

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

89478

115

YÖNETİCİLİK VE VİZYONA DAYALI LİDERLİK

SELEN DOĞAN

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

DOKTORA TEZİ

T 89478

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ADANA / 1999

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	XIV
ÖZET.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
TABLolar LİSTESİ.....	XVIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XXIII
EKLER LİSTESİ	XXIV
BÖLÜM 1: GİRİŞ	1
1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI	3
1.3. ÇALIŞMANIN KISITLARI VE DAYANDIĞI VARSAYIMLAR...5	
1.4. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM	6
1.5. ÇALIŞMANIN PLANI	7
BÖLÜM 2: KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR	9

BÖLÜM 3: YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER22

3.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI22

3.1.1. Yönetim Kavramı22

3.1.2. Yönetici Kavramı23

3.2. PROFESYONEL YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK24

3.3. YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER27

3.4. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI29

3.4.1. Lider ve Liderlik Kavramları29

3.4.2. Liderlerin Özellikleri31

3.4.3. Liderlerin Fonksiyonları35

3.5. LİDERLERLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ FARKLAR VE BENZERLİKLER37

3.6. LİDERLERİN İZLEYİCİLERİNİ ETKİLEMEDE KULLANABİLECEĞİ GÜÇLERİ VE ETKİLİ LİDERLİK44

3.6.1. Güç Kavramı ve Liderlerin İzleyicilerini Etkilemede Kullanabileceği Güçleri44

3.6.1.1. Ödüllendirme Gücü46

3.6.1.2. Cezalandırma veya Zorlayıcı Güç47

3.6.1.3. Yasal Güç48

3.6.1.4. Uzmanlık Gücü49

3.6.1.5. Beğeni Gücü veya Karizmatik Güç50

3.6.1.6. İlgı Gücü50

3.6.1.7. Sosyal Güç.....	51
3.6.2. Gücün Lider Üzerindeki Etkisi	51
3.6.3. Etkili Liderlik	53

BÖLÜM 4: GELENEKSEL LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI VE BU KONUDAKİ YENİ YAKLAŞIMLAR58

4.1. GELENEKSEL LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI VE BU DAVRANIŞ TARZLARININ YARAR VE SAKINICALARI.....	58
4.1.1. Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları	59
4.1.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı.....	59
4.1.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı	61
4.1.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı	62
4.1.2. Çeşitli Liderlik Davranış Tarzlarının Yarar ve Sakinicaları	62
4.1.2.1. Otokratik Liderlik Tarzının Yarar ve Sakinicaları	63
4.1.2.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzının Yarar ve Sakinicaları	64
4.1.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzının Yarar ve Sakinicaları	65
4.2. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI KONUSUNDA YENİ YAKLAŞIMLAR	66
4.2.1. İşe Yönelik Liderlik	67

4.2.2. Harekete Geçirici(Dönüştürücü veya Yenilikçi)	
Liderlik	68
4.2.2.1. İşe Yönelik Liderlik ve Harekete Geçirici	
Liderlik Arasındaki Farklılıklar	74
4.2.2.2. İşe Yönelik Liderlik ve Harekete Geçirici	
Liderlik Tarzlarının Varsayılan Sonuçları	76
4.2.3. Karizmatik Liderlik	77
4.2.4. Etkileşimci, Etkici, Tepkici ve Aktif Olmayan	
Liderlik	81
4.2.5. Öğrenen Liderlik	83
4.2.6. Toplam Kalite Yönetimi(TKY) Liderliği	84
4.2.7. Simbiyotik Liderlik	84
4.2.8. Süperliderlik	86
4.2.9. Vizyona Dayalı Liderlik	90

BÖLÜM 5: VİZYON, MİSYON VE DİĞER BAZI TEMEL KAVRAMLAR

92

5.1. VİZYON KAVRAMI	92
5.1.1. Vizyona İlişkin Olarak Yapılan Bazı Tanımlar	93
5.1.2. Vizyonun Amacı, Vizyona Duyulan İhtiyaç.....	97
5.1.3. Vizyonun Lider/Yöneticiler ve İşletmelere	
Sağladığı Faydalar	99
5.1.4. Vizyonun Temel Unsurları	101
5.1.5. Dürüstlük ve Vizyonun Liderlik Açısından Önemi ...	109

5.2. MİSYON KAVRAMI	111
5.3. VİZYON VE MİSYON KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	115
5.4. VİZYON VE MİSYON BİLDİRİLERİ.....	117
5.4.1. Vizyon Bildirileri ve Vizyonun Yazılı Hale Getirilmesi	117
5.4.1.1. Misyon	120
5.4.1.2. Vizyon ve Stratejik Amaçlar	120
5.4.1.3. Vizyon ve Kültür	122
5.4.1.4. Vizyon ve Personel Güçlendirme	125
5.4.2. Misyon Bildirileri	128
5.4.2.1. Misyon Bildirilerine Olan İhtiyaç ve Misyon Bildirilerinin Önemi	128
5.4.2.2. Misyon Bildirilerinin Amacı ve Gücü	130
5.4.2.3. Bir Misyon Bildirisi Modeli	131
5.4.2.4. Misyon Bildirisi Geliştirmeye Engel Olan Faktörler	134
5.4.2.5. Misyon Bildirilerinin İşletmelerin Başarıya da Başarısızlığına Olan Etkileri	136

BÖLÜM 6: ÖRGÜTSEL VİZYON VE VİZYONA DAYALI LİDERLİK

141

6.1. İŞLETME YÖNETİMİNDE VİZYONA DAYALI LİDERLİK VE ÖNEMİ	141
---	-----

6.1.1. Liderlik-Vizyon İlişkisi	142
6.1.2. Vizyona Dayalı Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	144
6.1.3. Vizyona Dayalı Liderliğin Uygulamaya Aktarılmasındaki Aşamalar ve Güçlü Bir Vizyonun Sahip Olduğu Özellikler	146
6.1.4. Vizyon Sahibi Liderlerin Genel Özellikleri	149
6.1.5. Bir Vizyona Dayalı Liderlik Modeli	155
6.1.6. Collins ve Porras'ın Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bir Analizi	159
6.2. VIZYON GELİŞTİRME, VIZYONUN YENİLENMESİ VE ÇALIŞANLARA İLETİLMESİ	162
6.2.1. Liderin ve İşletmesinin Vizyonunun Yenilenme İhtiyacının Anlaşılması	162
6.2.2. Vizyon Geliştirme	166
6.2.3. Vizyon Geliştirmede Yardımcı Olabilecek Bazı Faaliyetler ve İşletmede Vizyon Geliştirme Görevinin Kime Ait Olduğunun Belirlenmesi	171
6.2.4. Liderlerin İzleyicilerinin Kişisel Vizyonlarını Gerçekleştirmede Yapması Gerekenler	173
6.2.5. İşletmelerin ve Liderlerin Vizyon Geliştirme ve Uygulama Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar	176
6.2.6. Vizyonun Çalışanlara İletilmesi(Vizyonun Paylaşılması)	178
6.2.6.1. Vizyon Mesajı	179

6.2.6.2. Vizyonun Etkin Bir Şekilde İzleyicilere İletilmesinde Lidere Düşen Görevler	181
6.2.6.3. Vizyonun Astlara Aktarılmasında İletişiminin Önemi	183
6.2.6.4. Vizyonun Paylaşılması	185
6.3. STRATEJİK VİZYON VE GELENEKSEL STRATEJİK PLANLAMANIN LİDERİN VİZYONU İLE İLİŞKİSİ	187
6.3.1. Strateji-Vizyon Bağlantısı	188
6.3.2. Vizyon Yönetimi-Stratejik Yönetim Bağlantısı	189
6.3.3. Stratejik Vizyonun Anlamı	191
6.3.4. Stratejik Vizyonun Unsurları	192
6.3.5. Stratejik Vizyon Bağlamında Stratejik Uygunluk ve Stratejik Niyet Arasındaki Farklar	192
6.3.6. İşletme Vizyonu İle Stratejik Plan Arasındaki Farklar ve Stratejik Planlamada Liderlik Görevleri.....	194

BÖLÜM 7: TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE VİZYONA DAYALI LİDER/YÖNETİCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

199

7.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	199
7.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	201
7.3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER	201
7.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	202

7.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	203
7.5.1. Araştırmanın Modeli	203
7.5.2. Örneklem Seçimi	205
7.5.3. Verilerin Toplanması	206
7.5.4. Soruların Niteliği	208
7.5.5. Verilerin Analiz Yöntemi	211
7.6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	211
7.6.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi	211
7.6.2. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarların Dağılımı	213
7.6.3. Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumları	214
7.6.4. Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı	215
7.6.5. Vizyon Sahibi Liderlerin Özelliklerine İlişkin Karar Yargısı	216
7.6.6. Vizyon Sahibi Liderlerin Özelliklerine İlişkin Yargıların Değerlendirilmesi	218
7.6.6.1. Vizyon Sahibi Bir Lider Son Gelişmeleri ve Fikirleri Takip Eder Yargısı.....	218

7.6.6.2. Vizyon Sahibi Bir Lider Yeni Fırsatlardan Yararlanır Yargısı.....	220
7.6.6.3. Vizyon Sahibi Bir Lider Sorunlara Yönelik Yeni Bakış Açılımları Geliştirir Yargısı	222
7.6.7. İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olma Durumları	223
7.6.8. Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Hakkında Bilgi Sahibi Olma İle Yazılı Bir Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olma Arasındaki İlişki	224
7.6.9. İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olmama Nedenlerinin Dağılımı	226
7.6.10. İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olmama Nedenlerine İlişkin Yargıların Değerlendirilmesi	228
7.6.10.1. Vizyon ya da Misyon Bildirilerinin İşletmelerin Başarısına Herhangi Bir Katkısı Olacağına İnanmama Yargısı	229
7.6.10.2. Vizyon ve Misyon Bildirisinin Önemine İnanmakla Birlikte Bunların Nasıl Hazırlanacağı ve İletileceği Gibi Konularda Bilgi Sahibi Olmama Yargısı	231

7.6.10.3. Vizyon ve Misyon Bildirilerinin Uygulamaya Doğru Olarak Aktarımının Sağlanamaması	233
7.6.10.4. İşletme Çalışanlarının Vizyonu Gerçekleştirme Sürecine Katılımının Olmaması Yargısı.....	235
7.6.11. Yöneticilerin Vizyona İlişkin Yargılarının Dağılımı ..	236
7.6.12. Yöneticilerin Vizyona İlişkin Olarak Belirtilen Yargılara Katılma Durumlarının Değerlendirilmesi	239
7.6.12.1. Bir İşletme Uzun Dönemde Başarılı Olabilmek İçin Vizyon Sahibi Olmalıdır Yargısı	239
7.6.12.2. Vizyon Stratejik Planlamanın Temelidir Yargısı	241
7.6.12.3. İşletmelerin Geleceğini Rakipler Değil, Liderlerin Geleceğe Yönelik Bakışı Belirler Yargısı	242
7.6.13. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Vizyon Geliştirme Yeteneğinin Eğitim Yolu İle Artırılmayacağı Yargısına Katılmaları Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	244
7.6.14. Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Yargıların Dağılımı	246

7.6.15. Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Olarak Belirtilen Yargıların Değerlendirilmesi	247
7.6.15.1. Vizyon Sahibi İşletmeler Farklı Kültürel İnançlara Sahiptirler Yargısı	248
7.6.16. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazar İle, Vizyon Sahibi İşletmelerin Hem Yurt İçinde Hem de Yurt Dışında Faaliyet Gösterme Eğiliminde Oldukları Yargısı Arasındaki İlişkinin Dağılımı	250
7.6.17. İşletme Uygulamalarında Liderlik, Yöneticilik ve Vizyoner Lider/Yöneticiliğin Önce Gelme Durumunun Dağılımı	251
7.6.18. Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilikle İlgili Yargılarının Dağılımı	252
7.6.19. Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilikle İlgili Olarak Belirtilen Yargılara Katılma Durumlarının Değerlendirilmesi	255
7.6.19.1. Liderlik Hem Doğuştan, Hem De Eğitim İle Sonradan Kazanılan Yeteneklerin Bir Birleşimidir Yargısı	255
7.6.19.2. Lider Olabilmek İçin Geniş Bir Bakış Açısı ve Gelecek Görüşüne (Vizyona) Sahip Olmak Gerekmez	257

7.6.20. Yöneticilerin İşletme İle İlgili Konulardaki Süre Tercihlerinin Dağılımı	259
7.6.21. İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlü ya da Zayıf Birer Lider/Yönetici Olma Durumlarının Dağılımı	260
7.6.22. Yöneticilerin Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Özelliklerine İlişkin Yargılarının Dağılımı	261
7.6.23. Yöneticilerin Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Özelliklerine İlişkin Yargılarının Değerlendirilmesi ...	262
7.6.23.1. Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olması Gerektiği Yargısı	263
7.6.23.2. Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Küresel Düşünme Özelliğine Sahip Olmaları Gerektiği Yargısı	265
7.6.24. Yöneticilerin Zamanlarını Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıklarının Dağılımı	266
7.6.25. İşletme Yöneticilerinin Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıkları Zaman İle İşletme İle İlgili Konulara Ayırdıkları Zaman Arasındaki İlişki	267

7.6.26. Yöneticilerin Yeni Liderlik Davranış Tarzları Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumlarının Dağılımı	269
7.6.27. Yöneticilerin Astlarını İkna Etmede Kullandıkları Güçlerin Dağılımı	270
7.6.28. Discriminant (Ayrırma) Analizi	271
7.6.29. Yöneticilerin Türkiye'deki İşletmelerin Yönetiminde Genel Olarak Uygulanan Liderlik Tutum ve Davranışları Hakkındaki Bazı Görüşleri	274
BÖLÜM 8: SONUÇ	277
KAYNAKÇA	297
EKLER	314-354

ÖNSÖZ

Son günlerde yaşanan hızlı değişim nedeniyle, işletmeler sürekli olarak kendilerini yenilemek, kendilerine bir yön, bir hedef belirlemek ve böylece pek çok rakiplerin bulunduğu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek durumunda kalmaktadırlar. Ancak, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için iyi bir teknolojiye sahip olmak gerektiğini ya da eski yönetim tarzlarını uygulamanın yetmediğini yavaş yavaş farketmeye başlamışlardır. Bu nedenle, Türkiye'nin gerçekleri ile yöneticilik yeteneklerinin bir vizyonla birleştirilebildiği ve bu vizyonun da çalışanlara başarı ile aktarılmasını sağlayan yeni liderlere -vizyoner liderlere- ihtiyaç vardır. Böyle bir ortamda işletmelerin artık eski yönetim tarzlarını bırakarak, herşeyden önce bir gelecek görüşüne -vizyona- ve bu vizyonu çalışanlarına ileterek onları motive edecek liderlere -vizyoner liderlere- sahip olmaları önem kazanmaktadır. Öyle ise, hem işletme içi ve hem de işletme dışı çevredeki değişimlerin hızındaki artış, liderlik özellikleri arasında görme gücüne -vizyona- sahip olmayı eskisinden daha çok ön plana çıkarmıştır. İşletmenin böyle bir ortamda kendini tekrar yaratabilmesi, ancak yaratmak istediği geleceğe ilişkin açık seçik bir vizyonunun olması ile mümkün olabilecektir.

Durum böyle iken, işletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olmaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri, faaliyette buldukları sektörde ve çevrede yalnızca bugün meydana gelen değişikliklere uyum sağlamalarına değil, aynı zamanda gelecekte de olabilecek değişiklik ve gelişmeleri önceden görebilecek, işletmeyi ve çalışanları bu değişim ve gelişmelere önceden hazırlayabilecek vizyoner liderlere sahip olmalarına da bağlı olacaktır. Çünkü geleceğin başarılı işletmeleri, geleceği önceden görebilen, işletmelerini geleceğe taşıyabilen, dünyaya yön verebilecek vizyoner liderlere sahip olabilen işletmeler olacaktır.

Yapılan bu çalışmada da, işletmelerin stratejilerini oluşturmada temel belirleyici olma rolünü de üstlenen vizyon yönetimi ve vizyon sahibi lider/yöneticiler konu edilmekte, vizyon geliştirme ile lider olmanın bir bütünü tamamlayan iki parça

oldukları, yanlış vizyonlar belirlemenin lider/yöneticileri ve dolayısıyla işletmeleri nasıl olumsuz yönde etkileyebileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede de, işletmelerin hızlı bir değişimin ve rekabetin olduğu bir çevrede, vizyon sahibi lider/yöneticilerle nasıl başarıya ulaşabilecekleri ve sorunlarını aşarak fırsatları nasıl değerlendirebileceklerine dair öneriler sunulmaktadır.

İşletmeler ve lider/yöneticiler için son günlerde daha da önemli hale gelen vizyona dayalı liderlik konusu hakkında son derece kıymetli bilgiler edinmemi sağlayıp, bu seviyeye gelebilmemde en büyük desteği gösterdiği ve yoğun akademik çalışmaları arasında kıymetli zamanının ayırdığı için, hocam sayın Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik çalışmalarım süresince bana her zaman destek olan hocam Niğde Üniversitesi Rektörü sayın Prof. Dr. Ramazan TAŞDURMAZ'a ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı sayın Prof. Dr. Mustafa SAATÇI'ye teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, her zaman görüşlerinden ve önerilerinden yararlandığım hocam sayın Prof. Dr. Mümin ERTÜRK'e, doktora çalışmalarım boyunca bana her zaman destek olan hocalarım Doç. Dr. Azim ÖZTÜRK'e, Yrd. Doç. Dr. Ünal AY'a, Yrd. Doç. Dr. Azmi YALÇIN'a, eşim Yrd. Doç. Dr. Zeki DOĞAN'a, meslekdaşlarım Yrd. Doç. Dr. Murat TÜRK'e, Arş.Gör. Murat AKIN'a, Arş.Gör. Zeynep TÜRK'e ve bu seviyeye gelebilmemde emeği geçen tüm insanlara ayrı ayrı teşekkür ederim.

Çalışmaya sağlamış oldukları SOSBE 98-D.8 no'lu destekleri için, Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonu'na da ayrıca teşekkür ederim.

Adana, Eylül, 1999

Selen DOĞAN

ÖZET

YÖNETİCİLİK VE VİZYONA DAYALI LİDERLİK

Selen DOĞAN

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Eylül 1999, 358 Sayfa

Vizyon, son yıllarda pek çok yazar tarafından tartışılmaktadır. Fakat, bu sözcüğün içeriğine ilişkin çok az tanımlama bulunmaktadır. Hiçkimse vizyonun nasıl geliştirileceği, nasıl iletileceği, nasıl yenileneceği ve zaman içinde devam ettirileceğini tarif etmemiştir. Oysa ki, vizyon liderlik ve yönetim sanatının en çok bahsedilmesi ve alaka gösterilmesi gereken bölümüdür. Aynı zamanda, işletmeler uzak gelecekte başarı elde etmek istiyorlarsa vizyonla ilgilenmelidirler.

Bu çalışmada, liderlik ve yöneticilik, profesyonel yönetim, liderin işletme üyelerini etkilemede kullanabileceği güçlerinin neler olduğu, vizyon ve vizyona dayalı liderlik kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlerin vizyonlarının Türk işletmeleri için önemi gösterilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda, geleneksel ve günümüzdeki liderlik davranışları -örneğin; dönüştürücü ve işe yönelik liderlik, karizmatik liderlik, simbiyotik liderlik, süperliderlik-açıklanmıştır.

Bu çalışma aynı zamanda, bir lider vizyonunun unsurlarını araştırmaktadır. Vizyonun temelini oluşturan değerler; işletmenin bugün ne olduğunu ve ondan gelecekte ne beklediğini gösteren misyon bildirim; işletmeye uzun dönemde yol gösteren amaçları. Bunların yanında, vizyonun nasıl oluşturulacağı, işletmenin tamamına nasıl iletileceğindeki adımlara da yer verilmiştir. Vizyon ve stratejik planlama arasındaki ilişkiye de kısaca değinilmiştir.

Bu çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan işletmeleri kapsayan, ankete dayalı bir araştırma yer almaktadır. Bu araştırma sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile, işletmelerin vizyoner liderlik ve yöneticilik kavramları ve bu konuda karşılaştıkları sorunlar tespit edilerek, bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Vizyon, Vizyoner Liderlik, Liderlik ve Vizyon.

ABSTRACT

MANAGEMENT AND VISIONARY LEADERSHIP

Selen DOĞAN

Ph.D. Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

September, 1999, 358 Pages

Vision has been discussed by many authors in recent years. But, there has been a little definition of the content of this word. No one has described how to develop vision, how to communicate it, how to renew it, and how to sustain it over long periods of time. However, vision is addressed to all those interested in the art of leadership and management. Also, organizations should have interested in the meaning of vision if they want to have a success in the long-term future.

In this study, leadership and management, professional management, the powers of a leader to influence organization's members, vision and visionary leadership concepts have been examined. The importance of a leaders' vision for Turkish organizations have been explained. Also, the traditional and current leadership behaviors such as transformational and transactional leadership, charismatic leadership, symbiotic leadership, superleadership have been examined.

This study also explores the elements of a leader's vision: The values as the foundation of the vision; the mission as the fundamental statement of what the organization is today and what it aspires to be in the future; and the goals as setting the long term direction of the organization. Beside these, the formation of the vision, the steps how to communicate vision throughout the organization. The relationship between the vision to the strategic planning is also briefly addressed.

In the last chapter of the study, a research based on a questionnaire covering the Turkish business organizations which is in the largest 500 industrial business is taking place. With the result of this study, evaluating the results obtained, the visionary leadership and management concepts and the problems about these concepts in the organizations have been determined and proposals oriented to the solution of these problems have been developed.

Key Words: Vision, Visionary Leadership, Leadership and Vision.

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1: Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması	40
Tablo 3.2: Temel Liderlik Davranışlarının Etkin ve Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri	56
Tablo 4.1: Harekete Geçirici ve İşe Yönelik Liderlik Özellikleri	75
Tablo 4.2: Liderlik Farklılıkları; Otokrâtik, Katılımcı ve Simbiyotik	85
Tablo 4.3: Liderliğin Dört Tarzının Karşılaştırılması	88
Tablo 5.1: Bazı Büyük İşletmelerin Esas Amaçları	104
Tablo 5.2: Bazı Büyük İşletmelerin Esas Değerleri	105
Tablo 5.3: SONY İşletmesinin Esas İdolojileri ve Planlanan Geleceği	108
Tablo 5.4: Dışbank'ın Misyonu	113
Tablo 5.5: Bazı Büyük İşletmelerin Misyonları	114
Tablo 5.6: Bazı İşletmelerin Vizyon Bildirileri	118
Tablo 5.7: Bazı İşletmelerin Misyon Bildirilerinden Örnekler	134
Tablo 5.8: Misyonu Başarmak	137

Tablo 6.1: Vizyon Geliştirme İle Uzun Vadeli Planlama Arasındaki Farklar	167
Tablo 6.2: Vizyon Geliştirme İle Gelecek Arasındaki Farklar	168
Tablo 6.3: Xerox'un Vizyonu	180
Tablo 6.4: Stratejik Uygunluk ve Stratejik Niyet Arasındaki Farklılıklar.....	193
Tablo 6.5: İşletme Vizyonu ve Stratejik Plan	195
Tablo 7.1: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	212
Tablo 7.2: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	212
Tablo 7.3: Yöneticilerin Eğitim Durumlarının Dağılımı	213
Tablo 7.4: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarların Dağılımı	213
Tablo 7.5: Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumlarının Dağılımı	214
Tablo 7.6: Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı	215
Tablo 7.7: Vizyon Sahibi Liderlerin Özelliklerine İlişkin Karar Yargısı	216
Tablo 7.8: Vizyon Sahibi Bir Lider Son Gelişmeleri ve Fikirleri Takip Eder Yargısı	219
Tablo 7.9: Vizyon Sahibi Bir Lider Yeni Fırsatlardan Yararlanır Yargısı	221

Tablo 7.10: Vizyon Sahibi Bir Lider Sorunlara Yönelik Yeni Bakış Açılarını Geliştirir	222
Tablo 7.11: İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon Ya Da Misyon Bildirisine Sahip Olma Durumlarının Dağılımı	224
Tablo 7.12: Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Hakkında Bilgi Sahibi Olma İle Yazılı Bir Vizyon Ya Da Misyon Bildirisine Sahip Olma Arasındaki İlişki	225
Tablo 7.13: İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon Ya Da Misyon Bildirisine Sahip Olmama Nedenlerinin Dağılımı	226
Tablo 7.14: Vizyon Ya Da Misyon Bildirilerinin İşletmelerin Başarısına Herhangi Bir Katkısı Olacağına İnanmama Yargısı	230
Tablo 7.15: Vizyon ve Misyon Bildirisinin Önemine İnanmakla Birlikte Bunların Nasıl Hazırlanacağı ve İletileceği Gibi Konularda Bilgi Sahibi Olmama Yargısı	231
Tablo 7.16: Vizyon ve Misyon Bildirilerinin Uygulamaya Doğru Olarak Aktarımının Sağlanamaması	234
Tablo 7.17: İşletme Çalışanlarının Vizyonu Gerçekleştirme Sürecine Katılımının Olmaması Yargısı	235
Tablo 7.18: Yöneticilerin Vizyona İlişkin Yargılarının Dağılımı	237
Tablo 7.19: Bir İşletme Uzun Dönemde Başarılı Olabilmek İçin Vizyon Sahibi Olmalıdır Yargısı	240

Tablo 7.20: Vizyon Stratejik Planlamanın Temelidir Yargısı	241
Tablo 7.21: İşletmelerin Geleceğini Rakipler Değil, Liderlerin Geleceğe Yönelik Bakışı Belirler Yargısı	243
Tablo 7.22: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Vizyon Geliştirme Yeteneğinin Eğitim Yolu İle Artırılmayacağı Yargısına Katılmaları Arasındaki İlişkinin Dağılımı	245
Tablo 7.23: Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Yargıların Dağılımı	246
Tablo 7.24: Vizyon Sahibi İşletmeler Farklı Kültürel İnançlara Sahiptirler Yargısı	248
Tablo 7.25: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazar İle, Vizyon Sahibi İşletmelerin Hem Yurt İçinde Hem de Yurt Dışında Faaliyet Gösterme Eğiliminde Oldukları Yargısı Arasındaki İlişkinin Dağılımı	250
Tablo 7.26: İşletme Uygulamalarında Önce Gelen Durumun Dağılımı	251
Tablo 7.27: Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilikle İlgili Yargıların Dağılımı	254
Tablo 7.28: Liderlik Hem Doğuştan, Hem De Eğitim İle Sonradan Kazanılan Yeteneklerin Bir Birleşimidir Yargısı	256
Tablo 7.29: Lider Olabilmek İçin Geniş Bir Bakış Açısı ve Gelecek Görüşüne (Vizyona) Sahip Olmak Gerekmez	258

Tablo 7.30: Yöneticilerin İşletme İle İlgili Konulardaki Süre Tercihlerinin Dağılımı	259
Tablo 7.31: İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlü ya da Zayıf Birer Lider/Yönetici Olma Durumlarının Dağılımı	260
Tablo 7.32: Yöneticilerin Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Özelliklerine İlişkin Yargılarının Dağılımı	261
Tablo 7.33: Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olması Gerektiği Yargısı	264
Tablo 7.34: Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Küresel Düşünme Özelliğine Sahip Olmaları Gerektiği Yargısı	265
Tablo 7.35: Yöneticilerin Zamanlarını Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıklarının Dağılımı	267
Tablo 7.36: İşletme Yöneticilerinin Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıkları Zaman İle İşletme ile İlgili Konulara Ayırdıkları Zaman Arasındaki İlişki	268
Tablo 7.37: Yöneticilerin Yeni Liderlik Davranış Tarzları Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumlarının Dağılımı	369
Tablo 7.38: Yöneticilerin Astlarını İkna Etmede Kullandıkları Güçlerin Dağılımı	271
Tablo 7.39: Discriminant Analizi Sonuçları	271
Tablo 7.40: Sınıflandırma Sonuçları	272
Tablo 7.41: Standartlaştırılmış Konikal Discriminant Katsayıları	273

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1: Liderlik ve Yöneticiliğin Birbirlerini Tamamlayıcılığı	43
Şekil 3.2: Liderlik Gücünün Üç Önemli Kaynağı	46
Şekil 4.1: Harekete Geçirici ve İşe Yönelik Liderlik Tarzları ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	76
Şekil 4.2: Süperliderliğin 7 Aşamalı Süreci	89
Şekil 5.1: Bir Vizyonun Temel Unsurları	101
Şekil 5.2: Bir Misyon Bildirisi Modeli	132
Şekil 6.1: Bir Vizyona Dayalı Liderlik Modeli	156
Şekil 7.1: Araştırma Modeli	204

EKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Ek-1: Anket Formu.....	315
Ek-2: Vizyon Sahibi Bir Lider Son Gelişmeleri ve Fikirleri Takip Eder Yargısının Testi	322
Ek-3: Vizyon Sahibi Lider Yeni Fırsatlardan Yararlanır Yargısının Testi	324
Ek-4: Vizyon Sahibi Bir Lider Sorunlara Yönelik Yeni Bakış Açılarını Geliştirir Yargısının Testi.....	326
Ek-5: Vizyon Ya Da Misyon Bildirilerinin İşletmenin Başarısına Herhangi Bir Katkısı Olacağına İnanmama Yargısının Testi.....	328
Ek-6: Vizyon ve Misyon Bildirisinin Öneme İnanılmakla Birlikte Bunların Nasıl Hazırlanacağı ve İletileceği Gibi Konularda Bilgi Sahibi Olmama Yargısının Testi.....	330
Ek-7: Vizyon Bildirilerinin Uygulamaya Doğru Olarak Aktarımının Sağlanamaması Yargısının Testi.....	332
Ek-8: İşletme Çalışanlarının Vizyonu Gerçekleştirme Sürecine Katılımının Olmaması Yargısının Testi.....	334
Ek-9: Bir İşletme Uzun Dönemde Başarılı Olabilmek İçin Vizyon Sahibi Olmalıdır Yargısının Testi	336
Ek-10: Vizyon Stratejik Planlamanın Temelidir Yargısının Testi	338

Ek-11: İşletmelerin Geleceğini Rakipler Değil Liderlerin Geleceğe Yönelik Bakışı Belirler Yargısının Testi	340
Ek-12: Vizyon Sahibi İşletmeler Farklı Kültürel İnançlara Sahiptirler Yargısının Testi	342
Ek-13: Liderlik Hem Doğuştan Hem de Eğitim İle Sonradan Kazanılan Yeteneklerin Bir Bileşimidir Yargısının Testi.....	344
Ek-14: Lider Olabilmek İçin Geniş Bir Bakış Açısı ve Gelecek Görüşüne(Vizyona) Sahip Olmak Gerekmez Yargısının Testi	346
Ek-15: Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olması Gerekir Yargısının Testi.....	348
Ek-16: Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Küresel Düşünmesi Gerekir Yargısının Testi	350
Ek-17: Discriminant (Ayırma) Analizi İle İlgili Açıklamalar ve Hesaplamalar....	352

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

20. Yüzyıl, dünyada yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının, yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. İşletmeler ve bu işletmelerin sahip oldukları lider/yöneticiler, çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeni ile, bu yüzyılda hiç beklemedikleri veya önceden göremedikleri fırsat veya tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilenler ise, bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olan işletmeler olabilmiştir ve gelecekte de öyle olması beklenmektedir.

Değişim hızının artarak devam ettiği günümüzde, artık eski yönetim tarzlarını kullanarak teknolojiye ayak uydurmak veya değişim hızına ayak uydurabilmek için sadece teknolojilere sahip olmak da yeterli olmamaktadır. İşletmelerin başında bulunan lider/yöneticilerin hesaba katmak zorunda oldukları bazı kritik noktalar vardır. Bugün onların, hem çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edebilmeleri, hem de yoğun rekabet ortamında güçlü olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, eski yönetim tarzlarını bırakmaları ve herşeyden önce bir gelecek görüşüne -vizyona- sahip olmaları gerekmektedir.

Günümüzde, lider/yönetici geliştirmek daha fazla önemli bir konu haline gelmiştir. Bundan böyle, değişen ülke ve dünya şartlarına uyum gösterebilecek, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek, yani vizyon sahibi lider/yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Değişime ve yeniliklere uyum sağlamak ve bunları işletmelerinde uygulayabilmek için de, yöneticilerin yönetme yeteneği

yanında, liderlik ve daha da önemlisi vizyon sahibi liderlik yeteneklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Başka bir ifade ile, işletmelerde ileriye dönük planlar yapılabilmesi, değişimin gerçekleştirilmesi, stratejik hedeflerin belirlenebilmesi için artık ihtiyaç duyulan yalnızca liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler değil, vizyon sahibi lider/yöneticilerdir. Artık rasyonel, sakin, problem çözen yönetici tipinin yerine, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek, değişimden korkmayan, yerleşik rutinlerin dışına çıkabilen ve bunları değiştirebilen vizyon sahibi lider/yöneticiler aranmaktadır. Bu nedenle, yöneticilik niteliklerinin vizyoner liderlik nitelikleriyle beraber anıldığı, hatta örtüştüğü günümüzde işletmeler vizyoner lider/yöneticiler yetiştirmeye özen göstermelidirler.

Öyle ise, işletmelerin geleceği başlarındaki ileriye görebilen vizyoner liderlerle şekillenecektir. Çünkü, bugün dünyadaki işletmeler bilgiye dayalı rekabete geçtikçe, fiziksel varlıkları yönetmek ve onlara yatırım yapmaktan çok, manevi değerleri açığa çıkarma yeteneğinin daha önemli hale geldiğinin farkına varmışlardır. Bu konudaki en önemli görev de işletme lider/yöneticilerine, daha da önemlisi vizyon sahibi lider/yöneticilere düşmektedir.

Bir işletmede liderler, daima işletmeyi geleceğe taşıyan kişilerdir. Onlar, değişim çarklarını harekete geçirmek zorunda olan ve farklı bir işletme türü arayışında en inatçı olmak zorunda olan kişilerdir. Öyle ise, yarının liderleri, kuralların değil, paylaşılan bir vizyonun ve paylaşılan değerlerin bir düzen duygusu yaratacağı ve kişilerin katılım düzeyini statünün değil sorumluluğun belirleyeceği, yeni ve çok farklı bir işletmenin mimarları ve kurucuları olacaklardır. Yarının işletmelerinde başarı, ünvanlardan ziyade, liderin görüşlerinin gücüne, bu görüşlere duyulan inancın ve bağlılığın derinliğine, yapılan faaliyetlerin ısrarcılığına ve öğrenme yeteneklerine bağlı olacaktır.

Tüm bu anlatılanlar ışığında, bugün yöneticiyim diyen bir kişinin aynı zamanda ben liderim de diyebilmesi, hem de vizyon sahibi bir liderim diyebilmesi

gerekmektedir. Aksi takdirde, bu kişilerin işletmelerini ve çalışanlarını başarıya götürmesi, değişimlerle başa çıkması, gelecekteki fırsat ve tehditleri ve bunların olası etkilerini bilmesi de mümkün olmayacaktır; veya daha da kötüsü başarıları çok kısa dönemli olacaktır.

Tüm bu nedenlerle, bu çalışma işletme lider/yöneticilerine bir vizyon sahibi olmanın hem kendilerinin hem de işletmelerinin başarısına olabilecek katkısını göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Liderlikle ilgili olarak literatürde ve uygulamada pek çok araştırma olmasına rağmen, vizyona dayalı liderlik konusu bugüne kadar hep gözardı edilmiştir. Bu nedenle, yapılan bu çalışma Türkiye’de faaliyette bulunan işletmelere, lider olduğunu ve aynı zamanda vizyon sahibi olduğunu iddia eden ancak bu konuda sorunlar yaşayan işletme lider/yöneticilerine ve en önemlisi de vizyon sahibi olmayan ya da bir vizyon sahibi olmanın önemini henüz kavrayamamış işletme lider/yöneticilerine yol göstermesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak, konuya ilişkin yeterince çalışmanın olmadığı ve yapılan çalışmaların çok az veya çok yeni oldukları dikkate alındığında, bu çalışmanın önemi daha da açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Liderlik ve yöneticilik alanında son yıllarda üzerinde durulan yeni bir kavram da vizyon sahibi lider ya da vizyonla yönetimdir. Günümüzün karmaşık ve belirsiz iş dünyasında bu konuya ilgi giderek artmaktadır. Hızlı değişiklik ve gelişmelerin olduğu böyle bir çağda, olaylar bazen tahmin edilemez bir yöne gitmektedir. Bu nedenle de, vizyon sahibi liderlere sadece işletmelerde değil, siyasal partilerde, bilim alanında, ulusların yönetiminde de ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmelerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatalmaları, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanlarının işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi, ancak işletme lider/yöneticilerinin güçlü bir vizyona sahip olmaları ile mümkün

olabilecektir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki yetenek ve vizyon, onun yaşamını devam ettirmesini sağlayacak; işletmeyi canlı tutacaktır. Fakat, aynı zamanda işletmede sürekli bir vizyonun oluşturulması büyümeyi, gelişmeyi, işletmenin kendini yenilemesini, değişime ayak uydurabilmesini ve yerel, ulusal ve küresel ekonomiye gerçek katkılarının sağlanmasına neden olacaktır.

Vizyon sahibi liderler yenilikçidir, uzun dönemli düşünürler. Türkiye'deki büyük işletmelerin en önemli sorunu da, kendilerine uzun dönemli vizyonlar geliştiremeyip, kısa dönemli faaliyetlere önem vermeleridir. Bu düşünce onları gelecekte karşılaşılabilecekleri fırsat ve tehditleri önceden göremeyip, bunlara karşı hazırlıklı olmak şansından da mahrum etmektedir. İşletme bu durumda, ya gelecekteki muhtemel bir fırsatı lehine çevirememekte, ya da ani bir tehdit karşısında başarısız olarak piyasadan silinip gitme riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu tür işletmelerin lider/yöneticileri, bir vizyon sahibi olmanın kendilerine diğer işletmeler yanında kazandırabileceği farklılıkları görememekteyiz. Halbuki, sahip oldukları vizyonları, başkalarına ulaşılmaz gelen amaçları onlara ulaşılabilir olarak gösterecektir.

Tüm bu anlatılanlar ışığında, bu çalışmanın amacı da, Türkiye'deki büyük ölçekli işletme lider/yöneticilerinin kendilerini geleceğe götürebilecek bir vizyona sahip olup olmadıklarını ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, liderlerin ve yöneticilerin bir vizyon sahibi olmalarının, işletmelerin ve çalışanların başarı ve motivasyonuna olabilecek etkilerinin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılarak, işletme yöneticilerinin bir vizyon geliştirme, bunu astlarına iletebilme, vizyon ve misyon bildirilerine sahip olma ve bunları uygulamaya aktarabilmenin işletme için önemi, geleneksel stratejik planlamanın liderin vizyonu ile ilişkisi, vizyon sahibi işletmeleri diğerlerinden ayıran farkların neler olduğu gibi konularda karşılaşılabilecekleri sorunları gözler önüne sererek, bu sorunların çözümüne ışık tutacak öneriler geliştirmektir.

1.3. ÇALIŞMANIN KISITLARI VE DAYANDIĞI VARSAYIMLAR

Bu çalışmada, yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik konusu yer almaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın hem teori ve hem de uygulama bölümü ile ilgili kısıtlar mevcuttur. Çalışmanın en önemli kısıtları, zaman ve maliyet unsurlarıdır. Çalışma, uzun bir araştırma ve inceleme yapılarak tamamlanmış ve konu ile ilgili çok çeşitli kaynaklardan yararlanılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümü, İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl düzenli olarak yayınlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan ve çeşitli alanlarda faaliyette bulunan 159 işletmeyi kapsamaktadır.

Çalışmanın alan araştırmasının dayandığı varsayımlar ise şunlardır:

- 1) Geleceğin lider/yöneticileri vizyon sahibi olmalıdır.
- 2) Lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez.
- 3) Vizyon stratejik planlamanın temelidir.
- 4) İşletmelerin geleceğini rakipler değil liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler.
- 5) Bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır.
- 6) Vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmenin başarısına herhangi bir katkısı yoktur.
- 7) Vizyoner liderlere sahip olan ve olmayan işletmeler arasındaki ayırıcı

değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 8) İşletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlama ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi vardır.

1.4. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM

Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik başlığını taşıyan bu çalışmada izlenen yöntem, teorik bölüm ve ankete dayalı uygulama bölümü olarak iki gruba ayrılmıştır.

Yapılan çalışmanın teorik kısmı ile ilgili olarak, gelişmiş ülkelerde birçok yayın ve araştırma bulunmaktadır. Ancak, konunun yeni olması itibarı ile, yapılan araştırma ve yayınlar çok yenidir. Bu konu ile ilgili yayınlar, Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinden, Yüksek Öğretim Kurulu Dokümantasyon Merkezi'nden, internet'ten, yurt içi ve yurt dışı çeşitli süreli yayınlardan ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kütüphanelerinden elde edilmiştir. Bunlardan elde edilen kitap ve dergilerdeki yazılar ve makalelerden yararlanılarak da, çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Teorik kısımdan sonra ise, çalışmayla ilgili olarak 1998 yılı İstanbul Sanayi Odası tarafından yayımlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan ve çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan işletmelere yönelik, mektup ve yüz yüze görüşme tekniklerinin kullanıldığı ankete dayalı olarak bir uygulama bölümü oluşturulmuştur. Anket sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde, bu işletmelerin vizyon ve vizyona dayalı liderlik konusundaki bilgileri ve sorunları tespit edilmeye çalışılmış ve bu sorunların çözümüne yönelik Türkiye'de bulunan büyük işletmeler açısından yapılan değerlendirmeye bir öneriler demeti sunulmuştur.

1.5. ÇALIŞMANIN PLANI

Sekiz bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü olan giriş bölümünde; çalışmanın önemi, amacı, kısıtları ve dayandığı varsayımlar, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı yer almaktadır.

İkinci bölümde; yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik konusunda çeşitli araştırmacıların çalışmaları ve incelemelerine ilişkin olarak yapılan genel bir literatür taraması yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, yöneticilik ve liderlikle ilgili olarak bazı temel kavram ve bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde, öncelikle yönetim ve yönetici kavramlarına; daha sonra, profesyonel yönetim ve yöneticiliğin ne olduğuna; yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin ne olduğuna değinilmiştir. Daha sonra da, liderlik ve lider kavramları üzerinde durularak, liderlerin özellikleri, fonksiyonları, liderlerle yöneticiler arasındaki farklar ve benzerliklere yer verilmiştir. Daha sonra, liderlerin izleyicilerini etkilemekte kullanabilecekleri güçler, gücün lider üzerindeki etkisi ve etkili liderliğin ne olduğu ele alınmaktadır.

Dördüncü bölümde; geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konuda yeni yaklaşımlara değinilmiştir. Bu çerçevede, öncelikle geleneksel olarak bilinen liderlik davranış tarzlarına ve bunların yarar ve sakıncalarına yer verilmiş, daha sonra da liderlik davranış tarzları konusundaki yeni yaklaşımlar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Beşinci bölümde; vizyon, misyon ve diğer bazı temel kavramlara yer verilmiştir. Bu çerçevede, vizyonun tanımı, amacı, işletmelerin vizyona duyduğu ihtiyaç ve vizyonun temel unsurlarına değinilmiştir. Ayrıca, vizyon ile çok yakından ilişkili bir kavram olan misyon kavramı da ayrıntılı olarak incelenmiştir. Daha sonra

da, vizyon ve misyon bildirileri ile, vizyon bildirisinde yer alan temel kavramlar ve bunların önemi üzerinde durulmuştur.

Altıncı bölümde; örgütsel vizyon ve vizyona dayalı liderlik bağlamında, öncelikle işletmelerin yönetiminde vizyona dayalı liderlik ve önemi üzerinde durulmuş, bir vizyona dayalı liderlik modeli ile Collins ve Porras'ın vizyon sahibi işletmelerin temel özelliklerinin ne olduğuna ilişkin bir analizlerine yer verilmiştir. Ayrıca, vizyonun nasıl geliştirileceği, vizyonun ne zaman yenilenmeye ihtiyacı olduğu ve vizyonun çalışanlara iletilmesinin önemi üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede, vizyon geliştirme görevinin işletmede kime veya kimlere ait olduğu, işletmelerin vizyon geliştirme ve uygulama konusunda karşılaştıkları sorunlara yer verilmiştir. Bu bölümün sonunda ise, stratejik vizyonun ne anlama geldiği, geleneksel stratejik planlamanın liderin vizyonu ile ilişkisi ve stratejik planlamada vizyoner liderin görevleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yedinci bölümde; Türkiye'deki çeşitli alanlarda faaliyette bulunan büyük işletmelerin lider/yöneticilerinin vizyon sahibi olup olmadıkları ve bu konuda yaşadıkları sorunları ortaya çıkarmak üzere, 1998 yılı İstanbul Sanayi Odası tarafından yayımlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesindeki 159 işletmenin üst düzey yöneticileri ile yapılan anket çalışması ve bu anket çalışmasından elde edilen bulguların analizleri yer almıştır.

Sekizinci bölüm olan sonuç bölümünde ise; yapılan anket araştırması sonucunda elde edilen bulgulara ve çalışmanın başında geliştirilen hipotezlerin testi ile, elde edilen sonuçlara dayanılarak, 1998 yılı Sanayi Odası tarafından yayımlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesindeki büyük ölçekli işletmelerin, vizyona dayalı liderlik ve vizyon geliştirme gibi konularda karşılaştıkları sorunları çözmeye yönelik önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 2

KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Çağımız hızlı bir değişim çağıdır. Öyle ki, sürekli değişim iş hayatının ve işletmelerin ayrılmaz bir parçası olarak algılanmaktadır. Bu hızlı değişim süreci içerisinde işletmeler için önemli olan, şüphesiz ki rekabet güçlerini koruyabilmektir. İşletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri için yapmaları gereken en önemli şey ise, bir an önce sadece bugünle ilgilenmenin gelecekteki başarılar için yeterli olmayacağını, aynı zamanda geleceği de görebilmenin ve onu yönetebilmenin öneminin farkına varmalarıdır.

İşletmeler, bugün içinde buldukları rekabet ortamında, yeni dünya düzeni ve değişime ayak uydurabilmede, şüphesiz ki geniş bir görüş yeteneğine (vizyona) sahip lider/yöneticilere, hatta bu iki yeteneğe de birden sahip olabilen vizyoner liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü, yarın her zaman gelecektir ve her zaman da işletmeler için farklı risk ve alternatifleri beraberinde getirecektir. Durum böyle iken, en güçlü işletmeler bile eğer gelecek konusunda hiçbir çalışma yapmamışlarsa önemli sorunlar yaşayacaklardır; daha da önemlisi bu güçlü rekabet ortamında yaşamlarını sürdüremeyeceklerdir.

İşte, işletmeleri güçlü yapan unsur da, bu gelecek görüşüne (vizyona) sahip vizyoner lider ve yöneticilere sahip olmaktır. Aksi takdirde, işletmeler ne geleceklerini kontrol edebilecekler, ne değişime ayak uydurabilecekler ne de yenilikleri takip edebileceklerdir. Öyle ise, günümüzdeki büyük-küçük her işletmenin, geleceğini oluşturacak bir düşüncenin, bir vizyonun peşinden koşması artık kaçınılmazdır. Bu konudaki en önemli görev ise, işletmelerdeki lider ve yöneticilere düşmektedir. Vizyoner lider/yönetici, diğer insanların göremeyeceği bir geleceği görme, bunu astları ile paylaşabilme ve düşünülen geleceği birlikte

gerçekleştirebilme özelliklerine sahip olacak ve bu özellikleri ile işletmeyi bilinmeyen bir geleceğe güvenle taşıyabilecektir.

Günümüz işletmelerine bakıldığında, pek çoğunun vizyon, vizyon yönetimi, vizyon sahibi lider gibi kavramlara oldukça yabancı oldukları görülmektedir. Çok büyük ve çok güçlü işletmeler bile, kimi zaman bu başarılarını şans eseri elde etmişler, kimi zamansa değişimi önceden görüp hissederek, bilinçli olarak başarıya ulaşmışlardır. Görüldüğü üzere, birçok işletme yöneticisi vizyon yönetimi ile ilgili faaliyetlerini bilinçsiz bir şekilde, rasgele yapmaktadırlar. Onlara, yaptıkları bu faaliyetlerin vizyon yönetimi kapsamında olduğu ve bu faaliyetlerin belirli bir sistem içinde yapılması gerektiğinin anlatılması ise bugüne kadar hep ihmal edilmiştir. İşte tüm bu gelişmeler ve kavram kargaşası, konuyla ilgili olarak pek çok araştırmacı ve yazarı vizyon nedir, vizyon yönetimi nedir, vizyona sahip lider ve yöneticiler işletmelerini nasıl başarıya ulaştırırlar gibi konularda çalışmalar yapmaya zorlamıştır.

İşletmeleri ileriye götürebilecek vizyon sahibi lider/yöneticilere sahip olma zaman içinde daha önemli hale gelmiştir. Bu önemi gündeme getiren çalışmalarla ilgili olarak yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bazı bulgulara kronolojik olarak aşağıda değinilmiştir.

Kotter (1990a), "A Force for Change" (Değişim İçin Bir Güç) adlı kitabında, karmaşık bir işletmede liderin, çalışanlara yön verme, onları hizaya sokma ve motive etme görevleri üstlendiğini ifade etmiştir. Ayrıca yazar, yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları ayrıntılı tablolar halinde dile getirmiştir.

Kotter (1990b), "What Leaders Really Do?" (Liderler Gerçekte Ne Yapar?) adlı makalesinde, liderlik ve yöneticiliğin, bir faaliyet sisteminin iki ayrı tamamlayıcı parçası olduğunu ileri sürmüş ve herbirinin kendine has fonksiyon ve özelliklere sahip olduğunu ifade etmiştir. Sürekli değişen ve karmaşık iş çevresinde başarılı

olabilmek için, her ikisine birden ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Yazar, çalışmasında liderliğin yöneticiliği tamamladığını, fakat onun yerine geçemeyeceğini vurgulamış ve aralarındaki farklılıklara açıklık getirmiştir. Ayrıca çalışmada, liderlik merkezli bir kültürü kurumsallaştırmanın liderin en başta gelen görevi olduğunu ifade etmiştir.

Bennis ve diğerleri (1991), "Leadership" (Liderlik) adlı kitaplarında, liderlerin sahip olduğu ve büyüklük göstergesi kabul edilen dört önemli özellik üzerinde durmuşlardır. Bunlar; vizyon sahibi olma, gerçekçilik, ahlak ve cesarettir. Vizyoner düşüncüyü destekleyen taktikleri ise: Bir olayın nedenlerini özetleme ve analiz etmede çok iyi olma; sistematik ve stratejik düşünme konusunda yetenekli olma; yüksek derecede yaratıcılık ve bilinçaltına hızla müdahale etme; olasılıklara karşı uyanık olma olarak ifade etmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında, vizyon sahibi olmanın anlamını küresel düşünebilmek olarak açıklamışlardır. Vizyonun anlamı küresel düşünmek ise, liderin kendi problem ve faaliyetleri ile birlikte, dünyanın geri kalanındaki olaylar arasındaki ilişkilere de önem vermesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Labich (1992), "The Seven Keys to Business Leadership" (İş Hayında Liderliğin Yedi Anahtarı) adlı makalesinde, etkili liderlik için yedi önemli anahtarın neler olduğunu sıralamıştır. Bunlar; astlara güvenmek, bir görüş (vizyon) geliştirmek, soğukkanlılığı korumak, riske girmeyi teşvik etmek, uzman olmak, karşıt görüşleri desteklemek ve bir görüş, bir anlayışı işletmede yerleştirmek için basitleştirmek olarak belirtilmiştir.

Zaleznik (1992), "Managers and Leaders: Are They Different?" (Yöneticiler ve Liderler: Aralarında Fark Var Mı?) adlı ünlü makalesi ile ilk kez yönetici ve liderlerin birbirlerinden farklı olduğu tartışmasını başlatmıştır. O, yöneticilerin tekrar tekrar aynı işleri yaptığını, liderlerin ise yenilikçi olduğunu ileri sürmüştür. Çalışmasında, yöneticilerin tercihleri sınırlamaya çalışırken, liderlerin sorunlara

yeni yaklaşımlar geliştirmeye ve sorunlara yeni tercihler açmaya gayret ettiklerini vurgulamıştır.

Werner (1993), "Liderlik ve Yönetim" adlı kitabında, kişilerin iyi birer yönetici olabileceklerini, fakat asıl önemli olanın aynı zamanda iyi birer lider de olmak olduğunu vurgulamıştır. İyi bir liderliğin de, çalışanlarının nelerle motive olduğunu bilmeye, etkili planlama, yönetim ve iletişim becerilerine sahip olmaya, yenilikçi ve uyumlu olmaya ek olarak, ileriye dönük bir vizyona sahip olmakla mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Gerçek liderlerin, işletmenin beklenti, hedef, amaç ve vizyonunu ekibine ve onu oluşturan bireylere aktarabilen, işletmenin hedefleri ile bireylerin hedeflerini uyumlaştırarak başarıya götürebilen kişiler olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, kitabında "Harekete Geçirici veya Dönüştürücü (Transformasyonel)" ve "İşe Yönelik (Transactional)" liderler ile "Karizmatik (Charismatic)" liderlerin özellikleri ve ayrımlarını da belirtmiştir.

Quigley (1993), "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It" (Vizyon: Liderler Onu Nasıl Oluşturur, Geliştirir ve Korur) adlı kitabında, vizyonun fazlasıyla güncel bir konu olduğunu, pek çok yazar tarafından tartışıldığını, ancak içeriğine ilişkin çok az tanımın yapıldığını belirtmiştir. Hiç kimsenin, vizyonun yaygın bir bağlılık duygusu meydana getirecek biçimde nasıl geliştirileceğini tarif etmediğini ileri sürmüştür. Aynı derecede önemli olarak, vizyonun nasıl aktarılacağı, yenileneceği ve zaman içerisinde devam ettirileceği üzerine yazılanların da çok az olduğunu, çalışmasının tüm bu boşlukları dolduracağını ifade etmiştir.

Çalışmada, liderin vizyonunun güç ve performansın kaynağı olduğu, işletmelerin misyon ve hedefler belirlemesinin önemi, vizyonun stratejik plan ile ilişkisi, vizyon oluşturma, geliştirme ve etkili bir yayma işlemi yolu ile işletmenin her noktasına nasıl aktarılabilen konuları tartışılmaktadır. Ayrıca, işletmenin vizyonu

ve ortak değerleri, liderlik sözleşmesinin özü ve stratejik planlamanın temeli olarak ele alınmıştır.

Snyder ve diğerleri (1995), "Vision, Values and Courage; Leadership for Quality Management" (Vizyon, Değerler ve Cesaret; Kalite Yönetimi İçin Liderlik) adlı kitaplarında, vizyonun ortak yaşama anlam kazandırdığını, çalışanların işletmeye ve yapılan işe bağlılıklarını artırdığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, liderin kendi vizyonunu diğerlerine başarılı bir şekilde aktaramadığı sürece bir anlam ifade etmeyeceğini vurgulamışlardır. Liderin çalışanlarının bir vizyona bağlılığını sağlamak için, vizyon mesajını, işletmede vizyona duyulan ihtiyacı, her çalışan için vizyonun doğruluğunu, liderin kendi vizyonuna bağlılığını, vizyonu gerçekleştirmede her çalışanın rolünün ne olduğunu açıkça ifade etmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Yukl (1994), "Leadership in Organizations" (Organizasyonlarda Liderlik) adlı kitabının bir bölümünde, vizyon sahibi liderlerin aynı zamanda karizmatik özelliklere sahip olduklarını ifade etmiştir. Karizmatik liderlerin, davranışları ile izleyicilerine örnek olduklarını, grubun misyonuna ilişkin değerler, idealler ve paylaşılan duyguları, ideolojik hedefleri açıkça ifade edebildiklerini, izleyicilerine güvendiklerini ve grup misyonunu harekete geçirmede onları motive ettiklerini vurgulamıştır.

Ayrıca yazar, kitabın başka bir bölümünde, harekete geçirici veya dönüştürücü (transformasyonel) ve işe yönelik (transactional) liderlerden söz etmiştir. Harekete geçirici liderliğin 1) Karizmatiklik 2) Teşvik edicilik 3) Zihinsel dürtülere önem vermek ve 4) Bireyi önemsemek olmak üzere dört boyutu olduğunu vurgulamıştır. İşe yönelik liderliğin ise 1) Koşullu ödüllendirme 2) İstisnalarla yönetim olmak üzere iki boyutunun olduğunu ileri sürmüştür. Harekete geçirici liderliğin en önemli özelliğinin ise "vizyon sahibi olmak" olduğunu vurgulamıştır.

Oster (1995), "Does Your Vision Need Revision?" (Vizyonunuzun Yenilenmeye Mi İhtiyacı Var?) başlıklı makalesinde, vizyona dayalı liderliğin; paylaşılan amaçlar, personel güçlendirme, uygun örgütsel değişiklikler ve stratejik düşünmenin toplamından oluşan bir formülle ifade edilebileceğini göstermiştir. Bu faktörlerin hepsinin birden, işletmeyi gelecekte başarılı bir şekilde yönetmeye yardımcı olacağını vurgulamıştır. Ayrıca yazar, işletme liderlerinin o anda sahip oldukları vizyonlarının başarısı konusundaki şüphelerini gösterebilecek bazı işaretlere de dikkat çekmiştir. Eğer, bu uyarıcı işaretler o an işletmede mevcut ise, o zaman liderin vizyonunun yenilenme ihtiyacı doğduğunu belirtmiştir.

Sollmann ve Heinze (1995), "Vizyon Yönetimi" adlı kitaplarında, vizyon ve vizyon yönetimi konusunda farklı görüş açlarına sahip yazarların eserlerini biraraya getirmişlerdir. Günlük yaşamlarında gerçeklere çok yakın olan yöneticilerin dünyasında vizyonun metafizik bir kavram olduğunu ileri sürmüşlerdir. Gelecek tasarımlarını bu kadar uzakta aramanın gerekçelerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Onlara göre, "vizyon"lara izin vermek, onların üzerinde çalışmak, onları geliştirmek ve daha önceden görülebilen bir yolda ilerlemek, yeni şeyleri öğrenmenin ve hayata geçirmenin en güzel yolu olarak ifade edilmiştir.

Yalçın (1995), "Yöneticilikten Etkin Liderliğe" başlıklı makalesinde, yöneticilik ve liderliğin birbirlerine çok karıştırılan, fakat temelde birbirlerinden farklı iki kavram olduğunu ifade ederek, bu ikisi arasındaki farkı ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır. Sonuçta, bu iki kavramın aslında birbirlerinden farklı, fakat aynı zamanda birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğunu belirtmiştir.

Zaleznik (1995), "Liderlik Nedir? Yetenek ve Vizyon" adlı makalesinde, büyük işletmeleri ve yenilikçi mamul ve hizmetleri meydana getirenlerin kişisel yetenek, yaratıcılık ve vizyon sahibi liderler olduğunu ileri sürmüştür. Çalışmada yöneticilerin, kişisel zekalarını iş sürecine uyguladıklarını ve onların en büyük

zevkinin işletmenin yönetilmesi olduğunu savunmuştur. Oysaki, ilerlemenin sadece yöneticilikle değil, yarının harika ürünlerini hayal edebilen liderlerle mümkün olabileceğini vurgulamıştır. Ona göre, liderler mevcut olana sürekli eleştirel yaklaşıtlarından, süreklilik ve yapıyı reddetmektedirler. Liderler ilerleme peşindedirler ve kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara nelerin başarılabileceği konusunda ilham vermektedirler.

Carbone (1996), "Integrity, Courage, Vision: The Marks of a Leader" (Liderliğin İşareti: Doğruluk, Cesaret ve Vizyon) başlıklı makalesinde, liderliğin en önemli göstergesinin bir vizyona sahip olmak, doğruluk ve cesaret olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca çalışmada, eğer bir lider vizyonunu yaşamıyor ve onu solumuyorsa, o vizyonun ne kendisine ne de işletmesine klavuzluk edemeyeceği, ışık tutup yol gösteremeyeceği vurgulanmıştır.

Collins ve Porras (1996), "Building Your Company's Vision" (İşletmenizin Vizyonunu Oluşturma) başlıklı makalelerinde, iyi bir şekilde tasarlanmış bir vizyonun temelde, esas ideolojiler ve geleceğin planlanması olmak üzere iki unsurdan meydana geldiğini belirtmişlerdir. Ayrıca onlar, vizyonun örgütsel açıdan ele alındığında farklı bir bakış açısı ile incelenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Örgütsel açıdan ele alınarak yapılan bir vizyon tanımınınınsa, esas değerler, dış etkenler, sosyal kurallar, motivasyon etkenleri gibi anlama geldiğini ifade etmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında, pek çok yöneticinin vizyon ve misyon bildirilerinde işletmelerinin değerleri, hedefleri, amaçları, felsefeleri, inançları, istekleri, normları, stratejileri karmaşık ve beceriksizce meydana getirdiklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle, vizyon ve misyon bildirilerinin çoğu zaman birbirlerine karıştırılan, yapısal olarak kelimelerin ses vermediği ve doğru olsa da kimsenin umursamadığı bildiriler olarak kaldığını belirtmişlerdir.

Çetin (1997), “Vizyon Geliştirme” adlı makalesinde, vizyon geliştirmenin önemi ile ilgili olarak, vizyon, vizyon geliştirme, uzun vadeli planlama, gelecek araştırmaları ve vizyon geliştirmede nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Çalışmada, vizyon geliştirme ile uzun vadeli planlama, yine vizyon geliştirme ile gelecek araştırmaları arasındaki farklar ayrıntılı tablolarla ifade edilmiştir. Vizyon geliştirmede yardımcı olabilecek faaliyetlerden bazılarına da değinilmiştir.

Lipton (1996), “Demystifying the Development of an Organizational Vision” (Örgütsel Vizyonun Somutlaştırılması) adlı makalesinde, vizyon geliştirme ve benimsetme konusunda başarılı olan yöneticilerin, işletmede önemli etkinlikler yarattığını vurgulamıştır. Ayrıca, vizyonun hızlı değişim süreci içerisindeki işletmeler için bir yol haritası görevini gördüğünü; değişim çabalarının başarısızlığa uğramasının temel nedeninin, genellikle bir vizyona sahip olmamak olduğunu; vizyonun bir işletmenin bürokratik yapıdan, esnek bir yapıya geçerken yaşadığı süreci kolaylaştırıcı bir yönetim aracı olduğunun altını çizmektedir. Bu nedenle, vizyonu netleştirmenin ve herkesçe bilinmesini sağlamanın çok iyi sonuçlar yaratacağını ileri sürmüştür. Ayrıca yazar, bu çalışması ile muhteşem vizyonların bile neden her zaman başarıya ulaşmadığını ortaya koymaktadır.

Management (1996), adı ile yayınlanmakta olan dergide yayınlanan “Visionary Leadership” (Vizyoner Liderlik) adlı makalede, vizyona dayalı liderliğin sağlanabilmesi ve fikirlerin uygulamaya aktarılmasında temel olarak 5 aşamadan bahsedilmiştir. Bunlar; belirli bir noktaya odaklanmak ve yön vermek; o anki gerçekleri gözler önüne serilemek; engelleri teşhis edebilmek ve ortadan kaldırmak; çalışanlar arasında sahiplik hissini geliştiren bir ortam yaratmak ve kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmektir.

