

## STRATEJİK YÖNETİMDE LİDERLİK FONKSİYONU

Yrd. Doç. Dr. Huriye ÇATALCA\*

### GİRİŞ

Yıllar boyunca liderlik ile ilgili araştırmalar yapılmış, liderlerin özellikleri, yönetim şekilleri, görevleri v.b.g. olaylar incelenmiştir. Bu araştırmalar sonucunda oluşturulan liderlik teorileri çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Fakat bugün önemli olan **Stratejik Yönetimde Liderlik Yaklaşımı**'dır. Stratejik yönetimde liderlik önemlidir, çünkü stratejileri uygulayabilmek için liderlere ihtiyaç vardır. Örgütlerde planlanan ve arzulanan sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farkın bir nedeni de örgüt içindeki kişiler ve ya gruplar arası güçlerin prosedürlerin dışına çıkarak düzenleyicilerin isteği dışında hareket etmeleridir. Etkin liderler belki bunu kontrol altına alamazlar, ama bu güçleri tanıyabilip etkilerini azaltabilirler. Bu çalışmada liderlik türleri ile ilgili teoriler, etkin liderlik türleri ve özellikleri, liderlik uygulamaları ele alınacaktır. Bu çerçevede liderin hangi durumlarda nasıl davranması gerektiği açıklanacaktır.

### 1. Liderlik Türleri İle İlgili Teoriler

Araştırmalar bir örgütün üyeleri arasında işbirliğini liderlerin oluşturduğunu göstermiştir. Fakat, belirli ve tek bir liderlik şekli

(\*) İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi.

yoktur (1). Liderlikle ilgili birçok teoriler olmasına rağmen liderlik süreci de açık değildir. Liderlikle ilgili bu teoriler aşağıda verilmiştir (2):

#### a. Kişisel Liderlik Teorisi:

Genellikle liderlik rolünü üstlenmede kişilikten gelen ayırddici özellikler vardır. Bu özellikler kişisel zeka, kendine güven, fiziksel büyüklük, teknik bilgi, duygusal sağlamlık v.b.g.dir. Bu özellikler sempatik veya itici kişilik türünde olabilir.

#### b. Kişilerarası Liderlik Teorisi:

Genellikle liderlik rolünü üstlenmede diğerleriyle karşılıklı ilişkilerin durumunda ayırddici özellikler vardır. Bu durumlar görünüşteki dostluktan ve saygıdan içteki şüphe ve güvensizliğe, katı tarafsızlığa kadar uzanır. Kişilerarası liderlik türü bu durumlardan çıkan sonuçlara göre bu kişiler sömürücü, yardımsever, danışmacı veya katılımcı olabilir.

#### c. Pozisyonel Liderlik Teorisi:

Genellikle liderlik rolünü üstlenmede bir örgütün yapısı ve sistemlerini kullanma yeteneğinde ayırddici özellikler vardır. Yapı ve sistemler takii ki otorite hiyerarşisinde ve motivasyonel sürecin ödülllerinde ve cezalarında nispi pozisyonlar sağlar. Bu teoride örgütün liderlik türü baskıcı olmadan emredici olmaya ve teşvik edici olmaya kadar uzanabilir.

#### d. Sosyal Liderlik Teorisi:

Bir örgütün alt grupları arasındaki güç ilişkilerini kullanma yeteneğinde ayırddici özellikler vardır. Koalisyonlarda alt gruplar yürütme gücüne sahip olabilir ve organizasyonun bozulmasına neden olabilirler. Burada sosyal liderlik türü politik olmadan politik olmamaya kadar uzanır.

- 
- (1) Robert G. Murdick ve diğerleri, **Business Policy: A Framework for Analysis**, 4.Bası, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1984, s. 240. La Rue T. Hosmer, **Strategic Management, Text and Cases on Business Policy**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, s. 664.
  - (2) La Rue T. Hosmer, a.g.e., s.664-666.

