

ÖRGÜTLERDE STRATEJİK LİDERLİK VE ÖZELLİKLERİ*

Özgür UĞURLUOĞLU**
Yusuf ÇELİK***

ÖZET

Stratejik liderlik stratejik yönetim sürecinin önemli bileşenlerinden birisidir. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlerin dönüştürücü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanılmaktadır. Dönüştürücü liderlik, liderler çalışanlarının görüşlerine önem verip cesaretlendirdiklerinde, çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına doğru hareket ettirdiklerinde ortaya çıkar. Yönetsel liderlik varolan istikrar ve düzenin korunmasını gerektirmektedir. Etik liderlik örgütlerde etiği yerleştirmek için kullanılan önemli bir metottur. Politik liderlik, çalışanları etkin bir biçimde anlayabilme ve bu bilgiyi örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme sürecinde kullanabilme becerisidir. Bu stratejik liderlik özelliklerinin bileşimi, çok farklı koşullarda ve belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda yöneticilere başarılı olma imkânı verecektir. Bu çalışmada, stratejik liderlik kavramı, önemi ve dört önemli stratejik liderlik özelliği tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, stratejik liderlik, stratejik yönetim, dönüştürücü liderlik

Strategic Leadership and Characteristics in Organizations

ABSTRACT

Strategic leadership is one of the major components of strategic management process. Strategic leadership is defined as a person's ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically and work with others to initiate changes that create a viable future for the organization. It is believed that strategic leaders must

* Bu makale 05.05.2009 tarihinde dergiye gönderilmiş, 21.12.2009 tarihinde yayınlanmak üzere kabul edilmiştir.

** Öğr. Gör. Dr. Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sağlık İdaresi Bölümü

*** Prof. Dr. Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sağlık İdaresi Bölümü

exercise the four significant strategic leadership characteristics named as transformational, managerial, ethical and political. Transformational leadership occurs when leaders broaden and encourage the interest of their employees, when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good group. Managerial leadership necessitates to maintain existing stability and order. Ethical leadership is considerable method by which organizations instill ethics. Political leadership is the ability to understand employees effectively and use such knowledge to influence others to reach organizational objectives. The combination of these strategic leadership characteristics enables managers to be successful in many different context and under condition of ambiguity. In this study, strategic leadership concept and its importance, and four major strategic leadership charecteristics were discussed.

Keywords: Leadership, strategic leadership, strategic management, transformational leadership

I. GİRİŞ

Liderlik etkileyici bir sosyal fenomen olarak, coğrafya, kültür ve milliyete bakmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır. Antik Çin ve Yunan liderleri nasihat alınabilecek filozoflar olarak görülmüşler, Mısırlılar liderlerine belirli tanrısal özellikler atfetmişler ve Homer ve Machiavelli gibi ünlü yazarlar başarılı liderlerin zeki ve ustalıklı stratejilerini belgelemişlerdir. Tarih genellikle ünlü liderlerin yaşamları yoluyla kaydedilmiştir (Howell ve Costley 2006). Niçin birtakım liderler çevresine böylesine büyük istek ve şevk yayabilmiştir? Bazı liderler nasıl büyük imparatorluklar inşa etmişlerdir? Neden bazı liderler oldukça sıradan insanları büyük bir güçle harekete geçirebilmiştir? Liderlikle ilgili sorular uzunca bir süre spekülasyon konusu olmuş, fakat yirminci yüzyılla birlikte liderlik bilimsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Pek çok araştırmanın odağında liderin etkililiğinin belirleyicileri yer almıştır. Sosyal bilimciler bir liderin, izleyenleri (followers) ve ulaşılması hedeflenen grup amaçları üzerinde nasıl etkili olacağını belirleyen özellikler, yetenekler, davranışlar, güç kaynakları ve durumsal koşulları keşfetmeye çabalamışlardır (Yukl 2002). Liderlik, diğer pek çok konu ile kıyaslandığında muhtemelen hakkında daha fazla yazılan, araştırılan ve tartışılan bir konu olmuştur. Yine de, kendisine gösterilen bu büyük ilgiye karşın, liderlik hala tam olarak açıklanamayan bir kavram olarak kalmıştır (Luthans 1981). Hakkında yapılan binlerce araştırma liderliğin ne olduğu ya da ne olmadığı ile ilgili önemli bilgiler vermektedir, fakat hakkında hala pek çok bilinmeyen bulunmaktadır (Ivancevich ve Matteson 2002).

Stogdill'e (1974) göre, neredeyse liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Yukl'a (2002) göre de araştırmacılar genellikle kendi bireysel bakış açılarına ve en çok ilgilerini çeken fenomenin özelliklerine göre liderliği tanımlamaktadırlar. Liderlerin konularındaki farklılıklar da oldukça fazla sayıda liderlik tanımına yol açmaktadır. Bazı liderlik tanımları liderin karakteristiklerine, bazıları liderin davranışına ve bazıları da çıktılar ve sonuçlara odaklı olabilmektedir (Ivancevich ve Matteson 2002).

İnsanların sosyal gruplar olarak ilk kez bir araya geldikleri zamanlardan bu yana liderler var olmasına karşın, liderin ne anlama geldiğini ortaya koyan açıklamalar zaman içerisinde değişim göstermiştir (Gelatt 2002). Liderlik için birkaç farklı teorik temel bulunmaktadır. Bunlardan ilki lider olarak doğulacağını vurgulayan Büyük Adamlar Teorisi'dir. Büyük Adamlar Teorisi, bazı bireylerin tarihin herhangi bir periyodunda lider olmalarına imkân verecek bazı özellikler ile doğdukları varsayımına dayanmaktadır. Büyük Adamlar Teorisi, liderlik için daha gerçekçi bir özellik yaklaşımına yol açmış ve zaman içerisinde Özellikler Teorisi'ne dönüşmüştür. Bu teoride liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir. Dikkatler liderlerin sahip oldukları evrensel özelliklerin araştırılmasına çevrilmiştir (Luthans 1981). Bu teorinin başarılı liderlik özelliklerini tanımlamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, diğer bazı değişkenleri özellikle de liderin davranış ve eylemlerini araştırmaya başlamışlardır. Böylece Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır (Griffin 2002). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur (Koçel 2001).

Özellikler ve Davranışsal liderlik yaklaşımlarını kullanan araştırmacılar etkili liderliğin, örgütsel kültür, görevlerin doğası ve yönetsel değer ve deneyimler gibi pek çok değişkene bağlı olabileceğini ortaya koymuşlardır. Fakat hiçbir özellik tüm etkili liderler için müşterek değildir ve hiçbir davranış tüm durumlarda etkili değildir. Bu sebeple araştırmacılar belirli bir liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumsal faktörleri incelemeye çalışmışlar ve Durumsallık Teorisi ortaya çıkmıştır (Stoner ve Freeman 1989). Durumsallık teorisinin temel varsayımı, uygun liderin davranışının durumdan duruma değişeceği yönündedir. Durumsallık teorisinin amacı ise, kilit durumsal

faktörleri tanımlamak ve uygun lider davranışını belirlemek için birbirlerini nasıl etkilediklerini açıkça belirtmektir (Griffin 2002).

Günümüzde işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet, firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için pek çok farklı rolü oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren 2000).

Dolayısıyla liderliğin zamanla farklı formlara girdiği ve günümüzde kendine itaat bekleyen, örgütsel amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşmak için planlar geliştiren geleneksel liderlik tarzının ötesine geçildiği söylenebilir (Gelatt 2002). Örgütsel etkililiğin öneminden dolayı liderlik gelişmeye ve yeni araştırmalara konu olmaya devam etmektedir (Griffin 2002). Bu çalışmanın amacı, liderlik teorileri içerisinde stratejik liderliğin yerini belirlemek, stratejik liderlik kavramını tanımlayıp stratejik yönetim süreci içerisindeki önemini ortaya koymak ve stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri ifade etmektir. Bu çerçevede, stratejik liderlik kavramı ve stratejik liderlik özellikleri ile ilgili temel varsayımlar, anahtar kavramlar ve çalışmalar farklı kaynaklardan ele alınarak tartışılmaya çalışılmıştır.

II. STRATEJİK LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI

1960'lar ve 1970'lerin başlarında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve koşullar, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktılarının temel belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin iç ve dış çevresinin etkisi ile kıyaslandığında, yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir beceriye sahip olduklarına inanılmıştır (Ireland ve Hitt 2005). Ayrıca 1950'li ve 1980'li yıllar arasındaki liderlik literatürü de örgütlerdeki amir ve orta düzey yöneticiler ile ilgilenmiştir (Yukl 2002). 1980'lerden sonra ise, liderlik araştırmaları yenilik ve değişime uğramış, özellikle 1980'lerin ortalarından sonra değişim, yönetsel (supervisory) liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına ve üst düzey yöneticilere doğru gerçekleşmiştir (Boal ve Hooijberg 2000; Yukl 2002).

Liderlik araştırmalarının vurgusundaki bu değişimin, ilk önce Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisi'nde (Upper Echelon Theory) ortaya çıktığı söylenebilir. Hambrick ve Mason'a (1984) göre, üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını da etkilemektedir. Stratejik liderlik teorisi Üst Kademe Teorisi'nden çıkmış ve gelişmiştir (Boal ve Hooijberg 2000; Vera ve Crossan 2004).

Stratejik liderlik teorisi, örgütleri üst düzey yöneticilerin, özellikle CEO (Chief Executive Officer)'ların, bir yansıması olarak görmüştür. Çok sayıda CEO stratejik liderlik sorumluluklarını tek başlarına kabullenmişlerdir. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon seçmek ve bu vizyona ulaşmak için şartları yaratmaktır. Özellikle bu seçimler finansal başarılar ile sonuçlandığında, kilit stratejik liderler şirketlerin kahramanları olarak tanınmışlardır. Fakat 21. yüzyılın getirdiği küreselleşme ile birlikte örgütlerin içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir çevre koşulları çarpıcı şekilde değişmiştir. Geçmiş yüzyılda endüstrilerdeki değişim doğrusal olarak gerçekleşirken, önemli rakipler de küresel değil genellikle yereldir. Küresel ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgütün yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesini engellemiş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır. Tablo 1, 20. yüzyıl ve 21. yüzyıl etkili stratejik liderlik uygulamaları arasındaki önemli farklılıkları işaret etmektedir (Ireland ve Hitt 2005).

