

## Takım Odaklı Liderlik Yaklaşımları 8

Cem Güney Özveren<sup>1</sup>

### Özet

Liderlik çalışmaları özelinde alan yazında yapılmış birçok çalışma dönemin koşullarının da etkisi ile şekillenmiştir. Serüveni insanlık tarihi kadar eski olan liderlik olgusunun bilimsel çerçeve içerisinde incelenmesi Büyük Adam Yaklaşımı ile başlamıştır. Önceleri liderde bulunması gereken temel özellikler nelerdir sorusuna yanıt aranmaya başlanmış ve bir liderde olması gereken fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak zamanla bu yaklaşımın lideri tarif etmekte yeteriz kaldığı anlaşılmış ve lideri lider yapan temel faktörün davranışları olduğu noktasında bir kabule varılmıştır. Davranışçı yaklaşımların popüler olduğu aynı dönemde liderin davranışlarını incelemek hususunun daha fazla önem kazanmasına şaşırılmamak gerekir ki zeitgeist (dönemin ruhu) kavramı da aslında bu sonucu önemli ölçüde açıklamaktadır. Lider görev odaklı mı yoksa iş odaklı mı olmalı, otokratik mi yoksa demokratik mi olmalı gibi soruların cevabını ararken potansiyel cevabın durumsallık yaklaşımları içerisinde verilebileceği, yani tek bir doğru liderlik tarzının olmadığı ve doğru liderlik tarzını koşulların belirlediği noktasında genel olarak hemfikir olunmuştur. Ancak değişen çevresel koşullar, iş yapma biçiminin ve işe olan bakışın değişmesinin ve teknolojik yeniliklerin etkisi liderlik kavramına çok yönlü bakılması gereğini de beraberinde getirmiş ve liderliğe yönelik güncel yaklaşımlar ortaya çıkmıştır ve çıkmaya da devam etmektedir. Bu çalışmada takım odaklı liderliğe dair alan yazında var olan yaklaşımlar ortaya konarak bir sentez yapılmış ve alanda çalışan akademisyenlere ve öğrencilere yararlı bir kaynak sunulması amaçlanmıştır.

### GİRİŞ

Günümüz iş dünyasındaki hızlı dönüşüm ve teknolojik ilerlemeler birçok değişimi de yanında getirmiştir. Öyle ki eskiden “büyük balık küçük balığı yer” anlayışı günümüzde yerini “hızlı balık yavaş balığı yer” mantığına bı-

1 Dr. Öğr. Üyesi, T.C. İstanbul Üniversitesi, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü, Havacılık Psikolojisi Anabilim Dalı

rakmıştır. Değişimin hızlı olması da hem çalışanları, hem de bir bütün olarak organizasyonları değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olmaya zorlamaktadır. Özellikle 2019'un son dönemlerinde hayatımızı ciddi anlamda etkileyen Covid-19 süreci ile birlikte esnek çalışmak, zaman ve mekan anlayışının değişmeye başlaması hızlı dönüşümün adeta bir tetikleyicisi olmuştur. Brake ve diğerlerinin (1995) bahsettiği gibi ulus sınırları dışında meydana gelen olaylar artık bizleri eskisine göre daha fazla etkiliyor olması dünyanın giderek daha fazla küresel köy haline geldiğinin önemli bir kanıtıdır. Her ne kadar ülkeler arasındaki sınırlar sosyal olarak gittikçe daha az görünür olsa da kültürel farklılıkları hesaba katmamanın yönetim bağlamında ciddi sorunlarla karşılaşılmasına sebep olacağı yadsınamaz bir gerçektir.

Bu bölümde liderliğe takım odaklı getirilen yaklaşımlardan bahsedilecek ve diğer liderlik türleri ile arasındaki farklar ve benzerlikler incelenecektir. Kitabın bu bölümünde takım odaklı dört liderlik türünden söz edilecektir:

- Vizyoner Liderlik
- Kültürlerarası Liderlik
- Küresel Liderlik
- Stratejik Liderlik

## **1. KÜLTÜRLERARASI LİDERLİK**

Kültürel farklılıkların daha da fazla önemli hale gelmeye başladığı ve bu kültürel farklılıklara uyumun gittikçe daha fazla elzem hale geldiği günümüz iş dünyasında liderlik tarzlarının farklı kültürlerdeki etkilerini konu alan birçok alan yazın çalışmasına rastlanmaktadır. House ve diğerlerine göre (2004) başarılı lider davranışları her bir kültür özelinde farklı değerlendirilmektedir.

Farklı kültürler ile birlikte çalışma zorunluluğu kuşkusuz liderlere de önemli görevler yüklemektedir. Farklı kültürden çalışanlara liderlik yapacak bireylerin öncelikle çalışanların kültürleri ile ilgili bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Burada önemli noktalardan bir tanesi farklı kültürlerde lidere atfedilen özelliklerin farklı olabilmesidir. Öyle ki bir kültürde etkili olan liderlik tarzı diğer kültürde etkili olmayabilir (Yukl, 1981).

Alan yazında yer alan liderlik kuramları incelendiğinde çoğunlukla batı dünyası ve Amerikan perspektifi ile ele alındıkları anlaşılmaktadır (Den Hartog vd., 1999). Özellikler kuramları ile başlayan liderlik teorileri daha sonra lider etkinliğini açıklayabilmek noktasında yetersiz kalmış ve yerini davranışçı yaklaşımlara bırakmıştır. Davranışçı yaklaşımlar içerisinde yer alan

Ohio State Üniversitesi çalışmasında iki lider davranışı ortaya çıkmıştır (Sargut,1996):

- Kişileri önemseme
- Yapıyı harekete geçirme

Bu liderlik davranışları kültürlerarası çalışmalarda diğer modellere nazaran daha fazla destek görmüştür (Sargut, 1996). Bundan sonraki bölümde alan yazında yer alan kültür modellerine değinilecek ve bu kültür modelleri özelinde liderlik stilleri tartışılacaktır.

### 1.1. Kültür Modelleri ve Liderlik

Kültürlerarası liderlik (cross-cultural leadership) kavramı farklı kültürlerden bireyleri farklı kültürlerden bireyleri etkileyebilme ve onları bu farklılıkları dikkate alarak yönlendirebilme sürecini tanımlamaktadır (Dickson ve ark., 2003; House ve ark., 1999; Thomas ve ark., 2011; Şahin, 2011:168). Kültürlerarası liderlik çok kültürlü bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Farklı kültürlerden gelen bireylerin taleplerini doğru okuyabilmek, onları yönlendirebilmek, yani çeşitlilik yönetimini etkin bir şekilde yapabilmek kuşkusuz çok zor ve bir o kadar da ciddi bir uğraş olmak ile birlikte çok uluslu şirketlerde bugün zaruri yetkinlikler halini almıştır.

Alan yazında yapılan çalışmalar çok kültürlü ortamlarda bir liderin başarılı olması noktasında etkili olan faktörlere yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Kuşkusuz liderin başarılı olması izleyicileri üzerinde ne derece etkili olduğu ile belirlenebilir. Hughes ve diğerlerine (2002) göre lider rasyonel ve duygusal olarak takipçilerini etkilediğinde etkinliği önemli ölçüde artmaktadır. Sadece bireysel değil, çevresel ve örgütsel faktörler de kültürlerarası liderin etkinlik derecesini önemli ölçüde belirlemektedir. Van Dyne ve diğerlerine (2010) göre kültürel zeka ve duygusal zeka kültürlerarası liderin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Kim ve Van Dyne (2011)'a göre kültürel zeka liderlik potansiyelinin belirleyicisidir. Alan yazında sıklıkla kullanılan kültürel zeka modeli Sternberg ve Detterman tarafından 1986 yılında ortaya konulmuştur. Bu model özelinde kültürel zeka dört boyutlu bir yapı sergilemektedir. Bu boyutlar (Ang ve Van Dyne, 2008):

- Üstbilişsel kültürel zeka
- Bilişsel kültürel zeka
- Motivasyonel kültürel zeka
- Davranışsal kültürel zeka

Üstbilişsel kültürel zeka bireyin farklı kültürler ile ilgili elde edinme noktasında başvurduğu zihinsel süreçleri, bir diğer tabirle bilişsel stratejileri tarif etmektedir. Bilişsel kültürel zeka bireyin deneyimleri ve eğitim yoluyla farklı kültürlere dair elde ettiği birtakım bilgileri tanımlamaktadır. Motivasyonel kültürel zeka bireyin farklı kültürlere ait bilgileri öğrenmek noktasında sahip olduğu motivasyonu tanımlamaktadır. Kişinin farklı kültürel hususları öğrenmek noktasında ne denli istekli ve arzulu olduğu kültürel farklılıkları doğru bir şekilde yönetmek adına önemlidir. Davranışsal kültürel zeka ise bireyin farklı kültürel ortamlarda uygun davranabilme ve doğru iletişimi kurabilme kapasitesini tanımlamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008).

Bireysel özellikler ve yetkinlikler dışında kültürlerarası liderliğe etki eden örgütsel ve çevresel birtakım faktörlerden de bahsetmek mümkündür. Liderin başarılı olması için organizasyonun da bağlamsal faktörleri uygun hale getirmesi gerekir. Organizasyonda personelin eğitimi, personel seçimi, uygun stratejilerin belirlenmesi ya da mevcut stratejilerin kültürel farklılıklara uygun hale getirilmesi gibi birtakım hususlar örgütsel faktörler arasında sayılabilir. Ayrıca organizasyonun faaliyette bulunduğu ülkeye dair birtakım sosyo-kültürel faktörler de liderin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Liderin kendi kültürüne dair birtakım özellikler gidilen ülkenin kültürel değerlerinden farklı olabilir. Kişi bu farklılıklarda sorun çözme sürecinde kendi kültürü dinamikleri özelinde karar verme eğilimine sahiptir (Seiler, 2007).