Liderlik karmaşık bir fenomendir. Kişisel özelliklerin birçoğunun, kişilerarası yeteneğin durumunun, örgütsel süreçlerin kullanımının ve politik alt grupların idare edilmesinin bütün liderlik rollerinde var olduğu ve liderlik türlerinin kişisel, kişilerarası, pozisyonel ve sosyal alternatiflerin bir karışımı olduğu görülmektedir (3).

Liderlik türü ile ilgili teoriler açıklandıktan sonra örgütün lideri olan yönetici ve etkin bir yöneticinin özellikleri ele alınacaktır.

## 2. Örgütün Lideri Olarak Yönetici

Üst düzey yöneticilerin faaliyeti yönetim fonksiyonlarını yerine getirmektir. Bunlar; yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme v.b.g. dir (4). Bunun yanında kişilerarası ve çevreyle ilişkileri düzenler, astlarını eğitir ve değerler (5). Tepe yöneticilerin diğer bir fonksiyonu da stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim tepe yöneticinin temel ve sorumluluğunda olan bir fonksiyonudur (6). Bunun yanında tepe yönetici iyi bir lider olmalıdır.

Tepe yönetici bir örgütün lideri olarak örgütün başarısında sorumluluğa sahiptir (7). Yönetici örgütün diğer üyelerinin çaba ve faaliyetlerini örgüt hedeflerine ulaşmaya doğru yönlendirmelidir (8). Etkili bir liderin örgütün diğer üyelerini nasıl harekete geçireceğini ve onları nasıl cesaretlendireceğini bilmesi gerekir. Yönetici bir lider olarak o kişilerin davranış ve fikirlerine etki etme yeteneğine sahip olmalıdır. Liderin stili ne olursa olsun karakteri, morali, ahlaki değerleri ve kişisel davranışlarıyla diğer kişilerin beklentilerine cevap vermelidir (9).

Örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel bir yapı geliştirme, kaynakları gerekli yerlere tahsis etme ve fonksiyonel alanlarla

(3) La Rue T. Hosmer, a.g.e., s. 665.

(4) Robert Mc Glashan ve Timothy Singleton, **Strategic Management**, Merrill Publishing Company, Columbus, 1987, s. 2.

(5) Robert Mc Glashan ve Timothy Singleton, a.g.e., s. 4.

(6) Robert Mc Glashan ve Timothy Singleton, a.g.e., s. 5.

(7) Arthur A. Thompson, Jr. ve A.J. Strickland, **Strategy and Policy Concepts and Cases**, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1978, s. 20. Robert Mc Glashan ve Timothy Singleton, a.g.e., s. 2.

(8) La Rue Hosmer, a.g.e., s. 662.

(9) Arthur A. Thompson, Jr. ve A.J. Strickland, a.g.e., s. 21.

İlgili stratejileri ve politikaları geliştirme önemlidir. Fakat bunlar kadar önemli olan bir diğer nokta da örgüt liderinin yeteneği ve becerileridir (10). Bir örgütün yönetiminin etkinliği örgüt hedeflerine ulaşmada gösterdiği başarı veya başarısızlıkla ölçülür. Bu hedeflere ulaşmada yöneticinin yani liderin rolü büyüktür. Etkili yöneticiler çevrelerinde olan herşeyin farkındadır (11). Bununla birlikte bir alanda başarılı olan yönetici diğer bir alanda başarılı olmayabilir. İşletmenin bir fonksiyonel alanında başarılı olmuş bir yönetici diğer bir alana yeni sorumluluklarla transfer edildiğinde başarısız olabilmektedir. Bu başarısızlık teknolojik beceri eksikliğinden değil, yeni duruma adapte olma yeteneğinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin liderlik stili yeni duruma uygun değildir. Basit, fakat önemli olan bu fark başarı ve etkili liderlik arasındaki bu noktada oluşmaktadır. İyi bir lider her duruma kolay adapte olabilir.