Stratejik liderlik örgütün tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanmakta, fakat yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini, örgüt içerisindeki baskın koalisyonları (Boal ve Hooijberg 2000), yönetim kurulu üyeleri ve bölüm genel yöneticileri gibi üyelerini de kapsamaktadır (Hitt et al. 2007). Örgütlerde stratejik liderlik işletmenin geleceğini yaratmada sorumluluk sahibi farklı bireyler arasında dağıtılır. Burada özellikle üst yönetim ekipleri önemli bir rol üstlenmektedir. Üst yönetim ekipleri yöneticilerden oluşan küçük gruplardır (3 ile 10 kişi arası). Küresel ekonomi ve günümüzün yeni rekabetçi yapısı, üst yönetim ekipleri tarafından oluşturulacak ortak bir akıl, stratejik liderlik uygulamaları için gerekli kılmaktadır. Üst yönetim ekipleri özellikle heterojen bir grup oluşturmalı ve üyeleri farklı bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. CEO'lar bu farklı bilgi ve becerileri örgütü başarıyla yönetmek için kullanacaklardır (Ireland ve Hitt 2005). Fakat elbette etkili stratejik liderlik ile ilgili temel

sorumluluk tepede, özellikle CEO'larda kalacaktır (Hitt et al. 2007; Swayne et al. 2006).

Tablo 1: Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. yüzyıl uygulamaları	21. yüzyıl uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır

Kaynak: Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, 19(4), 63-74.

III. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDEKİ YERİ

Ireland ve Hitt (2005) tarafından stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, stratejik liderlik süreçlerinin rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi güç olduğunda firma rekabetçi bir avantaj elde etmiş olur. Bir firmanın küresel ekonominin güçlükleriyle karşı karşıya kaldığında, etkili stratejik liderlik

olmaksızın üst düzey ve hatta tatmin edici bir performans elde etme olasılığı oldukça azalacaktır.

Rowe (2001) ise stratejik liderliği kısa dönemli finansal istikrarı korurken, uzun dönemde varlığı sürdürülebilirliği artıracak günlük kararları istemli olarak almaları için diğerlerini etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım Ireland ve Hitt'in (2005) tanımından, isteyerek karar verme fikri ve gelecek kadar şimdikiye de odaklanması bakımından farklılaşmaktadır. Rowe'a (2001) göre yöneticiler ve çalışanlar, kendi aralarında, müşteriler ya da paydaşlarla etkileşim halinde günlük kararlar vermektedir. Bu kararlar da örgütün stratejik yönü ile uyumlu olacaktır ve kısa dönemli finansal istikrar kadar örgütün gelecekteki varlığını sürdürülebilirliğini de artıracaktır. Bu kararların istemli alınması, rasgele ya da zorunlu olarak alınmayıp karşılıklı güvene dayalı olarak alınmasını ifade etmektedir. Ayrıca stratejik liderliğin bu tanımı astları, emsalleri ve üstleri etkileyebilme becerisini de kapsamaktadır.

Sullivan ve Harper'a (1997) göre ise stratejik liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş bir eylemi yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içermektedir. Yazarlara göre, liderlik boyutları bir venn diyagramında düşünüldüğünde, yaratmak, ekip kurmak ve yönetim kümelerinin merkezinde stratejik liderlik yer almaktadır. Guillot (2003) ise stratejik liderliği, karmaşık ve belirsiz bir stratejik çevrede, akıl sahibi deneyimli bir üst düzey yöneticinin vizyon yaratma ve önemli kararlar alma becerisi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre stratejinin amacı, ulaşılması hedeflenen son noktalar, yol ve yöntemler arasında bağlantı kurmakken, stratejik liderliğin amacı bitiş noktalarını belirlemek, en iyi yolları seçmek ve en etkili yöntemleri uygulamaktır. Strateji bir plan olarak düşünüldüğünde, stratejik liderlik plan geliştirmek ve uygulamak için düşünmek ve karar vermektir.

Stratejik liderlik kavramını açıklayabilmek için liderlikle olan farklılıklarını ortaya koymak önem taşımaktadır. Liderlik görevleri, özellikle büyük örgütlerde, örgüt hiyerarşisi içerisinde işin doğası değiştiği için bulunulan düzeylere göre farklılık göstermektedir. Örgütün üst düzeylerinde stratejik, orta düzeylerinde örgütsel ve alt düzeylerinde üretim ve eylem odaklı liderlik anlayışları hâkim olmaktadır. Alt düzeydeki liderler genellikle çok az inisiyatif

sahibi olmakta ve işlerin yapılmasından sorumlu olmaktadır. Orta düzey liderler yakın ve orta vadeli amaç ve yönlerin belirlenmesinden ve alt düzey yönetim tarafından kullanılacak olan plan, prosedür ve süreçlerin geliştirilmesinden sorumludurlar. Üst düzey liderler ise küresel stratejik çevre içerisinde örgütün stratejik yönelimini, vizyonunu belirlemekten sorumludurlar. Bu düzeyde analitik beceriler yeterli olmamakta ve örgütün vizyonunu geliştirmeye yönelik yaratıcı düşünce biçimlerine de ihtiyaç duyulmaktadır (Industrial College of the Armed Force 2002).

Hambrick ve Pettigrew (2001) liderlik ve stratejik liderlik arasındaki iki farkı işaret etmektedirler. İlkine göre, stratejik liderlik örgütün üst düzeyindeki insanlarla ilgiliyken, liderlik örgütün her düzeyindeki liderler ile ilgilidir. İkincisi liderlik temel olarak lider ve izleyenler arasındaki ilişkilere odaklanırken, stratejik liderlik daha makro boyutlu olarak yalnızca bu ilişkiyel faaliyetlerle ilgilenmemekte, aynı zamanda stratejik faaliyetlere de odaklanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik konusundaki önemli rolü, elbette diğer düzeylerdeki yöneticilerin stratejik liderlik süreçlerinden uzak tutulacağı anlamına gelmemelidir. Özellikle orta düzey yöneticilerin stratejileri uygulama temel sorumluluğu dışında belirli stratejik yönelimlerin belirlenmesine de katkıda bulunabilirler (Swayne et al. 2006).

Stratejik yönetim içerisindeki temel konulardan birisi, niçin bazı örgütlerin diğerlerinden daha başarılı olduğudur. Bu soruya verilecek bir yanıt örgütte uygulanan stratejik liderliğin kapsamı olacaktır (Hitt ve Ireland 2002). Hosmer (1982) stratejik lideri, çevre, örgüt ve yönetsel tutumlardaki değişikliklere düzenli olarak uyum sağlama temelinde, örgütün stratejik yönetim süreçlerinden (stratejilerin oluşturulmasından uygulanmasına ve performansın değerlendirilip yeniden oluşturulmasına kadar) sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır.

Ülgen ve Mirze (2004) de stratejik liderliği stratejik yönetim süreci içerisinde önemli bir yere koymakta ve stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarından birisi olarak görmektedir. Yazarlara göre stratejik analiz ve rasyonel karar verme, sürecin sert unsurlarını oluştururken, işletmenin yetenekleri, kurumsal kültürü ve stratejik liderlik örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan, insan ile ilgili konuları kapsayan stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarını oluşturmaktadır. Stratejik liderlik, neyin olup bittiğini ve

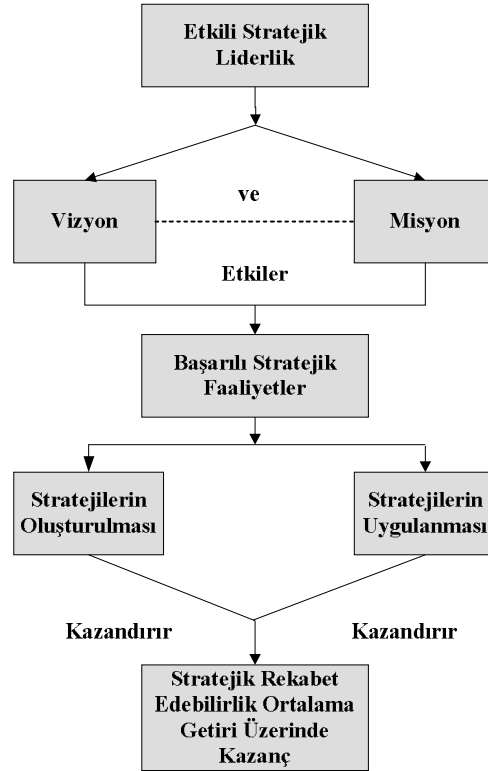
işlerin nasıl yapılacağını bilen stratejik yönetim bilincine sahip yönetici ve liderlerin özellik ve davranışlarına odaklanmaktadır.

Etkili stratejik liderlik yoluyla örgütler stratejik yönetim sürecini başarıyla kullanabilirler (bkz. Şekil 1). Stratejik liderler olarak üst düzey yöneticiler işletmelerde misyon ve vizyon oluşturmada örgüte rehberlik etmek zorundadırlar. Ardından stratejik liderler uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırmak ve bu stratejik liderlik faaliyetlerinin nasıl uygulayacaklarını belirlemek zorundadırlar. Bu eylemler stratejik liderler tarafından stratejik rekabet edebilirlik ve ortalama üzerinde kazanç ile sonuçlandırılırlar (Hitt et al. 2007).

IV. STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Literatürde etkili bir stratejik liderin sahip olması gereken özelliklere ve yerine getirmesi gereken faaliyetlere ilişkin farklı fakat birbirine yakın görüşler yer almaktadır. Wheelen ve Hunger'a (1995) göre stratejik liderler olarak üst düzey yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, tüm örgütün iklimini belirlemeleridir. Örgüt içerisinde çalışanlar, stratejik liderlerini rehber ve direktör olarak görürler ve hangi yöne doğru çalışmalarını gerektiğini gösterecek bir vizyona sahip olmak isterler. Bu yönü çalışanlara verecek olan da stratejik liderlerdir. Bu tip liderler üç temel karakteristiğe sahiptirler. İlki örgüt için üstün bir amaç belirlemeleridir. Liderin örgüt için ortaya koyduğu vizyon, örgüt içi faaliyet ve çatışmaları yeni bir perspektife sokar. Tüm çalışanlara işi ile ilgili faaliyetlerin yenilendiği hissini verirken, işlerinin detaylarına takılıp kalmalarından çok, işlerinin tüm örgüt üzerindeki etkilerini görmelerini sağlar. Stratejik liderin ikinci özelliği izleyenleri için takip edilecek bir model sunmasıdır. Lider davranışları ve giyimi ile örnek teşkil eder. Liderin örgütün amaç ve faaliyetleri ile ilgili tutum ve değerleri oldukça kesindir ve sıkça konuşmalar ve eylemlerle ortaya koyulur. Üçüncü özelliği ise stratejik liderin yüksek performans standartları ortaya koyması, fakat aynı zamanda bu standartları karşılamak için izleyenlerinin becerilerine güven duymasıdır. Liderin burada üstleneceği koçluk rolü büyük önem taşımaktadır.