## **1.2. Hofstede Kültür Bileşenleri**

Hofstede (1984) ulus kültürleri birtakım dinamikler çerçevesinde ele almış ve ülkeleri bu dinamikler özelinde incelemiştir. 1980 yılında 40 ülkede faaliyet gösteren IBM çalışanlarının tutumlarını ölçmeye çalıştığı araştırmasında asıl amaç kültürel farklılıkları belirlemek ve bu farklılıklar özelinde ulusları sınıflandırmaktır. Hofstede'in yürüttüğü bu çalışmada kültürel farklılıklara dair dört ana boyut ortaya çıkmıştır.

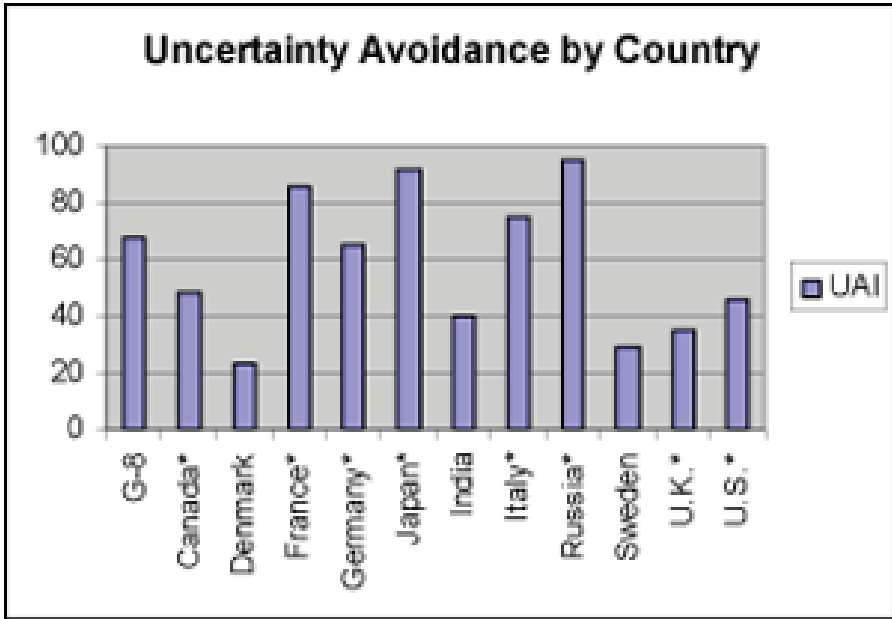
- Bireycilik – Toplulukçuluk
- Güç Mesafesi
- Erilik – Dişilik
- Belirsizlikten Kaçınma

### **Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlik kuşkusuz hayatımızın en merkezindeki konulardan bir tanesidir. Belirsizlik kuşkusuz ki nefes aldığımız müddetçe her zaman bizimle olacak ve önemini korumaya devam edecektir. Burada asıl mesele belirsizliğe

karşı tutumumuz ve bu tutumun gereği verdiğimiz tepkinin ne olduğudur. Belirsizlikten kaçınma bir ulusun ve kurumun çalışanlarının belirsizliğe yönelik toleransını ifade etmektedir. Başka bir deyişle bireylerin belirsizliği ne kadar kabullendikleri ve hayatlarında belirsizliğe ne denli yer verdikleri belirsizlikten kaçınmayı açıklamaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde bireyler risk almaktan hoşlanmazlar ve genellikle belirli olmayan işlerden ve ortamlardan uzak kalmayı seçerler. Belirsizliğe toleransın yüksek olduğu toplumlarda ise risk alma eğilimi daha fazladır ve belirsizlik çok daha normal karşılanmaktadır (Hofstede, 2001).

Şekil 1: Hofstede Kültür Bileşenleri: Belirsizlikten Kaçınma



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Şekil 1'de de görüldüğü üzere Amerika, İngiltere ve Kanada gibi ülkelerin belirsizlikten kaçınma puanı düşüktür. Başka bir deyişle bu ülkelerde belirsizlik daha tolere edilebilir bir husustur ve risk alma eğilimi görece daha yüksektir. Diğer taraftan Fransa, Japonya ve Rusya gibi ülkelerin belirsizliğe toleransı düşüktür. Bu toplumlarda yaşayan insanlar belirsizliklerden hoşlanmaz, risk alma eğilimi göstermezler ve yapılandırılmış işlerden daha çok hoşlanırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda öne çıkan değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hofstede ve Bond, 1984:142):

- Doğru yol yalnızca bir tanedir.
- Kurallar katıdır.

- Organizasyon yapıları hiyerarşiktir.
- Farklı olan tehlikeli olarak algılanır.
- Tertip ve düzen insanın doğasında vardır.
- Belirsizlik tehlikeli ve korkutucudur.
- Risk alma eğilimi düşüktür.
- Genç nesillere yönelik tutumlar olumsuzdur.
- Kurallara gerekli olmasalar da vardır.
- Duyguların gizlenmesi gerekir.

Yukarıda sıralanan değerlere karşılık belirsizliğe toleransı yüksek olan toplumlarda öne çıkan değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hofstede, 1984):

- Tek bir doğru yol yoktur
- Risk alma eğilimi yüksektir
- Kurallar esnektir
- Duygular gizlenmemelidirler.
- Farklı olan ilgi çekicidir
- Gençlere yönelik olumlu bir yaklaşım vardır
- Tertip ve düzen öğrenilebilir.
- Belirsizliğe tolerans yüksektir
- Kurallar gerçekten gerekli ise vardır.

Offermann ve Helimann (1997)'a göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda liderlerin yetkiyi devretme eğilimi daha fazladır. Bundan mütevellit kontrol mekanizmasına da daha fazla başvurulmaktadır. Belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkelerde kuşkusuz iş değiştirme de çok olumlu karşılanmayacaktır. Belirsizliğe toleransı yüksek olan toplumlarda liderler de risk almak konusunda daha fazla eğilim gösterebilirler ve takipçilerinin de bu yönde bir beklentiye sahip olması kaçınılmazdır. Nitekim belirsizliğe toleransı görece daha yüksek olan toplumlarda yer alan örgütler de yöneticilerinin (ve liderlerinin) risk alması noktasında gerekli zemini sağlamaları oldukça olasıdır.

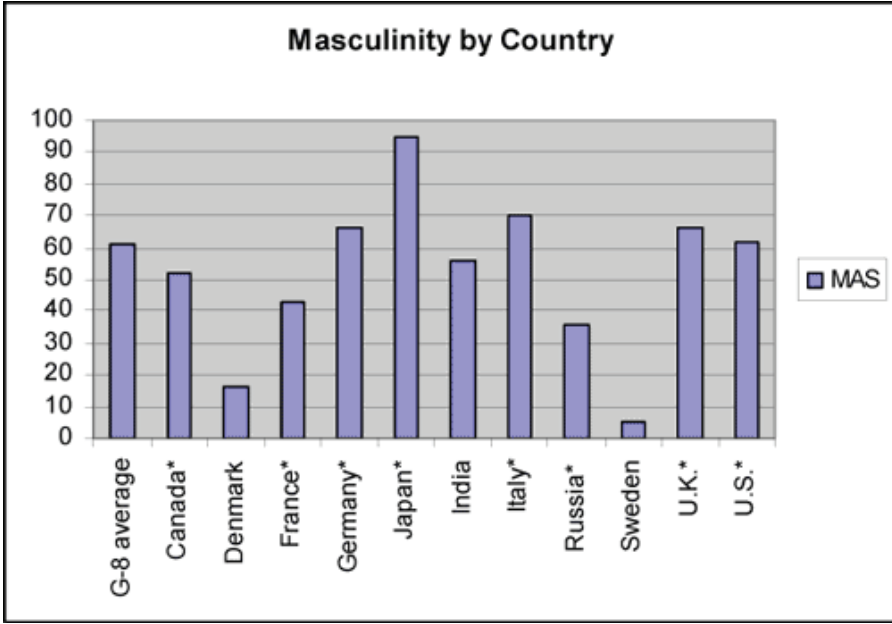
## Erilik – Dişilik

Erilik ve dişilik kavramları terimlerden de anlaşılacağı üzere kadınsılık ve erkeklığe tekabül etmektedir. Yani Hofstede bu sınıflandırmayı kadına ve erkeğe atfedilen özellikler çerçevesinde oluşturmuştur. Erkeksi toplumlarda güç, başarı, rekabet ve para gibi birtakım değerler öne çıkmaktadır. Dikkat edilirse bu değerler daha çok erkeğe atfedilen özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık dişil toplumlarda çatışmalardan kaçınma, yakın ilişkiler kurma, dayanışma, düşküne yardım etme gibi değerlere çok daha fazla önem verilmektedir (Hofstede, 2001). Yine bu değerler yakından incelendiğinde şefkat, ilgi gösterme, yardım etme gibi kavramların dişilikle ilişkilendirildiği ve bu kültürlerin neden bu tarz değerlere daha fazla önem verdikleri daha net anlaşılmaktadır. Dişil kültürlere ait birtakım değerleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Hofstede, 1984):

- Düşküne yardım etmek
- Nezaket
- Şefkat
- Anlayışlılık
- Merhamet
- Başkalarına karşı duyarlı

Eril toplumlarda öne çıkan değerler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Hırs
- Rekabet
- Başarılı olmak
- Saldırganlık
- İddialı olmak
- Kendine güvenmek
- Baskıcı olmak

**Şekil 2: Hofstede Kültür Bileşenleri : Erilik - Dişilik**

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Şekil 2’de de görüldüğü üzere Japonya, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde eril değerler daha baskındır. Buna karşılık Danimarka, İsveç ve Rusya gibi ülkelerde dişil değerlerin daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Eril toplumlarda bireysel performansa daha fazla önem verilmektedir (Seaver, 2010). Dolayısıyla liderin eril toplumlarda bireysel performansa daha fazla dikkat etmesi ve yönlendirmelerini bu kıstas üzerinden yapması başarısını önemli ölçüde etkileyecektir.