Mesiti (1996), “Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz” adlı kitabında, üç çeşit insan olduğundan söz etmiştir. Birincisi; birşeylerin olmasını sağlayan kişi, yani vizyon sahibi kişidir. Bu kişiler ileriye görürler, yaparlar, konuşurlar, öncülük ederler ve

yaşarlar. İkincisi; sürekli birşeyler hakkında konuşan insanlar, ki onlar her an usta yorumlar yaparlar, ama asla bir şey yapmazlar, hep olumsuz konuşurlar, sürekli moral bozarlar, hiçbir şeyin olduğunu görmezler, çünkü hiçbir şey yapmaz ve hiçbir şeye inanmazlar. Üçüncü kategori; “hiçbir fikrim yok” diyen insanlardır. Bu tipler, hiçbir şey görmez, hiçbir şey yapmaz, hiçbir şey söylemez ve arkalarında hiçbir şey bırakmazlar. Bu kategoriler içerisinde en başarılı olacak kişininse vizyon sahibi olanlar ve ileriye görebilenler olduğunu vurgulamıştır. Vizyonlarıyla yaratıcı olanların, başkalarını da bu yola çekerek başarılı olabileceğine dikkat çekmiştir. Lider konumundaki kişilerin de, nereye gittiğine dair birer resmi, bir vizyonu olması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Mitchell (1996), “ Vision at Work” (İş Hayatında Vizyon) adlı kitabında, liderliğin üç boyutunu ortaya koymuştur. Bunlar; kapalı (pasif) liderlik; açık (aktif) liderlik; ve stratejik (vizyoner) liderliktir. Yazar kitabında bu üç boyuta ayrıntılı olarak değinmiş ve stratejik (vizyoner) liderlik tarzının işletmeleri başarıya ulaştırmada en etkin tarz olduğunu ileri sürmüştür.

Neubeiser (1996), “Liderlik ve Büyü” adlı kitabında, yöneticiler ve liderler arasındaki farklar ve karşılıklı ilişki üzerinde durmuş, liderlerin kişilik özellikleri ve üst düzey liderlerin en önemli özellikleri arasında; insanları olmalarını istedikleri gibi değil de, oldukları gibi kabul etmek; sorunları ve ilişkileri geçmişe dönük olarak değil de, ileriye yönelik olarak görmeye çalışmak; yakın çevrelerindeki insanlara da bir yabancıya olduğu gibi saygılı davranmak; göze alınan risk ne denli büyük olursa olsun, başkalarına güvenmek ve risk alabilmenin sayılabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, işletmenin başarıya ulaşması için, planlamayı destekleyen vizyon ve stratejilerin olması gerektiğini de vurgulamıştır. Yazar çalışmasında, bazı liderlerle yaptığı görüşmelere de yer vererek, bu konudaki fikirlerini derinleştirmiştir.

Albrecht (1997), “Çift Odaklı Vizyonun Gücü” başlıklı makalesinde, her işletmenin çift odaklı vizyon sahibi olmak zorunda olduğunu ileri sürmüştür. Ufukta görünen ve işletmeyi etkilemesi kaçınılmaz olan olayları doğru algılama yeteneğinin, en az yanıımızdaki, üzerimize doğru gelen olaylara odaklanma becerisi kadar önemli olduğunu ifade etmiştir. Ancak, yazar aynı zamanda yakını olduğu kadar uzağı da iyi görebilen yeteneklere pek fazla rastlanmadığını; hatta en başarılı yöneticiler için bile bunu gerçekleştirmenin kolay olmadığını dile getirmiştir.

Burwash (1997), “Liderliğin Anahtarı” adlı kitabında, insanların bir lidere başarı getiren nitelikleri nasıl kazanabilecekleri sorusuna cevap aramıştır ve bunun için 25 yılda 134 ülke gezerek 10 milyon mil yol katetmiştir. Dünyanın en iyi şirketlerinden yüzlerce yönetici ve çalışanla görüşmeler yapmıştır. Kitabında bu araştırmanın sonuçlarına yer vermiş ve verimli, başarılı bir lider ve üst düzey bir işletme olmanın prensiplerini açık ve yalın bir şekilde, altını çizerek ortaya koymuştur. Kitabın ilk bölümünde, hizmet sektörünün önde gelen işletmelerinin 12 evrensel prensibinden; ikinci bölümünde ise, büyük liderlerin 25 evrensel özelliğe sahip olduğundan bahsetmiştir.

Morden (1997), “Leadership as Vision” (Vizyonlu Liderlik) başlıklı makalesinde, liderliği vizyona dayalı bir kavram olarak ele almış ve vizyon ve paylaşılan değerlerle ilgili olarak tanımlamıştır. Vizyonu da, birbirini bütünleyen terimler içinde kavramsallaştırmıştır. Morden bu çalışmada, vizyona dayalı bir liderlik modeli ortaya koymuş ve bu modeli vizyon sahibi ünlü işletme liderleri örnekleri ile desteklemiştir.

Stoner (1997), “Vizyon, Misyon ve Değerler” başlıklı makalesinde, vizyonun soyut bir kavram olmadığını, başarının herkesçe paylaşılan bir görüntüsü olduğunu ileri sürmüştür. O, aynı zamanda ne vizyonun, ne misyonun ne de

değerlerin tek başına insanları yönlendirmeye yetmeyeceğini vurgulamıştır. Bunların hepsinin tek bir cümlede toplanması gerektiği görüşünü savunmuştur.

Thornberry (1997), "A View About the Vision" (Vizyon Hakkında Bir Görüş) başlıklı makalesinde, vizyonun bu kelimeyi kullanan pek çok işletme yöneticisi tarafından gerçekte anlaşılmadığını ve bu konuda belirsiz fikirlere sahip olduklarını ileri sürmüştür. Ayrıca yazar, bu durumun nedenlerinden birinin de, literatürde yapılan araştırmalarda vizyonun öneminin tam olarak açıklanmaması ve dikkatlerin daha çok uygulamadaki vizyon sahibi liderlere çekilmesi olduğunu ifade etmiştir. Yazar, vizyonun temel unsurlarını; var olmak için nedenler, kültürel inanç ve değerler, misyon, hedef ve amaçlar olarak ifade etmiştir. Sonuçta yazar, lider/yöneticilerin vizyoner, önsezili düşünmesi için kavramsal yetenek ve cesaret olmak üzere iki önemli niteliğe sahip olmaları gerektiğini ortaya atmıştır.

Zel (1997), "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik" adlı çalışmasında, Harekete Geçirici veya Dönüştürücü (Transformasyonel) ve İşe Yönelik (Transactional) liderliğin özellikleri üzerinde durmuştur. Ayrıca, harekete geçirici liderliğin en önemli özelliğinin "vizyon sahibi olmak" olduğunu ileri sürmüştür.

Aktulga (1998), "Liderliğe Bir Bakış" başlıklı makalesinde, günümüzde liderliğe dayalı yöneticiliğin öneminin artmasına rağmen, lider yöneticiliğin ne olduğunun büyük veya küçük pek çok işletme tarafından yeterince anlaşılmadığını ifade etmiştir. Oysa, en küçükten en büyük olanlara kadar bütün işletmelerin yöneticilerinin liderlik bilgi ve becerileri ile donanmış olmaları, onların minimum girdilerle, maksimum çıktılara ulaşmalarına imkan verecektir. Öyle ise, yazara göre iyi bir lider olmak için ön koşul, çok iyi bir yönetici olmaktır. Ancak, her çok iyi yöneticinin de lider olamayacağı bir gerçektir. Ayrıca yazara göre, olumlu bir kişilik yapısına sahip olmayanların, iyi birer lider/ yönetici de olamayacağı ifade edilmiştir.

Bennis (1998), "Liderlerin Liderleri" başlıklı makalesinde, yarının liderlerinin değişimi bir tehdit değil, bir fırsat olarak görüp kucaklayacak bir ortam yaratmayı öğrenmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca çalışmada, başarılı liderlerin on özelliğini açıklamıştır. Yazara göre, bugünün lideri insanların kendi sorunlarını çözme yeteneğine inanmalıdır. Lider "neden" ve "ne" sorularını ortaya atmak, yani herkesi kapsayacak vizyonu ve amacı ortaya koymak zorundadır. Diğer liderler ise, "nasıl" sorusuna cevap aramakla yükümlüdürler. Yazar, liderlerin liderinin asıl görevinse, diğer insanların da lider olacak şekilde geliştirilmelerini sağlamak olduğunu savunmuştur.

Camillus ve diğerleri (1998), "Visionary Action" (Vizyoner Faaliyet), adlı makalelerinde, açık ve yol gösterici bir vizyon bildirisinin, işletmelerin esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, müşterileri ile özel ilişkilerini ve gideceği stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışmada, vizyon bildirisinden çıkarılan "stratejik durum tahlilinin, açık bir şekilde stratejik planlama ve günlük yönetim kararlarının uygulanmasında kullanıldığını vurgulamışlardır. Bu şekildeki bir vizyon bildirisinin, yöneticilerin yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmalarına yardımcı olduğunu da vurgulamışlardır.

Kendirli ve Çağırın (1998), "İşletmelerde Yeni Bir Yaklaşım: Vizyon Yönetimi ve Kahramanmaraş İşletmelerinde Bir Uygulama Örneği" adlı makalelerinde, vizyon yönetiminin işletmeler ve özellikle de KOBİ (Küçük ve Orta Boy İşletmeler)'ler için oldukça yeni, fakat çok önemli bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmalarında, işletme yöneticilerinin vizyon yönetimini bilmedikleri, ya da vizyon yönetimi ile ilgili faaliyetlerini bilinçsiz olarak yerine getirdiklerini ortaya koymuşlar ve işletmelerde vizyon geliştirmeye duyulan ihtiyacı dile getirmişlerdir. Bu konuda, KOBİ'ler üzerinde bir alan araştırması yaparak, KOBİ'lerde vizyon yönetimine ne derecede önem verildiğini ve bu konudaki uygulamaların kapsamının ne olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Lucas (1998), "Anatomy of a Vision Statement" (Vizyon Bildirisinin İnceden İnceye Tetkik Edilmesi) başlıklı makalesinde, ayrıntılı bir vizyon bildirisinin işletmeler için ne denli önemli olduğunu vurgulamıştır. Böyle bir vizyon bildirisinde, işletmeyi geleceğe götürecek tüm unsurların bulunabileceğini ve açıkça tanımlanmış bir vizyon olmaksızın, işletmelerin çevreleri ve taklitçi rakiplerle uğraşmak durumunda olacağını, güçlükler ve yanlışlıklar içinde sürükleneceğini ifade etmiştir. Yazar çalışmasında, işletmelere yol göstermesi, çalışanlara birşeyler hatırlatması, onlara ilham vermesi ve kontrol etmesi, bağımsızlık hissi duyması gibi çok önemli nedenlerle vizyona ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Ayrıca yazar, makalesinde vizyonla ilgili yanlış birtakım görüşlere ve vizyon sürecine de yer vermiştir.

Liderlik, yöneticilik, vizyon, vizyona dayalı liderlik ve vizyon yönetimi konularında yapılan bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, vizyona dayalı liderlik ve yöneticilik özellikle son yıllarda adından sıkça söz edilen ve üzerinde durulan bir konudur. Yapılan çalışmaların çok yeni tarihli olmaları da bunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, konu çok yeni olmasına rağmen, son birkaç yıl içinde çok fazla yazar ve araştırmacı tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Özellikle, günümüzdeki hızlı değişim ve belirsizlik ortamlarında, işletmelerin ve işletme lider/yöneticilerinin nasıl bir yol izleyerek geleceği görebileceği konusunun önem kazanması, çeşitli yazarları bu konu ile daha fazla meşgul olmaya yöneltmiştir. Yapılan bu araştırma ve çalışmalardan varılan genel sonuç ise, işletmelerin hem bugün hem de gelecekte başarı sağlamaları ve sürekliliklerini korumaları için, vizyon sahibi lider ve yöneticilere acilen ihtiyaç duyduklarıdır.

BÖLÜM 3

YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER

Yöneticilik ve liderlikle ilgili bazı temel kavram ve bilgiler başlığını taşıyan bu bölümde öncelikle; yönetimin tanımı, önemi, yönetim ve yönetici kavramlarının ne anlama geldiği, profesyonel yönetim ve profesyonel yöneticilik kavramları açıklanarak, yöneticilerde bulunması gereken başlıca özellikler ele alınmaktadır. Daha sonra, liderlik ve liderin tanımı, özellikleri ve fonksiyonları, liderlerle yöneticiler arasındaki farklar ve benzerlikler, liderin izleyicilerini etkilemede kullanabileceği güçleri ve etkili liderlik konuları açıklanmaktadır.

3.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Yönetim ve yönetici kelimelerini, dilimizde kullanılan terimler her zaman tam anlamı ile ifade edememekte ve bunlar bazen birbirinin yerine kullanılabilir. Bu nedenle, bu iki kavrama aşağıda daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

3.1.1. Yönetim Kavramı

Günümüzde yönetim, işletmenin sahip olduğu insan, fiziksel, bilgisel ve finansal kaynaklarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek için etkin ve yeterli bir şekilde planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Bovee v.d., 1993, s.5).

Yönetim, işletmenin insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır. Bu nedenle yönetim, ister bir şirket, isterse bir sendika, cezaevi ya da hastane olsun, her türlü işletmede olmazsa olmaz bir süreçtir (Werner, 1997, s.10; Certo, 1994, s.6).

Yönetim, basit bir ifadeyle, bir kuruluştaki hedeflere ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Bu durumda, bir veya daha fazla amacın varlığı ve bunlara ulaşmanın söz konusu olduğu durumlarda yönetimin varlığından sözedilmektedir (Ertürk, 1998b, s.6).

Bir işletmenin gelişmesi hiç şüphesiz ne kadar iyi yönetildiğine bağlıdır. İyi bir yönetimden söz edebilmek için, verilecek stratejik kararların isabetli olmaları yanında, işlerin etkin bir planlama-organizasyon, kadrolaşma-koordinasyon-denetim ve değerlendirme sürecinden geçilerek yapılması gerekmektedir (Belbez, 1997, s.4).

3.1.2. Yönetici Kavramı

Tıpkı yönetim kavramında olduğu gibi, yönetici kavramında da farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve planlama, organize etme, liderlik ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilmektedir (Bovee v.d., 1993, s.5).

Yönetici, içeriğinde yönetme ve kontrol etme anlamı olan bir kelimedir. Yöneticilik, miras yolu ile kazanılabilecek bir olgu değil; ancak eğitimle, tecrübeyle ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslektir. İyi bir yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil dağıtarak, işlerin belirlenen hedefler ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gereklidir. Bütün bunlar alt, orta ve üst kademe yöneticiler için geçerlidir.

Yönetici; planlar yapmak için hayal gücüne, bu planları uygulamak için pratik zeka, heyecan, bilgi, denetim, içerde ve dışarda iyi ilişkiler ve enerjiye sahip olmalıdır. Yöneticilik, insanların hareketlerini etkileme sanatıdır. Yöneticilik, bir kişinin kendi istek ve iradesini öteki kişilere, onların saygı, güven itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir. İyi bir yönetici, bir güç ve enerji kaynağıdır. Bir işletmenin başarı veya başarısızlığı, büyük ölçüde başındaki yöneticilere bağlıdır (Belbez, 1997, s.4).

Yöneticileri yönetici olmayan personelden ayıran en önemli ölçüt ise yetkidir. Bu yetki insanlar, mevcut kaynaklar ve değişim süreci üzerinde kendini göstermektedir. İşte yöneticiler, ellerinde bulunan yetkinin miktarına göre bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görmektedirler (Can, 1992, s.36).

Yöneticinin görevi, öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra da ister demokratik, isterse otokratik ya da bir başka tarzda, bunun yapılmasını sağlamaktır (Werner, 1997, s.10). Yöneticilerin temel görevi, çabaların eşgüdümlemesidir (Akat v.d., 1994, s.10). Yöneticinin sorumluluğu, genel hedeflere ulaşmak için gerekli firma girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve işletmenin bütününün çalışmasını iyileştirmek için, bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir. Bütün bunların da ötesinde, yönetici bir değişim unsurudur; performansı artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen, kendi yokluğunda söz konusu olamayacak yenilikler getiren kişidir. Eğer böylesi yenilikler yönetici olmaksızın gerçekleşiyorsa, bu durumda yönetici yüksek ünvanlı bir gözlemciden başka bir şey değildir ve kendisine muhtemelen hakkettiğinden fazla bir ödeme yapılmaktadır (Werner, 1997, ss.10-11).

3.2. PROFESYONEL YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

Günümüz yaşam tarzında, sanayileşme ve kentleşme insanların bireysellikten sıyrılıp, kurumsallaşmaya doğru gitmelerini zorunlu kılmıştır.

Kurumsallaşma (Akat ve Atılğan, 1992, s.17): Kurum durumuna gelmek, müesseseseleşmektir; kurumsallaşma, güçlü bir yapı, sistemler, bürokratik özellik ve profesyonel yönetim mekanizmasıdır; kamuya malolmaktır; işletmelerin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar hayatta kalabilmesidir.

Kurumların uzun yıllar boyunca kişilerden bağımsız olarak ayakta kalabilmeleri ise, istihdam ettikleri profesyonel yöneticiler ile mümkün olabilecektir.

Profesyonel kavramı, profession veya meslek kavramından gelmektedir. Profesyonellik ise, bir mesleği yapmak anlamındadır. Profesyonel teriminin anlamı ve kesin kapsamı üzerinde tam bir birlik yoktur. Bazen amatör veya profesyonel ayrımı yapılmaktadır. Belirli bir iş veya meslek para kazanmak için yapılır ise profesyonellik, gelir sağlamak amacı ile yapılmaz ise amatörlük söz konusu olmaktadır (Kasımoğlu, 1995, s.62).

Profesyonelliğin en önemli ölçüsü, işinin gereklerini yerine getirmek ve işini iyi yapmaktır. Profesyonelliğin ne olduğu insanlara sorulduğunda şu gibi cevaplar alınmıştır (Bıçakçı, 1997, s.8): “Profesyonel saatini kiralayan adamdır”, “profesyonel yönetici, yöneticiliği meslek edinmiş adamdır”, “profesyonel, mesleğini bilen, iyi okumuş ve tecrübeli adamdır”, “mesleğini para karşılığı icra eden adamdır”, “emeğini satan kişidir”.

Modern yaşamda ayakta kalabilmek için örgütlü ve planlı bir kuruma sahip olmak gerekmektedir. Bu yolla, ilgili meslek dalı için araştırma geliştirme programları oluşturulması ve geliştirilmesi şansı doğmaktadır. Bu da mesleğe profesyonellik şansı tanımaktadır. Profesyonellik, uygulayıcılar arasında uzmanlık, otonomi ve sorumluluk kavramları geliştirerek, teknik bir görevin sorumluluğunu da yüklemektedir. Lider olarak düşünülen kişilerin de aynı zamanda birer profesyonel olmaları beklenmektedir.

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere-yöneticilere- ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi mesleklaşarak "profesyonel yöneticiler" ortaya çıkmıştır (Koçel, 1995, s.13).

Profesyonel yöneticiler eğitim düzeylerinin yüksek olması, olaylara farklı yönlerden bakabilmeleri, uzun dönemli planlama yapabilmeleri gibi nitelikleri ile, işletmenin varlığını devam ettirmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, işletme sahibinin ölmesi durumunda da, profesyonel yöneticiler işletmenin faaliyetlerinin devamını sağlayabilmektedirler. Böylece işletmeler, profesyonel yöneticiler sayesinde daha isabetli kararlar alabilmekte, modern yönetim tekniklerini işletmelerinde daha rahat uygulayabilmektedirler.

Vehbi Koç'a göre (Özkaya, 1998, s.7); yönetimde başarılı olabilmek için iyi bir ekibin oluşturulması nasıl gerekli ise, profesyonellerin de bu konudaki çalışmalarından yararlanmak gerekmektedir. İşlerin yönetiminde, sermaye sahibinin salt baskısı ne kadar tehlikeli ise, bütünüyle profesyonel yöneticilere bırakılan işletmelerin geleceğinin de o kadar tehlikeye gireceğine inanmaktadır. Koç, bu yüzden, aile fertleri ile profesyonel yöneticilerin karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir işbirliği içinde, sermayeyi teşkil eden kişilerin yalnızca prensip kararlarının alınmasında etkili olmasını, kararların uygulanmasının ise, tamamıyla profesyonel yöneticilere bırakılması gerektiğini belirtmiştir. Profesyonel bir yöneticinin, yaptığı işi sorumluluk hissi duyarak sevebilmesi için, yetki ile donatılması, uyumlu bir iş ortamı içinde bulunması, işyerine güven duyması ve maddi rahatlık içinde olması gerekmektedir.

3.3. YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

İnsanlar, çok farklı davranışlar, huylar ve hatta yönetim tarzına sahiptirler. Çoğu zaman onlar, aynı olaylar karşısında, farklı davranışlarla akılcı çözümler üretmeye çalışmaktadırlar. Ne kadar etkili oldukları ise çoğu zaman tartışma konusudur. En esnek ve kabiliyetli yöneticiler bile, diğerlerine nazaran belirli durumlarda daha uygun olan kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu özelliklerin kendilerini belirli yetenekler ve eksiklikler şeklinde göstermesine rağmen, oluşumlarında tanımlanması zor kişilik faktörleri rol oynamaktadır. Bireylerin yönetsel becerilerini gerçek anlamda geliştirebilmeleri için, sorunlara ve insanlara yaklaşımlarını şekillendiren tercih ve tutumlarının keşfedilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yönetici, başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdırlar.

Eren (1993b, ss.7-9)'e göre yöneticinin sahip olması gereken özellikler üç ana grupta toplanabilir. Bunlar:

1) Yöneticinin entellektüel özellikleri (genel kültür, mantıklılık, analiz ruhu, sentez ruhu, sezgi gücü, hayal gücü, yargı gücü, konu ve sorunlara odaklaşabilme yeteneği, düşüncelerini açık ve seçik bir şekilde ifade edebilme yeteneği).

2) Yöneticinin karaktere ilişkin özellikleri (akıl ve duygu arasında denge, değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum, dikkatlilik, ihtiyatlılık, riskleri göze alabilme cesareti, hafıza gücü, dinamiklik, tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, tertiplilik ve düzenlilik, yöntemlilik, süratlilik, her işe gereken önemi vermek ve tehlike ve sorunları küçümsememek).

3) Yöneticinin sosyal özellikleri (Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmek, gruba hitab edebilecek nitelikte olmak, grup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmek, iş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmak, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmek, kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmek ve onlarla işbirliği yapabilmek, her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmek, bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmak).

Yönetici düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmek için yukarıda sayılan entellektüel özelliklere sahip olmalıdır. Bu nitelik ve özellikler, yöneticiye çevresindeki insanları etkileyebilme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerilerini sağlayacaktır.

Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi, hareketlerinde dengeli, etrafında güven veren bir kimse olabilmesi, kendisini çevresine ve işletme içindeki astlarına, varsa üstlerine kabul ettirebilmek için de yukarıda sayılan karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere de sahip olması beklenmektedir. Entellektüel, karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur. Ama, bir yöneticinin kendini tahlil etmesi açısından ve eksikliklerini görerek, bunları düzeltmeye imkan vermesi açısından bunlar son derece yararlı olacaktır.

Bu özellikler daha da çoğaltılabilir. Ancak, işletmesini başarıya götürebilecek yöneticilerin, bu özelliklerin birçoğuna sahip olmaları gerekmektedir. Bu hem yöneticinin kendisi, hem de işletmenin başarısında gözönüne alınması gereken bir gerçektir. Günümüzde tüm bu özelliklere, yöneticinin iyi bir lider, ancak vizyon sahibi bir lider olma özelliği de eklenmelidir. Bugün yöneticiler yukarıda sayılan özelliklere ek olarak, açık fikirli insanlar olabilmeli, bir gelecek görüşüne -

vizyona- sahip olmalı, alışılmış yöntemlerin, düşüncülerin, ideallerin, politika ve tekniklerin dışına çıkabilmelidir.

3.4. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI

Çalışmanın bu kısmında lider ve liderlik kavramları, liderlerin özellikleri ve fonksiyonları üzerinde durulacaktır.

3.4.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Lider ve liderliğin ne olduğuna dair çok ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlamalardan bazılarına yer verilmiştir.

En genel şekli ile liderlik, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme yeteneği, lider de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insandır (Erdoğan, 1997, s.330). Liderlik, güç ve aklın birleşimidir: Akıl olmazsa güç zalimcedir; güç olmazsa akıl manasızdır, boştur (Bennis v.d., 1991, s.90).

Liderler, izleyicilerinin kendi isteği ile takip ettikleri kişilerdir. Liderler, izleyicileri üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan kimselerdir. Liderlik ise, liderlerin yaptıkları bir faaliyettir, sahip oldukları bir varlık değildir. Liderlik, bir grubun faaliyetlerini belirli bir amaca yönlendirmektir. Bu, hem lider ve hem de izleyicilerinin her ikisinin beraber davranışlarını içeren bir süreçtir (Hellriegel ve Slocum, 1978, s.369). Liderlik, bir kişinin kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme yeteneğidir. Liderlik, kişisel güce sahip olmaktır. O, bir sosyal etki sürecidir (Tracey, 1990, s.367).

Lider, sözlük anlamı gereği bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir (Şimşek, 1998, s.8). Liderlik, liderin örgütsel amaçları başarmak için astlarının gönüllü gayretlerini sağlayan bir sosyal etkileşim sürecidir (Kreitner, 1983, s.392). Liderlik, uzun vadeli düşünerek, işletmenin geleceğini hazırlamak ve işletme için iyi şeyler yapmaktır (Savaş, 1998, s.9).

Yukarıdaki açıklamalardan, liderlik tanımında etkileme/gayretlendirme, gönüllü çabalar ve amacın başarılması olmak üzere üç önemli unsurun bulunduğu sonucuna varabiliriz.

Liderlik, sadece resmi (formal) organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan, dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyenler de olabilmektedir. Ayrıca liderlik, sadece işletmelerin üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç de değildir (Koçel, 1995, ss.342-343). Liderlik bir konum değildir. Liderlik, karakter ile becerinin birleşimidir.

Liderlik, diğer birçok faktörün arasında, insanların çevrelerinde varolan farklılıkları algılamasını ve bu farklılıkları aşabilmelerini gerektiren bir süreç olarak tanımlanabilir. Liderler, çevrelerini anlamlandıran, çevrenin çeşitliliğine saygı gösteren ve farklılıkları uzlaştıran kişilerdir (Trompenaars, 1997, s.42).

Bu açıklamalardan sonra liderlik sürecini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Koçel, 1995, s.343):

Liderlik= f (Lider, İzleyiciler, Koşullar).

Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik süreci, yönetimin önemli bir parçasıdır. Yöneticiler işletmedeki faaliyetleri planlar, uygun olan yapıları belirler, kaynakları kontrol ederler, oysaki liderlerin birinci ve en başta gelen görevi, izleyicilerini gönüllü olarak işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirebilmek, bu yönde onları etkileyebilmektir. Yöneticiler, çalışanlarının faaliyetlerini yönlendirirken, liderler bir vizyon geliştirerek diğerlerinin bu vizyonu başarmaları için normal yeteneklerin de üzerinde bir çaba ile çalışmalarını sağlarlar.

3.4.2. Liderlerin Özellikleri

Günümüzde iyi yöneticiliğin yolu, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçmektedir. Lider olabilmek içinse, bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Aşağıda, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen, iyi bir liderin sahip olması gereken özelliklere ayrıntılı olarak değinilmiştir.

Earle (1997, s.20)'ye göre, liderin üç önemli özelliği vardır. Bunlar; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir. Liderin çalışanları motive edebilmesi, ancak onların güvenini ve saygısını kazanmakla olacaktır. Bilgi birikimli çalışanların motive edilip, verimlilik ve kalitelerinin artırılabilmesi için, bu kişilerin gözünde lider dürüst ve güvenilir olmalıdır. Bir lider; ekip olabilmek, ilerleme kaydetmek, çalışanların sadakat ve ilgisini kazanmak için çalışanlarını dinlemeli, söylenenleri algılamalı ve duyduklarına duyarlı olmalıdır. Ayrıca, bir lider kararlarının sorumluluklarını üstlenmelidir. Bu sorumluluk ise, güçlü bir karakter gerektirmektedir.

Byrd (1987, s.36), bir liderin sahip olması gereken özellikleri beş ana kategoride incelemiştir: Öncelikli olma, vizyon yeteneği, değerlerle uyumlu olma, başkalarına yetki verme ve kendi kendini anlama.

Depree (1998, ss.8-9)'ye göre ise, bir liderin sahip olması gereken özellikler şu şekilde belirlenmiştir: Dürüstlük, başkalarına değer vermek, anlayış, insan ruhunu tanımak, ilişkilerde cesaret, mizah duygusu, entellektüel enerji ve merak, tutarlılık, belirsizlikten rahatsız olmamak, her an hazırda bulunmak. Bunlara ek olarak; geleceğe saygı duymak, bugüne bakmak, geçmişi anlamak ve geniş düşünmek de bu özellikler içinde sayılmıştır.

Bunun anlamı, liderin aynı zamanda vizyon sahibi olmasıdır. Lider, kuruluşun ne olabileceğine dair bir vizyona sahip olmalıdır. Bu vizyon, kuruluştaki herkesi içine alacak kadar geniş olmalıdır. Lider, geçmişteki çalışmalara ve yaşanan olaylara bakarak, kendisinden öncekilerin yaptığı çalışmalardan faydalanma imkanını elde edebilecektir. Fakat daha da önemlisi, gelecekte olabilecek ve eğer önceden düşünülmez ve görülemezse asla ileride kontrol altına alınamayacak olan olayları görme yeteneğine sahip olabilmesi ve bu yeteneğini geliştirebilmesidir.

Liderler reaktif değil, aktiftirler. Düşüncelere cevap üretmek yerine, onları biçimlendirirler. Liderler, hedefler karşısında kişisel ve aktif bir tutum takınırlar. Bir liderin insanların ruh hallerini değiştirmekte, imajlar ve beklentiler uyandırmakta ve özel arzular ve amaçlar oluşturmakta yaptığı etkiler, bir işin gidiş yönünü belirleyecektir (Zaleznik, 1992, s.129).

Morden (1989, s.10)'e göre bir liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır: Vizyon kullanmak; değer ve kültürler yaratarak, bunları diğerlerine aşılacak; örnek davranışlarda bulunmak ve insanları gayretlendirmek; davranışlarında gözlenebilir ve tutarlı olmak; güvenli ve haysiyetli bir atmosfer yaratmak; iyi performans gösterenleri ödüllendirmek ve bu konuda adeta bir efsane yaratmak.

Bennis (Capital, 1995, ss.126-128)'e göre ise, geleceğin liderlerinin şu sekiz özelliğe sahip olmaları gerekmektedir:

1) Güçlü Bir Vizyon Sahibi Olma: Bennis'e göre lider ileriye dönük düşünmeli ve çalışmalıdır. O'na göre, geleceğe bakabilen ve geleceği görebilen yöneticiler değişen piyasa koşullarına, ekonomik dengelere daha çabuk adapte olabilecek, rekabet güçlerini artırıp, oyunu kurallarına göre oynayabilecektir.

2) İş Dünyasını İyi Tanıma: Lider, ekonomik konjonktürü, piyasaların seyrini, gelişmelerin öncesi ve sonrasını çok iyi bilmelidir. Kendi iş alanını yakından izleyen, iş dünyasının sırlarını bilen yöneticiler, bu avantajları nedeni ile liderlik kimliğine daha çabuk bürünebileceklerdir.

3) Motivasyon Yeteneği: Yönetici, çevresindeki insanlara emirler veren, sonra onları bu emirleri yerine getirmeye iten, kovalayan, hatta sıkıştıran, istediği sonuca ulaşamadığında hataları yüze vuran, cezalandıran bir kişidir. Lider ise, hedeflerine ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan, örnekler vererek rehberlik eden bir model oluşturan kişidir. Takdir etmeyi bilir ve alt kadrolarda çalışanların zayıf yanlarını değil, güçlü yanlarını ortaya koyar. Tüm bunları yaparken de, fikir sahibini ödüllendirmeyi ihmal etmez ve çalışanlar arasındaki motivasyonu körükler.

4) Yaratıcılık ve Disiplin: Bennis'e göre, liderlik için yaratıcılık kadar sistemli düşünmek ve disiplin de önemlidir.

5) Başarı İçin Deneyim: Bir yönetici için başarı ne kadar önemli ise, bu başarının devam ettirilmesi de o denli önemlidir. Başarının devam ettirilebilmesi içinse deneyim şarttır. Bennis, yöneticinin başarının büyümesine ve güvenine kapılıp, hatalar yapabileceğini; liderin ise, her işe deneyimlerinin ışığında, yeni bir heyecan ve özenle başlayacağını söylemektedir.

6) Doğru Ekip Oluşturma: Doğru eleman seçebilme yeteneği, lider/yöneticiliği belirleyici faktörlerin en önemlilerinden biridir. Lider, ekip oluştururken, kendi eksikliklerini ve ekibinin ihtiyaçlarını tamamlayabilecek elemanları tercih etmelidir.

7) Hızlı Karar Alma: Günümüz lideri, değerlendirme ve hızlı karar alma, sorunlara acil olarak sağlıklı çözümler getirebilme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider, her ortamda, her zaman hızlı karar verebilmelidir. İster önseziden, ister gerçeklerden yola çıksın, cesaretli kararlar her zaman başarının sihirli anahtarıdır.

8) Karakterli Yönetici: Liderlikte karakter yapısı da çok önemli bir unsurdur. Bennis, liderin karakterini üç ayaklı güç olarak nitelendirmektedir: "Hırs-enerji, yetki-deneyim ve disiplin". Ancak, bazı araştırmacılar Bennis'in bu formülüne katılmamakta ve bu formülün eksik olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre, liderlik karakteri üçlü değil, dörtlü güç olmalıdır: "vizyon+cesaret+disiplin+önsezi".

Dünyanın ilk 500 şirketinin en üst düzey yöneticileri ile yapılan söyleşilerde, liderlik ve liderin davranış biçiminin ne olması gerektiği konusunda birtakım prensipler bulunmuştur. İyi bir lider olmak için (Buran, 1998, s.157): Yönetilen kişilerin hizmetinde olmak; yanlışları kınamak yerine çözümler getirmek; bugünün problemlerini çözerken yarının fırsatlarını kaçırmamak; işleri değil, insanları yönetmek; yönetilen kişileri hakkaniyetle ve açıkta ödüllendirmek, gerekirse ancak başbaşa iken eleştirmek; emirleri, talimatları ve sözleri herkesin anlayacağı biçimde oluşturmak; ülkenin, işletmenin veya arkadaşlarının çıkarlarını, şahsi çıkarlarının üstünde tutmak; yargılarına güvenmek ve onları uygulamak; inisiyatif sahibi olmak ve diğerlerinin de inisiyatif kullanmasını sağlamak; alçak gönüllü olmak ve olayları olduğu gibi, üzülmeyen ve hoşgörü içinde kabullenebilmek; nezaketin zayıflık olmadığını unutmamak; uzlaşmalar ve günlük çözümlerle uğraşmak fakat asla uzun vadeli ve büyük hedefleri unutmamak; yönetilenlere

ihtiyaç duydukları anda ulaşabilecekleri kadar yakın olmak; zamanını iyi yönetebilmek; bilgiyi paylaşabilmek; koyduğu kurallara en sıkı şekilde kendisi de uymak; dünyaya ikna etmek istenilen kişinin penceresinden bakabilmek; hakim olunamayan konularda profesyonellere danışmak; disiplinli olmak, hedefe kilitlenmek ve çok çalışmak; düşünmeye ve hayal kurmaya zaman ayırmak; değişiklik ve yenilikten korkmamak ve çevredekileri de yeniliğe ve değişikliğe teşvik etmek gibi günümüz liderinin sahip olması gereken çok önemli özellikler sayılmıştır.

Sonuç olarak şu söylenebilir; lider kişiler başkalarından öğrenirler, ancak onlar tarafından yönetilmezler. Bu, liderlerin en belirleyici özelliğidir. Gerçek liderlik, kişilerin belki de diğer insanlarla olan benzerliklerinin değil de, ayrıcalıklarının farkına varmaktır. Lider, kendi ayrıcalıklarını olduğu kadar, başkalarının ayrıcalıklarını da farkedebilmelidir.

3.4.3. Liderlerin Fonksiyonları

Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak nitelendirilebilecek bir dizi görevleri vardır ve bu görevler buldukları yer, kurduğu ilişki, personel yapısı, örgütün ya da grubun büyüklüğü ile ilgili değildir. Bunlar şöyle özetlenebilir (Erdoğan, 1997, ss.358-360):

1) Uygulayıcı Olarak Lider: Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir.

2) Planlayıcı Olarak Lider; Lider, grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi, onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür.

3) Uzman Olarak Lider: Bir grup içerisinde lider, çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grup hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi şahsında birleştirebilen kişi, grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

4) Sözcü Olarak Lider: Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda, başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollere düşer. Dışarıdan gruba ve gruptan dışarıya doğru olan haberleşmede asıl kanal liderdir.

5) Kontrolör Olarak Lider: Grup içerisinde yer alan herhangi bir lider, o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Lider, grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunun kontrol yetkisine de sahiptir.

6) Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Üyelerin, grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallara göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.

7) Hakem ve Aracı Olarak Lider: Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma durumunda aracı rolünü üstlenmektedir. Onlar arasındaki ilişkileri düzenleme ve düzeltmeye çalışmaktadır. Grup üyelerinin nasıl davranacakları ve birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin en doğal görevlerindedir.

8) Örnek Olarak Lider: Liderin genel davranışı, grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır.

9) Grup Sembolü Olarak Lider: Grupların kendine özgü sembolleri vardır. Bazen, liderler de taşıdıkları özellikler nedeni ile grupların sembolü olmaktadır.

Bir grubun sürekliliğini sağlayan kişi, zamanla o grubun sembolü olmaya başlayacaktır. Bu kişi liderdir.

10) Sorun Çözen veya Danışman Olarak Lider: Lider bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygu ağırlıklı ilişki kurabilmektedir. Bu gibi durumlarda lider, sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanmaktadır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca, grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin babalık rolü yoğunlaşmaktadır.

11) Eğiten ve Öğreten Olarak Lider: Lider, kendisini takip edenleri eğitmekte, eksikliklerini telafi etmekte ve geleceğin liderliğine onları hazırlamaktadır.

3.5. LİDERLERLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ FARKLAR VE BENZERLİKLER

Yöneticilik ve liderlik arasında herkesin genel olarak bildiği bir mesafe vardır. Fakat, bütün yöneticiler liderlik edemediği gibi, bütün liderler de yönetemez. İdeal olarak ihtiyaç duyulan ise yönetici liderlerdir, ki bu insanların liderlik karizması ile yönetsel yetenekleri kendilerinde birleştirebildikleri söylenmektedir (Sadler, 1992, s.377).

A force for Change: How Leaders Differs From Management (Değişim İçin Bir Güç: Liderlik Yönetimden Nasıl Ayrılır) adlı kitabı ile 1990 yılında Kotter yönetim ve liderlik arasındaki farkın sınırlarını çizmiştir. O, bu iki kavram arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları bularak, her iki kavramı da tanımlayan 3 faaliyet ortaya koymuştur. Yönetim, geleneksel olarak şunlarla birleştirilmiştir (Nur, 1998, s.19):

1) Gelecek için amaç ve hedefler belirlemede planlama ve bütçeleme.

- 2) Planları başarmak için organize etme ve personeli ayarlama.
- 3) Gözlenen sonuçları kontrol etme ve problemler ortaya çıktıkça onları çözme.

Öte yandan liderlik (Nur, 1998, ss.19-20):

- 1) Uzun dönemli hedeflere ulaşmada geleceği planlayan stratejilerle gidilecek yönü belirleme.
- 2) İnsanlara misyonunu ileterek, onları hizaya sokma ve bu misyona bağlılıklarını sağlama.
- 3) İnsanlara hoş görünen değerler, ihtiyaçlar ve hislerle onları motive etme ve harekete geçirme; böylece, onların misyon doğrultusunda hareket etmelerini garanti altına almaktır.

Kotter, bu iki kavram arasındaki benzerlikleri de açıkça ortaya koymuştur; o da liderliğin yönetimin içinde olduğu (motivasyonel kısmı) ve liderliğin içinde de yönetimin olduğudur (uygulama kısmı). O, gene de bu ikisinin farklı kavramlar olduğunu tartışmış, buna rağmen, iş organizasyonlarının etkin bir şekilde yürütülmesi için her ikisine de ihtiyaç duyulduğunu söylemiştir. Liderlik özelliklerine sahip, fakat yönetim yeteneklerine sahip olamayan bir yöneticinin de boş bir vizyona sahip olacağını ve vizyonunu gerçeğe dönüştüremeyeceğini belirtmiştir (Nur, 1998, s.20).

Liderlik esnekliktir, örnek olmaktır, yetki vermektir. Yönetim daha katı, bürokratik ve kontrollüdür; otorite ve karar vermedir. Liderler belirsizliği sakın karşılamaktadırlar; yöneticiler ise belirsizliği ortadan kaldırmak için kendilerine baskı yapmaktadırlar. Liderler işletmede kendi istekleri ile değişimi başlatmakta; yöneticiler ise, değişimlere göre kendilerini ayarlamakta veya ona uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Liderler, insan ve hedef yönelimlidirler; yöneticiler ise, amaç yönelimlidirler. Liderler, işletmenin misyon ve vizyonunu ortaya koymakta ve

bunu çalışanlara iletmektedirler; yöneticiler ise; misyonu başarmak için amaçlar saptamaya çalışmaktadırlar (Tracey, 1990, s.367).

Yöneticilerin çoğu, işletmedeki pozisyonları nedeni ile kendilerine bahşedilen kanuni güç ve otoriteye inanmaktadırlar. Liderler ise, işlerini yaparken, uzmanlık, karizma gibi farklı güçlere inanma eğilimindedirler. Yöneticiler, başkaları aracılığı ile işleri başarma ve yönetme eğilimindedirler. Oysaki liderler, çalışanları daha yüksek düzeylere gelmeleri konusunda motive eder ve onlara yol gösterirler. Liderler daha çok ilham verici, telkin edicidirler. Yöneticiler ise, daha mekanik olma eğilimindedirler. Yöneticiler, önceden belirlenen kuralları takip etme ve bürokrasi ile hareket etme eğiliminde iken; liderler, daha çok yaratıcı ve kendiliğinden, ani olarak vücuda gelen hareket tarzını takip etmektedirler (Buhler, 1995a, ss.25-26). Bu şu anlama da gelebilecektir; yöneticiler reaktif (tepkici)tirler ve işletme sınırları içinde kalırlar. Liderler ise, sınırları zorlarlar ve daha çok proaktif (etkici)tirler. Aslında işletmede bu ikisinin dengelenmesine ihtiyaç vardır. Bu dengenin sağlanmasında da lider/yönetici kombinasyonunun yardımına ihtiyaç vardır.

Yukarıda ifade edilen tüm konular, yöneticiler ile liderler arasındaki farkları tespit etmeye yöneliktir. Ancak, iyi bir yöneticilik eğitimi almış başarılı yöneticiler de etkin ve güçlü birer lider olabilirler. Bu konuda 7 altın anahtar vardır. Bunlar (Labich, 1988, ss.54-60): Astlara güvenmek, bir görüş "vizyon" geliştirmek, soğukkanlı olmak, risklere atılmak, bir uzman olmak, çalışanların karşı çıkışlarına izin vermek, konuları ve problemleri basitleştirmek ve onları çözmek.

Tablo 3.1 yöneticilerle liderler arasındaki farkın daha açık olarak anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Tablo 3.1 de de görüldüğü üzere, güçlü bir işletme liderlik ve yöneticiliğin her ikisine birden ihtiyaç duymaktadır. Başarılı olmak için işletmeler, sadece müşterilerinin, hissedarlarının, çalışanlarının ve diğerlerinin o anki beklentilerini

Tablo 3.1 : Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması

	YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
Gündem Meydana Getirme	Planlama ve Bütçeleme İhtiyaç duyulan sonuçları başarmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları oluşturma ve sonra bunu sağlamak için gerekli olan kaynakları tahsis etme.	Gidilecek Yönü Belirleme Gelecek için, genellikle de uzak bir gelecek, bir vizyon geliştirme ve bu vizyonu başarmada ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak için stratejiler geliştirme.
Gündemi Başarmak İçin İnsan Şebekeleri (Ağları) Geliştirme	Organize Etme ve Personel Planın gereklerinin üstesinden gelebilmek için bazı yapılar oluşturma; bu yapıları bireylerle kadrolaştırma, planın yerine getirilmesinde yetki ve sorumlulukları devretme, insanlara klavuzluk etmeye yardımcı olacak politika ve prosedürler sağlama ve uygulamayı izleme ve metod ve sistemler yaratma.	İnsanları Hizaya Sokma, Onlara Çekidüzen Verme Gidilecek yönü, vizyonu, kelimeler ve hareketlerle vizyonu anlayan ve onun geçerliliğini kabul eden, bunun için koalisyon yapan insanlara ileterek, onları hizaya sokmak.
Uygulama	Kontrol Etme ve Problem Çözme Sonuçları, planların bazı detaylarını gözleme, sapmaları belirleme ve sonra bu problemleri çözmede planlama ve örgütlenme yapma.	Motive Etme ve İlham Verme İnsanları, temel politik, bürokratik ve kaynak sınırlamalarını yenmede harekete geçirerek, bu sınırlamaları temel fakat yerine getirilmemiş insan ihtiyaçlarına dönüştürmelerini sağlamak.
Sonuçlar	Olacak olan olayları ve emirlerin derecesini belirleme ve işletme ile ilgili çeşitli çıkar grupları tarafından beklenen ana sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilmek.	Genellikle etkin bir derecede değişim ortaya koyabilme ve çok yüksek derecede gerekli olan değişiklikleri meydana getirebilme potansiyeline sahip olma. Örneğin; müşterilerin istediği yeni bir ürün, işletmenin rekabet edebilirliğini artırmada işçi ilişkilerinde yeni yaklaşımlar deneme gibi...

Kaynak : John P. KOTTER (1990a), A Force for Change: How Leadership Differs from Management, The Free Press, s. 6.

karşılamamalı, aynı zamanda bu kişilerin zaman içinde değişen ihtiyaçlarını belirlemeli ve bunlara uyum sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirmek için de, sadece plan, bütçe, örgütlenme, personel, kontrol ve problem çözme değil; aynı zamanda, gelecekte gidilebilecek en uygun yön de belirlenmeli, insanlar hizaya sokulmalı ve değişimi başarmak üzere motive edilmelidirler.

Yeterli olandan fazla yönetim, fakat yetersiz bir liderlik ile şu sayılanlar ortaya çıkabilmektedir (Kotter, 1990a, s.8): Kısa döneme eğilim, detaylar ve riskleri gözardı etme, uzun döneme ve geleceğe, hesaplanan riskleri göze almada geliştirilebilecek stratejilere çok az odaklanması. Aşırı uzmanlaşmaya gitme, insanları işlere uydurma ve kurallara boyun eğme, birleşme, bağlılık ve insanları yönlendirmeye önem vermeme. Sınırlama, kontrol altına alma ve olayların tahminine ağırlık verme; genişlemeye, personeli güçlendirmeye ve ilham vermeye yeterince önem göstermemek.

Tüm bunlar ise, işletmenin oldukça katı, yenilikçi olmayan ve böylece pazar ve teknolojik çevredeki değişikliklerle uğraşma yeteneğine sahip olmayan bir işletme olarak ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Güçlü liderlik fakat zayıf bir yönetim ise, bazen tersinden daha kötü sonuçlar verebilmektedir. Bu durumda, şu sayılanlar ortaya çıkabilecektir (Kotter, 1990a, s.17): Uzun dönemli vizyona fazlaca, fakat kısa dönemli planlama ve bütçelemeye çok az önem verilmesi. Fazla uzmanlaşma, yapılanma ve kural olmaksızın güçlü bir grup kültürü; kontrol sistemini kullanmayan ve problem çözme disiplinine sahip olmayan bireylerin ortaya çıkmasını teşvik etmek, elbirliği ile çalışarak kontrolleri altına alamadıkları durumlar yaratan bireylere sahip olma durumları.

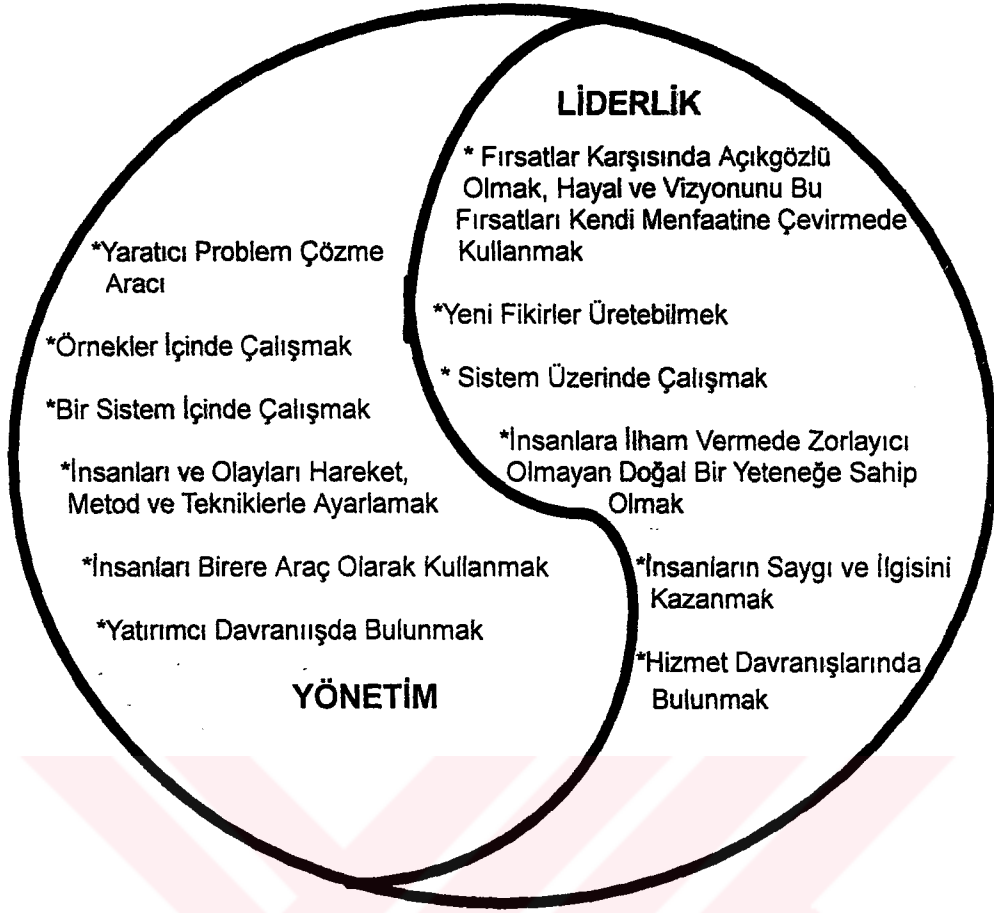
Görüldüğü gibi, güçlü liderlik fakat zayıf bir yönetim de işletme için olumsuz durumlarla yüzyüze gelme riskini artırmaktadır. Öyle ise, önemli olan her ikisine de

sahip bireylerden oluşan bir işletmeye sahip olabilmek ve geleceğin lider/yönetici adaylarını yetiştirebilmektir.

Liderliğin kaynağı, fırsatları açığözlülükle, atiklikle karşılamak ve hayal gücünü ve vizyonu onun üzerinde kullanmak, fırsatları kendi menfaatine çevirmek, işletme ile ilgili tüm taraflara değerler yaratabilmektir. Yönetim ise, yaratıcı problem çözmedir. Yönetim örnekler içinde veya sistem içinde çalışmaktadır. Yönetim, rakiplerin üzerinde bir rekabet gücüne sahip olabilmek için çok çeşitli araçlar, yöntemler ve hareket tarzı kullanmaktır. Yönetimi öğrenmek, liderliği öğrenmekten çok daha kolaydır. Bununla birlikte, belirsizlik zamanlarında eğer radikal değişiklikler yapılarak performans iyileştirmeleri sağlanmak isteniyorsa liderlik çok daha önemli hale gelecektir (Hinterhuber ve Krauthammer, 1998, s.149). Öyle ise, liderlik olmaksızın bir yöneticilik ve yöneticilik olmadan da bir liderlik düşünülemez denilebilir.

Şekil 3.1 yöneticilik ve liderliğin birbirlerini tamamlayıcılığını çok güzel bir şekilde ortaya koymaktadır.

Görüldüğü üzere, liderlik yönetimi tamamlar fakat onun yerine geçemez. Gerçek zorluk, güçlü liderlik ile güçlü yöneticiliğin bir kişide birleştirilerek her ikisinin de dengeli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Güçlü işletmeler, her iki tip insana da değer vermekte ve en azından her iki tip insanın da kendi takımlarının üyeleri olması için çalışmaktadırlar.



Şekil 3.1 : Liderlik ve Yöneticiliğin Birbirlerini Tamamlayıcılığı

Kaynak : Hans H.HINTERHUBER ve Eric KRAUTHAMMER (1998), "The Leadership Wheel: The Tasks Entrepreneurs and Senior Executives Cannot Delegate", *Strategic Change*, May, s.150.

İkisi arasındaki farkı şu örnek çok güzel açıklamaktadır (Covey v.d., 1998, ss.101-102): Bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edelim. Onlar üreticidir, sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizlerler. Yöneticiler ormanın gerisindedir. Baltaları bilir, işlem ve politika konularında el kitapları hazırlar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiyi işe katıp, çalışma programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme programları hazırlarlar. Burada lider, en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonra da, "yanlış ormandayız" diye bağıran kişidir.

Ancak, işleri başından aşkın olan verimli üreticiler ve yöneticiler genellikle şu cevabı verirler: "Kes sesini ilerliyoruz!".

Bu örnekten de anlaşılacağı gibi, bizler için asıl gerekli olan nereye gideceğimiz konusunda bir vizyona sahip olmaktır. Aksi takdirde yanlış ormana girdiğimizi bile fark edemeyiz ve başarısızlık bizler için kaçınılmaz olur.

Sonuç olarak şu söylenebilir; yöneticilik eğitimi almış kişiler güçlü birer lider olmayabilirler. Belki güçlü bir lider de iyi bir yönetici değildir. Ancak, unutulmaması gereken nokta, bu iki kavramın birbirlerinden üstün olmadıklarıdır. Bu iki kavram aslında birbirlerinden farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı kavramlardır.

3.6. LİDERLERİN İZLEYİCİLERİNİ ETKİLEMEDE KULLANABİLECEĞİ GÜÇLERİ VE ETKİLİ LİDERLİK

Çalışmanın bu kısmında, liderlerin izleyicilerini etkilemede kullanabileceği güçleri ve etkili liderliğin nasıl olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

3.6.1. Güç Kavramı ve Liderlerin İzleyicilerini Etkilemede Kullanabileceği Güçleri

Güç, diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Bovee v.d.,1993,s.468). Güç, bir kişinin başkalarını, kendi isteği yönünde davranışa yöneltebilme yeteneğidir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirme süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Gürgen, 1997, s.192).

Güç kavramı ve ilişkilerini daha iyi tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği bireylerin toplamını; güç konusu, başkalarını hangi konuda etkilediğini; güç kaynakları ise, etkileme sürecinde kullanılan kaynakları ifade etmektedir. Bu nedenle, "A güçlüdür" demek yerine, A'nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl etkilediğinin (güç kaynağı) belirtilmesi daha doğru olacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996, ss.349-350).

Güç (iktidar), örgüt içindeki konumdan değil, daha çok lider/yöneticilerin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Lider/yöneticilerin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz. Güç, "ben kazanayım, sen kaybet" gibi olumsuz bir şekilde olduğu gibi, çalışanlar yararına etkide bulunarak olumlu bir şekilde de kullanılabilir. Olumlu güç konumunu artırabilmek için, lider/yöneticiler güç kaynaklarına duyarlı olmak, gücü duruma bağlı olarak nasıl kullanacaklarını bilmek zorundadırlar. İşlerin yapılmasını sağlamak için olumlu güç gereklidir ve bu güç bilgece kullanılmalıdır (Werner, 1997, s.85).

Heim ve Chapman (1997, ss.23-24)'a göre, liderlik gücünün üç önemli kaynağı bulunmaktadır. Bunlar; kişilik gücü, bilgi gücü ve yetkidir. Kişilik gücünün potansiyelini anlamak için de, diğer iki esas kaynağın, yetki (bulduğunuz makamın size sağladığı güç) ve bilgi gücünün de değerini kabul etmek gerekmektedir. Aşağıdaki dairesel anlatımda, kişilik gücü en büyük dilimi oluşturmaktadır ama diğer ikisinin gücünü küçümsemek de hata olacaktır.

Yetki ise, bulduğunuz makamın ya da pozisyonun size sağladığı güç demektir. Bu güç, bilgi veya deneyimlerle elde edilmez. Yetki, makamı kim işgal ediyorsa ona aittir. Bilgi gücü ise, belirli bir konumda etkin davranışlar sergilemek için gereken beceri ve tekniklerin bilincine varmaktan kaynaklanmaktadır (Heim ve

Chapman,1997, s.24). Günümüz karmaşık iş çevresinde bilgi gücü eskisine oranla çok daha fazla önemli hale gelmiştir.



Şekil 3.2 : Liderlik Gücünün Üç Önemli Kaynağı

Kaynak : Pat HEIM ve Elwood N. CHAPMAN (1997), Liderliği Öğrenmek, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, 1.Baskı, Temmuz, s.23.

Güçle ilgili bu açıklamalardan sonra, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen güç tiplerinin şunlar olduğu belirlenmiştir (Bovee v.d., 1993, ss.469-470; Hellriegel ve Slocum, 1978, s. 371; Arnold ve Feldman, 1990, ss.120-121; Werner, 1997, ss.86-87; Aytürk, 1990, s.87; Genç, 1995, ss.54-55; Gürgen, 1997, ss.193-194; Can v.d., 1995, ss.341-342): Ödüllendirme gücü (Reward Power), cezalandırma gücü (Coercive Power), yasal güç (Legitimate Power), uzmanlık gücü (Expert Power), beğeni gücü veya karizmatik güç (Referent Power), ilgi gücü ve sosyal güç.

3.6.1.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, liderin izleyicilerini ödüllendirme kapasitesini ifade etmektedir. Eğer, yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyor ve ödüllendirme

kaynaklarına sahipse ve bu ödülleri kontrol da edebiliyorsa, bu durum liderin gücünü artıracaktır (Arnold ve Feldman, 1990, s.120). Ödüllendirme, çeşitli şekillerde olabilmektedir: Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, övme, takdir etme gibi ödüllerin tümü bir güç kaynağı olarak kabul edilebilirler.

En önemli olan, fakat en az kullanılan güç kaynağı insanları ödüllendirmektir. Lider/yönetici, eğer astının terfi etmesi ve yükselmesi üzerinde söz sahibi ise, o ast üzerinde gücü var demektir. Ancak, ödüllendirmeye dayalı güç temeli oluşturmak, yetkiye dayalı güç temeli oluşturmaktan daha zordur (Aytürk, 1990, s.90).

Eğer, lider/yönetici hak edildiğinde astlarını ödüllendirmekten kaçınıyorsa, bu onun gücünü kullanmadığını göstermektedir. Kullanılmayan bir güç ise, o lider/yöneticinin kaybını temsil etmektedir. Eğer lider/yönetici yukarıda sayılan ödülleri dağıtabiliyorsa, izleyicilerini etkileyebilmek için önemli bir kaynağa sahip demektir. Lider/yöneticilerin bu durumu gözönünde bulundurmaları gerekmektedir.

3.6.1.2. Cezalandırma veya Zorlayıcı Güç

Cezalandırma gücü, bir lider/yöneticinin izleyicilerini zorlama veya onları cezalandırma kapasitesini ifade etmektedir (Arnold ve Feldman, 1990, s.121). Zorlayıcı güç, korkuya dayanmaktadır. Örgüt üyelerini korkutan her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır. Bu kaynak, fiziksel güç kullanmaktan, silah veya başka araçlar kullanmaya ve işletmelerde lider/yöneticilerin işe son verme, rütbe indirme gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir (Koçel, 1995, s.331).

Ancak, astların da üstlerini cezalandırma gücüne sahip oldukları unutulmamalıdır. Hayati öneme sahip bilgileri lider/yöneticiden saklayarak, onu başarısızlığa itmek de ast tarafından kullanılacak bir cezalandırma gücüdür.

Lider/yöneticinin astı tarafından cezalandırılması ise, sonunda astın da cezalandırılmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden, cezalandırma gücü, çok fazla kullanılabilir bir güç temeli değildir. Ancak, arada sırada bu güç temeli kullanılarak bir bağımlılık ilişkisi kurulabilecektir (Aytürk, 1990, s.92).

Yönetici, işlenen kusurlardan ötürü elemanlarını cezalandırabiliyorsa, caydırıcı bir gücü elinde tutuyor demektir. Fakat, bu güç olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için kullanılırken, başka olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Çünkü, cezalandırma gücünün de, ödüllendirme gücü gibi elemanlara katkısı olan değil, onların ulaştıkları veya ulaşacakları sonuçları azaltan bir yapısı vardır. Lider/yöneticiler cezalandırma gücünün kullanılıp kullanılmayacağını çok iyi belirlemelidirler (Genç, 1995, s.55).

3.6.1.3. Yasal Güç

Yasal güç, bir lider/yöneticinin işletmede işgal ettiği özel pozisyonundan veya rolünden ileri gelmektedir. Bu güç, lider/yöneticinin kişisel karakterinden bağımsızdır. Başka bir ifade ile, yasal güç bir kişinin işletmedeki hiyerarşik pozisyonundan ileri gelmektedir (Arnold ve Feldman, 1990, s.121; Hellriegel ve Slocum, 1978, s.371; Bovee v.d., 1993, s.469).

Yasal güç, bir lider/yöneticiye örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan güçtür; tanımlanmış bir makamın işgal edilmesi ile elde edilmektedir. Yasal güce sahip olmak bir yöneticiyi lider kılmamaktadır (Can v.d., 1995, s.341). Yasal gücün otoriteyi temsil ettiği söylenebilir. Burada, astların üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmeleri söz konusudur (Gürgen, 1997, s.193).

3.6.1.4. Uzmanlık Gücü

Bilgi işçisinin işletmelerde çok daha büyük bir öneme sahip olacağı bir döneme girmekteyiz. Kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu, günümüzde artan ölçüde kilit soru haline gelmektedir. Esaslı bilgiye sahip elemanlar, işletmelerin yaşamında çoğu zaman, aralarındaki ücret ve otorite farklılıklarına rağmen, üstleri kadar ağırlık sahibi olabilmektedirler. Lider/yönetici astlarının kimi zaman kendisinden çok daha iyi eğitilmiş ve konusunda kendisinin hiçbir zaman hayal edemeyeceği kadar uzman olabildiğini görmektedir (Werner, 1997, ss.86-87). Böyle bir ortamda, günümüz lider/yöneticilerinin işi daha da zor hale gelmektedir. Bu nedenle, onların iyi eğitim almış ve konularında uzman olan kişiler olmaları, astlarını etkileyebilmeleri ve onları peşlerinden sürükleyebilmeleri açısından son derece önem arzeden bir konudur.

Uzmanlık gücü, bir liderin astlarının yaptığı işlerle ilgili olarak kendi sahip olduğu bilgi ve uzmanlığı ifade etmektedir. Astlar, eğer liderin kendi sahip olmadıkları bilgi ve uzmanlığa sahip olduğunu düşünürlerse, o zaman liderin davranışlarını etkilemesine izin vereceklerdir (Arnold ve Feldman, 1990, s.121).

