



STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

Yasemin Serhatlı¹, Esra Nemli Çalışkan²

¹Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim ve Strateji Bölümü,
yasemin.serhatli@ogr.iu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1385-6783

²Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, enemli@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4943-3184

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 29.09.2025

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 22.10.2025

Atıf/©: Serhatlı, Y., & Nemli Çalışkan, E. (2025). Stratejik Çevikliğin Kurumsal Performansa Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü: Bir Araştırma. Scientific Journal of Space Management and Space Economy, 5(2), 16-36.

Özet

Tarihi insanlık tarihi kadar eskiye dayanan liderlik kavramı, yönetim yazınında en çok araştırılan konulardan biri olmuş, farklı teoriler, modeller, tanımlar, yaklaşımlar ile açıklanmaya çalışılan bir olgu olarak önemini ve güncelliğini her daim korumuştur. En genel tanımıyla, ortak amaca ulaşmak için başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyerek onların kaynaklarını harekete geçiren kişi olarak tanımlanabilecek lider ve iyi işletilmiş liderlik süreci, şirketlerin rekabet gücü haline gelerek kurumsal performansı önemli ölçüde etkilemektedir. Modern liderlik teorileri arasında yer alan stratejik liderlik, stratejik değişimi sağlayabilmek için geleceği öngörme, vizyon oluşturma ve çalışanları güçlendirerek kârlılığı doğrudan etkilemekte ve örgütün bilişsel, davranışsal, motivasyonel ve duygusal koşullarını şekillendirmektedir. İktisadi olarak böylesine önemli bir etkiye sahip aynı zamanda çok boyutlu karmaşık yapısıyla anlaşılması zor olan stratejik liderlik kavramının tüm bileşenleri ile anlaşılması, somutlaştırılması, örgütsel hedeflere verimli bir şekilde ulaşmak adına önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, iş dünyasına yön veren stratejik liderlerin gözünden “stratejik lider” kavramına yükledikleri anlamı ortaya koymak, böylece iktisadi sistemin sürdürülebilirliği açısından önem arz eden stratejik liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Yapılan analizler stratejik liderin öncelikli işinin güven yaratmak olduğunu, stratejik düşünme becerisine sahip bir lider olarak fırsatları önceden gördüğünü, krizlerden fırsat çıkartma becerisinin yüksek olduğunu, başkalarının tecrübe ve deneyimlerinden öğrenme dahil sürekli öğrenmeyi yaşam biçimi haline getirdiğini ortaya koymuştur. Stratejik liderliğin kurumsal performansa etkisinde Pisapia’nın modelinde yer alan dönüşümcü liderlik ile etik liderlik boyutlarının öne çıktığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, liderlik, stratejik liderlik

Jel Kodu: M00, M10, M20

THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN THE IMPACT OF STRATEGIC AGILITY ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH STUDY

Abstract

The concept of leadership, dating back as far as human history, has been one of the most researched concepts in management literature, a phenomenon explored through various theories, models, assumptions and practices, and has consistently maintained its relevance. The leader and the leadership process, broadly defined as someone who influences attitudes and behaviors of others and mobilizes their support to achieve a common goal, has significant impacts on organizational performance by becoming the diverse competitive strength of a company. Strategical leadership, a key component of modern management theories, directly impacts profitability by foreseeing the future, creating a vision, and empowering employees to foster change. In order to achieve organizational goals efficiently, it is important to understand and concretize the concept of strategic leadership with its all components, which has such an important economic impact and is difficult to understand due to its multidimensional and complex structure. The purpose of this study is to reveal the meaning attributed to the concept of “strategic leader” through the eyes of strategic leaders who shape the business world, thereby contributing to a better understanding of the concept of strategic leadership, which is crucial for the sustainability of the economic system. The analysis revealed that the primary job of a strategic leader is to create trust and as a leader with strategic thinking skills, he foresees opportunities, has a high ability to extract

opportunities from crises and embraces continuous learning as a lifestyle, including learning from the experiences and knowledge of others. The analyses also shows that, the transformational and ethical leadership dimensions in Pisapia's model become prominent in the effect of strategic leadership on corporate performance.

Keywords: Leader, leadership, strategic leadership

Jel Classification: M00, M10, M20

* Bu makale, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Doktora Programı Öğrencisi Yasemin Serhatlı'nın "Stratejik Çevikliğin Kurumsal Performansa Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü: Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Liderlik, örgütün amaçlarına verimli şekilde ulaşması için kritik öneme sahip bir süreçtir. Lider ise insanları bir amaç etrafında toplar, hedef koyar, yönlendirir, motivasyon verir ve nihayetinde başarıya ulaştırır. Peki bir lider hangi özellikleri ile diğerleri tarafından lider olarak algılanır? Lider hangi davranışları sergilediğinde izleyenleri onu gönüllü olarak takip eder, destekler, yüksek performans ile gösterdiği hedeflere koşar? Bu sorular literatürde farklı dönemlerin etkisi altında oluşturulan çeşitli modeller çerçevesinde yeni teorilerle açıklanmaktadır.

Lider, gelecekle ilgili riskleri ön görmeye çalışan, riskleri fırsatlara dönüştüren, ulaşmak istenen hayali sadece kendi zihninde değil izleyenlerin gözünde de canlandırmayı başaran kişidir. Bu anlamda sadece "söylem ve eylem" birliğini yakalayabilen liderler, başkalarını motive edip onların kaynaklarını harekete geçirebilirler (Argüden, 2008, s.29). Modern liderlik teorileri incelendiğinde en çok gündemde olan liderlik teorilerinin; dönüşümcü liderlik, etik liderlik, hizmetkar ve otantik liderlik olduğu görülmektedir (Bal & Ufacık, 2022, s.193).

Günümüz dünyasında ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, iş dünyasını hızlı bir değişime, dönüşüme zorlamaktadır. Belirsizlik ortamında rekabet avantajı kazanmak ve onu korumak isteyen örgütler, bu değişimi, dönüşümü yöneterek başarıya ulaştırabilecek etkili liderlere ihtiyaç duyarlar ki örgütlerde etkili liderlerin varlığı, örgütsel başarının en önemli belirleyicilerinden biridir. Bu bağlamda, günümüz koşullarında örgütlerin değişime uyum sağlayabilmesi, esneklik kazanması, uygulanabilir bir gelecek vizyonu oluşturması ve çalışanları bu vizyon etrafında yönlendirebilmesi için gerekli olan liderlik türü stratejik liderliktir. Stratejik liderler, hem iç çevreyi (çalışanlar, süreçler) hem de dış çevreyi (rekabet, teknoloji, müşteri talepleri) bütüncül biçimde algılayarak kurumun yönünü şekillendirir ve stratejik disiplinin uygulanmasını sağlarlar (Kırılmaz, 2012).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR

Liderlik kavramının dünya literatürüne girişi on dördüncü yüzyıl olmasına rağmen yoğun olarak araştırılmaya başlandığı dönemlerin yirminci yüzyıl olduğu görülmektedir (Alkan, 2020, s.7). Kelime olarak tanımı ise ilk kez, S. Johnson tarafından 1755'te yayımlanan İngilizce sözlükte "kaptan, kumandan, önde gelen kimse" olarak ifade edilmiş ve çeşitli tanımlamalarda gücün merkezileşmesi ve kontrolü üzerinde durulmuştur (Rost, 1993, s.47). Literatürde bulunan bazı liderlik tanımları Akyüz (2018) tarafından Tablo 1'de gösterildiği gibi

Tablo 1. Literatürdeki Liderlik Tanımları

1902	Cooley	Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
1921	Munson	En az çatışma ve en etkili iş birliği ile insanları başarıya ulaştırmaktır.
1942	Copeland	İnsana özgü olarak var olan tüm alanlarda insanları etkileyebilme sanatıdır.
1960	Terry	Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1996	Mullins	Örgütler için en iyiyi hayal etme ve gerçekleştirmeye çalışmadır.
1997	Gallagher	Tüm potansiyelleriyle amaca ulaşmak için insanları etkilemektir.
2001	Northouse	Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme sürecidir.

Kaynak: Erçetin (2000:5-11); Yangil, (2016: 131) Aktaran M. Akyüz, 2018 Stratejik Liderlik, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi Journal Of Strategic Management Research Cilt / Vol.: 1, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2018, S.50

Zaman içinde farklı modeller ve alt boyutlarla anlaşılmaya çalışılan liderlik kavramı bugün geline nokta izleyenler ve onlarla kurulan ilişkiler çerçevesinde farklılaşmaktadır. Liderliğin fonksiyonel anlamda bir dizi bileşeni bulunmaktadır. Bunlar, lider, liderlik için koşulların ve ihtiyaçların oluşması, liderlik özellikleri ve izleyenler olmak üzere dört sınıfta incelenebilir. Her bir bileşen çok önemli olmakla beraber izleyenlerin olmadığı bir liderlikten söz edilemez. İzlenmenin ve izlenebilirliğin en temel koşulu ise liderin güven ortamı yaratmasıdır ve kendisinin de güvenilir olmasıdır. Bu kapsamda liderin ilk görevi güven aşılmasıdır (Özçer, 2025, s.45).

Geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, içinde bulunulan dönemin dinamiklerinden etkilenmiş ve dönemlere göre farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Bu bağlamda 1900-1950 zaman aralığında ortaya atılan en eski kuramlardan olan “*Büyük Adam Kuramı*” ve onun destekçileri tarafından geliştirilen “*Özellikler Yaklaşımı*” liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğu varsayımına dayanır. Büyük adam kuramı, liderin bir takım doğüstü yetenekler veya ikna becerisi ile yönlendirebilme kabiliyeti olduğunu, bu yeteneklerin doğuştan gelen yetenekler olduğunu ve sonradan deneyimle kazanılamayacağını iddia eder. Özellikler yaklaşımında araştırmacılar, tarihte önemli etkilere yol açan liderlerin sahip oldukları özelliklerin araştırılması için sistematik çalışmalar ortaya koymuşlardır. Her iki yaklaşım da liderliğin kalıtsal bir yetenek olduğunu desteklemektedir (Bass, 1990). Stodgill yaptığı çalışma ile lider özellikleri ve yetenekleri sınıflandırması yapmış, böylece lideri izleyicilerden ayıran özellikleri ve yetenekleri sınıflandırmıştır. Yukl ise liderin genel kişisel özellikleri ile göreve dayalı özellikleri olmak üzere iki ayrı kategoride sınıflandırma yapmıştır (Alkan, 2020). Yirminci yüzyılın ortalarına gelindiğinde liderin özelliklerinden ziyade göstermiş olduğu davranışları odağa alınmıştır. “*Davranışsal Liderlik*” olarak isimlendirilen bu dönemin varsayımı, liderlik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda farklı davranış sergileyebildikleri gözlemine dayanmaktadır. Bu yaklaşım ile lider-izleyen ilişkisi araştırmalara dahil edilmiş, böylece liderliğin etkileşimli olduğu pek çok model literatüre kazandırılmıştır. 1970’li yıllarda farklı durumlarda, farklı liderlik stillerinin gerekli olduğunu varsayan Hersey ve Blanchard tarafından ortaya atılan “*Durumsal Liderlik*” teorisi etkin olmuştur (Barutçugil, 2014, s. 28). Bu teoriye göre etkili liderliğin tek bir yöntemi olmadığı, lider davranışının kişiye ya da göreve yönelik olarak ve belirli koşullara bağlı olarak

belirlenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. 1980 yılından günümüze kadar uzanan dönemde ise durumsal liderlik yaklaşımının devamı olarak nitelendirilen “**Modern / Yeni Liderlik**” teorileri geliştirilmiştir Modern liderlik yaklaşımlarında toplam kalite yönetiminin ve çağdaş yönetim yaklaşımlarının getirdiği değişimle birlikte karizmatik liderlik, vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik, otantik gibi yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. (Soylu vd., 2007, s.181). Bu araştırmada modern liderlik teorilerinden olan “**Stratejik Liderlik**” işlenmiştir.

2.1. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, ilk olarak Child (1972) tarafından hazırlanan “stratejik seçim” makalesinde yer almıştır. Makalede güçlü bireylerin belirli bir zamanda kendilerine sunulan stratejik seçimlere dayalı olarak stratejik kararlar aldıklarını ve bu tür kararların organizasyonun hedefleri ve yapısı gibi sayısız yönünü etkileyebileceğini öne sürülmüştür (Sing vd., 2023). John Kotter tarafından 1982’de yazılan üst düzey yönetim pozisyonlarının temel zorluklarının anlatıldığı “The General Managers” isimli kitapta, yöneticilerin davranışlarındaki farklılığın kişisel özelliklerindeki farklılıklarla ilişkili olduğuna dikkat çekilmiştir. 1984’te ise Hambrick ve Mason, üst düzey yöneticilerin, bilişsel düzeylerinin ve değerleri ile uyumlu stratejik seçimler yaptıklarını, dolayısıyla örgütlerin, üst düzey yöneticilerin bir yansıması olduğunu ortaya koyan “üst kademe / upper echelons” teorisini ortaya atmışlardır. Stratejik liderliğin öncülü olarak kabul edilen bu teori, örgütsel stratejilerin ve etkinliğin, örgütlerdeki kilit karar vericilerin bilişsel temellerinin ve değerlerinin yansımaları olarak görüldüğünü öne sürmektedir. Aynı yıl Gupta ve Govindarajan yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin deneyimlerinin ve kişiliklerinin seçilen iş stratejisinin yarattığı kritik gereksinimlerle uyumlu olduğu ölçüde iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır (Finkelstein vd., 2009). Üst kademe teorisinin kabul görmesiyle birlikte (Vera & Crossan, 2004, s.233) stratejik liderlik teorisine göre üst düzey yöneticilerin psikolojik yapısının ve bu yapının bilgi işlemeyi ve stratejik karar vermeyi nasıl etkilediği araştırılmıştır. İkinci aşama, Bryman’ın "modern/yeni" liderlik teorileri olarak adlandırdığı karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik teorilerini içerir. Modern teoriler karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderliğe odaklanmaktadır. Kendisinden önceki teorilerin aksine, yeni teoriler lider ve takipçiler arasındaki kişilerarası süreçleri vurgulamaktadır. Son aşamada ise davranışsal ve bilişsel karmaşıklığın yanı sıra sosyal zekayı da araştıran teoriler yer almaktadır. Bu son aşamada stratejik liderliğin özünün öğrenme kapasitesini, değişme kapasitesini ve yönetsel bilgeliği içerdiği savunulmaktadır (Boal & Hooijberg, 2001). Stratejik liderlik, yalnızca yönetsel kararlar almakla kalmayıp, organizasyonun uzun vadeli vizyonunu belirleyip, bu vizyona ulaşmak için gerekli kültürel, yapısal ve insani dönüşümü sağlayan liderlik biçimidir (Boal & Hooijberg, 2001). Ireland ve Hitt’e göre stratejik liderlik, stratejik düşünme yoluyla içinde bulunduğu örgütü, ulaşmayı planladığı bir geleceğe ulaştırmak, bunun için de ihtiyaç duyulan değişim hareketini başlatmak amacıyla gerçekçi bir öngörü, vizyon ve esneklik oluşturmak iken (Ireland & Hitt, 2005, s.63), Rowe’a göre stratejik liderlik, örgütün uzun vadede hayatta kalmasını sağlayan günöbirlik kararları ve kısa dönemli finansal istikrarı sağlamada gönüllü olarak rol alan, başkalarını etkileyen kişilik yeteneğidir. (Rowe, 2001, s.81) Pisapia’ ya göre stratejik liderlik, belirsizliklerin çok olduğu bir ortamda belirlenmiş olan hedef, eylem ve stratejilerle ilgili alınması gereken önemli kararları yerinde alabilme kabiliyetidir (Düzgün, 2018). Boal ve Schultz stratejik liderlik kavramına gelecekte olması muhtemel liderin seçilmesi, yetiştirilmesi, örgütte etkili bir kültür oluşturması görevlerini de eklemiştir (Boal & Schultz, 2007,

Stratejik liderlik teorisi yıllar içerisinde gelişerek dönüşüme uğramıştır. Stratejik liderliğin ilk on yılının (1980-1990) ana teması, Gupta ve Mintzberg'e göre yönetsel çalışma ve organizasyon yapısıdır. İkinci on yılının (1991-2000) ana teması, Finkelstein, Hambrick, Pfeffer, Miller, Mintzberg ve Smith'e göre yöneticilerin organizasyondaki rolüdür. Üçüncü on yılının (2001-2010) ana teması, Finkelstein ve Hambrick'e göre, üst kademelerdir. Stratejik liderliğin dördüncü on yılının (2011-2020) ana teması Chen, Li ve Wang gibi kadınların yönetim kurulu temsili, inovasyon ve bilgi teknolojisi yeteneklerine ışık tutan yeni yazarların ortaya çıkması da dahil olmak üzere dijital dönüşüm ve kadınların güçlendirilmesi yoluyla rekabet avantajının kazanılmasıdır (Sing vd., 2023).