### **Bireycilik – Toplulukçuluk**

Bireyci toplumlarda kişi kendisinden ve çekirdek ailesinden sorumludur. Bireyci toplumlarda aslında bireyden beklenen de bu yaklaşımdır. Bireyci toplumlarda önemli olan bireysel çıkarlardır ve herkes kendisinin ve ailesinin çıkarlarını korumak noktasında kendisi sorumludur. Buna karşılık toplulukçu kültürlerde birey benliğini bağlı olduğu grubun ya da topluluğun üzerinden tanımlamaktadır. Toplulukçu kültürlerde sadakat ön plana çıkmaktadır ve

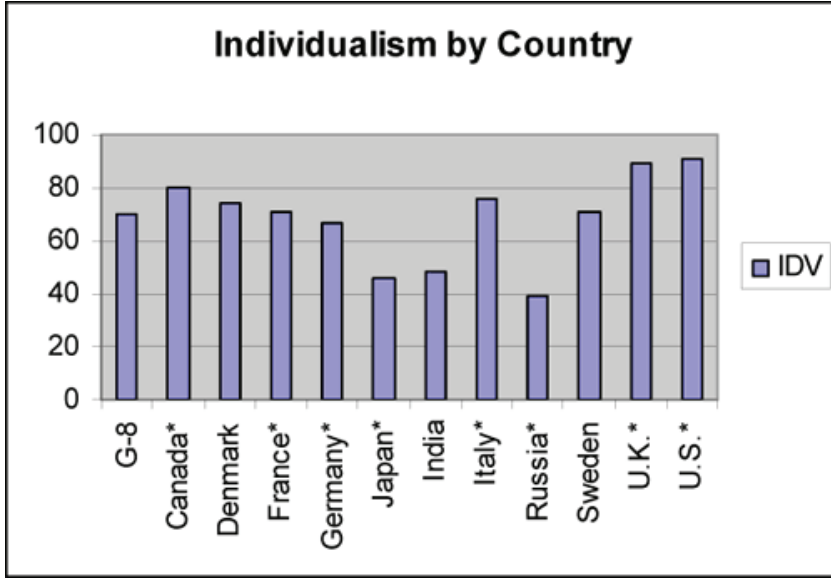


grubun ya da topluluğun çıkarları bireysel çıkarların önündedir (Hofstede, 1980). Bireyci toplumların öne çıkan değerlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sargut, 1994):

- Yüksek düzeyde bireyci davranma eğilimi
- Bireyin kimlik bilinci kişisel özelliklerine bağlıdır
- Kararlar bireysel alınır
- Mali açıdan bireysel olarak güvende olmak önemlidir
- Değerler genelleştirilebilir ve herkese uygulanabilir
- Özel arkadaşlıklara ihtiyaç vardır.
- Bireyin gelişim ve başarı isteği; liderlik ülküsü
- İnsanlar farklı görüşlerde olabilirler
- Herkesin özel yaşama hakkı vardır

Yukarıdaki bireyci toplum özelliklerine karşın toplulukçu kültürlerde öne çıkan değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sargut, 1994):

- Yüksek düzeyde toplulukçu davranma eğilimi
- Biz bilinci
- Kimlik bilinci toplumsal sisteme bağlıdır
- Grup kararları önemlidir
- Değer ölçüsü bireyin grubun üyesi olup olmama durumuna göre değişir
- Özel yaşantı örgütler, klanlar ve kurumlar tarafından işgal edilmiştir.
- Bir grubun ya da örgütün üyesi olma arzusu

**Şekil 3: Hofstede Kültür Bileşenleri: Bireycilik – Toplulukçuluk**

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Şekil 3' de görüldüğü gibi Amerika ve İngiltere gibi ülkeler yüksek düzeyde bireyci toplum özellikleri taşımaktadır. Buna karşın Japonya, Rusya ve Hindistan gibi ülkeler toplulukçu bir yapıya sahiptirler. Jung ve Avalio (1999)'a göre dönüştürücü liderlik toplulukçu kültür ile önemli ölçüde uyumludur. Aynı çalışmanın sonucuna göre bireyci toplumlarda etkileşimci liderlik tarzı daha fazla benimsenmektedir. Ayrıca bireyci toplumlarda ilişki yönelimli lider toplulukçu kültürler göre daha az benimsenmektedir (Tirandis ve ark., 1988). Kuşkusuz ki ilişki yönelimli bir lider toplulukçu kültürlerde izleyicilerinin performansına olumlu anlamda daha fazla etki edecektir.

### **Güç Mesafesi**

Bazı toplumlarda gücün eşit dağılmaması o toplum içerisinde yaşayan bireyleri rahatsız etmez. Söz gelimi karşımızdaki kişiyle konuşurken onun toplum içerisindeki yeri, mesleği, titresi, yaşı vb. sebepler karşımızdaki kişiyle ilişki kurma biçimimizi önemli ölçüde etkileyebilir çünkü sayılan bu özelliklerden mütevellit daha güçlüdürler ve dolayısıyla daha haklı olabilirler. Aşağıdaki iki önerme aradaki farkı açıklamak noktasında oldukça ilginçtir.

Önerme 1: Müdürüm haklı çünkü kendisi işinde uzman.

Önerme 2: Müdürüm haklı çünkü o müdür!

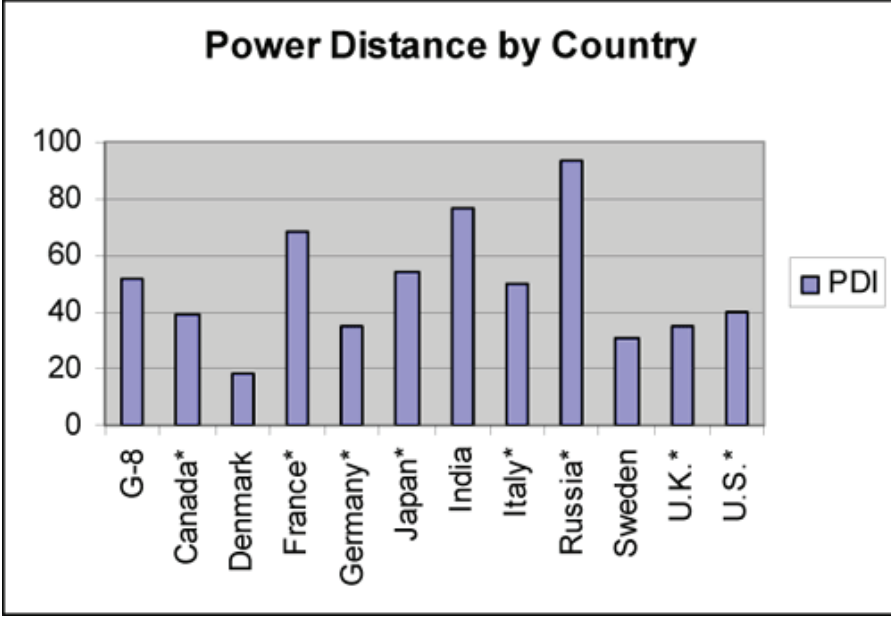
Birinci önermede kişinin haklılığı uzmanlık gücüne dayanmaktadır. Çözülmesi gereken bir sorunla ilgili müdürünüzden farklı düşündüğünüzde müdürünüzün haklılığını uzmanlık gücüne dayanarak onaylıyorsanız burada uzmanlık gücü ağır basmaktadır ve güç mesafesinin görece düşük olduğu söylenebilir. Ancak müdürünüzün haklılığının ana kaynağı pozisyonu ise, yani müdür olduğu için haklı ya da müdür olduğu için uzman ise pozisyon gücünün burada daha çok çalıştığını söylemek yanlış olmayacaktır ki bu tutum güç mesafesi yüksek bir toplumun tutumu ile önemli ölçüde benzeşmektedir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda öne çıkan bazı özellikler aşağıdaki gibidir (Hofstede, 1984):

- İtaat kültürü hakimdir.
- Güçlü ve güçsüzler arasında güçlüler lehine bir bağımlılık söz konusudur.
- Güçlü olan haklıdır ve karar vericidir.
- Güçlüler ayrıcalıklıdır ve ayrıcalıklar sürekli belirtilir.
- Güçlü olan ile olmayan arasında sürekli bir çatışma söz konusudur.