Eğer, yönetici astları tarafından bilgili ve deneyimli olarak algılanıyorsa, o yöneticinin astlarına liderlik etmesi, onları etkilemesi daha kolay olacaktır. Bilgi ne kadar önemli olursa ve ne kadar az kişi tarafından bilinirse, liderin uzmanlık gücü de o kadar fazla olacaktır ve izleyicilerini etkileyebilecektir.

Ancak, burada lider/yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta, bilmedikleri veya yapamayacakları işleri veya görevleri üstlenmemeleri gerektiğidir. Aksi takdirde, onların izleyicilerinin gözündeki uzmanlık gücü de zayıflayacaktır.

3.6.1.5. Beğeni Gücü veya Karizmatik Güç

Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Örgüt içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde çekici bir etkiye sahip olabilirler. Liderlerin astlar için çekici olması, astları lidere benzemeye yöneltebilecektir. Bu da, onları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirebilecektir (Gürgen, 1997, s.93).

Karizmatik güç, yöneticinin kişiliği ile ilgilidir. Kendisini izleyenlere göre, sahip olduğu özellikleri, favır ve davranışları, bilgi ve kültür seviyesi, sezgi ve algılama gücü, düşünme ve muhakeme derecesi veya daha başka bir çok yönleri, lider/yöneticiyi etkilenen, takip edilen, imrenilen ve kendisi gibi olunmak istenen bir insan durumuna getirebilmektedir. Bütün bu özellikleri ile lider, kullanabileceği bir gücü elinde tutmaktadır. Bu gücün adı da kişilik gücü veya karizmadır.

3.6.1.6. İlgi Gücü

İlgi gücü, insanlar üzerinde olmaktan çok, onlarla birlikte olan bir güçtür. Konum gücü değil, kişisel bir güçtür. Lider/yönetici ile duygusal özdeşleşmeyi ve cazibeyi içermektedir (Werner, 1997, s.87). Lider/yöneticinin astlarını etkileyebilmesi için, herşeyden önce onlarla ilgilendiğini göstermesi gerekmektedir. Astlarına karşı ilgisiz ve duyarsız olan bir lider/yöneticinin ise, onları etkilemesinden söz edilemez.

Ancak, bazen bir işletmede tepe yöneticisi ile özel bir bağı olan orta kademe yöneticisi, aynı seviyedeki diğer yöneticilerden daha fazla güç sahibi olabilmektedir. Bu da, astların kendi yöneticilerinin tepe yöneticisi ile ilişkisinden hareketle anlamını bulan gücü ifade etmektedir. Eğer, işletmenin lehine sonuçlar

verecekse, güçlü birine dayanarak güç elde edilebilir. Ancak, bunun bir faturasının olduğu da unutulmamalıdır. Özellikle de, işletmede birilerinin gücüne dayanılarak şahsi menfaatler sağlanmak isteniyorsa (Genç, 1995, ss.55-56).

3.6.1.7. Sosyal Güç

Sosyal olarak her insan, kendini özdeşleştirdiği referans gruplarının beğenisine duyarlıdır. Ancak, aşırı içe dönük, bağınaz ya da radikal aykırı kişi, çevresinin görüşlerini dikkate almaz gibi davranabilir. Ciddiye aldığı bir grup, bir lider/yöneticinin düşünce, tutum ve davranışlarına çok büyük ölçüde etki edebilir (Werner, 1997, s.87). Tıpkı, yöneticinin sosyal gruba etkisinin olduğu gibi.

3.6.2. Gücün Lider Üzerindeki Etkisi

Gücün, onu kullanan kişi üzerindeki etkisi de, kullanılan kişi üzerindeki etkisi kadar önemlidir. Yönetim ve liderlikle ilgili kitap ve makalelerde, güç kullanmanın liderler üzerindeki etkisinden pek söz edilmemektedir. Ancak güç, kullanılan kişiyi olduğu kadar, kullanan kişiyi de zedelemektedir. Belki de bunu anladıklarında, liderlerin çoğu güç kullanmaktan vazgeçeceklerdir (Gordon, 1997, s.157).

Gordon (1997, ss.158-163), gücün liderler üzerindeki etkisine ilk kez dikkat çekerek, gücün liderler üzerindeki etkilerini şu şekilde açıklamıştır: Zamanın bedeli, zorla yaptırım bedeli, yabancılaştırmanın bedeli, stresin bedeli, azalan etkinin bedeli. O'na göre, gücün yarattığı olumsuzluklarla uğraşmak çok zaman almaktadır. Liderler, özellikle tek yanlı alınan kararların, uygulamayı yapacak kişilerin direnişine neden olacağını ve bunun da zaman kaybı demek olduğunu anlamalıdır.

İnsanlara birşeyleri zorla yaptırmanın da bir bedeli vardır. İnsanlara kaybettiklerini hissettirecek kararları uygulatmak çok zordur ve bunun bedeli de

ağırdır. Çünkü, insanlar işletmenin politikasını ve kurallarını kabul edemediklerinde, pasif direnme, yalan söyleme, unutma, hatta kayıtlarda sahtekarlık yapma gibi türlü türlü kaçış yolları bulacaklardır. Bunun bedeli de yüksektir.

Gene Gordon'a göre (1997, s.160), güç kullanan liderler çalışanlarına yabancılaşmakta, ilişkileri kötüye gitmektedir. Kendilerini "yükseklerde yalnız" hissetmektedirler. Bunu yaratan iki neden vardır: Birincisi, çalışanlar korktukları liderlerine sıcak duygular beslemezler. İkincisi, çalışanlarını ödül veya cezayla baskı altında tutanlar, içlerinden biriyle yakın ilişkiye girerlerse kendilerine "gözde" seçmekle suçlanırlar. Bunu bilen otoriter liderler, böyle bir sonuçtan kaçınmak için çalışanları ile ilişkiye girmekten kaçınırlar ve doğal olarak arkadaşsız kalırlar. Öyle ise, yalnızlık güç kullanan liderlerin ödediği bir bedeldir.

Ayrıca, güç kullanan liderler sürekli olarak tetikte olmak zorundadırlar. Kuralları zorla kabul ettirmeye uğraşırlar; otoritelerini küçümseyecek insanlara karşı sürekli kuşku duyarlar; kendilerinden daha güçlü kişilerden sakınmaları gerektiğini düşünürler. İnsanlar gücü elinde tutan kişilere karşı tam olarak dürüst olamayacakları için liderlerin başkalarına karşı güveni giderek azalabilecektir. Tüm bunlar, liderler için birer stres kaynağıdır ve güç kullanan liderlerin ödemek zorunda kalabilecekleri ağır bir bedeldir. Öyle ise, güç kullanan liderlerin izleyicilerinin üzerinde azalan bir etkisinin olduğu da söylenebilir.

Gücün işletmelerde üst düzeylerden alt düzeylere doğru yer değiştirmesi günümüz liderleri için yeni problemler yaratmaktadır. Bu lider/yöneticiler için, bir kişinin işletme hiyerarşisindeki pozisyonundan kaynaklanan geleneksel gücü kaybedilmiştir. Fakat, çok farklı bir tip liderlik gücü ortaya çıkmıştır. Bu yeni güç, liderin şahsi değerleri ve ikna gücünden kaynaklanmaktadır ve onun belirsizliklerle karşılaşmaya duyduğu istekten kaynaklanmaktadır. İşte, "Değer Merkezli Liderlik (Value-Centered Leadership)" yaklaşımını uygulayanlar, işletmelerinde bütünlük

ihtiyacı yaratarak, değişen dünyada rekabet edebileceklerdir (Behr, 1998, ss.51-52). Ayrıca, etkili liderler sahip oldukları değerlerle tutarlı bir şekilde yaşamalı ve zor duruma düştükleri zaman duygusal kontrollerini elden bırakmamalıdır (Williams, 1997, s.9).

Değer merkezli liderlik düşüncelerde esaslı bir değişiklik gerektirmektedir. Artık lider, daha uzun süre işletmeyi kontrol edilme ihtiyacı olan bir makina olarak göremeyecektir. Bunun yerine o, işletmeyi paylaşılan hedefler, değerler, bağlılıkların üzerinde yoğunlaşan, yaşayan bir topluluk olarak görecektir. Değer merkezli liderliğin uygulamasında ise; öncelikle işe merkezden başlanması, liderin ne istediği konusunda çok dikkatli olması; değerlerini işletme prensiplerine ve somut faaliyetlere dönüştürmesi; verdiği her kararda değerlerini yaşatması; ve kendi yolunu açıkça ifade edebilmesi gerekmektedir (Behr, 1998, ss.52-54). Öyle ise, günümüz işletmeleri için önemli olan gücü kullanmak değil, belirli değerler oluşturarak, bu değerlerin işletmenin en üstünden en altına kadar herkes tarafından somut birer faaliyet haline dönüştürülmesini sağlayarak, işletmenin bu şekilde rekabet gücünü artırabilmektedir.

Tüm bu anlatılanlardan çıkarılacak sonuç ise, liderlerin her zaman için güçlerini kullanarak izleyicilerini etkileyemeyeceği; hatta onlar üzerindeki etkilerinin azalabileceği ve kendilerini baskı ve stres içinde bulabilecekleridir. Öyle ise, önemli olan bu güçlerin yerinde ve zamanında, yeterli derecede ve en uygun tarzda kullanılmasının bilinmesidir. Aksi takdirde, bu güçlerin kullanımından hem çalışanlar hem de lider zarar görebilecektir.

3.6.3. Etkili Liderlik

Etkin liderlik ile beklenen sonuçları alan işletme arasında önemli bir bağın olduğu, liderlik yaklaşımlarının hemen hemen hepsinin bulgusu durumundadır (Erdoğan, 1997, s.356). Etkili liderler, işletmenin başarısını farklılaştırmaktadırlar.

İşletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmakta ve bunun için de çalışanları motive etmektedirler. İşletme içindeki grupları, belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirebilmektedirler.

Etkili liderler, güç, otorite veya zor kullanmadan diğerlerine birşeyler yaptırabilen insanlardır. Pek çok insan, "lider" ünvanı taşımaktadır fakat, liderliği mantıklı olarak kullanamamaktadır. Etkili liderliği belirleyen özellikler ise şunlardır (Sadler, 1992, ss.376-380): Enerjili ve dayanıklı olmak; vizyon sahibi olmak (geleceğe bakabilmek ve onun nasıl olacağına dair bir tasvirini yapabilmek); gruptaki en zeki kişi olmak; kendine güvenmek; iddiacı olmak ve diğerlerine hakim olabilmek; haysiyetli olmak; yaratıcılık, hayal gücü ve cesarete sahip olmak; strese dayanıklı olmak; uyum sağlayabilme özelliğine sahip olmak ve esnek davranabilmek. Bazılarına göre bu özelliklerin çoğu doğuştan gelse de, bunlar aynı zamanda, farklı derecelere kadar geliştirilerek etkin liderlik sağlanabilecektir.

Başarılı ve etkili olmak isteyen liderlerin, öncelikle işletmeyi toplam sistemin bir parçası olarak görme fikrine sahip olmaları ve yetişmiş insan gücünün de işletmenin en önemli kaynağı olduğunu anlamaları gerekmektedir. Çünkü lider, kendisini takip eden izleyicilere sahip olmaksızın bir lider olamaz. Liderin, izleyicilerine karşı sorumlulukları olduğunu ve verimliliğin de doğrudan lider-izleyici ilişkilerine bağlı olduğunu anlaması gerekmektedir.

Yetişmiş insan gücü üzerinde etkili olmak isteyen bir liderin özellikleri ise şunlardır (Bisesi, 1983, ss.61-63): Bir lider, organizasyon şemalarında bile görülmeyen informal (resmi olmayan) ağlarla bireyleri ve grupları amaçları başarmaya yönlendirmeye istekli olmalıdır; izleyenlerine ortak sosyal sorumluluklara sahip olduğu fikrini aşılmalıdır; lider, otoritesini astlarına devretmeye istekli olmalıdır; çalışanların kariyer gelişmelerine yardımcı olmalıdır, başarılı çalışmaların işin gerekleri ile bireyin yeteneklerinin birbirine uygun olması ile sağlanacağını bilmelidir; daha az kontrol, daha çok esneklik ve işletme içindeki

ve dışındaki kişilere daha fazla ilgi göstermenin başarılı bir liderliğin anahtarı olduğunu bilmelidir.

McGill ve Slocum'a göre (1998, ss.46-48) ise, etkili liderler dört faaliyete sahiptirler; işle ilgili bilgi sahibi olma, söyleme ve söylediğini yapma, iyi bir dinleyici olma ve çeşitli seçenekler yaratabilme. Morden (1989, s.12)'e göre ise, etkili bir lider insanları, müşterileri, izleyicilerini harekete geçirecek, onları gayretlendirecek ve bağlılıklarını gösterecek bir vizyon sahibi olmalı ve bu felsefeyi de izleyicilerine veya çalışanlarına ulaştırabilmede usta olmalıdır.

Etkinlik her ne kadar liderin seçimine bağlı bir boyut durumunu gösteriyorsa da, lider bu seçiminde bağımsız değildir. Belirli bir durumda herhangi bir davranış biçimini geliştiren lider, etkinlik çizgisi üzerinde aşırı etkinlik ile aşırı etkinsizlik arasında belirli bir noktada yer alabilmektedir. Bu nedenle, etkinlik bir ölçüttür ve etkinlik boyutlarında üç değer yerine, sınırsız sayıda değerler olabilmektedir (Eren, 1993a, s.306). Burada temel liderlik davranış türlerinin etkin veya etkin olmayan durumlara göre başkaları tarafından algılanış biçimleri bir tablo ile ifade edilmeye çalışılacaktır.

Bu model, bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayrım, genellikle liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizliğin, bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir (Eren, 1993a, s.304).

Tablo 3.2 : Temel Liderlik Davranışlarının Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirebilecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarının güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun ihtiyaçlarını doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak : Erol EREN (1993), Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, Kasım, İstanbul, s.305.

Power Dergisi (1998, s.42), etkili liderlik için gerekenleri şu şekilde özetlemiştir: Değişim ve başarısızlıkların sinyallerini yakalayabilmek için, yarının

sorunlarına ve başlıklarına bugünden bakabilmek; değişimi lehte kullanabilmek için ona adapte olabilmek; net hedeflerin yanısıra, yüksek standartlar da belirleyebilmek; net dūřünebilmek fakat akılcı davranmak için de içgüdüleri kullanabilmek; İşleri yaparken hedefler belirlemek, böylece bireylerin yaptıkları iře ve bu iřin altından başarı ile kalkabileceklerine inanmalarını sağlamak; takım üyelerinin hayatına anlam kazandırmakta pozitif bir yön belirlemek; kararlı davranmak fakat verilen kararların da sağlam temellere dayandığını karşıdakilere hissettirebilmek; hareket ve inançlarda doğru tonu ayarlayabilmek ve örnek alınacak net, tutarlı ve dürüst bir model oluşturabilmek; kendine hakim olabilmek, karar almak ve harekete geçmek için doğru zamanı beklemek; bireyleri başarıya motive edecek tutkulu bir atmosfer yaratmak; takım üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olmak, iletişime ve eğitime özel bir dikkat göstermek; yapıyı ve sorumlulukları net olarak tarif etmek; her takım üyesini en çok neyin motive ettiğini saptamak, standartlara ve hedeflere ulaşılması için bu motivasyonlara yüklenmek; ve son olarak da takımı kısıtlamamak fakat özgür bir şekilde çalışabilecekleri sınırları belirleyebilmek.

BÖLÜM 4

GELENEKSEL LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI VE BU KONUDAKİ YENİ YAKLAŞIMLAR

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranmaktadırlar. İçinde yer aldıkları işletmenin faaliyet alanı, faaliyet çeşitliliği, yapısal ve çevresel sorunlar, liderin çalışma ve davranış şeklini de etkileyecektir. Ayrıca, liderin seçtiği uygun liderlik davranışı tarzı, onun başarısında önemli bir rol oynayacaktır. Aynı zamanda, faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişimler ve gelişmeleri liderin takip etmesi de onun başarısını etkileyecektir. Dolayısıyla, aynı işletme farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarını uygulayabilecek kişilere ihtiyaç duyacaktır.

İşte tüm bu nedenlerle, çalışmanın bu bölümünde öncelikle geleneksel olarak bilinen liderlik davranış tarzlarına ve bunların yarar ve sakıncalarına yer verilecek, daha sonra da liderlik davranış tarzları konusundaki yeni yaklaşımlar ayrıntılı olarak incelenecektir.

4.1. GELENEKSEL LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI VE BU DAVRANIŞ TARZLARININ YARAR VE SAKINCALARI

Çalışmanın bu bölümünde, geleneksel olarak bilinen liderlik davranış tarzlarına ve bunların yarar ve sakıncalarına kısaca değinilecektir.

4.1.1. Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları

Liderlerin gösterdikleri davranışlara ilişkin olarak pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir. Bu davranış tarzlarından en çok bilinenleri, otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderliktir.

Kuşkusuz, bu üç tarz liderliğin ortaya çıkmasında durumsal etmenlerin rolü büyüktür. Örneğin; liderin kişiliği, izleyicilerinin kişilikleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman baskısı v.b... liderlik biçimini etkilemektedir. Aşağıda bu üç liderlik davranış tarzına kısaca değinilecektir. Ancak daha önce, liderlik davranış tarzını belirleyen 7 faktörün bilinmesi gerekmektedir. Bunlar (Tracey, 1990, ss.375-376):

- 1) Yönetici-liderin kendi rolüne ilişkin algılaması,
- 2) Yönetici-liderin yönettiği insanlar hakkındaki inançları,
- 3) Yönetici-liderin yetenekleri,
- 4) Liderin izleyicilerinin (çalışanlarının) işlerin doğası hakkındaki inançları,
- 5) Çalışanların yetenekleri,
- 6) İşletmenin misyon ve kültürü,
- 7) Yönetici-liderin, kendi yönetim tarzına ilişkin geribildirim (feedback'i)

Başarı ya da başarısızlık, eleştiri veya övgüsü...

4.1.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderler (autocratic leaders) genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar (Bovee v.d., 1993, s.476). Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını

böylece önceden bilebilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler (Newstorm ve Davis, 1993, s.227).

Otokratik liderler, esas itibarıyla izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile, amaçların ve politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Şu halde, yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren, 1993a, ss.309-310). Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucu olmuştur. Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını istemekte, izleyiciler de bunu yerine getirmektedir (Newstorm ve Davis,1993, s.227; Akın, 1995, ss.33-34). Eğer, lider/yönetici insanların tembel olduğuna veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır (Tracey, 1990, s.376).

Otokratik liderler, keyfi kuvvet uygulamaktadırlar. Açıklayarak veya çoğu zaman da açıklamadan emirler vermektedir. Grup üyelerinin çalışmalarını kendi öz standartlarına göre değerlendirmektedirler. Ceza veya ödüller bizzat kendileri tarafından kontrol edilmektedir. Bu tip liderler, işe yönelik liderler olarak belirtilirler. Fred E. Fiedler ve taraftarları da bu tip liderleri işe yönelik olarak almışlardır. Rensis Likert ve taraftarları ise, üretime yönelik liderler olarak tanımlamışlardır (Albayrak, 1977, s.236).

Bugün, bu tür liderliğin geçerliliği, alan ve etkileri azalmıştır. Daha çok, askeri kurumlarda ve yeni oluşturulmaya başlanmış deneme üretimi yapan işletmelerin ilk uygulamalarında geçerli olmaktadır (Akın, 1995, s.34).

4.1.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik-katılımcı liderlik (democratic-participative leadership) tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket etmektedirler. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler (Newstorm ve Davis, 1993, s.227). Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar (Bovee v.d., 1993, s.476).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzında, liderler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşımaktadırlar. Bu nedenle, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde liderler daima astlarına davranırken onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem vermektedirler (Eren, 1993a, s.110).

Bu liderlik tarzında, üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz gerçekleştirilebilmesidir. Fakat, karar alımında liderin varlığı kaçınılmazdır (Akın, 1995, s.35).

Demokratik lider, grubun hedef ve amaçlarını açıkça bilmektedir. Astlarına da hedeflerinin anlaşılması konusunda yardımcı olmakta, gayret ve çabaları ile astlarına örnek teşkil etmektedir. Grup üyeleri arasında grup çalışmasının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Albayrak, 1977, s.236).

Katılımcı lider, ortak bir görüşe erişecek biçimde sorunları astlarıyla birlikte çözümlenmektedir. Son kararın alınmasında astlar da yönetici kadar sorumludur.

Kararlar grupça alınmaktadır. Lider yalnız başına karar vermemekte, yönetici ve astların katıldıkları ortak toplantılarda, çalışma grubunu etkileyecek kararlar alınmaktadır. Astlar, karar vermede yöneticiye eşit gibi kabul edilmektedir (Öktem, 1993, s.106).

4.1.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı

Tam serbesti tanıyan liderler (*laissez-faire leaders*), güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Liderin rolü çok azdır (Newstorm ve Davis, 1993, s.228; Hellriegel ve Slocum, 1978, ss.376).

Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifade ile, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Eren, 1993a, s.310).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, farklı birimler farklı amaçları takip ettikleri için, bu durum kimi zaman işletmeyi karışıklığa sürükleyebilmektedir. Bu nedenle, bu tarz liderliğin de günümüzde sık kullanıldığından söz edilemez. Bu nedenle, bu tarz liderliğin de grubu her zaman için tam anlamı ile başarıya ulaştıracağı düşünülmemelidir.

4.1.2. Çeşitli Liderlik Davranış Tarzlarının Yarar ve Sakıncaları

Yukarıda belirtilen üç tür liderlik tarzının da çeşitli yarar ve sakıncaları mevcuttur. Aşağıda bunlara kısaca değinilecektir.

4.1.2.1. Otokratik Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları

Otokratik liderlik tarzı, çalışanların ödüllendirilmesi açısından yararlıdır. Ayrıca, kararlar çabuk alındığı için lideri tatmin etmek gibi bir avantaja sahiptir; çok az yeteneğe sahip olan çalışanların da kullanılmasına bir imkan vermektedir; çalışanlar için bir yapı ve güven oluşturmaktadır (Newstorm ve Davis, 1993, s.227).

Otokratik liderlik tarzının başka bir yararı, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygun görülmesidir. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse, böyle bir toplumda izleyiciler de hiç kuşkusuz liderlerinden tam yetkisini kullanmasını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderlerin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Ayrıca, otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissedeceklerdir. Bu da, otokratik liderlik tarzının bir başka yararlı yönünü oluşturmaktadır. Otokratik liderlik tarzının diğer bir yararı da, lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesindedir. O halde, otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir (Eren, 1993a, s.310; Dinçer ve Fidan, 1996, s.349).

Otokratik liderlik tarzını genel olarak çalışanların sevmemesi onun en önemli dezavantajını oluşturmaktadır. Özellikle de çalışanlar üzerinde korku ve yıkım yaratması açısından sakıncalıdır (Newstorm ve Davis, 1993, s.227). Çünkü, çalışanlar işler iyi gittiğinde ödüllendirileceklerini bilseler de, en ufak bir hatanın ceza göreceğinin farkındadırlar. Bu da onların işyerinde huzursuz olmalarına ve fikirlerini rahatça uygulamaya aktaramamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla, fikirlerinin uygulamada başarısız olabileceği düşüncesinde olan çalışanlar kendilerini serbest ve rahat hissetmedikleri için fikirlerini söylemekten

kaçınacaklardır. Tüm bunlar, işletmenin geleceği için güzel sayılabilecek fırsatların uzaklaşması ya da hiç ortaya çıkmamasına neden olacaktır.

Otokratik liderlik tarzının başka bir sakıncası ise, liderin aşırı bencil davranması ve izleyicilerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülmektedir. Bu gibi durumlarda, iş görme arzusu olumsuz biçimde etkilenmekte ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır. Tatminsizlik de, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırmaktadır. Liderin etkinliği ve izleyicileri üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaktadır. Bu liderlik tarzının başka bir sakıncası, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve işgörme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır. Bu nedenle, otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir (Eren, 1993a, ss.310-311; Dinçer ve Fidan, 1996, s.349).

4.1.2.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları

Demokratik-katılımcı liderlik tarzının birinci yararı, izleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili ve öneriler bulmaya çalışmalarında görülmektedir. Böylece, bu tip örgütlerde daha sıhhatli kararlar alınabilmektedir. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır (Eren, 1993a, s.311; Dinçer ve Fidan, 1996, s.349).

Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası ise, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm kararlarda, karar sisteminin yavaş işleminde görülmektedir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde, bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. İkinci bir sakıncası ise, izleyiciler grubunun büyük olduğunda hem

masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeni ile kararların etkinliğinin kaybedilebilmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 1993a, s.311). Dolayısıyla, demokratik-katılımcı liderlik tarzının da her zaman ve her durumda işletmeyi başarıya götüreceğine inanmak doğru değildir. Daha çok, zaman kısıtlı olduğunda, acil kararlar alınması gerektiğinde bu liderlik tarzının sakıncaları ortaya çıkmaktadır.

4.1.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları

Tam serbesti tanıyan liderlik davranış tarzının birinci yararı ise, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp, icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları sureti ile, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesidir. İzleyiciler, kendilerini sorunlara en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülemişlerdir. İzleyiciler, gerekli gördükleri zaman istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilmekte, yeni fikirleri test ederek en uygun kararları alabilmektedirler. Liderin esas görevi ise, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sınırları çözmektir. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirmekte; ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplara bu tarz liderlik biçimi uygun değildir (Eren, 1993a, ss.311-312; Dinçer ve Fidan, 1996, s.349).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, böyle bir liderlik tarzında grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalmaktadır. Öyle ise, bu liderlik tarzının en önemli sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel

başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır (Eren, 1993a, s.312; Dinçer ve Fidan, 1996, s.349).

Yukarıdaki açıklamalardan şu sonuçlar çıkarılabilir; çeşitli liderlik tarzlarından her birinin uygulanabileceği farklı koşullar ve ortamlar söz konusudur. Belirli bir koşulda uygun olan liderlik tarzı, diğer bir koşulda uygun olmayabilecektir. Bu anlayış, günümüzde daha çok üzerinde durulan durumsal liderlik yaklaşımlarına da uygun düşmektedir. Öyle ise, her ortam ve şartta uygun olabilecek bir liderlik tarzı olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Daha çok, tüm bu liderlik tarzlarını bünyesinde taşıyarak, gereken durumlarda ve koşullarda uygun olan davranışı gösterebilen liderler işletmelerini başarıya ulaştırabileceklerdir. Başka bir ifade ile, lider-ortam-izleyici bağlamında üstünlük ve etkileme ya da dış etkilere açıklık itibarıyla örgütsel ve bireysel başarı etkilendiği için, liderin örgüt yapısına uygun olan liderlik tarzını seçmesi gerekmektedir.

4.2. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI KONUSUNDA YENİ YAKLAŞIMLAR

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış tarzları yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı "İşe Yönelik Liderlik (Transaksiyonel Liderlik)" ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük "Harekete Geçirici, Dönüştürücü veya Yenilikçi Liderlik (Transformasyonel Liderlik)" tarzlarıdır. Bu ayrım, Kurt Lewin'in klasik olan daha önce de açıklanan otokratik, demokratik, ve tam serbesti tanıyan liderlik üçlü ayrımına karşı gelmiş bulunmaktadır. Düşünürler, bu klasik ayrımın

küçük gruplarda ve özel psiko-sosyal laboratuvar çalışmalarıyla ortaya konulduğunu ifade etmektedirler (Eren, 1993b, s.312).

Çalışmanın bu bölümünde, liderlik davranış tarzlarındaki yeni yaklaşımlardan olan harekete geçirici (veya dönüştürücü) liderlik, işe yönelik liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci, etkici, tepkici ve aktif olmayan liderlik, öğrenen liderlik, toplam kalite yönetimi liderliği, simbiyotik liderlik, süperliderlik ve vizyona dayalı liderliğe değinilecektir.

4.2.1. İşe Yönelik Liderlik

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisine dayanan liderlik “işe yönelik liderlik (transactional leadership)” olarak adlandırılmaktadır. Eğer lider, ağırlıklı olarak pasif bir istisnalarla yönetime inanıyorsa (ki yönetici, ancak gruba süreçler ve standartların yerine getirilme görevi aksadığı zaman müdahale etmelidir fikrine sahipse) bu tip liderlik ortaya çıkabilecektir. Böyle bir lider, “bir şey kırılmadıktan sonra onu tamir etme” atasözüne inanmaktadır (Bass, 1990, s.20).

Geleneksel olarak, liderlik etme fonksiyonu işe yönelik liderlik olarak görülmektedir. Bu liderlik tarzı, yöneticilerin çalışanlarını açık bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçları başarmadaki gayretlerine göre ödüllendirildiği bir yaklaşıma işaret etmektedir. Bu yaklaşımda dikkatler, günlük örgütsel performansa çevrilmiştir. Pek çok araştırmacı, bu liderlik tarzının yalnız başına, karmaşık ve sürekli değişen bir çevredeki zorluklarla mücadele etmede işletmeye yetmeyeceğini tartışmaktadır (Bovee v.d., 1993, s.489).

İşe yönelik liderlikte, yöneticiler resmi otoritelerini kullanmaktadırlar. Ödülleri çalışanların gösterdikleri gayretlere göre vermektedirler (Wright v.d., 1996, s.232).

İşe yönelik liderler, işletmenin misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yapmaktadırlar. Onlar örgüt sınırlamaları içinde çalışmayı yeğlemektedirler (Tichy ve Ulrich, 1984, s.59).

Özetle, işe yönelik liderler aslında daha çok otokratik liderlik tarzını benimseyen, çalışanlarını işletme ile ilgili konulara çok az karıştıran, tipik yönetici özellikleri göstermektedirler.

4.2.2. Harekete Geçirici (Dönüştürücü veya Yenilikçi) Liderlik

Bir kavram olarak ortaya çıktığı zamanlarda Downton (1973) ve Burns (1978) dikkatleri harekete geçirici liderlerin karizmatik özelliklerine, örneğin; kararlı olma, kendine güvenme, vizyon sahibi olma ve moral verme gibi özelliklerine çekmişlerdir. Onları Bass (1985) takip etmiştir ve onların önerilerine daha değişik olasılıklar eklemiştir. Örneğin; ailevi değerler, kendi içinde çatışmaya sahip olmama, rol geliştirme, gençlikteki tecrübeler, güç, istek ve idealleri kullanmadaki yaklaşımlar v.b. Kuhnert ve Lewis (1987), kendini gösterme ve örnek olan harekete geçirici liderlere dikkat çekmiştir. Diğerleri arasında Bennis ve Naus (1985), planlanan, tahayyül edilen bir misyonu açıkça ifade etme yeteneğini uygun görmüşlerdir. Hause ve Shamir (1993) ise, izleyicilerinin kendilerine olan güvenlerini artırma yeteneğine dikkat çekmişlerdir. Avolio (1994), ailesel davranışların, ilk eğitimin ve diğer geliştirici faktörlerin önemine dikkat çekmiştir. Diğer kişilerin katkıları da hala devam etmektedir (Bass, 1995, s.1). Çalışmanın bu bölümünde harekete geçirici liderliğe (transformational leadership) yer verilecektir.

James M.Burns, "Harekete Geçirici Liderlik" kavramını 1978'de daha önceki 20 yılın "İşe Yönelik Liderlik" olarak nitelendirilen liderliğine bir tepki olarak ortaya atmıştır. Hatta, harekete geçirici liderliği, vizyoner liderlik olarak da adlandırmışlardır. Burns ve diğerleri, 1970 ve 1980'lerin mekanik, kontrata dayanan ve süreçleri hedeften önde gelen liderlik teorilerini eleştirmişlerdir. Bu

gözlemciler, sadece faydacı düşünen liderlik modelinden çok, kalbi ile düşünen liderlik modeline ihtiyaç duyulduğunu tartışmışlardır (McGill ve Slocum, 1998, ss.43-44).

Harekete geçirici liderlikte, yöneticiler çalışanlarına bir misyon, bir hayal yani vizyon göstererek, buna katılmaya onları teşvik etmektedirler (Wright v.d., 1996, s.232). Böylece, harekete geçirici liderler, çalışanlarını kendilerine güven ve yeteneklerini kullanmaya motive etmektedirler. İşletme üyeleri, görevlerini yerine getirmenin işletme için ne kadar önemli olduğunu bilmekte ve bunu başarmanın işletmenin misyonunu gerçekleştirmedeki önemini bilincindedirler.

Harekete geçirici liderler, izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olmaktadır. Onlar, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan insanlar değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir. Harekete geçirici liderin başarısının altında bir karizmaya sahip olmak yatmaktadır. Bu tür bir lider, ortak bir vizyon oluşturmaktadır ve yüksek bir performans beklentisine sahiptirler. Bu liderler, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar göstermektedirler.

Tichy ve Ulrich (1984, s.59)'e göre, artık işletmelerin tarihi izleri üzerinde hareket etmeye devam eden yöneticilerin yerine, bu yeni tip liderler (harekete geçirici liderler) işletmelerinin çekirdeğini değiştirmeli ve onları yeni ufuklara götürmek için liderlik etmelidirler. Bu yeni tip liderlerden istenen yetenek, işletmenin ne olduğuna dair bir vizyona sahip olma, bu yeni vizyonu kabul etme ve onu başarmak için çalışma yolunda izleyicileri harekete geçirme; tüm bu değişiklikleri zaman içinde kurumsallaştırmalarıdır.

Günümüzde, iyi yöneticilerin harekete geçirici liderler oldukları, bu yöneticilerin başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması ve kendinin farkında olma gibi özelliklerin bulunduğu ileri sürülmektedir. Liderlik literatürüne

nisbeten yeni giren harekete geçirici liderlerin en belirgin özelliği, değişimi yönetmeleridir. İşletme yöneticileri, işleri tasarlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında, bir birleşmeyi yönetmek, çalışma grupları oluşturmak ya da örgüt kültürü geliştirmek gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Böyle durumlarda, vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ön plana çıkmaktadır (Erdil, 1997, ss.36-37). Kurumsal yapıya sahip bir işletme daha esnek hale geldikçe ve rekabet yoğunlaştıkça daha esnek ve harekete geçirici, yenilikçi lider/ yönetici tipine ihtiyaç duyulmaktadır.

Harekete geçirici liderler bünyelerinde tek bir özellik değil, birden fazla özellik taşımaktadırlar. Herşeyden önce bir amaca, bir fikre, vizyona sahiptirler. Ayrıca onlar, örgütsel sınırlamaları da kabul etmemektedirler. Bunun yerine, işletmeyi değiştirme yolları aramaktadırlar. Bu tür liderler azimlidir, ısrarcıdırlar. Sabırlıdırlar; istenilen amaçları yerine getirmek için gerekli olan işleri uzun dönemlere yaymaktadırlar. Kısa dönemli ve hızlı alınmış kararlar yerine, uzun dönemli ve işletmenin lehine olabilecek kararlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Onlar kendilerini tanımaktadırlar ve kendilerinin farkındadırlar. Güçlü ve güçsüz yanlarını bilmektedirler. Öğrenmeye istek duymakta, bu sayede elde edecekleri sürekli profesyonel gelişme ile hem kendilerine hem de işletmelerine fayda sağlamaktadırlar. Çalışmaktan hoşlanmaktadırlar. Haysiyetli ve saygılıdırlar. İnsanlara güvenirlere ve amaçları başarmak için gerekli olanları yapmalarında onlara yardımcı olacak sorumlulukları delege etmektedirler (Buhler, 1995, ss.2-4). Onlar, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirisel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar.

Noel Tichy ve Stratford Sherman'ın harekete geçirici liderlerle ilgili çalışmaları bulunmaktadır. Onlar, birçok işletmede başarıyla uyguladıkları değişimi üç perdeli bir oyun olarak ele almışlardır (Çimendereli, 1994, s.65):

Birinci perde, yeniden canlanma ihtiyacının farkedilmesidir. Koşulların ve çalışanların zorlandığı, işten çıkarmaların, maliyetleri azaltıcı tedbirlerin alındığı bu aşamada çalışanlarda bir umutsuzluk, moral bozukluğu görülebilmektedir. Bunun nedeni ise, o güne kadar alışılmış olanlar terk edilirken, psikolojik rahatlama sağlayacak yeni bir çerçevenin sunulmamasıdır. Bu perdedeki değişiklikler, klasik yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebilirler.

İkinci perde, gelecek için bir plan oluşturmayı içermektedir. Lider bir vizyon geliştirerek arayışlara çözüm bulmaktadır ve yeniliğin gereğini çalışanlara kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu aşamada, çalışanlar işi yavaşlatma, aktif olarak karşı gelme v.b. yollarla direniş gösterebilmektedirler. Bu direnişlerin üstesinden gelebilmek için işletme içi eğitim ve haberleşmeye ağırlık verilmelidir. İki yönlü, açık haberleşme ile liderler her düzeyden gelebilecek fikir ve yenilikleri dikkate alarak katılım sağlamalı ve çabaları artırmalıdır.

Üçüncü ve son perde ise, kurumsallaşma dönemidir. Bu aşamada gerçekleştirilmiş olan değişiklikler, ortaya çıkan davranış, üretim ve yönetim biçimleri kurumsallaştırılmalıdır. Ancak, burada önemli olan değişimin sabitleşmemesi, süreklilik kazanmasıdır. Bu nedenle, son aşamada tüm çalışanların inanıp, kabul edeceği değerleri ortaya koymak gerekmektedir.

Tichy ve sherman tarafından üç perdelik bir oyun olarak alınan bu değişim harekete geçirici liderliğin uygulanmasıdır. Harekete geçirici liderler, değişimin gereğini sezen, yaratıcı, vizyon sahibi ve değişimin getireceği riskleri üzerlerine alabilen kimselerdir.

Harekete geçirici liderler insanlara inanırlar. Onlar diktatör değildirler, güçlü insanlardır ve diğerlerini güçlendirmek sureti ile çalışırlar. Onlar, kontrol etmekten çok, ileriye düşünerek çalışırlar (Byrd, 1987, s.40). Bu liderler, korku, kıskançlık

veya hırs gibi hisleri aşarak, doğruluk ve özgürlük gibi idealler ve ahlaki değerleri açığa çıkarırlar (Hunt, 1991, s.187).

Harekete geçirici liderlerin en çarpıcı örneklerinden ve 1980'lerin başlarındaki örgütsel yenilikçilerden en önemlisi Chrysler Corporation'ın Başkanı olan Lee Iacocca'nın liderliğidir. O, bu liderliğini işletmesini iflastan karlılığa geçirmesi ile sağlamıştır. O, başarının bir vizyonunu yaratmış ve çalışanlar arasındaki ihtilafı, bölünmeyi bu vizyonunu harekete geçirmeye yöneltmiş ve aynı zamanda çalışan sayısını 60.000'den aşağı çekmiştir. Iacocca'nın liderliği sonucunda, 1984'te Chrysler kar elde etmeye başlamış, çalışanlar yüksek moral düzeyine ulaşmış ve yaptıkları işi sevmişlerdir (Tichy ve Ulrich, 1984, s.59). Lee Iacocca'nın yüksek görüş gücü ve ünü günümüz yönetimde kaçırılan en önemli eksiklik olabilir.

Harekete geçirici liderlikle ilgili olarak üzerinde durulan 3 önemli program vardır. Bunlar (Tichy ve Ulrich, 1984, ss.63-64):

1) Bir Vizyon Geliştirme: Harekete geçirici lider, işletme için istenilen geleceğin durumunun bir vizyonunu geliştirir. Bu görev, işletmenin diğer anahtar üyelerine paylaştırılabileceği gibi, vizyon harekete geçirici liderin esas sorumluluğu olarak da kalabilir. Bu durumda, liderin analitik, yaratıcı, sezgisel ve tümdengelimli bir düşünce sistemini kendinde birleştirmeye ihtiyacı vardır. Her lider, işletmeye yön veren bir vizyon geliştirirken, bunun kendisinin ve işletmenin felsefe ve tarzına uygun olmasına dikkat etmelidir. Nitekim, Lee Iacocca da, harekete geçirici bir lider olarak işletmenin misyon ve vizyonunu proaktif bir yaklaşım ile şekillendirmiştir.

2) Kesin Kararların Harekete Geçirilmesi: Burada, işletmenin tamamı veya en azından onun önemli bir bölümü, yeni misyon ve vizyonu kabul etmekte ve onu gerçekleştirmeye çalışmaktadır. General Motors'da Roger Smith üst düzey

900 yöneticisini 5 gün boyunca vizyonu tartışmak ve paylaşmak için biraraya getirmiştir. Olay 5 günle de bitmemiştir. Çünkü onu, misyon bildiriminde 1 paragraf ve 8 amaçla paylaşmak yetmemiştir; süreç, kararların ve girişilecek hareketlerin yüksek derecede tartışmasını ve fikir alışverişini gerektirmektedir. Bu da, harekete geçirici liderin izleyicilerini daha derinden anlamasını sağlamaktadır. Harekete geçirici lider, vizyonunu geliştirdikten ve onun için gereken kararları harekete geçirdikten sonra, onlar yeni misyon ve vizyonu nasıl kurumsallaştıracaklarını saptamalıdır.

3) Değişimin Kurumsallaştırılması: İşletmeler, yeni davranış örneklerinin organizasyona uyumunu sağlayamadıkları sürece, yenileşmeyi, canlanmayı sağlayamazlar. Harekete geçirici liderler, vizyonlarını gerçeğe aktarma, misyonlarını faaliyete ve felsefelerini de uygulamaya aktarma ihtiyacı duyacaklardır. Yeni gerçekler, faaliyetler ve uygulamalar işletmenin bir başından diğerine herkes tarafından paylaşılmalıdır. İletişim, karar verme ve problem çözme sistemindeki değişiklikler, bu geçişin paylaşılmasında bir araç olacak, böylece vizyonlar gerçekleştirilebilecektir. Daha derin ifade etmek gerekirse, değişimin kurumsallaştırılması, işletmenin yeniden canlandırılması ile uygun olan yeni kültürlerin takviye edilmesini ve şekillendirilmesini gerektirmektedir.

Özetle, harekete geçirici liderlerin özellikleri (Akdemir,1998,ss.71-76): Vizyon belirleme ve yön çizme, ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturma, derinliğine bilgili olmak, yetki ve sorumlulukları devretmek, yaratıcılık, sorun çözme yeteneği, hayal gücü yeteneği, pozitif bakış açısı, cesaret ve korkuyla yüzleşmektir.

4.2.2.1. İŖe Yönelik Liderlik ve Harekete Geçirici Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Burada, çalışmanın bir önceki bölümlerinden de yararlanmak sureti ile işe yönelik liderlik ile harekete geçirici liderlik arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Gerçekte, bu iki tip liderlik tarzı arasındaki en önemli fark şudur (Wright v.d., 1996, s.234): Daha çok işe yönelik davranan liderler, işletmelerinin tarihi geleneklerle hareket etmeye devam etmesini istemektedirler. Harekete geçirici liderler ise, işletmelerini oldukça farklı süreç ve performans düzeylerine götürececek bir geleceğe doğru hareket etmek için liderlik etmektedirler.

Çalışmanın daha önceki bölümlerinden de anlaşılacağı üzere, işe yönelik liderlikte yöneticiler resmi otoritelerini kullanmaktadırlar. Ödülleri çalışanların gayretlerine göre vermektedirler. Bunun tam tersi olarak harekete geçirici liderlikte, yöneticiler çalışanlarına bir misyon, bir hayal yani vizyon göstererek, buna katılmaya onları teşvik etmektedirler. Böylece, harekete geçirici liderler çalışanlarını kendilerine güvenmeye ve yeteneklerini sonuna kadar kullanmaya motive etmektedirler. İşletme üyeleri de yaptıkları işin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede son derece önemli olduğuna inanmakta ve görevlerini yerine getirdikleri sürece işletmenin vizyon ve misyonunu başarabileceğini düşünmektedirler.

İşe yönelik liderler, işletmenin misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yaparken, harekete geçirici liderler bu üç alanda büyük değişiklikler yapmakla kalmamakta, aynı zamanda işletmenin temel politik ve kültürel sisteminde de değişiklikler yapmaktadırlar. İşe yönelik liderler örgüt sınırları içinde çalışırken, harekete geçirici liderler örgüt sınırlarının dışına çıkmak ve onları değiştirmek için çalışırlar.

Tablo 4.1 harekete geçirici ve işe yönelik liderlik özelliklerini listelemektedir. Bu listedeki özellikler bir dizi araştırma, klinik ve durum değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara bağlı olarak oluşturulmuştur.

Tablo 4.1 : Harekete Geçirici ve İşe Yönelik Liderlik Özellikleri

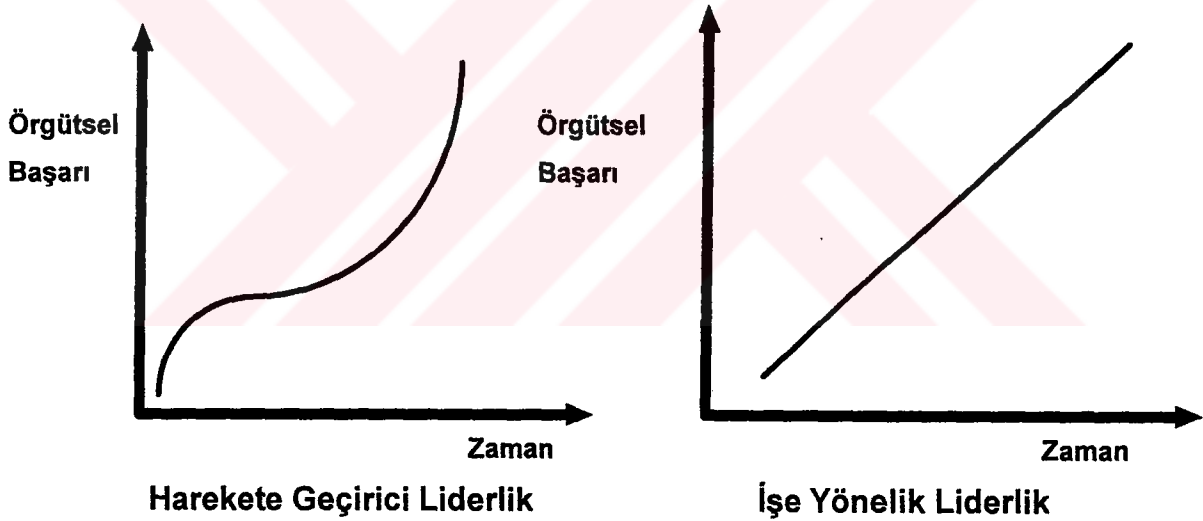
HAREKETE GEÇİRİCİ LİDERLER	İŞE YÖNELİK LİDERLER
KARİZMA: Vizyon ve misyon fikri sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven kazandırır.	ŞARTA BAĞLI ÖDÜLENDİRME: Gayretler için ödüllendirme olacağına dair anlaşır, iyi performans için ödüller vaad eder, başarılarına itibar eder.
İLHAM VERMEK: Yüksek beklentiler aktarmak, gayretleri bir noktaya toplamakta semboller kullanmak, önemli amaçları basit yollarla anlatmak.	İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF): Kural ve standartlardan sapmaları gözler ve araştırır, düzeltici önlemler alır.
ZİHNİ UYARIMLAR, TEŞVİKLER: Anlayışı, zekayı, mantıklılığı ve dikkati problem çözmeyi teşvik etmek.	İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF): Eğer standartlar yerine getirilemez veya karşılanamazsa müdahale eder.
BİREYSEL SAYGI, DÜŞÜNCE: Bireysel ilgi gösterir, her çalışana ayrı birer birey olarak davranır, koçtur (antrenördür, yetiştirir), öğüt verir, tavsiyede bulunur.	LAISSEZ-FAIRE (İŞLERE MÜDAHALE ETMEME): Sorumluluklarını terkeder, karar vermekten kaçınır.

Kaynak : Bernard M.BASS (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Winter,s.22;
Yusuf Ahmed NUR (1998) "Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was", *Business Horizons*, July-August, ss.22-23.

Tablo 4.1 'den de anlaşılacağı üzere, harekete geçirici liderler, işe yönelik liderlere göre daha iyi ilişkilere sahiptirler ve işletmelerine daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bunun da ötesinde, yöneticileri harekete geçirici liderler olan çalışanlar daha fazla gayret göstermektedirler. Yöneticileri işe yönelik lider özelliklerine sahip olan işletmeler ise, daha az etkilidirler ve çalışanlardaki gayret daha düşüktür; özellikle de lider/yönetici pasif bir istisnalarla yönetim yaklaşımına sahipse.

4.2.2.2. İşe Yönelik ve Harekete Geçirici Liderlik Tarzlarının Varsayılan Sonuçları

Wright v.d.'lerine göre (1996, s.234), işe yönelik ve harekete geçirici liderlik tarzlarının varsayılan sonuçları ise aşağıdadır.



Şekil 4.1 : Harekete Geçirici ve İşe Yönelik Liderlik Tarzları İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Peter WRIGHT, Mark J. KROLL, John PARNELL (1996), Strategic Management: Concepts and Cases, Prentice Hall Inc., New Jersey, s.234.

Harekete geçirici ve işe yönelik liderlikle ilgili yapılan araştırmaların sonuçları göstermiştir ki, etkili liderler hem harekete geçirici hem de işe yönelik

liderlik davranışlarının bir karışımını kullanmaktadırlar (Yukl, 1994, s.354). Her iki liderlik biçiminin boyutları incelendiğinde, iki ayrı kutubu işgal ettikleri düşünülebilir. Fakat aslında, harekete geçirici liderin özellikleri, işe yönelik liderin özelliklerini de kapsamakta ve bunlara ek olarak bireye ilgisi daha üst düzeyde olmaktadır denilebilir.

4.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma (Charisma) kelimesi, modern sözlüklere Max Weber tarafından 1947 yılında giren bir kavramdır ve örgütsel liderlik araştırmalarında son zamanlarda geniş bir şekilde ele alınmaktadır. "Karizma" bir Yunan kelimesidir ve anlamı "lütfedilen bir kabiliyet"tir (Nur, 1998, ss.19-20). Karizma, belli bir cazibe, Allah vergisi mükemmel bir güçtür. Karizma, psikolojik çekim olarak da tanımlanabilir (Heim ve Chapman, 1997, s.32). Bazı yazarlara göre, karizmatik ve harekete geçirici liderlik birbirinin yerlerine kullanılacak kavramlardır; fakat, diğer bazılarına göre ise bu iki kavram arasında farklılıklar vardır (Yukl, 1994, s.317). Karizmatik liderlik, sıklıkla harekete geçirici ve vizyoner liderliğin bir parçası olarak tanımlanmakta ve bazen de anlarla eşleştirilmektedir. Bu üçü arasında aslında çok ufak farklılıklar vardır. Bununla beraber, bu farklılıklar uygulanan konulardan ileri gelmektedir (Luke, 1998, s.29).

Liderlik araştırmaları uzmanı ve Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Abraham Zaleznik "Liderlik Yönetmekten Daha İyidir" adlı kitabında, bu konunun uzmanlarından biri olan Bernard M. Bass'tan bir alıntı yapmaktadır: "Karizma ile en çok endüstri, eğitim, politika ve askerlik alanlarındaki liderlerde karşılaşılmaktadır. Bu kişilerin çevresindekiler, liderlerini herkesi etkileyen, kendilerine bağlayan, herkesten saygı bekleyen, gerçekten de önemli olanı görebilme yeteneği olan ve nerede ne yapılması gerektiğini doğru olarak görebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır" (Neubeiser, 1996, s.95). Liderlerin peşindeki bu kişiler, liderlerinin yakınında kendilerini iyi hissetmekte ve ona çok

güvenmektedirler. Karizmatik liderlerine (charismatic leaders) yakın olmaktan gurur duymakta ve bütün engelleri aşabileceklerine inanmaktadırlar. Karizmatik liderler, çevrelerindekiyle sıkı çalışma ve başarının sembolü olarak görünmektedirler. Burada da görüldüğü üzere, "karizma"yı yaratan, öncelikle bağlılık, saygınlık, duyarlılık, güven, ortam yaratmak, çalışkanlık ve başarı gibi kişilik özellikleridir.

Trice ve Beyer, karizmatik liderlerin ortaya çıkışı için onların doğaüstü, insanüstü veya kimsede olmayan güçlerin kendilerine verildiğine ve insanların bu üstün özellikleri onlarda gördükleri için karizmatik olarak nitelendirildiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, karizmatik liderler bir misyona sahip olmak zorundadırlar, radikal yenilikleri benimsemeli, kurulu düzene meydan okuyabilmeli ve en önemlisi, gelecek için bir vizyona sahip olmalıdırlar (Nur, 1998, s.21). Öyle ise, karizmatik liderleri farklı kılan, onu diğer liderlerden ayıran özellikleri sahip oldukları vizyonları ve yüksek hedefleri başarmada izleyicilerini motive edebilmeleridir.

Karizmatik liderler, olayları basitleştirici, tartışmaları ve çekişmeleri giderici ve çözüm getiricidirler. Bu tip liderler, ellerindeki gücü nasıl kullanacaklarını bilirler. Karizma, üyelerin liderde gördükleri sihirli bir güç olarak bilinmektedir (Akın, 1995, s.37).

Bass'a göre (Yukl, 1994, s.353), harekete geçirici liderler işletmenin herhangi bir düzeyinde bulunabilirler. Bunun tam tersi olarak karizmatik liderler nadiren bulunurlar. Karizmatik liderler, çok başarılı, eski işletmelerden çok; yaşamaya gayret eden yeni bir işletmede veya başarısız olan eski işletmelerde ortaya çıkmaktadırlar.

Karizmatik bir lider, izleyicileri üzerinde oldukça önemli bir duygusal güce sahiptir; özellikle de kriz zamanlarında, güçlü emirler vermenin gerekli olduğu

durumlarda izleyicilerini biraraya getiren kişidir ve bu ilişki yüksek derecede duygusal bir ilişkidir. Karizmatik lider, bu gücün izleyicilerinin hareketlerini etkilediğine inanmaktadır (Luke, 1998, s.28).

Yukarıdaki ifadede de belirtildiği gibi, karizmatik liderler zaman ve koşullara göre ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, dikkat edilmesi gereken nokta, bu liderlerden çok onların ortaya çıktığı zaman ve koşullardır. Karizmatik liderler; ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında öne fırlamaktadırlar. Cezbedici bir çekicilik ve aşırı bir kendine güven duygusu karizmatik liderler için başlıca koşuldur. Bu güven, kendisini izleyenleri kelimenin gerçek anlamı ile büyüleme olanağı vermektedir; öyle ki, önerdiği belirli bir düşünce ve davranışla ilgili kuşkuları olsa da, izleyenler ona tutku ile bağlanmakta, körü körüne itaat etmekte ve muazzam bir coşku duymaktadırlar (Özkaya, 1998, s.6).

Karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güven ve güç ihtiyacı hissetmekte ve kendi inanç ve ideallerini izleyicilerini ikna etmede kullanmaktadırlar. Güce olan güçlü istekleri, karizmatik lideri diğerlerini etkilemede motive etmektedir. Ayrıca, kendine güven ve ikna gücü, izleyicilerin liderin muhakemesine güvenmelerini sağlamaktadır (Yukl, 1994, s.318).

Karizmatik liderler, enerjileri, kendilerine olan güvenleri, zekaları, konuşma yetenekleri ve güçlü bir kendini beğenme duygusuna sahiptirler. Onlar, çalışanlarına yüksek gayret sarfederek, büyük şeyler başarabilecekleri fikrini telkin etmekte, onları heyecanlandırmaktadırlar.

Willner karizmatik lider - izleyici ilişkisinde 4 özellik belirlemiştir (Bryman, 1992, s.42; Nur, 1998, s.22):

- 1) Bir lider, kutsal ya da yarı kutsal farzedilmektedir.
- 2) Liderin sıradan olmayan özelliklere hatta doğaüstü veya insanüstü

özelliklere sahip olduğuna inanılmaktadır.

3) İzleyiciler, liderin otoritesini kayıtsız-şartsız olarak kabul etmektedirler.

4) İzleyiciler, lidere yüksek derecede bağlılık duymaktadırlar.

Max Weber'e göre (Bass, 1992, ss.414-415) ise, karizmanın 5 önemli unsuru vardır. Bunlar: Olağanüstü kabiliyete sahip bir kişi, bir kriz, krizlere köklü çözümler üretebilme yeteneği, izleyicilerin sıradışı olduğuna ve üstün güçlere sahip olduklarına inandıkları kişi tarafından cezbedilmesi, başarıların tekrarlanması ile, kişinin yeteneklerinin ve üstünlüklerinin onaylanması. Gene Weber'e göre karizma, bir lideri hedefler, güç ve olağanüstü saptamaları ile diğerlerinden ayırmaktadır ve böylece karizmatik liderler, izleyicilerinin performansına olağanüstü bir etkide bulunmaktadır.

Conger ve Kanungo (Luke, 1998, s.29), bir işletmedeki karizmatik liderliği genel olarak tanımlayabilecek davranışları belirlemişlerdir. Bu davranışlar şunlardır: Ulaşılmak istenen, idealleştirilen bir hedef veya vizyon; riskleri göze alabilme ve hedefleri başarmada geleneksel olmayan, alışılmadık yöntemler kullanma; statükonun geçerliliğini kabul etmeyerek daha uygun alternatifler önermek; izleyicilerini etkilemede ve onlara yol göstermede pozisyondan kaynaklanan gücü değil de, kişisel gücü kullanmak; vizyonun ilerideki uygulamaları söz konusu olduğunda stratejik fırsatların avantajlarından yararlanmak.

Karizmatik liderler davranışları ile izleyicilerine yetenekli olduklarını göstermelidirler. Onlar, grubun misyonuna ilişkin değerleri, idealleri ve paylaşılan isteklerle ilgili ideolojik hedefleri açıkça ifade edebilmelidirler. Ayrıca, karizmatik liderler, izleyicilerinin kendi davranışlarını taklit etmelerinde bir örnek teşkil etmelidirler. Onlar, izleyicilerinden yüksek performans beklediklerini ifade ederken, aynı zamanda onlara güven de vermelidirler. Karizmatik liderler, grup misyonunu harekete geçirmeyi motive edecek davranışlarda da bulunmalıdırlar.

Sonuç olarak, lider cesaretsizse, diyalogları sahte ise, özverili değilse, kendi işinin detaylarını bilmiyorsa, karizmatik lider olabilmesi hemen hemen mümkün değildir. “Yaptığım işten menfaat elde edeyim, vermeyip devamlı alayım, yaptığım iş bana dokunmasın ancak menfaat getirsin” gibi bir anlayış lideri sıradan bir insan durumuna sokmaktadır.

4.2.4. Etkileşimci, Etkici, Tepkici ve Aktif Olmayan Liderlik

Çağdaş örgüt kuramı açısından, her örgüt için geçerli tek bir yapı ve iletişim sistemi olamayacağı için, bütün örgütler için geçerli lider tipi de olamaz. Çağdaş örgüt kuramlarına göre, yöneticiler iç ve dış çevre sistemleri ile karşılıklı bir etkileşim, bir anlamda kaynak alışverişi girdi-çıkıtı içinde bulunarak yöneticilik görevlerini yapmaktadırlar. Dolayısıyla, yöneticilerin kendilerinin ve ilişkide buldukları iç ve dış çevrenin kaynaklarını algılaması ve ilişki kurma biçimine göre lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır. Sistem yaklaşımına göre oluşabilecek lider tipleri ise şunlardır (Gürgen, 1997, ss.187-188):

Etkileşimci (İnteraktif) Liderlik: Burada sistem, hem kendisinin, hem de çevrenin değerli kaynaklara sahip olduğunu düşüneceği için, kaynakların her ikisini de kullanma yönünde etkileşimci bir strateji geliştirecektir. Karşılıklı güven ve işbirliği ilkeleri çerçevesinde gelişecek bu ilişki, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı doğrultusunda bir lider/yönetici tipi ortaya çıkaracaktır.

Etkici (Proaktif) Liderlik: Proaktivite sözcüğü, iş yönetimi literatüründe oldukça sık rastlanan, ancak birçok sözlükte yer almayan bir kelimedir. İnisiyatifi ele almaktan çok daha öte bir anlamı vardır: İnsan olarak, kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumuzu ifade etmektedir. Yüksek düzeyde proaktif insanlar sorumluluklarını kabul etmektedirler. Davranışlarından ötürü olayları ya da koşulları suçlu bulmamaktadırlar. Davranışları, duygulara dayanan koşullardan çok, bilinçli bir biçimde yaptıkları, değerlere dayalı kendi seçimlerinin ürünüdür. Bir

değeri, anlık bir dürtünün önüne geçirme yeteneği, proaktif bir insanın özünü oluşturmaktadır. Proaktif insanı değerler; dikkatle düşünülmüş, seçilmiş ve sindirilmiş değerler yönetmektedir. Proaktif insanlar da fiziksel, toplumsal ya da psikolojik dürtülerden etkilenmektedirler. Ancak onların dürtülere bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde verdikleri tepki, değere dayanan bir seçim ya da tepkidir (Covey, 1998, ss.69-70).

Proaktif insanlar, “yapabilirim - yaparım” diyebilen insanlardır ve onlar kontrolü ellerinde bulundurabilirler. Onlar, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerine ve etmeleri gerektiğine inanırlar (Williams, 1997, s.9). Ancak bunu çok az insan başarabilmektedir. İşte bu insanlar vizyon sahibi kişiler, liderlerdir.

Tepkici (Reaktif) Liderlik: Burada, proaktifin tam tersi bir durum söz konusudur. Çevre önemli kaynaklara sahiptir; ama sistem değildir. Bu nedenle, sistem çevreye uyum sağlayıcı yönde, başka bir ifade ile, çevreden etkilenmeye açık bir stratejiyi zorunlu olarak uygulamak durumundadır. Sistemin çevreye uyma, onunla uzlaşma çabası beraberinde lider tipinin de bu yönde oluşmasını sağlayacaktır. Kısaca, bu sistemin lider tipi pasif, karşı tarafın isteklerine boyun eğen bir kişilik özelliği sergileyecektir (Gürgen, 1997, s.188).

Reaktif insanlar, çoğu zaman fiziksel çevrelerinden etkilenmektedirler. Hava iyi ise onlar da kendilerini iyi hissetmekte; hava iyi değilse, bu onların tutum ve çalışmalarını da etkilemektedir. Proaktif insanlar ise, havalarını birlikte taşıyabilirler. Hava açmış ya da yağmur yağmış, onlar için fark etmez. Onları gerçek değerler etkilemektedir. Kaliteli iş çıkarmaya değer veriyorlarsa, bunun havanın iyi olup olmaması ile bir ilgisi yoktur. Reaktif insanlar toplumsal havadan da etkilenmektedirler. İnsanlar iyi davrandıkları zaman kendilerini iyi hissetmekte; davranmadıklarında ise kendilerini savunmaya veya korumaya kalkışmaktadırlar. Reaktif insanlar duygusal yaşamlarının merkezi olarak başkalarının davranışlarını

seçmekte, diğer insanların zayıflıklarının kendilerini denetlemesine izin vermektedirler. Reaktif insanları duyguları yönetmektedir (Covey, 1998, ss.70-79).

Aktif Olmayan (Inaktif) Liderlik: Burada sistemin de, çevrenin de yeterli ve uygun kaynaklara sahip olmaması nedeni ile ilişki kuramama yönünde bir strateji söz konusudur. Bunun için de sistem, sorundan uzaklaşarak kendi kabuğuna çekilme, bunu beceremediğinde ise çatışma ya da kavgacı bir tutum içine girme eğilimindedir.