Stratejik liderlik tarzını oluşturan dört prensip bulunmaktadır. Bunları, vizyon, sistem, takım ve başarıdır. Ortaya güçlü bir vizyon koymak, yetenekli bir takım kurup yüksek performanslı ekip ruhunu oluşturmak, ekibin de bu vizyonu sahiplenmesini sağlayarak onları vizyona odaklamak, vizyona ulaştıracak gerekli sistemleri kurmak ve faaliyetleri başarıyla yürüterek sonuç almak olarak açıklayabiliriz (Baş, 2021, s.16).

Stratejik lider, örgütteki üst idarecilerdir fakat liderliğe ait özellikleri de kişisel olarak taşımaları, örgüt amaçlarına ulaşma adına büyük bir önem taşımaktadır bu açıdan yönetici ve lider niteliklerini birlikte bulundurması gereken bireylerdir. Hosmer (1982) stratejik lideri çevresel özellikleri, kaynakları, yönetsel değişimleri öngörerek bu değişikliklere en hızlı şekilde uyum sağlamakla ilgili stratejik yönetimden sorumlu kişi olarak tanımlarken, Ireland & Hitt (1999), stratejik liderin, değişimi sağlamak için geleceği öngörme, vizyon belirleme, esneklik sağlama ve çalışanları güçlendirme yeteneğine vurgu yapmışlardır. Stratejik lider hem iç çevreyi hem dış çevreyi bütüncül biçimde algılayabilen, kurumun yönünü şekillendiren ve uygulama disiplini hayata geçiren kişidir. Ayrıca stratejik yönetim anlayışında stratejik lider; rasyonel, demokratik, çözüm üreten ve dönüşümcü kişilerdir, çünkü stratejik yönetim, katılımcı yönetişim ana fikri üzerine kuruludur (Kırılmaz, 2012, s.117).

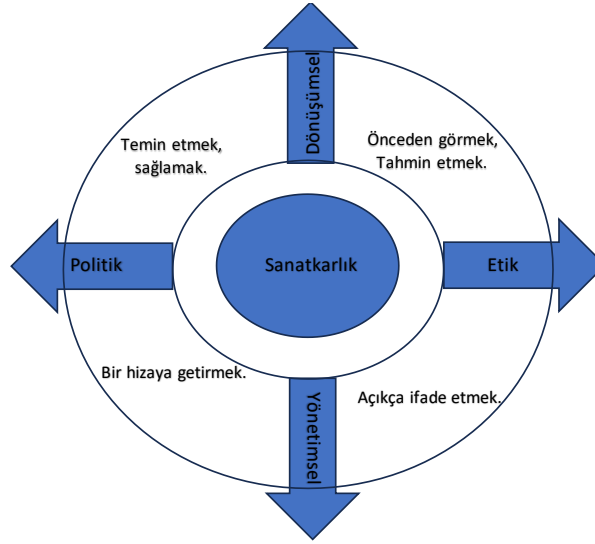
2.2. Stratejik Liderlik Modelleri

Stratejik liderlik teorisinde Davies (2004), Adair (2005) ve Pisapia (2006) modelleri öne çıkmaktadır. Davies modeli, stratejik liderliğe daha çok vizyon, stratejik planlama ve paydaş yönetimi perspektifi kazandırır. Bu modelde lider, uzun vadeli hedefler doğrultusunda örgütün yönünü belirler, stratejik kararlar alır ve paydaşlarla etkili iletişim kurar (Davies, 2004). Adair modeli, liderin görev odaklı liderlik, takım odaklı liderlik ve birey odaklı liderlik olmak üzere üç temel rolünü ortaya koyar. Bu model, liderin yalnızca görevleri yerine getirmekle kalmayıp, takım üyelerinin motivasyonunu artırmak ve bireysel ihtiyaçları gözetmek durumunda olduğunu vurgular (Adair, 2005). Pisapia modeli, liderin belirsizlik ve karmaşanın yoğun olduğu ortamda kapsamlı bir çerçeve sunan ve böylece kritik kararlar alabilmesini sağlayan beş boyutu kapsar: dönüşümcü, yönetsel, etik, politik ve ilişkisel liderlik boyutlarından oluşan model için çeşitli tarihlerde ölçekler de geliştirmiştir (Pisapia, 2006). Üç modelin odak noktası, güçlü yönleri ve sınırlılıklarını karşılaştıran tablo aşağıda Tablo 2'de

Tablo 2. Stratejik Liderlik Modelleri Karşılaştırma Tablosu

Model	Odak Noktası	Güçlü Yönleri	Sınırlılıkları	Örnek Uygulama
Davies Modeli (2004)	Stratejik vizyon, paydaş yönetimi	Uzun vadeli hedefler ve stratejik planlama için güçlü; paydaş etkileşimini ön plana çıkarır	Günlük operasyonel liderlik ve bireysel motivasyon konularına sınırlı odak	Hastane yöneticisinin hasta memnuniyeti için stratejik plan geliştirip hem iç hem dış paydaşlarla koordinasyonu sağlaması
Adair Modeli (2005)	Görev, takım ve birey dengesi	Günlük operasyonlarda uygulanabilir; birey ve takım motivasyonunu destekler	Stratejik vizyon ve paydaş yönetimi üzerinde sınırlı vurgu	Proje yöneticisinin ekip üyelerinin yeteneklerini değerlendirip görev dağılımını optimize etmesi
Pisapia Modeli (2006)	Dönüşümcü, yönetsel, etik, politik ve ilişkisel liderlik boyutları	Belirsizlik ve karmaşanın yüksek olduğu ortamlarda karar alma becerisi; kapsamlı stratejik çerçeve	Karmaşık ve kapsamlı olması nedeniyle uygulamada zorlayıcı olabilir	Küresel teknoloji şirketi CEO'sunun inovatif stratejiler geliştirirken etik, politik ve ilişkisel süreçleri yönetmesi

Bu çalışmada stratejik liderlerin gözünden aktarılan konuların Pisapia'nın modelindeki alt boyutlarla ne kadar örtüştüğü ele alınacaktır. Bunun sebebi belirsizlik ve karmaşanın yüksek olduğu ortamlarda Pisapia'nın liderlik yaklaşımının karar alma becerisini desteklemesi ve stratejik çerçeve sunmasıdır. Bu anlamda karlılığı doğrudan etkilemesi ve örgütün bilişsel, davranışsal, motivasyonel ve duygusal koşullarını şekillendirmesidir (Ho vd., 2023, s.838). Dönüşümcü liderlik boyutu, vizyon oluşturma ve çalışanları bu vizyon etrafında motive etme yeteneğine odaklanır. Örgütleri statükodan uzaklaştırarak yenilikçi yapılar kurmayı hedefler, stratejik liderlik bu dönüşüm kapasitesiyle örtüşür (Bass & Avolio, 1994). Yönetimsel liderlik, örgütün mevcut yapısını koruması ve sürdürülmesine odaklanan yönüdür, günlük operasyonları ve kısa dönemli hedefleri yönetmeyi kapsar. Liderin planlama, organizasyon, kontrol ve kaynak tahsisi gibi temel yönetim fonksiyonlarında etkin olması, stratejik kararların uygulanabilirliğini sağlar (Pisapia, 2009). Etik liderlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet gibi değerlerin örgüte yansıtılmasını sağlar. Liderliğin bu yüzü stratejik kararların içselleştirilmesinde önemli rol oynar (Brown vd., 2005). Liderler etkili olmak için görev, ilişki ve değişim odaklı lider davranışlarına ek olarak etik lider davranışları da sergilemelidir (Yukl vd., 2013). Politik liderlik, liderin müzakere ve diplomasi becerilerini kullanarak örgütün dış çevreye uyumunu sağlamasına hizmet eder. Paydaşlar arası çıkarları dengelerken politika geliştirme ve ilişki yönetimi becerisine sahip olmalıdır (Boal & Schultz, 2007). İlişkisel liderlik ise modelin tümünü kapsayan hem iç hem de dış paydaşlarla güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurmayı hedefler. Pisapia'nın modelinin görseli Şekil 1'de gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli (Pisapia, 2006, s.12).