Yukarıda öne çıkan başlıklara karşın güç mesafesi düşük olan kültürlerde önemsenen bazı değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hofstede, 1984):

- Güç kullanmak normal ve yasaldir
- Güçlü olan ile olmayan bir uyum içerisindedir
- Ayrıcalıklar ön planda değildir, güçlü olan ile olmayan arasında fazla fark yoktur
- Birey olmak ön plandadır
- Bağımlılık güçlü ya da güçsüz olan lehine değildir, bağımlılıklar eşit düzeydedir

Şekil 4: Hofstede Kültür Boyutları: Güç Mesafesi



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>

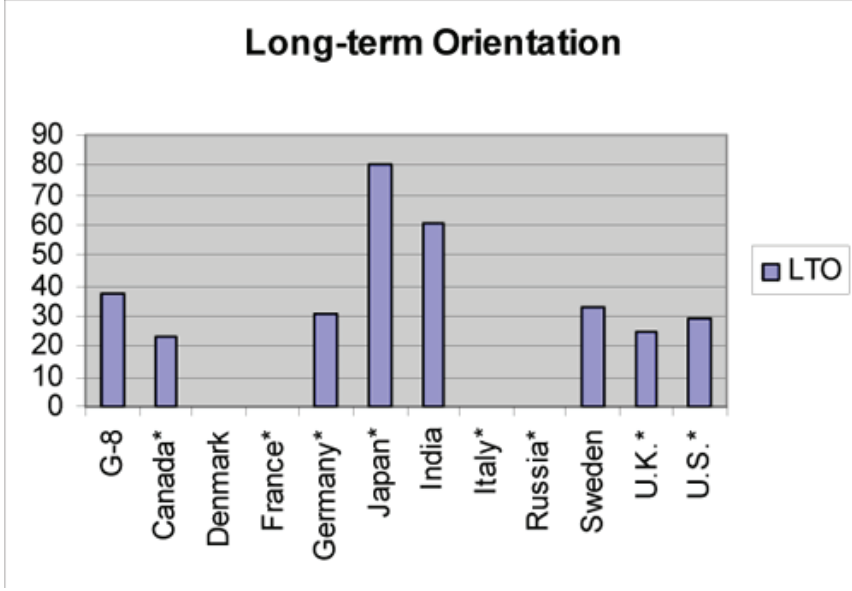
Şekil 4’de de görüldüğü üzere Amerika, İngiltere ve Danimarka gibi kültürlerde güç mesafesi düşüktür. Buna karşılık Rusya, Fransa ve Hindistan gibi ülkelerde güç mesafesi fazladır. Güç mesafesi fazla olan kültürlerde kuşkusuz çalışanlar amirlerinin kararlarını daha az sorgulayacaklardır. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde otokratik liderlik tarzı daha fazla etkili olmaktadır (Den Hartog ve ark., 1999). Schwartz (1999) tarafından yürütülen bir araştırmada güç mesafesi yüksek olan toplumlarda üstlerden gelen direktiflerin çalışanlar tarafından sorgulanmadan yerine getirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık güç mesafesi düşük olan toplumlarda fikirlerini söylemek ve karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılabiliyor olmak önemlidir (Marcus ve ark., 2003).

#### Uzun Dönem – Kısa Dönem Odaklılık

Uzun dönem – kısa dönem odaklılık Hofstede’in yürüttüğü ilk araştırma sonucunda ortaya çıkan kavramlardan birisi değildir. Kavramın temeli Konfüyüs’ün öğretisine dayanmaktadır. Bu kültür bileşeninde temel nokta

zamana yönelik tutumdur. Uzun dönem odaklı kültürlerde tutarlı ve azimli bir şekilde geleceğe odaklanma söz konusudur ancak kısa dönem odaklı kültürlerde şimdiki zamana vurgu söz konusudur (Hofstede, 2010).

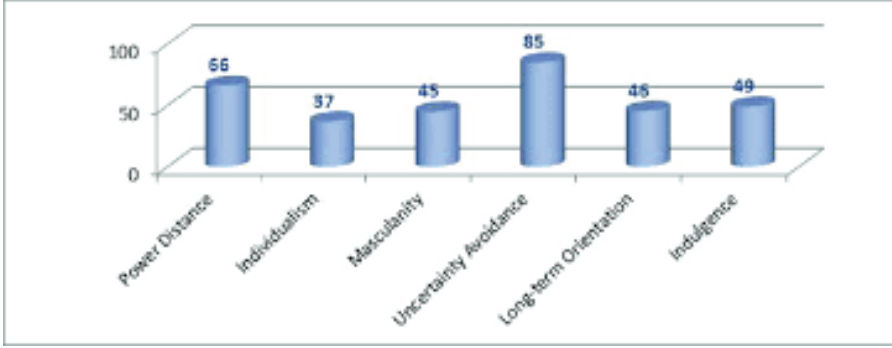
Şekil 5: Hofstede Kültür Bileşenleri: Uzun- Kısa Dönem Odaklılık



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>

Şekil 5'te de görüldüğü üzere Japonya ve Hindistan gibi ülkelerde uzun dönem odaklı bir anlayış hakimdir. Buna karşılık Amerika, İngiltere ve Kanada gibi ülkeler kısa dönem odaklıdır. Uzun dönem odaklı kültürlerde değerlere sahip çıkma, sabır ve bağlılık önemli değerlerken karşılık verme, sık geribildirim alma kısa dönem odaklı kültürlerde öne çıkan hususlardır. Dolayısıyla lider takipçilerini yönlendirirken bu hususları göz önüne almalıdır (Hofstede, 2010).

Yukarıdaki verilen Hofstede kültür boyutları özelinde Türk kültürünü de kısaca analiz etmek yerinde olacaktır. Şekil 6'da Hofstede kültür bileşenleri çerçevesinde Türkiye'nin aldığı skorlar gösterilmektedir.

**Şekil 6: Hofstede Kültür Bileşenleri Özelinde Türkiye**

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>

Şekil 6'dan da anlaşılacağı üzere ülkemiz kültürü Hofstede modeli çerçevesinde aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Güç mesafesi yüksektir
- Kısmen toplulukçu bir yapıya sahiptir
- Belirsizliğe tolerans düşüktür
- Kısa dönem odaklı bir anlayış söz konusudur
- Dişil toplum özellikleri gösterir

## 2. KÜRESEL LİDERLİK

Küresel liderler farklı kültürel ortamlarda insanlarla bağ kurabilen, esnek bir yapıya sahip, farklı kültürel bağlamları ve yaklaşımları kendisinde barındırabilen liderlik özelliğini tanımlamaktadır (Mendenhall vd., 2012). Küresel liderlik araştırmaları temelde iki alanda yürütülmektedir (Vijayakumar vd., 2018).

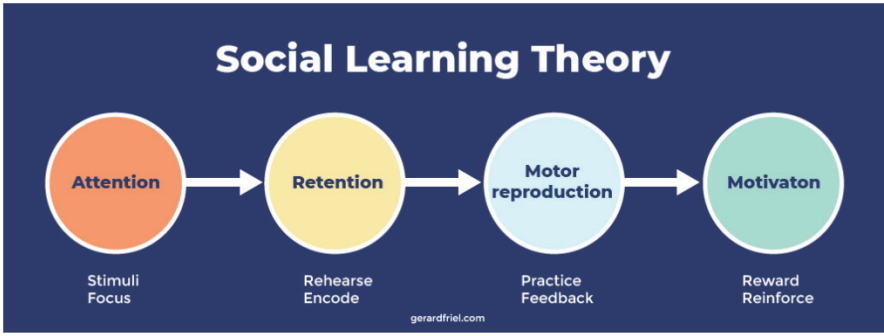
- Öğrenme
- Bireye ait özellikler

Öğrenme küresel liderin gelişim sürecinde elde ettiği bilgileri, aldığı eğitimi ve edindikleri deneyimleri tanımlamaktadır. Bireyin öğrendiklerini davranışlarına nasıl yansıttığı, günlük hayatın pratiğinde ne kadar kullanabildiği ve farklı kültürel yapılar içerisinde nasıl kullandığı da algısı, tutumları, zeka seviyesi ve kişilik özellikleri gibi birtakım bireysel özellikleri tanımlamaktadır (Vijayakumar vd., 2018).

Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı (1986) küresel liderliğin iki çalışma alanını da önemli ölçüde açıklamaktadır. Kuram temelde öğrenmenin

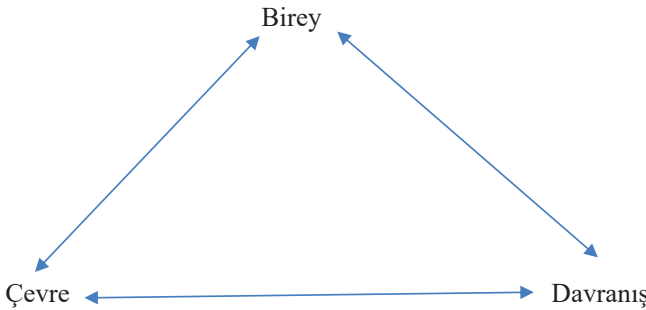
gözlem ve taklit yoluyla oluştuğunu açıklamaktadır. Bandura (1986) kuramında hem bilişsel hem de davranışçı yaklaşımların temel ilkelerini bir araya getirmiştir. Bandura'ya göre öğrenmeyi basit bir taklit etme ya da davranış sonuçları ile pekiştirme süreci olarak tanımlayamayız. İnsanlar gözlemlediklerinden birtakım sonuçlar çıkarırlar ki bu noktada bireyin biricikliğine vurgu yapılmaktadır. Bireyin kendi kişisel özellikleri, geçmiş yaşam tecrübeleri ve bireye ait diğer birtakım özellikler deneyimlediklerini nasıl anlamlandırdığını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Şekil 7'de de belirtildiği üzere birey bir şeyi öğrenirken öncelikle öğrenilmeye konu olan hususa dikkatini verir, bu bilgi bireysel özellikleri çerçevesinde algılanır ve zihninde tutulur. Zihinde tutulan bilgi hatırlanabilir yani geri getirilebilir ve yeniden üretilir. Motivasyon da bireyin öğrendiklerini uygulamaya dair ne kadar istekli olduğunu tanımlamaktadır (Malone, 2002).