4.2.5. Öğrenen Liderlik

Geçmişte liderlik oldukça karmaşık bir süreç olarak ele alınmıştır. Günümüzdeki liderlerden zeki ve yaratıcı olmalarının da ötesinde, yeni ortamlar hazırlayan, entellektüel yetenek ve deneyimlerden daha çok yararlanan davranışlar beklenmektedir. Çağdaş liderlik rolleri, öğrenme ve kendini geliştirme üzerinde odaklanmıştır. Bu yeni rol beklentisi, yöneticilerin liderlik rollerini temelden etkilemiştir. Bilgi toplumunun temel değerlerinin kabul gördüğü günümüzde, yöneticilerden daha çok öğrenen lider rolü beklenmektedir. Öğrenen lider, kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve birinci derecede işgörenin öğrenmesinden sorumlu olan liderdir (Çelik, 1998, s.22).

Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürü kurabilmelidir. Bir örgüt öğrenemiyorsa, yönetici boş işlerle uğraşıyor demektir. Öğrenmeyen örgütlerde, yöneticinin öğrenmeye ilişkin liderlik rolü yetersiz kalmaktadır. Öğrenen lider, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu olan liderdir. Öğrenen lider olarak yönetici, işgörenele birlikte güçlü bir öğrenme kültürü kurabilmelidir. Öğrenen liderler, herkes için öğrenmeye destek oluşturmalarıyla öğrenen liderlerdir.

4.2.6. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Liderliği

Toplam kalite yönetiminin en önemli öğelerinden bir tanesi liderliktir. Liderlik sahip olduğu özellikleri bir vizyona, hedefe dönüştürerek, çevresindekileri bu vizyona ve hedefe göre heyecanlandırma, etkileme ve motive etme olarak tanımlanabilmektedir. TKY'de yöneticinin lider olmak gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışanların yaratıcılıkta, yenilikçilikte ve katılımcılıkta motive edilmesi liderliği gerektirmektedir. Yönetici bu tarz bir motivasyonu, geliştireceği vizyonla gerçekleştirebilecektir. Bu yargıdan çıkan şudur: TKY felsefesinde tepe yöneticisinin lider olması ve bunun için de vizyon geliştirilmesi gerekmektedir. Lider formasyonuna sahip yönetici, rutin işlerle zaman yitirmeyecek, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınması ile ilgilenecektir (Akdemir, 1998, s.80).

Toplam kalite yönetimini benimsemiş örgütlerde, liderin amir değil, bir antrenör olması gerekmektedir. Lider, çalışanların sorunlarını çözmede onlara yardımcı olacak, önerilerde bulunacak ancak, faaliyetin dışında daima onların yakınında olacaktır. Liderler, işgörenlere hedefi gösterdikten sonra, onlara yetki ve sorumluluk veren, kendi kararlarında serbest bırakan ve kendi yeteneklerini kullanarak işlerini tamamlamaları için destek veren kişilerdir. Bu nedenle, liderlerin empatik iletişim becerisine sahip olmaları, açık ve yalın iletişim düzeni içinde çift yönlü iletişim kurma çabası içinde olmaları gerekmektedir (Gürgen, 1997, s.188).

4.2.7. Simbiyotik Liderlik

Simbiyotik (symbiotic) liderliğe geçmeden önce, simbiyotik ilişkinin ne olduğuna bir göz atmakta fayda vardır. Sosyal seviyede, insanların hayatı devam ettirme çabası içinde ortaya koydukları davranışlar bağı, tamamen simbiyotik ilişkiye benzetilebilir. İnsanlar arasındaki simbiyotik olaylar, insanları ekonomik ve endüstriyel ilişkiler içinde birarada tutar vaziyettedir. Şu halde, simbiyotik ilişki, benzer olmayanların veya farklı bulunanların birlikte yaşaması, ellerinde olanları

olmayanlarla paylaşması ve bu durumun devamlı olması halinde her iki tarafın da yaşamını devam ettirebilmesidir (Özgen ve Doğan, 1996, s.42).

Edwards, geleneksel (otokratik), halen mevcut olan (katılımcı) ve gelecekte var olacağını düşündüğü simbiyotik liderlik tarzlarını karşılaştırmalı olarak Tablo 4.2'de şu şekilde göstermiştir.

Tablo 4.2 : Liderlik Farklılıkları; Otokratik,Katılımcı ve Simbiyotik.

TARZ	Geleneksel	Katılımcı	Simbiyotik
Takım Çalışması	Uygun zamanda	Arzu edilir	Eleştirel, çözümsel
Oryantasyon	Hiyerarşik	Hiyerarşik	Mezuniyetle ilgili
Yönetim Rolü	Sıkı kontrol	Sadece kontrol	Bazen sıkı - bazen gevşek
Felsefe	Doğrudan	Kurs vermek	Ortak saptamak
Motivasyon	Zorlama,baskı	Ortak olmak	Takım çalışması
Personel Güçlendirme	Uzak durulur	Cesaretlendirme	İstenir, ilan edilir
Değerlendirme	Yalnız bir üstü	Yalnız bir üstü	Takım(bir üstün de katıldığı)
Terfi	Tüm üstler	Bir üst+Bilgi	Takım
Geliştirme	Bir üstü	Bir üst+Bilgi	Takım
Ödüllendirme	Bir üstü	Bir üst+Bilgi	Takım
Disiplin	Bir üstü	Yalnız bir üst	Takım

Kaynak : Mark R. EDWARDS (1992), "Symbiotic Leadership: A Creative Partnership for Managing Organizational Effectiveness", Business Horizons, May-June,s.29.

Tablo 4.2.'den de anlaşılacağı üzere, simbiyotik liderlik örgütsel felsefede esaslı bir değişikliği temsil etmektedir. Simbiyotik liderlik, organizasyon üyelerinin

tümünün işletmeye olan katkılarını artırmalarını teşvik ederek, örgütsel performansı artırmaktır (Edwards, 1992, s.28). Güven, simbiyotik liderliğin anahtarıdır. Lider/yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine bağlı ortaklardır ve birbirlerinin kariyer ve başarılarının devamına katkıda bulunurlar. Böyle bir ilişki ise, her iki tarafa katkı sağlamak ve aynı zamanda işletmeyi de başarıya götürmektedir.

4.2.8. Süperliderlik

Süperliderlik veya başka bir ifade ile kendi kendinin lideri olma Charles Manz ve Henry Sims tarafından ortaya atılmıştır ve artık liderliğin yerini alacağı düşünülmektedir (Newstorm ve Davis, 1993, s.237).

Pek çok kişi liderliği düşündüğü zaman, bir kişinin birşeyler yaparak diğer insanları etkilediğini düşünmektedir. Bunun adı “etkilemedir” ve bir lider başkalarını etkileme kapasitesine sahip olan kişidir. “Karizmatik” ve “kahraman, cesur” gibi kelimeler bir lideri tanımlamada kullanılmaktadır ve bir lider başkalarını etkileyebilme otoritesine, gücüne ve karizmasına sahip kişidir (Manz ve Sims, 1991, s.18).

“Kahraman liderler günümüzün örgütsel liderlik modeline uygun mudur, yoksa başka bir model var mıdır?” sorusuna Manz ve Sims (1991, s.18) “vardır” cevabını vermişler ve bu yeni modeli “Süperliderlik (Superleadership)” olarak açıklamışlardır. Onlar, pek çok durum için en uygun olabilecek liderlik modelini “başkalarının kendi kendilerine liderlik etmelerini sağlamak için onlara liderlik eden liderler modeli” olarak yani yeni bir çeşit güçlü lider, süperlider olarak ifade etmişlerdir.

Bu yeni liderlik tarzının vurgulamak istediği esas konu, liderin her insanın içinde var olan kendine liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmasını kolaylaştırmaktır.

Böyle bir görüş açısı, liderin gücüne yeni bir ölçü getirmektedir- liderin izleyicilerini bir yöne yönlendirmesi veya onları yola getirme yeteneğine sahip olmasından çok, izleyicilerinin veya çalışanlarının kendi kaderlerini kendilerinin yönlendirmesi hakkını onlara vererek, izleyicilerinin katkılarını maksimum düzeye çıkarabilmektir (Manz ve Sims, 1991, ss.18-19).

Süperliderliği diğer liderlik tarzları ile karşılaştırmak, konunun anlaşılması açısından önem arz etmektedir. İlk yaklaşım, "Güçlü Adam (Strong Man)" yaklaşımıdır. Bu görüş belki de bizim kültürümüzün en eski ve en baskın biçimini yansıtmaktadır. Burada, otokratik görüş ve liderin gücü vurgulanmaktadır. Liderliğin güçlü adam görüşü bugün hala pek çok işletmede bulunmaktadır. Buna rağmen, eskisi kadar yüksek derecede kabul görmemektedir. Burada dikkatler, liderin işletmedeki pozisyonundan kaynaklanan gücüne çevrilmiştir. Lider, aklın ve başlıca yetkilerin-güçlü yetkilerin- kaynağı olarak görülmektedir (Manz ve Sims, 1991, s.19).

Liderliğin ikinci görüşü "İşe Yönelik (Transactor)" görüşüdür. Zaman geçtikçe, "güçlü adam" görüşünün baskısı azalmıştır. Bayanlar da kendilerini sık sık liderlik pozisyonlarında bulmaya başlamışlardır. "İşe Yönelik" liderlik tipi ile, dikkatler bu defa hedefler ve ödüllere çevrilmiştir; liderin gücü, düşüncelerini gerçekleştiren izleyicilerine ödül verme yeteneğinden kaynaklanmaya başlamıştır. Akıl ve yetki kaynakları ise hala lider ile birlikte. Astlar, işlerinin planlanan yönü ile ilgilenme eğilimindedirler. "Ödüllendirildiğim sürece bana ne söylernirse yaparım" düşüncesi hakimdir (Manz ve Sims, 1991, s.20).

Liderliğin yeni tarzı, ki belki de günümüzün en popüler görüşünü temsil etmektedir, "visionary hero (vizyoner güce, vizyon gücüne sahip)" liderliktir. Burada dikkatler, liderin yüksek derecede motive edici ve kendine çekici bir vizyon geliştirebilme yeteneğine çevrilmiştir. Lider, işgücünün takip etmesi için yaşam vizyonundan daha büyük şeyler yaratabilecek kahraman bir şahsiyet çizmektedir.

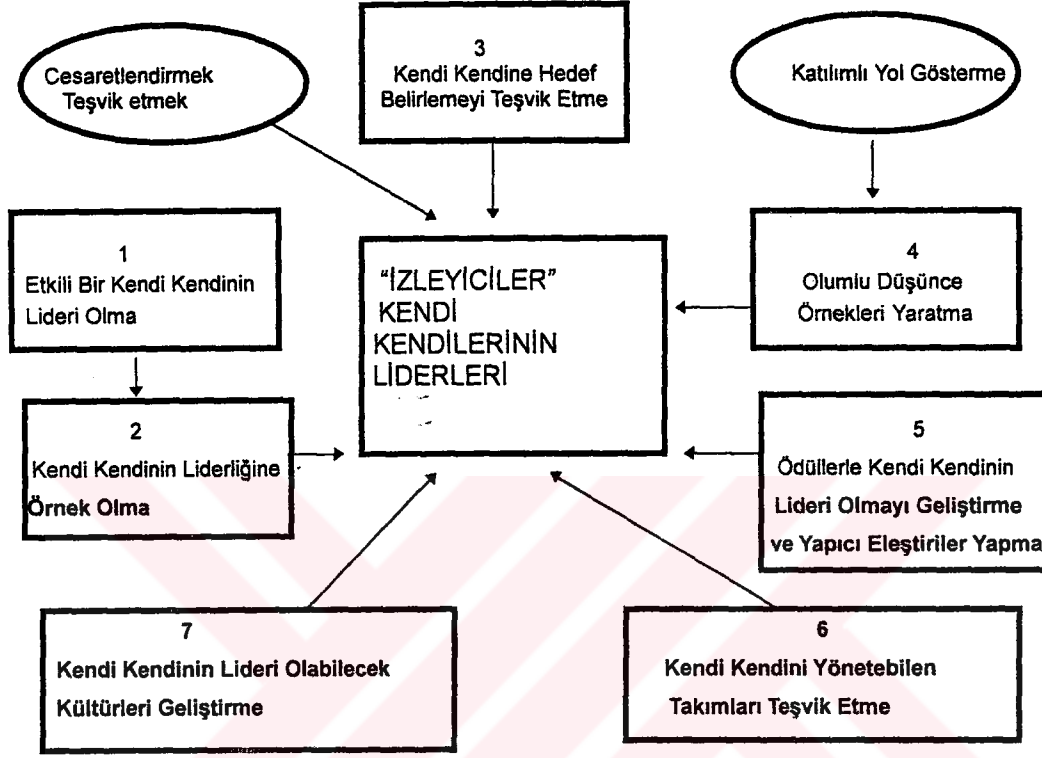
Vizyoner güç ile, dikkatler liderin vizyonuna çevrilmiş ve liderin gücü izleyicilerinin lideri ve onun geliştirdiği vizyonu isteme ve kabul etme düzeylerine bağlanmıştır. Bir kez daha lider, akıl ve yetkinin kaynağını temsil etmektedir. İzleyiciler, lidere ve onun vizyonuna bağlanmayı ümit etmektedirler (Manz ve Sims, 1991, s.21).

Tablo 4.3 : Liderliğin Dört Tarzının Karşılaştırılması

	"Güçlü Adam" (Strong Man)	"İşe Yönelik" (Transactor)	"Vizyoner" (Visionary Hero)	"Süperlider" (Superleader)
Odak Noktası	Emretmek-yönetmek.	Ödüller.	Vizyonlar.	Kendi kendinin lideri olma.
Güç Çeşidi	İşletmedeki pozisyon/ otorite.	Ödüller.	Karşılıklı ilişkiler/ilham verici.	Paylaşma.
Liderin Akıl ve Yetkilerinin Kaynağı	Kendisi.	Kendisi.	Kendisi.	Daha çok izleyicileri (Kendi kendilerinin liderleri ve daha sonra liderler).
İzleyicilerin Tepkileri	Korkuya dayalı, boyun eğme, itaat.	Planlananlara uyma.	Liderin vizyonuna dayanan duygusal bağlılık.	Sahiplik hissine dayalı bağlılık.
Tipik Lider Davranışları	Emir verme/yönetme. Kararlaştırılmış hedefler. Gözdağı vermek. Azarlamak.	Birbirini etkileyen hedefler belirleme. İstedikini, duruma göre şahsi olarak ödüllendirme. Şartlara göre maddi ödüller. Şartlara göre azarlama.	Liderin vizyonunun iletilmesi. Liderin değerlerinin vurgulanması. Teşvik etme, öğüt verme. Teşvik edici, ikna etme kabiliyeti.	Etkili bir kendi kendinin lideri olma. Kendi kendinin liderliğine örnek olma. Kendi kendine hedef belirlemeyi teşvik etme. Olumlu düşünce örnekleri yaratma. Ödüllerle kendi kendinin lideri olmayı geliştirme ve yapıcı eleştiriler yapma. Kendi kendini yönetebilen takımları teşvik etme. Kendi kendinin lideri olabilecek kültürleri geliştirme.

Kaynak : Charles C. MANZ ve Henry P. SIMS (1991), "Superleadership: Beyond The Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol:19, No:4, s.33.

Tablo 4.3'de bu dört liderlik tarzının arasındaki farklar özetlemektedir. Tablo 4.3'ün son bölümü süperliderliğin 7 aşamasını oluşturmaktadır. Şekil 4.2 süperliderliğin 7 aşamalı sürecini göstermektedir.



Şekil 4.2 : Süperliderliğin 7 Aşamalı Süreci

Kaynak : Charles C. MANZ ve Henry P. SIMS (1991), "Superleadership: Beyond The Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol:19,No:4,s.33.

Liderliğin en son görüşü, "Süperliderlik (Superleadership)"tir. Bu görüşte dikkatler daha çok izleyicilere çevrilmiştir. Bu liderlik tarzında, liderler ancak izleyicilerinin kendilerini serbest hissetmelerine yardımcı olarak "süper" olabilirler. Bu liderlik görüşünün odak noktası, kendi kendinin lideri olabilen izleyicilere çevrilmiştir. Güç, lider ve izleyicileri arasında daha çok eşit olarak paylaştırılmıştır. Liderin görevi, daha çok izleyicilerinin iş için gerekli yetenekler geliştirmelerine yardımcı olmak, özellikle de kendi kendilerinin lideri olabilmelerine yardımcı olarak,

işletmeye daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Böylece, liderler ve izleyicileri birlikte akıl ve yetkinin kaynağını teşkil etmektedirler (Manz ve Sims, 1991, ss.22-23).

Öyle ise, çalışanlar nasıl kendi kendilerine liderlik etmeyi öğrenebilirler sorusuna cevap vermek önem arz etmektedir. Süperliderlik, tıpkı Teori Y anlayışındaki gibi çalışanlarla ilgili olumlu ve güzel inançlara sahip olmakla başlamaktadır (Newstorm ve Davis, 1993, s.238). Bilindiği üzere, Y Teorisinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir. Bu da süperliderliğin ilk ve en önemli aşamasıdır. Dolayısıyla, süperliderliğin genel felsefesinde de, insanları Y Teorisindeki gibi görmek ancak bunun da ötesinde onlara kendi kendilerinin liderleri olma şansını vermek yatmaktadır.

4.2.9. Vizyona Dayalı Liderlik

Vizyon, geleceğin resminin çizilmesi olarak ifade edilebilir. Vizyoner liderlik (visionary leadership), geleceği kestirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Çelik, 1998, s.22). Vizyoner lider, vizyoner tarzda davranan kişidir. Etkili olmak için, belirsiz verileri başarılı bir şekilde analiz edebilme ve özümlemelerine imkan veren düşünme gücüne sahip ve problemleri yenerek fırsatları artıracı fikirler vücuda getirebilen kişilerdir. Aynı zamanda, vizyoner liderin tutarlı olarak çevresinde alternatif açıklamalar arayan kişi olması beklenmektedir; o, yeni bilgiler ve arayışların arayıcısıdır (Wallace ve Ridgeway, 1996, s.13).

Vizyoner liderler, vizyonları ile insanları peşlerinden sürüklerler. Vizyoner liderin üç önemli davranış boyutu vardır: Yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak. Vizyoner liderin öncelikli davranışı yolu görmektir. Bunun için de geleceğe yönelik politika ve hedefler açık olarak ortaya konulmalıdır. Eğer, bir yöneticinin

ciddi bir şekilde kalite kaygısı varsa ya da geleceğin ufkunu bugünden görebiliyorsa, yolu görüyor demektir. Sadece yolu görmek de yeterli değildir. Aynı zamanda yolda yürümek de büyük önem taşımaktadır. Yönetici, hedefi belirledikten sonra, o hedefe ulaşmayı sağlayacak kestirme yolda yürümek zorundadır. Vizyoner liderin üçüncü bir davranış boyutu ise yol olmaktır. Vizyoner lider, yoldaki engelleri kaldırmak ve arkadan gelenlerin kendisini kolayca takip etmesini sağlayabilmek için yol olmalıdır (Çelik, 1998, s.22). Vizyona dayalı liderliğe çalışmanın diğer bölümlerinde ayrıntılı olarak yer verileceği için, burada kısaca ne olduğuna değinilmekle yetinilmiştir.



BÖLÜM 5

VİZYON, MİSYON VE DİĞER BAZI TEMEL KAVRAMLAR

Vizyon, misyon ve diğer bazı temel kavramlar başlığını taşıyan bu bölümde; vizyonun tanımı, amacı, işletmelerin vizyona duyduğu ihtiyaç ve vizyonun temel unsurlarına değinilecektir. Ayrıca, vizyon ile çok yakından ilişkili bir kavram olan misyon kavramı da ayrıntılı olarak incelenecektir. Daha sonra da, vizyon ve misyon bildirimleri ile, vizyon bildirisinde yer alan temel kavramlar ve bunların önemi üzerinde durulacaktır.

5.1. VİZYON KAVRAMI

Günümüzde pek çok insan anlaşılır ve iyi bir vizyonun bir işletmenin rekabet gücünü korumasına, etkili olmasına ve belirli bir yönde ilerlemesine nasıl yardımcı bulunacağını konuşmaktadır. Öyle ise öncelikle işletmeler, yöneticiler ve liderler için bu kadar önemli olan bu kelimenin ne anlam ifade ettiğine açıklık getirmekte fayda görülmektedir.

Vizyon, pek çok yazar tarafından tartışılmasına rağmen, onun ne olduğuna ilişkin literatürde çok az tanım bulunmaktadır. Çok az yazar vizyonun nasıl geliştirilebileceği ve içeriği hakkında bilgiler vermiştir. Aynı derecede önemli olan bir başka konu da, vizyonun nasıl ifade edildiği, nasıl geliştirildiği ve uzun süreler nasıl kuvvetli tutulabileceğine ilişkin yazılı kaynakların çok az olmasıdır. Aşağıda vizyonun tanımına ilişkin olarak çeşitli yazarların ifadelerine yer verilmektedir.

5.1.1. Vizyona İlişkin Olarak Yapılan Bazı Tanımlar

Vizyon kelimesinin eski bir anlamı vardır. Latince “videre” kökünden gelmektedir ve görmek anlamında kullanılmaktadır. Daha geniş anlamda ifade edilecek olursa, vizyon “bilmek” tir. Çünkü, insan gördüğünü bilebilir. Ancak, vizyon sözünün bütün bunların da üzerinde bir özelliği vardır; o da, gerçeklerin ona hiçbir sınır çizememesidir. Vizyon, bütün girişimlerin amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlasını içermektedir. Uyarıcı etkiler yapan, yoğun verilerin ve araçların sezgili öncüsü, yaratıcısı ve kurucusudur (Heinze, 1995, ss.80-81).

Vizyonlar, bir yandan görüntüler, resimler, fikirler ve olabilecek hedeflerin belirtilerini verirken, diğer yandan da toplu iç yansımayı yapılandırmaktadırlar. Vizyon kavramı, bununla kendi saygın geleneğine de uymaktadır: Duyarlılıkta, akıl ve mantıkta, belirli bir sistem varlığı söz konusu iken, vizyonda hep bir sistemleri aşma görülmektedir (Heintel, 1995, s.97).

Vizyon, Türkçe’de görüş, görme gücü, görme, önsezi, imgelem, hayal, düşün v.b. anlamlara gelmektedir (Redhouse, 1991, s.1105; Tekstil İşveren, 1993, s.38). Vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen bir durumun, varılmak istenilen noktanın bir resmidir; oraya ulaşma süreci değildir (Stoner, 1997, s.14). Düş kurmanın, düşünce ve uygulamaya vereceği süreci aşabilen yön, vizyon olarak adlandırılabilir (İsert, 1995, s.123).

“Vizyon”un sözlük anlamı ise, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların biraraya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış” olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde “stratejik amaçlar” olarak da kullanılmaktadır. İşletme yönetiminde; işletmenin uzun dönemde gerçekleştirilmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir (Zel, 1997, s.73).

Vizyon sözünü içerik ve anlam yönünden izlemenin çok önemli olmadığı da ortaya atılmıştır. Bu durumda, vizyon sözünün “ne anlama geldiği” değil de, “nasıl tanımlanacağı önem kazanmaktadır; yani, bu kavramın neden bu denli bulanık, parıltılı ve çok anlamlı kullanıldığını açıklayan, daha değişik bir bakış açısı önem kazanmaktadır. Bu bakış açısı, bir yandan görüntülerin, düşüncelerin anlamı ve bunlarla bağlantılı olan yapılanmaların karşılaştırmalı konuşmaları üzerine, öte yandan “yöntem oluşturan işlevleri” üzerinde yoğunlaşmaktadır (Heintel, 1995, s.113).

Vizyon, gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. Vizyon, gerçekleştirilmesi olanaksız hayaller kurmak da değildir. Vizyon, kendiliğinden gerçekleşmeyecek ancak gerekli çabaların harcanması göze alınırsa başarılabilir ideal tanımlamaktadır. Bir bakıma elimizi uzatarak koparamayacağımız ancak zıplayarak ulaşabileceğimiz bir elma gibidir (Yıldırım, 1998, s.166).

İşletme için vizyon, liderin işletmenin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedefdir (Snyder v.d., 1995, s.74). Bugünün tahmini veya herkesin bildiği bir şeyi kopya etmekten ibaret olan bir plan veya strateji vizyon değildir. Vizyon, bilinen bir olayla ilgili çevre ve şartları tekrar şekillendirmek, açıkta olan şeyleri tekrar kavramsallaştırmak, daha önce bağlantısız görünen olaylar arasında bağlantı kurmaktır (Handy, 1992, s.10).

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyonlar, gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş, vahiy benzeri varolma sezgileridir. Vizyon, gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşüncelerde önceden yaratılmasıdır. Bu görüntü, gelecekle ilgili bilgilerin akılcı yöntemlerle işlenmesi ile yaratılabileceği gibi, geleceği işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşabilecektir. Büyük girişimci çabaların

başarısının, gelecekte yeni ve yüksek teknolojiye sahip, yeni ürünler ve yeni pazarlarla sağlanabileceği bir durumun vizyoncu görüntüsünün sonucu olduğunu varsaymak pek yanlış olmayacaktır. Vizyon, sanki oradaymışız gibi, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir. Altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır (Heintel, 1995, ss.115-116).

Vizyon, aslında çok yaygın ve sıradan bir kelimedir. Vizyonun gücü de, onun bu evrenselliği ve sıradanlığından ileri gelmektedir. Pek çok kişi, vizyonun işletmenin ne olduğu, ne yapmaya çalıştığı, ne olabileceği veya çalışanlara işletmenin ne ifade ettiği gibi konularla karıştırmaktadır. Vizyon, sadece işletmenin neden var olduğu ve ne tür ürün veya hizmet sunmayı tasarladığını gösteren bir ifade değildir.

Vizyon, bir işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, gene işletmenin insan kaynakları ve değerlerini de kapsayan canlı terimlerin de eklenmesi sureti ile tanımlanacaktır. Vizyon kelimesi olasılıkların tümünü kapsamaktadır. Vizyon, tanımlayıcı bir ifade olmasından çok, motivasyon içeren bir ifadedir (Vaill,1990,ss.13-15).

Vizyon geleceğe odaklanmalı, somut bir temel oluşturmalı ve süreklilik göstermelidir. Başarılı bir vizyon, canlı bir resim gibidir. Geleceği göstermesine rağmen, aslında bugüne aittir ve sanki hemen gerçekleştirilecekmiş gibidir. Belirsizlik ya da beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında, işletmenin ne yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Lipton, 1997, s.16).

Vizyon, örgütün veya bireyin çevresine ilişkin algılama kapasitesini de göstermektedir. Bu kapasitesini gerçekleştirebilmek için, en uygun zaman içerisinde ufkunu ve temel koşullarını geliştirmeyi amaçlaması gerekmektedir. Bu geleceğe ilişkin birtakım şeylerin (organizasyonun, şirket kültürünün, teknolojinin,

faaliyetlerin, işletmenin v.b.) tanımlanması anlamına gelmektedir. Bu aynı zamanda, örgütün bütününe anlatılmış olan, gelecekte ulaşılması arzu edilen bir kavram da olabilecektir.

Vizyon, faaliyetlerin yönünü nasıl belirleyeceğimize ait bir kavramdır. Faaliyetlerin yönü, gelecekte ve genellikle uzak gelecekteki stratejik amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri göstermektedir. Yaratıcılık yönü ise, işletmemizde karşılaştığımız temel sorunlara çözüm önerileri ararken, geleneksel ve analitik düşüncelere karşı çıkmayı gerektirmesindedir (El Namaki, 1997, s.83).

Warren Bennis de, lider/yöneticilerin tanımlamasını yaparken son günlerde moda olan bir deyim kullanmaktadır: "Pov"; "Potent Point of View" sözünün kısaltılmışı olan bu sözcük, güçlü vizyon sahibi olmak anlamına gelmektedir. Buna göre, yeni yönetici figürünün ilk özelliği, daima ileriye dönük düşünmek ve çalışmak olmalıdır. Bennis, geleceğe bakabilen ve görebilen yöneticilerin değişen piyasa koşullarına, ekonomik dengelere daha çabuk adapte olabileceklerini, rekabet güçlerini artırıp oyunu kurallarına göre oynayabileceklerini savunmaktadır (Capital, 1995, ss.126-127). Böylece, vizyon kavramını işletme açısından "görüş" olarak nitelenirken, yönetici açısından "görme gücü" olarak nitelendirmek daha doğru olacaktır (Tekstil İşveren, 1993, s.38).

O zaman vizyon, "verilmiş - çerçevenin - dışına - taşmak" olarak tanımlanabilecektir (Wallner, 1995, ss.43-44). Alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sapmaların başarıyı getirdiği fikirler vizyon olarak adlandırılabilirler (Kappler, 1995, s.51).

Özetle, toplumumuzdaki yerleşik düşünceler, babadan görme yöntemler, "böyle gelmiş böyle gider düşüncesi" vizyonun düşmanıdır. İnsanlar işlerin öyle de gidebileceğini dikkate almalı; ancak, zihinlerinde yol ayrımlarına, sürprizlere ve akla hayale gelmeyecek olasılıklara da yer vermelidirler. Böylece, sahip olunan bir

vizyon, başkalarına ulaşılmaz gelen amaçları, bazılarında ulaşılabilir olarak gösterecektir. Bu da, başarıya bir adım daha yaklaştırmaya yardımcı olacaktır.

5.1.2. Vizyonun Amacı ve Vizyona Duyulan İhtiyaç

Vizyonun amacı, işletmede gerekli olan değişimin sağlanabilmesi için, hem işletme çalışanlarının, hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ve potansiyel ileriyi görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilmektir (Johannessen v.d., 1997, s.99).

Aslında her birey bir vizyona sahiptir fakat vizyonlar gözle görülemezler. Pek çok işletmede de vizyonlar ancak olaylar karşısında açığa çıkarlar, görünürler. İnsanlar ve elbetteki işletmeler vizyonsuz yaşayamazlar. İşletmeler de tıpkı pek çok insan gibi yıllar boyunca vizyonsuz bir yönetim içinde can çekişmişlerdir. Oysaki, hem insanlar, hem de işletmeler geleceğine ışık tutacak, yol gösterecek, kılavuzluk edecek bir vizyon olmaksızın yaşayamayacaklardır. Yaşasalar bile uzun dönemli başarılar elde edemeyeceklerdir. Bu durumda, ya piyasadan silinip gidecekler, ya da sürekli zarar etmek riski ile karşı karşıya kalacaklardır. Açıkça tanımlanmış bir vizyon olmaksızın, işletmeler çevreleri ve taklitçi rakiplerle uğraşma riski ile karşı karşıya gelecekler, güçlükler ve yanlışlıklar içinde sürüklenip gideceklerdir.

Değişime direnç her zaman için işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bir problemdir. Değişime direnç, ancak bir liderin çalışanlarına vizyona olan ihtiyacı göstermesi ile ve bu vizyonu işletmedeki her bireyin anlamasını sağlaması ile aşılabilecektir (Snyder v.d., 1994, s.117).

Gerçek şu ki, eğer bir işletme bir yerlere gitmek istiyor ve ulaşmak istediği yeri bilmek istiyorsa mutlaka bir vizyona ihtiyaç duyacaktır. Bu ihtiyaç, çalışanların sadece kendine söyleneni yaptıkları ve işletmenin nereye gideceğinin kendilerine

nadiren sorulduğu otokratik organizasyonlarda daha az görülmektedir. Fakat, işletmeyi geleceğe götürecek emirleri verirken bile, otokratik ihtiyaçların tasarlanmasında vizyona ihtiyaç duyulacaktır.

Lucas'a göre (1998, s.24), işletmeler aşağıda belirtilen kritik öneme sahip birkaç nedenden ötürü vizyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlar:

1) Vizyon, İnsanlara Klavuzluk Etmekte, Onlara Yol Göstermektedir; yıldızların gemilerdeki denizcilere yol gösterdiği gibi, vizyon da işletmenin bir noktadan diğerine gitmesinde liderlik etmektedir. Vizyon, aynı zamanda çeşitli amaçlar ve önceliklere işaret ederek, insanları parçalanmaktan, çeşitli işlere blnmekten de kurtarmaktadır.

2) Vizyon, İnsanlara Birşeyler Hatırlatmaktadır: Bir vizyon, insanlara ve işletmelere yıllar boyunca yapılan hataları göstererek, bunların nedenlerini anlayabilmelerini sağlamaktadır. Böylece, onların ileride yapacağı işlerde aynı hatalara düşmelerini önlemektedir.

3) Vizyon İnsanlara İlham Vermektedir: Düzenli bir yaşama sahip olan insanlar bile, sadece işin kendisi ile teşvik olmamaktadırlar. Onlar, daha çok işin amacı, sonucu ve içerdiği hedef ve önceliklerin üstünlükleri ile teşvik olmaktadır. Güçlü bir vizyon da, insanlara tüm bu imkanları sağlayarak onlara ilham vermektedir.

4) Vizyon, İnsanları Kontrol Etmektedir: Çılgınca şeyler yapıldığında, işle ilgisi olmayan konular merak edilmeye başlandığında veya işin ana gereklerinde yetersizleşildiği anlarda, bir vizyon bildirisi insanların bu gibi şeylerden bir an önce koparak gerçeğe dönmelerine imkan vermektedir.

5) Vizyon, İnsanlara Serbestlik, Bağımsızlık Hissi Vermektedir:
Çalışanlarının kim olduklarını veya ne olmayı istediklerini bilmediği durumlarda, ileriye bakan ve yüksek performansa sahip bir işletme olmak oldukça zordur. Geçmişte yaşanan olaylar ne kadar acımasız ve katı olursa olsun, işletmedekiler hep bir ağızdan “bunlar geçmişte her zaman yaptığımız hatalar” diyebilmelidir. Yaşanan, canlı bir vizyon insanları bu çamura batmaktan kurtararak, yeni bir geleceğe kapılar açacaktır. Bu da çalışanların bir serbestlik, bağımsızlık hissi duymalarına neden olacaktır. Hata yapmaktan korkmayan çalışanlar, işlerini yaparken daha büyük bir serbestlik hissedeceklerdir.

5.1.3. Vizyonun Lider/Yöneticilere ve İşletmelere Sağladığı Faydalar

Vizyon sahibi olmanın hem işletmelere, hem de lider/yöneticilere birtakım faydaları vardır. Vizyonun lider/yöneticiler ve işletmelere sağladığı faydaların bazıları özetle şunlardır (Quigley, 1994, ss.44-45):

1) Liderin vizyonu, örgütsel enerjinin kaynağıdır. Bu enerjinin diğer çalışanlara aktarılması sureti ile de üstün performansa ulaşılmaktadır. Bu konuda, Harvard Business School Profesörlerinden John Kotter ve James Heskett tarafından yapılan araştırma sonucunda şunlar bulunmuştur:

- Vizyon sahibi işletmelerin gelirleri, diğerlerinden 4 kez daha hızlı artmaktadır.
- İş yaratma kapasitesi 7 kez daha yüksektir.
- Hisse senedi fiyatları 12 kez daha hızlıdır.
- Kar artışı yüzde 750 daha yüksektir.

Performans, vizyonu izlemektedir. Vizyon olmaksızın, belki işletme karlı olabilecek, fakat işletmenin rekabet gücü önemli ölçüde zarara uğrayacaktır.

2) Değerleri, işletmelerin çalışanlarından yapmalarını istedikleri klavuzlar olarak tanımlayabiliriz. Bir işletme kurum haline gelirse ve böylece kendi içinde bir toplum olursa, bir değerler veya inançlar dizisi gereklilik haline gelecektir. Bir vizyon, işletmedeki tüm çalışanlara birtakım değerlere sahip olma imkanı vermektedir.

Değerler, temel motivasyon araçlarıdır. Kar ise ödüdür. Liderler, işletmelerinin başarısını sağlama yolunda değerler ve karın her ikisi ile de ilgilenmelidirler. Hiçbiri tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Kısaca söylemek gerekirse, bir işletmenin vizyonu, onun kar amaçları kadar açık ve anlaşılır olmalıdır. Kar tek başına çalışanları motive etmek için yeterli değildir.

3) Vizyon ve değer sahibi işletmeler, çalışanlarına kişisel gelişme, ortak bir gelir ve karın artması konusunda güçlü fırsatlar vermektedir. Buna ek olarak, çalışanlar sorumluluklarının ve ücretlerinin artması ve çalıştıkları işletmenin hisselerine sahip olabileme şansını yakalayabilmektedirler. İşte, hem işletme, hem de çalışanların zenginliklerinin artmasının kombinasyonu, ortak kültürle nüfuz eden davranışlar kazanılmasını sağlayacaktır. Bu da ancak vizyona sahip olmakla gerçekleştirilebilecektir.

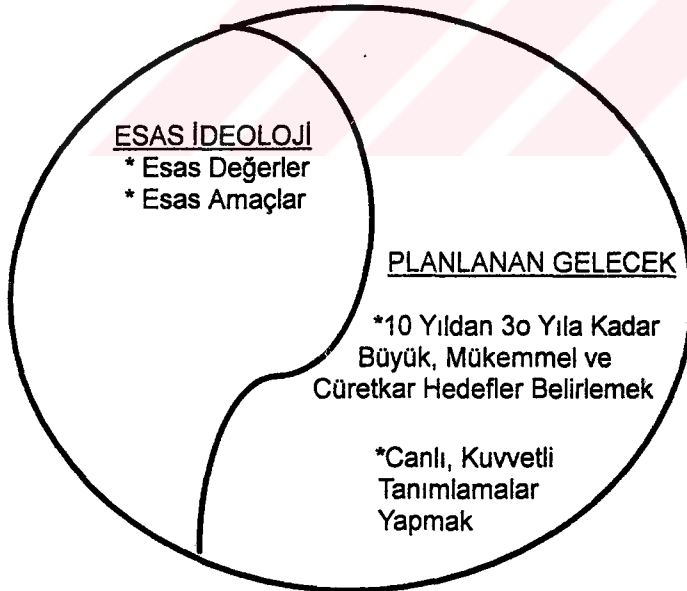
İyi tanımlanmış ve motive edici bir vizyona sahip olup, bu değerlerin (örneğin; müşteri hizmetleri, yüksek kalite v.b. şeklinde) hissedildiği işletmelerde çalışanlar, işlerinden daha fazla zevk alacaklardır. Yaptıkları işe karşı daha çok saygı duyacaklardır. Pek çok insanın zannettiği gibi, kar ve kar amaçları pek çok çalışan için çok da önemli motive edici unsurlar değildir. Genellikle onlar, karı kendilerinin çok çalışması sonucunda ve bu kazancı işverene feda ettikleri, sonuçta da hissedarlara dağıttıkları hissine kapılmaktadırlar. Ancak ve ancak vizyon ile birleşen bir kar anlayışı onlar için motive edici olabilmektedir.

5.1.4. Vizyonun Temel Unsurları

İyi bir şekilde tasarlanmış bir vizyonun nelerden meydana geldiğine bir göz atmakta fayda görülmektedir. İyi bir vizyon temelde iki kısımdan oluşmaktadır (Collins ve Porras, 1996, s.66):

1) Esas İdeolojiler (Core Ideologies): Esas ideolojiler, işletmenin neyi temsil ettiği ve niçin var olduğunu tanımlamaktadır. Esas ideolojiler de, esas değerler (Core Values) ve esas amaçlardan (Core Purposes) oluşmaktadır.

2) Planlanan Gelecek (Envisioned Future): İşletmenin başarmak istediği konulardan oluşan yüksek bir hedefdir. Planlanan gelecek, 10 yıldan 30 yıla kadar büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler (BMCH) belirlemek (10 to 30 year BHAG-Big, Hairy, Audacious Goals) ve canlı, kuvvetli tanımlamalar (Vivid Descriptions) yapmaktan oluşmaktadır.



Şekil 5.1 : Bir Vizyonun Temel Unsurları

Kaynak : James C. COLLINS ve Jerry I. PORRAS (1996), "Building Your Company's Vision, *Harvard Business Review*, September-October, s.67.

Esas ideolojiler, işletmenin sürekli kimliği olarak tanımlanabilir. Gerçekte, vizyon sahibi işletmelerin sürekliliği de sahip oldukları bu esas ideolojilerinden gelmektedir. Hewlett Packard'ın esas ideolojisi- ki bu işletmenin kuruluşundan 50 yıl sonrasına kadar ona klavuzluk etmiştir- bireye derin saygı, kalite ve güveni sağlamaya kendini adama, topluma karşı olan sorumluluklarına bağlı olma ve insanlığın ilerlemesi ve zenginleşmesi için teknik katkıda bulunma olarak belirlenmiştir. İşletmenin kurucuları şunu anlamışlardır; kim olduğunu bilmek, nereye gideceğini bilmekten daha önemlidir. Çünkü, gideceğin yön, dünyada değişiklikler oldukça değişecektir. Zaman içinde liderler ölebilir, ürünlerin modası geçebilir, pazarlar değişebilir, yeni teknolojiler ortaya çıkabilir, yöneticilerin alışkanlıkları değişebilir. Fakat, büyük bir işletmeye klavuzluk eden ve onun esin kaynağı olan esas ideolojileri sürekli, sürecektir (Collins ve Porras, 1996, s.66).

Esas ideolojileri, işletmenin esas yetenekleri ile karıştırmamak gerekmektedir. İşletmenin esas yetenekleri işletmenin ne gibi konularda iyi olduğunu, yeteneklerinin neler olduğunu gösteren stratejik bir kavramdır. Oysaki, esas ideolojiler işletmenin neden var olduğunu ve neyi temsil ettiğini içermektedir. İşletmenin esas yetenekleri yıllar geçtikçe değişebilecektir. Ancak esas ideolojiler uzun yıllar değişmeyecektir. Etkili bir vizyon, işletmenin esas ideolojilerini oluşturmalıdır. Bu da, işletmenin esas değerleri ve esas amaçlarının belirlenmesi olmak üzere iki unsuru içermektedir. Esas değerler, bir işletmenin asli ve sürekli görüşleridir, inançlarıdır. Onlar işletmeye klavuzluk eden ilkelerdir. Ancak, esas değerlerin herkesçe kabul edilebilecek bir formu olduğunu söylemek de mümkün değildir (Collins ve Porras, 1996, ss.67-73).

Kağıt endüstrisinde birleşen Alman ve İsveçliler zaman ve enerjilerinin büyük bir kısmını vizyonun bu unsuru üzerinde çalışmaya harcamışlar ve farketmişlerdir ki, vizyonlarını gerçekleştirmek için, bu vizyonu destekleyecek değerlere de sahip olmak zorundadırlar. Örneğin; onlar, gelecekteki organizasyonlarını daha düz, daha yalın ve daha ademi merkezîyetçi yapmaları

gerektiğini planlamışlardır. Onların şimdiye kadarki pek çok değerleri ise, hiyerarşi ve otoriteyi, emir-komuta zincirini desteklemekteydi. Bunun da ötesinde, Almanlar İsveçlilerden personel güçlendirme (Empowerment) ve yetki devri gibi farklı değerlere sahiptiler. Bu değerler, her iki kültürü birleştirmek için üst yöneticilerin yeni bir değerler sistemi yaratmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Şu da açıktır ki, eğer güç ve karar verme aşağı düzeylere aktarılırsa, yöneticilerin değerleri de değişmek zorundadır (Thornberry, 1997, s.30).

Eğer, bir işletme vizyonunu gerçekleştirmek istiyorsa, değerler son derece önemlidir. General Electric'ten Jack Welch, her zaman riskleri göze almak gerektiğine inanıyordu. Welch'in bu hareketi işletmeye gerçek ve sembolik bir mesaj yollayarak, işletmede riskleri göze alabilen bir kültür yaratmayı sağlamıştır. Welch'in yarattığı GE'nin yeni vizyonu hızlı, esnek ve fırsatlara odaklanabilen bir vizyondur. Ancak, bu vizyon işletmedekilerin onu destekleyen değerlere sahip olmaları ve bu değerleri yaşatmaları ile gerçekleşebilecekti (Thornberry, 1997, s.30).

İşletmeler genel olarak birkaç esas değere sahip olma eğilimindedirler. Genellikle de bu sayı 3 ila 5 arasındadır. Vizyon sahibi işletmelerin de hiçbiri 5'ten fazla değere sahip değildir. Eğer bir işletme 5 ya da 6'dan fazla esas değere sahip ise, esas değerler muhtemelen faaliyet uygulamaları, işletme stratejileri veya kültürel normlarla karıştırılmış demektir. Bu da düzeltilmesi gereken bir durumdur. İşletme bu durumda her bir esas değeri için şu soruyu sormalıdır: "Eğer olaylar değişirse işletmemiz hala esas değerlerine sahip çıkabilecek mi?". Bu soruya işletme dürüstçe evet cevabını veremiyorsa, o zaman işletmenin esas değerlerinde bir hata vardır ve artık bu değerler o işletme için önemini kaybetmiştir. Bir işletme, kendine esas olan değerleri pazardaki değişikliklere cevap verecek şekilde değiştirmemeli; daha çok eğer gerekli ise, pazarını değiştirmeli, fakat esas değerlerine sadık kalmalıdır (Collins ve Porras, 1996, s.67).

Esas ideolojinin ikinci kısmı olan esas amaçların belirlenmesi ise, işletmenin varoluş nedenini açıklamaktadır. Etkili bir amaç, insanların işletmedeki işlerini yapmaları için idealist bir motivasyonu yansıtmaktadır. Amaçlar, özel hedefler veya işletme stratejileri ile karıştırılmamalıdır. Buna rağmen amaç, hedefler veya strateji başarılmaksızın gerçekleştirilemez. Amaç, ufukta klavuzluk eden bir yıldız gibidir- ebediyen takip edilir fakat asla ona ulaşılamaz. Amaç, hiçbir zaman tam olarak gerçekleştirilemez (Collins ve Porras, 1996, s.69). Bunun anlamı, işletme için değişim ve gelişmenin asla sona ermeyeceğidir.

Aşağıda bazı büyük işletmelerin esas değerlerinden ve esas amaçlarından örnekler verilmiştir. Bunlar:

Tablo 5.1 : Bazı Büyük İşletmelerin Esas Amaçları

3M: Çözülmemiş problemleri yenilikçi olarak çözmek.
CARGILL: Tüm dünyada yaşama şartlarını iyileştirmek.
HEWLETT-PACKARD: İnsanlığın ilerlemesi ve zenginleşmesi için teknik katkıda bulunmak.
MARY KAY COSMETICS: Kadınlara sınırsız fırsatlar verebilmek.
McKINSEY&COMPANY: İşletmelere ve hükümetlere daha başarılı olmalarında yardımcı olmak.
MERCK: İnsan hayatını korumak ve iyileştirmek.
NIKE: Rekabet, kazanma ve rakipleri ezme duygusunu tecrübe etmek.
SONY: Halkın faydalanması için teknolojiyi iletme ve uygulamanın sevincini yaşamak.
WALT DISNEY: İnsanları mutlu etmek.

Kaynak : James C. COLLINS ve Jerry I. PORRAS (1996), "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, September-October, s.69.

Amaç, işletmelerin varolmasının temel nedenidir. Günümüzde yöneticilerin pekçoğu işletmelerinin amacının kar etmek ve hissedarları için onun değerini artırmak olduğunu söylemişlerdir. Fakat, aslında bu amaç değildir. Belki bu hedef

Tablo 5.2 : Bazı Büyük İşletmelerin Esas Değerleri

<p>MERCK</p> <ul style="list-style-type: none">* Ortak sosyal sorumluluklar.* İşletmenin durumu ne olursa olsun kesin mükemmellik.* Bilime dayalı yenilik.* Namusluluk ve dürüstlük.* Kar, fakat insanlığın yararlandığı bir işten kar elde etmek.
<p>NORDSTORM</p> <ul style="list-style-type: none">* Herşeyden çok müşteriye hizmet.* Çok çalışma ve bireysel verimlilik.* Elindeki ile yetinmemek, daha fazlasını elde etmeye çalışmak.* Mükemmel bir ürüne sahip olmak; özel birşeylerin parçası olmak.
<p>PHILIP MORRIS</p> <ul style="list-style-type: none">* Seçme özgürlüğü vermek.* En iyi savaşın kazanma-kaybetme kavgası olduğunu benimsetmek.* Bireyleri kişisel teşebbüse cesaretlendirmek.* Yeteneklere dayalı fırsatlar vermek; hiçkimseyi herhangi bir özel şeye göre yetkilendirmemek.* Çok çalışmak ve sürekli kendi kendini geliştirmek.
<p>SONY</p> <ul style="list-style-type: none">* Japon kültürünü ve ulusal durumunu yüceltmek.* Öncü olmak-diğerlerinin takipçisi olmamak, imkansız görüneni yapmak.* Bireysel yetenek ve yaratıcılığı teşvik etmek, cesaretlendirmek.
<p>WALT DISNEY</p> <ul style="list-style-type: none">* Ahlaklı olmak.* "Haysiyetli Amerikan değerlerini" geliştirmek ve duyurmak.* Yaratıcılık, düşünme ve hayal etmek.* Tutarlılık ve detaylara fanatik bir ilgi göstermek.* Disney büyüsunün muhafaza ve kontrol edilmesini sağlamak.

Kaynak : James C. COLLINS ve Jerry I. PORRAS (1996), "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September-October, s.68.

ya da misyon olabilir. Amaç, bir işletmenin pazarda yerine getirmek zorunda olduğu ihtiyaçlar olabilir ki bunlar da işletmenin mal veya hizmetleridir. Collins ve

Porras'a göre bir işletmenin amacını anlamanın en iyi yolu şu soruyu sormaktır: "Eğer işletmemiz gelecekte ortadan kalkarsa dünya ne kaybeder?". Amaç, uzun dönemli olmalıdır ve işin gerçekleştiği endüstriyi tanımlamaya yardımcı olmalıdır. Otomobil üreticileri gerçekte araba işinde değildirler. Onların amacı ulaşımı sağlamaktır (Thornberry, 1997, s.29).

Planlanan gelecek ise, vizyon iskeletinin ikinci kısmını oluşturmaktadır ve daha önce de belirtildiği üzere iki kısımdan oluşmaktadır (Collins ve Porras, 1996, s.73):

1) 10 yıldan 30 yıla kadar büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler (BMCH) belirlemek.

2) Hedefleri başarmada canlı, kuvvetli tanımlamalar yapmak.

İşletmeler, farklı düzeylerde fakat aynı anda faaliyette bulunan büyük, mükemmel ve cüretkar hedeflere (BMCH) sahip olmalarına rağmen, vizyon düzeyli bir BMCH'nin başarılması 10 yıldan 30 yıla kadar bir gayret istemektedir (Collins ve Porras, 1996, s.73). Gelecekteki mükemmel hedefleri belirlemek, içinde bulunulan çevre ve yeteneklerin daha da ötesini düşünmeyi gerektirmektedir. Gerçekte, bu hedeflere zorlayan güçleri keşfetmek, bir yönetim takımının stratejik ya da taktiksel düşüncesinden çok, vizyoner düşünmesini gerektirmektedir.

Misyon-bu konuya bir sonraki bölümde değinilecektir- amaç değildir fakat genellikle onunla benzer anlamda kullanılmaktadır. Misyon, zamanla sınırlıdır ve o genellikle niceliksel ya da niteliksel hedeflerin bir çeşidi olarak görülmektedir. General Electric'den Welch, GE'in tüm pazarlarda 1. ya da 2. olmasını istiyordu. Bu misyon, pazar payı veya satış hacmi gibi rakamlarla ölçülebilecektir (Thornberry, 1997, s.30).

Collins ve Porras misyonu “Büyük, Mükemmel ve Cüretkar Hedefler-BMCH” olarak tanımlamışlardır. Onların gerçekte söyledikleri, misyonun organizasyonu yükseklere çıkardığı, büyüttüğü fakat işletmenin bu amaçlara ulaşırken saldırgan bir uğraş içine girerek başarılı olmak istemesinin de mümkün olabileceğidir-bir numara olmak, dünya klasında olmak v.b. Bu çok yüksek amaçları gerçekleştirmede ciddi olan işletmeler, onların başarılarını saptamalarını sağlayacak ölçütler geliştirmektedirler. Misyonlar, zaman sınırlı olduğundan, işletmeyi bu misyonu belirli bir zaman süreci içerisinde gerçekleştirmeye zorlamaktadırlar. Bazı misyonlar hiçbir zaman başarılamayacak olmalarına rağmen, gene de her zaman onun için çaba sarfedilmektedir. Toyota'nın sıfır hatalı otomobiller üretme misyonu gibi (Thornberry, 1997, s.30). Misyonlar, vizyonu gerçekleştirmek için önemli olaylar ve dönüm noktalarıdır.

Vizyon sahibi işletmeler çok yüksek, cüretkar hedefleri başarmada dikkate değer bir yetenek göstermektedirler. Onların bu başarısı, işletmenin güçlü olan yönlerine odaklanmaları ile de sağlanmaktadır.

Vizyon düzeyli BMCH'ye ek olarak, planlanan gelecek kuvvetli tanımlamalara da ihtiyaç duyacaktır- ki bunlar BMCH'in başarılması için canlı, çarpıcı, cazip, özel tanımlamalardır. Bu canlı tanımlama veya tasvirlerin yapılması, 10-30 yıla kadar geleceğin resmedilmesi için de gereklidir (Collins ve Porras, 1996, s.74).

Geleceğe ilişkin olarak canlı, kuvvetli tanımlamalar yapmak, vizyon kavramının en kritik unsurudur. Gelecekte işletmenin nasıl olacağı ve nasıl faaliyette bulunacağına ilişkin olarak amaç, değerler ve misyonun bir bütün halinde tasvirinin yapılmasıdır. Gelecekte işletme ne olmak istiyor, şimdiki pazar durumu nedir, işletmenin finansal sağlığı nasıl, rakiplerinin durumu nedir v.b. Bu strateji değildir. Strateji, stratejik amaç ve hedefleri karşılamadaki plan ve faaliyetlerdir; örgüt misyonunun başarılmasıdır. Strateji katıdır, geleceğin tasviri

ise, narin, ince bir konudur (Thornberry, 1997, s.30). Bu bir rüyadır ve bireylerin rüyaları da hep geleceğe ilişkindir. İşte işletmelerin rüyaları da tıpkı insanların rüyalarına benzetilebilir.

Aşağıda tüm bu anlatılanlar ışığında, SONY işletmesinin 1950'lerdeki esas ideolojileri ve planlanan geleceğinin ne olduğuna dair bir tablo verilmiştir.

Tablo 5.3 : SONY İşletmesinin Esas İdeolojileri ve Planlanan Geleceği

ESAS İDEOLOJİ (CORE IDEOLOGY)	PLANLANAN GELECEK (ENVISIONED FUTURE)
<p>Esas Değerler (Core Values)</p> <p>*Japon kültürünü ve ulusal durumunu yüceltmek. *Öncü olmak - diğerlerinin takipçisi olmamak, imkansız görüneni yapmak. *Bireysel yetenek ve yaratıcılığı teşvik etmek, cesaretlendirmek.</p>	<p>Büyük, Mükemmel ve Cüretkar Hedefler- BMCH (Big, Hairy and Audacious Goals)</p> <p>*Japon ürünlerinin düşük kalite imajını tüm dünyada değiştirmek için işletmenin daha iyi tanınmasını sağlamak.</p>
<p>Esas Amaçlar (Core Purposes)</p> <p>*Yenilik sevincini tamamiyle yaşamak ve halkın yararlanması için teknolojiyi ilerletmek ve uygulamanın mutluluğunu duymak.</p>	<p>Kuvvetli Tanımlamalar veya Tasvirler (Vivid Descriptions)</p> <p>*Dünyanın dört bir yanına yayılacak ürünler yaratmak...Biz U.S. pazarına giren ve direkt olarak dağıtımda bulunan ilk Japon işletmesiyiz... Bizler, U.S. işletmelerinin başarısız oldukları yeniliği başaracağız...Şimdiden 50 yıl sonra bizim markalarımız dünyadaki diğerleri gibi iyi bilinecek...ve biz herhangi bir yerdeki rakip yenilikçi işletmelerinki kadar yenilikçi ve kaliteli olacağız... "Japon malı" nın anlamı mükemmel olacak; eskisi gibi görünüşte iyi olan fakat aslında kalitesiz ürünlere sahip imajı yıkılacaktır.</p>

Kaynak : James C. COLLINS ve Jerry I. PORRAS (1996), "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September-October, s.76.

Gerçekten de Japonlar bugün bunu başarmış olmanın gurur ve sevincini yaşamaktadırlar. Bu da, onların uzun dönemli bir vizyona sahip olmaları ile mümkün olabilmıştır. Collins ve Porras (Thornberry, 1997, s.29), vizyonun en açık en hatırd tutulabilir bölümününse kuvvetli tanımlamalar olduğuna karar vermişlerdir.

5.1.5. Dürüstlük ve Vizyonun Liderlik Açısından Önemi

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, yöneticiler işleri yönetmektedirler, liderler ise insanları. Liderlerin görevi bir vizyon geliştirmek ve kişileri bu vizyonu gerçekleştirmeye çekmektir. Doğruluk olmaksızın bir lider başkalarını motive etme ve vizyonunu gerçekleştirme yolunda başarılı olamayacaktır. Çünkü, insanlar her zaman kendilerine doğru, dürüst ve adaletli davranılması ihtiyacını duymaktadırlar. Onlar, dürüst liderler tarafından yönlendirilmek istemektedirler. Günümüz şartları dikkate alındığında, dürüst liderlere insanların daha çok ihtiyaç duyduğu açıktır.

Günümüzde en iyi liderler, aynı zamanda doğru ve dürüst olanlardır. Fakat, bu dürüstlük geniş kapsamlı olmalıdır. Yani, lider yaptığı tüm işlerde dürüst olmalıdır. Lider, diğerleri ile ilişkilerinde de dürüst olmalıdır. Lider, doğru ve yanlışlar konusunda da dürüst ve adaletli olmalıdır. Bu dürüstlük, aynı zamanda liderin ahlaki davranışlarına kadar genişletilebilmelidir. Kelimenin en geniş anlamı ile, bu liderler tüm sözlerinde ve fikirlerinde dürüst olmalıdırlar. Bunu da gerçekleri görerek sağlayabileceklerdir.

Eğer liderin davranışları ile değerleri birbirine uygun ise insanlar ona güveneceklerdir. Davranış ve değerleri birbirine uymayan liderler stres içinde olacaklardır. Bu da onları morali bozuk ve üzüntülü hale getirecek, böyle bir lider de çalışanlar için motive edici olamayacaktır. Bu nedenle, liderler en başta

kendisine karşı dürüst olmalı ve davranışları ile değerlerinin birbirine uygun olduğunu hissetmeli ve bunu diğer insanlara da hissettirmelidirler.

İdealist bir vizyon, çalışanları umutlandırmaktadır; ancak liderlerin davranışları vizyon ile uyum içinde değilse, bu umutlar çabuk yok olacaktır. Birçok lider, vizyonu birtakım moda sözcüklerden, boş laflardan oluşan bir slogan gibi görmektedir. Davranışların vizyon ile uyumlu olmasını sağlayacak bağımsız fikirler ve somut programlar ortaya konmadıkça, o boş laflara herkes gülüp geçecektir (Lipton, 1997, s.16). Kültür, ancak ve ancak liderin davranışı mesajına uygun olduğu zaman değiştirilebilecek ve yönlendirilebilecektir. Liderin davranışları vizyonuna ters düştüğü zaman, diğer insanlar bunu hemen algılayacak ve kendilerini ihanete uğramış hissedeceklerdir. Bu durum, bir lider/yöneticinin güvenilirliğini büyük ölçüde zedeleyecektir.

Dürüst liderler, diğerleri tarafından güvenilen kişilerdir. İnsanlar, liderlerinin söylediği şeyi yaptığını bilmeye ve ona güvenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Eğer lider, örneğin bir aleti tamir etmeyi sürekli erteliyorsa ve bu durum da çalışanlarının sağlıklarını zarara sokuyorsa, çalışanların onun dürüstlüğüne olan güveni azalacak ve ona olan saygılarını kaybedeceklerdir (Carbone, 1996, s.28). Belki de, hayal kırıklığı kızgınlığa, öfkeye dönüşecektir. Çalışanlar bu kızgınlıklarını, çeşitli kırıcı yollardan anlatabileceklerdir. Güven yaratma yeteneği, her liderin başarısının ve vizyonunu gerçekleştirmesinin temel unsurudur ve tutarlı bir ortamda çalışan kişiler, motivasyonu yüksek ve güvenilir insanlar olacaktır.

Dürüst liderler, insanlara gerçeği söylerler ve onlardan da gerçeği söylemelerini beklerler. İnsanlar, davranışlarını önceden kestirebilecekleri ve hatta kendi fikirleri uyuşmasa bile güvenebilecekleri bir lider ile çalışmak isterler. İnsanlar, liderlerinin kendilerine verdikleri mesajların tutarlı olmasını isterler. Dürüst liderler, gerçek kendilerini üzse de onu kabul ederler (Carbone, 1996, s.29).

Görme gücü (vizyon) da liderlik açısından çok önemlidir. Görme gücünün önemi, işletmelerde yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Ancak, görüşlerin geçerli olduğu süreler sınırlıdır. Bugün varolan koşullar içinde doğru olan bir görüş, sonsuza dek aynı niteliği taşıyamamaktadır.

Değişim karşısında vizyona dayalı liderlik konusunda, çok güncel ve güzel bir örnek, Palaroid Şirketi'ni kurmuş olan Edwin H. Land'in durumudur. Land, bilindiği gibi, anında kendiliğinden banyo olan fotoğraf filmi konusundaki görüşü ile çok başarılı olmuştur. Ancak Land, bunu anında banyo olan sinema filmi sistemi şeklindeki "Polavision" projesiyle devam ettirmek isteyince 250 milyon dolar yitirmiştir. Çünkü, video kaydedici aygıtlar, evde izlenen 8 milimetrelik film piyasasını ortadan kaldırmıştır (Tekstil İşveren, 1993, s.39).

Görüldüğü gibi, dürüstlük ve görme gücü liderlik ve dolayısıyla işletmenin başarısı açısından çok önemlidir. Bir lider, hem ileriye görme gücüne, hem riskleri göze alabilme cesaretine, hem de dürüstlük özelliğine sahip ise ilerideki başarılarına imza atabilecektir.

5.2. MİSYON KAVRAMI

Misyon, kelime anlamı olarak bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından ise misyon; örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırdetmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır (Fidan, 1996, s.113).

Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir (Vaill,1990,s.19). Her işletme yazılı olsun veya olmasın, bir felsefe veya misyona sahiptir. İşletmenin her türlü faaliyetlerinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren bu felsefe ve misyon, işletme sahip ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşmaktadır. Özellikle misyon, herhangi bir örgütün

en önemli varoluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çevreyi oluşturmaktadır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan işletmeleri birbirinden ayırdetmeye yarayan ve işletmenin kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır. Bu açıdan, işletmenin amaçlarına hakim bir mevkide yer alan misyon, basit bir şekilde: “İşletmemiz nedir ve uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye çalışacaktır?” sorularının cevabının verilmesi ile tanımlanabilmektedir (Dinçer, 1992, s.51).

Misyon, kararların verilmesine dayanak oluşturan bir temeldir. Misyon, her işletme üyesinin başvuracağı ana kaynaktır. Etkili misyonlar, ekiplerin varoluş nedenlerini bilme ihtiyacına cevap vermektedirler. Kimsiniz? Ne yapıyorsunuz? Kim için yapıyorsunuz? Niçin yapıyorsunuz? Sizi özel kılan nedir? (Ekeren, 1997, s.19).

Bir misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır. Bir işletmenin misyonu açık ve özlü olmalı ve onu diğer işletmelerden ayırmalıdır (Dobson ve Starkey, 1998, s.11).

İşletme yönetimi açısından misyon kavramı, “örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması maksadı ile belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırdetmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç” şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgüt misyonunun temel felsefesi; karlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin tabii yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir. Bu yaklaşımla belirlenen bir misyon, örgütün tabanındaki bütün insanlara esin kaynağı olmakta ve bir anlam kazandırmaktadır (Dinçer, 1992, s.62).