Şekil 1. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). Management of Strategy (International Student Edition). China: Thomson South-Western.

Swayne ve diğerleri (2006) ise stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedirler:

- Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.
- Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.
- Bugünden çok yarını yönetir.
- Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur.
- İnsanların hata yapmasına izin verir. Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler, fakat başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.
- Örgütün her yerinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini örgüte yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirirler.
- Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğerlerine güvenir.
- İşlerin yürümesi için zaman tanır.
- Davranışları ile örnek olur.
- Problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir.

İreland ve Hitt'e göre (2005) ise stratejik bir lider aşağıdaki özellikleri yerine getirmelidir:

- Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek.
- Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek.
- İnsan kaynağını geliştirmek.
- Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek.
- Etik uygulamaları vurgulamak.
- Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak.

Gelecek belirsizlik yaratmaktadır. Bu nedenle geleceğin tahmin edilmesi büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze 2004). Vizyon, liderin yaratmak istediği geleceğin enstantane bir fotoğrafıdır (Swayne et al. 2006). Fakat vizyon yalnızca bir tahmin ya da belirsiz bir hayal değildir. Vizyon gelecekte örgütün nerede olacağı ya da neye benzeyeceğine dair somut bir fikirdir. Vizyon

çalışanları amaçlara doğru götüren bir konsepttir (Abell 2006). Liderin başarmak istediklerini ve izleyenlerinden beklentilerini ortaya koyan bir vizyon yaratması liderliğin temel uğraşlarından birisidir (Gini 1997). Stratejik liderler vizyona örgütün geçmişini değerlendirerek, örgütün içinde bulunduğu çevredeki fırsatları algılayarak ve bu fırsatlarla ilgili üstünlük sağlayabilmek için örgütün stratejik kapasitesini anlayarak ulaşırlar. Stratejik liderler vizyon, misyon ve değerlerin iyi oluşturulmuş, anlaşılabilir, nakledilmiş ve yazılmış olduğuna güvendiklerinde ise, vizyon ve misyona götürececek adımları atmalı ve stratejik amaçları oluşturmalıdırlar (Swayne et al. 2006). Bir diğer önemli stratejik liderlik özelliği örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmektir. Temel beceri, bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünüdür. Temel beceri, rakiplerden çok farklı olan beceriler bütünü olarak algılanır -Honda'nın motor bilgisi, Coca Cola'nın marka yönetimi becerisi gibi (Kırım 2005). 21. yüzyılda bir temel beceri geliştirmek ve kullanmak, önemli bir biçimde firma başarısı ile ilişkilendirilmektedir. Firmanın kaynakları ya da becerileri yalnızca değerli, nadir, taklit edilmesi maliyetli ve güç olduklarında temel beceriler olarak adlandırılabilirler. Temel becerilerin tanımlanması oldukça güçtür ve stratejik liderlerin temel becerileri tanımlarken, becerilerin firmanın performansı üzerindeki etkilerini çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Ireland ve Hitt 2005).

Stratejik liderler örgütün insan kaynağını geliştirmekten de sorumludurlar. Kritik bir kaynak olarak insan kaynağı bireylerin bilgi, beceri ve kabiliyetlerini temsil etmekte ve insanların eğitimleri, deneyimleri ve belirli ayırt edici becerilerini yansıtmaktadır (Hitt ve Ireland 2002). İnsan kaynağına yapılabilecek en önemli yatırım, tüm potansiyelini ortaya koymasını ve iyi eğitilmiş bir işgücü profiline ulaşmayı sağlayacak eğitim programlarıdır (Ireland ve Hitt 2005). Etkili stratejik liderlik, insan kaynağını geliştirme de büyük önem taşımaktadır. Stratejik liderler sorumluluk alanları içerisindeki insan kaynağının gelişimine yardımcı olabilmek için gerekli becerileri edinmek zorundadırlar (Hitt ve diğerleri 2007). Bir diğer önemli stratejik lider özelliği etkili bir örgüt kültürü sürdürmektir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından genel olarak paylaşılan önemli inanç ve değerlerdir (Pearce ve Robinson 2007). Örgüt kültürü stratejik liderleri ve liderlerin işlerini etkilemekte, stratejik liderlerin eylemleri ve kararları da örgüt kültürünü şekillendirmektedir (Hitt et al. 2007). Lider, örgütü sürükleyen temel değer, inanç ve beklentileri örgütteki diğer pek çok insandan daha çok duyurmak zorundadır. Diğer bir ifade ile örgüt

kültürünü biçimlendirmek zorundadır. Liderin temel görevlerinden birisi, örgütün temel değer ve inançları ile ilgili çalışanlarının yaşayacağı bir kültür oluşturmak ve örgütün iklimini belirlemektir. Kültür kurumsallaştığında tüm çalışanlar için yol gösterici olacaktır (Dessler 1986). Stratejik liderler ayrıca bu örgüt kültürü içerisinde, doğruyu yanlıştan ayırt etmeye yarayan, faaliyetlere yön veren ahlaki filtreleri yani etik uygulamaları da vurgulamalıdır. Üst düzey yöneticilerin örgütün etik uygulamaları ve çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Ireland ve Hitt 2005). Örgüt üyeleri liderlerini, işleri yapış şekillerini ve yaptırımlarını izlemekte ve sonra bu ilkeleri örgütteki işleri yapış şekillerine ve değer ve inançlarına yansıtmaktadırlar. Bu da liderlerin değer ve ilkelerinin önemini artırmakta ve lider, örgütün etik standartlarının belirlenmesinde ve şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Pearce ve Robinson 2007).

Stratejik liderler ayrıca örgütlerinde dengeli bir örgütsel kontrol mekanizması da oluşturmalıdırlar. Örgütsel kontroller, stratejik liderlerin örgütsel faaliyetlerin sınırlarının çizilmesi, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde kullandıkları formal ve informal temelli süreçlerdir (Ireland ve Hitt 2005). Kontroller örgütlerin istenilen çıktılarına ulaşabilmesi için gereklidir. Stratejik liderlerin güvenilirlik inşa etmelerine, örgütün paydaşlarına stratejilerinin önemini, değerini göstermelerine ve stratejik değişimi desteklemelerine yardımcı olur. Kontrol, ihtiyaç duyulan düzeltici önlemleri ortaya koyduğu gibi hangi stratejilerin uygulanması gerektiğine yönelik parametreleri de sağlamaktadır (Hitt et al. 2007).

Pisapia (2009)'nın stratejik liderlik modeline göre ise, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin içinde buldukları stratejik şartları anlamalarını ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirmektedir. Pisapia (2009) stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanmaktadır. Stratejik liderlik, dönüşümcü (değişim ihtiyacı), yönetsel (istikrar ihtiyacı), varolan politik gerçeklik ve işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşımdır ve başarılı liderlerin bu liderlik özelliklerini, başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir. İzleyen bölümde ilgili stratejik liderlik özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilecektir.

4.1. Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978) politik liderlik üzerine yazdığı klasik eseri “Liderlik” de, işe yönelik (transactional) liderlik ve dönüşümcü (transformational) liderlik olmak üzere iki tür liderlik modeli tanımlamıştır. Bu ayrımı Bass (1985) bir adım daha öteye götürerek genişletmiş ve üzerine deneysel araştırmalar yapmıştır (Yukl 2002). Bass’a (1990) göre, işe yönelik liderlik, yönetici ve çalışanlar arasındaki işlere bağlıdır ve odağında işleri başarmak yer almaktadır. Bu tip bir liderlik, eğer lider pasif istisnalarla yönetime oldukça fazla güveniyorsa, yani çalıştığı gruba yalnızca işleri başarmak için geliştirilen prosedür ve standartlarda bir sapma meydana geldiğinde müdahale ediyorsa ortaya çıkar. İşe yönelik liderler için en uygun özdeyiş “eğer bir şey kırılmamışsa, tamire de gerek yoktur” şeklindedir. Bu tip yönetici, grup performansını istenilen standartlara yükseltmek için disiplinle ilgili tehditler kullanabilir - ki bu teknik etkisiz ve uzun solukta zarar verici olabilir. Bununla birlikte ödül sözü ya da cezalardan kaçınma çalışanlar için, liderin ödül ve cezalar üzerinde kontrolü olup olmamasına ve çalışanın ödül ve cezaya ilişkin tutumuna bağlı olarak motive edici de olabilir.

Bass’a (1990) göre, liderler çalışanlarının görüşlerine önem verip cesaretlendirdiklerinde, grubun misyon ve amaçlarıyla ilgili bir farkındalık ve kabullenme sağladıklarında, çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına doğru hareket ettirdiklerinde dönüşümcü liderlik ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler, grup ya da örgütün gelişimini sağlarken, başarı ya da kişisel gelişim için izleyenlerin arzularını da artırırlar. İzleyenlerin kişisel çıkarlarına yanıt vermek yerine, örgütle ilgili kilit konularda farkındalık sağlarlar. Bir yandan da izleyenlerin güvenini artırır ve izleyenlerini varoluş sorunlarından başarı, büyüme ve gelişme ile ilgili kaygılara taşırlar (Bass ve Avolio 1990).

Dönüşümcü liderler bahsedilen bu sonuçlara bir ya da birkaç yolla ulaşırlar: İzleyenleri için karizmatik olabilir ve onlara ilham verebilirler; her bir izleyenin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve/veya izleyenleri zihinsel olarak teşvik edebilirler. Tablo 2.’de dönüşümcü ve işe yönelik liderliğin temel karakteristikleri yer almaktadır ve bu karakteristiklere bir dizi araştırma sonucu ulaşılmıştır (Bass 1990).

Bass'a (1990) göre *karizma*, izleyenlerin gözünde dönüşümcü bir liderin başarıya ulaşmasında önde gelen bir özelliktir. Karizmatik liderler çevrelerinde büyük bir güç ve etki yaratırlar. İzleyenler onunla birlikte anılmak isterler ve ona karşı büyük bir güven ve inanç duyarlar. Karizmatik liderler optimal düzeyde bir gelişim ve performans için izleyenlerden gerekli ekstra çabayı elde edebilirler. *Bireyselleştirilmiş ilgi*, liderlerin izleyenler arasındaki farklılıklara önem vermesi, izleyenlerin ihtiyaç ve becerilerini teşhis etmeye odaklanabilmesidir. Liderler izleyenlerin ihtiyaçlarını teşhis eder ve izleyenleriyle bireysel olarak ilgilenirler (Bass ve Avolio 1990). Dönüşümcü liderler akıl hocası, koç, kolaylaştırıcı, öğretmen ve rehber olarak davranabilir ve izleyenleri potansiyellerini daha yüksek düzeyde ortaya koymaları konusunda cesaretlendirirler. Bireysel farklılıklar kucaklanır ve yaratıcılığı ve yeniliği artırmaları için ödüllendirilir. Dönüşümcü liderler izleyenleri karar vermeleri konusunda güçlendirirler. Aynı zamanda izleyenleri takip ederek ihtiyaç duydukları ek destekleri sunarlar (Hellriegel et al. 2001).