Bir liderin etkili ve başarılı olup olmamasında kişilik yapısının etkisi de büyüktür. Görevlerini yapmaları için astlarını zorlayan bir lider işi yaptırabilir, fakat, astlar arasında huzursuzluk ve dargınlık yaratır. Etkili bir lider ise astlarının morallerini korurken görevde başarıya ulaşır. Astları görevlerini seve seve yaparlar ve uzun dönemli başarı ortamı yaratılır. Tepe yöneticinin üyelerin gönüllü katılımını sağlamak için iyi bir lider olması gerekir, çünkü, örgütler bireylerin bir karışımıdır ve bu bireylerin davranışsal özellikleri veya davranış boyutları farklıdır. Bu özellikler kişilerarası özellikleri (formelden informele), bireysel yönelmeleri, risk almayı (düşükten yükseğe), zaman oryantasyonunu (kısadan uzuna), hedef oryantasyonunu (şirketten bireysele), belirsizliğe karşı sabrı (toleransı) ve problem çözme tarzını (sezgiselden analitiğe) kapsar (12).

Lider çevredeki fırsat ve ödülleri kendi yaratmalıdır. Her astının diğerinden farklı yapıda olduğunu bilmek zorundadır. Ayrıca başarının, yetenekler ve motivasyonun bir fonksiyonu olduğunu bilmelidir (13). Örgütsel başarıda kritik konu sadece tepe yö-

---

(10) Lloyd L. Byars, **Strategic Management Planning and Implementation Concept and Cases**, Harper and Row, Publisher, New York, 1984, s. 212.

(11) Robert G. Murdick ve diğerleri, a.g.e., s. 240.

(12) La Rue T. Hosmer, a.g.e., s. 668.

(13) Robert G. Murdick ve diğerleri, a.g.e., s. 243.

neticinin davranışı değildir. Aynı zamanda örgüt içi karşılaştırmalı stratejinin seçimi, o stratejiyi yürütmek için yapı ve sistemlerin dizaynı ve gönüllü üyelik katılımını sağlamak da önemlidir (14).

**a. Etkin tepe yöneticilerinin özellikleri:**

- (1) Akıllı olmalıdır: Farklı kaynaklardan gelen bilgileri süzebilme ve sentez edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Karar verirken kararını bu bilgilere dayandırmalıdır. Zaman ve enerjisini bu tür faaliyetlere harcamalıdır. Etkin bir yönetici iyi haberleşebilmeli ve mesajları doğru olarak algılayabilmelidir. Aldıkları mesajların önemli kısımlarını anlayabilmek için dinlemesini bilmeli veya iyi okumalıdır. Çünkü haberleşmenin kalitesi haberleşmenin sözsüz olan kısmını sezmeye dayanır. Belki de mesajın en önemli parçası budur (15).
- (2) İş ile ilgili genel bilgiye sahip olmalıdır: Etkin bir yöneticinin temel özelliği işle ilgili hem genel hem de özel bilgiye sahip olmasıdır. İşle ilgili genel bilgiler finans, muhasebe, pazarlama, yönetim, iktisat, kantitatif karar araçları ve yönetim bilgi sistemlerini içerir (16). Ayrıca davranış bilimleri, tarih ve literatür izleme de işle ilgili genel bilgiler arasına katılabilir. Bu genel bilgiler tepe yöneticiye örgüt içindeki çeşitli fonksiyonel alanları anlama yeteneği verebilir. Bundan başka dış çevreyi anlamasına ve bu çevredeki anahtar kişilerle haberleşmesine, dış çevredeki değişimlerle ilgili stratejiler geliştirmesine de yardım edebilir (17).
- (3) İş ile ilgili özel bilgiye sahip olmalıdır: Tepe yönetici örgütün ve örgüt içindeki grupların değerlerini, normlarını ve beklentilerini, gücün kimin elinde olduğunu ve

---

(14) La Rue T. Hosmer, a.g.e., s. 666.