Şekil 7: Bandura Sosyal Öğrenme Kuramı



Kaynak: <http://www.gerardfriel.com/instructional-design/social-learning-theory/>

Şekil 8: Sosyal Öğrenme Kuramı: Karşılıklı Etkileşimler



Kaynakça: (Zimmerman vd.,2001).

Bu bölümde Küresel Liderlik kavramı ıalan yazında yer alan bazı teoriler ve yaklaşımlar eşiğinde ele alınmıştır. Sosyal Öğrenme Kuramının dayandığı temel ilkelerden birisi olan etkileşime göre bireyin inanışları, değerleri, amaçları davranışına yön verir ve içinde bulunulan bağlam öğrenmelerin ve davranışların üzerinde önemli ölçüde etkilidir. İşte bu yüzden ki küresel liderler her ne kadar deneyimlerinden önemli ölçüde etkilenseler de kendi bireysellikleri gereği algıları farklıdır ve dolayısıyla anlamlandırdıkları ölçüde öğrenirler ve öğrendiklerini pratiğe dökebilirler. Bundan sonraki bölümde küresel liderlik ile ilgili

### 2.1. GLOBE Araştırmaları

Küresel liderlik ile ilgili alan yazında yapılan en önemli çalışmalardan bir tanesi House ve ark. (2004) tarafından yürütölen Küresel Liderlik ve Örgütsel Verimlilik Programı (The Globe) araştırmasıdır. Yürütölen proje özelinde ölkeler birtakım değerler çerçevesinde çeşitli segmentlere ayrılmış ve her bir segmentte yer alan ölkelerde farklı liderlik özelliklerinin önemli olduğu ve takipçileri üzerinde diğer özelliklere nazaran daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada toplam 61 ölkeden 17000'in üzerinde yöneticiden veri alınmış ve araştırma sonucunda toplam altı liderlik özelliği ortaya çıkmıştır:

- Takım Odaklı Liderlik
- Hümanistik Liderlik Tarzı
- Performans Odaklı Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Ben Merkezci ve Grup Merkezci Koruma Odaklı Liderlik
- Özerk Liderlik Tarzı

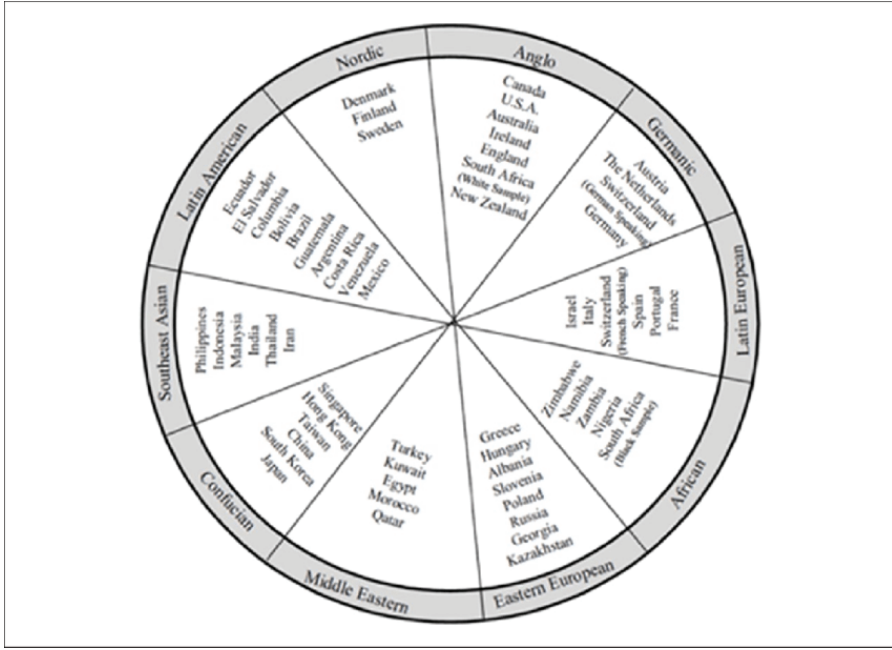
Araştırma sonucunda toplamda on kümeye ulaşılmıştır. Bu kümeler aşağıdaki gibidir:

- Nordic
- Anglo
- Almanya
- Afrika
- Latin Avrupa
- Doğu Avrupa



- Latin Amerika
- Konfüçyüs
- Güneydoğu Asya
- Ortadoğu

Şekil 9: Globe Projesi Çerçevesinde Ortaya Çıkan Kümeler ve Ülkeler



Kaynak: (Liu, 2020)

Globe projesi (House vd, 2004) araştırmaları sonucunda küresel düzeyde istenen ve istenmeyen liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

#### Değer Verilen Liderlik Özellikleri

- İleri görüşlü
- Pozitif
- Bilgili
- Plan yapan
- Takım geliştirici
- Teşvik ve motive eden
- Adaletli

- Güven duyulan
- Güven aşıl原因
- Zeki
- İyi müzakere etme becerilerine sahip
- İletişim becerileri yüksek

#### İstenmeyen Lider Özellikleri

- Asosyal
- Ben merkezci
- Öfkeli
- Dikte eden
- Merhametsiz
- İş birliğine kapalı

Yukarıda sayılan altı liderlik stili çerçevesinde ülkelerin hangi liderlik tarzını daha fazla benimsediğine ilişkin birtakım bilgiler Şekil 7'de verilmiştir (Yeşil, 2013:68).

**Şekil 10: Liderlik Stilleri ve Ülkeler Özelinde Dağılım**

<b>Performans Odaklı</b>	<b>Takım Odaklı</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>İnsani</b>	<b>Özerk</b>	<b>Ben ve grup temelli koruyucu</b>
<i><b>Daha yüksek</b></i>	<i><b>Daha Yüksek</b></i>	<i><b>Daha Yüksek</b></i>	<i><b>Daha Yüksek</b></i>	<i><b>Daha Yüksek</b></i>	<i><b>Daha Yüksek</b></i>
Anglo, Almanya, İskandinav, Güney Doğu Asya, Latin Avrupa, Latin Amerika.	Güney Doğu Asya, Konfüçyüs, Latin Amerika, Doğu Avrupa, Afrika, Latin Avrupa, İskandinav, Anglo, Orta Doğu, Almanya.	Almanya, Anglo, İskandinav.	Güney Doğu Asya, Anglo, Afrika, Konfüçyüs.	Almanya, Doğu Avrupa, Confüçyüs, İskandinav, Güney Doğu Asya, Anglo, Afrika, Orta Doğu, Latin Avrupa, Latin Amerika.	Orta Doğu, Konfüçyüs, Güney Doğu Asya, Latin Amerika, Doğu Avrupa.
Konfüçyüs, Afrika, Doğu Avrupa		Latin Avrupa, Latin Amerika, Afrika	Almanya, Orta Doğu, Latin Amerika, Doğu Avrupa.		Afrika Latin Avrupa
Orta Doğu		Doğu Avrupa, Güney Doğu Asya, Konfüçyüs, Orta Doğu	Latin Avrupa, İskandinav.		Anglo Almanya İskandinav
<i><b>Daha Düşük</b></i>	<i><b>Daha Düşük</b></i>	<i><b>Daha Düşük</b></i>	<i><b>Daha Düşük</b></i>	<i><b>Daha Düşük</b></i>	<i><b>Daha Düşük</b></i>
<b>Performans Odaklı</b>	<b>Takım Odaklı</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>İnsancıl</b>	<b>Özerk</b>	<b>Ben veya Grup temelli koruyucu</b>

Alan yazında yapılan çalışmalar çok kültürlü ortamlarda bir liderin başarılı olması noktasında etkili olan faktörlere yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Kuşkusuz liderin başarılı olması izleyicileri üzerinde ne derece etkili olduğu ile belirlenebilir. Hughes ve diğerlerine (2002) göre lider rasyonel ve duygusal olarak takipçilerini etkilediğinde etkinliği önemli ölçüde artmaktadır. Sadece bireysel değil, çevresel ve örgütsel faktörler de kültürlerarası liderin etkinlik derecesini önemli ölçüde belirlemektedir. Van Dyne ve diğerlerine (2010) göre kültürel zeka ve duygusal zeka kültürlerarası liderin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Kim ve Van Dyne (2011)'a göre kültürel zeka liderlik potansiyelinin belirleyicisidir. Alan yazında sıklıkla kullanılan kültürel zeka modeli Sternberg ve Detterman tarafından 1986 yılında ortaya konulmuştur. Bu model özelinde kültürel zeka dört boyutlu bir yapı sergilemektedir. Bu boyutlar (Ang ve Van Dyne, 2008):