Tablo 2: Dönüşümcü ve İşe Yönelik Liderlerin Karakteristikleri

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	İŞE YÖNELİK LİDER
Karizma: Vizyon ve misyon algısı sağlar, gurur aşılar, saygı ve güven kazandırır.	Koşullu Ödüllendirme: Çabalara karşı ödüller ile anlaşmalar yapar, iyi performans için ödül sözü verir, başarıları takdir eder.
İlham Verme: Yüksek beklentiler nakleder, çabalara odaklanmada semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla açıklar.	Aktif İstisnalarla Yönetim: Kural ve standartlardan sapmaları izler ve araştırır, düzeltici önlemler alır.
Zihinsel Teşvik: Zekâyı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözme geliştiren.	Pasif İstisnalarla Yönetim: Yalnızca standartlar karşılanmadığında müdahale eder.
Bireyselleştirilmiş İlgi: Kişisel ilgi sağlar, her çalışana bireysel olarak davranır, koç rolünü yerine getirir ve tavsiyeler verir.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Sorumluluklardan çekilir ve karar vermekten kaçınır.

Kaynak: Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 18(3), 19-31.

Bass'a (1990) göre, *zihinsel teşvik*, liderlerin izleyenleri eski problem ya da yöntemlere yeni bakış açıları ile bakmaları konusunda cesaretlendirmeleridir. Yaratıcılığı beslerler, temel problemlere dair varsayımların yeniden düşünülmesi ve araştırılmasını vurgularlar. Problem çözmede mantıkları kadar

sezgilerini de kullanırlar. Zihinsel teşvik sağlayan liderler, izleyenlerin problemlerle başa çıkmalarında kendi yaratıcı bakış açılarını kullanmalarını teşvik ederler (Bass ve Avolio 1990). Dönüşümcü liderler izleyenleri varsayımları sorgulamaya zorlayarak yeni fikirler ve yaratıcı çözümler arayıp bulmalarını beklerler. Liderler, dürüst izleyenlerin yaptıkları hatalara karşı oldukça toleranslıdır ve bu hatalardan dolayı izleyenleri alenen eleştirmezler. Dönüşümcü liderler yaşanan problemlerde suçlanacak birilerini aramaktan çok, problemlerin ne olduğuna odaklanırlar. Bunun yanında dönüşümcü liderler risk almayı, uzun dönemde istenen başarıları elde etmek için gerekli olarak görürler (Hellriegel et al. 2001). *İlham verme* ise, liderlerin moral verici konuşmalar yapması, iyimserlik ve coşkuyu artırması ve ulaşılabilir bir gelecek için vizyonlarını aktarmasıdır (Bass, 1990; Bass ve Avolio 1990). Bu tip liderler izleyenlerin olaylara dâhil olması, sorumluluk alması gerektiğine inanır ve takım ruhunu beslerler (Hellriegel et al. 2001).

İşe yönelik liderlere atfedilen ilk davranış koşullu ödüllendirir. *Koşullu ödüllendirme*, görev rolleri ve gereksinimlerinin açıkça tanımlanmasını ve izleyenlere performanslarına bağlı olarak ödüller verilmesini kapsamaktadır (Howell ve Costley 2006). *Pasif istisnalarla yönetim*, kabul edilebilir performans standartlarından açıkça sapmalara karşılık, koşullu cezalandırma ve diğer düzeltici önlemlerin kullanılmasıdır. Bir diğer işe yönelik davranış olan *aktif istisnalarla yönetim*, hataların aranması ve hatalardan kaçınma için kuralların uygulanması anlamına gelmektedir. *Tam serbesti tanıyan liderlik* ise, liderin sorumlulukları ve otoritesini tamamen terk etmesidir (Yukl 2002; Howell ve Costley 2006).

Görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ve işe yönelik liderlik farklı davranışları kapsamaktadırlar. Bu davranışlar, Bass tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire –MLQ) tarafından ölçülmekte ve genellikle astlara liderlerinin bu liderlik davranışlarını ne sıklıkla kullandıkları sorularak uygulanmaktadır (Yukl 1999; Yukl 1989). MLQ ile yapılan pek çok araştırmada, etkililiğin nasıl tanımlandığına (astların memnuniyeti, motivasyon, performans) ya da nasıl ölçüldüğüne bakılmaksızın, dönüşümcü liderlerin işe yönelik liderlerden daha etkili oldukları bulunmuştur. Pek çok araştırma dönüşümcü liderliğin performans üzerindeki önemli etkilerini ortaya koymaktadır (Bass ve Avolio 1990). Yüksek performansla çalıştıkları düşünülen pek yönetici, astları tarafından işe yönelik liderlikten çok dönüşümcü liderliğe yakın bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler astları ile

daha iyi ilişkiler içerisindedir ve örgüte katkıları işe yönelik liderlerden daha fazladır (Bass 1990). Bunun yanında işe yönelik liderlerle kıyaslandıklarında, dönüşümcü liderler düşük personel devir oranları ve daha yüksek memnuniyet ile daha güçlü korelasyonlar göstermektedirler (Bass ve Avolio 1990).

Bass ve Avolio'ya (1990) göre, aralarındaki bu farklılıklara karşın, dönüşümcü liderlik ve işe yönelik liderlik aynı liderde görülebilir. Farklı zamanlarda ya da farklı durumlarda aynı lider, her iki liderlik türünü de kullanabilir. Gerçekte, dönüşümcü liderlik, liderin etkililiğini artırmak için işe yönelik liderliğin temelleri üzerine kurulmuştur. Dönüşümcü liderler izleyenlerin motivasyonu ve performansını işe yönelik liderlere göre daha fazla artırır, fakat etkili liderler her iki liderlik türünün bir karışımını kullanmalıdırlar (Yukl 2002).

4.2. Yönetmel Liderlik

Yönetmel liderliğin ne olduğunu ortaya koymadan önce yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklara değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Liderlik ve yöneticiliğin birbiri ile ilişkili olduğu, fakat aynı şeyi ifade etmediği açıktır (Griffin 2002). Bununla birlikte liderlik ve yöneticilik terimleri sıklıkla birbiri yerine kullanılmaktadır. Sonuç ise, bazen örgütteki sorumlulukların doğru dağılımı ile ilgili yaşanan karışıklıklar olabilmektedir (O'Hair et al. 2002). Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylemler sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir (Kotter 1999).

Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıklara, farklı yazarlar birbirine uzak olmayan, fakat değişik bakış açıları ile yaklaşmaktadırlar. Kotter'e (1999) göre, yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya, liderlik ise değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Şirketler karmaşıklığı önce plan ve bütçe hazırlayarak yönetirler; gelecek için hedefler ya da amaçlar belirler, bu hedeflere erişmek için ayrıntılı adımlar oluşturur ve daha sonra bu planları gerçekleştirmek için kaynakları dağıtırlar. Öte yandan örgüte yapıcı değişim için liderlik etmek, bir yön belirleme ile başlar; geleceğin bir vizyonu oluşturulur ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirilir. Kotter'e (1999) göre yöneticilik, şirketin plan gerçekleştirme kapasitesini örgütleme ve kadro oluşturma ile gerçekleştirir; plan gerekliliklerini yerine getirmek için örgütsel bir yapı ve iş kümeleri yaratılır, nitelikli bireylerle bu işleri yapacak bir kadro

oluşturulur, plan bu kişilere aktarılır, planı yürütme sorumluluğu dağıtılır ve yürütmeyi izlemek için sistemler geliştirilir. Bunlara denk düşen liderlik çabası, insanların hizaya girmesini sağlamaktır (align people). İnsanların hizaya girmesini sağlamak bir tasarım sorunundan çok bir iletişim sorunudur. Bu, vizyonu anlayan ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunan koalisyonlar oluşturabilecek kişilere yeni yönü aktarmak demektir. Son olarak, yöneticilik planın gerçekleştirilmesini, kontrol etme ve problem çözme ile sağlar; plan ile sonuçlar arasındaki fark, hem resmi hem de gayri resmi biçimde raporlar, toplantılar ve diğer araçlar sayesinde, belirli bir ayrıntı düzeyinde izlenir; sapmalar belirlenir ve sonra problemleri çözmek için planlama ve örgütlemeye gidilir. Ama liderlik açısından, bir vizyona erişmek motivasyon ve esin yaratmayı gerektirir; insanların, çoğunlukla karşılanmamış temel ihtiyaç, değer ve duygularına seslenerek, değişim önündeki önemli engellere rağmen, doğru yönde hareket etmeleri sağlanır (Kotter 1999).

Bu ayrımı, yönetici ve lider açısından yapan Zaleznik'e (1999) göre de yönetici ve lider birbirinden son derece farklı insan tipidir. Amaçlara yönelik tutumları ve çalışmaya ilişkin görüşleri birbirinden çok farklıdır. Yöneticiler, amaçlar konusunda kişisel olmayan, hatta belki de edilgen bir tutum içerisindedir. Yönetim amaçları arzularından çok gereklerden doğar. Liderler ise tepkisel değil atılımcıdır; fikirlere yanıt vermek yerine onları biçimlendirirler. Liderler amaçlara yönelik kişisel ve etkin bir tutum takınırlar. Yöneticilerin ve liderlerin çalışmaya ilişkin tutumları arasında da önemli farklılıklar vardır. Yöneticiler problemlerin çözümlerini insanlara kabul ettirmek için, karşıt görüşler arasında sürekli eşgüdüm sağlamak ve denge kurmak zorundadırlar. Liderler ise tam tersi yönde çalışır. Yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptığı noktada, liderler uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirir ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. Ayrıca liderler yüksek risk konularında çalışırken, yöneticiler açısından var kalma içgüdüleri risk ihtiyacına baskın gelir.