(15) Robert Mc Glashan ve Timothy Singleton, a.g.e., s. 7.  
T. Ballard Morton, "Leadership", **Business Horizons**, Cilt: 33, No: 6, Kasım - Aralık 1990, s. 4.

(16) Andrea van der Merwe ve Sandra van der Merwe, "Strategic Leadership and the Chief Executive", **Long Range Planning**, Cilt: 18, No: 1, Şubat 1985, s. 102.

(17) Robert Mc Glashan ve Timothy Singleton, a.g.e., s. 7.

ne kadar güce sahip olduklarını bilme ihtiyacıdır. İşle ilgili genel bilginin fazla olması arzu edilirse de özel bilgi yönetsel etkinlik için daha önemlidir. Yönetici genelci olmalıdır, yani birçok fonksiyonel alan hakkında bilgi sahibi olmalıdır, fakat, pazarlık ve müzakerelerde etkili olması açısından örgüt hakkında özel bilgiye sahip olması önemlidir.

- (4) Yönetme için motivasyona sahip olmalıdır: Etkin yöneticilerin yönetmek için motivasyona veya yönetsel rollerini başarabilmek için isteğe ihtiyaçları vardır.

### 3. Etkin Liderlik Türleri ve Özellikleri

Araştırmalar etkin liderliğin duruma göre değiştiğini göstermiştir. Aşağıda her durum için hangi liderlik türünün başarılı olabileceği ve etkin liderlerin özellikleri verilmiştir (18):

- a. Riskin yüksek ve başarısızlığın olası olduğu bir kriz durumunda «otoriter liderlik» türü en iyi ve en fazla etkili olabilir.
- b. Çalışanların olumlu yardımında bulunmadığı durumlarda «otoriter liderlik» etkili olmaktadır.
- c. Tekdüze prosedürlerin izlendiği yerlerde «bürokrat» tipi liderlik en iyisidir.
- d. Çalışanlar yeterli derecede yaratıcı katkıda bulunmayı başardıklarında ve çeşitli karmaşık görevleri aynı anda yapabildiklerinde «danışman» türde liderlik genellikle uygun olmaktadır.
- e. Gösterilen liderlik türü izleyicilerin davranışlarının uygunluğunun bir fonksiyonu olabilir. Yani izleyicilerin davranışları ne kadar olgunsa liderlik şekli de o kadar «danışman» türde olacaktır.
- f. Etkin liderler informel grupları ve onların liderlerini tanır. Bu gruplarla iletişim kurarak ve güvenilir geribeslemeler elde ederek çalışırlar.

---

(18) Robert G. Murdick ve diğerleri, a.g.e., s. 243-245.

- g. Etkin liderlik, liderlik rolünü güçlendirmek için sık sık yüzyüze temasa gerek duyar.
- h. Etkin liderler yüksek üretim standartları oluştururlar, fakat bu standartlar doğru ve ulaşılabilir. Çalışanlar kaliteli çalışmanın hakkının verileceğini ve ödüllendirileceğini bilirler. Etkin liderler yüksek performansı överler.
1. Etkin liderler güvenilir ve dürüsttür. Kendi prestijlerini kaybetseler bile sözleri senettir. Haklı olduklarını düşündüğü zaman çalışanları için ayağa kalkmaya gönüllü olan bir yapıya sahiptirler ve bu yüzden çalışanların saygısını kazanırlar. Hatalı oldukları zaman hatalarını kabul ederler. Yenilikleri över, başarısızlıkları hayatın bir parçası olarak görürler (19).
- i. Kötü yöneticiler asla astlarını ellerinde tutamazlar.