Misyona en güzel örneklerden biri Koç Topluluğunun misyonudur: Bu Topluluğun hedef ve ilkeleri doğrultusunda, Koç Topluluğu değerler zincirinin ve

Türk toplumunun uluslararası düzeyde rekabet edebilirliğini ve sürekli gelişimini sağlamak amacı ile, liderlik, yönetim ve diğer uzmanlık alanlarında inceleme, danışmanlık, eğitim, araştırma hizmeti vererek, iş yönetiminde mükemmelliği birlikte yakalamak; eğitim sistemine katkıda bulunmaktır (İpbüken, 1997, s.17).

Beksa'nın misyonu ise (Tahiroğlu, 1997, s.12): Müşterilerini iş ortağı olarak gören, üstün performanslı ürünler sunan, güvenilir, sürekli gelişen, kaynaklarını verimli kullanarak karlı ve rekabetçi konumunu sürekli koruyabilen, iyi bir çalışma ortamında, yeteneklerin geliştirildiği, katılımın ve takım çalışmasının özendirildiği, çalışanlarına değer veren, iyi işleyen ve açık bir şirket olarak algılanmaktadır.

Dışbank'ın misyonu ise Tablo 5.4'de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 5.4 : Dışbank'ın Misyonu

DIŞBANK'IN MİSYONU
*Müşterilerine artı değer yaratmada lider olmak.
*Yenilik ve yaratıcılıkta lider olmak.
*Sektördeki en iyi personelin çalışmak istediği banka olmak; en karlı banka olmak.
*Dengeli ve sağlam büyümek.
*Kalıcı rekabet üstünlükleri sağlamak.
*Yerel ve uluslararası piyasalarda güvenilen bir banka olmak.
*Teknolojik altyapıyı etkin ve verimli kullanmak.
*Yerel gücünü bölgesel etkinliğe dönüştürmek.

Kaynak : Ebru YILDIRIM (1998), "Dışbank 34. Yılı Kutluyor", Human Resources, Şubat, s.21.

Aşağıda da bazı büyük işletmelerin misyonlarına örnekler verilmiştir.

Tablo 5.5 : Bazı Büyük İşletmelerin Misyonları

BAZI BÜYÜK İŞLETMELERİN MİSYONLARI
FORD Kalitede Dünya Klası (World Class Quality)
XEROX Müşterinin Tam Tatmini (Total Customer Satisfaction)
IBM Pazarın Yönlendirdiği Kalite (Market Driven Quality)
BOEING Toplam Kaliteye Bağlılık (Total Quality Commitment)
COCA COLA Sürekli Mükemmellik Arayışı (Constant Pursuit of Excellence)
RICOH Pazar İçeri (Market In)
TELECOM Önce Müşteri (Putting Customers First)
SAS Gerçeklik Anları (Moments of Truth)

Kaynak : İbrahim KAVRAKOĞLU (1990), "Toplam Kalitenin Temelleri", Önce Kalite, s.37.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, örgüt misyonunun özellikleri şunlardır (Dinçer, 1992, ss.63-64):

- 1) Misyon, uzun dönemli bir amaçtır.
- 2) Misyon hiçbir zaman için ortadan kalkmaz ve ona ulaşamaz. Bu nedenle, insanları daha iyiye ve daha üstün başarılarla yöneltir.
- 3) Misyon, paylaşılan ortak değerler ve inançlardır.
- 4) Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir.
- 5) Misyon, işletmenin içine değil, dışına yöneliktir.
- 6) Misyon, örgüte özgüdür ve özeldir.

Misyonlar, işletmede çalışanları ortak bir amaçla birleştirmek ve rakipler arasından işletmeyi ayırt etmek için etkili olmaktadır. Misyon, her işletmeyi

“İşletmemiz nedir?” ve “İşletmemiz ne olmalıdır?” sorularını cevaplandırmaya zorlamaktadır. Eğer, bir işletme kendisini geleceğe yönlendiremiyor ve misyonunu netleştiremiyorsa, faaliyetlerinin her birisi, birbirinden bağımsızlaşmaktadır. İşletmeler, toplumun değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yüklemektedir. Misyonu belirlemenin önemli bir kısmı ise, işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamaların temel unsurunu oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır (Fidan, 1996, s.114). Bu da onların gelecekte yapacağı işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.

5.3. VİZYON VE MİSYON KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Vizyon, kuruluşlardaki insanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli olamamaktadır. İnsanların, amacı ya da misyonu anlamaları gerekmektedir. Misyon, “varoluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir” ve “niçin?” sorusuna yanıt vermektedir. En güçlü misyonlar, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetlere göre değil, müşterilerin bakış açısına göre hazırlanmış olanlardır. Disney amacını, “milyonları mutlu etmek için hayal gücümüzü kullanmak” olarak dile getirmektedir. Merck ise, eczacılık alanında araştırma yapmakta ve ilaç üretmektedir. Ancak amacı, “insan yaşamını korumak ve yaşam kalitesini artırmak” tır (Stoner, 1997, s.14).

Bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilmektedir. Ancak, vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer kavramlar değildir. Vizyon, gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken, misyon şu andaki durumu anlatmaktadır. İşletmelerin, çalışanların standartlarını yükseltme olan misyonları

geçmişte başarılı olduğu gibi, bugün içinde başarısını sürdürebilecektir. Örgüt kimliği ve tutkusunun açıklanması sonsuzdur. Bir vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bir misyonsa aynı kalabilecek ve örgüt üyeleri bu ortak sonsuz inançtan hala güç alabileceklerdir. Bu nedenle vizyon, işletme amaçları ile daha çok ilişkilidir. Misyonsa, davranış biçimiyle ilgilidir. Amaçların değerli olması nedeniyle vizyon kavramı da değerlidir. Ancak, bir işletmede misyonun belirsizliği, bazen büyük bir liderin gücüne inanarak oluşturulan vizyon kavramından daha fazla etkili olabilmektedir (Yurtseven,1995,ss.64-65).

Vizyon bildirilerinin birçoğu, işletmelerin birlikte çalıştığı grupların beklentilerini ortaya koyan misyonları tanımlamaktadır. Misyon, işletmelerle ilgili grupların sınırlarını olabildiğince geniş tutmalıdır; yalnızca tek bir grubun çıkarına seslenmemelidir. İnsanlarla ilgili olmalıdır.

Vizyon, bir gelecek görüşü yanında, işletmeyi ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan kişilerin hislerini de ifade etmektedir. İşletmenin niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade ifadesi ise "misyon"dur. "Miyon"un insan tarafı ve dünyada misyonlar arasındaki farklılıklar "vizyon" olarak adlandırılacaktır. Öyle ise şöyle söylenebilir: Eğer "misyon" kelimeler ise, "vizyon" bir müziktir (Vaill, 1990, ss.13-15).

Üst yönetimin vizyon ve misyon sahibi olması çok önemlidir. Vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe, yani vizyona ulaşamaz (Aktan, 1998, s.50). Yani, bir işletme ve dolayısıyla da işletmedeki lider/yöneticiler, zaman içerisinde başarılı olabilmek için hem güçlü bir vizyona hem de güçlü bir misyona sahip olmak zorundadırlar.

5.4. VİZYON VE MİSYON BİLDİRİLERİ

Çalışmanın bu alt bölümünde vizyon ve misyon bildirilerinin ne anlam ifade ettikleri ve nasıl hazırlanması gerektiğine değinilecektir.

5.4.1. Vizyon Bildirileri ve Vizyonun Yazılı Hale Getirilmesi

Vizyonların kuruluşların bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlar olduğu daha önceki bölümlerde de ifade edilmişti. Vizyon olmadığında, insanlar yalnızca kısa vadeli amaçlar için bitip tükenmez bir zorlama altında çalıştıkları hissine kapılacaklardır. Kuruluş bir amaca odaklanmadığında, kendisini diğer işletmelerden ayıran bir uzmanlığa sahip olamamaktadır. Vizyon, çalışanların en önemli konulara odaklanmalarını sağlayarak, onları bir sürü verimsiz işler yapmaktan kurtarmaktadır (Lipton, 1997, s.16).

Vizyon, hisler, inançlar, duygular ve tasvirlerle ilgilidir. Bunları kağıda dökmek oldukça zordur. Vizyonlar, etkili bir iletişim sağlayabilen lider kişiler tarafından söylendiğinde zorlayıcı hale gelmektedirler (Clemmer, 1996, s.8). Vizyon, yüksek performansın başlangıcı ve kritik bir odak noktasıdır. Geleceğe ilişkin güçlü tasvirler, kuvvetli istekler ve inatla devam etmeye, pes etmemeye neden olmaktadır. Vizyonu zorunlu kılma ve açıkça anlatma, kişilerdeki istekleri güçlendirmektedir. İşte tüm bu nedenlerle, vizyonun yazılı bir şekilde çalışanlara bildirilmesi gerekmektedir. Bu bildirilerin nasıl olacağına ilişkin açıklamalara ise aşağıda yer verilmiştir.

Vizyonu olan bir çok kuruluş, bunu bir vizyon bildirisi ile dile getirmektedir. Bu bildiri, dört cümleden de oluşabilmektedir, beş sayfadan da. Konuşma dili ile yazılabileceği gibi, içerdiği noktaların alt alta listelenmesi şeklinde de

yazılabilmektedir. Bazı noktalarda çok kesin ve açık, bazı noktalarda belirsiz ve soyut olabilmektedir.

Vizyon bildirisinin nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir formül yoktur. Ancak, bir vizyon bildirisinin iki önemli özelliği vardır (Lipton, 1997, s.16):

Birincisi; yöneticilerin amaçlar, hayaller, mücadeleler ve fikirlerden oluşan şekilsiz bir yığını bir bütün haline getirebilmelerine yardımcı olmaktır. Vizyon bildirisi yaratma süreci sonunda, işletmenin vizyon sözlüğü de ortaya çıkmaktadır.

İkincisi ise; bir anayasa, kaçamaklara olanak tanıyan bir toplumsal belge olma görevi üstlenmesidir.

Bazı işletmelerden vizyon bildirisi örnekleri şunlardır:

Tablo 5.6 : Bazı İşletmelerin Vizyon Bildirileri

ARCO CHEMICAL: Başarıyla ilgili her alanla ilgilenmek (çevre, güvenlik, müşteriler, yenilik v.b.).
FORD MOTOR: İçinde bulunulan zamanı gözünde canlandırmak (çalışanların katılımı işletmenin yaşam felsefesidir).
H&R BLOCK: 3 esas alan seçtik; kaliteli ürünler, mükemmel hizmet ve mantıklı ücretler ve her biri için özel tanımlamalar.

Kaynak : James R. LUCAS (1998), "Anatomy of a Vision Statement", *American Management Association International*, February, s.26.

Ortak bir vizyon bildirisi geliştirmek için çok dūřünmek gerekmektedir. Ama yola çıktıktan sonra olağanüstü bir zaman ve enerji tasarrufu sağlandığı da görülmektedir. Sonuç, yalnızca bir vizyonun paylaşılması değildir. Bu süreç, hem lider/yöneticiyi, hem de sürecin bir parçası olan diğer insanlarla ilişkilerini değiştirmekte, yaşam kalitesini yükseltmektedir.

Pek çok vizyon bildirisi stratejiler, hedefler, amaçlar, değerler, inanışlar, sloganlar v.b.'nin bir karması olarak görülmektedir. Vizyon bildirileri kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdırlar. Bunların bazıları, özellikle de yıllık raporlarda bulunanlar, çok sıkıcı, karmaşık, genel halk tarafından anlaşılmayan ve akılda tutulamayacak derecede olup, açık değerdirler. Tüm bunlara ek olarak, kelimeler tek başlarına mesajı gözümüzde canlandırmaya yetmediğinden, çok nadir olarak uzun dönem için bir anlam ifade etmektedirler. 200'den fazla yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, bunların bazılarının işletmelerinin vizyonları hakkında hiçbir fikirleri olmadığı, bazılarınınınsa vizyon kelimesinin anlamını bilse dahi aralarında fikir birliğinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Thornberry, 1997, s.29). Bu da, etkili bir vizyon sürecinin olmadığı bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. İşletmelerin vizyonu ne açık ve anlaşılır, ne de hatırdan tutulacak şekildedir.

Güçlü bir vizyon bildirisi, işletmelerin esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, müşteriileri ile özel ilişkilerini ve gideceği stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Vizyon bildirilerinden çıkarılan "stratejik durum tahlili" açık bir şekilde, stratejik planlama ve gün be gün yönetim kararlarının uygulanmasında kullanılmaktadır. Bölüm yöneticileri, vizyon bildirimini ilgili olarak çok gayretlidirler. Çünkü, böyle bir vizyon bildirimini, onların yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir (Camillus v.d., 1998, s.22). Vizyon, yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır.

Lipton (1997, s.16)'un önerdiği formül, vizyon bildirilerinde çeşitlemeler yapmaya uygundur:

Vizyon= Misyon+Strateji+Kültür.

Bunun anlamı, etkili ve verimli çalışan kuruluşların vizyonlarının, ya üç mesaj ya da üç ana konu içermekte olduğudur. Bunlar: Misyon ya da amaç, misyonu yerine getirmek için gerekli strateji, misyonu yerine getirmek ve stratejiyi desteklemek için gerekli kültürel etkenler. Ancak biz bu formüle bir kaç değişken daha eklemek sureti ile şu şekilde genişletebiliriz:

Vizyon= Misyon+ Stratejik Amaçlar, Strateji Geliştirme ve Uygun Stratejik Değişiklikler+ Kültür+ Personel Güçlendirme (Empowerment).

Bu faktörlerin hepsi birden bir işletmenin ileride başarılı bir şekilde yönetilmesine yardımcı olacaktır. Aşağıda her bir faktöre ayrı ayrı değinilecektir.

5.4.1.1. Misyon

Misyonun ne olduğu ve özellikleri konusuna çalışmanın misyon kavramı bölümünde değinildiği için burada bir kez daha yer verilmeyecektir. Ancak, anlaşılması gereken nokta, örgüt misyonunun da vizyon bildirisinin vazgeçilmez bir parçası olduğudur. Başka bir ifade ile, vizyon bildirilerinin en can alıcı noktasını misyon oluşturmaktadır. İşletme lider/yöneticileri için de asıl önemli olan bunu fark edebilmeleridir.

5.4.1.2. Vizyon ve Stratejik Amaçlar

Vizyon ve stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Geleceğe yönelik olarak işletmenin

uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedirler. Stratejik amaçlar, genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. Stratejik amaçların özellikleri ise kısaca şunlardır (Dinçer, 1992, s.65):

- 1) Çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli bir amaçtır.
- 2) Örgütün bütününe yön vermekte, çalışanlara rehberlik etmektedir.
- 3) Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarmaktadır.
- 4) Örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturmakta ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırmaktadır.

Misyonu yerine getirmek için, işletmenin beklentilerini ortaya koyan bir strateji olmalıdır. Eğer, işletmenin amacı belirli bir hizmet alanında en iyi olmaksızın, stratejisi, bunun gerçekleşmesini sağlayacak ilkeleri ortaya koymalıdır. Strateji, işletmenin içinde bulunduğu iş alanını, sahip olduğu ya da olmayı planladığı uzmanlık konusunu ve rekabet avantajını tanımlamaktadır. İşletmenin stratejik pozisyonu, rakipleri ile ilişkilerinde hangi konumda olduğunu göstermektedir (Lipton, 1997, s.16).

Zaman içerisinde, çevre şartlarının değişmesi sonucunda, işletmeyi tehdit eden veya ona yeni fırsatlar sunan bazı durumlar ortaya çıkmaktadır. Liderin, bu tehdit ve fırsatları önceden görebilmesi ve sezmesi gerekmektedir. Eğer bu bir tehdit ise, en azından tehditi fark eder etmez gerekli önlemleri alabilecektir. Burada lidere düşen en önemli görev, ilk başta işletmede kilit durumda olan kişileri, daha sonra da çalışanları bu değişime ikna edebilmektir. Vizyon sahibi bir lider/yönetici, işletmenin içinde bulunduğu çevreyi iyi gözlemeli, işletme için uygun gördüğü stratejik değişiklikleri, önceden görebilme ve ikna edebilme gücü ile bu değişikliklerin üstesinden gelebilmelidir.

Rakiplerine kısa bir sürede ve açık bir şekilde karşılık verebilmek için rekabet avantajının oluşturulması gerekmektedir. Nihai kullanıcıların ve müşterilerin arzularına cevap verebilmenin ve yarının endüstrilerini elde tutabilmenin yolu, çok uzun zaman alan yaratıcı stratejilerin ve vizyonların ortaya konmasına bağlıdır. Vizyonun temeli, örgütlerin yalnızca tepki göstermesinden daha çok, yaratıcı olmalarına bağlıdır (El Namaki, 1997, s.84). Bunun yolu da stratejik düşünmeden geçmektedir.

5.4.1.3. Vizyon ve Kültür

Bir vizyon bildirisi, daha çok işletmedeki kültürel yapıyı, kültürel birlik ve bağlılık kavramlarını eşsiz kılmak ve çalışanların motivasyonunu sağlamak üzere düzenlenmektedir. Bu anlamda kullanılacak alternatif kelimeler ise, "değerler", "inançlar", "davranış kuralları", "idealler", ve "hayaller"i içermektedir. Tüm bunlar da, aslında işletmenin nasıl bir ahlaka ve değer yapısına sahip olduğunu göstermektedir. İşte, vizyon bildirileri bu tür kültürel değerleri de içine almaktadır (Maznevski v.d., 1993, s.140).

Bir lider, işletmede geliştirilmiş ve yayılmış olan kültürel davranış ve değerleri de anlamalıdır. Vizyon ve kültür-bir işletmeyi eşsiz kılan değerler- kontrol atında olmalıdır. Kısa bir geçmişi olan genç bir işletmede, bir lider vizyonu kültürü şekillendirmede kullanmalıdır. Uzun bir geçmişi olan işletmelerde, bir vizyon daha çok örgüt kültürünün yerleştirilmesini sağlayacaktır (Dilenschneider, 1992, s.26).

Bir işletmede kültürün değişmesi oldukça yavaş olabilmektedir. Ancak, vizyon bir değişim aracı olarak kullanıldığında değişimin hızı da artacaktır. Değişime ayak uyduramayan işletmelerde ve bu işletmelerin liderlerinde görülen ortak özellik, zamanı iyi kullanamamaları nedeni ile dünyadaki değişimlere ayak uydurmakta gösterdikleri başarısızlıktır. Bu işletme ve kişiler geleceği görmeye

çalışmamaktadırlar. Vizyon sahibi olmadıkları için de, geleceğe hazırlık yapmaları imkansız hale gelmektedir.

Örgüt kültürü konusundaki hemen tüm çalışmalar, başarılı firmaların işleyişlerini, bunların oluşturdukları yönetim felsefesini ve kültürlerini incelemiş, hangi davranışların bu başarıda etkili olduklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bunlar arasında Cem Kozlu'nun Türk firmaları arasında yaptığı bir araştırmada başarılı firmaların birbirlerinden çok farklı, hatta birbirlerine zıt yönetim felsefeleri olduğu görülmektedir. Bu da, örgüt kültürünün firmaya has bir olgu olduğuna işaret etmektedir. Bu araştırmalar, başarılı işletmelerin yönetim felsefelerini ve kültürlerini inceleyerek, ne tür davranışların onları başarıya götürdüğünü ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu tür işletmelerin yönetim biçimleri, yönetim felsefeleri, davranış biçimleri ve kültürleri öğrenilirse, bunlar başka işletmelere de uyarlanabilecektir (Üçok, 1989, s.309).

Örgüt kültürünün birtakım unsurları olduğuna ilişkin görüşler bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı aşağıdakilerdir (Özdevecioğlu, 1995, s.125):

- 1) Çalışanlararası ortak inanç ve fikirler,
- 2) İşletmelerde liderlerin veya kahramanların varlığı,
- 3) Seramoni sayılabilecek birtakım tören ve hareketler,
- 4) İşletmelerde anlatılan öykü, masal ve efsaneler.

Kısaca, örgüt kültürü örgütlerin etkinliğinde rol oynamaktadır. Çünkü o, işletmeye rekabet avantajı sağlamakta, örgüt yapısının çalışma şeklini iyileştirmekte; örgüt menfaatlerini takip etmede çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (Jones, 1995, s.202).

Örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin çok önemli bir rolü vardır. Kurumsal bir lider, bir sosyal grubun rolünü ve misyonunu netleştiren, eylemleri

destekleyen, ideolojileri geliştiren liderdir. Kùltürlerini iyi tanıyacak kadar uzun dönemli işletme üyeliği olan bu liderler, ekonomik ve sosyal yapıya süreklilik kazandırmaktadırlar. Kurumsal liderler, bir değerin yaratıcısı olmaktan çok, egemen ideolojileri somutlaştırmayı üstlenmektedirler.

Örgüt kùltürü, işletmenin yapısı gibi bireylerin davranışlarını yönlendiren bir güçtür. Bu yüzden, herşeyden önce örgütsel kùltür özelliklerinin yeterli olması, sonra da işletme üyelerinin örgüt kùltürü ile uyum sağlaması ve böyle bir uyum ortamının yaratılması gerekmektedir. Örgütün üst düzey lider/yöneticileri öncelikle, o örgütün üyeleri tarafından paylaşılmasını istediği değeri, tutum ve normları belirlemeli, ve örgüt kùltürünün değıştirilmesi gerekiyorsa bu konuda esnekliğe sahip olabilmelidir. Ayrıca, bir örgüt kùltürü geliştirmede toplumun sahip olduğu değeri, inançlar, tutumlar gözardı edilmemeli, toplumun kùltürü ile örgütün kùltürü özdeşleştirilmelidir. Tıpkı Japon işletmelerinde olduğu gibi...İşletmenin lider/yöneticileri için de önemli olan, örgütü oluşturan ve farklı değeriye sahip olan çalışanlarının, bu değeriye uzlaşma yolu ile örgütün yararına kullanabilmesidir. Böylece, bu farklı görüş ve davranışlardan ya uzlaşma yolu ile ya da seçim yolu ile en uygun olanlarının bulunmasıdır. İşletmenin başarıya ulaşmasının yolu budur.

Standart vizyon ve misyon bildirilerinde örgüt kùltürüne ilişkin ögelere rastlanmaktadır. Misyon bildirisinin tek başına etkili olmamasının nedeni de budur. Eğer vizyon bildirisi amaç ile strateji dışında bir şey içermiyorsa, bir yönetim aracı olarak vizyonun değeri azdır. Amaç ve strateji; harekete, politikalara ve işe ilişkin davranış modellerine dönüşmedikçe, performansı artırma görevini yerine getirememektedir. İnsanlar, arzu edilen kùltürü, amacı ve stratejiyi destekleyen değeriye anladığı zaman, kendilerinden ne beklendiğini bilebilmektedirler (Lipton, 1996, s.88).

Kùltür ve vizyon birbirlerine bağlıdır. Bazen kùltürler vizyonu sınırlar, bazen de yanlış bir vizyon çalışanların moralini bozar ve sağlıklı bir örgüt kùltürünü

zayıflatabilir. Kültür ve vizyon birbiri ile uyumlu olduğu zamansa adeta bir by oluşmaktadır. Fakat, maalesef çok nadiren kültür ve vizyonun birbiri ile mükemmelen bir uyum sağladığı görülmektedir (Dilenschneider, 1992, s.29).

5.4.1.4. Vizyon ve Personel Güçlendirme

İşletmenin tüm kademelerinde vizyona ihtiyaç vardır. Bu sorumluluk her bir birim liderininidir. Vizyon, otomatik olarak hiyerarşi kademelerinde aşağıya doğru inmemektedir; hiyerarşinin her bir kademesinde vizyonun, o kademenin lideri tarafından kendisine ve çalışanlarına ne ifade ettiğinin gözden geçirilmesi, gerekli eklemelerin yapılması gerekmektedir. Eğer, st kademelerden gelen vizyon karmaşık ve belirsiz ise, yani açık değilse, o bölüm lideri için vizyonun açığa kavuşturulması ve birim vizyonunun ana misyona odaklaştırılması son derece önemlidir.

İşte bu aşamada, personel güçlendirme (empowerment) yaklaşımına değinilmeden geçilemez. Bu terim öyle bir vizyonu ifade etmektedir ki, alt kademelerde çalışan personelin de, işletmedeki etkilerinin fazlalaşmasını ve bu felsefenin işletmeye adapte edilmesini içermektedir. Edwards Deming tarafından ortaya atılan "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi" de bunun bir uygulaması sayılabilir. Tom Peters'in "Katılımcı Yönetim" uygulamaları da, karar verme otoritesinin mümkün olduğunca işletmenin en alt kademelerine indirilmesini vurgulamıştır (Vaill, 1990, ss.26-27).

Fakat, gerçekte personel güçlendirme ne anlama gelmektedir? İşletmenin alt kademelerinde çalışanların vizyonu içerisinde bu kavram ne ifade etmektedir? İşletmenin hiyerarşisinin çeşitli düzeyleri arasındaki ilişkilerde bu kelime nasıl bir vizyonu ifade etmektedir?

Personel güçlendirme, günümüzde sıkça kullanılan bir kavramdır. Maalesef pek çok kişi bu kelimeyi ifade ettiği gerçek anlamı bilmeden kullanmaktadır. Yönetim literatürü ile ilgili olan bazı kişiler de onu yetki göçerimi olarak anlamaktadırlar. Oysaki, diğer bazı katı yöneticiler, yetkinin göçerilebileceğini ancak sorumluluğun göçerilemeyeceğini ifade etmektedirler. Onlara göre personel güçlendirme, resmi görevlerin işletmenin bir düzeyinden diğerine geçmesidir. Yetki göçerimi personel güçlendirme değildir; fakat personel güçlendirme iyi bir yetki devri gerektirmektedir.

Personel güçlendirmenin anlamı, çalışanlara yapacağı işi seçme hakkı vermek ve bu işi yaparken yaratıcı olmaya ihtiyaç duymalarını sağlamaktır. Bunun anlamı, çalışanların daha önce hiç denenmemiş olsa bile, yeni fikirler denemelerine izin vermektir. Bu, onların cezalandırılma korkusu olmaksızın, mesleklerinde başarısız olma ve çeşitli denemeler yapmalarına izin verme anlamına gelmektedir. Öyle ise, personel güçlendirme anlayışında deneme esastır (Business Horizons, 1994, s.4).

Personel güçlendirme, özellikle işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile karşılıklı güvene ve inanca dayalı olarak, çalışanların kendi faaliyet alanlarında karar vermelerine izin veren bir anlayıştır. Personel güçlendirme kavramında, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi anlayışı vardır. Araştırmalar, personel güçlendirme anlayışının işletmenin genelinde ödül, bilgi ve güç dağıtımını gerçek anlamda uygulayan işletmelerde kullanıldığını göstermektedir. Geleneksel kontrole dayalı yönetim sisteminin, yüksek performansa ulaşmak için kaldırıldığı işletmelerde de bu anlayıştan yararlanılmaktadır. Örneğin; Motorola firmasında bu şekilde güçlendirilen takımlar yeni çalışanların eğitimi, bütçe yöntemi ve geliştirilmesi, rutin bakım ve malzeme tedariki gibi alanlarda bu yetkilerini kullanmaktadırlar (Özgen ve Türk, 1997, ss.77-78).

Personel güçlendirme, sadece işletme içindeki hiyerarşik seviyede değil, daha çok kişisel ilerleme, kendi kendine bilgi edinme, daha fazla güven ve kendi çevresinde daha güçlü bir yetenek kazanma süreci olarak da bilinmektedir. Bu anlayış, kişilerin yaratıcılığını ve enerjisini ortaya çıkarması bakımından da önem arz etmektedir. Ayrıca, iş dünyasında karşılaşılan sorunlarla baş etmede kullanılan düşünme, hissetme, sezme ve algılama olmak üzere dört temel unsuru da içinde taşımaktadır (Özgen ve Türk, 1997, s.79). Bu dört temel unsur, kısaca çalışanların vizyon sahibi olmaları anlamı taşımaktadır. Çünkü, vizyon sahibi olan çalışanlar ileriye daha iyi görebilecek, düşünebilecek, sezebilecek ve algılayabilecek, işlerinde de buna göre kararlar alabileceklerdir. Vaill (1990, ss.26-27) de, personel güçlendirmeyi önemli bir vizyon olarak görmektedir.

Personel güçlendirme, liderin izleyicilerinin hedefleri yerine getirmede ve vizyonu gerçekleştirmede kendilerinin birer araç olduğunu farketmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Bu aynı zamanda, izleyicilerin kendilerine güvenmelerini de sağlamaktadır.

Personel güçlendirme, işletmenin alt kademe çalışanlarının kendilerinden misyon adına sadakata ve iyi kişisel teşebbüslere öncelik vermeleri beklendiğinde ortaya çıkmaktadır (Vaill, 1990, s.27). Hatta bu kişisel teşebbüs, normal sorumluluk sınırlarını aşsa ve eğer bir hataya -hatta ciddi bir hataya- yol açsa bile çalışanlar şunu bilmektedirler; istekleri dışında yaptıkları bir hatadan dolayı keyfi olarak cezalandırılmayacaklardır.

Başka bir ifade ile, bu tanım vizyonun şu şekilde ifade edilmesini desteklemektedir: "Yapılması gereken bir şey gördüğün zaman onu yap! Bir işin sana söylenmesini bekleme, problemleri halının altına süpürme, bunun için bir başkasını suçlama" (Vaill, 1990, s.27).

5.4.2. Misyon Bildirileri

Misyon bildirileri, geçen birkaç yıl içinde yaygın hale gelmiştir. Onlar, bir işletmenin stratejilerinin içindeki niyetlerin özlü bildiriler şeklinde düşünülmesidir. Misyon bildirileri bazen çok kısa olurken ("bir numara olmak" gibi..), bazen birkaç paragraf uzunluğunda da olabilmektedirler. Bazen onlar, oldukça kuru ve yavan amaçlar içermekte, bazen de oldukça vizyoner ve iyimser, canlı olabilmektedirler. Pek çok işletme misyon bildirisine sahip olsa da, bunların ne olduğu sorulduğunda, çok azı bu bildirimlerde ne olduğunu söyleyebilmektedir. Bu çok üzücüdür. Çünkü, iyi misyon bildirileri stratejik değişimlerde çok önemli bir rol oynamaktadır (Bowman ve Asch, 1996, s.100). Bu nedenle, çalışmanın bundan sonraki alt başlıklarında; misyon bildirilerine duyulan ihtiyaç ve misyon bildirilerinin önemi, misyon bildirilerinin amacı ve gücü, bir misyon bildirisi modeli, misyon bildirilerini geliştirmeye engel olan faktörler ve misyon bildirilerinin işletmelerin başarı ya da başarısızlığına olan etkilerine yer verilecektir.

5.4.2.1. Misyon Bildirilerine Olan İhtiyaç ve Misyon Bildirilerinin Önemi

Geleneksel örgüt düşüncesinin bir parçası da, işletmenin doğasına ve amaçlarına ışık tutan bir misyon bildirisine sahip olmaktır. Temel olarak misyon bildirisi "bizler niçin buradayız?" sorusuna cevap vermektedir. Bu sorunun cevabı daha uzun bir süre basit bir şekilde "kar etmek" olamaz. Misyon bildirilerine olan ihtiyaç, yönetim guruları tarafından güçlü bir şekilde desteklenmektedir. Bazıları, misyon bildirilerinin çok genel olduğunu söyleyerek eleştirse de, onlar işletmenin zihni, fiziksel ve hissi enerjilerine önem vermeyi gerektirmektedir. Aslında, misyon bildirilerinin genel olmaları onların gücünü göstermektedir. Çünkü, işletmedeki farklı düzey ve fonksiyona sahip bireylerin işlerini tanımlayabilmelerine imkan vermektedir (Clark, 1996, ss.94-96).

Misyon kavramı, strateji tartışmaları gündeme geldikçe daha çok popüler hale gelmiştir. Gerçekte, bazı analizciler iyi bir “misyon bildirisinin” ortak planlama görevine değerli bir alternatif sunduğunu öne sürmektedirler. İşletmenin stratejik misyonu, strateji sürecinin birinci aşaması olarak misyon bildirimini olarak düşünülmektedir. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, ki o işletme misyonları ile ilgili en meşhur çağdaş düşünürdür, “bizim işimiz nedir?” sorusunun “bizim misyonumuz nedir?” sorusu ile aynı olduğunu ifade etmektedir. Bir işletme ancak onun misyonu ile tanımlanabilecektir. Bir işletmenin açık bir şekilde tanımlanmış misyonu, işletme amaçlarının mümkün olan en açık ve gerçekçi şekilde oluşturulmasını sağlamaktadır. Çünkü misyon, işletmenin amacını, sürekli varoluş nedeni ile tanımlamaktadır (Dobson ve Starkey, 1998, s.11).

Görünüşteki yaygın kullanımına rağmen, misyon bildirilerinin değeri belirsizdir. Pek çok işletme, onlar olmaksızın da oldukça başarılı faaliyetlerde bulunmaktadır. Misyon bildirilerinin kabul edilmesi ve yayılmasına ilişkin olarak cevaplandırılmamış pek çok soru mevcuttur. Misyon bildirilerinin başarılı bir şekilde formüle edilmesi ve uygulanması konusunda da yüksek derecede belirsizlikler ve sonuçları tahmin edilemeyen görüşler vardır. Fakat, bu şüphe ve eleştirilere rağmen, kıdemli yöneticiler misyon bildirilerini geliştirme ve onları çeşitli insanlar için kullanma konusunda adeta yarışmaktadırlar (Bart, 1997, s.11).

Ancak, eldeki bilgiler gösteriyor ki, çevresel karmaşıklık ve değişim etkili bir misyon bildirimini ihtiyacı yaratsa da, pek çok işletme bu bildirileri hazırlamayı ihmal etmektedir. Büyük işletmelerde de bu konuda büyük ihmaller görülmekte olup, küçük işletmeler ancak nadiren bu misyon bildirilerini hazırlamaktadırlar. Küçük işletmeler, misyon bildirilerini ancak kriz zamanlarında geliştirmektedirler (Ireland ve Hitt, 1992, s.37).

Oysa, bir işletmenin misyon bildirisi-herkes tarafından paylaşılan bakış açılarını ve değerleri yansıtan bir bildirim-güçlü bir birlik ve sağlam bir bağlılık yaratmaktadır. İnsanların yürek ve zihinlerinde, kendilerini yönetmelerini sağlayacak bir ölçüt, ya da standart oluşturmaktadır. Bir başkasının yönetimine, denetimine, eleştirisine ya da ucuz çarelerine ihtiyacı yoktur. Kendileri, işletmenin temsil ettiği şeyin değişmeyen özünü benimsemiş, buna yatırım yapmışlardır (Covey, 1998, s.148).

5.4.2.2. Misyon Bildirilerinin Amacı ve Gücü

Misyon bildirilerinin amacı, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyabileceği kuralları çalışanlara iletmektir. O, amaçların sürekli ve geniş bir çatısını oluşturmaktadır. İşletme içi dahili bir çalışma belgesi olması bakımından da önemlidir (Bowman ve Asch, 1996, s.101).

Güçlü misyon bildirileri, insanların katkıları ve uğrunda mücadele etmeye değer amaçlar üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar, yöneticilerin emirleri değildir; ilgili herkesin yüreğinden ve beyninden doğmaktadır. Güçlü bir misyon bildirisi, kuruluşta çalışanlardan ileri gelmekte, her zaman geçerliliğini koruyan ilkelere dayanmakta, hem vizyon hem de ilkelere dayalı değerler içermekte, çalışanların ihtiyaçlarına ve kapasitelerine olduğu kadar, tüm ilgililerin de ihtiyaçlarına seslenmektedir (Covey, 1997, s.5).

Misyon bildirilerinin gücü iki temel sonucu başarma yeteneklerinde yatmaktadır (Bart, 1997, s.9): Birincisi, üstün bir performans için örgüt üyelerini teşvik etmek, yani onların davranışlarını etkilemek ve ikincisi, kaynak dağılımını tutarlı bir şekilde yapmada klavuzluk etmektir.

5.4.2.3. Bir Misyon Bildirisi Modeli

Daha önce de belirtildiği üzere misyon, bir işletmenin amaçlarının sürekli bir bildirimidir. Bir misyon bildirisi üç önemli konudan söz etmektedir (Boone ve Kurtz, 1992, s.150): İçinde bulunulan iş nedir?, Müşteriler kimlerdir ve onlara ne tür mal ve hizmetler önerilecektir?. Bir işletmenin misyonu değişen çevre şartlarını veya farklı yönetsel felsefeleri yansıtmak üzere zaman içinde değişebilecek olmasına rağmen, belirli bir zaman içinde yönetsel düşünce ve faaliyetler için referans göstergesidir.

Etkili bir misyon bildirisi, bir işletmeye esas olan ve onu eşsiz kılan amaçlarını tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile, misyon bildirileri işletmenin ortak amaçlarını ilan etmektedir. Bu ilan, işletmenin neyi başarmaya niyetli olduğu, onun içinde olmayı düşündüğü pazarın tanımını ve faaliyetlerine klavuzluk eden ilkeleri gösteren felsefik bir terimdir (Ireland ve Hitt, 1992, s.35).

Belki de misyon bildirisi ve amaçlar arasındaki etkiyi ve genel ilişkiyi en iyi tanımlayan Peter Drucker'dır. O şuna dikkat çekmiştir (Ireland ve Hitt, 1992, s.36): "Bir işletme ismi ile, statüsü veya anonim şirket yazıları ile tanımlanamaz. İşletmeler ancak misyonları ile tanımlanabilirler. Sadece misyonun ve amacın açık bir şekilde tanımlanması, işletmenin açık ve gerçekçi iş amaçları oluşturmasına imkan verebilecektir".

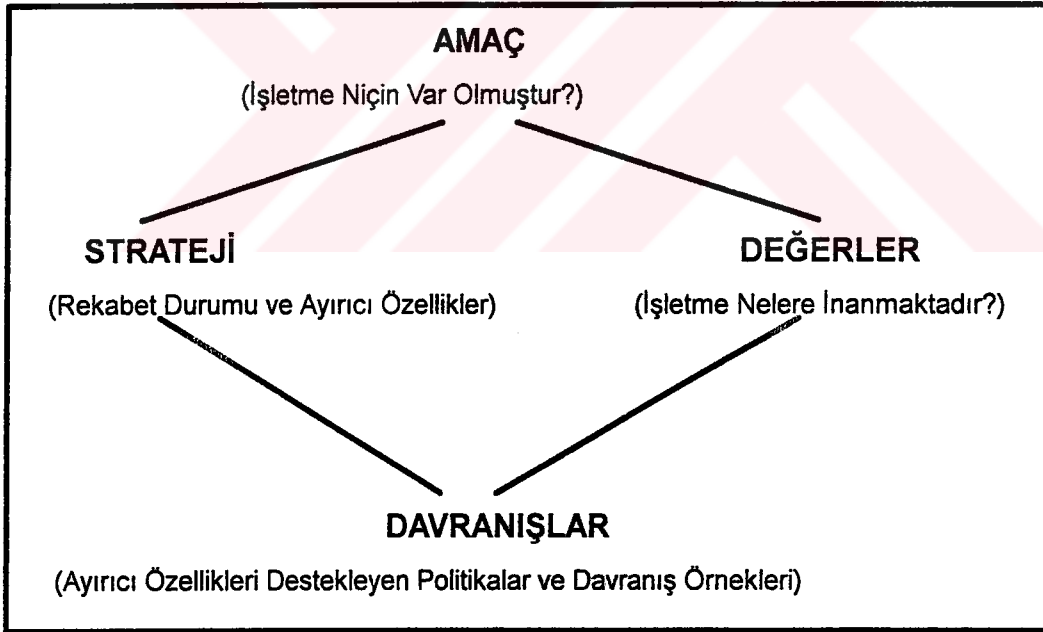
Misyon bildirileri, yöneticiler için bir çalışma belgesi olarak düşünülmesi ve mümkün olduğunca açık olmalıdır. Bu şekilde bir misyon bildirisi hazırlamada, yönetim takımı tam bir stratejik analiz yapmalıdır. İşletmenin orta vadedeki stratejisi için kurallar ve yol gösterici ilkeler oluşturulduğu zaman, pazarın analiz edilmesi, müşteri ihtiyaçlarının trendine bakılması ve rakiplerin performansı ve pazara yeni girebilecek olanların performansına bakılmalıdır. Pazarın belirli bir

bölümüne girme ya da çıkma konusundaki seçenekler belirlenmelidir (Bowman ve Asch, 1996, s.101).

İyi bir misyon bildirisi aşağıdakileri içermelidir (Dobson ve Starkey, 1998, s.11):

- 1) İşletmenin amacı-iş veya işletmenin ana faaliyetlerinin bildirimi.
- 2) İşletmenin esas hedefleri- işletmenin misyonu, seçilen işte hedeflerin başarıldığı pozisyonları varsaymaktadır.
- 3) İşletmenin esas inanç ve değerleri.
- 4) İşletmede ana hissedarların kimler olduğu.
- 5) Çalışanlara nasıl davranılacağını gösteren prensipler.

Yukarıda anlatılanların bir özeti olarak, Şekil 5.2'de bir misyon bildirisi modeli sunulmuştur.



Şekil 5.2 : Bir Misyon Bildirisi Modeli

Kaynak : Frances CLARK (1996), *Leadership for Quality*, McGraw-Hill Book Company, s.96.

Şekil 5.2'den de anlaşılacağı üzere, misyon bildirisi temelde dört soruya cevap aramaktadır. Öncelikle işletme niçin var olmuştur, işletmenin genelinde inanılan temel değerler nelerdir, işletmeyi diğerlerinden ayırt eden değerleri ve özellikleri destekleyen davranış örnekleri nelerdir ve işletmenin rekabet durumu nedir? Bu soruların cevapları bir misyon bildirisinde topluca görmek mümkündür.

Böylece asıl önemli olan, işletmenin hangi grupların ihtiyaçlarını yerine getirmeye niyet ettiği ve hangilerinin ihtiyaçlarını yerine getirmeye niyet etmediğidir. Misyon bildirisinin başarısı ise, çok farklı ihtiyaç gruplarının birbiri ile rekabet edebilir ihtiyaçlarını dengeleme yeteneği olarak ifade edilebilecektir.

Misyon bildirimleri özel amaç ve stratejilerle desteklenmelidir. Fakat, bu amaç ve stratejiler ancak misyonun faaliyetlere aktarılması ile uzun dönemli olabilmektedir (Dobson ve Starkey, 1998, s.11). Bir işletmenin misyonu, onun değerlerinden etkilenecektir. Bir işletmenin misyonu, insanların niçin ve nasıl bir şeyi yaptıklarına dair belli değerleri paylaşmaları sağlanmaksızın oluşturulamaz (Clark, 1996, s.97).

Bir misyon bildirisinin iyi bir bildiri olup olmadığı ise, şu sorular sorularak ortaya çıkarılabilir (Bowman ve Asch, 1996, s.103):

1) İşletmeye yeni bir yönetici geldiği zaman, işletmenin neleri başarmayı denediğine ilişkin olarak açık bir fikre sahip olabilecek mi?

2) Misyon bildirisindeki her kelime ve deyim işletmenin amaçlarının açıkça anlaşılmasına yardımcı oluyor mu? Eğer bu bildirideki herhangi bir cümle veya deyim buna imkan vermiyorsa neden bildiriden çıkarılmıyor?

3) Üst yönetim takımı gerçekten bildirideki her kelimeye inanıyor mu? Eğer inanmıyorsa, bu bildiri yırtılmalı ve herşeye yeniden başlanmalıdır.

4) Eğer, bildirideki amaçlar gerçekleşecekse, hangi hareket ve faaliyetlere nasıl girişileceği açık mıdır?

Aşağıda, bazı işletmelerin misyon bildirimlerinden örnekler verilmektedir:

Tablo 5.7 : Bazı İşletmelerin Misyon Bildirilerinden Örnekler

<p>SONY MUSIC CANADA</p> <p>Bizim özlemimiz müziktir. Bizim bağlantıda bulunduğumuz kişiler artistlerimizdir. Temel odak noktamız ise müşteri hizmetleridir. Bizim üstünlüğümüz yeniliktir. Başarımız davranışlarımızda dünyaya göre hareket etmemizde yatmaktadır.</p>
<p>NEWPORT SHIPPING COMPANY</p> <p>Bizler büyük ve muhteşem gemiler yapacağız. Yapabilirsek karına. Ama zarar etme durumunda kalsak bile bizler büyük gemiler yapacağız.</p>
<p>JOHNSON CONTROLS INC.</p> <p>Müşterilerimizin sürekli artan beklentilerini devamlı fevkalade tatmin etmek.</p>

Kaynak : Christopher K. BART (1997), "Sex, Lies, and Mission Statements", Business Horizons, November-December, s.11.

5.4.2.4. Misyon Bildirisi Geliştirmeye Engel Olan Faktörler

Kaba bir tahminle, misyon bildirimleri en az iki yıllık bir süre için etkili olmalıdırlar. İşletmeyi, bildiriye yöne yönlendirmek zaman alacaktır ve çalışanlar işletmenin yönünde bir denge görmek ihtiyacı duyacaklardır. Bunun yanında, eğer misyon bildirisi sürekli olarak değişirse, çalışanlar tarafından güvenilir bir belge olarak görülmecektir. Eğer, misyon bildirisi stratejinin gereklerini yakalayabilirse,

o anahtar bir stratejik belge olarak kullanılabilir. Tüm yapılacak faaliyetler misyon bildirisinde görülebilecektir (Bowman ve Asch, 1996, s.105).

Bu kadar önemli olmasına rağmen, neden tüm işletmeler misyon bildirisini geliştirmemektedirler? Misyon bildirisini geliştirmeye engel olan faktörler nelerdir? Ireland ve Hitt (1992, s.37), bu faktörleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

- 1) İşletmeden çıkar sağlayan grupların sayısı ve çeşitliliği,
- 2) Etkili bir misyon bildirisini geliştirmede gerekli olan iş miktarı,
- 3) İşletmenin o anki pozisyonunda bazı hissedarların ve fayda sağlayan grupların rahat olma eğilimi göstermeleri,
- 4) Misyon bildirisinin pek çok gizli ve rekabet edici bilgileri açığa çıkarabileceği inancı,
- 5) Misyon bildirisinin geliştirilmesinde bazı tartışma ve çekişmelerin olması,
- 6) İşletmelerde anahtar role sahip yüksek düzey yöneticilerin stratejik konulardan çok faaliyetler konularına daha fazla zaman ayırmalarının getirebileceği zorluklar,
- 7) Bir misyon bildirisini geliştirileceği zaman "bir uzman" gibi değil "bir generalist" gibi düşünmek gereği,
- 8) Bazı bireylerin yüksek derecede örgütsel özerklik (kendi kendini idare etme hakkı) istemeleri,
- 9) Stratejik planlama sürecinin tarihsel (geçmişteki) usulleri (formalite)leri).

Etkili bir misyon bildirisini geliştirmek için öncelikle üst yönetimin yardım ve destekleri önemlidir. Üst yöneticiler, belirlenen misyonu gerçekleştirmek için örgütsel kaynaklara odaklanmalıdır. Bu sağlanmadan geliştirilen bir misyon bildirisinin amaçlara ancak zararı dokunabilecektir. Çünkü, sınırlı kaynaklar birbirlerinden çok çok farklı faaliyet ve projelere aktarılacaktır (Ireland ve Hitt, 1992, s.40).

Misyon bildirilerinin başarılı işletmeler için bile yaşamsal önemi vardır. Bu nedenle, sadece işletmedeki üst düzey yöneticiler değil, işletmedeki herkes bu bildirilerin hazırlanmasına anlamlı bir biçimde katılmalıdırlar (Covey, 1998, s.145). Sadece en üst düzeydeki stratejiyi planlayanlar değil, işletmedeki herkes buna katılmalıdır.

Bir misyon bildirisi hazırlama sürecini seçen kişinin, bunun için işletmede yeni bir oryantasyon (uyum) süreci gerektiğini farkedebilmesi gerekmektedir. Ayrıca, misyon bildirilerini etkin bir şekilde uygulamaya koyabilmek için, geliştirdiği vizyonu başkaları ile paylaşabilen harekete geçirici (transformasyonel), vizyon sahibi liderlere ihtiyaç vardır (Ireland ve Hitt, 1992, s.41).

Bir misyon bildirisi, tüm işletmenin kararlarına ve faaliyetlerine sürekli olarak klavuzluk etmede kullanılmalıdır. Eğer, misyon bildirisi yaşayan bir belge ise, onun faaliyetlere aktarılması gerekmektedir. Eğer, bildiri yalnızca geçmişteki stratejilere uygun ise, o zaman bildiri o anki işleri yapma şekillerindeki değişikliklerden öteye gidemeyecektir (Bowman ve Asch, 1996, s.105).

5.4.2.5. Misyon Bildirilerinin İşletmelerin Başarı ya da Başarısızlığına Olan Etkileri

Misyon bildirilerinin ardındaki temel mantık, "bir işletmenin yaptığı işin tanımlanması"dır (Bart,1997,s.10). Böylece asıl önemli olan, işletmenin hangi grupların ihtiyaçlarını yerine getirmeye niyet ettiği ve hangilerinin ihtiyaçlarını yerine getirmeye niyet etmediğidir. Misyon bildirilerinin başarısı, çok farklı ihtiyaç gruplarının birbiri ile rekabet edebilir ihtiyaçlarını dengeleme yeteneği olarak ifade edilebilir.

Bir işletmenin misyonunu başarabilmesinde yapabileceği birtakım işler vardır. Tablo 5.8'de bu işler sırasıyla belirtilmiştir.

Tablo 5.8 : Misyonu Başarmak

PAZARI ANLAMAK	KARLI OLARAK DEĞERLENDİRİLEN ÜRÜNLERİ DAĞITMAK	EN AZ MALİYETE ULAŞMAK	İNSANLARI MOTİVE ETMEK
<ul style="list-style-type: none">-İnsanların ihtiyaçlarını araştırmak-Hedef müşterileri açığa çıkarmak-Reklamcılarının ihtiyaçlarını araştırmak-Tüm personelden fikirler almak-Ana bir grup oluşturmak-Yeni teknolojileri araştırmak-Rakiplerin stratejilerini analiz etmek	<ul style="list-style-type: none">-Yayınlara karı gözlemek-Yayınlara kar hedefini belirlemek-Kar merkezleri kurmak-Geriye doğru tüm ürünleri değerlendirmek:ürünlerin İhtiyaçları karşılama düzeylerini-Karlı yeni ürünler geliştirmek-Zamanında yayınlamak- Var olan ürünlere meydan okumak-Herkesi bir satış elemanı olarak görmek-Tüm yöneticilerin her gün müşteri ihtiyaçlarını karşılması-Ürünün kalitesinin gözlenmesi	<ul style="list-style-type: none">-Rakiplerin maliyet bilgilerine ulaşmak-Basım hatalarını elimine etmek-Tüm maliyetleri gözlemek-Maliyetleri kontrol altına almak-Çalışma sermayesini azaltmak-Maliyetler konusunda uyanık olmayı teşvik etmek-Ödüllendirmede etkinlik	<ul style="list-style-type: none">-Misyonu iletmek-Personeli buna dahil etmek-Eğitim durumunu değerlendirmek-Tartışmaları teşvik etmek-Yatay iletişimi gerçekleştirmek-Açık bir yönetim-Ödüllerde mükemmellik-Ödüllerde etkinlik-Yönetimin de performansını ölçme-İnsanları neyin motive ettiğini bulma-İşlerin değiş tokuş edilmesini sağlamak

Kaynak : Cliff BOWMAN ve David ASCH (1996), Managing Strategy, Macmillan Press Ltd., First Published, London, s.110.

Misyonların işletmelerin başarısına olan etkilerini ortaya çıkarmak için yapılan bir araştırmada 88 lider, Güney Amerika işletmelerinin yöneticileri ile ilişki kurmuş ve onlara misyon bildirileri ile ilgili deneyimleri hakkında önceden hazırlanmış sorular sormuştur. Araştırmada, yöneticilerin kendi işletmelerinin misyon bildirilerinin şu özelliklerini belirtmeleri istenmiştir (Bart, 1997, s.12):

- 1) Başardıkları misyonlarının kapsamı.
- 2) Misyon bildirilerinin açıklığı.
- 3) İşletmelerin o anki misyon bildirisinden duydukları tatmin.
- 4) İşletmelerin misyon geliştirme sürecinden duydukları memnuniyet.
- 5) İşletmelerin misyonlarının, işletme çalışanlarının tümünün kişisel davranışları üzerindeki etkisi.
- 6) Çalışanların misyona bağlılık dereceleri.
- 7) Misyon bildirilerinin oluşturulmasında katkıda bulunan özel kişiler.
- 8) İşletmenin misyon bildirisinin içeriği.

Alınan cevaplar şaşırtıcı ve açıklayıcıdır. Misyon bildirilerinin büyük bir çoğunluğu, yazıldıkları kağıt üzerindeki değerine sahip değildi ve ciddiye alınmıyordu. Bu gerçekten trajik bir sonuçtu. Çünkü, misyon bildirilerinin oluşturulması için çok büyük zaman ve çaba harcanıyordu. Aşağıdaki deliller, neden bu sonuçlara ulaşıldığını açıklamaktadır (Bart, 1997, ss.12-14):

1) Yerine getirilmesi mümkün olmayan misyonlar seçilmesi: Sadece birkaç yönetici, yayınlanan misyon bildirilerindeki hedefleri başarma konusunda gerçek bir gelişme kaydetmişlerdir.

2) Misyonun belirsizliğı (şüpheli oluşu): Misyonun başarısız olmasının en önemli nedeni, sadece birkaç misyon bildirisinin açık olmasıdır.

3) Misyonun tatmin edici olmaması: O anki misyon bildirisinden çok az yönetici tatmin duymaktadır.

4) Yanlış misyonlar: Çok az kıdemli yönetici, işletmelerinin doğru olan misyonu takip ettiğine inanmaktadır.

5) Misyon bildirimlerini geliştirme sürecinin tatmin edici olmaması: Misyon bildirimlerinin nasıl geliştirileceğine ilişkin ciddi problemlerin varlığı. Misyon bildirisinin açıklığı ve içeriği konusundaki önerilerden memnun olma derecesinin düşük olması.

6) Misyon bildirimlerinin davranışlar üzerinde etkisinin olmaması: Misyon bildirimlerinin kabulünde örgütsel anlama, bağlılık ve gayretlerin az olması.

7) Katılımın Olmaması: İşletmenin geleceğinde müşteriler, satıcılar, kıdemli ve orta düzey yöneticiler gibi pek çok grup bir hisseye sahip olmak istemektedirler. İşletmede sadece üst düzey yöneticilerin misyona katılması nedeni ile bu gerçekleşmemektedir. İşletme hiyerarşisindeki düzeyler azaldıkça, katılım da azalmaktadır. Oysa, işletmenin varoluş nedeni müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ise, misyon geliştirme sürecine onların da dahil edilmesi gerekmektedir.

8) Uygun olmayan kullanım: İşletmelerin yalnız %35'i misyon bildirimlerini kendilerine ve çalışanlarına ilham verme ve motive etme aracı olarak kullanmaktadırlar. Yani, misyon bildirimlerini nasıl kullanacaklarını bilememektedirler. Misyon bildirimleri hem yeterince anlaşılammakta, hem de yeterince kullanılamamaktadır.

Görüldüğü gibi, eğer misyon bildirisi yanlışsa, bunu takip eden herşey de yanlış olacaktır. Bunun için, misyon bildirisinin doğru olması ve açıkça anlaşılması çok önemlidir. Bir misyonun üzerinde görüş birliğine varmak da ilk bakışta

görüldüğü kadar kolay değildir. İyi işleyen işletmeler dahi iş tanımlamalarını, fayda paketlerini ve amalarını bilme eğilimindedirler. Fakat, üst düzeyler de dahi işletmenin misyonu genellikle belirsizdir -kar etmek veya bunun gibi birşey.

Misyon, bir parça yönetim ekibinin doğasını yansıtmaktadır. Bir grup olarak onlar hiçbir zaman misyonlarını diğerlerine söylememekte, aktaramamaktadırlar. "Karı artırmak" ödüllendirilmesi gereken bir misyon değildir. Bu artış ne kadar olacaktır? Yüzde beş mi, binde beş mi, yoksa yüzde elli mi? Önemli olan bunun belirlenmesidir (Hardaker ve Ward, 1987, s.113).

Sonuç olarak, her işletme kendine has ve onu diğerlerinden ayırt eden, eşsiz kılan işletme içi yeteneklere ve işletme dışı fırsatlara sahiptir. Bunlar, ancak işletme kendine has bir misyon bildirisi geliştirdiği zaman ortaya çıkabilecektir. Öyle ise, işletmeler ve işletmelerdeki lider/yöneticiler, biran önce bir misyona ve misyon bildirisine sahip olmalı, bu bildiriye de işletme uygulamalarına aktararak, çalışanlarını da misyon bildirisinin geliştirilmesi ve uygulanması sürecine dahil etmelidirler.

BÖLÜM 6

ÖRGÜTSEL VİZYON VE VİZYONA DAYALI LİDERLİK

Örgütsel vizyon ve vizyona dayalı liderlik başlığını taşıyan bu bölümde, öncelikle işletmelerin yönetiminde vizyona dayalı liderlik ve önemi üzerinde durularak, vizyona dayalı liderliğin işletmeler açısından önemine, vizyona dayalı liderliğin uygulamaya aktarılmasındaki aşamalara ve güçlü bir vizyonun ve vizyon sahibi bir liderin genel özelliklerine değinilecek, sonra da bir vizyona dayalı liderlik modeline yer verilecektir. Ayrıca, Collins ve Porras'ın vizyon sahibi işletmelerin özelliklerine ilişkin bir analizine de değinilecektir. Daha sonra da, vizyon geliştirme, vizyonun yenilenmesi ve çalışanlara iletilmesi (çalışanlarla paylaşılması), vizyon geliştirme görevinin işletmede kimlere ait olduğu ve işletmelerin ve liderlerin vizyon geliştirme konusunda karşılaştıkları bazı özel problemler üzerinde durulacaktır. Son olarak da, stratejik vizyon kavramı ve geleneksel stratejik planlamanın liderin vizyonu ile ilişkisi ve vizyon ile stratejik planlama arasındaki farklılıklara dikkat çekilerek, vizyon ve stratejik planlamada liderlik görevlerinin neler olduğuna yer verilecektir.

6.1. İŞLETME YÖNETİMİNDE VİZYONA DAYALI LİDERLİK VE ÖNEMİ

Günümüz işletmelerinde ihtiyaç duyulan liderlik, önceki 20-30 yılda ihtiyaç duyulandan oldukça farklıdır. İşletmeler ve onların içinde faaliyette buldukları çevre değişmiştir. Bu nedenle, liderlerin de bazı yeni özelliklere sahip olmaları beklenmektedir. Günümüz liderlerinin vizyon geliştirme yeteneği, bu vizyonu dürüstlük, enerji, öğrenme ve karar verme ile birleştirmelerine bağlıdır. Bu

özellikler tüm işler için uygulandığı takdirde, günümüzün en etkin liderleri ortaya çıkabilecektir.

Liderlik ve vizyon düşüncesi ve bunların işletmedeki rollerine geçmeden önce, aşağıda belirtilen sorulara bir göz atmakta fayda görülmektedir. Bir işletme kendisini aşağıda belirtilen şekilde tarif edebileceğini söyleyebilir mi? (Vaill, 1990, s.12): Sevgi ve duygusallığın habercisi, özel arkadaşlıkların kölesi olduğu, yalnızlığın teselli edilebildiği, yayılmış bir aileler zincirine sahip, ortak bir yaşamın benimsendiği, haberlerin ve bilgilerin paylaşıldığı, ticaret ve endüstrinin aracı durumunda olan, karşılıklı iletişimin teşvik edildiği, barışın ve manevi değerlerin, huzurun olduğu insanların ve ulusların işletmesi.

Pek çok lider böyle bir işletmeye sahip olduğunu düşünebilir. Ancak gerçekte bu şekilde tarif edilebilecek işletme sayısı parmakla gösterilecek kadar azdır. Bunun en önemli nedeni ise, çalışanların bu tarife uyabilecek ortak bir vizyonu paylaşamamalarıdır. Öyle ise, vizyon işletmeler ve lider/yöneticiler için son derece önemli bir konudur.

6.1.1. Liderlik-Vizyon İlişkisi

Bert Naus, *Visionary Leadership (Vizyoner Liderlik)* adlı kitabında şunu söylemektedir (Mesiti, 1996, s.191): “Abraham Lincoln ve Martin Luther King gibi büyük hayalperest liderler, insanlarda bağlılık duygusu uyandıran, onlara esin veren, kurumları canlandıran ve vizyonu gerçeğe çevirmek açısından gerekli kaynakları harekete geçiren eşsiz bir vizyon geliştirebilen insanlardır. Modern liderler, bir işletmeye liderlik edebilmek için etkileyici, değerli ve ulaşılabilir bir gelecek vizyonundan daha güçlü bir motor olmadığını bilirler”.

Görüldüğü üzere, liderlerin başarılı olmaları için öncelikle bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyonun da çalışanlarda bağlılık duygusu uyandıracak, onlara

amaçları gerçekleştirmede bir motivasyon aracı olacak özelliklere sahip olması beklenmektedir. Aslında, liderliğin doğasında vizyona sahip olma ve bu vizyonla izleyicilerini peşinden sürükleyebilmeleri vardır. Bunun aksi durumunda zaten liderlikten söz edilemez. Dolayısıyla, vizyon liderliğin ayrılmaz bir parçası, onun tamamlayıcısıdır denebilir. Ben liderim diyen bir kişinin aynı zamanda benim vizyonum şudur da diyebilmesi gerekmektedir. Bu hem onu ve hem de işletmesini daha başarılı kılacaktır. Öyle ise, liderlik ve vizyon birbiri ile çok yakından ilişkili, hatta birbirinden ayrılmaz parçalardır. Tıpkı bir madalyonun iki yüzü gibi...

Liderlik aslında, belli bir vizyona ulaşmak üzere farklılığı yönetme işidir (Yedievli v.d., 1998, s.22). Bir liderin vizyonu, sezgisel veya yüksek derecede planlanmış olabilir. Fakat onlar, başarılı olmak için rekabet ve seçimden oluşan ikizin testini yapmak zorundadırlar. Tarihin başlangıcındaki bazı güçlü vizyonların temeli dini inançlara dayanmaktaydı. Hz. Muhammed'in vizyonu, Buddha'nın vizyonu hala tüm dünyadaki pek çok kişi tarafından devam ettirilmektedir (Quigley, 1994, s.37).

Liderler için vizyon bir hayal ya da rüya değildir. Vizyon, liderlerin açıkça hissettikleri bir olgudur. Vizyon, liderin içindedir, onu birşeyler yapmaya zorlamaktadır. Vizyon, lidere bir amaç vermektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, yıllarını liderlik hakkında çalışarak geçiren Warren Bennis şöyle söylemiştir (Business Horizons, 1994, s.1): "Liderler farklı büyüklük, şekil ya da mizaçta iken - uzun, kısa, neşeli, durgun, genç, yaşlı, kadın, erkek- konuştuğum her liderin ortak paylaştığı bir görüş vardı: Kendilerine kılavuzluk edecek bir amaç; **VİZYON**".