3. YÖNTEM

En geniş anlamıyla araştırma, bir şey hakkında sürece katılmadan önce bildiğimizden daha fazlasını öğrendiğimiz sistematik bir süreçtir. Amaçlarına göre farklı tipleri vardır. Bir alandaki bilgi tabanına katkıda bulunmak (saf araştırma), belirli bir disiplinin uygulamasını geliştirmek (uygulamalı araştırma), bir şeyin değerini değerlendirmek (değerlendirme araştırması) veya belirli bir sorunu ele almak (eylem araştırması) bunlara örnektir. Araştırma amacına uygun olarak her araştırmanın bir deseni, tasarımı vardır. Bu tasarımlarda bir dizi varyasyon bulunur. Örneğin anket veya tanımlayıcı tasarımlar, belirli bir fenomenin gerçeklerini ve özelliklerini veya olaylar ve fenomenler arasındaki ilişkileri sistematik olarak tanımlamayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar, insanların deneyimlerini nasıl yorumladıklarını, dünyalarını nasıl inşa ettiklerini ve deneyimlerine hangi anlamı yüklediklerini anlamakla ilgilendiklerinde nitel araştırma yöntemine başvururlar (Merriam & Tisdell, 2016). Bu araştırmanın amacı da katılımcıların deneyimlerini anlamakla ilgilidir ve bu yüzden nitel bir tasarım tercih edilmiştir. Araştırmanın konusu olan “stratejik lider konumundaki yöneticilerin stratejik liderlik algıları” öznel ve bireysel deneyimlerle şekillenen bir olgu niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin stratejik liderlik kavramını nasıl tanımladıklarını, nasıl deneyimlediklerini ve hangi faktörlerle ilişkilendirdiklerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı daha uygun görülmüştür. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Olgu bilim, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanan, yaşanan olgu ile ilgili bilgiler elde etmek için olguyu deneyimleyen bireylerin görüşüne başvuru, öznel deneyime öncelik veren nitel araştırma yöntemi desendir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Stratejik liderlerin “stratejik lider” olmaya yükledikleri anlam, bu anlamı oluşturan öğrenilmiş dersler, yaşanmış tecrübe ve deneyimlerden yola çıkılarak edinilmiş davranış kalıpları derinlemesine anlaşılmalı çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda güvenilirlik kontrolü için araştırmacının yaptığı kodlamanın ve puanlamanın zaman içerisindeki tutarlılığına geçerlilik kontrolü için katılımcılara sorulan açık uçlu soruların araştırma sorularını ne derece kapsadığına bakılmalıdır (Christensen

vd., 2011). Bu kapsamda araştırmanın açık uçlu soruları, konusunda uzman üç ayrı akademisyen tarafından incelenerek geçerlilik sağlanmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar yazarlar tarafından farklı zaman dilimlerinde birbirinden bağımsız şekilde iki kez kodlanmış ve sonuçlar karşılaştırılarak tekleştirilmiştir.

3.1. Verilerin Toplanması

Araştırmanın örneklemi, kamuya yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarında yazdıklarına göre stratejik yönetim sürecini kurum kültürü haline getirmeyi başarmış, bu disiplini sağlamak için kurum içinde birimler kurmuş ve çalışan sayısı bakımından büyük işletme kategorisine giren çoğu holding yapılanması ile bünyesinde farklı sektörleri barındıran 10 firmanın üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu kişileri stratejik lider olarak tanımlamamızın sebebi, sadece küçük bir birimin değil genel bir işletmenin yönetimini üstlenmiş olmaları, aynı zamanda önemli kararlar alma sorumlulukları taşıyor olmalarıdır. Tipik olarak kuruluşların operasyonel seviyeler tarafından geliştirilen girişimler, üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararlar çerçevesinde belirlenir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler kuruluşların ne olduğu üzerinde baskın bir etkiye sahiptirler. Genel olarak başka hiçbir küçük grubun işletmenin yapısı ve geleceği üzerinde bu kadar büyük etkisi yoktur (Finkelstein vd., 2009, s.6). Çalışma grubu, işletme sahibi, genel müdür, çoklu görev ve sorumluluklara sahip genel müdür yardımcısı, ticaretten sorumlu direktör gibi stratejik lider olan üst düzey yöneticiler arasından seçilmiştir. Bu kapsamda tepe yönetici, tepe yöneticiye birinci dereceden bağlı (n-1) ve ikinci dereceden bağlı (n-2) olmak üzere üç farklı düzeyde yönetici ile görüşülmüştür. Bu kişilerin seçilmesindeki kriterler, örgütlerinin vizyonunu oluşturan, hedefleri belirleyen, karlılığa etki edecek kararları alan ve kurum kültürünü oluşturan etkili kişiler olmalarıdır. Araştırmanın amacı onların gözündeki algıyı ortaya koymak olduğu için görüşmelerde açık uçlu soru sorulmuş, yönlendirme içeren hazır çerçevelerden uzak durulmuştur. Araştırma, konuyu en iyi temsil eden katılımcılardan oluşan nitelikli bir grupta ve derinlemesine mülakat yöntemi ile tek bir konu odağında yapıldığı için araştırmacının aynı yorumları tekrar tekrar duymaya başlaması ile veri doygunluğuna ulaşıldığı düşünüldüğü onuncu görüşmede sonlandırılmıştır. Doygunluk yaklaşımı, nitel araştırmada veri toplama ve/veya analizinin durdurulması için bir kriter olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda, katılımcıların bakış açıları tam anlaşılana kadar görüşmeler araştırmacılar tarafından devam ettirilmektedir (Yağar, 2023).

Bu yöneticilerin çalıştıkları şirketler 15.000+ ortalama çalışan sayısına sahip büyük ölçekli işletmeler olup şirketlerin yaş ortalaması 50+yıl ve üzerindedir. Katılımcılardan 2 tanesi yönetim alanında doktora düzeyinde, 2 tanesi yüksek lisans düzeyinde, biri hariç tümü lisans derecesinde eğitime sahip olup katılımcılar arasında en yüksek deneyim 42 yıl, en düşük deneyim 20 yıl olmak üzere sahip olunan ortalama deneyim yaklaşık 30 yılı bulmaktadır. Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere çalışma grubu büyük ve köklü şirketlerin üst yönetimlerinde görev alan oldukça donanımlı, deneyimli ve nitelikli stratejik liderlerden oluşmaktadır. Katılımcıların bazı tanımlayıcı bilgileri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgileri

Sıra No	Yönetim Düzeyi	Görevi	Sorumluluk Alanı	Toplam Çalışan	Toplam Deneyim
1. Katılımcı	n	CEO/Grup Koordinatörü	Kurucu Lider	55.000+	40 Yıl
2. Katılımcı	n	YKB	Kurucu Lider	8.000+	42 Yıl

3. Katılımcı	n-1	Yönetim Kurulu Üyesi	İK ve Süreç	55.000+	39 Yıl
4. Katılımcı	n-1	İcra Kurulu Üyesi	İK ve Strateji	5.000+	28 Yıl
5. Katılımcı	n-1	İcra Kurulu Üyesi	Tedarik Zinciri	4.000+	27 Yıl
6. Katılımcı	n-1	Genel Müdür	Genel Yönetim	1.000+	25 Yıl
7. Katılımcı	n-2	Genel Müdür Yardımcısı	Üretim ve Tedarik	5.000+	26 Yıl
8. Katılımcı	n-2	Genel Müdür Yardımcısı	İmalat	6.500+	22 Yıl
9. Katılımcı	n-2	Direktör	Denim Kategorisi	5.000+	20 Yıl
10. Katılımcı	n-2	Direktör	Teknik ve Tedarik	6.000+	25 Yıl

Veri toplama aracı olarak 4 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu oluşturulmuştur. Katılımcıların özgün düşüncelerini alabilmek için herhangi bir yönlendirme içermeyen açık uçlu sorular tercih edilmiş olup, sorular oluşturulurken nitel araştırma konusunda uzman iki akademisyenden görüş alınmıştır. Stratejik liderliğe atfettikleri anlamı olabildiğince somutlaştırabilmek için düşüncelerini kendi deneyimlerindeki yaşanmış olay ve kişilerin davranışları üzerinden anlatmaları istenmiştir. Her görüşme en az bir saat sürmüş olup tüm görüşmeler katılımcılardan izin alınarak ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Stratejik liderlik denildiğinde aklınızda ne beliriyor?
2. Kendi tanımınız çerçevesinde yakın veya uzak çevrenizde stratejik lider olarak nitelendirdiğiniz biri var mı? Varsa bu çağrışımı ne oluşturdu?
3. Kendinizi stratejik lider olarak görüyor musunuz? Görüyorsanız hangi gerekçeye dayandırıyor sunuz?
4. Stratejik liderliğin kurumun performansını etkilediğini düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise stratejik liderliğin hangi bileşeninin bu rolde öne çıktığını düşünüyorsunuz?