#### 4. Stratejik Liderliği Belirleme

Örgütte lider durumundaki kimse stratejik yönetim sürecinden sorumludur. Yönetim sürecinin örgüt üyeleri tarafından tamamlanmasını sağlamalıdır. Yönetici liderlik niteliğine sahip değilse örgütün diğer üyelerinin sadece hareketlerini etkileyebilir, eğer aynı zamanda da iyi bir liderse o kişilerin davranış ve düşüncelerini de etkileyebilir. Liderlik bir örgüt üyesine «yapacağım çünkü senin haklı olduğuna inanıyorum» dedirtebildiği gibi «senin haksız olduğunu bildiğim halde yapacağım» da dedirtebilir. İsteklilik ve isteksizlik arasındaki fark genellikle örgütün başarı ve başarısızlığı arasındaki farktır (20). Başarılı bir lider örgüt üyelerine işi istekle yaptırmasını bilir.

Bir örgütte bireylerin strateji oluşumu ve uygulaması için çabalarını sağlamak ve onların fikir ve davranışlarını etkilemek zor bir görevdir. Strateji seçimi koordineli bir grup çalışmasının sonucu olmalıdır. Çünkü bir tek kişinin stratejiyi belirleme için gerekli bilgisi ve zamanı yoktur grubun uyumlu çalışmasını sağlamak, grup içindeki farklı kişilik yapılarının, davranışlarının ve pozisyonel seviye farklılıklarından doğan farklı bakış açılarının

(19) *California Management Review*, Kış 1991, Cilt: 3, No: 2, s. 15-17.

(20) La Rue T. Hosmer, a.g.e., s. 664.

bütünleştirilmesini sağlamak liderin sorumluluğundadır. Yani, örgüt üyeleri arasında yönetim ve amaç duyarlılığı yaratmalıdır.

Yönetsel stratejide amaç, açık sistemde meydana gelen ilişkileri analiz ederek karara varmaktır. İşletme stratejisi işletmenin genel amaçlarına hizmet etmelidir (21). Ayrıca, strateji çevredeki risk ve fırsatları değerlendirmeli, örgütün tüm kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda tahsis etmeli ve çalıştırmalıdır. Bütün bunlar dinamik ve devamlı değişen bir çevrede yapılmaktadır. Böyle bir çevre içindeki örgütün üyelerini cesaretlendirmek ve harekete geçirmek stratejik liderin görevidir.

## 5. Stratejik Liderlik Uygulaması

Stratejileri uygulamada liderin önemi birçok örgütte bilinmektedir. Bir şirket strateji değiştirdiğinde stratejiye ulaşma sorumluluğunda olan yöneticilerin liderlik tarzlarını düşünmek zorundadır. Etkin liderlik strateji uygulamada kritik bir elemandır (22).

### a. Liderin seçimi veya atanması

Liderlik uygulamasının ilk basamağı firma veya stratejik iş biriminin seçtiği strateji için doğru pozisyonlara doğru stratejistleri yerleştirmektir (23).

Liderlik uygulamasıyla ilgili olarak şu sorular sorulmalıdır:

- (1) Halihazırdaki liderlik pozisyonlarını kim tutmaktadır?
- (2) Bunlar stratejinin iyi yönetilmesini sağlayacak özelliklere sahip midir?
- (3) Kim ne tür görevleri üstlenmelidir?

Liderlik uygulamasının incelenmesinde bir de şu soru önemlidir: Stratejist yeni stratejiyi uygulamak için doğru eğitim, yetenek, deneyim ve kişiliğe sahip midir? Örneğin, bir firma durgun bir endüstride tek bir ürün üretirken birden fazla ürün üreterek

---

(21) Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Bası, Küre Ajans, İstanbul, 1990, s. 9.

(22) Lloyd L. Byars, a.g.e., s. 212.

(23) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw-Hill Book Company, Singapore, 1988, s. 353.