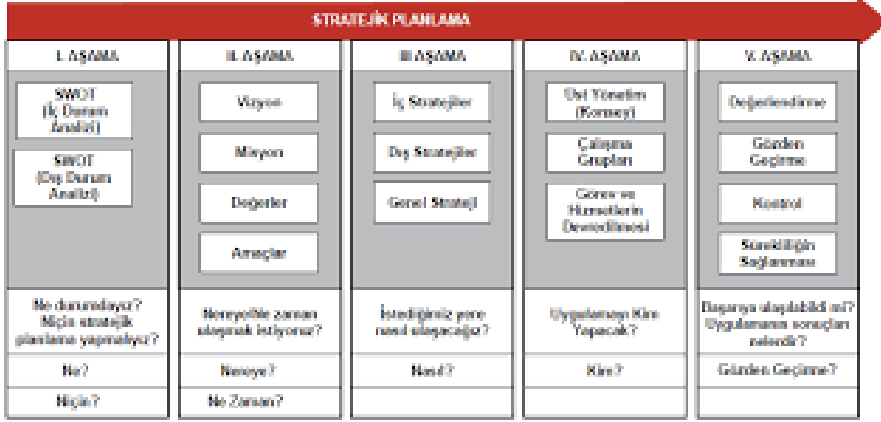
- Üstbilişsel kültürel zeka
- Bilişsel kültürel zeka
- Motivasyonel kültürel zeka
- Davranışsal kültürel zeka

Üstbilişsel kültürel zeka bireyin farklı kültürler ile ilgili elde edinme noktasında başvurduğu zihinsel süreçleri, bir diğer tabirle bilişsel stratejileri tarif etmektedir. Bilişsel kültürel zeka bireyin deneyimleri ve eğitim yoluyla farklı kültürlerle dair elde ettiği birtakım bilgileri tanımlamaktadır. Motivasyonel kültürel zeka bireyin farklı kültürlerle ait bilgileri öğrenmek noktasında sahip olduğu motivasyonu tanımlamaktadır. Kişinin farklı kültürel hususları öğrenmek noktasında ne denli istekli ve arzulu olduğu kültürel farklılıkları doğru bir şekilde yönetmek adına önemlidir. Davranışsal kültürel zeka ise bireyin farklı kültürel ortamlarda uygun davranabilme ve doğru iletişimi kurabilme kapasitesini tanımlamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008).

### 3. STRATEJİK LİDERLİK

Günümüz iş dünyasında çevrenin sürekli bir değişim içerisinde olması ve bu değişim çevresel belirsizlikleri de beraberinde getirmesi örgütlerin başlıca uğraş noktalarından biri haline gelmiştir. Dolayısıyla bu değişime ayak uyduramayan organizasyonlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 2015). Değişen çevre koşulları ile beraber diğer organizasyonlarla rekabet edebilmek için organizasyonun etkin bir stratejik yönetim sürecine gereksinim duyduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Şekil 11. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Altın, 1990:26.

Kaynak: (Çakır, 2016)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere stratejik yönetim sürecinin ilk adımı içinde bulunulan durumu ve organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmektir. Bu belirleme sürecinden sonra organizasyon için bir stratejik planlama yapması gerektiğini belirlemiş olur. İkinci aşamaya gelindiğinde ise organizasyonun varlık nedeni yani misyonu ve varmak istediği nokta yani vizyonu belirlenir. Bu safhada organizasyon için önemli olan neyi ne zaman ve nasıl yapacağını belirlenmesidir. Belirlenen misyon ve vizyon bu sorulara yanıt arama noktasında temel yapı taşlarıdır.

Üçüncü safhada belirlenen vizyon çerçevesinde varılmak istenen yere nasıl ulaşılacağı sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu noktada uygulanmasına karar verilmek üzere iç ve dış stratejiler belirlenir. Dördüncü safhada belirlenen stratejileri kimin uygulayacağı belirlenmeye çalışılır ve uygulamaya geçilir. Son safhada ise uygulanan stratejiler sonucu elde edilen sonuçlar değerlendirilir.

1960 ve 1970'lerin başında liderlik ile ilgili yaklaşımlar 1980'lere kıyasla oldukça farklıydı. 1960-1970 yılları arasında liderlerin organizasyonların başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıkları düşünülmüştür. Öyle ki yöneticilerin örgütün başarısı için sahip olmaları gereken çok az ve görece daha az önemli becerilere sahip olmaları gerektiği de aynı düşüncenin ürünüdür (Ireland ve Hitt, 2005). Ancak 1980'lere gelindiğinde bu düşünce evrilmiş ve liderlerin örgütler üzerinde önemli etkileri olduğu fikri daha fazla kabul görmüştür.

1980'lerdeki değişimin ilk adımı da Mason ve Hambrick tarafından ortaya konan Üst Kademe Teorisi ile olmuştur (Davies ve Davies, 2004). Bu

teoriye göre tüm stratejiler dahil tüm örgüt çıktıları organizasyon içerisindeki güçlü olan kişiler ile yakından ilişkilidir (Hambrick ve Mason, 1984).

Üst Kademe Teorisi'nin temel kabulü üst yöneticilerin kişisel özelliklerinin, yeteneklerinin ve değerlerinin karar mekanizmalarını ve örgütün performansını etkilediğidir. Öyleyse üst yöneticilerin stratejik duruşları ve stratejik düşünme becerileri de örgüt stratejilerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Stratejik liderlik de kuşkusuz bir liderin sahip olması gereken özellikleri içinde barındırmaktadır. Bununla birlikte diğer liderlik türlerine kıyasla iki önemli husus üzerinde durmaktadır (Hambrick ve Pettingrew, 2001):

- Stratejik liderler üyeleri ile arasındaki ilişkilerden ziyade daha genel bir bakış açısına sahiptir ve organizasyona bütüncül bakarak stratejik hedeflere odaklanırlar.
- Stratejik liderler daha çok üst yönetimde yer alan çalışanlarla ilgilenmektedirler.

Organizasyonların kullandıkları stratejik yönetim uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi için kuşkusuz etkin liderlik yapabilecek liderlere, daha da özelden etkin stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik liderler organizasyonları için uygun olan misyon ve vizyonu belirleyebilirler ve bu noktada organizasyonlarını yönlendirebilirler. Belirlenen misyon ve vizyon çerçevesinde stratejik liderler doğru stratejik eylemlerin belirlenmesi yönünde etkin rol oynarlar ve bu stratejilerin uygulanmasını sağlayarak organizasyonlarının rekabet gücünü arttırabilirler (Hitt vd., 2007).

Sullivan ve Harper (1977)'a göre stratejik liderlik örgütün amaçlarını, stratejilerini, kültürü ve bunun gibi önemli hususları yönetmek ve denetlemek işidir. Pisapia (2009) ise stratejik liderleri bilge kişiler olarak tanımlamıştır. Pisapia'ya göre bu bilge kişiler sürekli değişim içerisinde olan iş dünyasında şirketin geleceğe dönük amaçları ve stratejileri ile ilgili karar alırlar. Thompson ve Stricland (2001) ise stratejik liderlerin birden çok rolü olduğuna ve koşullara göre bu rolleri uygun bir şekilde kullandıklarına dikkat çekmişlerdir.

Ireland ve Hitt (2005) stratejik liderlik rollerinin ve bu rollerden beklentilerin 21. yy'da 20.yy'dan çok daha farklı olduğuna dikkat çekmişlerdir:

20. yy uygulamaları

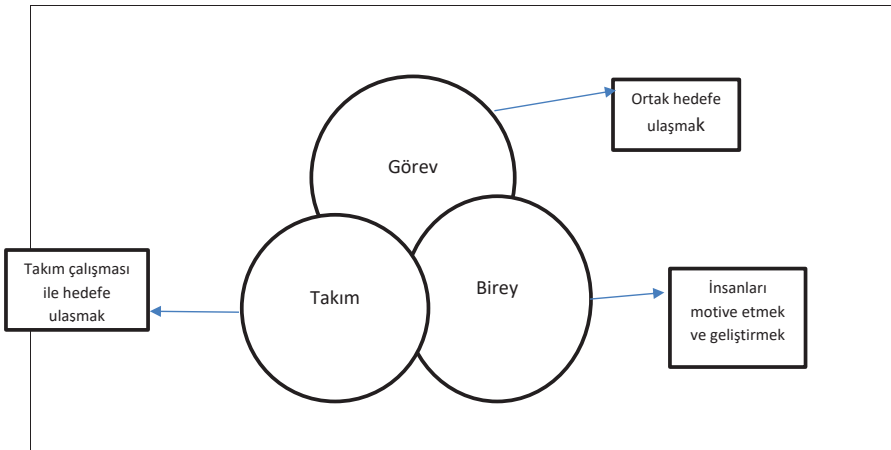
- Bilgi elde edilmeye çalışılır
- Daha fazla kontrol söz konusudur
- İnsanlar yönlendirilir

- Çalışanların gelişimi önemlidir
- Büyük bir lider olarak çalışır
- Çevresel değişikliklere reaksiyon gösterir
- Farklılıklara saygı gösterilir ve hoş görülür
- Çıktı odaklılık söz konusudur
- Saygı gösterilmesi beklenir
- Lider sabırlı ve kendine güvenlidir

## 21. yy uygulamaları

- Bilgi elde etmek ve pratikte kullanmak amaçlanır
- İnsanlara karşı daha serbest bırakıcı bir tarz söz konusudur
- Çalışanların devamlı gelişimi önemlidir
- Hem bir lider hem de grubun üyesi olmak önemlidir
- Çevresel değişimi önceden fark etmek önemlidir
- Farklılıklara ihtiyaç vardır ve farklı olan aranır
- Hem süreç hem de çıktı odaklı davranılır
- Saygı kazanılmaya çalışılır
- Lider kendine güvenlidir ancak kibirli değildir

**Şekil 12. Stratejik Liderlik**



Kaynak: (Aldair, 2005).