3.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde veriler araştırma soruları doğrultusunda sınıflandırılarak kodlanır ve kavramlar ölçülerek kategorize edilir ve temalaştırılır. Öncelikle görüşmeler sırasında yapılan ses kayıtları SonixScript programıyla metne dönüştürülmüş, daha sonra ses kayıtları tekrar dinlenerek program tarafından eksik / yanlış yazılan ifadeler, araştırmacı tarafından düzenlenerek analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinden önce metin dosyaları Maxqda programına yüklenerek baştan sona okunmuş böylece verilere aşina olunmuştur. Kodlama aşamasına geçildiğinde araştırma sorularıyla ilişkili olduğu düşünülen metin parçaları, katılımcıların özgün tanımlamaları esas alınacak şekilde kodlanmıştır. Nitel bir araştırmada kodlama, bir veriyi betimlemek amacıyla sembolik olarak kullanılan özetleyici, çarpıcı, özü yansıtan ve/veya çağrışımsal nitelikteki ifadelerdir (Saldana, 2024). Tümevarımsal kodlama ile hiyerarşik bir kod sistemi oluşturulmuştur. Kodlamada katılımcıların özgün ve çarpıcı ifadelerinin korunmasına dikkat edilmiştir. Tüm görüşmelerin kodlamaları bittikten sonra kodlamada derinleşme aşamasına geçilmiş olup içerik olarak birbirine yakın anlam taşıyan kodlar tekilleştirilerek kod yapısı sadeleştirilmiştir. Bazı ifadelerde anlaşılmayan kısımlar olmuş, katılımcılara tekrar ulaşılarak doğrulanmıştır. Analiz aşamasına geçildiğinde ise bu kodlar aracılığıyla verilerin içerisindeki örüntüler ve bu örüntülerin işaret ettiği nedenler kodlanmıştır.

4. BULGULAR

Tüm görüşmeler belirlenen süreyi aşmış olup liderlerin liderlik konusunda şevkle ve ilgiyle konuştukları, konuya çok önem verdikleri, üzerinde düşündükleri, gelişim için zaman ve kaynak ayırdıkları gözlemlenmiştir. Kodların görselleştirme aşamasında her bir kod, ifade ettiği anlam açısından gruplandırılmıştır. Bazı ifadeler liderin yetkinliklerinden bahsederken bazı ifadeler liderin karakteristik özelliklerini anlatmaktadır. Tüm kodlamalar bu bakış açısıyla incelenerek gruplandığında ortaya çıkan yapıda, katılımcıların stratejik liderlik algılarını 5 farklı kategori altında tanımlama eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu kategoriler Şekil 2’de, gösterildiği gibidir.



Şekil 2. Stratejik Liderlik Kategorileri

Her bir kategorinin altındaki kodların frekansları yanlarına yazılmış ve aynı kategoride olan kodların frekans toplamalarına göre bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralamaya göre, katılımcıların en çok stratejik liderin sahip olduğu yetkinlikler (39), liderin karakteristik özellikleri (32), liderin izleyenler karşısında sergiledikleri davranış kalıpları (28), tercih ettikleri iletişim kodları (27) ve son olarak liderin karar alma yaklaşımları (26) konularında görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu veriden yola çıkarak bu çalışma grubu için özellikler teorisi ile davranışsal teorilerin geçerliliğini koruduğu söylenebilir. Bu kategorilerin altındaki kodlar ve frekanslar Tablo 4’te gösterilmektedir. Katılımcıların bazı ifadeleri açıklayıcı ve çarpıcı olarak değerlendirilmiş olup bulgu tablosunun altına özgün ifadeler olarak tırnak içerisinde eklenmiştir.

Tablo 4. Stratejik Liderlik Algıları Kodları ve Frekansları

Alt Kodlar		Frekans
Yetkinlikleri		39
1	Stratejik düşünmek, öngörülü olmak	15
2	Fırsat odaklı olmak / fırsatı önceden görebilmek, krizden fırsat çıkartmak	8
3	Analitik ve bütüncül bakışa sahip olmak	7
4	Dış ve iç çevreyi doğru okumak, kuruma doğru yön verebilmek	7
5	Tecrübe ve deneyim sahibi olmak	2
Karakteristik Özellikleri		32
6	Dayanıklı / Cam kırıkları yiyebilen	8
7	Hesaplanmış risk alabilen	8
8	Meydan okuyan / Challenger	6
9	Kararlı/ Vizyonunuz ile değerleriniz arasındaki kuvvetli bağ	6
10	Zor kararları alabilen	4
Davranış Biçimleri		28
11	Sürekli Öğrenen / Başkalarının tecrübelerinden öğrenen	14
12	Ekip yetiştiren / İşleri Delege eden / Yetki veren	6
13	Sistem Yaklaşımını Benimsemek	4
14	Aksiyona geçmek	2
15	Önceliklendirme yapmak, 80/20 kuralını uygulamak	2
İletişim Kodları		27
16	Güven yaratmak	16
17	Koçluk mentorluk deneyim paylaşımı	5
18	Kültür oluşturmak	2
19	İletişimde açıklık şeffaflık	2
20	İzleyenlerde etki yaratma	2
Karar Alma Yaklaşımları		26
21	Etik değerlere bağlı karar alabilmek / Adil olmak	9
22	Stratejiden operasyona kadar sürece hakimiyet / Sahada olmak, yerinde	6
23	Karar alma süreçlerinde matrix düşünme becerisi / Gerçekçi olma	6
24	Karar alma süreçlerinde olgunluk	3
25	Sezgisel karar alabilme becerisi	2

Tabloya göre en çok konuşulan kavram kategorilerden bağımsız olarak “*Güven yaratmak* (16)” olmuştur. Onu “*Stratejik Düşünmek* (15) ve “*Sürekli Öğrenen* (14) davranış biçimi izlemiştir.

Tabloyu kategoriler bazında incelediğimizde frekansı en yüksek olan ilk kategoride stratejik liderin sahip olması gereken en önemli yetkinliğin “*Stratejik Düşünme Becerisi*” (15) olduğu görülmektedir. Genel olarak tecrübe ve deneyim sahibi bir lider olarak bütüncül ve analitik bakış açısıyla dış ve iç çevreyi doğru okuma becerisinin

olması, öngörülerıyla fırsatları önceden görebilmesi ve krizlerden fırsat çıkarma becerisi öne çıkmıştır. Katılımcılardan iki tanesinin özgün ifadeleri yol gösterici olduğu düşünülerek aşağıda verilmiştir.

Stratejik Düşünme Becerisi

“Stratejik liderin en önemli özelliğinin stratejik düşünme becerisi olduğunu düşünüyorum. Hem geçmişi hem bugünü hem geleceği birleştirip ama gitmek istediğiniz yere kimlerle gidiyorsanız aynı hızda gidebilmeyi matriks düşünceyle tabi, işte ben bunu yapıyorum ama ona uyar mı ya da o benle gelir mi ya da ben bunu yapıyorum ama benim tedarikçim bunla çalışır mı benim çalışanım buna hazır mı ya da ben bu ürünü veriyorum ama bizim toplum bunu kabul eder mi gibi soruları şimdi ve pazar araştırması yapmadan öngörebiliyor olmalı. Bu hem analitik hem kavramsal bir şey. İki kesinlikle birlikte.”

“Bu iki kavram yan yana geldiğinde anlamlı bir bütün oluşturabilmesi için yani hem strateji kavramının liderliği desteklemesi hem de liderliğin strateji kavramını desteklemesi için bu iki kavramdan birbirine pozitif geçişler olması gerektiğini düşünüyorum. Şöyle ki stratejik deyince her zaman uzun vadeli diye bakmamız lazım yani geleceğini görmeye çalışan, geleceği öngörüp ona göre pozisyonunu belirleyen ve ona hazırlık yapan diye anlıyorum stratejik kelimesini. Çünkü kısa vadeli stratejik bir şey olmaz, Hüsserl’in paranteze alma yaklaşımı içerisinde hangi özelliği paranteze alırsak stratejiyi doğru tanımlamış oluruz? Strateji için birçok şey söyleyebilirsiniz ama ileriye görebilme, geleceği tahmin etme, uzun vadeli düşünme unsurunu çıkardığınız zaman bir şey stratejik olmaktan çıkar diye düşünüyorum. Tabii ki gelecek için günümüzden vazgeçme anlamında söylemiyorum ama bu perspektifi muhakkak içermesi gerektiğini düşünüyorum. Dolayısıyla stratejik liderliğin geleceğe bakan bir yüzü, geleceği öngörme ve onu hazırlanmaya, onu önemseyen bir tarafının olması gerektiğini düşünüyorum.”