çeşitlenme ve farklılaşma stratejisi uygulamaya karar verirse veya belirli yeni teknikleri kullanmaya başlarsa stratejistlerin bu konuda eğitilmiş, deneyimli ve yetenekli olmaları gerekir. Yeni duruma uyulmasında başarı sağlayamayan tepe yöneticilerin yerlerinin değiştirilmesi söz konusu olabilir. Eğer strateji ile yöneticiler arasında uyum sağlanamazsa şirket ciddi problemlerle karşılaşabilir.

## b. Stil ve iklim

Liderlik stili, liderlik uygulamasının en can alıcı safhasıdır (24). Liderlik uygulamasının bu safhası ile ilgili olarak şu sorular sorulabilir:

- (1) Stratejist bölümü etkin bir şekilde yönetebilir mi ve stiliyle astlarıyla, üstleriyle ve arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilir mi?
- (2) Yeni strateji uygulamak gerekirse stratejist liderlik stili değişirebilir mi?
- (3) Stratejist strateji için gerekli iklim ve kültür geliştirebilir mi?

Stratejinin gerekli yönetsel değerler iklim ve liderlik stiliyle güçlendirilmiş olması gerekir. Liderlik stili stratejistin otorite delege etmeyi ne kadar istediğini ve uygun kontrol tür ve seviyelerini nasıl oluşturduğunu etkiler. Lider görevi yerine getirmeye yardımcı olacak bir iklim oluşturmaktan sorumludur. Burada iklimden kastedilen liderin doğası, motivasyonu, karar, haberleşme ve kontrol süreci ile örgüt kültürünü geliştirmedir.

İklimin bir unsuru olan liderin doğası ile ilgili olarak şu sorular sorulmaktadır (25):

- (1) Üstler astlarına ne ölçüde güvenir? (Hiç-Tamamen)
- (2) Üstler astlarını görevle ilgili önemli konularda tartışma serbestisine ne ölçüde cesaretlendirici olarak davranırlar? (Hiç tartışılmaz-Herşey tartışılır)
- (3) Üstler ne ölçüde astlarından fikir ve düşüncelerini almaya çalışırlar ve onları ne ölçüde yapıcı olarak kullanırlar? (Asla-Nadiren-Daima)

(24) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s. 356.

(25) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s. 357.

İklimin bir unsuru olan motivasyonla ilgili olarak şu sorular sorulmaktadır (26):

- (1) Ne tür güdüler kullanılmaktadır? (Korku-Tehdit-Ceza Parasal ödüller-Parasal olmayan ödüller)
- (2) Amaçlara ulaşmak için farklı yönetsel kademelere ne kadar yetki ve sorumluluk dağıtılır? (Bazı kademelerde hiç dağıtılmaz-Her kademede yüksek ölçüde dağıtılır)
- (3) Takım çalışması duygusu ne ölçüde vardır? (Hiç yok-Zarar verici ölçüde rekabet var-Büyük ölçüde işbirliği ve bağlılık var)
- (4) Birbirini etkilemelerin ortaya çıkması nasıl olmaktadır? (Birbirini etkileme az-Birbirini etkileme güvene dayalı ve arkadaşça)

İklimin bir unsuru olan karar süreci ile ilgili olarak şu sorular sorulmaktadır (27):

- (1) Kararlar hangi seviyede hazırlanır? (Kararlar büyük ölçüde tepede verilir-Karar otoritesi ve yetkisi merkezkaçtır)
- (2) Karar vericiler alt kademelerdeki problemlerin ne ölçüde farkındadırlar? (Hiç farkında değiller-Tamamen farkındalar)
- (3) Karar vermede teknik bilgi ve uzmanlık bilgisi ne ölçüde kullanılmaktadır? (Hiç kullanılmaz-Büyük ölçüde kullanılır)
- (4) İşyerleriyle ilgili kararlarda astların ne ölçüde katılımı vardır? (Hiç katılımları yoktur-Yüksek katılımları vardır?)

