, 1990.
- SULLIVAN, G. R. ve M.V. HARPER, **Umut Bir Yöntem Olmaz**. Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli (İstanbul: Boyner Holding Yayınları), 1997.
- WHEELEN, T.L. ve J.D. HUNGER, **Strategic Management and Business Policy** (New York: Addison-Wesley Pub. Company), 1995.