Bir liderin vizyon sahibi olduğu söylendiğinde, kastedilen şimdiki durumu anlama yeteneğine sahip ve gelecekle ilgili düzenlemeler yapan ve bugünü de geliştirebilme yeteneğine sahip kişidir (Business Horizons, 1994, s.1). Vizyon sahibi bir lider, fazla uzağa gitmeden geleceği görebilen ve bugünü anlamaktan da geri kalmayan kişidir. Vizyon, liderin geleceğe ilişkin fikridir; onun hayalidir,

güçlü olarak hissettiği dilekleridir. Vizyon, liderlerin hayatının her adımında olağanüstü bir kuvvettir. Vizyon, liderin kaynaklarını ve enerjisini kullanmayı düşündüğü hedefleridir. Sürekli olarak vizyonunu muhafaza edemeyen bir lider, çeşitli güç ve baskılarla hareket etmek zorunda kalacak; başarısızlık korkusu, duygusal ve hissel sıkıntılar, üstlerinin, astlarının ya da aynı düzeydeki arkadaşlarının olumsuz tavırları ile karşılaşacak; asıl sıkıntısı ise işindeki uygulamalardaki karşılaştığı zorluk ve problemler olacaktır. Özetle, liderleri vizyonsuz düşünmek imkansızdır.

6.1.2. Vizyona Dayalı Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzün sürekli olarak değişen ve karmaşık iş çevresinde işletmelerin bilinmeyi bilebilme ve görülmeyeni de önceden görebilme gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Artık yalnızca bir kaç yıl için planlama yapmak ve bu planlarda hiç değişiklik yapmamak zamanı gerilerde kalmıştır. Fakat işletmeler geleceği nasıl yakına, şimdiye taşıyabilecektir. Elbetteki başlarında bulunan ve ileriye gören vizyon sahibi lider/yöneticilerle.

Vizyon sahibi lider/yöneticiler işletmelerin güncel durumdaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri dikkate alarak yönetmektedirler. Bu yaklaşım, yani geleceği iyi görme ve hedefler belirleme yeteneği lider/yöneticilere, işletmelerini değişme ve gelişmeler karşısında yeni yapılara entegre etme ve işletmelerini mükemmel pozisyonda tutma avantajı sağlamaktadır.

Vizyona dayalı liderlikle ilgili yanlış bir kanı vardır. O da, işletmedeki her derde deva olmadığıdır (Vaill, 1990, s.20). Vizyon, her derde deva olmasa da, işletmedeki pek çok problemin çözümüne ışık tutabilir ve lider yetenekli olduğunda ve doğru hareket ettiğinde çok iyi sonuçlar verebilir.

Şu söz çok önemlidir: "Vizyonun olmadığı yerde insanlar ölürler, yok olurlar". Bu günlük hayat için geçerli olduğu kadar, işletmeler için de geçerlidir. Liderleri vizyon sahibi olmayan işletmeler, önemsiz geleneksel çalışmalarının yükü altında ezilmeye mahkum olurlar; ilerleyemez ve gelişemezler. Çünkü, onlar değerlerine her zaman sahip çıkamazlar. Onlara klavuzluk eden ifade şudur: "Eğer benim cebim boşsa, banane işletmeyi düzene sokmaktan".

David Hurst şunu ifade etmiştir (Vaill, 1990, s.20): "Yönetimin bugünkü en önemli çıktısı, yenilikçi olmak yani yarınların işini bulabilmektir".

Bunun anlamı, kendimizi o an sahip olduğumuz vizyondan kurtararak, gelecek yıllara hazırlayabilmektir. Bu da ancak, işletmenin o anki misyon ve amaçlarının da ötesinde, o an ve gelecek için yeni vizyonlar geliştirebilme yeteneğine sahip olmaya bağlıdır. Bunun başarılması da, işletmedeki tüm bölüm liderlerinin işbirliği ile sağlanabilecektir.

İşletme yönetiminde son derece önem arzeden böyle bir konu, pek çok lider/yönetici tarafından yanlış anlaşıldığı veya yeterince anlaşılamadığı için işletmeler uzun dönemde başarı elde edememekte, hatta piyasadan silinme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Oysa, vizyon bir işletmenin hızlı, esnek ve rekabet edebilmek için giriştiği uğraşlarda onu başarıya götürecektir. Rakiplerinden hızlı ve planlı bir şekilde hareket edebilen, onların gelecekle ilgili olarak göremediklerini önceden görerek gerekli tedbirleri alabilen ve uygulayabilen işletmeler rekabet ortamında en önde gidebilecektir. Vizyoner liderlere sahip olan işletmeler pazarda maksimum yayılma sağlayarak, pazarı ele geçirebileceklerdir.

Bunun tam tersini yapan ve geleneksel rutin işlerin peşinde sürüklenmekten başka bir şey yapmaktan öteye geçemeyen yöneticilere sahip olan işletmelerse rekabet yarışını baştan kaybedeceklerdir. Çünkü, her zaman için piyasada onlardan daha yetenekli, sorunları önceden görüp önlemler alabilen, aynı

zamanda fırsatları da kaçırmamaya özen gösteren vizyoner lider/yöneticilere sahip işletmeler olacaktır. Vizyoner lider/yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerse, geleceğe hazırlıklı olabilmekte ve geleceğin işletmelerine getirebileceği riskleri en aza indirebilirken, gelecekteki fırsatların yaratabileceği getiriye de maksimum seviyeye çıkarabileceklerdir.

6.1.3. Vizyona Dayalı Liderliğin Uygulamaya Aktarılmasındaki Aşamalar ve Güçlü Bir Vizyonun Sahip Olduğu Özellikler

Vizyona dayalı liderliğin uygulamaya aktarılması oldukça önemli ve üzerinde düşünülmesini gerektiren temel birkeç aşamaya dayanmaktadır. Bu aşamaların dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesi, vizyonun başarıya ulaşmasında son derece önemlidir.

Aşağıda, vizyona dayalı liderliğin sağlanabilmesi ve fikirlerin uygulamaya aktarılmasında temel 5 aşamadan söz edilecektir (Management, 1996, ss.13-14):

1) Bir Noktaya Odaklanmak ve Yön Vermek: Neyin gerçekleştirilmek istendiğini özel olarak tanımlamak gerekmektedir. Hayatın çok üzücü bir gerçeği vardır ki; pek çok kişi otobüs durağında binmek için geminin gelmesini beklemekte ve neden geminin asla görünmediğini merak edip durmaktadır. Bu kişiler, belirli olan noktayı görme gücüne çok az sahiptirler ve idare edilmeyi beklemektedirler.

Ana noktanın ve emirlerin açık olması, kişilerin nereye gidileceği ve enerjilerini hangi emirler doğrultusunda harcayacaklarının daha iyi anlaşılması için bir fırsat vermektedir. Bu nedenle, işletmedeki diğer çalışanların vizyonu daha kolay anlamalarını sağlayacak kısa ve basit bir rapor hazırlamak daha doğru olacaktır.

Aşağıda, bir işletmenin anonim şirketlerin vizyon raporundan çarpıcı örnekler verilmiştir:

3M: Çözülmemeyen problemleri katılımlı olarak çözmek.

MARY KAY: Kadınlara sınırsız fırsatlar vermek.

NIKE: Rekabet heyecanının tatmak, rakipleri yenmek ve ezmek.

WALT DISNEY: İnsanları mutlu etmek.

2) O Anki Gerçekleri Gözler Önüne Serebilmek, Tanımlayabilmek: O anki performansınız nedir? Yüksek performans nedir? Bu ikisi arasındaki fark nedir? Nereye gitmek ihtiyacında olduğunuzu görebiliyorsanız, bu sizin vizyonunuzun başlangıcıdır.

3) Engelleri Teşhis Etmek ve Ortadan Kaldırmak: İnsanların yüksek performans göstermelerine yardımcı olabilecek bir ortam yaratılmalıdır. Liderin görevi, yüksek performansa ulaşmaya mani olan her şeyi tespit etmek ve onları ortadan kaldırmak veya en azından ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır. Lider, çalışanlarına bu engellerin neler olduğunu sormalı ve sonra çalışmaya başlamalıdır. Takım üyelerine işleri ve nasıl başarılı olabilecekleri hakkında sorular sormalıdır. Ne tür gelişmeler onların işleri yapma şeklini değiştirebilecektir? Onların en önemli problemi nedir? Lider onlara nasıl yardımcı olabilir?

4) Sahiplik Hissini Geliştiren Bir Ortam Yaratmak: Lider, çalışanlarda sahiplik hissi yaratacak bir ortam sağlarsa, vizyon daha değerli olabilecektir. Eğer lider çalışanlardan “bu benim işim değil” veya “onlar bana bunun için ödeme yapmıyorlar” gibi sözler işitiyorsa, çalışanların işletmeye sahiplik hissi ile bağlı oldukları söylenemez. Çalışanlar, vizyon geliştirme sürecine dahil edildikleri oranda, daha uzun süre başarılı olabilecekler ve birşeyler sahiplendikleri için onu daha iyi koruyabileceklerdir.

5) Kişilerin Kendi Kendilerini Yönetmelerini Teşvik Etmek: Başarılı bir lider, çalışanların kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmek sureti ile, onların işletmeye bağlılık hislerini geliştirebilecektir. Çalışanların kendi faaliyetlerini kendileri idare etmesinde ise 5 aşama söz konusudur:

a) Anlatmak, ifade etmek (Telling); bu bizlerin bazı şeyleri yapma ve nereye gideceğimizi anlatma yöntemimizdir.

b) Satmak, beğendirmek (Selling) ; “Biz en iyi çözüme sahibiz, eğer bu çözümü satın alırsanız birlikte görelim”.

c) Test etmek, Denemek (Testing); “Bu vizyon hakkında çalışanları ne heyecanlandırıyor? Ne heyecanlandırmıyor?” buna karar vermektir.

d) Danışmak (Consulting) ; “Hangi vizyonu kabul etmemizi önerirsiniz?”.

e) Beraberlik Yaratmak, Grup Yaratmak(Co-Creating); “Gelin hep birlikte istediğimiz geleceği yaratalım”.

Vizyona dayalı liderin en güzel örneklerinden biri; IBM'den Thomas Watson'dur. Bu lider, herkesin gördüğünün de ötesini görebilmiş ve bugünden yarını görüp anlayabilmiştir. Bu lider, geleceğin neler getireceğini önceden görme konusunda hiçbir sınır tanımamıştır (Buhler, 1995b, s.24).

1983 yılında, Tom Peters ile “Mükemmele Doğru” adı altında bir yönetici hareket planı için işbirliği yapılmıştır. Pek çok ülkede, yüzlerce yönetim takımına gidilerek, onların vizyonlarını, değer ve amaçlarını nasıl belirledikleri ve stratejilerine nasıl uyarladıkları, tüm yaşamlarına geçirebilecekleri liderlik yeteneklerini nasıl oluşturdukları sorulmuştur. Bu zengin deneyimler, güçlü bir vizyonun şöyle olduğunu göstermiştir (Clemmer, 1996, s.8):

1) Değişim ve ilerlemek için gayret sarfetmek ve enerji yaratmak.

2) Yönetim faaliyetleri ve emirlerin geniş bir tasvirini yapıp, bunları adeta zincirin birer halkası olacak şekilde birleştirmek ve strateji, bütçe, plan, sistem, süreç ve teknolojik değişikliklerde, kişilerde kuvvetli his ve tutkular sağlayabilmek.

3) Takımlara ve ana noktalara yoğunlaşmak.

4) İşletmelerin küçülmesi (downsizing)) veya kişileri strese sokan ve hastalanmalarına neden olan diğer faaliyetlerin üzücü, ızdırap verici ve mutsuzluk yaratmasına karşı koymak.

5) İnsanlara hür irade ve ümit vererek, kötümser düşünme ve aldatmalar karşısında olmalarını onlara aşılama.

6) İnsanlara vizyon ile hareket etme konusunda bir şans tanıyarak, onları teşvik edecek bir "çekici güç" oluşturmak.

7) Hiçbir şeyin parçası olmak istemeyen, gerçeklerden uzak, kaprisli, aptal, hayalperest insanları reddetmek.

8) İşletmenin parçası olan ve biryerlere ulaşma konusunda heyecan duyan kimselere, bunu başaranların onlar olduğu hissi vererek, duygularını destekleyen kişiler olmak.

6.1.4. Vizyon Sahibi Liderlerin Genel Özellikleri

Çalışmanın bu alt bölümünde, yapılan literatür taraması sonucunda vizyona dayalı liderlerin genel özelliklerinin neler olduğuna ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

Gerçek liderler- vizyoner liderler- olayları diğerlerinden farklı algırlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir yerler olduğunu düşünürler ve hiçkimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar.

Albert Einstein- ki o büyük bir vizyona sahipti- bilimsel camianın lideriydi. Onun teorileri, bizlerin evreni anlama şeklimizi değiştirmiştir. Fakat, ona bir keresinde hayatı boyunca kaç fikre sahip olduğu sorulduğunda, o "iki" cevabını vermiştir. Bir kişi pek çok fikre sahip olabilir. Fakat başarı, kişinin sadece bu fikirlere sahip olmasına değil, bu fikirlerle ne yapıyor olduğuna bağlıdır (Business Horizons, 1994, s.5).

Liderler, eğer başarılı olmak istiyorlarsa riskleri göze almadaki isteksizliklerini yüzlerine yansıtmaktan vazgeçmelidirler. Başarısızlıktan korkmak insanın doğasında vardır. Bununla birlikte, gerçek liderler, bu korkunun kendilerini etkisiz hale getirmesine ve vizyonlarını gerçekleştirmekten alıkoymasına izin vermezler. İnsanların kaç kez denedikleri ve kaç kez başarısız oldukları önemli değildir. Herkes başarısız olabilir. Önemli olan başarısız olursa bile tekrar denemektir.

Bir lider, başarısızlıklarla karşılaşabilir. Çünkü, bu onun öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Öğrenirken herkes hata yapabilmektedir. Başarısızlık, başarıya giden yolun kaçınılmaz ve gerekli bir parçasıdır. Eğer golf öğrenmek istiyorsak ve vizyonumuz iyi bir golfçü olmaksızın, golf öğrenirken başarısızlıklarla karşılaşacağını bilmeliyiz ya da, bu vizyonumuzu hiçbir zaman gerçeğe dönüştüremeyiz. Liderler için de aynı durum söz konusudur (Business Horizons, 1994, s.4).

Maalesef pek çok insan, başarının anahtarının başarısızlıktan kaçmak olduğuna inanmaktadır. Onlar sadece bildikleri şeylerle kalmakta, çok nadir olarak yeni şeyler öğrenmektedirler. Asıl bu tür insanlar başarısız olmaktadır. Çünkü,

dün yaptığı faaliyetlere bugün de aynen devam etmektedirler. Bilinçsizce geleneksel yaptıkları işleri tekrar etmekte ve uzun dönemde başarısızlık onlar için kaçınılmaz olmaktadır.

Başarısızlık korkusu, pek çok ve hatta yetenekli insanları bile kendi vizyonlarını başarmaktan alıkoymaktadır. Bu nedenle, eğer liderler başarılı olmak istiyorlarsa, öncelikle başarısızlık korkusunu yenmelidirler. Başarısızlık korkusu doğal bir olaydır. Fakat gerçek liderler, bu korkunun kuvvetlerini azaltmasına, onları etkisiz hale getirerek vizyonlarını başarmalarına engel olmasına izin vermezler (Snyder v.d., 1994, s.77).

Bir lider, başarısızlığı kolayca kabullenebilmeli ve onun üzerine gidebilmelidir. Çünkü, başarısızlık öğrenme sürecinin esas parçasıdır. Herkes birşeyleri iyice öğrenmeye niyet ettiğinde öğrenme sürecinde başarısızlıklara uğrayabilecektir, bu kaçınılmazdır. Ancak, burada önemli olan nokta, bu başarısızlıkların başarıya ulaşmadaki sürecin bir parçası olduğunun kabullenilmesidir (Snyder v.d., 1994, s.78). Yine de pek çok insan, başarının anahtarının başarısızlıklardan kaçınmak olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, onlar bildikleri şeylerle kalmakta, çok nadiren yeni birşeyler denemektedirler. Bu kişiler başarısızdırlar. Çünkü, uzun dönemdeki başarısızlıkların temel nedeni, dün yapılan işlerin bugün de aynen tekrar edilmesi, onaylanmış geleneklerin akılsızca takip edilmesidir. Oysa, nesnelere değişmektedir, zaman değişmektedir, olaylar değişmektedir. Eğer bizler onlarla birlikte değişemiyorsak, başarısızlık bizim için kaçınılmaz bir son olacaktır. Öyle ise, başarısızlıklarla yüzyüze gelmek ve onlarla uğraşmak vizyon sahibi bir liderin en önemli özelliklerindedir.

Thomas Edison elektrik ampulü ile çalıştığında, pek çok kez başarısızlığa uğramıştır. Bir tane ampulü çalıştırana kadar, binlerce lamba teli denemesi yapmıştır. Birinci denemede, 500. denemede veya 1000. denemede başarısız olunca işi bırakmamıştır. Hala denemeye devam etmiştir. O, kendi vizyonuna

inanmış ve onu gerçekleştirmeyi her şeyden daha çok istemiştir. O, her zamanki başarısızlıklarını düşünmüş ve uzun dönemdeki başarısını hayal etmek üzere gözlerini kapamıştır. Bugün bizler, onun buluşundan faydalanıyorsak, bunu Thomas Edison'un pes etmemesine ve güçlü vizyonuna borçluyuz (Business Horizons, 1994, s.6).

Lider, çalışanlara eski strateji ve inançlarından vazgeçmelerine degecek yeni bir "vizyon" sunmalıdır. Liderin oluşturacağı bu vizyon, kendine güven kaynağı oluştururken, çalışanlar için de genel bir amaç olarak kullanılabilir. Vizyon, işletmenin gelecekte nasıl olabileceğinin iyi bir görüntüsünü vermelidir. Vizyonun anlaşılması için şöyle bir örnek yararlı olabilecektir; yanyana çalışan iki duvar ustasına sormuşlar: "Ne yapıyorsun?". Birinci duvar ustası "duvar örüyorum" diye cevaplamış. İkinci duvar ustası ise "beş katlı apartman yapıyorum" diyerek cevap vermiş. Bu örnekte, ikinci duvar ustasının vizyon sahibi olduğunu söylemek mümkündür (Zel, 1997, s.73).

Vizyon sahibi liderler büyücü değildirler. Onlar, sadece gelecekteki olayları tahmin etmezler, aynı zamanda riskleri göze almaya istekli stratejik düşünürlerdir. Liderler, gelecekte neyin olmasını istediklerine karar verebilirler ve sonra bunu nasıl yapabileceklerini düşünebilirler. Bir kez bu ilgiyi kurdular mı, bunu izleyicileri ile paylaşırlar. Vizyoner liderler, zihinlerinde bugünü açık bir şekilde anlamak ve geleceğe odaklanmak arasındaki dengeyi kurabilen kişilerdir. Peter Senge (Snyder v.d., 1994, s.92) bu dengeyi "creative tension (yaratıcı tansiyon)" olarak adlandırmıştır ve şunu iddia etmiştir: "Bugünkü gerçeklerin doğru tasvirinin yapılması, istenilen geleceğin zorunlu bir tasvirinin yapılması kadar önemlidir".

Stratejik bir düşünürü göre vizyoner liderlik fikri, vizyonun öğretici olması gerektiği görüşüne eğilimli olmalıdır. Vizyoner lider, yenilikçi olma kapasitesine de sahip olmalıdır. Böylece, kim stratejik fırsatlar veya problemlere çeşitli alternatifler getirebilirse ve kim alışılmadık yeni ve belki de önceden eşi görülmemiş fikirlere

sahip olabilirse, daha iyi stratejik avantajlar elde edecektir. Ayrıca, düşünme gücü, etkili bir stratejik vizyoner olma kapasitesinde ayırt edici olabilecektir.

Vizyoner liderler, kendilerinin kaosların üstünde ayakta kalabileceklerine inanırlar ve diğerlerinin gerçekleştiremediği şeyleri gerçekleştirebilirler; onlar, bilgilerin içindeki örnekleri ve bağlantıları tanımlayabilirler. Alternatif pazarlar ve ürünler için fikirler oluşturur; belirsiz olan çevreyi açıklamada alternatif fikirlere ve yollara merak duyarlar. Belirsizlikleri hoş karşılarlar; çünkü onlar, ancak kendilerinin bu belirsizlikleri anlayabileceklerine inanırlar. Vizyoner liderler, kendi ekonomik, teknik ve pazar çevresindeki değişikliklerden haberdar olan ve onları araştıran kişilerdir (Wallace ve Ridgeway, 1996, ss.12-13).

Vizyoner liderler zamanın kıymetini bilir ve hızlı çalışırlar. Vizyoner liderlik, içgüdü, sezgiler ve deneyimli olmak demektir. Vizyoner liderliğin diğer bir yönü de hırslı olmaktır. Vizyoner liderlik, yeni ve yüksek düzeyde bir görüş açısına ulaşmaktır. Bu yüksek düzeydeki görüş açısı, kolay kontrol edilemeyen problemleri çözmede liderliğin anahtarı olmaktadır (Bennis vd, 1991, ss.112-125).

Vizyonunu gözönünde bulundurarak bir lider kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelere (ki bunlar, başarısızlık korkusu, şüphecilik, alay veya üstler, eşler veya astlardan gelen sabotaj hareketleri olabilir; rakiplerin atakları, hükümet engelleri, ekonomik engeller ve diğer pek çok çevresel olaylar olabilir) rağmen ileriye doğru hareket etmelidir (Snyder v.d., 1994, s.75). Bu vizyonu çalışanlarına iletebilen bir lider, hem kendisine hem de izleyicilerine ilham vermiş olacaktır.

Frank Kessler şu noktaya dikkat çekmiştir (Snyder v.d., 1994, s.75): Daha büyük ve daha çok meydan okuyan vizyonlar, daha az rakiple mücadele etmek anlamına gelmektedir. Pek çok lider küçük düşünmekte ve bunun sonucu olarak çalışanların hayallerini ve kökleşmiş bağlılıklarını yakalayamamaktadırlar. Aynı

zamanda, mütevazî, gösterişsiz bir yol seçmekle onlar büyük vizyonları başarmada içsel güce sahip olamayacak değeri düşük liderler topluluğu ile karşı karşıya geleceklerdir. Onlar yeni, heyecanlandırıcı ve ödüllendirici hareketleri alevlendirmek yerine, orta düzeydeki alelade liderler sürüsüne katılacaklar ve gösterişsiz sonuçları kabulleneceklerdir. Bu, gerçekte bir talihsizliktir. Çünkü, onlar vizyon sürecindeki daha iyi bir yaşamdan hem kendilerini hem de izleyicilerini mahrum edeceklerdir.

Mücadeleci ve meydan okuyan vizyonlar değişim gerektirmektedir ve değişim de her zaman için zordur. Değişim süresince liderin rolü herşeyden daha fazladır. Onun en önemli görevi ikna etmedir; her bir çalışanın vizyonun önemine ve işletmenin ve çalışanların her ikisi için de vizyonun doğruluğuna onları inandırma, ikna etme. Bu ikna etme görevi, vizyonu işletmeye iletmek sırasında hem lider için büyük bir fırsat ve hem de büyük bir tehdit oluşturabilmektedir. Eğer, vizyon doğru ve açık bir şekilde iletilirse ve bir işletmedeki çalışanların kişisel ilgilerine de uygun ise, vizyon gerçeğe dönüşme şansına sahip olabilecektir. Bunun tersi olarak, eğer vizyon zayıf veya gelişigüzel bir şekilde iletilirse, çalışanlar vizyonun ilettiği mesajı kendilerine uygun hissetmeyecekler ve bu da vizyonun yok olmasına neden olacaktır.

Vizyon, işletmeye belirli bir yön vermede yol gösterici olmasına rağmen, liderlik tipik olarak vizyonu gerçeğe dönüştürmede özel planlar üretmez. Onlar, genellikle detaylı planlamayı yöneticilere bırakırlar. Yine de, "liderlerin işletmelerinin nereye gideceği ya da gitmesi gerektiğine ait bir fikri olmaksızın, diğer fonksiyonları astlarına devretmeleri mümkün değildir. Bunun yapılması çok tehlikelidir" (Snyder v.d., 1994, s.76).

Liderin rolü, vizyonu basit bir şekilde tanımlamaktan ibaret değildir. Liderler, büyük miktarlardaki bilgileri toplayarak, onları gelecekteki anlamlı bir vizyon içinde birleştirerek ve vizyonu aktararak, onu gerçekleştirmede çalışanların gönüllü

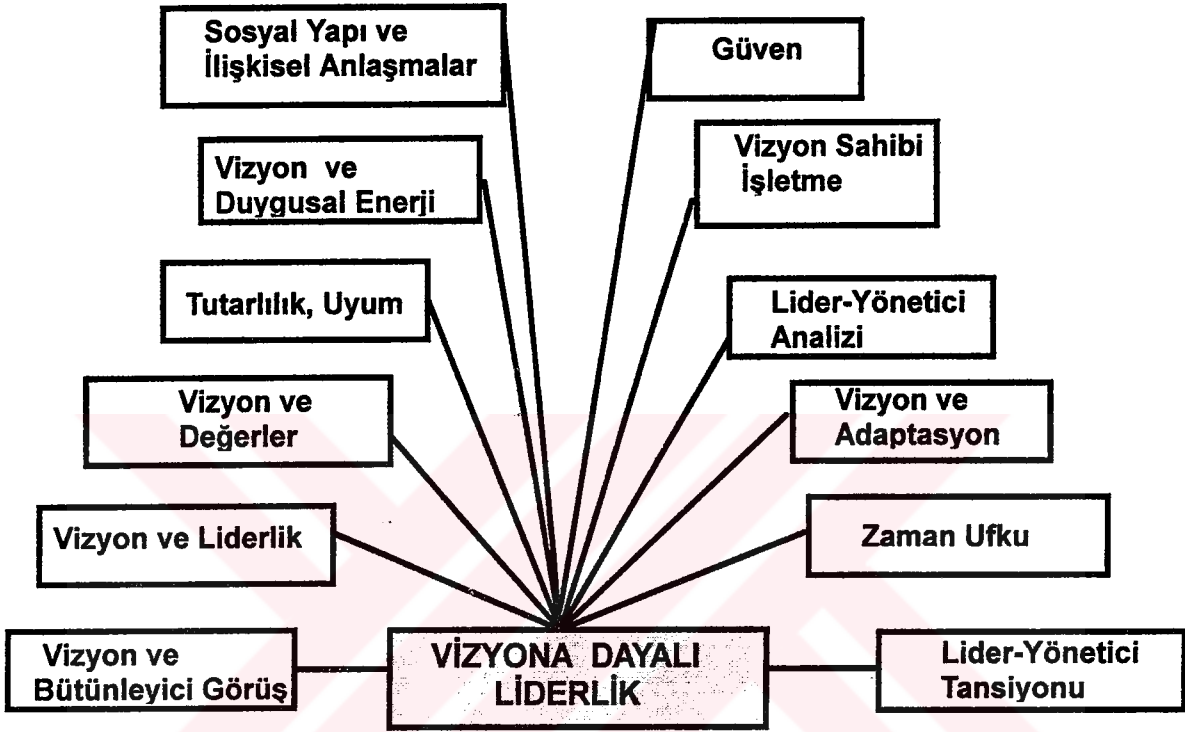
katılımını sağlayarak, insanlar için yüksek amaçlar yaratırlar. Bu tür vizyonlar, çalışanları sıradan bir dünyanın monotonluğundan uzaklaştırmaya yardımcı olma gücüne sahiptirler ve onları fırsatlar ve mücadelenin yoğun olduğu yeni bir dünyanın içine girmeye teşvik ederler.

Tüm bu anlatılanlar ışığında, vizyon sahibi liderlerin temel özellikleri olarak şunları sıralayabiliriz: Muhakeme ve analiz yapabilme ayrıcalığı, etkili stratejik düşünebilme yeteneği, yaratıcılık ve bilinçaltını düşünmek, olasılıklardan haberdar olmak ve yaşanan zamanı yapılandırabilmek, yaratıcı problem çözme (ki bu stratejik düşünebilmenin ve dolayısıyla da vizyoner zekanın bir ürünüdür), içgüdü, sezgisi, dürüst ve adaletli olma, zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma, ekonomik, teknik ve pazar çevresindeki değişikliklerden haberdar olup, sürekli bu konuları araştırmak, hırslı ve mücadeleci olmak, yenilikçi olmak, bugünü anlamak ve geleceğe odaklanmak arasındaki dengeyi iyi kurabilmek, fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilmek, sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılamak, iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak, kendine güvenmek ve kendini sürekli geliştirmek için fırsatlar yaratmak, başarısızlıktan asla korkmamak, riskleri göze alabilmek, değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görmek, son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olmak. Bu özellikler daha da artırılabilir.

6.1.5. Bir Vizyona Dayalı Liderlik Modeli

Çalışmanın bir önceki kısmında, vizyona dayalı liderliğin ne olduğu, liderlik-vizyon ilişkisi, vizyona dayalı liderliğin işletmeler açısından önemi, vizyona dayalı liderliğin uygulamaya aktarılmasındaki aşamalar ve güçlü bir vizyonun sahip olduğu özelliklerin neler olduğu, vizyon sahibi liderlerin genel özellikleri anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu kısmında ise, bir vizyona dayalı liderlik modeli ile konuya daha fazla açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

Şekil 6.1'den de görüleceği üzere, vizyon ve vizyona dayalı liderlik ancak birbirini bütünleyen kavramlar ile tanımlanabilir. Bütünleyici bir amaç, güçlü bir vizyona dayalı liderlik ile etkili yöneticiliğin aynı kişide birleşmesi ile mümkün olabilecek ve bu ikisinin birlikte olan etkisinin avantajlarından işletmeler büyük faydalar sağlayacaktır.



Şekil 6.1 : Bir Vizyona Dayalı Liderlik Modeli

Kaynak : Tony MORDEN (1997), "Leadership as Vision", Management Decision, Vol:35, Numbers 9 and 10, s.672.

Vizyon, izleyicileri peşinden sürüklemek için hayal veya farzedilen toplumsal olasılıkların bir modelidir. Bennis ve Naus, liderliği bir vizyon geliştirme, bunu uygulamaya aktarma ve muhafaza etme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Bennis'in 1985'te 90 başarılı Amerikan İnsanı rakamları aşağıdaki liderlik yeteneklerini ortaya koymuştur (Morden, 1997, s.664):

1) Diğerlerinin inanacağı ve kendilerine uyarlayabilecekleri bir vizyon geliştirme yeteneğine sahip olmak: Böyle bir vizyon, çevre şartlarına uyum

sağlamada uzun dönemli fayda sağlayacaktır. Lider, vizyonunu işletmenin bugününden geleceğine bir köprü olarak kullanmalıdır.

2) Bu vizyonu iletme ve uygulamaya aktarma kapasitesi: Vizyonun iletilmesi ve uygulaması, örneğin; işletmenin misyon bildirimini, kültür ve değerleri, sosyalizasyon mekanizması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri veya teşvik, statü ve ödüllendirme sistemlerine bağlı olabilmektedir.

3) Örgütsel güvenin hakim olduğu bir örgüt iklimi yaratma yeteneği: Güven, liderler ve onu takip edenleri ortak bir amaç etrafında birlikte iş yapmaya sevkeden ve vizyonun sonuçlarını başarmalarına yardım eden bir unsurdur.

“Yeni bir kültürde, liderin rolü bir vizyon geliştirmek, ona değerlerini ortak etmek ve onu uygulamaktır. Bu açık olmayı, çalışanlarla ilişkilere önem vermeyi ve yüz-yüze iletişimi gerekli kılmaktadır. Bir vizyonu açık bir şekilde ifade edemeyip, ona insanları inandıramayanlar başarılı da olamayacaklardır.

Vizyon ve duygusal enerji ile ilgili olarak bu modelde belirtilen şudur (Morden, 1997, s.665): “Yıllar ilerledikçe, işletmeler kendilerini küresel işletmelerin rekabet ettikleri bir ortamda mal satmak ya da başarısız olmak seçeneği ile karşı karşıya bulmuşlardır. Kazanmak yetenek, hız ve ustalık gerektirmektedir ki, bu da sadece duygusal enerjiye sahip işgücü tarafından başarılacaktır”.

“1990’lar ve daha ileriki yılların dünyası yöneticilere veya rakamlarla dans eden insanlara ait değildir. Bugünün dünyası heyecanlı ve sürükleyici liderlere aittir-ki bu insanlar sadece yüksek miktarda enerjiye sahip değildir. Aynı zamanda, bu enerjiyi liderlik ettikleri kişilere de iletebilen liderlerdir” (Morden, 1997, s.665).

Vizyona dayalı liderliğin başka önemli tamamlayıcısı ise, vizyoner liderin sahip olduğu değerleridir. “21.Yüzyıldaki en etkili rakipler, çalışanlarının duygusal

enerjilerini harekete geçirmede paylaşılan değerleri kullanmayı öğrenebilen işletmeler olacaktır. Hız, kalite ve verimlilik önemli hale geldikçe, işletmeler kendi doğru yolunu kurallar olmadan içgüdüsel olarak bulabilen ve en iyi fikirlerini çalışanları ile paylaşarak onlara telkin edebilen insanlara ihtiyaç duyacaktır. Bunun adı da duygusal bağlılıktır. Bu ise, silahla veya para ile sağlanamaz. Ne kadar çok para ödenirse ödensin satın alınamaz. Eğer kazanmak zorunda iseniz, diğer insanların inanmak istediği değerlere de eğilmelisiniz ve bu değerlerle tutarlı olarak faaliyette bulunmalısınız” (Morden, 1997, s.665).

Yapı ve güven ile ilgili olarak da modelde önerilen şudur (Morden, 1997, s.665): Bennis ve Townsend, yıllar içinde rekabet gücüne sahip olmanın anahtarının sosyal yapıyı oluşturmak için liderin vizyoner kapasitesi olacağını, liderin yüksek sosyal sermayesini kullanarak bir katma değer yaratabileceğini söylemiştir. Bu sermaye değer eklemektir, ki bu da fikir, bilgi, uzmanlık ve yenilik yapmaktan kaynaklanan bir katma değeri belirtmektedir. Böyle bir sosyal yapı, yüksek düzeyde güvene dayanmaktadır.

Yapı, işletmenin liderinin güven ve karşılıklı fayda sağlamayı hedefleyen uzun süreli ilişkiler kurması ve bunları sürdürmesine bağlıdır. Ayrıca, yapı işletme liderinin fırsatçı kısa dönemli davranışlardan kaçınılan bir çevre yaratmasına da bağlıdır.

Fukuyama (Morden, 1997, s.666), en etkili işletmelerin ortak ahlaki değerleri paylaşabilen işletmeler olduğunu ifade etmiştir. Bu birliktelik, ilişkilerin ve sosyal yapının anlaşmalar veya yasal düzenlemeler istemediği bir birlikteliktir. Çünkü, öncelikle moral, bu grubun üyelerine karşılıklı güven aşılacaktır.

Bennis (Hodgetts, 1996, s.78), şuna inanıyordu: “Dünyadaki en iyi vizyona sahip olsan bile, güven sağlayamazsan bunun bir önemi yoktur. Sadece güven de yeterli değildir. Aynı zamanda insanların akılları ile birlikte kalplerini de

fethedebilmelisin". Öyle ise, bir liderin sorunu yalnızca bir vizyon geliştirmek değil, güven de sağlayabilmektir.

Fukuyama (Morden, 1997, s.667), yalın üretimi otomobil endüstrisini örnek vererek, yüksek güvene dayalı işyerlerinin yönetim ve organizasyon örnekleri olarak tanımlamaktadır. Bu, F.W. Taylor'un ve Bilimsel Yönetim Okulu'nun düşük güvene dayalı üretim sistemi ile tamamen terstir. Yalın üretim sistemleri, yüksek güven düzeyi gerektirmektedir. Örneğin; insanlara problem nerede ve ne zaman olursa olsun, neden kaynaklanırsa kaynaklansın bu problemlerle ilgilenmeleri için güven duyulmaktadır. Bu da işletmeye uzun dönemde başarı getirmektedir.

6.1.6. Collins ve Porras'ın Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bir Analizi

J.C. Collins ve J.I. Porras 1996 yılındaki çalışmaları ile vizyon sahibi işletmelerin esas özelliklerinin neler olduğunu tanımlamışlardır. Bu işletmelerin hepsi, Sony hariç, Amerikan işletmesidir ve işletmelerin hepsi mükemmel olarak tanımlamaktadır. Bu işletmelerden bazıları 3M, Hewlett-Packard, Johnson&Johnson, Boeing v.b.'dir. Vizyon sahibi olan bu işletmeler, aktif liderlere giderek artarak sahip olabilen ve çok yönlü bir ürün yaşam seyrine sahip, uzun süreler güçlü olabilen işletmelerdir (Morden, 1997, s.668).

Bu işletmeleri gerçekte büyük yapan, başarılı kılan ne idi? Collins ve Porras'ın çalıştıkları işletmeler sıradışı bir ürün ya da fikre sahip değillerdi. Onlar karizmatik ve vizyon sahibi liderlere sahipti. Bu işletmeleri, çok büyük olmasa da çok iyi rekabet edebilir hale getiren ayırıcı örgütsel özellikler nelerdi? (Stone, 1996, s.14).

Collins ve Porras, bu araştırmaları sonucunda bir vizyoner (vizyon sahibi) işletme modeli önermişlerdir. Bu işletme modelini ise aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır (Morden, 1997, ss.668-669):

1) Vizyoner işletmeler, söylenen zamanları değil, en uygun zamanları dikkate alabilen işletmelerdir. En uygun zamanı da, gene en iyi işletmenin kendisi yaratabilecektir. Bu tip işletmelerin kurucuları, mimari bir yaklaşımla hareket ederek, kendilerini tehdit eden ana unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

2) Vizyoner işletmeler, kardan daha fazlasını düşünmektedirler. Vizyoner işletmeler, güçlü bir işletme içi temel ideolojinin peşinden sürüklenmektedirler. Bu ideoloji, basit olarak para kazanmanın da ötesinde, işletmenin esas değerlerini ve amacını da içine almaktadır.

3) Vizyoner işletmeler, aslını koruyabilen fakat gelişmeyi de teşvik edebilen işletmelerdir. Vizyoner işletmeler, esas ideolojilerini muhafaza eden ve koruyan fakat, bu ideolojinin gerektirdiği faaliyetlerin geliştirilmesi konusunda da son derece acımasız olan işletmelerdir. Vizyon sahibi işletmeler, araştırma ve inceleme, yaratıcılık ve yenilik, iyileştirme ve değişim için son derece güçlü dürtülere sahiptirler.

4) Vizyoner işletmeler büyük, mükemmel, cüretkar hedefler (big, hairy, audacious goals-BMCH) seçmektedirler. Vizyon sahibi işletmeler, kendilerine öyle riskli amaçlar belirlerler ki, bu "işletme konusunda bahse girmeye" kadar gidebilecektir. Bu amaçlar, tüm işletmeyi zorlayarak, onu değişime itecektir.

5) Vizyoner işletmeler, farklı kültürel inançlara sahiptirler. Bu işletmelerin esas ideolojileri, açık kültürel ve davranışsal normlara aktarılmaktadır. Bu kültürel ve ideolojik örnekler, işletmede çalışanlara uyarlanacaktır. Vizyon sahibi işletmeler, çalışanlarına ve yöneticilerine diğer işletmelerden daha çok değer verme eğilimindedirler. Vizyon sahibi işletmeler, en iyi çalışanlara sahip olabilen işletmelerdir.

6) Vizyon sahibi işletmeler, pek çok görevi aynı anda yapabilen ve çalıştığı konuları da muhafaza edebilen işletmelerdir. Onlar, yüksek düzeyde faaliyet gösteren ve deneyime sahip (ki bunlar çoğu zaman önceden planlanmamış veya çalışanlara bildirilmemiştir), yeni ve beklenmeyen gelişmelere imkan veren işletmelerdir. Bu tür işletmeler, deneme yanılmaya ve keşifsel araştırmalara önem vermektedirler. Vizyoner işletmelerde, çalışanlar bireysel olarak işleri yapmanın yeni yollarını aramaya cesaretlendirilmekte ve yetkilendirilmektedirler.

7) Vizyoner işletmelerde, işletme içinden yönetici yetiştirilmesi teşvik edilmektedir. Bu işletmeler, yönetim yeteneklerini işletme içinden seçme, geliştirme ve terfi ettirmede diğer işletmelerden daha ilerdedirler. Bu da, kıdem düzeylerinin sadece işletmede önemli bir sosyalleşme süreci geçirmiş ve işletmenin ideolojilerini bilen kişilerden oluşması sonucunu getirmektedir.

8) Vizyoner işletmeler, asla iyi ile yetinmeyen, daima daha iyiye ulaşmaya çalışan işletmelerdir. Bu işletmeler, ileride daha da iyi olmayı amaçlamaları ile, sürekli bir kendini geliştirme felsefesine sahip olan işletmelerdir. Bu da, onların sürekli kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Vizyon sahibi işletmelerde, ilerlemek için sürekli araştırmak bir yaşam tarzı, aklın ve faaliyetlerin bir alışkanlığı haline gelmektedir.

Collins ve Porras'ın analizlerine göre; vizyon sahibi işletmelerdeki her birey, işletmenin neden var olduğunu ve nereye gitmek istediğini çok iyi bilmektedir. Bu işletmeler, pazardaki değişikliklere çok kolay ayak uydurabilmekte, yeni teknolojiler geliştirmekte, işletme çalışanlarının bireysel katkılarını uygulamalarına aktarabilmektedirler. Bu sürekli dinamikliliğin sırrı, işletmelerin "vizyon sahibi liderlere sahip olan vizyon sahibi işletmeler" olmalarıydı. Önemli olan, işletmedeki sıradan çalışanların dahi vizyon sahibi olmalarını ve işletmeye katkıda bulunmalarını sağlamaktır.

Sonuç olarak, Collins ve Porras vizyon sahibi işletmelerin doğal gücünün, vizyon sahibi liderlerle sürekli kendini ilerletmeyi teşvik etmek ve yatırımlarını her zaman için geleceği düşünerek yapmaktan geldiğini ifade etmişlerdir.

6.2. VİZYON GELİŞTİRME, VİZYONUN YENİLENMESİ VE ÇALIŞANLARA İLETİLMESİ

Vizyona dayalı liderlikle ilgili olarak, bir liderin ne zaman vizyonunu yenilemeye ihtiyaç duyacağı, dürüstlük ve vizyonun liderlik açısından önemi, vizyon geliştirmenin ne demek olduğu ve vizyon geliştirme görevinin işletmede kime ait olduğu, vizyon geliştirme konusunda karşılaşılan bazı özel problemler ve vizyonun çalışanlara iletilmesi de önem arz etmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu konulara ayrıntılı olarak değinilecek ve vizyona dayalı liderlik konusunda lider/yöneticilerin yapmaları gereken işlerin, sahip olmaları gereken düşüncelerin neler olması gerektiğine biraz daha açıklık getirilecektir. Çünkü, vizyona “sahip olmak” tan çok, onu ortak bir itici güç ve davranış temeli olarak biçimlemek lider/yöneticiler için çok daha önemli bir konudur.

6.2.1. Liderin ve İşletmesinin Vizyonunun Yenilenme İhtiyacının Anlaşılması

Yeni bir yıla başlarken, işletme lider/yöneticileri vizyonlarına bir göz atma ihtiyacı hissetmektedirler. İşte o an, işletme lider/yöneticilerinin stratejik planlar geliştirme zamanıdır. Böylece onlar, gelecek için bir vizyon geliştirme ihtiyacı hissederler ki bu da vizyona dayalı liderliği gerektirmektedir. Çünkü, iyi bir liderlik için vizyon geliştirmek şarttır.

İşletmedeki liderler belki de şöyle düşünebilirler: "Biz, işletmemizin geleceği için bir vizyona sahibiz". Peki, bu vizyon günümüzün değişen dünyasının ihtiyaç duyduğu liderlik anlayışına uyuyor mu, yoksa yalnızca geçmişe ait bir vizyon mu?

Aşağıda, işletme liderlerinin şu andaki vizyonu hakkındaki şüphelerini gösterebilecek uyarıcı bazı işaretler vardır. Bunlar (Oster, 1995,ss.18-19; Fritz, 1997, s.19):

Lider, işlerin nasıl yapılacağını açıklamak için çok çok uzun zamanlar ayırır fakat, sonra geriye baktığında astlarının ne düşünüyorsa onu uyguladıklarını görür. Nereye baksa bir tutarsızlık hakimdir. Bu durumda lider, kendini hayal kırıklığına uğramış ve etkisiz hissedebilir. Aşağıda, liderin o anki vizyonu hakkındaki şüphelerine ilişkin olarak bazı ek göstergeler sunulmuştur:

1) Liderin amaçları hakkında karışıklık olduğuna dair deliller vardır. Liderin ana yardımcıları arasında, özel müşterilere özel davranılması konusunda sık sık anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır.

2) Çalışanlar, kendilerinin herhangi bir açıklama yapmaya çağırılmadığından şikayet etmekte veya işten çok fazla zevk almadıklarını söylemektedirler.

3) Liderin bulunduğu işletme mantığını, pazar payını kaybetmektedir. İşletmenin faaliyet sahasında daha iyi mal veya hizmet sunan rakipler ortaya çıkmaktadır.

4) Liderin bulunduğu işletme çevrede yarattığı trend ile, düzensiz ya da ahenksiz görünmektedir. Dışarıdan önemli kimseler, sık sık işletmenin pek çok yönden hatalı olduğunu, yanılıya düştüğünü söylemektedirler.

5) İşletme içinde, gurur konusunda bazı düşüşler görülmektedir. İnsanlar, işletmeye karşı gerçek bir bağlılık olmaksızın, sadece onlara verilecek ödeme çekleri için çalışmaya başlamaktadırlar.

6) İşletmede yeni projeleri sahiplenme veya sorumluluk alma konusunda bir isteksizlik söz konusudur.

7) İşletmede, gelişme anlayışının paylaşılmasından eser yoktur. İşletme yöneticileri, ne ortada ne kadar gelişme olduğunu ölçmekte, ne de herhangi bir açıklamada bulunmaktadırlar.

8) İşletme, hiç terkedilmeyen bir dedikodu imalathanesine dönüşmektedir. Çalışanlar üst yönetime karşı gerçekten dürüst davranmamaktadırlar.

Eğer lider, bu belirtilerden bir veya daha fazlasını işletmesinde görüyorsa, şu anda sahip olduğu vizyonun yenilenmeye ihtiyacı olduğu açıktır. O an, liderin vizyonuna tekrar göz atmasının ve eğer gerekli ise misyon açıklamalarını da iyileştirmesinin tam zamanıdır. Çünkü, etkisiz bir lider olarak doğru örnek teşkil edememektedir.

İşletme çalışanları, takip edeceği örneklerin iyi olmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Bunu güçlü, dikkatli bir lider olmak ve gerçek, güvenilir, mantıklı çalışma usulleri geliştirerek sağlayabilirler. Liderin, bireysel olarak başkalarına örnek olması işletmede her zaman için önemli olacaktır. Çünkü, liderin astları onun onayladığı veya tercih ettiği davranışları onaylamayı öğreneceklerdir. Öyle ise, iyi bir lider olarak şunlar yapılabilir (Fritz, 1997, s.19):

1) Herşeyden önce lider, bir vizyon geliştirmelidir. İnsanlar her zaman, nereye gideceğini bilen birini takip etmek istemektedirler.

2) Lider, uzman, bilgili ve tecrübe sahibi olmalıdır. İnsanlar liderlerinin ne konuştuğunu bildiğini görmek istemektedirler.

3) Lider, bir kılavuz olarak hareket etmeli, yol göstermelidir. Büyük şeyler hayal edebilmeli, bunu diğer astlara iletebilmeli ve işletmesinin kendisinin gelecek için kurduğu amaçlara ulaşmak için çizdiği yoldan ayrılmadığını görebilmelidir.

4) Lider, işletmede adeta farklılıklara davetiye çıkarmalıdır. Eğer insanlar farklı düşündükleri konularda konuşmaktan ve seslerini duyurmaktan korkarlarsa yüksek gayret göstermeyecek ve iyi liderler olamayacaklardır.

5) Lider, risklere atılmayı teşvik etmelidir. Eğer çalışanlar, önemsenmeyecek kadar küçük bir başarısızlığın kendi kariyerlerini tehlikeye düşürebileceğini hissederlerse, yeni fikirler geliştirmeyecek ve öneriler sunamayacaklardır.

6) Lider, kendi kendini kontrol etmelidir. Bir işin normal olarak işleyişindeki umduğu iniş ve çıkışları kontrol etmelidir. Çoğu zaman, başarılı bir iş alabora olsa da, iyi liderler onu kontrol etmek için çaba sarfetmelidirler.

7) İyi bir lider astlarına güvenir ve şunu bilir; eğer çalışanlar liderlerinin gerçekten kendilerine güvendiğini hissetmezlerse, yüksek gayret de göstermeyeceklerdir.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, liderlerin vizyon ve değerlerin sürekli yenilenmesini ve tekrar canlandırılmasını garanti edecek bir yöntem geliştirmesinin ne kadar gerekli olduğu açıktır. Ayrıca lider, çalışanların işletmenin vizyonunu yeniden gözden geçirmede yardımcı olmalarının önemini anlamalı ve onları da bu yenilenme sürecine dahil etmesi gerektiğini görebilmelidir.

6.2.2. Vizyon Geliştirme

Bir işletme hangi şartlar altında olursa olsun gerçekten bir vizyona ihtiyaç duyar mı? İşletmeler için son derece önemli bir konu olmasına rağmen, bir işletme vizyonu geliştirmeye olan ilgi son zamanlarda oldukça zayıflamıştır. Çünkü, vizyon bildirileri herhangi bir değişim ya da gelişmeyi telkin etmemekte, pek çok insanın istekleri ile gerçekleri birbirine bağlamamakta, yani kişilerin istekleri ile gerçekler birbirine uymamaktadır. Bunlara ek olarak, aşağıdaki faktörler de lider/yöneticilerin bir vizyon geliştirme konusunda tereddütler yaşamalarına neden olmaktadır (Lucas, 1998, s.24):

1) İşletme lider/yöneticileri, gerçekte vizyonlarının ne kadar kendini beğenmiş olduğunu kabul etmek istememektedirler.

2) İşletme lider/yöneticileri, bir vizyonun süreçteki her bir kişiyi içine almada çok fazla sorun yaratacağını bilmekte ve gene de bunun böyle oluşunu kabullenmektedirler.

3) İşletme lider/yöneticileri, gerçekte bir vizyona sahip değildirler. Çünkü, sadece "iş yapma" ve vizyonu gereksiz görme eğilimindedirler.

4) İşletme lider/yöneticileri, işletmelerini düşman rakip işletmelerin ilkeleri üzerine inşa etmektedirler. Böylece, işletmelerinin vizyonunu başarıya ulaştıramamaktadırlar.

Oysa, bir vizyona sahip olma ya da bir vizyon geliştirme, günümüzün rekabet çevresinde stratejik bir öneme sahiptir. Bir vizyon geliştirme şu gerekçelere dayandırılabilir (Akdemir,1998,s14): İşletmelerin geleceğini kontrol etme gereksinimi; yaratıcı strateji gereksinimi; dönüşüm talepleri; işletme kültüründe değişim gereksinimidir.

Vizyon geliştirme, ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre ana hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Vizyon geliştirmek bir anlamda; sorunlara uzun vadeli, çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak; dolayısıyla bu gelişmelerin bizi nasıl etkilediğini tayin ederek, buna uygun hedeflerimizi ve stratejilerimizi belirlemektir. Bilindiği gibi, bu tahminler ne kadar tutarlı ve ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi o kadar sağlıklı olabilmektedir (Çetin, 1996, ss.173-174).

Bir vizyon geliştirmek, resmi yazılar yazmak veya abartılı amaçlar oluşturmak değildir (Stone, 1996, s.14). İleriye dönük bir vizyon geliştirmek, değiştirilecek şeye ve değişimin en iyi nasıl uygulanacağına karar vermek ve geleceğin görünümünün nasıl olacağını araştırmaktır (Arıkan, 1994, s.146). Vizyon geliştirmek için, belli bir konuda belli bir gelişmenin ilerisini de görebilen, daha büyük hedeflere kendisini odaklayabilen, dünyada neler olup bittiğini izleyen ve bu gelişmeleri değerlendiren, birçok alandaki gelişmeleri birbirine bağlayabilen ve bunları bir adım ileri götürebilen liderlere ihtiyaç vardır (Goldberg, 1997, s.6).

Tablo 6.1 : Vizyon Geliştirme İle Uzun Vadeli Planlama Arasındaki Farklar

VİZYON GELİŞTİRME	UZUN VADELİ PLANLAMA
*Hayal gücüne ve yaratıcılığa dayanır.	*Tutucu bir felsefeye sahiptir.
*Yazılı, elle tutulur olmadığından, bir plan ve program değildir.	*Yazılıdır, rakamlarla ifade edilir.
*Ana değişimleri ve bunların getirebilecekleri fırsatları ve riskleri önceden belirleyerek bunları yakalamaya çalışır.	*Bugünkü trendlerin devam edeceğini varsayar.
*Değişimi devrim yoluyla önerir.	*Gelişmeyi evrim yolu ile önerir.
	*Metodları ve prosedürü belli olan teknik bir konudur.

Kaynak : Canan ÇETİN (1997), "Vizyon Geliştirme", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XII, Sayı:1-2, s.174.

Vizyon geliştirme ile uzun vadeli planlama genellikle birbirine karıştırılmaktadır. Ancak aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 6.1 bu farklılıklara dikkat çekmektedir.

Görüldüğü gibi, vizyon geliştirmede uzun vadeli gelecek için tahminler yapılmakta, ana stratejiler belirlenmektedir. Uzun vadeli planlamada ise, gelecek beş yıl için detaylı kendi içinde kısa vadeli planlar hazırlanmaktadır. Gelecekteki olayları ve gelişmeleri tahmin etmek üzere yapılan bir çalışma da gelecek araştırmalarıdır. Gelecek araştırmaları, sorunlara daha ilmi açıdan yaklaşan senaryo tekniklerine dayanan ve daha çok dış politik hedeflerin ve askeri stratejilerin belirlenmesinde kullanılan bir çalışmadır (Çetin, 1997, s.175).

Vizyon geliştirme ile gelecek araştırmaları da birbirine karıştırılmamalıdır. Tablo 6.2'de bu ikisi arasındaki farklara da değinilmiştir.

Tablo 6.2 : Vizyon Geliştirme İle Gelecek Araştırmaları Arasındaki Farklar

VIZYON GELİŞTİRME	GELECEK ARAŞTIRMALARI
*Yalnızca kişinin kafasında tasarlanır.	*Rakamlara, bilimsel analizlere ve istatistiklere dayanan matematiksel modeller kullanılan bir çalışmadır.
*Gelecekte ne olacağını tahmine çalışır.	*Rakibin ne yapacağını tahmin ederek karşı stratejiler geliştirmeye çalışır.
*Detaylardan arındırılmış ana değişimler üzerinde yoğunlaşır.	*Analitik metotlara dayandığı için rakamlarla belirtilmeyen kısımlar daha önemsiz olur.
*Sorunlar çok farklı yönleri ile geniş çaplı düşünülüp ele alınır.	

Kaynak : Canan ÇETİN (1997), "Vizyon Geliştirme", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XII, Sayı:1-2, s.175.

Gerçekte büyük işletmeler nelerin değişmeye başlaması gerektiği ve nelerin asla değişmemesi gerektiği; gerçekten kutsal olan değerlerin ne olduğu ve olmadığı arasındaki farkı anlayabilenlerdir. İşte, bu değişim ve sürekliliği yönetme yeteneğine nadiren sahip olan işletmelerin bu başarısı lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yetenekleri ile doğrudan ilgilidir. Vizyon, saklanması gereken asıl değerlerin neler olduğunu ve gelecekteki gelişmelerin bunları nasıl etkileyebileceğini görmede işletmeye kılavuzluk etmektedir.

Yönetim vizyon ile başlamaktadır ve bir işletmenin vizyon geliştirmesinin 3 farklı yolu vardır. Bunlar (Dilenschneider, 1992, ss.15-17):

- 1) Kişisel bir vizyonu kabul ettirmek,
- 2) Bir vizyon elde etmek (çeşitli danışmanlar kullanarak bir vizyon geliştirmek gibi...)
- 3) İşletmenin diğer üst düzey yöneticileri ile birlikte, işletmeyi ileriye götürebilecek bir vizyon geliştirmek. Bu yolla bir vizyon geliştirmek belki de en etkili ve kalıcı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Bürki (1995, s.169)'ye göre ise, vizyon geliştirmede "beş-adım-yöntemi" kullanılabilir:

- 1) İlk olarak, bütün vizyon geliştirenler, yaşamları ve dolayısıyla da işleri için neyin önemli olduğunu belirleyeceklerdir.
- 2) Bu isteklerin gerçekleşmesi yolunda ne gibi engeller olduğunu ve
- 3) Gerçekleşmesi için ne gibi kaynakların bulunduğunu bulacaklardır.
- 4) Bunlardan başarıya götüren etkenler ve
- 5) Somut uygulamalar ortaya çıkarılabilecektir.

Bir kişi nasıl vizyon geliştirebilir? Eğer, işletme bir vizyona sahip olduğundan söz ediyorsa, işte oradan işe başlanmalıdır. Departmanının vizyonu, işletmenin

ortak vizyonu ile zıt olmamalı, fakat ona uygun olmalıdır. Lider, işletmedeki ortak vizyonu esas almalı ve yapılacak şeyleri onun üzerine inşa etmelidir; bundan kendi departmanını da ilgilendirmelidir. Kendi departmanının işletmenin vizyonuna eklediği değerleri göstermelidir (Silvers, 1994, s.12).

Zel (1997, ss.73-74) ise, liderlerin vizyon geliştirmek için iki yöntem kullanabileceklerini söylemiştir. Bunlardan ilki, çalışanlara "işletmemizin 10 yıl sonraki durumu" başlıklı bir makale yazdırmaktır. Bu yöntemde, makaleyi yazacak olan çalışanları liderler seçmekte ve onlardan arkadaşlarının da fikirlerini sorarak bir makale yazmalarını istenmektedir. Bu makalelerde yer alan ifadeler ve görüşleri dikkate alarak lider kendi vizyonunu oluşturmaktadır. İkinci yöntem ise, çalışanlardan "faaliyette bulunan pazardaki lider işletmelerle etkili rekabet edebilecek bir işletmeyi tarif etmeleri"nin istenmesidir. Daha sonra, tarif ettikleri bu işletme ile, kendi işletmeleri arasındaki farklar ortaya çıkarılmaktadır. Lider, bu farkları gözönüne alarak yeni vizyonunu oluşturmaktadır.

Pek çok lider, nereye gitmek istediğine dair bir vizyona sahiptir; fakat onlar, bu vizyonu özel olarak tanımlama ve yazılı olarak bildirmeye vakit ayırmamaktadırlar. Lider, bir vizyon geliştirmede, kendi değer ve inançlarından yola çıkmalıdır. Lider için gerçekten ne önemlidir ve bunun liderin işi ile nasıl bir ilgisi vardır? Bu durumda lider, hayalini, deneyimlerini ve bilgilerini kullanmalıdır. Geçmişe bağlı kalmamalıdır. Onu daha sonraya bırakmalı ve o anki bilgilerinin çok ötesine gidebilmelidir. Lider, kendine sınırsız bir seçim yapma gücü vermelidir.

Gerçek bir vizyon sahibi olan iş adamları, işletmelerini hemen bir gecede değiştirmeye çalışmazlar. Gelecekteki büyümenin başarılı olabilmesi için, işletmenin en iyi yaptığı işi yapmaya devam etmesi gerektiğini bilirler. Bu nedenle, vizyon sahibi bir yayınevi, kitapları kasetler şeklinde üretmeye başlar ve anında ulaşılabilecek referans kaynaklarını oluşturması için yeni bir bölüm kurar. Bu yayınevinin düşündüğü şey gerçekleştiğinde (başarılı işlere yatırım yapmaya hazır

olan yatırımcılar yolu açtığında) bu kuruluş en önde gidecektir. Geçmişte yaptığı başarılı işlerden dolayı parası da olduğundan, açılan yeni pazardan hemen önemli ölçüde pay kapacaktır (Goldberg, 1997, s.6).

6.2.3. Vizyon Geliştirmede Yardımcı Olabilecek Bazı Faaliyetler ve İşletmede Vizyon Geliştirme Görevinin Kime Ait Olduğunun Belirlenmesi

Vizyon geliştirmede yardımcı olabilecek bazı faaliyetler vardır. Bunlar (Çetin, 1996, s.176): Bilimsel gelişmeleri izleme ve değerlendirme, tarihi olayları inceleme, diğer ülkelerin ve işletmelerin gelişmelerini izleme, diğer işletmeleri ve ülkeleri gezme, sosyo-ekonomik gelişmeleri izleme ve değerlendirme, çevrede olup bitenleri dikkatle izleme ve sonuç çıkarma, kendini bugünün olaylarından soyutlama, gelecekle ilgili kitaplar okuma, kültürel ve sanatsal etkinliklerin toplum üzerindeki etkilerini inceleme, ünlü felsefecilerin yazılarını takip etme.

Aynı zamanda, vizyon geliştirme konusunda yardımcı olabilecek ve olmazsa olmaz denilebilecek başka unsurlar da vardır. Bunlar (Grieco, 1997, ss.18-19):

1) Üst Yönetimin İnancı: Vizyon, kuruluşun stratejik planı ile uyum içinde olmalı ve piyasa koşulları tarafından yönlendirilmelidir. İşletmenin vizyonu, "büyüdüğümüz zaman ne olmak istiyoruz?" sorusunun yanıtı olmalıdır. Vizyon, işletme hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya dayatılan bir kavram olmamalıdır.

2) Yönetimin Tam Olarak Katılımı: Vizyon geliştirme sürecine yönetimin tam olarak katılımı şarttır. Yönetimin katılmadığı bir vizyon sürecine, çalışanların gönülden katılması asla ve asla beklenemez.

3) İnsanların Katılımı: Artık “biz” ve “onlar” ın söz konusu olduğu günler geride kalmıştır. Bugün, bir işletmede çalışan herkes, en az yöneticiler kadar önemlidir. Liderin onları dinlemesi gerekmektedir. Vizyon geliştirme sürecine insanların katılımını sağlamak için, onları dinlemek önemli bir adımdır.

4) Bireyin Katılımı: Herkes bir gruba ait olmayı ve grup halinde çalışmayı istese de, birey olarak da varolmak için aynı derecede güçlü bir istek duymaktadır. Bu nedenle lider, çalışanları yetkilendirme konusunda hazırlanan her programda, bireysel tatmin unsuruna da yer vermelidir.

5) Sürekli Gelişme Ekipleri: Ekipleri oluşturan insanların destekleyici çabaları olmazsa, süreç yalnızca bir yönetim programı olarak kalacaktır. Bu nedenle, bir vizyon geliştirme sürecinde sürekli gelişme ekiplerinin yeri ve önemi büyüktür.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, “vizyon geliştirmek ve gerçekleştirmek görevi kime aittir?” sorusuna cevap vermek gerekmektedir. İşletmenin tüm kademelerinde vizyona ihtiyaç vardır. Bu sorumluluk her bir birim liderinindir. Vizyon, otomatik olarak işletmedeki hiyerarşi kademelerinde aşağıya doğru inmemektedir; hiyerarşinin her bir kademesinde veya düzeyinde o kademenin çalışanları açısından ne ifade ettiğinin tekrar gözden geçirilmesi, gerekli eklemelerin yapılması gerekmektedir. Eğer, üst kademelerden gelen vizyon karmaşık veya belirsiz ise, yani yeterince açık değilse, o bölüm lideri için vizyonun açığa kavuşturulması ve birimin ana misyonuna odaklaştırılması son derece önemlidir.

Demek ki, vizyon geliştirme görevi, sadece işletmenin üst düzey lider/yöneticilerinin değil, aynı zamanda her bir bölüm lider/yöneticisinin astlarına danışmak sureti ile oluşturduğu vizyonun, işletmenin ortak vizyonuna eklenmesi sureti ile, tüm işletme çalışanlarının ortak görevidir.