İklimin bir unsuru olan haberleşme süreci ile ilgili olarak şu sorular sorulmaktadır (28):

- (1) Emirlerin yayınlanması ve hedeflerin belirlenmesi ne şekilde olur? (Emirler yukarıdan yayınlanır-Hedefler grup katılımıyla oluşturulur)

---

(26) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s. 357.

(27) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s. 357.

(28) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s. 357-358.

- (2) Haberleşme nasıl ortaya çıkar? (Formel olarak yazılı-İnformel olarak sözlü)
- (3) Haberleşme akışı nasıldır? (Yukarıdan aşağıya-yatay-aşağıdan yukarıya)

İklimin bir unsuru olan kontrol süreci ile ilgili olarak şu sorular sorulmaktadır (29):

- (1) Gözden geçirme ve kontrol nerede yoğunlaşmıştır? (Büyük ölçüde tepede yoğunlaşmıştır-Kontrol için sorumluluk yayılmıştır)
- (2) Kontrol ve standartların ölçüsü nedir? (Düşük-Sıkı)
- (3) Rehberlik için kullanılan kontrol verilerinin kullanılma derecesi nedir? (Veriler politika belirlemek için kullanılır-problem çözme için kullanılır)

Son olarak, örgütsel kültür de liderin görevine yardımcı olacak iklimi geliştirmesinde etkilidir. Kültür birliği; ideolojileri belirleyerek ve davranış özellikleri yaratarak işletmede alınan kararları etkiler.

## SONUÇ

Liderlik türleri ile ilgili teorilere ve liderlerin özelliklerine bakılarak çok çeşitli lider tipleri olduğu söylenebilir. Stratejik yönetimde önemli olan liderin hangi tür liderlik özelliklerini taşıdığı değil, içinde bulunduğu duruma uygun liderlik davranışında bulunup bulunmadığıdır. Yani lider değişen çevre koşullarına uygun olarak liderlik stilini değiştirebiliyorsa ve astlarını yeni hedeflere doğru yönltebiliyorsa ve bunun için gerekli iklimi yaratabilirse o liderin etkinliğinden söz edilebilir. En iyi denilecek tek bir liderlik stili bulunmamaktadır. Her durum için farklı liderlik stili en iyi olabilmektedir. Önemli olan yönetici pozisyonundaki liderin içinde bulunduğu durumun farkına varıp davranışlarını buna göre ayarlamasıdır. Çünkü, işletmenin her strateji değişikliğinde liderini değiştirmesine olanak yoktur, işletme için önemli olan ileri görüşlü, çevredeki fırsat ve engelleri önceden görebilen ve değerlendirebilen, çalışanlar üzerinde motivasyonel etkisi olan bir lideri seçmektir.

---

(29) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s. 358.

## KAYNAKÇA

- Andrea van der Merwe ve Sandra van der Merwe : «Strategic Leadership and the Chief Executive», **Long Range Planning**, Cilt 18, No. 1, Şubat 1985.
- Arthur A. Thompson, Jr. ve A. J. Strickland : **Strategy and Policy Concepts and Cases**, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1987.
- Erol Eren : **Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Bası, Küre Ajans, İstanbul, 1990.
- La Rue T. Hosmer : **Strategic Management, Text and Cases on Business Policy**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
- Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw - Hill Book Company, Singapore, 1988.
- Lloyd L. Byars, **Strategic Management Planning and Implementation Concept and Cases**, Harper and Row Publisher, New York, 1984.
- Robert G. Murdick ve diğerleri, **Business Policy: A Framework for Analysis**, 4. Bası, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1984.
- Robert McGlashan ve Timothy Singleton, **Strategic Management**, Merrill Publishing Company, Columbus, 1987.
- T. Ballard Morton, "Leadership", **Business Horizons**, Cilt 33, No. 6, Kasım - Aralık, 1990.
- Tom Peters, "Get Innovative or Get Dead", **California Management Review**, Cilt 33, No. 2, Kış 1991.