Bir kişinin yönetici olmaksızın lider olabileceği ve bir lider olmaksızın da yönetici olabileceği açıktır (Yukl 2002). Hiç kuşkusuz herkes hem liderlikte hem de yöneticilikte iyi olmayabilir. Bazı kişiler mükemmel bir yönetici olma kapasitesine sahipken, güçlü bir lider olma potansiyeli taşımaz. Bazı kişilerin de büyük bir liderlik kapasitesi vardır, ama çeşitli nedenlerden ötürü güçlü yöneticiler olmaları zordur (Kotter 1999). Örgütlerin etkili olabilmek için her ikisine birden ihtiyaçları vardır. Liderlik değişim yaratmak için, yöneticilik ise

sistemli sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Liderlikle birlikte yöneticilik sistematik değişim üretebilirken, yönetimle birlikte liderlik örgütü çevresiyle uygun bir şekilde hizaya girmiş tutabilir (Griffin 2002).

Pek çok yönetici yönetsel liderliği uygulamaktadır. Yönetsel liderlik, istikrar ve düzeni kapsamakta ve varolan düzenin korunmasını gerektirmektedir. Yönetsel liderler günlük faaliyetleri ve kısa dönemli amaçları yönetmede oldukça iyidirler. Bazı örgütler çalışanlarını yönetsel liderler olmaya zorlar. Farklı alanlara yönlendirilmiş örgütler, özellikle de devlet kurumları, diğer iş alanlarına göre çalışanlarına daha fazla yönetsel liderler olarak davranırlar. Bunun en önemli sebebi de bu tür örgütlerde güçlü finansal sistemlerin gerekliliğidir (Rowe 2001).

Yönetim kültürü akılcılığa ve kontrole vurgu yapar. Bir yönetsel lider, enerjisini hedeflere, kaynaklara, örgüt yapılarına ya da insanlara yönlendirmiş olsa da, bir problem çözücüdür. Hangi problemlerin çözülmesi gerektiği, insanların örgüte katkıda bulunmayı sürdürmeleri için gereken sonuçlara ulaşmanın en iyi yollarını arar. Yönetsel lider olmak deha ya da kahramanlık değil, sebat, kararlılık, çok çalışma, zekâ, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet gerektirir. Yönetsel lidere göre amaçlar gereklerden doğar ve bu nedenle örgütün tarih ve kültüründe derinlemesine yer etmiştir. Yönetsel liderler çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedirler. Zıt yöndeki çıkarları hesaplayarak, tartışmalı konuların ne zaman su üstüne çıkması gerektiğini planlayarak ve gerilimleri düşürerek sürece yardımcı olurlar. Bir yandan müzakere eder ve pazarlık yapar, diğer yandan ödüllere, cezalara ve diğer baskı biçimlerine başvururlar.

Yönetsel liderler insanlarla çalışmayı tercih eder, tek başına yapılan faaliyetlerden tedirgin olur ve uzak durmaya çalışırlar. Birlikte çalışacakları ve işbirliği yapacakları diğer kişileri arama ihtiyacı yönetsel liderlerin önemli bir özelliği olarak göze çarpmaktadır. Yönetsel liderler insanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar (Zaleznik 1999).

Yönetsel liderler bazı açılardan işe yönelik liderlere benzerler. Elbette yönetsel liderler kötü değillerdir ve örgütlerde yönetsel liderliğe de ihtiyaç

duyulmaktadır. Yönetmel liderler örgütleri için değer yaratmakta zorlansalar da yaratılmış olan değerleri sürdürmekte oldukça iyileridir. Fakat yönetmel liderlik örgütlerde baskın liderlik tipini oluşturuyorsa, uzun dönemde değerleri yok etmekte de oldukça iyi olabilirler (Rowe 2001).

4.3. Etik Liderlik

Etik liderlik örgütlerde etiği yerleştirmek için kullanılan önemli bir metottur. Etik liderliğin amacı, her yönetmel kararda varolan etik boyutları netleştirmek ve ortaya koymak ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmak ve savunmaktır (Jose ve Thibodeaux 1999). Etik liderlik kavramı aslında örgütler için yeni bir kavram değildir. Pek çok insan zamanını çalışarak geçirmekte ve yaptıkları işler de kaçınılmaz olarak ahlaki boyutlara sahip olmaktadır. Liderlerin verdikleri hemen her karar ahlaki bir ölçüye sahiptir (Ryan 2000). Ayrıca tüm liderlik biçimleri de değerler içermekte ve belirli bir filozofik bakış açısı tarafından hareket ve motive ettirilmektedir. Tüm liderlik biçimleri prensipler oluşturmaya ve davranışlara ahenk verip kontrol etmeye çalışmaktadırlar (Gini 1997). Etik liderliğe “etik” ve “liderlik” bileşenlerini kullanarak yaklaşmakta fayda vardır.

Etik değerler, günümüzde örgüt kültürünü oluşturan değerler içerisinde en önemlileri arasında yer almaktadır. Etik standartlar, pek çok örgütün resmi politikaları ve resmi olmayan kültürlerinin bir parçası olmuştur. Etik, bir kişi ya da grubun davranışlarını yöneten ahlaki ilke ve değerlerin kodudur. Etik değerler, davranışlarda ve verilen kararlarda neyin doğru ve neyin yanlış olduğu ile ilgili standartların koyulmasıdır (Daft 2000). İşletmelerde etik değerler, bir parçası olduğu toplumun ideal ve standartlarını yansıtmaktadır. Her bir kültür kendine özgü ahlaki değerlere sahiptir ve bu yüzden işletmenin etik değerlerini, parçası olduğu kültürün gelenek ve standartlarından ayırmak imkânsızdır (Longenecker ve Pringle 1981).

Etik, toplumun bireylere yüklediği rollerde nasıl davranılması gerektiği ile ilgilendir. Liderler de sıklıkla diğerlerinin iyiliğini belirleyebilecek rollerde bulunmaktadırlar (Howell ve Costley 2006). Etki, liderliğin temelidir ve güçlü liderler izleyenlerinin yaşamları ve örgütün kaderi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedirler (Yukl 2002). Tüm liderlik biçimleri güç kullanmak zorundadır. Bu güçler, etkili olmak için mutlaka zorlayıcı, diktatörce ya da cezalandırıcı olmak zorunda değildir. Genel olarak güç, kontrol etme ve niyet

edilen etki ya da sonuçları üretme ile ilgilidir (Gini 1997). Fakat liderler her zaman gücü yerinde kullanamamakta ve güç arttıkça suiistimaller ve gücü kötüye kullanmalar da artmaktadır. Liderin, gücünün etik sınırlarını kabul etmemesinden kaynaklanan hataları, güvenilirliğini kaybetmesine sebep olmakta, lider ve onun tutarlılığına yıkıcı zararlar vermektedir (Howell ve Costley 2006). Tarih bunun pek çok örneği ile doludur. Hitler, Stalin, Saddam Hüseyin, Idi Amin gibi etik sınırları zorlamış pek çok liderden bahsedilebilir.

Liderlerin sahip oldukları büyük etkileme gücü, araştırmacıların liderliğin etik boyutları ile ilgilenmesinin önemli bir sebebidir. Özellikle politik liderlerin son yıllarda karıştıkları pek çok skandal, medyada ve kitaplarda yer bulmuş, politik liderlerin güvenilirliklerini de kaybetmelerine sebep olmuştur (Yukl 2002). Ayrıca medyada yer alan etik skandallar örgütleri de çeşitli yapı, prosedür ve politikalarla etiği kurumsallaştırmaya yönlendirmiştir (Jose ve Thibodeaux 1999).

Rost'a (1995) göre, liderlik etiğini incelemek, liderlik sürecinin ve örgüt için amaçlanan değişimlerin etik unsurlara uygun olup olmamasına bağlıdır. Eğer liderler izleyenleri etkilemek için zorlayıcı olmayan, çok yönlü stratejiler kullanıyorlarsa ve lider ile izleyenlerin üzerinde anlaştıkları değişiklikler, ortak amaçlarını yansıtıyorsa liderlik sürecinin etik olduğundan bahsedilebilir. Fakat etik liderlik, farklı bileşenleri içeren karmaşık bir yapıdır. Liderlerin etiğini yargılayabilmek için pek çok kriter sıralanabilir. Kişilerin değerleri, ahlaki gelişim aşaması, bilinçli niyetler, seçim özgürlüğü, etik ya da etik olmayan davranışların kullanımı ve etki türleri bunlardan bazılarıdır. Liderlerin ahlakını değerlendirmede karşılaşılan bir güçlük, hangi kriterin kullanılacağını belirlemede karşılaşılan özneliktir. Etik liderlikle ilgili yargılamalar kültürler arasında da farklılık gösterebilmektedir (Yukl 2002). Kültürel normlar ve değerler, ülkeler arasında hatta farklı coğrafi bölgeler ve etnik gruplar arasında bile farklılık göstermektedir. Örneğin, potansiyel bir müşteriye belirli bir tedarikçiden satın alması için rüşvet vermek pek çok ülkede illegal olmasına karşın, bazı ülkelerde yerleşmiş bir davranış olmuştur. Nijerya'da rüşvet illegal olmasına karşın, büyük oranda yaşamın günlük bir parçası olarak kabul edilmektedir (Wheelen ve Hunger 1995). Fakat gene de kültürler arası farklılıklara bakmaksızın bazı lider davranışlarının evrensel olarak hatalı ve kusurlu olduğu söylenebilir.

Liderler için önemli bir etik konu kişisel güvenilirliktir. Etkili liderliğin gerektirdiği davranışlara bakıldığında, güvenilirliğin listenin başlarında yer aldığı görülmektedir. Pek çok araştırmacı güvenilirliğin etik liderlik için bir gereksinim olduğunu düşünmektedir. Güvenilirlik bir kişinin değerleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı ve dürüstlüğü ifade etmektedir (Yukl 2002). Güvenilirliğin önemi tüm liderlik düzeyleri için apaçık ortadadır. Güven, algılanan güvenilirlik duygusuna bağlıdır (Ryan 2000). Eğer liderin davranışı belirtilmiş değerlerine uymuyorsa izleyenlerinin ve iş arkadaşlarının güvenini kaybedecektir (Howell ve Costley 2006). Lider eğer güveni kaybederse etkili bir lider olabilme becerisi kaçınılmaz şekilde tehlikeye düşecek ve izleyenleri onun kendilerine karşı yeteri kadar dürüst olmadığını düşüneceklerdir (Priselac ve Grayson 2008).

Ahlaki olarak kabul edilebilecek davranışlar arasında, aynı kuralları takip etmek, herkese aynı standartları uygulamak, dürüst olmak, bilgi sağlarken ve soruları cevaplarırken samimi olmak, verilen sözleri tutmak, hata yapınca sorumluluklarını kabul etmek sıralanabilir. Fakat bir lider nezaket göstermeyi, daha sonra istismar edeceği bir kişinin güvenini kazanmak için de yapıyor olabilir. Dolayısıyla etik liderliği değerlendirirken liderin davranışları kadar niyet ve değerlerini de göz önüne alınmalıdır (Yukl 2002).