Nitekim, General Electric'in yönetim kurulunda aktif görev alan Welch, liderlerin bir vizyon geliştirmelerini ve buna bir mantık getirerek şletmenin tümü tarafından kabul edilebilecek bir mekanizma bulmalarını söylemektedir (Quigley, 1994, s.40).

6.2.4. Liderlerin İzleyicilerinin Kişisel Vizyonlarını Gerçekleştirmede Yapması Gerekenler

şimdi de bir liderin, şletmedeki diğer üyelerin vizyonlarını gerçekleştirmek için neler yapabileceğine bir göz atalım.

Liderler, diğerlerinin kişisel vizyonlarını gerçekleştirmek için mümkün olabilecek 2 yaygın yöneme başvurumaktadırlar (Vaill, 1990, s.28): Birincisi, ilham verici veya teşvik edici konuşmalar yapmak; ikincisi, diğerleri ile kişisel, yürekten, candan, samimi konuşmalar yapmak, sohbetler etmektir.

Geniş bir grupta konuşmak, lidere vizyonunu detaylı bir şekilde geliştirebilme fırsatı vermektedir. şletmede, çeşitli hikayeler anlatılmasını sağlamakta ve kişilerin gerçeek deneyimleri ile bu mecazi anlatımların birleştirilmesini sağlayarak, kelime ve imajların kişisel hisler ve enerji ile aktarılmasını sağlamaktadır. Bunun tam tersine, yakın, birebir iletişim kurmak, lidere bireylerin özel ilgilerine göre vizyonunu ayarlama şansı vermektedir. Aynı derecede önemli olarak, yakın iletişim lidere insanların vizyona nasıl tepki verdiklerini anlama şansı da vermektedir. Buna ek olarak, şletmede çalışan her kişiye, liderin vizyona ne kadar önem verdiği ve kişisel olarak paylaşmak için kendilerine zaman ayırdığı hakkında da güçlü bir mesaj vermektedir.

Bu iki yöntem, şu anda sahip olunan en iyi yöntemlerdir. Fakat, son 30 yılda bunlara ek yöntemler de değerlemeye alınmıştır. Grup merkezli yöntemler bunlara örnektir. Bu yaklaşımda, kişiler ellerindeki ortaya koyarak, birşeyler yaratmaya

gayret etmektedirler; vizyon çok önemli olduğundan, tartışma uzamakta, kişiler bu yaratıcılığa daha çok ortak olmakta, daha çok kişi vizyon oluşumunu desteklemektedir. Bu yöntemde grup, işletmedeki üst düzey lider/yöneticilerden veya birim lider/yöneticilerinden oluşabilmekte; hatta ortak bir vizyona sahip olmak isteyen insanlar grubu da olabilmektedir (Vaill, 1990, s.29).

Aşağıda belirtilen faktörler, başarılı bir vizyon seminerinde önemli rol oynamaktadırlar (Vaill, 1990, ss.30-32):

1) İyi bir karşılıklı etkileşim ortamı yaratmak: Bu işletmede, normalde konuşmayan kişileri konuşturmak; normalde konuşulmayan konuları konuşmak; kişisel düzeyde de konuşmak; çeşitli düzenlemeler (örneğin; dağa tırmanmak v.b.) hakkında konuşmak ve tüm bunları işletmedeki diğer çalışanlarla paylaşmayanların paylaşmalarını sağlamak.

2) Daha çok bir takım hissi yaratmak: Bu artan iletişimin bir sonucudur. İşletme üyeleri genel bir vizyon geliştirmeden önce, takım hissini geliştirmek istemektedirler. Takım hissi, işletme üyelerinin çeşitli görevler yaparak, birbirlerine daha da yakınlaştırır, onları güçlendirilir.

3) İşletme ile ilgili konular üzerinde çeşitli görüşler oluşturmak: Çeşitli uygulamalarla, işletme üyeleri dünya nereye gidiyor, rekabet durumunda işletmenin oynadığı rol ne buna bakarlar. Çeşitli hissedarların durumu analiz edilir ve detaylı olarak tartışılır. Çoğunlukla işletme üyeleri, işletmenin çevresindeki fırsat veya tehditlere ilişkin daha önce hiç işitmediği şeyleri de öğrenmektedir. Böyle bir deneyim, vizyonun açıkça ortaya konması için kuvvetli bir dürtü olmakta ve kişileri bu konuda gerçekten aydınlatmaktadır.

4) Liderlere ulaşılabilmesini sağlamak: Bu gerçekten de iş dışı seminerlerin en önemli faydasıdır. Patronun, işletme ile ilgili olarak gerçekten ne

düşündüğü, vizyon geliştirmede kritik öneme sahiptir. Düzenli yapıldığı zaman, patronun bazı izlenimleri, örneğin; geleceği nasıl gördüğü, riskleri göze alma, personel güçlendirme konusundaki düşünceleri hakkında bilgi edinmektedirler.

5) Çatışmaları ortaya çıkarmak ve onlarla birlikte çalışabilmek: Sık sık örgüt vizyonunun ne olacağına ilişkin farklı fikir ve çatışmalar olacaktır. Eğer, bunlar farkedilemez ve işler bu çatışmaların devam ettiği bir ortamda sürdürülürse, vizyonla ilgili ortak bir bağlılık sağlanamayacaktır.

6) Hisleri açığa çıkarmak ve bu konuda dikkatli olmak: Kişilerin temel hisleri, istekleri, bağlılık istemeleri, huzur istemeleri bu seminerlerde dile getirilmezse, vizyon geliştirme seminerinde, katılımcılara tartışılacak diğer konular ilginç gelmeyecektir.

7) Yeni aşamalar belirleme ve kişilerin seminerlere sürekli katılımlarını sağlama: Eğer, vizyon işletme üzerinde fazla etkili değilse, vizyon geliştirme seminerlerine kişiler tekrar gelmeyecektir. Bunun sağlanması çok önemlidir.

8) Vizyon geliştirme ve yeni bir vizyon ortaya koyma sürecini kurumsallaştırma: Bu seminerlere katılanlardan sıklıkla duyulan “niçin bu şekilde daha çok çalışmıyoruz” sözüdür. Başka bir ifade ile, böyle bir deneyim, katılanlara çalışmanın farklı yollarını göstermektedir. Böyle bir şey, onlara düzenli örgüt kültürünü nasıl değiştirebilecekleri ve gelecekteki yeni tehditler için fikir verebilecektir. Bu önemli bir öğrenme yoludur.

Yukarıda anlatılar ışığında, doğru ve etkin stratejiler belirleyebilmek için doğru vizyon geliştirmeye önem verilmelidir. Aslında, vizyon geliştirmeyi işletmedeki her birey bir görev olarak algılamalıdır. Daha çok da işletmedeki liderler.

Liderler, anlamlı bir vizyon geliştirmelidirler. Vizyon, önemli olmalı, insanları kenarda bırakmayıp onları olayların merkezinde toplamalıdır. Eğer şletmeler çalışanları için anlamlı vizyonlar geliştirebilirlerse, hiçbir şey onları başarılı olmaktan alıkoyamayacaktır. Vizyon, anlamlı ve önemli olmalı, çalışanlarca paylaşılmalıdır.

6.2.5. şletmelerin ve Liderlerin Vizyon Geliştirme ve Uygulama Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar

Bu bölümde, şletme liderlerinin son bir kaç yıl içinde vizyon geliştirme ve uygulama konusunda karşılaştıkları 5 özel probleme değinilecektir. Bunlar (Vaill, 1990, ss.33-35):

1) Çok kültürlülük, farklılık ve çeşitlilikler: Tüm şletmeler demografik olarak heterojendir (ırk, dil, din, ahlak, yaş v.b.). Çok kültürlülük ve çeşitlilik, lider/yöneticilerin önüne engeller koymaktadır. Çünkü, iyi bir şletme ve iyi bir yönetim yapma düşüncesi, kültürel sınırlarla karşılaşmaktadır. Vizyon, bu heterojenliğin oldukça fazla olmasından doğrudan ve derinden etkilenmektedir.

Vizyon, bu farklı kişilerin, farklı ihtiyaçlarına cevap verme problemi ile karşılaşmaktadır. Toplumlarda görülen bu problem, şletmelerde de görülmektedir.

2) Vizyonun kaybedilmesi: Teknik, ekonomik ve sosyal değışimlerin çok hızlı olması, pek çok şletmenin açık ve güçlü olan vizyonunu da kaybetmesine neden olabilmektedir. Çünkü, vizyonun doğası gereği, bu kayıp bir yara açmakta, sarsıntı yaratmaktadır. Vizyon, sadece şletme hakkında bir gerçek değildir; şletmelerin insan yönünü ve değerlerini de içermektedir. Vizyon öldüğü zaman, bazı şletmelerin gözleri de ölmektedir. Farklı durumlara uyan, yeni bir vizyonu adapte etmek oldukça zordur. Eğer, vizyonun kaybedilmesinde, psikolojik etkiler de gözönüne alınmazsa, bu şletme için iyi olmayacaktır.

3) Vizyonu değiştirme ihtiyaçı: şletmelerin yaşadığı ortamdaki hızlı değişmeler ve karmaşıklık, onları önceden belirledikleri vizyonlarında önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Onlar, yeni misyonlar, yeni müşteriler, yeni teknolojiler ve hissedarlarını tatmin etmek için yeni yollar denemeye ihtiyaçı duymaktadırlar. Bu da onlar için oldukça zordur.

4) Kinizm (ahlakı hor görme): Vizyon, umutlarla ilgilidir. Vizyon, birtakım şeylerin daha iyi olacağına inanma isteği ve güvenin bir ölçüsüdür. Vizyon, vizyonu oluşturan kişiye güveni içermektedir. Yıllar boyunca, lider/yöneticilerin önem verdiği özellikler listesinin başında doğruluk, dürüstlük gelmiştir. Vizyonla ilgili olarak şüphelerin artması ve ahlakın azalması, dürüstlüğün önemini de ortaya çıkarmaktadır. Liderler, vizyonlarını kalplerine de koyabilmeli, kalben de onayladıkları vizyonu gerçekleştirmelidirler.

5) Vizyon ve liderin manevi gelişimi: Vizyon, şletmenin esas anlamıdır. Yeni bir vizyon öneren ve diğerlerinin gayretlerini de oraya yönlendiren en önemli kişi liderdir. Liderin karakteri ve kişisel değerleri kolay kolay değişmemektedir. Liderin değerleri ve karakteri, büyüme, değişme ve gelişme sürecinde gözönüne alınmalıdır. Yönetici eğitimi, manevi gelişmeyi de içermektedir.

Vizyon konusunda karşılaşılabilecek sorunlara güzel bir örnek, Xerox Park'ta araştırmalar yapan ve kişisel bilgisayarların üretilmesini sağlayan teknikleri geliştiren Allen Kay'ın araştırmalarıdır (Senge, 1990, s.6): Kendisi, kullanıcı ekranlarından sorumluydu. "Dynabook" ismini verdikleri bir vizyon geliştirmişlerdi. Bu, yanınızda taşıyabileceğiniz, her türlü bağlantıyı yapabileceğiniz kitap büyüklüğünde bir alet olacaktı. Kay'ın kendi değerlendirmesine göre başarılı olamadılar; çünkü, yaptıkları alet kitap gibi kolay taşınmıyordu.

Görüldüğü gibi, önemli olan vizyonu gerçekleştirmeleri değil, vizyonun ne işe yaradığıydı. Bazen, işimizi doğru yapmaya o kadar şartlanırsınız ki, yaratıcı

düşünmeyi, gerçekten çaba harcamamıza değecek birşeyler arzu etmeyi önemsemeyiz. Bu durumda, vizyon hiçbir zaman gerçekleştirilemeyecek, başarısız olacak ve bir soyutlama olmaktan öteye gidemeyecektir.

Bunlara ek olarak, gayretleri ile hislerini gösteren bir lider, o vizyon veya fikrin sahibidir ve bunu performansına yansıtma riski ile karşı karşıyadır. Lider, aynı zamanda, kendine bağlı astlarının da bu fikri kabul etmeme riski ile karşı karşıya bulunmaktadır. Ayrıca, lider, astlarının kendine karşı olan kişisel hisleri nedeni ile, vizyonunun reddedilmesi gibi sosyal bir riskle de karşı karşıya bulunmaktadır. Vizyonun reddedilmesi, liderin de reddedilmesi olarak değerlendirilecektir. Başka bir risk de, bu hislerin yönetici veya lider tarafından uygun olmadığı düşüncesi ile ortaya çıkmaktadır (Silvers, 1994, s.14). Görüldüğü gibi, vizyon beraberinde çeşitli riskler de taşımaktadır. Lidere düşen görev, bu riskleri en aza indirerek, açık ve samimi olmak, vizyonunu astlarına iletmek ve onlarla paylaşmak konusunda ısrarcı olmaktır.

6.2.6. Vizyonun Çalışanlara İletilmesi (Vizyonun Paylaşılması)

Vizyonun iletilmesi veya aktarılması; liderin ortak vizyon ve değerlerini işletmenin en üstünden en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğudur. Bu, şu anlayışı beraberinde getirmektedir; eğer işletmedeki liderler grubu vizyonu etkin bir şekilde çalışanlara iletemezse, yaptıkları işler anlamsız olacaktır (Quigley, 1994, s.45).

Günümüzde, işletme lider/yöneticileri bir vizyonu işletmelerine uyarlamak istediklerinde çoğu zaman bunu iletmekte başarısız olmaktadır. Çünkü, bu yöneticiler vizyonlarını çalışanlarına iletmeye nadiren zaman ayırmaktadırlar. Yine de, bu tip yöneticiler çalışanları vizyonunu anlamadığında hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu durumda, vizyon daha çok yöneticinin kendi karar ve faaliyetlerinin bir parçası olmakta fakat, onlar hala bu vizyonun herkes için açık ve

anlaşılır olduğunu düşünmektedirler (Wah, 1998, s.6). Burada sorun, etkisiz bir iletişimdir. Üst yöneticiler ve işletmenin diğer yöneticileri vizyonlarını iletmede başarısız olduklarının farkına bile varamamaktadırlar. Bu durumda, yöneticiler mesajlarını çalışanlarına iletmede birtakım yollar bulmak zorundadırlar.

Vizyon, işletmenin gelecekte yaşayabileceklerinin karmaşık bir resmi olduğundan ve sık sık işletmedeki liderler tarafından geliştirildiğinden, çalışanlara iletilmesi genellikle zordur. Bu yüzden, liderin vizyonunun işletme açısından ne anlama geldiğini, işletmedeki herkese olabildiğince açık bir şekilde iletmesi büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu alt bölümünde öncelikle vizyon mesajının nasıl olması gerektiğine, sonra vizyonun etkin bir şekilde iletilmesinde lidere düşen görevlerin neler olduğuna, daha sonra vizyonun astlara aktarılmasında iletişimin önemine ve son olarak da vizyonun nasıl paylaşılacağına değinilecektir.

6.2.6.1. Vizyon Mesajı

Vizyonun iletilmesi veya paylaşılmasına geçmeden önce, vizyon mesajının nasıl olması gerektiğine ve vizyon mesajının önemine bir göz atmakta fayda görülmektedir.

Vizyon mesajı da bir lider için oldukça önemlidir. Lider, vizyonunu çoğunlukla konuşmalar, politikalar, davranışlar ve semboller aracılığı ile anlatmaktadır. Liderler, izleyenlere vizyonlarını aktarırken, yüksek beklenti ve güven ortaya koymalıdır. Lider tarafından sergilenen davranışlar, emredilen politikalar izleyenlerin yeteneklerini ve yapabileceklerine dair güven ve inançlarını yansıtmaktadır.

Vizyonlar aslında basit kelimelerle ifade edilebilirler. Örneğin; Walt Disney "Eğer hayal edebiliyorsan, onu yapabilirsin" demiştir. Görüldüğü gibi, vizyon çok

basitçe ifade edilmiştir. Bununla beraber, bir vizyonu böyle basit kelimelerle ifade etmek sanıldığından çok daha zor olabilmektedir. Bazen bir vizyon çok karmaşık bir mesajdan da çıkarılabilmektedir. Örneğin; Xerox'un vizyonu (bu vizyon kalite politikasını içermektedir) şu şekilde ifade edilmektedir.

Tablo 6.3 : Xerox'un Vizyonu

<p>* Xerox kaliteli bir işletmedir.</p> <p>* Kalite Xerox için temel bir işletme prensibidir.</p> <p>* Kalitenin anlamı, bizim iç ve dış müşterilerimize, onların ihtiyaçlarını tam olarak tatmin edecek yenilikçi ürün ve hizmetler sağlamaktır.</p> <p>* Kaliteyi iyileştirme her Xerox çalışanının görevidir.</p>
--

Kaynak : James H. SNYDER, James J. DOWD ve Dianne Morse HOUGHTER (1995), Vision, Values and Courage; Leadership for Quality Management, A Division of Simon & Schuster Inc., New York, s.116.

David Kearns ise Xerox'un vizyonunu daha basit kelimelerle ifade etmiştir (Snyder v.d., 1994, s.116): "Xerox'un hedefi %100 müşteri tatminini sağlamak ve başarmaktır".

Basit bir mesajın bile başarılı bir şekilde çalışanlara iletilmesinde bir dizi olaylar zinciri yaşanmaktadır (Snyder v.d., 1994, ss.122-124): Mesajı iletecek kişi, iletmek istediği mesajı tanımlayacak, mesajı nasıl ifade edeceğine karar verecek (fikirleri kelime ve sembollere dökme) ve mesajı hangi kanalı kullanarak göndereceğine karar verecek (yazılı, sözlü, yüz yüze veya telefonla...); alıcı mesajı alacak ve mesajı anlayacak, mesaja kişisel bir anlam verecektir. Bununla birlikte, süreçteki her bir aşama, niyet edilen mesaja olduğundan başka anlamlar

verilmesine fırsat sağlayacaktır. Bir süreç olarak iletişimde, lider vizyonla ilgili fikirlerini yazılı ve kolay anlaşılacak şekilde tanımlamalı ve işletmenin bu fikre nasıl ulaşacağını belirtmelidir. Bu işlem basit gibi görünse de, uygulaması gayret isteyen ve zaman alıcı bir olaydır.

Vizyonun bir gruba iletilmesinde, öncelikle vizyonun önemi vurgulanarak, insanların onunla ilgilenmesi sağlanmalıdır. Eğer çalışanlar, vizyonun önemli, yararlı ve zahmete değer bir şey olduğuna inanırlarsa, pek çoğu bütün detayları anlamasalar bile onu gerçekleştirmek için lidere katılacaklardır. John Kotter, 1990'da "A Force For Change (Değişim İçin Bir Güç)" adlı kitabında, vizyonun paylaşılması için çeşitli öneriler getirmiştir. Kişilerin mevcut hedefleri anlamalarına yardım etmek için tek, açık ve güvenilir bir mesajın onlara iletilmesi önemlidir. Vizyonun açık bir şekilde iletilmesi ve takviye ile kuvvetlendirilmesi için, sık sık mesajlar göndermeye ihtiyaç vardır. Bu mesajların, patronun günlük tipik isteklerinden daha farklı bir anlam taşıması gerekmektedir (Business Horizons, 1994, s.6). Özetle, vizyon mesajının açık ve anlaşılır olması ve gruba iletilirken öneminin anlatılması gerekmektedir.

6.2.6.2. Vizyonun Etkin Bir Şekilde İzleyicilere İletilmesinde Lidere Düşen Görevler

Bir işletmede liderlik, üst düzey yönetimde başlamakta birlikte; işletmenin büyüme sürecinde, her düzeydeki çalışanların kendi bölümlerinin, kendi işlevsel alanlarının, ya da liderlik ettikleri ekiplerin liderleri olduklarını unutmamaları gerekmektedir. Bu yüzden, geleceğe ilişkin planları, yeni teknikleri ve süreçleri, yeni ürün ve hizmetleri, işletmenin faaliyet alanlarını değiştirmenin gerekçeleri ne kadar geçerli olursa olsun, her düzeydeki liderler vizyonunu etkili bir şekilde diğerlerine iletmezlerse, başarılı olamayacaklardır (Goldberg, 1997, s.6).

Liderin vizyonunu izleyicilerine iletmedeki başarısı, ancak onun bu vizyon ile uyumlu bir tarzda hareket etmesi ile sağlanabilecektir. Bir lider, işletmede kişisel bir örnek oluşturmalıdır. O, söylediğini yapmalı, söyledikleri ile yaptıkları arasında bir tutarsızlık olmamalıdır.

Vizyonun etkin bir şekilde iletilmesinde lidere önemli görevler düşmektedir. Lider, vizyonun temsil ettiği geleceğin açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamalıdır. Vizyonun işletme çalışanları ile olan ilgisini yavaş yavaş onlara öğretmelidir ve bu fikirlerin paylaşılmasını teşvik etmelidir. Vizyon, işletme içindeki her bireye anlamlı gelmeli ve onlara ilham vermelidir. Lider, yalnızca işletmenin ne olabileceğine dair kendi vizyonunu iletmeye gayret etmemeli, aynı zamanda bu vizyonu gerçeğe dönüştürmede her bir çalışanın rolünü ve gelecek fikrinin her bir çalışan ile ilgisinin önemini de belirtmelidir. Çalışanlar, vizyonu gerçeğe dönüştürmeden önce, onun doğru olduğuna lider tarafından inandırılmalıdır (Snyder v.d., 1994, s.114).

Bir vizyonun iletilmesinin en güçlü ve en memnun edici yanı, onun periyodik olarak işletmeye yönetimin aynı yönde ilerlediği ve birlik olduğu hissini sağlamasıdır (Dilenschneider, 1992, s.24).

Vizyon, bazı çalışanlara imkansız görünebileceği için, liderin görevi onun anlaşılması için destek olmaktır. Deneyimli liderler, bunu öyle doğal bir şekilde gerçekleştirirler ki, insanlar nasıl böyle bir cesarete sahip olabildiklerini farketmezler bile. Onlar, vizyonun gerçekleştirilmesi için ne gerekiyorsa kolayca yaparlar. Liderler, kendi vizyonlarına güvenirlere, vizyonlarının güçlükleri ve şüpheleri yenmeyi başaracağına inanırlar. Böylece, liderler aynı gücü çalışanlarına da iletmeli, bu gücü işletmenin tamamına yaymalı ve gerçekten önemli olan konularda odaklanmalıdırlar.

Lider, vizyonunu baskı yolu ile çalışanlara iletmemelidir. Böyle bir yaklaşım, lider ve çalışanlar arasında asabiyet ve kızgınlığa neden olacak, çalışanlarda boş yere uğraşyoruz fikri uyandırabilecektir. Bağlılık ve kararlılığın vizyonun başarısı için ne kadar gerekli olduğu düşünüldüğünde, bu durumun önemi daha iyi anlaşılacaktır. İdeal olanı, liderin vizyonunu söz ve davranışlarına yansıtması, sürekli olarak onun gerekliliğini çalışanlarına anlatmasıdır. Çünkü, insanlar vizyonu anlamaya başladıkları zaman ancak onu gerçekleştirebileceklerdir (Snyder v.d., 1994, ss.76-77).

6.2.6.3. Vizyonun Astlara Aktarılmasında İletişimin Önemi

Liderler, çalışanlarına gelecek için düşünülen vizyonu görme, duyma, tartışma, soru sorma fırsatı sağlamalıdır. Vizyon, işletmedeki herkese götürülmelidir. Bu nakil işleminin başarılı olmasını sağlayan kriterler vardır. Bunlar; vizyona odaklanmak, uygulama planlarına odaklanmak, faaliyetler ve iletişime odaklanmaktır.

Liderin vizyonunu astlarına aktarmasında iletişim çok önemlidir. Vizyonu çalışanlara iletmeye kullanılabilecek basit ama güçlü bir strateji şudur (Mesiti, 1996, ss.82-84):

1) Vizyonun basit olması; karmaşık ya da bulanık bir vizyon, insanlara nereye gittikleri hakkında doğru bir resim göstermeyecektir.

2) Temel ilkelere bağlı kalmak.

3) Vizyonu başkalarının önünde tekrar etmek.

4) Vizyonun önemini vurgulamak.

5) İnsanlara vizyonuna nasıl ulaşabileceklerini göstermek.

6) İnsanların vizyona ulaşmalarına yardımcı olmak.

7) Ödül ve başarısızlığın sonuçlarını göstermek.

8) Küçük zaferleri dahi kutlamak.

9) Takımın her üyesine, elde edilen başarıda payları olduğunu hissettirmek.

Liderin bilmesi gereken en önemli şey, iletişime öncelikle vizyon ve misyon ile başlaması gerektiğidir. İşletmede tüm çalışanlar kurumun geleceğinde söz sahibidirler. İşletmenin 10 yıl sonraki hedeflerini ve stratejilerini de oluşturmaya ve bilmeye hakları vardır. Liderin herşeyden önce, çalışanlarını bu konuda devamlı bir iletişimle bilgilendirmesi ve onları hedeflere yönlendirmesi çok önemlidir (Argun, 1998, s.8).

Bir vizyona sahip olmak yeterli değildir. Vizyon sahibi ancak, bunu başarılı bir şekilde kendine bağlı astlarına aktarabildiğinde bir anlam ifade etmektedir. Bunu astlarına aktaramayan, onlarla paylaşamayan bir lider ise, sadece rüya görmektedir.

Görüldüğü gibi, bir liderin iletişiminin etkinliğinde liderin pozisyonu, üslubu, dili, faaliyetleri, kullandığı kanallar, konuşma tarzı ve elbetteki mesajın içeriğinin hepsinin birden etkinliğine ihtiyaç vardır. Liderin mesajının üslubu ve konuşma tarzı ikna edici olmalı ve çalışanları liderin vizyonunun doğruluğuna inandırmalıdır. Liderin seçtiği dil de açık ve vurgulu olmalıdır. Eğer bunu başarabilirse, vizyonunu çalışanlarına daha kolay iletebilecektir. Başarılı bir iletişimde lider dinleme yeteneğine de sahip olmalıdır.

Lider, ancak diğer çalışanlar aracılığı ile vizyonunu gerçekleştirebilecektir. Bu nedenle, onları da vizyonunu benimsemesi için motive etmelidir. Basit bir ifade ile, vizyonun çalışanlara iletilmesi, onlarla paylaşılması da çoğu zaman yeterli değildir. İnsanlar, vizyonu gerçekleştirmeye kendilerini adanmışlardır. Vizyonun çalışanlara iletilmesinde ise, liderler çoğu zaman başarısız olmaktadır. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde kaçırılan bir nokta vardır: Bu vizyonu gerçekleştirmek için istek, heves. Eğer bir lider, vizyonu ile ilgili olarak heves veya istek duymuyorsa, kimseden de bunu gerçekleştirmesini bekleyemez (Silvers, 1994, s.13).

Lider, ancak vizyonunu diğerklerine iletirse vizyon paylaşılmış olacaktır. Bunu başarabilmek için de, liderin her işte vizyonu ile tutarlı davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Lider, söylediğini yapmalıdır. Başka şeyler söyleyip, başka hareket ve tutum içine girmemelidir.

Kişileri, ana değer ve inançlarda odaklanarak hareket etmesi için motive eden bir iletişim tarzı, vizyonu güçlendirecektir. Bu çeşit bir iletişim, uygulamayı da kolaylaştıracaktır. Çünkü, böyle bir iletişim vizyonun hatırdaki tutulmasını kolaylaştıracaktır. Öyle ise, bir vizyona sahip olmaktan çok, bu vizyonun çalışanlara iletilmesi, onlarla paylaşılması, vizyonu gerçekleştirmek için en önemli adımdır. Başka bir ifade ile, lider vizyonunu çalışanlarına aktarmadığı sürece vizyon gerçeğe dönüştürülemezdir. Ancak bu iletişim sağlandığı zaman, çalışanlar kendilerinin de vizyona dahil olduğunu hissedecek ve onu gerçekleştirmek için çaba sarfedeceklerdir.

6.2.6.4. Vizyonun Paylaşılması

Vizyonun paylaşılmasının en önemli yolu, vizyonu gerçekleştirecek insanlar için bir anlam taşımaktır. Liderler, davranışlar açısından vizyonun yaşama geçirilmesini sağlayacak adımların neler olduğunu saptamalı ve bu adımları gerçekleştirenleri ödüllendirmelidirler. Sonra da bir geribildirim alıp, vizyonun hala geçerli olup olmadığını, herkesçe bilinip bilinmediğini ve ses getirip getirmediğini öğrenmelidirler. Bir anlamı olmayan ve işletme genelinde yankı bulmayan vizyonlar, işe yaramaz bir gerçeklik olmaktan öteye gidemeyeceklerdir (Bennis, 1998, s.4).

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç, işletme çalışanlarının zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgütlerine adanmalarının sağlanmasıdır. Birey, vizyona adandığı zaman, onu istemekte ve olmasını

sağlamaktadır. Hatta, söz konusu vizyonun gerçekleşebilmesi için gerekli yapı ve kurallar mevcut değilse onları bile yaratabilmektedir (Kışlalı v.d., 1998, s.372).

Bir liderin vizyonunu anlatabilmesi için sözcüklerden, konuşmalardan, genelgelerden, levhalardan çok daha fazlasına ihtiyacı vardır. Liderin vizyonunu gün gün yaşaması; ona hayat vermesi, diğer herkesin yaptığı her işte onu uygulamasını, gerçeklerle ilişkilendirmesini sağlaması gerekmektedir. Ancak bu şekilde, liderin vizyonu alınacak kararlar için bir çerçeve oluşturabilecektir. Liderin hareketleri sözcüklerinden daha etkili olacaktır (Bennis, 1998, s.4).

Vizyonun bir gruba iletilmesindeki birinci aşama, liderin bu vizyonun öneminden bahsederek insanların ilgisini ona çekmesidir. Eğer insanlar vizyonun anlamlı ve değerli olduğuna inanırlarsa, pek çoğu detayları anlamasalar bile ona katılmak isteyeceklerdir. Çalışanların vizyona bağlılıkları arttıkça, vizyon onlara daha gerçekçi gelecek ve vizyonu gerçeğe dönüştürmek için gerekli olan zaman ve enerjiyi daha kolay bulmalarını sağlayacaktır. Öyle ise, işletme çalışanlarını kendine bağlamada liderler, kendi vizyon ve bu vizyona bağlılıklarını işletmedeki insanlara iletmelidirler. Bu bağlılığın sağlanmasında da lider, çalışanlarının akıl, fikir ve kalplerini temel almalıdır.

Aslında, paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan doğmaktadır. Bunun anlamı, lider/yöneticilerin yalnızca kendi bireysel ilgilerine önem vermeleri değildir. Bu, onların aileyi, işletmeleri, çalışanları hatta tüm dünyayı ilgilendiren göstergeleri kendi kişisel vizyonlarına dahil ederek, bunu çalışanları ile paylaşmaları demektir. Bu nedenle, liderler işletmenin vizyonlarını resmi olarak temsil etmekten çok, sürekli olarak vizyonlarını paylaşma isteğinde olmalıdırlar. Onlar sürekli olarak kendi kendilerine vizyonlarının çalışanlarını bağlayabilecek değerde olup olmadığını sormalıdırlar. Dolayısıyla, paylaşılan bir vizyon oluşturmak, asla sonu gelen bir süreç olarak düşünülmemelidir (Senge, 1990, s.13).

Çoğunluğun “vizyon paylaşımı” anlayışına göre, vizyon, liderin zihninde yaratıldıktan sonra uygun iletişim becerileri ile örgüt çalışanlarına iletilmekte ve çalışanların söz konusu vizyona uymaları beklenmektedir. Diğer taraftan da, bir vizyonun paylaşılabilmesi için, paylaşım katılanların kişisel vizyonlarından esinlenmesi gerektiği savunulmaktadır. Senge, vizyona, dolayısıyla bir anlamda örgüte adanmışlığın ancak bireylerin kişisel vizyonlarından yola çıkılırsa mümkün olacağını, aksi halde bireylerin tek yapacaklarının bir başkasının (liderin) vizyonuna rıza göstermek olacağını açıklamaktadır. Çalışanların vizyona adanmaları hedeflenecekse, vizyonun oluşturulma sürecine katılmaları sağlanabilecek veya üst düzey yönetimce belirlenen vizyon onlara iletilip paylaşmaları için gerekli öğrenim ve tutum değiştirme ortamları yaratılabilecektir (Kışlalı v.d., 1998, s.371).

Covey (1997, s.5), vizyonun paylaşılması için 4 anahtar ilkeden söz etmiştir:

- 1) İnsanları üstün, çizgi dışı, metafizik bir vizyon yaratma sürecine katmak.
- 2) İnsanlara, genel vizyon ile uyumlu kişisel vizyonlar kazanma şansını tanımak ve kişisel vizyonlar ile işletmenin vizyonu arasında bağlantılar kurmak.
- 3) Vizyon ve misyon bildirilerinin, ilke merkezli ve evrensel bir standartla uyum içinde olduğundan emin olmak.
- 4) Üst düzey yönetimi, misyona örnek oluşturması için yüreklendirmek, insanların ilke merkezli liderlerle özdeşleşmesine fırsat vermek.

6.3. STRATEJİK VİZYON VE GELENEKSEL STRATEJİK PLANLAMANIN LİDERİN VİZYONU İLE İLİŞKİSİ

İnsanların çoğu, belirlenmiş bir yolda nasıl yürüyeceklerini bilirler. Ancak, yürünecek yolun tesbiti basit yöneticiliğin sınırlarını aşmaktadır. Yürünecek yol tek kelime ile söylemek gerekirse vizyon gerektirmektedir. Her vizyon ise bir strateji ile

desteklenmelidir. Dolayısıyla, vizyon ile strateji ve stratejik yönetim arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde öncelikle strateji-vizyon bağlantısına, sonra vizyon yönetimi-stratejik yönetim bağlantısına, daha sonra da stratejik vizyonun ne anlama geldiği ve stratejik vizyonun unsurlarına kısaca değinilecektir. Ayrıca, stratejik vizyon bağlamında stratejik uygunluk ve stratejik niyet arasındaki farklara değinilerek, işletme vizyonu ve stratejik planlama arasındaki farklar ortaya konulmaya çalışılarak, stratejik planlamadaki liderlik görevlerine yer verilecektir.

6.3.1. Strateji-Vizyon Bağlantısı

Vizyonlar genel eğilimleri belirlerken, stratejiler somut eğilimleri ve amaçlara nasıl ulaşılacağına ilişkin yöntemleri kapsamaktadır. Dolayısıyla strateji, vizyona bağlı olarak formüle edilmektedir. Prosedür olarak strateji, stratejik amaçların belirlenmesinden sonra saptanmaktadır. Ancak, amaç belirlemek de yine vizyona bağlıdır. Dolayısıyla, vizyonun ortaya koyduğu eğilimlerin uzantısında ve paralelinde strateji formüle edilmiş olmaktadır. Örneğin: Türkiye'nin eğitim konusundaki vizyonu: Sorunlara, çözümlere duyarlı olabilecek düzeyde kültürlü insanlar yetiştirmek. *Eğitim amaçları*; Türkiye'de daha fazla insanın orta öğretimde öğrenci olmasını temin etmektir. Daha somut olarak denilebilir ki, her yıl 5 milyon öğrencinin orta öğretim kurumlarında eğitim almasını temin etmek. Bunun için uygun olan strateji ise; 8 yıllık ya da 12 yıllık zorunlu eğitimidir. Görüldüğü gibi, vizyon en genel belirleyici olmakta, onu amaç ve strateji takip etmektedir (Akdemir, 1998, ss.97-98).

“Stratejilerimizle” onları seçme nedenimiz olan “vizyonumuz” arasındaki bağlantıyı koparmamız gerekmektedir. Başka bir deyişle, stratejilerimizi somutlaştırmak için seçtiğimiz zaman diliminde vizyonumuzu da somutlaştırıp daha net amaç ve hedeflere dönüştürmeliyiz. Hatta, asıl amacımızın vizyonumuzu gerçekleştirmek olduğunu unutmayıp “somutlaştırma” işlemine vizyonumuzdan

başlamalıyız. Yani, vizyonumuzu daha kısa süreli ve net hedeflere bölerken, bu hedeflere ulaşabilmek için kullanacağımız yöntem ve yaklaşımları, seçtiğimiz stratejiler çerçevesinde aramalıyız. Bunu yaptığımızda, uzun vadeli amaçlarımızı adım adım gerçekleştirebileceğimiz bir eylem planına kavuşmuş oluruz.

6.3.2. Vizyon Yönetimi- Stratejik Yönetim Bağlantısı

Stratejik yönetim, işletmenin vizyonuna, amaçlarına ulaşması için stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin kararların verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim süreci şu soruların araştırılmasıdır: Biz neyiz (misyon), ne olmak istiyoruz (amaç), ulaşmak istediğimiz yere nasıl ulaşacağız (strateji), stratejilerimizi nasıl uygulayacağız (yönetim), hedeflerimize ulaşıp ulaşmadığımızı nasıl değerlendireceğiz (denetim)? (Akdemir,1998,ss.99-101).

Vizyon yönetimi, stratejik yönetimde dikkate alınması gereken eğilimleri belirlemektedir. Vizyon yönetimi sürecinde, strateji ve stratejik yönetime ilişkin bir adım varken, stratejik yönetim sürecinde de vizyona ve vizyon yönetimine yönelik saptamalar bulunmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde gelecekte olacakların, fırsatlar ve tehlikeler olarak belirlenmesi evresi, vizyona atıf yapan bir evredir (Akdemir,1998,s.98).

Geleceğin taşıdığı belirsizlik, vizyonumuza ulaşmak için seçeceğimiz yolu en ince ayrıntısına kadar belirlememizi engellemektedir. Bu yüzden, geleceğe diğer olasılıklardan belirgin bir biçimde ayrılmış, ama kendi içinde hala esneklikler taşıyan stratejiler geliştirerek hazırlanırız. Bu arada, stratejilerimizi daha somut eylem planlarına dönüştürmemiz, bu esnada uzun vadeli geleceğin gerektirdiği esnekliği korumamız gerekmektedir. Bunu da, geleceği daha küçük ve daha net biçimde tahmin edebileceğimiz zaman dilimlerine bölerek gerçekleştirebiliriz (Yıldırım, 1998, s.174).

Vizyon ve stratejilerin vadesi ile, bunları hangi zaman dilimlerine bölerek gerçekleştireceğimiz koşullarımıza bağlıdır. İlke olarak, hem vizyonumuzun hem de stratejilerimizin mümkün olduğunca uzun vadeli olması gerekmektedir. Çünkü, uzun vadeli bakış açımız, orta ve kısa vadeyi de içine aldığı halde bunun tersi geçerli değildir. Yani, uzun vadeli bir amacımızı bölerek, kısa vadeli olanlara ulaşabilir; ancak, kısa vadeli olanları toplayarak süreyi uzatamayız (Yıldırım, 1998, s.175).

Öte yandan, vade uzadıkça belirsizlik artacağı için, vizyon ve stratejilerimiz anlamsız olabilecektir. Gerçi, koşulların değişmesi ile hem vizyonumuzu hem de stratejilerimizi yeniden düzenlememiz mümkündür. Ancak, yine de bakış açımızın netliğini koruyabileceğimiz bir süreyi seçmemiz daha uygundur.

Bu iki zıt faktör dengelendiğinde, vizyon ve stratejilerimizin vadesiyle ilgili şu üç sonuca ulaşabiliriz (Yıldırım, 1998, s.176): *Birincisi*; seçeceğimiz süre, gerçekleştirmek istediğimiz "vizyonun" büyüklüğüne ve doğal süresine bağlıdır. Eğer çok şey istiyorsak (Örneğin; mesleğimizde en iyilerden biri olmak gibi...) veya bunların doğal bir gelişme hızı varsa (Örneğin; dil öğrenmek gibi...) beklemesini de öğrenmek zorundayız. *İkincisi*; vizyonumuzun vadesi başladığımız koşullara bağlıdır. *Üçüncüsü*; vizyonumuza hangi süre içerisinde ulaşacağımızı gelecekte ortaya çıkarabilecek gelişmeler ve dolayısıyla bu gelişmelerle ilgili varsayımlarımız belirlemektedir. Çok hızlı değişen koşullarda, çok uzun vadeli amaç ve hedefler koymak, "statik" ortam veya dönemlere göre daha zordur. Vizyon geliştirme çalışmalarının kurumsal örneklerine bakıldığında, beş-on yıl gibi bir sürenin seçildiğini ve yıllık dilimler halinde (yani, her yıl vizyonu hedeflere, stratejileri de somut faaliyetlere bölerek) ele alındığını görürüz. Dolayısıyla vizyon ve stratejilerin belirlenmesinde vade de önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.3.3. Stratejik Vizyonun Anlamı

Kıdemli yöneticiler, genellikle kendilerine şu tip sorular sormaktadırlar: "Bizlere sürekli rekabet avantajını ne sağlayabilir?" ve "Ne tür yeni ürünler üretmeliyiz veya yeni pazarlara girmeliyiz ve bu pazarlara nasıl girmeliyiz?". Bu sorular, bizi bir işletmenin stratejik vizyonunun kalbinin attığı yere götürecektir. Stratejik vizyon, bir işletmenin ne olduğunun ve nasıl değişeceğinin anlaşılmasıdır (Schoemaker, 1992, s.67).

Vizyon, değiştirilecek şeye ve değişimin en iyi nasıl uygulanacağına karar vermek ve geleceğin görünümünün nasıl olacağını araştırmaktır. Stratejik vizyon, liderin, işgörenin aklında yarattığı "geleceğin görüntüsü"dür (Arıkan, 1994, s.146). Stratejik planlama da, işletmenin gelecek 5-10 yılda ne olabileceğinin geniş bir vizyonu (görüşü, hayali) olarak tanımlanabilmektedir (Tracey, 1990, s.62). Bu da, işletmenin yönünü belirleme, değişimlerle ilgilenme, rekabet pozisyonunu artırma ve faaliyet sonuçlarını iyileştirmede bir araç olarak görülebilmektedir.

Stratejik vizyon, işletmenin faaliyet merkezlerini, odaklarını kuvvetlendirecektir. Böylece, zaman tahsisi, yetenek ve para, günlük kararlar ve örgüte yön verme işleminin daha mantıklı, anlaşılır olmasını ve iletilmesini sağlayacaktır (Winston, 1992, s.50).

Stratejik vizyon bağlamında, faaliyetler uygulamalarla değil, özellikle işletmenin uzun dönemli yapısal temellerini oluşturan yaratıcı potansiyeli ile ilgilenilmektedir. Stratejik vizyon, değişim zamanlarında çeşitli düzenlemeler gerektirmektedir. İşletme dışında önemli bir parametre değiştiği zaman, eğer işletme yaşamına devam etmek istiyorsa, işletmedeki ortak yönelim de bu parametre ile birlikte değişmek zorundadır. Değişim hızlı olduğunda, vizyonu paylaşma süreci de hızlanacaktır (Maznevski, 1993, s.137-145).

6.3.4. Stratejik Vizyonun Unsurları

Maznevski v.d. (1993, s.149), stratejik vizyonun unsurlarını şu şekilde ifade etmiştir:

1) Algılanan iş çevresinin tanımlanması; özellikle de yeni fikirlerin elde edilmesi ve devamının sağlanmasında liderlik edecek sosyal gelişmelerin takip edilmesi.

2) İş tanımlamaları; özellikle işletmenin yaratıcı potansiyelinin gitmeyi düşündüğü pazar çevresine göre tanımlanması. O da, müşterilerin değer yaratma potansiyeline göre tanımlanacaktır.

3) İşletmede o an mevcut olan kaynak/yetenek ayrımının tanımlanması.

4) Taklit etmedeki sınırlamaları görebilmek, kaynak/yetenek ayrımını yapmak ve bu ayırt edici özelliklere ulaşabilmek.

5) Şimdiki zamandan, ulaşılmayı umulan zamana doğru en uygun yolu görebilmek, her zaman var olan ayırt edici özelliklerin kullanılması yoluyla, yeni ayırt edici özellikler inşa edebilme gücü.

İşletmeler, stratejik vizyon geliştirme kapasitelerini şu yollarla artırmaktadırlar (Maznevski v.d., 1993, ss. 149-150): Dış dünyayı ve iş çevresini yetenekli bir şekilde algılayabilme, hissedebilme kapasitesini geliştirerek, işle ilgili fikirlerin mantıklı ifade edilmesi ve paylaşılmasını sağlayarak, varolan ayırt edici yeteneklerinin üzerine birşeyler daha eklemek.

6.3.5. Stratejik Vizyon Bağlamında Stratejik Uygunluk ve Stratejik Niyet Arasındaki Farklar

Hamel ve Prahalad (Maznevski, 1993, s.141), stratejik vizyonla ilgili tartışmalara yeni bir unsur eklemişler ve "stratejik uygunluk (strategic fit)"

kavramına karşı "stratejik niyet (strategic intent)" fikrini ileri sürmüşlerdir. Bu ikisi arasındaki farklar Tablo 6.4'de belirtilmeye çalışılmıştır.

Tablo 6.4 : Stratejik Uygunluk ve Stratejik Niyet Arasındaki Farklılıklar

STRATEJİK UYGUNLUK	STRATEJİK NİYET
<ul style="list-style-type: none">*Uygun yerler için araştırma yapma.*İşlerle ilgili bir portföy oluşturma.*Ürünler/kanallar/müşterileri belirleme.*Kaynakları ayarlamaya, düzenlemeye istekli olma.*Finansal hedefleri belirleme.	<ul style="list-style-type: none">*Rekabet yetenekleri ile ilgili bir portföy oluşturma.*Esas yetenekleri/ilişkileri ortaya koyma.*Öğrenme sürecini hızlandırma.*Kaynakları, hedefleri başarmak üzere düzenleme.*Stratejik güçlükleri görebilme.

Kaynak : Martha L. MAZNEWSKI, James C. RUSH ve Rod E. WHITE (1993), Strategic Thinking (Edt. John Hendry, Gerry Johnson ve Julia Newton), John Wiley & Sons, England, s. 141.

Görüldüğü gibi, stratejik niyet, stratejik vizyonun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik niyet, stratejik uygunluk kavramından çok daha geniş kapsamlı olup, daha çok vizyoner düşünmeyi gerektirmektedir. Stratejik niyet bağlamında, rekabet yetenekleri ile ilgili bir portföy oluşturma, esas yetenekleri/ilişkileri ortaya koyma, öğrenme sürecini hızlandırma, kaynakları, hedefleri başarmak üzere düzenleme ve stratejik güçlükleri görebilme sözkonusudur. Oysa, stratejik uygunluk daha çok bir yöneticinin rutin olarak yapması gerekenleri içermektedir. Tablo 6.4'den de anlaşılacağı üzere bunlar; uygun yerler için araştırma yapma, işlerle ilgili bir portföy oluşturma, ürünler/kanallar/müşterileri belirleme, kaynakları ayarlamaya, düzenlemeye istekli

olma, finansal hedefleri belirleme. Görüldüğü üzere, stratejik niyet kavramı daha geniş kapsamlıdır.

6.3.6. İşletme Vizyonu İle Stratejik Plan Arasındaki Farklar ve Stratejik Planlamada Liderlik Görevleri

Planlama, hemen hemen evrensel olarak her liderin ilk ve en önemli görevi olarak düşünülmektedir. Aynı şekilde, liderin vizyon ve değerlerinin geliştirilmesi planlamadaki ilk ve en önemli aşamadır. Lider, gelecek için seçilen yöne ait en önemli unsurları, vizyon ve değerlerde ortaya koymaktadır.

Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamaktadır. Çünkü plan, işletmenin çevresi ile veya çevresel gelişimi ile sıkı sıkıya ilgilidir. Ayrıca, stratejide olduğu gibi risk ve belirsizlik planda da bulunmaktadır. Bu yönü, onu stratejiye yakınlaştırmaktadır. Bunun yanında, planda tahminlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili belirsizlikler kabullenilen süre ile sıkı bir ilişki içindedir. Bu anlamda plan, belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından stratejiye göre daha esnektir (Eren, 1997, ss.15-16).

Stratejik planlama, örgüt üzerinde odaklaşan temel dış etkileşimleri ve beklentileri; baskın olan iç etkileşenlerin beklentilerini; tarihi, mevcut ve projekte edilen (gelecek) performans bilgisini ve işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleme sürecini kapsamaktadır. Bu verilerle yöneticiler misyonları, amaçları, politikaları, programları ve stratejileri tespit etmek durumundadırlar (Akdemir,1998,s.101).

Strateji ve plan geleceğe yönelik olma noktasında çok benzerler. Ancak, plan rakamlandırılmış ve kağıda aktarılmış bir tahmindir. Oysa stratejiler, çoğu zaman yöneticilerin kafasındadır ve yazılı hale getirilirse "stratejik planlama" adını almaktadır (Akat v.d., 1994, s.424). Stratejik planlama ile, geleceğin tahmin

edilerek dış çevrenin teşhisi ve işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin gözönüne alınarak uygun stratejilerin seçilmesi çalışmaları sistematik hale getirilmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere, "vizyon, görünmeyi kavrama sanatıdır". "Stratejik planlama" ise, vizyonu gerçekliğe dönüştürme amaçlı bir yönetim sürecidir. İşletme, vizyonunu ve ortak değerlerini, liderlik sözleşmesinin özü ve stratejik planlamanın temeli olarak belirlemektedir (Quigley, 1998, ss.13-259).

Tablo 6.5 : İşletme Vizyonu ve Stratejik Plan

İŞLETME VİZYONU				
	Stratejik Soru	Vade	İnceleme ve Düzeltme	Niceliksel İçerik
Ortak Değerler	Neyi temsil ediyoruz?	Uzun	Çok seyrek, netleştirmek için	Yok
Misyon	Neden varız?	Uzun	Çok seyrek, netleştirmek için	Yok
Hedefler	Ne yapmayı vaat ediyoruz?	Uzun	Çok seyrek, netleştirmek için	Yok
STRATEJİK PLAN				
	Stratejik Soru	Vade	İnceleme ve Düzeltme	Niceliksel İçerik
Stratejiler	Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşırız?	Orta	Yıllık, üzere gerektiği	Çok az
Taktikler	Hangi kısa dönem programları gereklidir?	Yakın-orta	Yıllık, üzere gerektiği	Yüksek
Sorumluluk	İlerlemeyi nasıl ölçeceğiz? Başlıca sorumluluklar kimindir? Programların ne zaman tamamlanması gerekmektedir?	Yakın-orta	Yıllık, üzere gerektiği	Yüksek

Kaynak : Joseph V. QUIGLEY (1993), Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It, McGraw-Hill Inc., s.48.

Tablo 6.5'den de görüldüğü üzere işletme vizyonu ortak değerler, misyon ve hedeflerden oluşan ve uzun vadeli bir süreçtir. İşletmenin neyi temsil ettiği, neden var olduğu, ve ne yapmayı vaad ettiğine dair bir resmidir. İşletme vizyonu niceliksel bir içeriğe sahip değildir ve süreklilik arz etmektedir. İşletme vizyonunda nadiren ve daha çok vizyonu netleştirmek için inceleme ve düzeltme yapılmaktadır. Çünkü vizyonlar uzun dönemler işletmelere klavuzluk edecek şekilde oluşturulmaktadır.

Stratejik plan ise, stratejiler, taktikler ve sorumlulukları içermektedir. Stratejik planlar genellikle orta vadelidirler. Onlar, uzun dönemli hedeflere nasıl ulaşılacağı, bunun için gerekli olan kısa dönemli programların neler olduğu, bu hedefleri ve taktikleri gerçekleştirmede sorumlulukların kimlere ait olacağı, programların ne zaman tamamlanması gerektiği hakkında bilgiler vermektedir. Stratejik planlarda ise inceleme ve düzeltmeler yıllık olarak, eğer gerekiyorsa yıl içinde de yapılabilmektedir. Stratejilerin de niceliksel içeriği çok az olup, taktik ve sorumlulukların niceliksel içeriği yüksektir.

Bir yöneticinin vizyonu, resmi bir stratejik plandan farklıdır. Bir stratejik plan hedefleri listeler ki bunlar genellikle amaçlar, ölçüler ve zaman sınırlarını göstermektedir. Bunun tersi olarak, bir yöneticinin işletmenin gelecekteki yönüne dair vizyonu sıklıkla genel, niteliksel, ifadesi zordur. Örneğin; verilen bir fonksiyonda "en iyi" olmak, bir endüstride en yüksek kalitede üretim yapmak v.b. Vizyon, çeşitli hedefler hakkındaki bilgileri temsil eden, tek bir ortak hayaldir ve yöneticinin günlük faaliyetlerine vereceği cevapları şekillendirmesine yardımcı olmaktadır (Isenberg, 1987, s.93).

Vizyonun stratejik planlamadan farkı; stratejik planlama uzun vadeli hedeflerin ve onlara ulaşmak için kullanılacak kaynakların ve yöntemlerin seçimi işidir. Bu iş, düzenli olarak dış risk ve fırsatların izlenip değerlendirilmesi ve işletmenin kendi içindeki olanak ve zayıflıklarını ve toplumsal sorumluluklarını da bunlara eklemesi ile başarılmaktadır. Stratejik planlama, işletmelerde stratejik

yönetimin ancak bir bölümüdür. Stratejik yönetim için de, gelecekteki hedeflerin oluşturulacağı vizyonlar gereklidir (Heinze, 1995, s.77).

Strateji, sürekli değişen ve belirsiz iş çevresindeki stratejik vizyonun harekete geçirici gücü altında doğmaktadır. Pek çok durumda, stratejik karar verme işini üst yönetim takımı yapmaktadır. Burada dikkat çekilen nokta, harekete geçirici gücün kaynağının, paylaşılan bir vizyonun varlığı olduğu ve bu vizyonun üst yönetim takımının kişisel görüşlerinden oluştuğudur (Maznevski v.d., 1993, s.137).

Vizyon benimsetildikten, stratejik plan ortaya konulduktan sonra yapılacak iş, insanların yeteneklerinin harekete geçirilmesidir. Görev tanımı yapıp, insanları o görevlere koşmak yöneticiliktir; lider, görevleri insanların kabiliyetlerine göre yeniden tasarlamaktadır. Liderin bundan sonra atacağı adım, bütün bu bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmektir. Önce beklentiler açığa kavuşturulur, sonra yetki devri yapılır; yani lider, takımıyla kesintisiz bir müzakere ve ardından iş yapma sürecine girer (Özel, 1997,ss.21-22).

Stratejik planlamadaki liderlik görevlerine gelince, lider, iyi geliştirilmiş bir stratejik planlama işleminde aşağıdaki genel görevlere işaret etmelidir (Quigley, 1998, s.264):

- 1) İşletme değerleri, misyon ve uzun dönem hedefleri de dahil olmak üzere, işletme vizyonunun tamamını oluşturmak ve yenilemek.
- 2) Destekleyici nitelikteki işletmeye ait ve mali uygulama planlarının işletme ve işletim birimleri düzeyinde geliştirilmesini garanti etmek.
- 3) İşletmenin işlerindeki başlıca sorunlarının, fırsatların ve tehditlerin, temeldeki işletme vizyonu ve uygulama planı ile tutarlı bir biçimde çözümlenmesi.

Sonuç olarak, liderler için önemli olan planlamayı risk ve belirsizliği rakiplerinden daha iyi yönetmek için bir araç durumuna getirmektir. nemli olan liderin, planlamayı çalışanların ufkunu genişletmek ve stratejik başarıları için yaşamsal olan her Őeyle ilişkilerini geliştirmek için kullanmaktır.

En zorlu liderlik vizyonu bile, onu bir gerçeklik haline getirecek sağlam strateji ve taktikler olmadan başarısız olacaktır. Lider, vizyonun yardımcı stratejik planla bağlantısını sağlama konusu ile bizzat ilgilenmelidir. Liderler, seçilen strateji ve taktiklerin Şirketi gecikmesiz bir biçimde vizyonuna taşımasını garanti etmelidirler.



BÖLÜM 7

TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE VİZYONA DAYALI LİDER/YÖNETİCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından yayımlanan 1997 yılının "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan işletme lider/yöneticilerini kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla; araştırmanın önemi, amacı, araştırmanın dayandığı hipotezler, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın yöntemi ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konuları yer almaktadır.

7.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sürekli bir değişim ve gelişimin yaşandığı iş çevresinde, işletmeler beklenmedik tehlike ve fırsatlarla karşılaşmakta ve yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek zorunda kalmaktadırlar. Durum böyle iken, işletmeler ve elbetteki işletmelerin başında bulunan lider/yöneticiler hem çevrede meydana gelen değişiklikleri önceden tahmin etmek ve hem de yoğun rekabet ortamında güçlü olmak zorundadırlar. Böyle bir ortam da, işletme lider/yöneticilerini artık mevcut yönetim biçimlerinde değişiklikler yapmaya yöneltmiştir. Giderek daha çok sayıda yönetici, iş yaşamında küresel birer lider/yönetici olmak için gerekli niteliklere sahip olmanın önemini anlamışlardır. İşte, bu niteliklerin başında işletme

lider/yöneticilerinin vizyon sahibi olmaları, başka bir ifade ile vizyoner lider/yöneticiler olmaları gelmektedir. Özellikle, gelecekteki değişme ve gelişmeleri önceden görerek bunlara karşı hazırlıklı olabilmek, bu değişikliklerden en iyi şekilde yararlanabilmek, gelişmek ve hızlı değişime ayak uydurabilmek için işletme lider/yöneticilerinin vizyon sahibi olmaları gerektiği düşünülmektedir.

İşletmelerarası rekabetin her geçen gün arttığı böyle bir ortamda ne para, ne teknoloji, ne de eski yönetim tarzları tek başına yeterli olmayacaktır. Artık, rekabet üstünlüğü vizyon sahibi lider/yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin olacaktır. Konu hakkında çalışmalar yapan araştırmacılar, küresel rekabet ortamında ülkelerin değil, yenilikçi, geleceği önceden görebilen işletmelerin rekabet edebileceğini, ülkelerin avantajlarının işletmelerin yakaladığı avantajlardan kaynaklandığını belirtmekte ve küresel rekabet yarışında vizyon sahibi lider/yöneticiler tarafından yönetilen vizyoner işletmelerin en ön sıralarda olduğunu vurgulamaktadırlar.

Dolayısıyla, yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik artık işletmeler için vazgeçilmez ve dikkate alınması gereken önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çünkü, vizyona dayalı liderlik/yöneticilik anlayışı tam olarak işletmeler tarafından anlaşıldığında, işletmeler ve çalışanları geleceğin getireceklerine hazırlıklı olmakta ve hızlı değişim nedeni ile uğrayabilecekleri zararları en aza indirerek, fırsatları önceden görüp değerlendirebileceklerdir. Böylece, gerek vizyoner işletme lider/yöneticileri, gerekse de işletme çalışanları zor durumlara düşmemekte, zaman tasarrufu sağlamakta ve en önemlisi de, işletmenin devamlılığının tehlikeye düşmesi riskini en aza indirebilmektedirler. Küresel rekabetin yaşanmakta olduğu son yıllarda ve gelecekte, ancak vizyoner anlayışa sahip işletme ve çalışanlar dünyadaki diğer sanayi işletmelerinden önde olabilecek ve başarı sağlayabileceklerdir. Bu nedenle, vizyoner lider/yöneticilik Türkiye'deki başta sanayi işletmeleri olmak üzere tüm işletmeler için çok büyük bir önem arz etmektedir.

7.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzdeki hızlı ilerlemeler ve gelişmeler sonucu, işletmelerin sorunlarına kalıcı çözümler üretebilmenin ve böylece rekabet güçlerini artırabilmenin yolunun, işletmelerin vizyon sahibi lider/yöneticiler tarafından yönetilmesi gerektiği düşüncesi son yıllarda birçok lider/yönetici tarafından kabul edilmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik bir avantaja sahip olmaları, başlarındaki lider/yöneticilerin vizyonları ile çok yakından ilişkilidir. Uzun vadeli stratejik planların dayanağı da aslında vizyoner düşüncedir. Ayrıca, işletme çalışanlarının vizyoner bir kültüre sahip olmaları ile başarıya ulaşmaları da vizyon sahibi lider/yöneticilerle mümkün olabilecektir. Gelecek yıllarda kısıtlı ve geleneksel kaynaklarla, gerek hizmet ve gerekse ekonomik örgütlerde amaçlara sadece yöneticilik bilgileri ile ulaşmak bir hayal olacaktır. Böylece, işletmelerin geleceği vizyon sahibi lider/yöneticiler tarafından belirlenecektir.

Araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyette bulunan büyük ölçekli işletme lider/yöneticilerinin vizyon sahibi olup olmadıklarını tespit etmek ve vizyon sahibi lider/yöneticileri, dolayısıyla işletmeleri diğerlerinden ayıran özellikleri ortaya çıkarabilmektir. Ayrıca, vizyon geliştirme ve işletme gibi konularda işletme lider/yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara yönelik çözüm alternatifleri geliştirmektir. Bu nedenle, konunun teorik içeriği ile işletmelerde uygulanması arasındaki bağlantının kurulmasına yönelik bir anket uygulaması yapılarak, anket sonuçlarına göre yapılan değerlendirmeye, sorunlar için daha gerçekçi çözüm alternatifleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

7.3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Yukarıda belirtilen amaçlarla, saha araştırmasında esas alınacak ve test edilmeye çalışılacak başlıca hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Geleceğin lider/yöneticileri vizyon sahibi olmalıdır.

Hipotez 2: Lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez.

Hipotez 3: Vizyon stratejik planlamanın temelidir.

Hipotez 4: İşletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler.

Hipotez 5: Bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır.

Hipotez 6: Vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmenin başarısına herhangi bir katkısı yoktur.

Hipotez 7: Vizyoner liderlere sahip olan ve olmayan işletmeler arasındaki ayırıcı değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: İşletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi vardır.

7.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırma, 1997 yılında İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nca belirlenen "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan işletmeler arasından seçilen 500 işletmeden 159 işletmeyi kapsamaktadır.

Vizyon kavramının özellikle son yıllarda yönetim literatüründe yer alması ve bunu tam anlamı ile uygulayabilecek işletmelerin büyük ölçekli, yeniliklere açık olması ve vizyon yönetimini uygulamaya geçirecek kadar kapasiteli olmaları gerektiğinden, 500 Büyük Sanayi Kuruluşu arasından 159 işletme seçilmiştir.

Kanımızca, araştırma kapsamına alınacak işletmelerden elde edilecek bulguları bütün işletmelere genellemek doğru olmayabilir. Ancak, zaman ve maliyetin sınırlı olması, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün işletmelere genellenmesine bir engel oluşturmuştur.

Konunun yönetim literatüründe yeni yeni incelenmekte olması, araştırmanın daha ziyade bilimsel bir temele dayandırılmasına ve daha sonra bu konuda araştırmacılar tarafından yapılacak benzer çalışmalara ışık tutacak şekilde yapılandırılmasına neden olmuştur.