Tabloya göre ikinci kategori olan stratejik liderin karakteristik özellikleri hakkındaki görüşler arasında dayanıklılık (8) ve hesaplanmış risk alma (8) özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcılardan biri tarafından özgün bir tanımlama olan “Cam Kırığı Yemek” metaforu dile getirilmiştir. Genel olarak zor kararları alabilme cesaretini gösteren, kararlı ve meydan okumayı seven karakter özelliklerinin de altının çizildiği görülmektedir. Katılımcılardan bir tanesinin dayanıklılık konusundaki deneyiminin ilham vereceği düşünülerek ve ayrıca “Cam Kırığı Yemek” metaforunun çağrışımının anlamlı ve akılda kalıcı bir etki yaratacağı düşünüldüğünden aşağıda paylaşılmıştır.

Dayanıklı, “Cam Kırığı Yiyebilen”

“Hiçbir başarının kendiliğinden, olağan, sıradan geldiğini görmedim. Hep bir zorluklarda ortaya çıkıyorlar. Dayanıklılık, zorluklar ortaya çıktığında niye bunlar benim başıma geliyor demedim bunlar beni geliştirecek dedim. Zorluklar insanı geliştiriyor, kesinlikle konfor alanından çıkıyorsun. Mevlana’nın sözü var ya “İstediğin bir şey olunca bir hayır ara, istediğin bir şey olmadığında ise bin hayır hayır ara” ben ona çok inanıyorum. Hiçbir şey toz pembe olmadı. İlk start up girişimimizde pişmiş tavuğun başına gelmeyen her şey geldi bizim başımıza. Hepsini yaşadık. Zorluklar, engeller, müşteriler, ürünümüz kaldı, ödemelerimiz yapılmadı, bize

verilen çekler sahte çıktı, dünya kadar zorlukları hepsini yaşaya yaşaya 80'lere, 90'lara geldik. 2000 krizinde çok büyük kriz yaşadık ama hepsinden dönüşerek, güçlenerek çıktık."

"Elon Musk'ın bir videosu var, arkadaşıyla konuşurken diyor ki bizim gibi start-up'çılar cam kırığı yerler. Öyle doğru ki. Cam kırıklarını yemek ne demek? Kimsenin yapamadığı, kimsenin eritemediği zor şeyleri yemek zorundasın, dayanmak zorundasın. Gerçekten öyle anlar oluyor ki, sen ekip kuruyorsun, transfer ediyorsun, sistem kuruyorsun, alıyorsun ama o dönüşün yapılamadığı yerler var. Kolları sıvayıp liderin giriyor olması lazım. Temeline kadar, detayına kadar, uzmanlarla birlikte çalışıyor öğreniyor ve o şeyi çözüyor olması lazım. Bunun için de büyük bir istek olması lazım."

Tablo incelendiğinde üçüncü kategori olan liderin sergilediği davranış biçiminde öne çıkan davranışın sürekli öğrenen, başkalarının tecrübelerinden öğrenen (14) davranışı öne çıkmaktadır. Ekip yetiştiren, yetki veren, işleri delege eden, sistematik yaklaşımı benimsemiş aksiyona geçen ve öncelik belirlemede iyi olan lider davranışları katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Sürekli öğrenmenin hiç bitmediğinin altını çizen ve başkalarından öğrenerek kendi büyük ve önemli kararlarını aldığını anlatan iki katılımcının ifadeleri diğer liderlere örnek olması açısından aşağıda paylaşılmıştır. Ayrıca bir diğer katılımcının önemle altını çizdiği önceliklendirme konusundaki ifadeler de dikkat çekmek amacıyla verilmiştir.

Sürekli Öğrenen, Başkalarının Deneyimlerinden Öğrenen

"Ben bunu genç yaşta başkalarının deneyimini görerek öğrendim, onlar yaşadı ben bunu yaşamamalıyım dedim. Bir Amerikan atasözü, "akıllı insan kendi aklından, daha akıllısı başkasının aklından yararlanır (George Bernard Shaw)". Etrafındaki ortaklıkların neden bozulduğunu, ailelerin neden birbirine düştüğünü dert edip araştırırsan, kökündeki şeyin de aslında insan fitratının temelinde olan nefisti, egoydu, çekememeydi, kıskançlıktı vs olduğunu görürsen, şeytanın yarattığı vesveselere dayandığını görürsen ya onunla savaşacaksın ya da kaçacaksın. Akıllı insan şeytanla savaşmak yerine şeytanın gezdiği alanlardan uzak durur. İlk kararımı ben öyle aldım."

"Hayatım boyunca ben hep "expiration/esinleyici" hedeflere koştum. Avrupa'nın en iyisi olacağım diye bir vizyon koyuyorsan o "expiration" hedef seni o yolda tutuyor. Başaramayabilirsin bu hiç önemli değil. Ama o yolda mısın? Sürekli olarak öğreniyor musun? Gelişiyor musun? Önemli olan o. Ne derler; "Güneşi hedefledin ama boş ver yıldızlara çıktıysan o da güzel bir şey."

Odaklanma, Öncelik Belirleyebilme, 80/20 Kuralı

"Kritik nokta şu, öncelikleri belirle. 80/20 kuralı. Olayı sistemi doğru oku, lider olarak aynı anda 3-5 tane konuya odaklanman gerekir ki sonucu %80 harekete geçirsin. Derin düşünmen, olaya hakim olman, sistemi iyi tanıyabiliyor olman, dünyanın, teknolojinin nereye gittiğini, rakiplerin nereye gittiğini bunu çok iyi biliyor olman lazım. İş çok iyi biliyor olman lazım, ayrıntıyı çok iyi biliyor olman lazım. Ondan sonra da ben lider olarak zamanımı buraya odaklayacağım, öğreneceğim detaylı bir şekilde. O 3 tane 5 tane alana odaklandığında

o 3-5 alan sonucu %80 etkiliyor. Sonucu en çok etkileyecek alanı seçmek bir liderin en önemli konusu. Orayı alıp bir yere koyup teslim edip başka bir yere geçmesi ikinci bir konu ama bir lider aynı anda 30-40 yere odaklanıyorsa onu yapamaz mümkün değil. Öncelik önemli.”

Tabloda dördüncü kategori olan stratejik liderlerin tercih ettikleri iletişim kodlarında güven yaratmak tüm kategoriler içinde en fazla kodlanan kavram olmuştur. İstisnasız her katılımcı güven yaratmanın liderlikte, başarıda, performansta ve sürdürülebilir karlılıkta çok önemli olduğunun altını çizmiştir. Kültür yaratma, izleyenlerde etki bırakma ve açık iletişim de stratejik liderin öne çıkan diğer iletişim kodları olarak kayıt altına alınmıştır. İki farklı katılımcının ifadeleri aşağıda paylaşılmıştır.

Güven Yaratmak

“Kurumun çalışanına güven vermesi çok önemli, ben güvene çok önem veriyorum çünkü güven hem maliyet düşüren hem de işi hızlandıran çok önemli bir parametre. Özellikle değerler kısmının örtülü kısmı da güven, güvenilmek ve güvenmekle çok ilgili diye düşünüyorum.”

“Lider olmak yetmiyor, güvenilir olmak çok önemli. Bunları yapabilmemizin bana sorarsanız tek sebebi vardı nedir biliyor musunuz güvenilir olmamız. Müşteriye güven vermemiz. Bizim Rusya’da en iyi işi yapmamızın sebebidir güvenilir olmak. Niye çünkü Rusların hepsi buraya geliyordu %70’i de kadın müşteriler, buradan ürünleri alıyorlar Rusya’ya götürüyorlardı eğer ürün hatalı çıkarsa yapacakları hiçbir şey yoktu çünkü geri getirme şansları yoktu. Ürünleri buradan alırken tek tek görmeleri de mümkün değildi. Biz o güvenle çok iyi bir müşteri kitlesi oluşturduk. Çünkü kişi düzgünse ürünü de düzgündür hile yapmaz.”

Tabloda görüldüğü üzere son kategori olan liderlerin karar alma yaklaşımlarında öne çıkan referans noktası etik değerlere bağlılık olmuştur. İyi bir liderin isabet derecesi yüksek kararlar alması beklenen olmasına karşın aslında çok zor bir görevdir. Bu sebepten karar süreci de gözden geçirilmelidir. Karar alma sürecinde etik değerler bir referans çizgisi olarak karar vericilere yol gösterdiği gibi değerler açısından izleyicilere önemli mesajlar vererek güven ortamını da beslemektedir. Aşağıda iki ayrı katılımcının ifadeleri bu konuda esnek olmayan tavizsiz yaklaşım oldukları için değerli görülmüş ve örnek olması açısından paylaşılmıştır.