Hemen her örgütte çalışanlardan neler beklendiğini, bu beklentiler yerine getirildiğinde performanslarının nasıl karşılık göreceği ile ilgili görüş ve tutumları şekillendiren bir iklim vardır. Bu beklentileri açıkça belirtmek ve örgütteki insanların davranışlarını kontrol edecek davranış kalıplarını oluşturmak, liderlerin önemli bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Minkes et al 1999). Örgütlerde liderler, tüm çalışanlar için etik davranışların önemini vurgulayacak bir kültürü yaratmak ve sürdürmekten sorumludurlar (Daft 2000).

Nielsen'e (1989) göre, örgütlerde liderler, etik uygulamaları teşvik edebilecekleri gibi etik olmayan davranışları engelleme yoluna da gidebilirler. Etik olmayan davranışlara müdahale etmek için, etik olmayan davranış gizlice ya da alenen örgüt içerisinde ya da dışında açığa çıkarabilir; etik kuralları ihlal eden kişi örgüt içerisinde ifşa edilmekle gizlice ya da alenen tehdit edilebilir; etik olmayan davranış sabote edilebilir; etik olmayan davranışa itiraz edilip karşı koyulabilir vb. Bu ve benzeri müdahaleler oldukça etkili olabilirler, fakat birtakım kısıtlılıkları da vardır. Örneğin, bu tip müdahaleler sonucu örgüt ya da

örgüt içerisindeki ilişkiler zarar görebileceği gibi, örgüt içerisinde güç kullanımını cesaretlendiren bir ortam da yaratabilir.

İzleyenler örgütün değer, amaç ve inançlarını, liderlerini izleyerek öğrenmektedirler. Etik liderler de sıklıkla örgütün değerleriyle uyumlu semboller, protokoller, konuşma ve sloganlar kullanmaktadırlar. Fakat her koşulda eylemler konuşma ve sloganlardan daha önemlidir (Daft 2000). Bu sebeple çalışanların ahlaki öğrenimi için iyi bir liderlik rol modeli seçilmelidir. Rol modeli gözle görülür davranışları vurgular ve belirli değerlerin nasıl uygulanacağını da gösterebilir. Bir rol modeli olarak lider ve liderin davranışları, etik bir örgütsel kültür kurabilmek için oldukça faydalı olacaktır. Fakat aynı rol modelinin izleyenler üzerinde negatif etkiler taşıyabileceği de unutulmamalıdır (Howell ve Costley 2006). İzleyenler liderlerinin etik olmayan davranışlar sergilediğini gördüklerinde, etik davranışlardan kaçınabileceklerdir (O’Hair et al 2002).

Etik liderler etik kodlar yoluyla örgütün etik politika ve uygulamalarını açıkça tanımlayabilir, etik konular üzerine sürekli eğitim sağlayabilir, çalışanların sorunlarına yanıt vermek için etik komiteleri işletebilir, ödül ve ceza sistemleri getirebilirler (Howell ve Costley 2006). Özellikle etik kodlar, örgütlerde değerlerin aşılmasında oldukça popülerdir ve çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Jose ve Thibodeaux 1999). Etik davranışların teşvik edilmesinde oldukça kullanışlı bir metot olan etik kodlar, Amerika’daki şirketlerin neredeyse yarısı tarafından kullanılmaktadır. Bu kodlar, örgütün çalışanlarının davranışları ile ilgili beklentilerini netleştirmekte ve karar ve eylemlerde dikkate alınacak etik boyutları çalışanların kavramasını kolaylaştırmaktadır (Wheelen ve Hunger 1995). Bununla birlikte tüm çalışanların, özellikle uluslar arası örgütlerde, kişisel ve farklı ahlaki sistemlere sahip oldukları düşünüldüğünde, etik kodların tanımlanmasının liderler için oldukça zor ve zaman alıcı olacağı kaçınılmazdır (O’Hair et al 2002).

4.4. Politik Liderlik

Politika ve politik beceri kavramları pek çok yönetici için negatif bir çağrışım yaratmaktadır (Ferris et al. 2000). Yapılan araştırmalar yöneticilerin politik davranışa karşı negatif bir bakış açısı geliştirdiklerini ve politik davranışları onayladıkları ve uygun bulmadıklarını destekler niteliktedir.

Politikanın böylesine olumsuz bir anlamda kullanılmasının altında, politika kavramının örgüt tarafından onaylanmayacak birtakım faaliyetleri kapsadığı, kişisel çıkarlar için kullanılabilmesi ve aldatma ve hile gibi kavramlarla ilişkilendirilmesine dayanan bir bakış açısı yatmaktadır. Politika böyle olumsuz bir şekilde kullanılabilir olmasına karşın, politik davranışın uygun ve doğru kullanımı, örgüt amaçlarına da hizmet edebilir. Politika bu şekilde ele alındığında, çıkar grupları arasındaki farklılıkları eritecek doğal bir örgütsel süreç olarak görülebilir. Politika, fikirlerdeki farklılık ve çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan bir pazarlık ve müzakere sürecidir. Örgütsel teori perspektifi de politikayı bu bakış açısıyla normal bir karar verme süreci olarak görmektedir. Politika, basitçe uyuşmazlık ve belirsizliklerin çözümünde hangi gücün kullanılacağı ile ilgili faaliyettir. Dolayısıyla politikaya belirsizlik yüksek olduğunda ya da amaç ya da önceliklerle ilgili anlaşmazlıklar söz konusu olduğunda, fikir birliğine varılması için gerekli bir mekanizma olarak bakılabilir (Daft 2000).

Mintzberg (1985) örgütleri politik arenalar olarak nitelendirmekte ve bu politik arenalarda başarılı olabilmek için, belirli durumlarda bireylerin politik davranışlar ve beceriler göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütler giderek sosyal bir yapıya kavuşmaktadırlar. Yönetici ve çalışanlar, kendilerini diğerlerinden izole edecek bireysel görev ve yükümlülüklerle uğraşmak yerine çabalarını diğerleriyle bir takım halinde çalışmaya yönlendirmekte, müşteri ve alıcılarla direkt iletişime girmekte ya da yönetsel becerilerini görüşme, koordinasyon ve de diğerlerinin işlerini kolaylaştırmaya yansıtılmaktadırlar. İş çevrelerinde son yirmi yılda gerçekleşen bu değişim, örgütleri yeniden yapılanmaya itmiş, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının dikeyden çok yatay olarak işlediği daha yassı ve dikdörtgen biçiminde yapılanmalar ortaya çıkmıştır. Bu yapılar içerisinde “hiyerarşi”, bilgi teknolojileri, takım çalışmaları ve örgüt kültürüne bağlı norm ve denetimlerle yer değiştirmiştir. Çalışanlar eskiden olduğu gibi sabit ve katı iş tanımları yerine, akıcı ve değişken rolleri yerine getirmeyi beklemektedirler (Ferris et al. 2000).

Örgütsel yapının değişmesi, yönetsel yapılanmanın ve liderin rolünün de değişmesine neden olmuştur. Değişen iş ortamında, eskiden denetici olarak görülen bir lider, günümüzde bir koç ya da kolaylaştırıcı olarak görülmektedir. Başarılı liderler çalışanlara katı ve tepeden inme bürokratik kuralları uygulamak yerine, engelleri kaldırmak, koordinasyonu sağlamak ve takım performansını kolaylaştırmaktan sorumlu olmaktadır. Bu değişiklikler de doğal olarak

liderlerin örgütlerde kişiler arası etkileşime imkan verecek yeni becerilere ve özellikle sosyal ve politik becerilere sahip olmasını gerektirmektedir (Ahearn et al. 2004).

Politik beceri, önceleri ikna, manipulasyon ve müzakere yoluyla diğerlerini etkileme becerisi olarak tanımlanırken, günümüzde iş yerinde diğerlerini etkin bir biçimde anlayabilme ve bu bilgiyi örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme sürecinde kullanabilme becerisi olarak görülmektedir. Dolayısıyla politik liderlerin, sosyal işaretleri kolaylıkla algılayabildikleri ve izleyenlerinin davranışsal güdülerini okuyabildikleri, insanlar ve koşullar üzerinde etkileme ve kontrol becerisine sahip oldukları ve örgüt içerisindeki iletişim ağlarını etkin bir şekilde inşa ettikleri söylenebilir (Treadway et al. 2004).

Liderin politik becerisi, takım ve örgüt performansı için gerekli olan iletişimi artırmaları ve kişiler arası etkileşimi, en iyi sonucu alacak şekilde düzenlemeleri konusunda bir katalizör görevi görecektir. Politik beceri lidere dinamik örgütsel çevrelerde başarı için gerekli olan esneklik ve adaptasyonu sağlayarak, etkin olarak çalışma fırsatı tanıyacaktır (Ferris et al. 2000).

Liderin politik becerisi, izleyenlerinin ihtiyaç ve isteklerine etkili bir şekilde cevap vermesini sağlayacak ve izleyenin lidere olan güven ve desteği ile iş memnuniyetini artıracaktır. Liderin politik becerisi, liderin etkililiği için de oldukça kritik bir beceridir. Politik beceri lidere güç vermekte ve kritik amaç ve hedefleri başarmaları için insanları hareketlendirip bir araya getirmektedir (Ahearn et al. 2004). Teorisyenler politik becerinin lider etkililiğinin tahmin edilmesinde oldukça önemli bir role sahip olduğunu tartışmaktadırlar. Politik beceri yalnızca liderin kullandığı davranışın türünü değil, aynı zamanda liderin bireysel çıktılarını da etkilemektedir (Douglas ve Ammeter. 2004). Liderin politik becerisinin çalışan reaksiyonları (Treadway et al. 2004) ve takım performansı (Ahearn et al. 2004) üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

V. SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK LİDERLİK

Sağlık hizmetleri endüstrisine uluslararası bir çerçevede bakıldığında, halka sağlık hizmetlerinin sunumunun gittikçe sorunlu bir hal aldığı görülmektedir. Pek çok ülkede sağlık, en büyük endüstrilerden birisidir ve diğer endüstrilerin

karşılaştığı güçlüklerden çok daha büyük güçlüklerle yüzleşmektedir. Gerek teknolojik gerekse hukuki bazı değişiklikler, sağlık kurumları üzerinde çok çabuk etkili olmakta ve çoğu zaman da radikal değişiklikler gerektirmektedir. Sağlık kurumları arasında yaşanan sürekli birleşmeler karmaşık ve hızla değişen bir çevre yaratmakta ve sağlık kurumları yöneticileri diğer yöneticilerin ihtiyaç duymadığı bir şekilde yaşam kalitesi ile kâr elde etme kavramları arasında bir denge yakalamak zorunda kalmaktadırlar (Hartman ve Crow 2002).