Yönetim ve organizasyon literatüründe etkili stratejik liderlerin özelliklerinin neler olduğu ile ilgili önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bir tanesi de Hitt ve diğerlerine (2010) aittir. Hitt ve diğerlerine (2010) göre etkili bir stratejik liderde olması gereken sekiz önemli yetkinlik bulunmaktadır. Bu yetkinlikler:

- Organizasyona rekabet avantajı kazandıracak yetkinliklerin farkında olmalı ve yeni yetkinlikler geliştirilmesi için çareler üretmelidir.
- Yeni teknolojilerin gelişmesine yardımcı olmalı ve gerekli yatırımların yapılmasını sağlamalıdır.
- Organizasyona değer katacak stratejilere odaklanmalıdır.
- Dengeli bir kontrol mekanizması geliştirmeli ve bu kontrol mekanizmasına uyumu sağlamalıdır.
- Etkili bir örgüt kültürü inşa edebilmelidir.
- İnsan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmalıdır.
- Vizyon geliştirmeli ve geliştirilen bu vizyonu herkese anlatabilmelidir.
- Etik uygulamaları önemsemelidir.

Alan yazında stratejik liderlikle ilgili önemli modellerden bir tanesini Pisapia ve diğerleri (2005) sunmuştur. Bu modele göre stratejik liderliğin beş alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

- Etik Liderlik
- Yönetmel Liderlik
- Politik Liderlik
- İlişkisel Liderlik
- Dönüşümcü Liderlik

Etik liderlik etik ile ilgili hassasiyetleri göz önünde bulundurarak liderlik yapabilme becerilerini kapsamaktadır. Organizasyonun çıkarlarını gözetmek, dürüst olmak ve açık olmak etik liderliğin başlıca özelliklerindedir. Dönüşümcü liderler organizasyon içerisinde çalışan bireylerin motivasyonunu önemli ölçüde arttıran ve ilham veren liderlerdir. Yönetmel liderlik organizasyonun varlığını devam ettirebilme amacını taşıyan ve organizasyonunu da bu amaçta yöneten liderlerin sahip oldukları özellikleri yansıtmaktadır. Politik liderler özellikle iletişim becerileri ile ön plana çıkarlar ve bu sayede örgüt içi çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilirler. Nitekim ilişki odaklı liderler de iyi

iletişim becerilerine sahiptirler ancak burada odak noktası sağlıklı ve sağlam ilişkiler kurabilmektir (Pisapia vd., 2005).

Yukarıda bahsedilen modeller ve kuramsal çerçeve stratejik bir lider ile ilgili ortaya çıkan özellikleri önemli ölçüde yansıtmaktadır. Alan yazında çalışan araştırmacılar stratejik liderde bulunması gereken özelliklerle ilgili önemli araştırmalar yapmışlardır. Bu konuda en dikkat çekici çalışmalardan birisi de Swayne ve diğerlerine (2006) aittir. Swayne ve diğerlerine (2006) göre stratejik liderde olması gereken kişilik özellikleri ve yetkinlikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Organizasyon içerisinde örnek davranışlar sergilerler
- Gelecek odaklıdırlar
- Yeni liderler geliştirme gayreti içindedirler. Bu konuda çalışanlara ilham verebilirler
- Organizasyon içerisinde her şeyi kontrol etmeye çalışmaktan çok astlarına güvenmeyi seçerler ve astlarını psikolojik olarak güçlendirirler
- Çalışanlar için coşku uyandıracak bir vizyon oluştururlar ve bu vizyonu örgüt içerisindeki her kademedeki çalışana anlatırlar.
- Stratejik düşünme ve karar verme süreçlerinde farklı yetenekten ve alandan insanı bir araya getirebilirler.
- Çalışanları ile periyodik ve planlı olarak ilgilenirler.

Nahavandi (2006) liderlik davranışlarını mikro ve makro olmak üzere iki boyutta incelemiş ve stratejik liderliği makro seviyede bir liderlik stili olarak tanımlamıştır. Bu sınıflandırma çerçevesinde mikro yani grup liderliğine ait birtakım hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Lider mikro seviyede gruba önderlik eden kişidir.
- Mikro liderlikte örgüt içerisine odaklanılır.
- Kapsamı gruptan ibarettir.
- Örgütsel birtakım sonuçlar (iş gören performansı, iş tatmini, verimlilik gibi) başarı kriteridir.

Stratejik liderlik ise makro seviyede bir liderlik stildir ve aşağıdaki özellikleri göstermektedir:

- Lider organizasyonun tümünden sorumludur.
- Stratejik lider organizasyon dışına odaklanır.



- Başarı kriteri paydaşlar ile olan ilişkiler, şirketin genel piyasa içerisindeki durumu vb. sayılabilir.
- Kapsamı organizasyonun tamamıdır.

Buraya kadarki bölümde stratejik liderliğin ne olduğu, yönetim ve organizasyon literatüründe yer alan strateji kavramı ile ilişkisi incelenmiştir. Stratejik lider bir organizasyona rekabet avantajı kazandıracak yetkinliklerin farkında olmalı ve yeni yetkinlikler geliştirilmesi için çareler üretmeli, planlamaları etkin bir şekilde yapmalı ve insan kaynağını en etkin şekilde yönetmeli, bütün bunları yaparken de etik bir duruş sergilemelidir. Bundan sonraki bölümde strateji kavramının temel iki kavramından biri olan vizyon kavramı ele alınarak vizyoner liderlik ve bileşenlerine değinilecektir.

#### 4. VİZYONER LİDERLİK

Bir lideri lider yapan temel özelliklerden bir tanesi de kuşkusuz vizyon sahibi olmasıdır. Kuşkusuz lider sadece vizyon sahibi olmakla kalmaz aynı zamanda takipçilerine de bu vizyonu doğru anlatabilir ve onları bu vizyon çerçevesinde toplayabilir. Burada asıl mesele bu vizyonun insanları motive edebilmesidir. Bunun için öncelikle liderin doğru vizyonu oluşturabilmesi gerekmektedir. Doğru vizyonun oluşturulması noktasında durumsal koşulları doğru anlayabilmek ve takipçileri tanıyıp olabilmek oldukça önemlidir. Zira takipçilerini yeterince tanımayan lider onlara uygun olan vizyonu da belirlemede güçlük çekecektir.

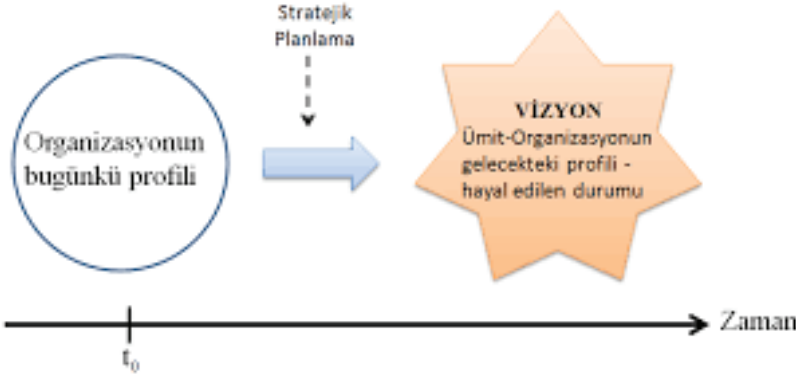
Lipton (1997)'a göre vizyon misyon, kültür ve stratejinin toplamıdır. Blanchard (1997)'a göre vizyon üç ana unsurdan oluşmaktadır:

- Değerler
- Amaç
- İmaj

Yukarıdaki üç ana unsurdan imaj şirketin gelecekte varacağı tabloyu ifade etmektedir. Yani gerek üst yönetimin, gerek ise çalışanların örgütün gelecekteki yerine ilişkin zihinlerinde canlandırdıkları tablodur.

Vizyon kavramı yönetim, özellikle stratejik yönetim alan yazınında çokça kullanılmakta, birçok araştırmanın ve tartışma konusunun temel yapı taşı oluşturulmaktadır. Bender ve diğerlerine göre (2006) vizyon hali hazırda içinde bulunulan durumda oluşturulmak istenen geleceğin kendisidir. Vizyon organizasyonun ileride ulaşmak istediği yerin belirlenmesidir.

**Şekil 13 : Örgütün Bugünkü Durumu-Vizyon İlişkisi**



Kaynak: (Koçel, 2015)

Şekil 13'de de görüleceği üzere vizyon stratejik yönetim sürecinin çok önemli bir parçasıdır. Belirlenen vizyon çerçevesinde tüm planlar yapılır ve stratejik planlar bu çerçeve içerisinde uygulamaya konur. Tabii aksiyonlar belirlenirken organizasyonun bugünkü durumu da dikkate alınması gereken önemli etmenlerden bir tanesidir. Burada unutulmaması gereken hususlardan birisi de vizyonun sabit olmadığıdır. Gelişen ve değişen çevre içerisinde organizasyonun içerisinde bulunduğu durum da sürekli değişkenlik gösterebilir. Dahası değişen koşullar sizin yeni bir vizyona sarılmanızı da pek tabii gerektirebilir. Nitekim vizyonun amacı da organizasyonun sürekli gelişmesini sağlamaktır. Bu nedenle vizyon sürekli yenilenen bir süreçtir (Akyağın, 2015). Yani gelişme ve ilerleme süreklidir, ulaşılan hedefler sonrasında yeni hedefler koymak da bu sürecin bir gereğidir demek yanlış olmayacaktır.