Etik Değerleri Önceleyen

“Bir de eğer etik bir değer varsa bu değere uygun hareket edeceksin. Çok imtihan olduğum zamanlar oldu. Bir sürü kararlar var, hepsinde ilkelerime sadık kaldım. Bana birisi kendi liderlik tarzına isim koy dese ben kendime “Erdemli Liderlik” ismini tercih ederim. En çok takdir edilen kişiler kimlerdir? Erdemli kişilerdir. Erdemli davranışın da bir maliyeti vardır. Ben bu maliyeti peşinen ödüyorum. Bunun maliyeti şeytanınla, nefsinle, egonla cenkleşmek. Bu dünyanın en zor imtihanı ama zarar göreceğini bilsen bile doğru olanı yapmak çok önemli.”

“Esneklik tanımında da öyle derim mesela esneklik değerlerinizle ilgiliyse dimdik durmak demektir, her

Genel olarak araştırmacı, kurucu liderlerin sahip oldukları şartların çok ötesinde hayaller kurduklarını, gerçekleşmesi imkansız olmasa da çok zor olan bu hayallerinin peşinden koşmayı bırakmayı hiçbir zaman düşünmediklerini, ortaya koydukları vizyonun kendi hayat öykülerinde yaşamsal bir karşılığı olduğunu, karşılına çıkan her türlü zorluğu vizyonları ve değerleri arasındaki bu güçlü bağ sayesinde aşabildiklerini, dayanıklılıklarını ve yılmazlıklarını bu bağa dayandırdıklarını düşünmektedir. İşin en tepesindeki liderler olarak işlerin detayına hâkim oldukları, ayrıca detaylara hâkim olmanın rekabette öne çıkmanın anahtarı olduğuna inandıklarını, başkalarının tecrübelerinden öğrenmenin en ekonomik ve akılcı yaklaşım olduğunu düşündüklerini kaydetmiştir.

Tepe yönetimin kurmayları olan “n-1” düzeyindeki yönetim kurulu üyesi, icra kurulu üyesi, genel müdür görevlerini ifa eden liderlerin ise deneyim ve tecrübenin yanında ciddi anlamda akademik bilgi birikimine sahip oldukları, teorik bilgi ile işin gereklerini kapsayan pratik deneyimi birleştirmede mahir oldukları, model gibi soyut kavramları hayata geçiren yapılar kurabildikleri, alt kadrolara bunları somutlaştırarak anlatabildikleri ve bu açıdan hissedar, işletme sahibi, yönetim kurulu ile işi yöneten üst düzey yöneticiler arasında köprü, dönüştürücü liderlik yaptıkları düşünülmektedir. Bu düzeydeki stratejik liderlerin şirketin yönünü belirleyen iradenin en büyük yardımcıları, belirlenen yönün doğruluğunun araştırmacıları, risklere ve tehditlere karşı uyarıcıları, fırsatların alıcıları ve ilerleme hızının belirleyicileri konumunda oldukları söylenebilir. Bu düzeyin konularının daha çok strateji, sistem, süreç ve takım kurmak olduğu gözlemlenmiştir.

Yönetimde n-2 düzeyinde bulunan ve çoklu görevler üstlenen genel müdür yardımcısı, direktörler ise işlerin, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin, sivil toplum örgütlerinin, resmi ve kamu kuruluşlarının genel olarak tüm paydaşların esenliğinden sorumlu hissettiği gözlemlenmiştir. Hesap verme ve işlerden sorumlu olma duygusunun en derin hissedildiği yönetim düzeyinin bu seviye olduğu düşünülmektedir. Bir üst yönetim düzeyinde algılanan işe felsefi ve yukardan bakışın yerini sorunların kalıcı olarak aynı zamanda olabilecek en az maliyetle ve hızla çözme baskısının aldığı gözlemlenmiştir. Bu seviyede departmanlar arası ve ekip içi ilişkilerin yönetimi öne çıkmaktadır.

Son olarak katılımcılara, “Stratejik liderliğin kurumun performansını etkilediğini düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltildiğinde istisnasız tüm katılımcıların cevabı evet olmuştur. “Stratejik liderliğin hangi yönünün bu rolde öne çıktığını düşünüyorsunuz?” diye sorulduğunda ise alınan cevaplar Tablo 5’teki gibi kodlanmıştır. Bu kodlamalara bakıldığında Pisapia’nın modelinde tarif ettiği stratejik liderliğin alt boyutlarından “Dönüşümcü” ve insan odaklı liderlik ile erdemli liderliğin üst başlığı olarak “Etik” liderlik tarzlarının öne çıktığı görülmüştür. Her ikisi için özgün ifadeler aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 5. Öne Çıkan Stratejik Liderlik Tarzları

Liderlik Tipi	18
Dönüşümcü liderlik	8
İnsan odaklı liderlik	5
Erdemli liderlik	2
Çift kanatlı liderlik	2
Durumsal liderlik	1

“Dönüşümcü liderliğin ön plana çıktığını söyleyebilirim. Bununla birlikte bu değişikliği yapabilmek için bu dönüşümün planlanması önemli. Kurumda insanların yer değiştirmesi konfor alanlarından çıkması en zor şeylerden birisi, hiçbir şekilde insanlar bulundukları yeri değiştirmek istemiyorlar bunun da çok hakkı nedenleri var çünkü insanların bulundukları konum, örnek vermek gerekirse ip üzerinde yürüyen insanlar bir şekilde böyle kollarını açarak sağa sola gittiğinde durumunu tutturmuşlar iptе dümdüz duruyor şirketlerde biraz öyle değil miyiz bir kişi konumunu değiştirince herkesin konumu etkileniyor. Aslında iş çıkarmak çok zorlaşıyor, yani bu konfor alanı olayını kötü bir şey hale getirdik ama evrimsel düşüncede yani o açıdan baktığımda bir sonraki konumu netleştirmeden konfor alanından çıkmak çok zor. Yani konfor alanından çıkmak ölüme açık hale gelmek demek de olabilir”.

“Etik liderlik. Etik olmadan diğerlerinin olmasının bir anlamı yok.”

Katılımcılardan birinin dile getirmiş olduğu “Çift Kanatlı Lider” metaforu stratejik liderlik açısından güçlü bir metafor olarak kayda değer bulunmuş olup katılımcının özgün tanımı aşağıda aktarılmıştır.

Çift Kanatlı Liderlik

“Çift kanatlı liderlik metaforunu kullanıyoruz biz şu anda. “Çift Kanatlı Liderlik” der ki bir kanadında, dürüst, adil, hakkaniyetli, yardımsever olmalısın diğer kanadında yaptığın işte dünyadaki en iyi teknik donanıma sahip olmalısın. O şekilde uçacaksın. Bunun için de birincil şart erdem olabilir. Büyüklerin duasına da ihtiyacın var, çalışanlarının güvenine de ihtiyacın var, toplumun desteğine de ihtiyacın var ama bu yolda bir sürü yerde nefsinle de egonla da imtihan olacaksın. Başkaları sana çamur da atacak, hata da yapacaksın, hatalarından öğreneceksin, özür de dileyeceksin. Bu böyle bir yolculuk.”

Katılımcıların stratejik liderlik kavramına dair yaptıkları açıklamalardan oluşmuş kelime bulutu Şekil 3.’te gösterilmektedir. Bağlaçlar ve özel isimler ile kişilerin konuşma pratiğinden kaynaklanan sürekli yinelediği kelimeler hariç tutularak yapılan analizde en çok kullanılan kelimeler şekilde görüldüğü gibi, lider, liderlik, stratejik lider ve stratejik liderlik yanında etik, hedefler, çevik/çeviklik, finansal, süreç, kontrol, etki, performans, planlama, kritik, bütçe, marka, kurum, güven, teknoloji, kurumsal yönetim kelimeleri olmuştur. Araştırmacı bunu liderlik bağlamında stratejik liderliğin öne çıkmış olduğu şeklinde yorumlamıştır. Etik, hedef, çeviklik kelimelerinin bütçe, finans, kontrol kelimelerinden daha çok kullanılmasının liderlikteki paradigma değişiminin