Sağlık hizmetleri endüstrisinin bir değişim süreci içinde olduğu söylenebilir. Yoğun piyasa baskısı ve rekabet sağlık kurumlarını değiştirmeye zorlamaktadır. Karmaşık ve değişen çevre koşulları, sağlık hizmetlerinin sunum maliyetleri, erişim ve kalitesi üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Bu da değişen çevreye hızlıca uyum sağlamanın yanında, sağlık hizmetlerini daha etkili ve verimli sunmanın yollarını aramayı ve tüm organizasyonun performansını artırmayı da gerekli kılmaktadır (Wallick 2002; Guo 2003).

1990'lı yıllardan bu yana sağlık sektöründe yaşanan hızlı ve sürekli değişimler sağlık kurumlarının stratejik yönetimini güçleştirmiştir ve bu değişim eğiliminin gelecekte de devam etmesi beklenmektedir (Shultz 2004). Önümüzdeki 20 yıl içerisinde sektörde, bilgiye erişimin hastanın elini güçlendireceği, hizmet sunucunun teşhis ve tedavisini daha da etkili kılacağı; DNA cipleri, klonlama, yeni ilaçlar ve biyoteknolojinin sağlık hizmetlerini iyileştireceği, yaşam kalitesi ve uzunluğunu artıracacağı, uzun dönemli bakım sektöründe özellikle evde bakım ve yaşam destek alanlarında muazzam bir büyüme yaşanacağı, sağlık sigorta kapsamı ile ilgili kararlarda tüketicilerin etkisinin artacağı ve sağlık sektörünün devlet tarafından denetlenmesinin artacağı tahmin edilmektedir (Zuckerman 2000).

Sağlık sektöründeki hızlı, kompleks ve aralıklı olan değişimle başa çıkabilmek liderliği gerekli kılmaktadır. Sağlık kurumları başarılı olabilmek için dış çevrenin doğasını anlayan, değişimle başa çıkabilecek etkili stratejiler geliştirebilen ve örgütün devinimini aktif olarak yönetebilen yöneticilere sahip olmalıdırlar. Stratejik yönetim olarak adlandırılacak tüm bu faaliyetler, örgütü dinamik bir çevrede yönetmek için gereklidirler (Swayne et al. 2006).

Sağlık kurumları içerisine stratejik yönetim yaklaşımının kullanılması, yalnızca 20-30 yıllık bir geçmişe sahiptir. Aslında, sağlık kurumları tarafından benimsenmiş birçok yönetim yaklaşımı (hem kamu hem de özel için) iş dünyası

içerisinde gelişmiştir. Birçok bakımdan sağlık hizmetleri, tıpkı birçok gelişmiş ticari faaliyet gibi, benzer süreç ve terminolojinin pek çoğunu kullanmaktadır. Özel sektördeki kâr amaçlı girişimlerin değer ve uygulamalarının, sağlık hizmetleri endüstrisi için her zaman uygun olup olamayacağı konusunda kafalarda soru işaretleri mevcuttur. Fakat stratejik yönetim, sağlık hizmetleri örgütlerine çevrelerinde gerçekleşen büyük değişimlerle başa çıkabilmeleri için gerekli yöntemleri sağlıyor gibi görünmektedir (Swayne et al. 2006).

Özellikle stratejik planlama, son yıllarda sağlık hizmetleri endüstrisinde sıklıkla kullanılan bir yönetim aracı haline gelmiştir. Stratejik planlama, bir sağlık kurumunun yönünü ve amaçlarını tanımlamasına yardımcı olabilir, daha etkili ve tutarlı kararlar vermeyi ve geleceği daha iyi anlamayı, değişim ve yenilik ihtiyacını ortaya koymayı sağlar. Kurumun koordinasyon ve iletişimini güçlendirir. Daha da önemlisi, stratejik planlama sağlık hizmet sunucusunun finansal performansını geliştirmesine yardımcı olabilir. Günümüzde yeni kaynaklar yaratan stratejiler, sağlık kurumları için önemli hale gelmiştir. 1990'larda piyasa rekabetinin gittikçe artması ile birlikte geleneksel planlama tekniklerinin geçerliliği ortadan kalkmış ve sağlık hizmet sunucuları, maliyetleri kısacak ve geliri artıracak yenilikçi yaklaşımları belirleyebilmek için yüzlerini stratejik planlamaya çevirmişlerdir (Zuckerman 2000).

Önemli değişiklikler geçirmiş günümüz sağlık hizmetleri piyasalarında, piyasalar kendini yeniden yapılandırıp yeni bir yön çizmeye başladıktan sonra, ne tür örgütlerin ayakta kalabileceğini kesin olarak tahmin etmek oldukça güçtür. Bu belirsizliğe karşın, örgütler rekabet etmenin yollarını bulmak zorundadır. Fakat ne tür stratejilerin izlenmesi gerektiği, örgütün kendisinin ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmesine ve aynı zamanda örgütün içinde bulunduğu çevreyi de dikkatlice incelemesine bağlıdır (Luke et al. 2000).

Genel olarak iki tür dış çevreden bahsetmek mümkündür. Bunlar, göreceli olarak tahmin edilebilir bir çevre ile çalkantılı ve karmaşık olarak nitelendirilebilecek olan çevredir. Tahmin edilebilir çevrede, strateji oluşturmaya yönelik yaklaşımlar doğrusal olma eğilimindedirler. Bu yaklaşımlar, stratejilerin yeniden yapılandırılmasından çok, varolan başarılı stratejileri sürdürme üzerinde odaklanmaktadırlar. Bu tip çevrelerde mekanik ve analitik yaklaşımlar, daha uygulanabilirlerdir. Sağlık hizmetleri sektöründe 1960'lar süresince bu anlayışının geçerli olduğu söylenebilir. Bu tip çevrelerde,

planlama yaklaşımı tek başına yeterli olmasına karşın, çalkantılı çevrelerde (ki sağlık hizmetleri sektöründe bu dönemi, 1970'lerin sonundan günümüze kadar olan dönem özellikle 1990'lar kapsamaktadır) örgütler arasındaki rekabet, yeniden düşünmeyi ve mümkünse eylemlerin yönünü yeniden belirlemeyi gerekli kılacaktır. Bu tip bir çevrede, tüm rakipler ayakta kalmalarını sağlayacak stratejik yaklaşımları agresif bir şekilde aradıkları için, örgütler kazanan stratejileri bulmakta zorlanacaklardır.

Bu koşullar altında, ayrıntılı analitik planlama, strateji oluşturmak için pek de kullanışlı olmayabilir. Oluşan, ortaya çıkan ve merkezi olmayan (decentralized) stratejiler bu durumda daha etkili olabilir. Değişken çevrelerde dikkatli analizler, yenilikçilik, öğrenme ve yaratıcı süreçler öncelik kazanmaktadır. Rekabetçi avantaj geçicidir ve strateji sıkça değişmelidir. Bu koşullar altında liderlik daha da önemli hale gelmektedir. Tüm bu faktörler sağlık hizmetlerinde strateji oluşturmayı, bilimden daha çok sanat olarak görmeyi gerektirmektedir (Luke et al. 2000).

VI. SONUÇ

Günümüzde hem özel hem de kamu sektöründe geleceği net olarak görmek ve tahmin edebilmek güçleşmekte, liderler örgüt içerisinde karşılaştıkları problemlere değişmez ve sabit çözüm önerileri ile yaklaşmamaktadırlar. Belirsizlik ve karışıklığın şekillendirdiği piyasalarda, aynı etkilerin hep aynı sonuçları doğuracağı şeklindeki doğrusal düşünme tarzı ile liderlerin başarıya ulaşmaları güç gözükmektedir. Pek çok ülkede liderler küresel toplumun taleplerini karşılamak ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için sınırlı sayıda liderlik özelliği kullanmaktadırlar. Eğer yürüttükleri sınırlı liderlik özellikleri içinde buldukları şartlar ile uyumlu ise başarılı olabilmektedirler. Ancak mevcut çevre ve artan rekabet, sınırlı liderlik özellikleri gösteren liderlerin başarısının çok uzun vadeli olamayacağını göstermektedir. Liderlerin örgütlerinde pozitif değişiklikler yaratabilmesi ve problemlere uygun çözümler getirebilmesi için örnek olmaları, ayrıntılı ve kapsamlı stratejik liderlik özelliklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin dış çevrenin doğasını anlayan, değişimle başa çıkabilecek stratejiler geliştirebilen ve örgütün devinimini aktif olarak yönetebilecek liderlere ihtiyaçları vardır.

Sağlık sektörüne küresel boyutta bakıldığında, sektörün pek çok güçlükle ve çözülmesi beklenen birçok problemle karşı karşıya olduğu görülmektedir.

Sağlık sektörü yoğun bir değişim baskısı altındadır. Sağlık kurumları değişken ve karmaşık çevre koşulları altında rekabet etmek ve sundukları hizmetleri daha etkili, daha ucuz ve daha kaliteli sunmanın yollarını araştırmak zorundadırlar. Sektörde hizmet alanların eli güçlenmiştir ve medyanın da desteğiyle sağlık sistemleri üzerinde bir baskı oluşturabilmektedirler. Ayrıca sektördeki teknolojiye aşırı bağımlılık ve teknolojideki hızlı ilerleme, sağlık kurumlarının çevreyle uyumunu güçleştirmektedir. Sektörde insan kaynağına verilen önem de artmış, hiyerarşik yapılanmaya karşı iletişim ağlarına dayanan ve görev odaklılığa karşı da süreç odaklı yaklaşımlar yer bulmaya başlamıştır.

Tüm bu koşullar sağlık hizmetleri yönetiminde yeni bakış açıları, yeni stratejileri ve önemli liderlik becerilerini gerekli kılmaktadır. Sağlık sektöründe yaşanan bu tür güçlüklerle başa çıkabilmek için yöneticilerin stratejik olarak düşünmeye, esnek olmaya ve gidişatı çabucak değiştirebilmek için zamanın gösterdiği işaretleri hızla okuyabilme becerisine ihtiyaçları vardır. Sağlık kurumları, sektörde yaşanan değişimin yönetilebilmesi için, stratejik liderlere hiç olmadığı kadar ihtiyaç duymaktadır. Stratejik liderlerin önünde, örgütlerine yeni yönler verebilecek stratejiler geliştirebilmek ve hatta yeni örgütler yaratabilmek için önemli fırsatlar bulunmaktadır. Sağlık kurumlarını dış çevrenin doğası ile uyumlu, değişimle başa çıkabilecek, yeni teknolojileri takip eden ve insan kaynağına değer veren stratejiler ve bu stratejileri yaratabilen liderler başarıya taşıyacaktır. Günümüzde yalnızca sağlık sektöründe değil, diğer pek çok sektörde başarı, üst düzey yöneticilerin beceri ve niteliğine bağlıdır.