Vizyon bir organizasyonun geleceği ile ilgili varılmak istenen noktayı tarif etmektedir. Belirlenen vizyon daima somut öğeler içerir. Belirlenen vizyon organizasyon içerisindeki diğer bireyler tarafından benimsedikçe ve paylaşıldıkça daha da güçlenir ve herkesin vizyonu haline gelebilir (Senge, 1996). Vizyon hem bireyler hem de genel olarak organizasyonun tümü için rehber niteliğinde işlev görmektedir. Heintel (1995)'e göre vizyonlar insan davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnsanlara ilham verir
- Bireyleri motive eder

- Yeniliği destekler
- Hayran bırakır
- Rehberlik eder
- İtici bir güçtür
- Duygusal olarak uyarır ve çekicidir

Brengelmann (1995)'a göre vizyoner liderlik vizyon belirleyebilme ve bu vizyonu takipçilerine aktarabilme yeteneğini tanımlamaktadır. Bridge (2003)'e göre vizyoner liderliğin temel bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Risk alma eğilimleri yüksektir
- Organizasyon için iyi bir gelecek tasrlarlar.
- Herkes tarafından kabul görmüş bir organizasyon kültürü oluştururlar
- Değer ve inançları ile hem kendilerini hem de başkalarını motive edebilirler
- Başarı inançları yüksektir
- Olayları algılama biçimleri diğerlerinininkinden farklıdır
- Yaratıcıdırlar

Vizyoner liderlerin sahip oldukları özelliklerle ilgili önemli bir perspektif de Doğan (1999) tarafından sunulmuştur. Doğan (1999)'a göre vizyoner liderlerde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Yaratıcı düşünebilme
- Stratejik düşünebilme
- Çevrede olan bitenlerin, değişimin farkında olma
- Yaratıcı problem çözebilme becerisi
- Muhakeme ve analiz yapabilme
- Mütevazı olabilmek
- Mantıklı düşünme ve sentez yapma
- Öz-güven
- Devamlı öğrenme arzusu
- Mücadeleci olma

- Zamanı doğru yönetebilme
- Etkili iletişim kurabilme becerisi
- Çalışkan olmak

Alan yazında yapılan çalışmaların bulgularına göre vizyoner liderlik karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik ile önemli ölçüde benzer özellikler göstermektedir (Meindl, 1993). Çelik (1997)'e göre vizyoner liderin üç ana görevi bulunmaktadır:

- Yolu Görmek
- Yolda Yürümek
- Yol Olmak

## SONUÇ

Buraya kadarki bölümde takım odaklı liderlik yaklaşımlarından stratejik liderlik, vizyoner liderlik ve kültürlerarası liderlik ile ilgili kavramsal bir analiz yapılarak alan yazında yer alan teoriler ve yaklaşımlara atıfta bulunularak bir derleme yapılmıştır. Araştırmalar, kültürlerarası liderliğin günümüzün küreselleşmiş iş ortamında önemli olduğunu göstermiştir. Çeşitli ekipleri etkili bir şekilde yönetmek için liderlerin kültürel farklılıkları anlamaları ve takdir etmesi önemlidir. (Kohles vd., 2012). Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik/kollektivizm gibi kültürel boyutlar, vizyon hakkında lider ve takipçi iletişimini etkileyebilmektedir (Kohles vd., 2012). Liderlik tarzlarını farklı kültürel bağlamlara adapte edebilen liderler, çeşitli takımlara liderlik etmekte daha başarılı olabilirler. (Adler ve Rigg, 2012).

Vizyoner liderlik aynı zamanda stratejik liderlikle de yakından ilişkilidir. Bir vizyoner lider, kuruluşun geleceği için ikna edici bir vizyon yaratabilir ve başkalarını bu vizyona doğru çalışmaya ilham verebilir. Bu vizyon, organizasyon için bir yön ve amaç duygusu sağlar, stratejik karar verme ve eylemleri yönlendirir. (Kohles vd., 2012).

Kültürlerarası liderlik, vizyoner liderlik ve stratejik liderlik arasındaki ilişki girişimcilik bağlamında görülebilir. Girişimcilik liderliği, stratejik değer yaratmayı keşfetmek ve kullanmak için katılımcıların destekleyici bir takımı yönlendiren bir vizyon geliştirmesini içermektedir (Abadia, 2023). Bu bağlamda, liderler kültürlerarası arenada yetenekli olmalıdır ve vizyonlarını kurumsal kültürle uyumlu hale getirebilmelidirler (Abhinanda ve Muralidharan, 2021). Stratejik liderlik, stratejik fırsatları tanımlamak ve takip etmek için gereklidir, kültürlerarası liderlik ise çeşitli takımlar ve paydaşları yönetmek adına önem teşkil etmektedir (Cogliser ve Brigham, 2004). Sonuç

olarak, kültürlerarası liderlik, vizyoner liderlik ve stratejik liderlik birbiriyle bağlantılı ve takım odaklı yaklaşımlar özelinde birbirini destekleyen kavramlardır. Etkili liderler, çeşitli ekipleri yönlendirmek ve yönetmek, ikna edici bir vizyon oluşturmak ve iletme ve örgütsel başarıyı teşvik eden stratejileri formüle etmek ve uygulamak için yeteneğe sahip olmalıdır. Bu liderlik kavramları arasındaki ilişkiyi anlamak, günümüzün küreselleşmiş ve dinamik iş ortamında faaliyet gösteren şirketlerin başarılı olabilmeleri adına elzem görünmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abadia, A. (2023). Leadership Styles During Disruption: a Multi-case Study. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108029>
- Adler, H., & Rigg, J. (2012). Expatriate hotel general managers in Jamaica: Perceptions of human resource, organizational, and operational challenges. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 2169-0286.
- Akyaşın, E. (2015). İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Geceçleri Vitra A. Ş.'de Bir Uygulama (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi (Türkiye)).
- Aldair, J. (2005). Etkili Stratejik Liderlik. (S. F. Güneş, Çev.) İstanbul: Babiali.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network. handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications*, 3-15.
- Aycan, Z., & Fikret-Pasa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: the case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 129-144.
- Aytar, O., & Soylu, Ş. (2017). Türk bankacılık sektörünün misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bir içerik analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 117-131.
- Bender, K., Benjamin, G., Fallon, M., Jarris, P. E., & Libbey, P. M. (2007). Exploring accreditation: striving for a consensus model. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(4), 334-336.
- Brake, T., Walker, D. M., & Walker, T. (1995). *Doing business internationally*. Irwin Professional Pub.
- Brengelmann, J. (1995). *Davranışçı psikoloji açısından vizyoncu ve karizmatik yönetim* (Çev: Veli Karagöz), Vizyon Yönetimi, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Bridge B. Eğitimde (2003). Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Cogliser, C., Brigham, K. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 6(15), 771-799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Çakır, R. (2016). Stratejik planlama süreci ve eğitim örgütlerinde stratejik planlama. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (30), 11-21.
- Çelik, V. (1997). *Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). *Strategic leadership. school leadership & management*. Sayı. 24.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and

- cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Doğan, S. (1999). Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D. ve Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: donald hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3).
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve öz Yapılanma* (Çev: Veli Karagöz), *Vizyon yönetimi*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). *Management of strategy* (International Student Edition). China: Thomson South-Western.
- Hofstede, G, ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind. berkshire*, England: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. *Enhancing the lessons of experience* Eighth Edition.
- 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.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Kim, Y. J., & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: the importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology*, 61(2), 272-294.
- Koçel, Tamer, (2015), *İşletme yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Kohles, J., Bligh, M., Carsten, M. (2012). A follower-centric approach to the vision integration process. *The Leadership Quarterly*, 3(23), 476-487. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.002>
- Liu, Y. (2020). Focusing on the practice of distributed leadership: the international evidence from the 2013 TALIS. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 779-818.
- Malone, Y. (2002). Social cognitive theory and choice theory: A compatibility analysis. *International Journal of Reality Therapy*, 22(1).
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.
- Muralidharan, S. (2021). Talent management: an emerging focus on the banking sector of South Africa. *Applied Economics and Finance*, 8(6), 1-9.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: national values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). *External control of organizations—resource dependence perspective. in organizational behavior 2*. 373-388, Routledge.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- Sargut, A. S. (1996). Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: kültürlerarası bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 3-17.
- Sargut, A.S. (1994). Bireyci ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 49, ss. 321 – 332.
- Seaver, D. S. (2010). *Effect of transformational leadership in a cross-cultural organization: A Case Study*. Capella University.
- Seiler, S. (2007). Determining factors of intercultural leadership: A theoretical framework. *Cultural Challenges in Military Operations*, 217-232.
- Senge, P. M. (1996). *Leading learning organizations: the bold, the powerful, and the invisible*. Cambridge, MA: Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2006). *Strategic management of health care organizations* (5). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Şahin, F. (2011), Kültürlerarası liderlik, A. Tabak, H. Şeşen, & T. Türköz (Eds.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar* (ss. 157-191), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323.



- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: a pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading Across Differences*, 4(2), 131-138.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: liderlik açısından teorik bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*, 9/c. Pearson Education India.
- Zimmerman, Barry J; Schunk, Dale H. (2001). *Self-regulated learning and academic achievement – theoretical perspectives*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. s.126