Şekil 3. Stratejik Liderlik Kelime Bulutu

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada stratejik liderlerin kendi gözünden stratejik liderlik algıları ölçülmüş olup kendi hayatlarından kesitlerle anlattıklarından çıkarımlar yapılmıştır. Görüşülen kişilerin yaşadıkları ve gözlemledikleri deneyimlerle sınırlı kalmak koşuluyla sonuçlara bakıldığında, stratejik liderin en önemli görevinin “Güven Yaratmak” olduğu ortaya konmuştur. Bu açıdan çalışma, bir liderin ilk görevi güven aşılaktır diyen Özçer’i, (2025) desteklemektedir. Stratejik liderin sahip olması beklenen en önemli yetkinlik “Stratejik Düşünme Becerisi” olarak öne çıkmıştır. Stratejik liderlerin “Sürekli Öğrenen, Başkalarının Deneyimlerinden Öğrenen” yaklaşımları ortak davranış biçimi olarak ifade edilmiştir. Stratejik liderlerin karar alma süreçlerinde “etik değerleri önceleyen” bir tutum sergiledikleri ortaya konmuştur. Yine stratejik liderlerin öne çıkan karakteristik özelliklerinden birinin yılmazlık, dayanıklılık metaforik olarak “cam kırığı yiyebilen” diğ erinin ise “hesaplanabilir riskleri alabilen” kişiler oldukları ortaya konmuştur. İktisadi sistemin sürdürülebilirliği açısından bir rekabet kaynağı olarak görülen stratejik liderliğin özellikle dönü şümcü ve etik boyutunun öne çıkması; “kurumun performansı açısından hangi liderlik alt boyutlarının daha kritik olduğunu” ortaya koymuştur. Bu açıdan çalışma, Bal & Ufacık, (2022) tarafından yapılan bibliyometrik analizi ampirik olarak desteklemiştir. Bal & Ufacık (2022), liderlik kavramı ile ilgili yaptıkları bibliyometrik analiz çalışmalarında işletme ve yönetim alanında 2018-2022 yılları arasındaki Web of Science (WOS) veri tabanında yer alan SSCI endeksindeki makaleleri incelemiş ve araştırma bulguları sonucunda “Liderlik” konusunda en sık kullanılan anahtar kelimelerin “Dönü şümcü Liderlik” ve “Etik Liderlik” kavramları olduğunu saptamışlardır.

Çalışmanın bir diğer amacı, belirsizliklerin ve karmaşanın yüksek olduğu ortamlarda özellikle de Türkiye

bağlamında stratejik liderlerin stratejik liderlik algılarının Pisapia'nın modelindeki alt boyutlarla ne kadar örtüştüğünü ortaya koymaktı. Ulaşılan sonuçlara bakıldığında “*Dönüşümcü Liderlik*” boyutu ve “*Etik Liderlik*” boyutunun bire bir örtüşmekte olduğu görülmektedir. Alt kodlar arasında yer alan ekip yetiştirme, işleri delege etme, yetki verme, detaylara hâkim olma, sahada olma ifadelerinin günlük operasyonları ve kısa dönemli hedefleri yönetmeyi kapsayan “*Yönetmel Liderliğı*” desteklediğı, dış ve iç çevreyi doğru okumak, kuruma doğru yön vermek alt kodu örgütün dış çevreye uyum sağlaması için politika üretimine olanak sağlayacağı için “*Politik Liderliğı*” desteklediğı söylenebilir. Yine aynı şekilde alt kodlarda yer alan koçluk, mentorluk, deneyim paylaşımı güçlü ve güvene dayalı iletişime olanak sağlayacağından “*İlişkiyel Liderliğı*” desteklemektedir. Bu açıdan çalışma literatürde yer alan Pisapia'nın stratejik liderlik modelini desteklemektedir.

Literatürde en çok araştırılan konulardan biri olan liderlik kavramı, akademik çalışmalar ile profesyonel deneyimin birbirlerini beslemesiyle ve dönemin mega trendleri ekseninde sürekli değişmekte ve dönüşmektedir. Bu dönüşüm ve değişimin ilerleyen zamanlarda da devam edeceği aşikardır. Bu kapsamda gelecekteki araştırmacılara ve iş dünyasına öneriler aşağıda yer almaktadır.

Stratejik liderler için öneriler: Katılımcıların yönetim düzeyleri, görevleri, sorumluluk alanları, çalıştığı şirketin büyüklüğü, çalışan sayısı, liderin eğitim düzeyi ve sahip olduğu deneyimin, sergilediğı liderlik tarzına etki ettiğı tartışılmaz bir olgudur. Gerek kurucu lider pozisyonunda olan gerek onlara birinci düzeyden bağı stratejik liderlerin iş yaptıkları pazarların dinamik, kaotik ve öngörülemez krizlerini kırk yılı aşan bir süredir yaşadıkları ve bu krizlerden şirketlerini büyüterek çıktıkları göz önüne alındığında bilge birer kişiliğe dönüştükleri düşünülmektedir. Bu sebeple özellikle öğrenme kapasitesi, değişme kapasitesi ve yönetmel bilgelik (Boal & Hooijberg, 2001) konularındaki deneyimlerini, öğrenilmiş derslerini ve kırk yılın sonunda edindikleri liderlik yaklaşımlarını daha çok yöneticiye anlatarak geleceğın liderlerine ilham vermelerinin büyük bir sorumluluk olduğu ve kadim geleneklerimizden biri ve dört ana ilkesi iyi ahlaklı olmak, çalışmak, akıl ve bilim olan “*Ahilik*” yaklaşımındaki gibi sektördeki genç liderlere koçluk ve mentorluk yaparak aktarmaları tavsiye edilmektedir.

Genç liderler için öneriler: Araştırma sonuçlarından yola çıkarak genç liderlerin güven ortamı yaratmaları, sürekli öğrenmeyi yaşam biçimi haline getirmeleri, stratejik düşünme becerilerini geliştirmeleri, başkalarının tecrübelerinden ders çıkarmaları, karar alma süreçlerinde etik değerlere bağlılıklarını korumaları ve özellikle yaşadıkları durumlar karşısında dayanıklılıklarını arttırmaları önerilmektedir.

Örgütler için öneriler: Kendi bünyelerinde veya dışarıdan alınacak eğitimlerle özellikle orta ve üst düzey yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerini geliştirmelerine destek olmaları, üniversiteler ile daha yakın iş birlikleri geliştirerek yeni yönetim yaklaşımlarını içselleştirmeleri, hatalardan öğrenmeyi teşvik eden sistemler kurmaları önerilmektedir. Ayrıca kurumun etik değerlerini güvence altına alan sistemlerin kapsama alanını genişleterek güvenlik hissini yaygınlaştırmaları ve derinleştirmeleri önerilmektedir.

Gelecek araştırmacılar için öneriler: Araştırmacılar, gelecek çalışmalarda sektör farklılıkları veya kültürel

karşılaştırmalar yapabilirler. “cam kırığı yiyebilen lider”, “çift kanatlı liderlik”, “erdemli liderlik” gibi iş dünyasındaki stratejik liderler tarafından dile getirilen metaforların modellenerek literatüre kazandırılması da öneri olarak sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2005). Etkili Stratejik Liderlik, Çeviren: S.F. Güneş Babıalı Kültür Yayıncılığı.

Alkan, D. P. (2020). Dördüncü Sanayi Devrimi Megatrendleri Ekseninde Liderlik, Der Yayınları.

Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi Journal of Strategic Management Research, 1(1), 45-66.

Argüden, Y. (2008). Geleceği Şekillendirmek, Rota Yayınları.

Bal, F. Ufacık, O. E. (2022). A Bibliometric research on the concept of leadership, Asead, 11(1), 193-207.

Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. Kariyer Yayıncılık.

Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications. 3.Baskı. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. sage. (Eds.).

Baş, A. (2021). Stratejik yönetim ve kurumsal performans sistemi. Nobel Bilimsel.

Boal, K., & Hooijberg, R. (2001) Strategic Leadership Research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11(4), 515-549.

Boal, K. Schultz, P. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems, The Leadership Quarterly, 18, 411-428.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.

Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2011). Research methods, design, and analysis, (11. baskı). Pearson: New York.

Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership & Management*, 24/1.

Düzgün, A. (2018). Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: Iso 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. Oxford University Press.

Ho, G., Lam, C., & Law R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 835-852.

Hosmer, T. (1982) The Importance of Strategic Leadership. *Journal of Business Strategy*, 3(2), 47-57.

Ireland, R., & Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.

Kırılmaz, S. (2012). Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması. (Doktora Tezi), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). Qualitative research: A guide to design and implementation (4. baskı). John Wiley & Sons: New Jersey.

Özçer, N. (2025). Girişimci bir kültür yaratmak. Matiz Kitap.

Pisapia, J., (2006). Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership, Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong, 12.

Pisapia, J. (2009). The strategic leader: New tactics for a globalizing world. *Information Age*.

Rost, J. C. (1993). Leadership for the Twenty-First Century. New York: Praeger Publishers.

Rowe, W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.

Saldana, J. (2024). Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı. Pagem Akademi.

Singh, A. Vd. (2023) The State of the art of Strategic Leadership Journal of Business Research, 158, 113676.

Soylu, Y., Tabak, A., & Polat, M. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5), 179-191.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. Academy of Management Review, 29(2), 222-240.

Yağar, F. (2023). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi: veri doygunluğu. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(2), 138-152.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(1), 38-48.