Stratejik liderlik, yöneticilerin örgütün geleceğini oluştururken stratejik düşünme, vizyon yaratma, esnek olma ve değişime ayak uydurma becerilerini ifade etmektedir. Bu çalışmada stratejik liderlik, Pisapia (2009)'nın teorisi ile uyumlu olarak dört önemli bileşene sahip olarak ele alınmıştır. Bunlar dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderliktir. Yasin (2006) akademik yöneticiler üzerinde yürüttüğü bir çalışmada, dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özellikleri ile bireysel başarı algısı arasında önemli ilişkiler bulmuştur. Hastane yöneticileri üzerinde çalışan Ugurluoğlu (2009) da bu stratejik liderlik özelliklerini kullanan yöneticilerin kendilerini daha başarılı olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. İlgili stratejik liderlik özelliklerinin kullanımı yöneticilerin başarı algılarını arttırmaktadır. Her bir özellik, liderin içinde buldukları stratejik şartları anlayabilmeleri ve örgütlerini değişen çevre koşullarına adapte edip başarılı liderler olabilmeleri

için gereklidir. Özellikle dönüşümcü liderlik ile liderin etkililiği ve başarısı arasındaki pozitif ilişki pek çok araştırma tarafından ortaya koyulmaktadır (Lowe et al. 1996; Spinelli 2006; Gellis 2001). Bass'a (1990) göre yüksek performanslı olarak görülen pek çok yönetici asları tarafından dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmektedir.

Günümüz liderlerinin örgütlerini başarıya taşıyabilmeleri için, örgüt içerisindeki farklı meslek grupları arasında bir uzlaşma sağlayıcı olmaları, etik değerlerin zedelenmesine izin vermemeleri, yönetsel becerilerini hep geliştirmeleri ve kullanmaları, çevrelerinde olup biten gelişmeleri daima takip edip örgütlerini değişime hazır tutmaları büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

1. Abell, D.F. (2006). "The Future of Strategy is Leadership". **Journal of Business Research**, 59:310-314.
2. Ahearn, K.K.; Ferris, G.R.; Hocwarter, W.A. ve diğerleri (2004). 'Leader Political Skill and Team Performance'. **Journal of Management**, 30(3):309-327.
3. Bass, B.M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". **Organizational Dynamics**, Winter, 18(3):19-31.
4. Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". **Journal of European Industrial Training**, 4(5):21-27.
5. Boal, K.B. ve Hooijberg, R. (2000). "Strategic Leadership Research: Moving On". **Leadership Quarterly**, 11 (4):515-549.
6. Daft, R.L. (2000). **Organization Theory and Design**. Cincinnati: Thomson South-Western. (7. bs.)
7. Dessler, G. (1986). **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**. Singapore: Prentice-Hall International, Inc.

8. Douglas, C.; Ammeter, A.P. (2004). "An Examination of Leader Political Skill and its Effect on Ratings of Leader Effectiveness". **The Leadership Quarterly**, 15:537-550.
9. Eren, E. (2000). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.
10. Ferris, G.R.; Perrewe, P.L.; Anthony, W.P.; Gilmore, D.C. (2000). "Political Skill at Work". **Organizational Dynamics**, 28(4):25-37.
11. Gelatt, J.P. (2002). Leadership. Mann, C.J. ve Götz, K. (Ed.). **The Development of Management Theory and Practice in The United States** (65-86). USA: Pearson Custom Publishing.
12. Gellis, Z.D. (2001). "Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care". **Social Work Research**, March, 25(1):17-25.
13. Gini, A. (1997). "Moral Leadership: An Overview". **Journal of Business Ethics**, 16:323-330.
14. Griffin, R.W. (2002). **Management**. USA: Houghton Mifflin Company.
15. Guillot, C.W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. **Air & Space Power Journal**, Winter, pp.67-75.
16. Guo, K.L. (2003). "An Assessment Tool For Developing Healthcare Managerial Skills and Roles". **Journal of Healthcare Management**, Nov/Dec, 48(6):367-376.
17. Hambrick, D.; Mason, P. (1984). Upper Echelons: Organization as A Reflection of its Top Managers. **Academy of Management Review**, 9 (2):193-206.
18. Hambrick, D.; Pettigrew, A. (2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy. **Academy of Management Executive**, 15(3):36-44.

19. Hartman, S.J.; Crow, S.M. (2002). Executive Development in Healthcare During Times of Trubulence: Top Management Perceptions and Recommendations. **Journal of Management in Medicine**, 16(5): 359-370.
20. Hellriegel, D.; Slocum, J.W.; Woodman, R.W. (2001). **Organizational Behavior** (9.bs.). USA: South-Western College Publishing.
21. Hitt, M.A.; Ireland, R.D. (2002). "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital". **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(1):3-14.
22. Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E.; Ireland, R.D. (2007). **Management of Strategy** (International Student Edition). China: Thomson South-Western.
23. Hosmer, L.T. (1982). "The Importance of Strategic Leadership". **The Journal of Business Strategy**, 3(2):47-57.
24. Howel, J.P.; Costley, D.L. (2006). **Understanding Behaviors for Effective Leadership** (2.bs.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
25. Industrial College of the Armed Forces ,US. (2002). **Strategic Leadership and Decision Making** (Elektronik Kitap). Erişim: 23.06.2008.<http://www.ndu.edu/inss/books/books%20%201999/Strategic%20Leadership%20and%20Decision-making%20%20Feb%2009/cont.html>
26. Ireland, R.D.; Hitt, M.A. (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership". **Academy of Management Executive**, 19(4):63-74.
27. Ivancevich, J.M.; Matteson, M.T. (2002). **Organizational Behavior and Management**. New York: McGraw-Hill Irwin.
28. Jose, A.; Thibodeaux, M.S. (1999). "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers". **Journal of Business Ethics**, 22, 133-143.
29. Kırım, A. (2005). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim** (7.bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

30. Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
31. Kotter, J.P. (1999). Liderler Gerçekte Ne Yapar? (Meral Tüzel, Çev.) *Liderlik* (45-66). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
32. Longenecker, J.G.; Pringle C.D. (1981). **Management** (5. bs.). USA: Charles E. Merrill Publishing Company.
33. Lowe, K.B.; Kroeck, K.G.; Sivassubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature", **Leadership Quarterly**, 7:385-425.
34. Luke, R.D.; Begun, J.W.; Walston, S. (2000). "Strategy Making in Health Care Organizations". Shortell, S.M.; Kaluzny, A.D. (Ed.). **Health Care Management** (pp.394-432). USA: Delmar Thomson Learning.
35. Luthans, F. (1981). **Organizational Behavior** (3. bs.). USA: McGRAW-HILL Book Company.
36. Minkes, A.L.; Small, M.W.; Chatterjee, S.R. (1999). "Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implication for Management". **Journal of Business Ethics**, 20:327-335.
37. Mintzberg, H. (1985). "The Organization as Political Arena". **Journal of Management Studies**, 22(2):133-154.
38. Nielsen, R.P. (1989). "Changing Unethical Organizational Behavior". **The Academy of Management Executive**. 3(2): 123-130.
39. O'Hair, D.; Friedrich, G.W.; Dixon, L.D.(2002). **Strategic Communication in Business and Professions** (4. bs.). USA: Houghton Mifflin Company.

40. Pearce, J.A.; Robinson, R.B. (2007). **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control** (10. bs.). New York: McGraw-Hill Irwin.
41. Pisapia, J. (2009). **The strategic leader**. Charlotte: Information Age Publishers.
42. Priselac, T.; Grayson, M. (2008). "Honesty in Leadership". **Trustee**, January, pp.22-26.
43. Rowe, W.G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership". **Academy of Management Executive**, 15(1):81-94.
44. Rost, J.C. (1995). "Leadership: A Discussion About Ethics". **Business Ethics Quarterly**, 5(1):129-142.
45. Ryan, L.V. (2000). "Moral Aspects of Executive Leadership". **International Journal of Value-Based Management**, 13:109-122.
46. Schultz, F.C. (2004). "Who Should Lead a Healthcare Organization: MD or MBAs?". **Journal of Healthcare Management**, 49(2), 103-117.
47. Spinelli, E.J. (2006). "The Applicability of Bass's Model of Transformational Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment". **Hospital Topics**, Spring, 84(2):11-18.
48. Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership: A Survey of The Literature**. New York: Free Press.
49. Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E. (1989). **Management** (4. bs.). New Jersey: Prentice Hall.
50. Sullivan, G.R.; Harper, M.V. (1997). **Umut Bir Yöntem Olamaz** (Ayşe Bilge Dicleli, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

51. Swayne, L.E.; Duncan W.J.; Ginter, P.M. (2006). **Strategic Management of Health Care Organizations** (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.
52. Treadway, D.C.; Hochwarter, W.A.; Ferris, G.R (2004). "Leader Political Skill and Employee Reactions". **The Leadership Quarterly**, 15:493-513.
53. Uğurluoğlu, Ö. (2009). "Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi". **Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Doktora Tezi**. Ankara.
54. Ülgen, H.; Mirze, S.K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları.
55. Vera, D.; Crossan, M. (2004). "Strategic Leadership and Organizational Learning". **Academy of Management Review**, 29(2):222-240.
56. Wallick, W.G. (2002). "Healthcare Manager' Roles, Competencies, and Outputs in Organizational Performance Improvement". **Journal of Healthcare Management**, Nov/Dec, 47(6):390-402.
57. Wheelen, T.L.; Hunger, J.D. (1995). **Strategic Management and Business Policy** (5. bs.). USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
58. Yasin, M.Z. (2006). "The Use of Strategic Leadership Actions By Deans in Malaysian and American Universities". **Doktora Tezi**. Florida Atlantic University. Florida.
59. Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research". **Journal of Management**, 15(2):251-289.
60. Yukl, G. (1999). "An Evaluation of Coceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories". **The Leadership Quarterly**, 10(2):285-305.
61. Yukl, G. (2002). **Leadership in Organization** (5. bs.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

62. Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır? (Meral Tüzel, Çev.) *Liderlik* (67-91). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
63. Zuckerman, A.M. (2000a). "Creating A Vision For Twenty-First Century Healthcare Organization". **Journal of Healthcare Management**, 45 (5), Sept/Oct:294-306.
64. Zuckerman, A.M. (2000b). "Leveraging Strategic Planning for Improved Financial Performance". **Healthcare Financial Management**, Dec., 54-57.