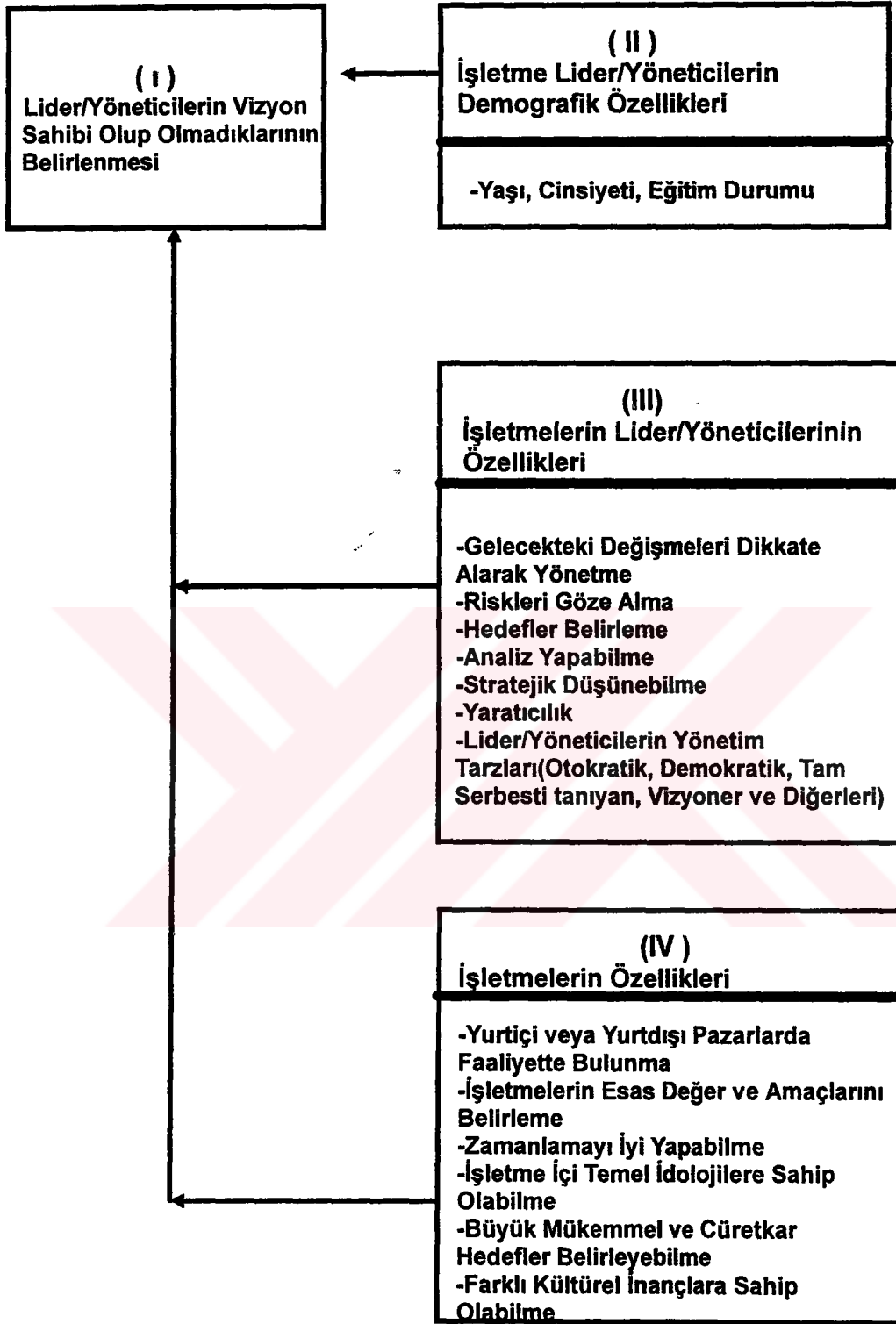
Araştırmada kullanılan anket soruları ise, teorik bölümlerden yararlanılarak ve daha ziyade tüm sanayi sektöründeki işletmelerde konu hakkındaki düşünceleri ve sorunları yansıtacak biçimde hazırlanmıştır.

7.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Burada sırasıyla; araştırmanın modeli, örneklem seçimi, verilerin toplanması, soruların niteliği ve verilerin analiz yöntemi konuları hakkında bilgiler verilmektedir.

7.5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada kullanılan model, ileride yapılacak olan benzer araştırmalara ışık tutacağı düşüncesi ile geliştirilmiştir. Bu nedenle model, tanımlayıcı ve kısmen keşfedici bir araştırma modeli olarak tanımlanmıştır. Modeldeki I-II, I-III, I-IV ve II-



Şekil 7.1 : Araştırma Modeli

III, II-IV numaralı değişkenler arasında çapraz ilişki kurulmuŐtur. Bu model aşağıdaki Şekilde formüle edilebilir:

$$y (I)= f (II,IV) (III)$$

Bu araştırma modelinde ise,   tip deęiŐkenden faydalanılmıŐtır:

- **Kriter Değişken;** lider/yöneticilerin vizyon sahibi olup olmadıkları,
- **Karar DeęiŐkeni;** işletme lider/yöneticilerinin demografik özellikleri ve işletmelerin özellikleri,
- **Ara Değişken;** işletmelerin lider/yöneticilerinin özellikleri.

7.5.2. Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesini, Türkiye’de faaliyette bulunan ve ISO (İstanbul Sanayi Odası) Eylül 1997 tarihli “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” adlı listesinden seçilen ve İstanbul Sanayi Odası’ndan telefonla başvuru sonucunda elde edilen 159 işletme oluşturmaktadır. Bu işletmelerin belirlenmesinde ise, basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan sistematik örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Sistematik örnekleme yönteminde, araştırmanın yapılacağı ana kütlenin bir listesinin mevcut olması gerekmektedir. Bizim araŐtırmamıza temel olan ana kütleyi de “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” oluşturmaktadır. Bununla ilgili liste de, İstanbul Sanayi Odası (ISO)’dan temin edilmiştir. Bu 500 sanayi işletmesi arasından 159 tanesi seçilmiştir. Bu sayının belirlenmesinde ise aşağıdaki formülden yararlanılmıştır:

$$n = \pi (1-\pi) / (e/Z)^2$$

π : Vizyoner yöneticiye sahip olan işletmelerin oranı ($\pi=0.7$)

$1-\pi$: Vizyoner yöneticiye sahip olmayan işletmelerin oranı ($1-\pi=0.3$)

e : Araştırmadaki yanılma ve tolerans payı.

Z : Normal dağılım değeri (Sağ Kuyruk Testi kullanılmıştır: Ortalamanın 0.05'den büyük olması)

Bu oranlar formülde öngörülen şekilde tahmini olarak belirlenmiştir ve bu belirlemede de vizyoner yöneticiye sahip olan ve olmayan işletmeler hakkında hiçbir bilgiye sahip olunmaması nedeni ile $P_i \times (1-P_i)$ 'nin en yüksek olduğu ($0.5 \times 0.5 = 0.25$) değeri esas alınabilir. Tüm bu nedenlerden ötürü, uygulamada en yaygın olarak kullanılan bu örnekleme formülünden yararlanılmıştır.

Sistematik örnekleme yöntemi kullanılarak, bu 500 işletme arasından 159'u araştırmamızın örnek kitlesini oluşturmak üzere tespit edilmiştir. $k = N / n$ ($500/159 = 3$) formülünden k değeri olarak 3 bulunmuştur. Listede yer alan ikinci sıradaki işletmeden başlanarak $2 + 3 = 5$, $5 + 3 = 8$ şeklinde bir değerlendirmeye tabi tutularak 159 işletme tespit edilmiştir.

Araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacı ile, bu işletmelerde stratejik kararların alınmasında söz sahibi olmuş ve bu çalışmalara katılmış lider/yöneticilere mektupla ve yüz yüze anket yöntemi kullanılarak anketörler aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmıştır.

7.5.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada, istatistiksel analiz teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacıyla, mektupla ve yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Bu

araştırmada, yazılı anket yöntemi ile sorulan sorulara cevap alınarak genel sonuçlar çıkarma amacı güdülmüştür.

Araştırma için bir anket formu hazırlanmıştır. Bu formun bir örneği bu çalışmanın sonunda **EKLER** bölümündeki **EK-1**'de verilmiştir. Hazırlanan bu anket formu en uygun şekilde çoğaltılarak ve İstanbul Sanayi Odası'ndan elde edilen adresler kullanılarak bir kısmı şletmelere posta yolu ile, bir kısmı ise anketörler kullanmak sureti ile gönderilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranını yükseltmek amacı ile, anket formunun yanında zarfların içine bir adet özel olarak hazırlanan geri dönüş zarfı konulmuştur. Bu zarfların üzerine geri dönüş adresleri yazılmış, cevaplayıcıların geri gönderme şlemlerini hızlandırmak ve onların masraflara katlanmalarını önlemek amacı ile pul yapıştırılmıştır. Bunlara ek olarak anket formuna bir üst yazı eklenmiştir. Bunun amacı ise, yapılan çalışmayı tanıtmak ve yöneticilere cevaplandırdıkları soruların değerlendirilmesinde dikkat edilecek hususlar hakkında bilgi vermektir. Ayrıca, bazı şletmelere geri dönüş oranını yükseltmek için bizzat gidilerek ya da telefon görüşmeleri ile desteklenerek bu süreç hızlandırılmaya çalışılmıştır.

Bunların dışında, Türkiye'nin koşulları dikkate alınarak, anketlerin postalanmasından itibaren 3 ay beklenmiştir. Posta yolu ile gönderilen 80 anketin tanesinin 30'unun ($30/80 = \%37$); anketörler aracılığı ile gönderilen 79 anketten de 46'sinin ($46/79 = \%58$) geri döndüğü anlaşılmıştır.

EK-1' de yer alan anket formu toplam 7 sayfa olup, ilk sayfası anketi tanıtıcı nitelikte olan üst yazıdan oluşmaktadır. Anket formu en kısa sürede doldurulabilecek nitelikte sorulardan oluşturulmuş ve bunun yanında şletme yöneticilerinin çok kıymetli zamanlarını fazla almayacak şekilde gerekli özen gösterilerek tasarlanmıştır. Bunun yanında, soruların açık ve anlaşılır olmasına da ayrıca özen gösterilmiştir.

7.5.4. Soruların Niteliği

Anket formunda yer alan sorular, genel kurallar çerçevesinde hazırlanmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Ancak, doğal olarak bu kısımlar ayrı ayrı belirtilmemiş, anketin cevaplandırılmasında ve anlaşılmasında en uygun olacak şekilde dizayn edilmiştir. Anket formunun birinci kısmında, işletmelerin özelliklerinin belirlenmesine yönelik genel sorularla, anketi cevaplayan yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, ünvanı ve eğitim durumunu içeren sorular sorulmuştur. İkinci kısımda ise, işletmelerde vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkındaki asıl amaçla ilgili sorular bulunmaktadır. Üçüncü kısımda ise, konu ile ilgili yargılara yer verilmiştir.

Ankette yer alan **ilk soru**, anket formunu cevaplandıran yöneticiler hakkında bilgi almaya yönelik olup; yöneticilerin yaş ve cinsiyet itibarıyla dağılımlarını ortaya çıkarma, ünvanlarını ve eğitim düzeylerini belirleme amacına yöneliktir.

İkinci soru; işletmelerin 1998 yılı itibarıyla faaliyette buldukları pazarı tespit etmeye yönelik olarak sorulmuştur. Sorunun amacı, işletmelerin faaliyette buldukları pazar dikkate alınarak, onların vizyoner birer işletme gibi küresel düşünüp düşünmediklerini ortaya çıkarabilmektir.

Üçüncü soru; amaçla doğrudan ilgilidir. Bu soruda işletme yöneticilerinin vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü soru; işletme yöneticilerinin vizyon sahibi liderlere ilişkin düşüncelerini ortaya çıkarmak için sorulmuştur. Bu soru, vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında bilgi sahibi olduğunu söyleyen yöneticilerin, bu konuda

genel kabul gören yargılar hakkındaki görüşlerini almak için özel olarak hazırlanmıştır.

Beşinci soru; işletmelerin yazılı hale getirilmiş bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olup olmadıklarını tespit etmeye yönelik olarak sorulmuştur.

Altıncı soru; yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmadığını ifade eden işletme yöneticilerinin, bu bildirilere sahip olmama nedenlerini tespit etmeye yönelik olarak sorulmuştur.

Yedinci soru; vizyona ilişkin olarak genel kabul gören yargılar hakkında işletme yöneticilerinin görüşlerini almak için özel olarak hazırlanmıştır.

Sekizinci soru; işletme yöneticilerinin vizyon sahibi işletmelerin özelliklerine ilişkin olarak genel kabul gören yargılar hakkındaki görüşlerini tespit etmeye yönelik olarak sorulmuştur.

Dokuzuncu soru; işletme yöneticilerinin işletme uygulamalarında öncelikle liderliği mi, yöneticiliği mi, lider/yöneticiliği mi yoksa vizyoner lider yöneticiliği mi tercih ettiklerini ortaya çıkarmak için sorulmuştur.

Onuncu soru; işletme yöneticilerinin liderlik ve yöneticiliğe ilişkin olarak genel kabul görmüş yargılara katılma derecelerini ölçmek üzere sorulmuştur.

Onbirinci soru; işletme yöneticilerinin, işletmenin faaliyetleri ve planlarının yapılmasına ilişkin olarak ne kadar uzun dönemli düşünebildiklerini belirlemek üzere sorulmuştur. Sorunun amacı, işletme yöneticilerinin uzun dönemli düşünüp düşünmediklerini, dolayısıyla vizyon sahibi olup olmadıklarını ortaya çıkarmaktır.

Onikinci soru; işletme yöneticilerinin kendilerini ve işletmenin diğer üst düzey yöneticilerini nasıl birer lider ve yönetici olarak gördüklerini ortaya çıkarmak için sorulmuştur. Sorunun amacı, vizyon sahibi işletmelerin güçlü lider ve yöneticiler tarafından yönetilip yönetilmediğini tespit etmektir.

Onüçüncü soru; işletme yöneticilerinin, geleceğin lider/yöneticilerinin sahip olmaları gereken özellikler konusundaki görüşlerini almak için özel olarak hazırlanmıştır.

Ondördüncü soru; işletmelerin üst düzey yöneticilerinin zamanlarını, mevcut durumun analizine mi yoksa geleceği planlamaya mı ayırdıklarını tespit etmek için sorulmuştur. Sorunun amacı, vizyon sahibi olmanın önemine inandıklarını belirten yöneticilerin, geleceği tasarlamaya verdikleri önemi ortaya koyabilmektir.

Onbeşinci soru; işletme yöneticilerinin yeni liderlik davranış tarzları hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarının tesbitine yönelik olarak sorulmuştur.

Onaltıncı soru; işletme yöneticilerinin, bir liderin astlarını herhangi bir konuda ikna etmede daha çok kullanması gereken güçlerinin neler olduğunun ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Sorunun amacı, yöneticilerin astlarını yönetirken daha çok hangi güçleri tercih ettiklerini belirlemektir.

Onyedinci soru; yöneticilerin Türkiye'deki işletmelerin yönetiminde genellikle uygulanan liderlik tutum ve davranışları hakkındaki görüşlerini ve anketteki sorular dışında eklemek istedikleri önerilerini ve fikirlerini alma amacına yöneliktir.

7.5.5. Verilerin Analiz Yöntemi

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS-X 6.0 (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır.

Ankette yer alan her bir soru için ayrı ayrı frekans dağılımları verilmiştir. Araştırmanın dayandığı hipotezlerin değerlendirilmesinde discriminant analizinden, Ki-Kare ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Ayrıca, ankette yer alan yargıların değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmış ve elde edilen bulguların değerlendirilmesinde normal dağılım test istatistiği (Z Testi) kullanılmış ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

7.6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesini, ankette yer alan her soruyu ayrı ayrı ele alarak yapmanın yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu değerlendirmeler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

7.6.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Anketin ilk sorusuna verilen cevaplar dikkate alınarak, anketi cevaplandıran yöneticilerin, yaş, cinsiyet ve eğitim durumları itibarıyla dağılımının değerlendirilmesi aşağıda yapılmıştır:

1) Anketi cevaplandıran yöneticilerin yaş itibarıyla dağılımlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu sorunun cevapları incelendiğinde, ilk sırayı 29 kişi (% 38.2 oranla) ile 30-40 yaş grubu almıştır. Bunu ise, ikinci sırada 28 kişi (%36.8 oranla) ile 41-50 yaş grubu, üçüncü sırada 13 kişi (%17.1 oranla) ile 51-60

yaş grubu, dördüncü sırada ise 5 kişi (%6.6 oranla) ile 30'dan küçük yaş grubu izlemektedir. 60'dan büyük kişi sayısı ise yalnızca 1 (%1.3 oranla)'dir. Diğer taraftan, anketin bu sorusuna cevap vermeyen yönetici yoktur.

Bu soruya verilen cevapların dökümü **Tablo 7.1**'de görülmektedir. **Tablo 7.1**'den de anlaşılacağı üzere, yöneticilerin büyük bir kısmının orta yaş grubunda yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 7.1 : Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yöneticilerin Yaş Grupları	30'dan Küçük	30-40	41-50	51-60	60'dan Fazla	TOPLAM
Frekans	5	29	28	13	1	76
Yüzde (%)	6.6	38.2	36.8	17.1	1.3	100.0

2) Anketi cevaplandıran yöneticilerin cinsiyet itibarıyla dağılımını belirlemeye yönelik olan bu soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.2**'de görülmektedir. **Tablo 7.2**'den de anlaşılacağı üzere, yöneticilerin 73 tanesi (%96.1 oranla) erkek, 3 tanesi (%3.9 oranla) de kadındır. Bu soruya da bütün yöneticiler cevap vermişlerdir. **Tablo 7.2**'den de görüldüğü üzere, yöneticilerin %96.1'i erkeklerden oluşmaktadır. Bu tablodan, Türkiye'de kadın iş gücünden işletmelerin çeşitli nedenlerden dolayı yeterince yararlanamadıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 7.2 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yöneticilerin Cinsiyetleri	Kadın	Erkek	TOPLAM
Frekans	3	73	76
Yüzde (%)	3.9	96.1	100.0

Tablo 7.3 : Yöneticilerin Eğitim Durumlarının Dağılımı

Yöneticilerin Eğitim Durumu	İlkokul	Ortaokul	Lise	Fakülte / Yüksekokul	Yüksek Lisans/Doktora	TOPLAM
Yönetici Sayısı	-	-	3	60	13	76
Yüzde(%)	-	-	3.9	78.9	17.1	100.0

3) Anketi cevaplandıran yöneticilerin eğitim durumlarını belirlemek üzere sorulan bu soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.3**'de görülmektedir. **Tablo 7.3**'ün incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin 60 tanesinin (%78.9 oranla) üniversite düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin 13 tanesinin ise (%17.1 oranla) lisans üstü (yüksek lisans ve doktora) eğitimi aldıkları görülmektedir. Yöneticilerden sadece 3 tanesi (%3.9 oranla) lise düzeyinde eğitim almışlardır. Bu soru da, ankete katılan bütün yöneticiler tarafından cevaplandırılmıştır. İşletme yöneticilerinin %78.9 oranla üniversite ve % 3.9 oranla lisans üstü eğitim almış olmaları onların eğitim düzeyleri yüksek yöneticiler olduğunu göstermektedir.

7.6.2. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarların Dağılımı

Anketin ikinci sorusunda, işletmelerin faaliyette buldukları pazarların dağılımları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu soruya verilen cevaplar **Tablo 7.4**'de görülmektedir.

Tablo 7.4 : İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarların Dağılımı

Faaliyette Buldukları Pazar	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi ve Yurt Dışı	TOPLAM
İşletme Sayısı	14	2	60	76
Yüzde(%)	18.4	2.6	78.9	100.0

Tablo 7.4 incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin 60 tanesi (%78.9 oranla) hem yurt içinde ve hem de yurt dışında faaliyette bulunmaktadır. Bu işletmelerden 14 tanesi (%18.4 oranla) sadece yurt içinde, 2 tanesi ise (%2.6 oranla) sadece yurt dışında faaliyette bulunmaktadır.

7.6.3. Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumları

Yöneticilerin vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkındaki bilgilerini ölçmeye yönelik olarak sorulan üçüncü soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.5**'de görülmektedir.

Tablo 7.5: Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumlarının Dağılımı

Bilgi Sahibi Olma	Yeterli	Kısmen	Hiç Yok	TOPLAM
Yönetici Sayısı	31	38	7	76
Yüzde(%)	40.8	50.0	9.2	100.0

Tablo 7.5'den de anlaşılacağı üzere, anketi cevaplandıran yöneticilerden 38 tanesi (%50 oranla) vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında kısmen bilgi sahibi olduklarını, 31 tanesi (%40.8 oranla) yeterli bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Sadece 7 yönetici (%9.2 oranla) vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında hiç bilgileri olmadığını belirtmişlerdir. Vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı çok yeni olmasına ve literatüre son zamanlarda girmesine rağmen, alınan cevaplardan işletme yöneticilerinin bu kavram hakkında bilgileri olduğu görülmektedir.

7.6.4. Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Yöneticilerin vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında bilgi sahibi olmaları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin dağılımı Tablo 7.6'da görülmektedir.

Tablo 7.6: Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı

<i>Bilgi Sahibi Olma</i>	Yeterli	Kısmen	Hiç Yok	TOPLAM
<i>Eğitim Düzeyleri</i>				%
Lise	2 (2.6)	-	1 (1.3)	3 (3.9)
Fakülte/Yüksekokul	21 (27.6)	35 (46.1)	4 (5.3)	60 (78.9)
Yüksek Lisans /Doktora	8 (10.5)	3 (3.9)	2 (2.9)	13 (17.1)
TOPLAM	31	38	7	76
%	(40.8)	(50.0)	(9.2)	(100.0)

Tablo 7.6'dan da anlaşılacağı üzere, lise düzeyinde eğitim almış yöneticilerden %2.6'sı (2 kişi) vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında yeterli bilgileri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yöneticilerin %1.3'ü (1 kişi) ise, bu konuda hiçbir bilgisi olmadığını belirtmiştir.

Ayrıca, fakülte/yüksekokul düzeyinde eğitim almış yöneticilerin %46.1'i (35 kişi) bu konuda kısmen bilgi sahibi olduklarını, %27.6'sı (21 kişi) ise, konu

hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Yine, bu yöneticilerden %5.3'ü (4 kişi) bu konu hakkında hiç bilgileri olmadığını belirtmişlerdir.

Yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almış yöneticilerin %10.5'i (8 kişi) vizyona dayalı lider/yöneticilik konusunda yeterli bilgi sahibi olduklarını, %3.9'u (3 kişi) kısmen bilgi sahibi olduklarını, %2.9'u (2 kişi) ise hiç bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 7.6'dan çıkarılacak sonuç ise, eğitim düzeyi ile vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında bilgi sahibi olma arasında doğrudan bir ilişki olduğudur.

7.6.5. Vizyon Sahibi Liderlerin Özelliklerine İlişkin Karar Yargısı

Vizyon sahibi liderlerin özelliklerine ilişkin olarak genel kabul görmüş yargılara yöneticilerin katılma derecelerini belirlemeye yönelik olarak sorulan dördüncü soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.7'** de görülmektedir.

Tablo 7.7 : Vizyon Sahibi Liderlerin Özelliklerine İlişkin Karar Yargısı

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalışma Grubunun Dışında Da Bağlantılar Kurar	34 (49.3)	31 (44.9)	3 (4.3)	1 (1.4)	-
Düşünmeyi Teşvik Edici Tartışmalar Açar	46 (66.7)	20 (29.0)	2 (2.4)	1 (1.4)	-
Sürekli Yeni Fikirler Üretir	38 (55.1)	22 (31.9)	6 (8.7)	3 (4.3)	-
Durumları Analiz Eder	43 (62.3)	25 (36.2)	1 (1.4)	-	-
Sorunlara Pratik Çözümler Bulur	28 (40.6)	35 (50.7)	2 (2.9)	4 (5.8)	-

Tablo 7.7' den de anlaşılacağı üzere, ankete katılan yöneticilerin %78.3'ü (54 yönetici) vizyon sahibi bir lider son gelişmeleri ve fikirleri takip eder yargısına kesinlikle katılıyorum, %21.7'si ise (15 yönetici) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu soruya cevap veren yöneticilerin %49.3'ü (34 yönetici) vizyoner bir liderin çalışma grubunun dışında da bağlantılar kurması gerektiği yargısına kesinlikle katıldıklarını, % 44.9'u (31 yönetici) katıldıklarını, %4.3.'ü (3 yönetici) bu konuda herhangi bir fikirleri olmadığını, %1.4'ü ise (1 yönetici) bu fikre katılmadığını belirtmiştir.

Vizyoner bir liderin yeni fırsatlardan yararlandığı yargısına kesinlikle katılıyorum cevabını veren yöneticilerin oranı %56.5 (39 yönetici) olup, katılıyorum diyen yöneticilerin oranı %42.0 (29 yönetici)'dir. Yöneticilerin %1.4'ü (1 yönetici) ise bu soruya fikrim yok cevabını vermişlerdir.

Yine, vizyoner bir liderin düşünmeyi teşvik edici tartışmalar yarattığı yargısına, ankete katılan yöneticiler %66.7 oranla (46 yönetici) kesinlikle katılıyorum, %29.0 oranla (20 yönetici) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yöneticilerden %2.9'u (2 yönetici) fikrim yok ve %1.4'ü (1 yönetici) ise katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Vizyon sahibi bir liderin sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirdiği yargısına ise, ankete cevap veren yöneticilerin %68.1'i (47 yönetici) kesinlikle katılıyorum, %31.9'u (22 yönetici) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Aynı zamanda, vizyoner bir liderin sürekli yeni fikirler ürettiği yargısına, ankete cevap veren yöneticilerin %55.1'i (38 yönetici) kesinlikle katılıyorum, %31.9'u (22 yönetici) katılıyorum, %8.7'si (6 yönetici) fikrim yok ve %4.3'ü (3 yönetici) katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Ankete cevap veren yöneticilerin %62.3'ü (43 yönetici) vizyoner bir liderin durumları analiz ettiği yargısına kesinlikle katılıyorum, %36.2'si (25 yönetici)

katılıyorum ve %1.4'ü (1 yönetici) fikrim yok cevabını vermişlerdir. Vizyoner bir liderin sorunlara pratik çözümler bulduğu yargısına ise bu yöneticilerin %50.7'si (35 yönetici) katılıyorum, %40.6'sı (28 yönetici) kesinlikle katılıyorum, %5.8'i (4 yönetici) katılmıyorum ve %2.9'u (2 yönetici) fikrim yok cevabını vermişlerdir.

Tablo 7.7' den çıkarılan sonuç ise, ankete cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun vizyon sahibi liderlerin özelliklerine ilişkin olarak genel kabul görmüş yargılara katıldıklarıdır.

7.6.6. Vizyon Sahibi Liderlerin Özelliklerine İlişkin Yargıların Değerlendirilmesi

Bu kısımda, anketin dördüncü sorusunda yer alan vizyon sahibi liderlere ilişkin yargıların likert ölçeği ile değerlendirilen sonuçları verilmektedir. Likert ölçeği ile, anketi cevaplayan yöneticilerin konu ile ilgili çeşitli yargıları ne derecede tasvip edip etmediklerinin saptanarak, yargılar hakkındaki tutumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, tüm yargılar için normal dağılım test istatistiğinden yararlanılmıştır.

7.6.6.1. Vizyon Sahibi Bir Lider Son Gelişmeleri ve Fikirleri Takip Eder Yargısı

Burada yöneticilerin, "vizyon sahibi bir lider son gelişme ve fikirleri takip eder" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "vizyon sahibi bir lider son gelişme ve fikirleri takip eder" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar **Ek-2'**de verilmiştir.

Tablo 7.8'deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

270 > 60 > 0 > 0 > 0
 Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Fikrim Yok Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = (270+60+0+0+0) / 69 = 4.78 olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.8 : Vizyon Sahibi Bir Lider Son Gelişmeleri ve Fikirleri Takip Eder Yargısı

TERCIHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	54	15	-	-	-
Derecesi	270	60	-	-	-

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme yöneticisi "vizyon sahibi bir lider son gelişme ve fikirleri takip eder" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, "vizyon sahibi bir lider son gelişme ve fikirleri takip eder" yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri "vizyon sahibi bir lider son gelişme ve fikirleri takip eder" yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H₁ : İşletme yöneticileri “vizyon sahibi bir lider son gelişme ve fikirleri takip eder” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-2’de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (4.489) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H₁ hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

7.6.6.2. Vizyon Sahibi Bir Lider Yeni Fırsatlardan Yararlanı Yargısı

Burada yöneticilerin, “vizyon sahibi bir lider yeni fırsatlardan yararlanır” yargısına ilişkin tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, “vizyon sahibi bir lider yeni fırsatlardan yararlanır” yargısına ilişkin tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-3’de verilmiştir.

Tablo 7.9’deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

195	>	116	>	3	>	0	>	0
Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = (195+116+3+0+0) / 69 = 4.55 olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.9 :Vizyon Sahibi Bir Lider Yeni Fırsatlardan Yararlanır Yargısı

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	39	29	1	-	-
Derecesi	195	116	3	-	-

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme yöneticisi “vizyon sahibi bir lider son gelişme ve fikirleri takip eder” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “vizyon sahibi bir lider yeni fırsatlardan yararlanır” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “vizyon sahibi bir lider yeni fırsatlardan yararlanır” yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “vizyon sahibi bir lider yeni fırsatlardan yararlanır” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-3’de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (7.140) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

7.6.6.3. Vizyon Sahibi Bir Lider Sorunlara Yönelik Yeni Bakış Açılarını Geliştirir Yargısı

Burada yöneticilerin, "vizyon sahibi bir lider sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "vizyon sahibi bir lider sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-4'de verilmiştir.

Tablo 7.10'daki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

235 > 88 > 0 > 0 > 0
Kesinlikle Katılıyorum Fikrim Yok Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = (235+88+0+0+0) / 69 = 4.68 olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.10 : Vizyon Sahibi Bir Lider Sorunlara Yönelik Yeni Bakış Açılarını Geliştirir

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	47	22	-	-	-
Derecesi	235	88	-	-	-

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme yöneticisi “vizyon sahibi bir lider sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “vizyon sahibi bir lider sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “vizyon sahibi bir lider sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir” yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “vizyon sahibi bir lider sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar **EK-4**'de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (5.714) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

7.6.7. İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip olma Durumları

İşletmelerin yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olup olmadıklarını tespit etmek amacı ile sorulan beşinci soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.11**' de görülmektedir.

Tablo 7.11 : İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olma Durumlarının Dağılımı

Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olma	İşletme Sayısı	Yüzde(%)
Yalnızca Yazılı Bir Vizyon Bildirisine	5	7.2
Yalnızca Yazılı Bir Misyon Bildirisine	4	5.8
Hem Yazılı Bir Vizyon ve Hem De Yazılı Bir Misyon Bildirisine	27	39.1
Hiçbirine Sahip Değiliz	33	47.8
TOPLAM	69	100.0

Tablo 7.11'den de anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerden 33 tanesi (%47.8 oranla) yöneticiler tarafından geliştirilen yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip değildiler. Ancak 27 tane (%39.1 oranla) gibi önemli bir kısım da hem yazılı bir vizyon ve hem de yazılı bir misyon bildirisine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletmelerin sadece 5 tanesi (%7.2 oranla) yalnızca yazılı bir vizyon bildirisine, 4 tanesi (%5.8 oranla) yalnızca yazılı bir misyon bildirisine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar gösteriyor ki, her ne kadar işletme yöneticileri vizyon ve vizyona dayalı liderlik hakkında bilgi sahibi olsalar ve işletmelerinin geleceğine ilişkin bir vizyonları olsa da, bunu yazılı bir bildiri ile işletme çalışanlarına iletmek konusunda bilinçli değildiler.

7.6.8. Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Hakkında Bilgi Sahibi Olma İle Yazılı Bir Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olma Arasındaki İlişki

Vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında bilgi sahibi olma ile yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olma arasındaki ilişkinin dağılımı Tablo 7.12'de görülmektedir.

Tablo 7.12'den de anlaşılacağı üzere, vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında yeterli bilgiye sahibim cevabını veren 15 yönetici (%21.7 oranla) hem yazılı bir vizyon ve hem de yazılı bir misyon bildirisine sahip olduklarını, 13 yönetici ise (%18.8 oranla) hiçbirine sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. 2 yönetici (%2.9 oranla) yalnızca yazılı bir misyon bildirisine, 1 yönetici ise (%1.4 oranla) yalnızca yazılı bir vizyon bildirisine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 7.12 : Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Hakkında Bilgi Sahibi Olma ile Yazılı Bir Vizyon Ya Da Misyon Bildirisine Sahip Olma Arasındaki İlişki

<i>Bilgi Sahibi Olma</i>	Yeterli	Kısmen	Hiç Yok	TOPLAM %
<i>Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olma</i>				
Yalnızca Yazılı Bir Vizyon Bildirisine	1 (1.4)	4 (5.8)		5 (7.2)
Yalnızca Yazılı Bir Misyon Bildirisine	2 (2.9)	2 (2.9)		4 (5.8)
Hem Yazılı Bir Vizyon Ve Hem De Yazılı Bir Misyon Bildirisine	15 (21.7)	12 (17.4)	-	27 (39.1)
Hiçbirine Sahip Değiliz	13 (18.8)	20 (29.0)		33 (47.8)
TOPLAM %	31 (44.9)	38 (55.1)		69 (100.0)

Vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında kısmen bilgi sahibiyim cevabını veren 20 yönetici (%29.0 oranla) vizyon ya da misyon bildirilerinin hiçbirine sahip olmadıklarını, 12 yönetici (%17.4 oranla) hem yazılı bir vizyon ve hem de yazılı bir misyon bildirisine, 2 yönetici (%2.9 oranla) yalnızca yazılı bir misyon bildirisine, 4 yönetici ise (%5.8 oranla) yalnızca yazılı bir vizyon bildirisine sahip olduklarını

belirtmişlerdir. Bu soruya, vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında hiç bilgi sahibi değilim cevabını veren yönetici ise bulunmamaktadır.

7.6.9. İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon ya da Misyon Bildirisine Sahip Olmama Nedenlerinin Dağılımı

İşletmelerin yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmama nedenlerinin derecelerini belirlemeye yönelik olarak sorulan bu soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.13**'de görülmektedir. Bu soruyu, beşinci soruya vizyon ya da misyon bildirilerinin hiçbirine sahip değiliz seçeneğini işaretleyen yöneticilerin cevaplandırması istenmiştir.

Tablo 7.13 : İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon Ya Da Misyon Bildirisine Sahip Olmama Nedenlerinin Dağılımı

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yazılı Bir Vizyon Ya Da Misyon Bildirisi Olsa Bile, Uygulamada Kimsenin Bunları Dikkate Almaması	2 (6.1)	11 (33.3)	5 (15.2)	7 (21.2)	8 (24.2)
Bugüne Kadar İşletmede Üst Yönetim De Dahil Hiçkimsenin Vizyon Ya Da Misyon Bildirisine Sahip Olmak İhtiyacını Hissetmemiş Olması	7 (21.2)	18 (54.5)	2 (6.1)	4 (12.1)	2 (6.1)
Vizyonun Tatmin Edici Olmaması	2 (6.1)	4 (12.1)	10 (30.3)	12 (36.4)	5 (15.2)
Vizyon Bildirisi Geliştirme Sürecinin Tatmin Edici Olmaması	2 (6.1)	10 (30.3)	10 (30.3)	7 (21.2)	4 (12.1)
Yanlış Vizyonlar Seçilmesi	1 (3.0)	7 (21.2)	8 (24.2)	9 (27.3)	8 (24.2)
Vizyon Bildirilerinin İşletme Çalışanlarının Davranışları Üzerinde Herhangi Bir Etkisinin Olmaması	3 (9.1)	7 (21.2)	5 (15.2)	14 (42.4)	4 (12.1)

Tablo 7.13'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerden 11'i (% 33.3 oranla) yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisi olsa bile, uygulamada

kimsenin bunları dikkate almadıkları yargısına katıldıklarını belirtmişlerdir. 8 tanesi (%24.2 oranla) bu yargıya kesinlikle katıldıklarını, 7'si (%21.2 oranla) ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. 5 tanesi (%15.2 oranla) de bu konuda herhangi bir fikre sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Bugüne kadar işletmede üst yönetim de dahil hiçkimsenin vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmak ihtiyacını hissetmemiş olması yargısına cevap veren yöneticilerin 18'i (%54.5 oranla) katılıyorum ve 7'si (% 21.2 oranla) kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. 4'ü (%12.1. oranla) ise katılmıyorum ve 2'si (%6.1. oranla) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yöneticilerden sadece 2'si (%6.1 oranla) bu yargı hakkında hiçbir fikirleri olmadığını belirtmişlerdir.

Vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmama nedeni olarak, vizyon ya da misyonun tatmin edici olmaması yargısına ankete cevap veren yöneticilerin 12'si (%36.4 oranla) katılmıyorum, 5'i (%15.2 oranla) kesinlikle katılmıyorum, 4'ü (%12.1 oranla) katılıyorum ve 2'si (%6.1 oranla) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bunlardan 10'u (%30.3 oranla) ise, bu konuda herhangi bir fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

İşletmelerin, yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmama nedeninin, yanlış vizyon ya da misyonlar seçilmesi olduğu yargısına ise, bu soruya cevap veren yöneticilerin 9'u (%27.3 oranla) katılmıyorum, 8'i (%24.2 oranla) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yöneticilerin 7'si (%21.2 oranla) bu yargıya katıldıklarını, 1'i (%3.0 oranla) ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Bu yargıya ilişkin olarak hiçbir fikre sahip olmadıklarını belirten yönetici sayısı 8 (%24.2 oranla)'dir. Bu rakamlar gösteriyor ki, yöneticilerin yazılı bir vizyon ya da misyon bildirilerine sahip olmama nedenleri içerisinde, yanlış vizyon ya da misyonlar seçilmesi ağırlıkta değildir.

Vizyon ya da misyon bildirisi geliştirme sürecinin tatmin edici olmaması yargısına ise, bu soruya cevap veren yöneticilerin 10'u (%30.3 oranla) katılıyorum ve 2'si (%6.1 oranla) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yargıya katılmıyorum diyen yöneticilerin sayısı ise 7 (%21.2 oranla), kesinlikle katılmıyorum diyen yöneticilerin sayısı ise 4 (%12.1 oranla)'tır. Yine, bu konuda hiçbir fikrim yok diyen yöneticilerin sayısı oldukça yüksektir: 10 (%30.3 oranla). Öyle ise, ankete cevap veren yöneticilerin vizyon ya da misyon bildirisi geliştirme sürecinin tatmin edici olmadığı için işletmelerinde bunlara sahip olmadıklarını düşündüklerini söyleyebiliriz.

Bunun yanında, vizyon ya da misyon bildirilerinin işletme çalışanlarının davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı için bunların işletme yöneticilerince hazırlanmadığı yargısına katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin sayısı 14 (%42.2 oranla), kesinlikle katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin sayısı ise 4 (%12.1 oranla)'tır. Ankete cevap veren yöneticilerin 7'si (%21.2 oranla) bu yargıya katıldıklarını, 3'ü (%9.1 oranla) ise kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. 5'i ise (%15.2 oranla) bu konuda herhangi bir fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu rakamlardan yola çıkılarak, ankete cevap veren yöneticilerin %42.4'lük (14 yönetici) gibi önemli bir bölümünün, vizyon ya da misyon bildirilerinin çalışanların davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı yargısına katılmadıklarını söyleyebiliriz.

7.6.10. İşletmelerin Yazılı Bir Vizyon Ya Da Misyon Bildirisine Sahip Olmama Nedenlerine İlişkin Yargıların Değerlendirilmesi

Bu kısımda, anketin altıncı sorusunda yer alan vizyon sahibi liderlere ilişkin yargıların likert ölçeği ile değerlendirilen sonuçları verilmektedir. Likert ölçeği ile, anketi cevaplayan yöneticilerin konu ile ilgili çeşitli yargıları ne derecede tasvip edip etmediklerinin saptanarak, yargılar hakkındaki tutumlarının belirlenmesi

amaçlanmıştır. Bunun yanında, tüm yargılar için normal dağılım test istatistiğinden yararlanılmıştır.

7.6.10.1. Vizyon Ya Da Misyon Bildirilerinin İşletmelerin Başarısına Herhangi Bir Katkısı Olacağına İnanmama Yargısı

Burada yöneticilerin, “vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmelerin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama” yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, “vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmelerin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama” yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-5’de verilmiştir.

Tablo 7.14’deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satın elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

32	>	25	>	16	>	10	>	6
Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Fikrim Yok

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

$$\text{Puan} = (32+25+16+10+6) / 33 = 2.69 \text{ olarak elde edilmiştir.}$$

Tablo 7.14 : Vizyon Ya Da Misyon Bildirilerinin İşletmelerin Başarısına Herhangi Bir Katkısı Olacağına İnanmama Yargısı

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yönetici Sayısı	5	8	2	8	10
Derecesi	25	32	6	16	10

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 33 işletme yöneticisi “vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmelerin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama” yargısına ilişkin olarak fikirleri olmadığını ifade etmişlerdir.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmelerin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmenin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama” yargısına katılmaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmenin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama” yargısına katılmamaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-5’de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (2.633) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan

bulunan Z değerinden (-1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmamaktadırlar.

7.6.10.2. Vizyon Ve Misyon Bildirisinin Öneme İnanmakla Birlikte Bunların Nasıl Hazırlanacağı Ve İletileceği Gibi Konularda Bilgi Sahibi Olmama Yargısı

Burada yöneticilerin, "vizyon ve misyon bildirisinin öneme inanmakla birlikte bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "vizyon ve misyon bildirisinin öneme inanmakla birlikte bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-6'da verilmiştir.

Tablo 7.15 : Vizyon Ve Misyon Bildirisinin Öneme İnanmakla Birlikte Bunların Nasıl Hazırlanacağı Ve İletileceği Gibi Konularda Bilgi Sahibi Olmama Yargısı

TERCIHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	9	11	5	7	1
Derecesi	45	44	15	14	1

Tablo 7.15'deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

45	>	44	>	15	>	14	>	1
Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

$$\text{Puan} = (45+44+15+14+1) / 33 = 3.60 \text{ olarak elde edilmiştir.}$$

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 33 işletme yöneticisi "vizyon ve misyon bildirisinin önemine inanmakla birlikte, bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama" yargısına katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, "vizyon ve misyon bildirisinin önemine inanmakla birlikte bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama" yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri "vizyon ve misyon bildirisinin önemine inanmakla birlikte bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama" yargısına katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri "vizyon ve misyon bildirisinin önemine inanmakla birlikte bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama" yargısına katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar **EK-6'** da verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (1.923) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmaktadırlar.

7.6.10.3. Vizyon Ve Misyon Bildirilerinin Uygulamaya Doğru Olarak Aktarımının Sağlanamaması Yargısı

Burada yöneticilerin, "vizyon ve misyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "vizyon ve misyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar **Ek-7'**de verilmiştir.

Tablo 7.16'daki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

44	>	24	>	15	>	14	>	4
Katılıyorum		Fikrim Yok		Kesinlikle Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = $(15+44+24+14+4) / 33 = 3.06$ olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.16 : Vizyon ve Misyon Bildirilerinin Uygulamaya Doğru Olarak Aktarımının Sağlanamaması

TERCIHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	3	11	8	7	4
Derecesi	15	44	24	14	4

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 33 işletme yöneticisi “vizyon ve misyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması” yargısına ilişkin olarak fikirleri olmadığını ifade etmişlerdir.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “vizyon ve misyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “vizyon ve misyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması” yargısına katılmamaktadırlar.

H₁ : İşletme yöneticileri “vizyon ve misyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması” yargısına katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-7’de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (4.519) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H₁ hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmaktadırlar.

7.6.10.4. İşletme Çalışanlarının Vizyonu Gerçekleştirme Sürecine Katılımının Olmaması Yargısı

Burada yöneticilerin, "işletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme sürecine katılımının olmaması" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "işletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme sürecine katılımının olmaması" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-8'de verilmiştir.

Tablo 7.17'deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

52 > 21 > 16 > 5 > 4
Katılıyorum Fikrim Katılmıyorum Kesinlikle Kesinlikle
Yok Katılmıyorum Katılıyorum Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = (5+52+21+16+4) / 33 = 2.96 olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.17 : İşletme Çalışanlarının Vizyonu Gerçekleştirme Sürecine Katılımının Olmaması Yargısı

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yönetici Sayısı	1	13	7	8	4
Derecesi	5	52	21	16	4

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 33 işletme yöneticisi “vizyon ve misyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması” yargısına ilişkin olarak fikirleri olmadığını ifade etmişlerdir.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “işletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme sürecine katılımının olmaması” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri, “işletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme sürecine katılımının olmaması” yargısına katılmaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri, “işletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme sürecine katılımının olmaması” yargısına katılmamaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-8’de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (4.890) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (-1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmamaktadırlar.

7.6.11. Yöneticilerin Vizyona İlişkin Yargılarının Dağılımı

Ankete cevap veren yöneticilerin, vizyona ilişkin olarak genel kabul görmüş yargılara katılma derecelerini belirlemeye yönelik olarak sorulan bu soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.18**’de görülmektedir.

Tablo 7.18’den de anlaşılacağı üzere, vizyon sahibi liderlerin işletmelerin başarısını etkilemeyeceği yargısına, bu soruya cevap veren yöneticilerin %55.1’i (38 kişi) katılmıyorum ve %42’si (29 kişi) kesinlikle katılmıyorum cevabını

vermişlerdir. Bu soruya cevap veren yöneticilerin %1.4'ü (1 kişi) bu yargıya katıldığını ve yine %1.4'ü (1 kişi) bu konuda herhangi bir fikri olmadığını belirtmiştir.

Tablo 7.18 : Yöneticilerin Vizyona İlişkin Yargılarının Dağılımı

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Vizyon Sahibi Liderler İşletmenin Başarısını Etkilemezler	-	1 (1.4)	1 (1.4)	38 (55.1)	29 (42.0)
İşletmenin Başarıya Ulaşmasında Liderin Riskleri Göze Alması Çok Da Önemli Değildir	-	5 (7.2)	1 (1.4)	44 (63.8)	19 (27.5)
Gelecekle İlgili Tasvirler İşletmenin Planlarında Önemli Bir Yer Tutmalıdır	14 (20.3)	54 (78.3)	-	1 (1.4)	-
Lider/Yöneticilerin Vizyon Geliştirme Yeteneği Eğitim Yolu İle Artırılmaz.	-	8 (11.6)	2 (2.9)	48 (69.6)	11 (15.9)
Bir Lider Çok Güçlü Bir Vizyona Sahip Olsa Da, Bunu Yöneticilik Yetenekleri İle Birleştiremezse Başarısız Olacaktır	21 (30.4)	45 (65.2)	2 (2.9)	1 (1.4)	-
Yarının Fırsat Ve Tehlikeleri Konusunda Bir Vizyona Sahip Olmadan Da İşletme Başarılı Olabilir	1 (1.4)	7 (10.1)	3 (4.3)	44 (63.8)	14 (20.3)
Sektörün Geleceğini Görmek Sadece Liderin Değil, İşletmedeki Pek Çok Kişinin Vizyonunun Ortak Bir Ürünüdür	17 (24.6)	45 (65.2)	1 (1.4)	6 (8.7)	-

Vizyona ilişkin olarak, işletmenin başarıya ulaşmasında liderin riskleri göze almasının çok da önemli olmadığı yargısına katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin oranı %63.8 (44 kişi), kesinlikle katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin oranı ise %27.5 (19 kişi)'tir. Bu yargıya katılıyorum cevabını veren yönetici oranı %7.2 (5 kişi)'dir. Bu konuda herhangi bir fikre sahip değilim diyen yönetici oranı ise %1.4 (1 kişi)'tür.

Gelecekle ilgili tasvirler işletmenin planlarında önemli bir yer tutmalıdır yargısında ise, ankete cevap veren yöneticilerden %78.3'ü (54 kişi) katılıyorum ve %20.3'ü (14 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bunlardan yalnız 1 tanesi (%1.4 oranla) bu yargıya katılmıyorum cevabını vermiştir.

Lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yolu ile artırılmaz yargısına, yöneticilerin %69.6'sı (48 kişi) katılmıyorum ve %15.9'u (11 kişi) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu soruya cevap veren yöneticilerin %11.6'sı (8 kişi) bu yargıya katıldıklarını, %2.9'u (2 kişi) ise konu hakkında herhangi bir fikirleri olmadığını belirtmişlerdir.

Bir lider çok güçlü bir vizyona sahip olsa da, bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır yargısına ise, ankete cevap veren yöneticilerin %65.2'si (45 kişi) katıldığını, %30.4'ü (21 kişi) kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Bunların sadece %1.4'ü (1 kişi) bu yargıya katılmadığını, %2.9'u (2 kişi) ise bu konuda herhangi bir fikre sahip olmadığını beyan etmişlerdir.

Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da işletme başarılı olabilir yargısına, yöneticilerin %63.8'i (44 kişi) katılmadıklarını, %20.3'ü (14 kişi) kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin %10.1'i (7 kişi) bu yargıya katıldıklarını, %1.4'ü (1 kişi) ise kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. 3 yönetici ise (%4.3 oranla) bu konuda herhangi bir fikre sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Sektörün geleceğini görmenin sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünü olduğu yargısına, yöneticilerin %65.2'si (45 kişi) katılıyorum, %24.6'sı (7 kişi) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yargıya katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin oranı %8.7 (6 kişi)'dir. Bu konuda herhangi bir fikre sahip değilim seçeneğini tercih eden yönetici sayısı ise 1 (%1.4)'dir.

7.6.12. Yöneticilerin Vizyona İlişkin Olarak Belirtilen Yargılara Katılma Durumlarının Değerlendirilmesi

Bu kısımda, anketin yedinci sorusunda yer alan vizyona ilişkin yargılara yöneticilerin katılma durumlarının likert ölçeği ile değerlendirilen sonuçları verilmektedir. Likert ölçeği ile, anketi cevaplayan yöneticilerin konu ile ilgili çeşitli yargıları ne derecede tasvip edip etmediklerinin saptanarak, yargılar hakkındaki tutumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, tüm yargılar için normal dağılım test istatistiğinden yararlanılmıştır.

7.6.12.1. Bir İşletme Uzun Dönemde Başarılı Olabilmek İçin Vizyon Sahibi Olmalıdır Yargısı

Burada yöneticilerin, "bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-9'da verilmiştir.

Tablo 7.19'daki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

235	>	76	>	3	>	2	>	1
Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = (235+76+3+2+1) / 69 = 4.59 olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.19 : Bir İşletme Uzun Dönemde Başarılı Olabilmek İçin Vizyon Sahibi Olmalıdır Yargısı

TERCIHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	47	19	1	1	1
Derecesi	235	76	3	2	1

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme yöneticisi “bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır” yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-9’da verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (4.659) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise

kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

7.6.12.2. Vizyon Stratejik Planlamanın Temelidir Yargısı

Burada yöneticilerin, "vizyon stratejik planlamanın temelidir" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "vizyon stratejik planlamanın temelidir" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-10'da verilmiştir.

Tablo 7.20 : Vizyon Stratejik Planlamanın Temelidir Yargısı

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	30	32	4	3	-
Derecesi	150	128	12	6	-

Tablo 7.20' deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

150 > 128 > 12 > 6 > 0
Kesinlikle Katılıyorum Fikrim Yok Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = $(150+128+12+6+0) / 69 = 4.28$ olarak elde edilmiştir.

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme yöneticisi “vizyon stratejik planlamanın temelidir” yargısına katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “ vizyon stratejik planlamanın temelidir” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “ vizyon stratejik planlamanın temelidir” yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “ vizyon stratejik planlamanın temelidir” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-10’da verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (7.826) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

7.6.12.3. İşletmelerin Geleceğini Rakipler Değil, Liderlerin Geleceğe Yönelik Bakışı Belirler Yargısı

Burada yöneticilerin, “işletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler” yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "işletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-11'de verilmiştir.

Tablo 7.21'deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

152	>	80	>	18	>	15	>	1
Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

$$\text{Puan} = (152+80+18+15+1) / 69 = 3.85 \text{ olarak elde edilmiştir.}$$

Tablo 7.21 : İşletmelerin Geleceğini Rakipler Değil, Liderlerin Geleceğe Yönelik Bakışı Belirler Yargısı

TERCIHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	16	38	5	9	1
Derecesi	80	152	15	18	1

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme "işletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısına katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, "işletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri "işletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısına katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri "işletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısına katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar **EK-11**'de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (1.282) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) küçük olduğu için Ho hipotezi kabul, H1 hipotezi ise red edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmamaktadırlar.

7.6.13. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Vizyon Geliştirme Yeteneğinin Eğitim Yolu İle Artırılmayacağı Yargısına Katılmaları Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile vizyon geliştirme yeteneğinin eğitim yolu ile artırılmayacağı yargısına katılmaları arasındaki ilişkinin dağılımı **Tablo 7.22**'de görülmektedir.

Tablo 7.22'den de anlaşılacağı üzere, ankete katılan yöneticilerden lise düzeyinde eğitim almış olanların %2.9'u (2 kişi), lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneğinin eğitim yolu ile artırılmayacağı yargısına katılmamaktadırlar.

Fakülte/yüksekokul düzeyinde eğitim almış yöneticilerinse 40 tanesi (%58.0 oranla) bu yargıya katılmadıklarını, 8 tanesi (%11.6 oranla) kesinlikle katılmadıklarını, 2 tanesi (%2.9 oranla) ise bu konuda herhangi bir fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Fakülte/yüksekokul düzeyinde eğitim almış yöneticilerin sadece 6 tanesi (%8.7 oranla) bu yargıya katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Bu yargıya, yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almış yöneticilerin sadece 6 tanesi (%8.7 oranla) katılmıyorum, 3 tanesi (%4.3 oranla) de kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yargıya katıldıklarını beyan eden yönetici sayısı ise 2 (%2.9 oranla)'dir.

Tablo 7.22 : Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Vizyon Geliştirme Yeteneğinin Eğitim Yolu İle Artırılmayacağı Yargısına Katılmaları Arasındaki İlişkinin Dağılımı

<i>Eğitim Düzeyi</i>	Lise	Fakülte/Yüksekokul	Yüksek Lisans/Doktora	TOPLAM %
Kesinlikle Katılıyorum	-	-	-	-
Katılıyorum	-	6 (8.7)	2 (2.9)	8 (11.6)
Fikrim Yok	-	2 (2.9)	-	2 (2.9)
Katılmıyorum	2 (2.9)	40 (58.0)	6 (8.7)	48 (69.6)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	8 (11.6)	3 (4.3)	11 (15.9)
TOPLAM %	2 (2.9)	56 (81.2)	11 (15.9)	69 (100.0)

7.6.14. Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Yargıların Dağılımı

Vizyon sahibi işletmelerin özelliklerinin neler olduğuna ilişkin yargıların dağılımı Tablo 7.23'de görülmektedir.

Tablo 7.23 : Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Yargıların Dağılımı

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Vizyon Sahibi İşletmeler Hem Yurt İçinde Hem De Yurt Dışında Faaliyet Gösterme Eğilimindedirler	24 (34.8)	35 (50.7)	2 (2.9)	8 (11.6)	-
Vizyon Sahibi İşletmelerin Esas Değerleri Ve Amaçları Belirlenmemiştir	1 (1.4)	3 (4.3)	39 (56.5)	26 (37.7)	-
Vizyon Sahibi İşletmeler İşletme İçi Temel İdeolojiler Geliştirebilen Ve Zamanlamayı İyi Yapabilen İşletmelerdir	21 (30.4)	47 (68.1)	1 (1.4)	-	-
Vizyon Sahibi İşletmeler Kendilerine Büyük, Mükemmel Ve Cüretkar Hedefler Belirleyemezler	2 (2.9)	3 (4.3)	46 (66.7)	18 (26.1)	-

Tablo 7.23' den de anlaşılacağı üzere, vizyon sahibi işletmelerin hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösterme eğiliminde oldukları yargısına yöneticilerin %50.7'si (35 kişi) katılıyorum ve %34.8'i (24 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu soruya cevap veren yöneticilerden sadece %11.6'sı (8 kişi) bu yargıya katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu yargıya ilişkin olarak fikrim yok seçeneğini tercih eden yöneticilerin oranı ise %2.9 (2 kişi)'dur.

Yine bu tablodan, vizyon sahibi işletmelerin esas değer ve amaçlarının belirlendiği yargısına yöneticilerin %37.7'si (26 kişi) katılmıyorum, %4.3'ü (3 kişi) katılıyorum ve %1.4'ü (1 kişi) de kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yargıya ilişkin olarak fikrim yok seçeneğini tercih eden yöneticilerin oranı ise %56.5 (39 kişi)'tir.

Vizyon sahibi işletmelerin, işletme içi temel ideolojiler geliştirebilen ve zamanlamayı iyi yapabilen işletmeler oldukları yargısına, bu soruya cevap veren yöneticilerden %68.1'i (47 kişi) katılıyorum ve %30.4'ü (21 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih etmişlerdir. Bu yöneticilerin sadece %1.4'ü (1 kişi) ise, konuya ilişkin olarak fikrim yok cevabını vermiştir. Gerçekten de, vizyoner işletmeler zamanlama ve işletme içi temel ideolojiler geliştirme konusunda uzman olan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Vizyon sahibi işletmelerin kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyemedikleri yargısına ise, bu soruya cevap veren yöneticilerin %66.7'si (46 kişi) fikrim yok, %26.1'i (18 kişi) katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yöneticilerin sadece %4.3'ü (3 kişi) katılıyorum ve %2.9'u (2 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu da yöneticilerin hedefler belirleme konusunda eksiklerinin olduğunu göstermektedir.

7.6.15. Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Olarak Belirtilen Yargıların Değerlendirilmesi

Bu kısımda, anketin sekizinci sorusunda yer alan vizyon sahibi işletmelerin özelliklerine ilişkin olarak belirtilen yargılara yöneticilerin katılma durumlarının likert ölçeği ile değerlendirilen sonuçları verilmektedir. Likert ölçeği ile, anketi cevaplayan yöneticilerin konu ile ilgili çeşitli yargıları ne derecede tasvip edip etmediklerinin saptanarak, yargılar hakkındaki tutumlarının belirlenmesi

amaçlanmıştır. Bunun yanında, tüm yargılar için normal dağılım test istatistiğinden yararlanılmıştır.

7.6.15.1. Vizyon Sahibi İşletmeler Farklı Kültürel İnançlara Sahiptirler Yargısı

Burada yöneticilerin, “vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler” yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, “vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler” yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-12’ de verilmiştir.

Tablo 7.24 : Vizyon Sahibi İşletmeler Farklı Kültürel İnançlara Sahiptirler Yargısı

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	3	22	21	19	4
Derecesi	15	88	63	38	4

Tablo 7.24’deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

88 > 63 > 38 > 15 > 4
Katılıyorum Fikrim Yok Katılmıyorum Kesinlikle Katılıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

$$\text{Puan} = (88+63+38+15+4) / 69 = 3.01 \text{ olarak elde edilmiştir.}$$

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme yöneticisi "vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler" yargısına ilişkin olarak fikirleri olmadığını ifade etmişlerdir.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, "vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler" yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri "vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler" yargısına katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri "vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler" yargısına katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-12'de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (8.168) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmaktadırlar.

7.6.16. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazar İle, Vizyon Sahibi İşletmelerin Hem Yurt İçinde Hem de Yurt Dışında Faaliyet Gösterme Eğiliminde Oldukları Yargısı Arasındaki İlişkinin Dağılımı

İşletmelerin faaliyette buldukları pazar ile, vizyon sahibi işletmelerin hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösterme eğiliminde oldukları yargısı arasındaki ilişkinin dağılımı **Tablo 7.25'**de görülmektedir.

Tablo 7.25 : İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazar İle, Vizyon Sahibi İşletmelerin Hem Yurt İçinde Hem de Yurt Dışında Faaliyet Gösterme Eğiliminde Oldukları Yargısı Arasındaki İlişkinin Dağılımı.

<i>Faaliyette Bulunulan Pazar</i>	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi Ve Yurt Dışı	TOPLAM %
Yargılar				
Kesinlikle Katılıyorum	1 (1.4)	1 (1.4)	22 (31.9)	24 (34.8)
Katılıyorum	10 (14.5)	1 (1.4)	24 (34.8)	35 (50.7)
Fikrim Yok	-	-	2 (2.9)	2 (2.9)
Katılmıyorum	1 (1.4)	-	7 (10.1)	8 (11.6)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-
TOPLAM	12	2	55	69
%	(17.4)	(2.9)	(79.7)	(100.0)

Faaliyetlerimizi yalnızca yurt dışı pazarlarda gerçekleştiriyoruz seçeneğini işaretleyen yöneticilerden sadece 1 tanesi (%1.4 oranla), vizyon sahibi işletmelerin

hem yurt içi hem de yurt dışı pazarlarda faaliyet gösterme eğiliminde oldukları yargısına kesinlikle katıldığını, 1 tanesi de (%1.4 oranla) bu yargıya katıldığını belirtmiştir. Zaten sadece yurt dışı pazarlarda faaliyette bulunuyoruz cevabını veren 2 işletme yöneticisi bulunmaktadır.

Faaliyetlerimizi hem yurt içi ve hem de yurt dışı pazarlarda gerçekleştiriyoruz beyanında bulunan 24 yönetici (%34.8 oranla) ise, vizyon sahibi işletmelerin faaliyetlerini hem yurt içi ve hem de yurt dışı pazarlarda gösterme eğiliminde oldukları yargısına katıldıklarını, 22 tanesi (%31.9 oranla) kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya cevap veren yöneticilerden 7 tanesi (%10.1 oranla) ise bu yargıya katılmadıklarını, 2 tanesi (%2.9 oranla) bu konuda hiçbir fikre sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

7.6.17. İşletme Uygulamalarında Liderlik, Yöneticilik ve Vizyoner Lider/Yöneticiliğin Önce Gelme Durumunun Dağılımı

İşletme uygulamalarında liderliğin mi, yöneticiliğin mi, yoksa vizyoner lider/yöneticiliğin mi önce geldiğini belirlemeye yönelik olarak sorulan dokuzuncu soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.26**'da görülmektedir.

Tablo 7.26 : İşletme Uygulamalarında Önce Gelen Durumun Dağılımı

TERCIHLER	Sayı	Yüzde(%)
Yöneticilik	1	1.4
Liderlik	5	7.2
Lider/Yöneticilik	12	17.4
Vizyoner Lider/Yöneticilik	51	73.9
TOPLAM	69	100.0

Tablo 7.26'dan da anlaşılacağı üzere, anketi cevaplandıran işletmelerden 51 tanesi (%73.9 oranla) vizyoner lider/yöneticiliğin önce geldiğini, 12 tanesi

(%17.4 oranla) lider/yöneticiliğin önce geldiğini, 5 tanesi (%7.2 oranla) liderliğin önce geldiğini ve sadece 1 tanesi (%1.4 oranla) yöneticiliğin önce geldiğini belirtmişlerdir.

Bu sonuç, işletme yöneticilerinin uygulamalarında bunu gerçekleştiremeseler bile -ki bunu son soruya verilen cevaplardan çıkarıyoruz- %73.9 oranla (51 kişi) vizyoner lider/yöneticiliğin uygulamalarında önce gelmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir.

7.6.18. Yöneticilerin Liderlik Ve Yöneticilikle İlgili Yargılarının Dağılımı

Yöneticilerin liderlik ve yöneticilikle ilgili yargılarının neler olduğunu öğrenmek üzere sorulan bu soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.27**'de görülmektedir.

Tablo 7.27'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin %34.2'si (26 kişi) liderliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olduğu yargısına katıldıklarını, %13.2'si (10 kişi) ise bu yargıya kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine yöneticilerin %34.2'si (26 kişi) aynı yargıya katılmadıklarını, %7.9'u (6 kişi) ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. %10.5'i (8 kişi) ise bu konuda herhangi bir fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Çalışmanın teorik bölümlerinden ve bu konudaki literatür taramasından da anlaşılacağı üzere, bu yargıya ilişkin görüşler birbirlerinden oldukça farklıdır. **Tablo 7.27**'den de görüldüğü gibi, yöneticilerin bu yargıya katılma ve katılmama derecelerinin yüzdesi birbirine eşittir (%34.2 oranla). Başka bir ifade ile, bu yargıya ilişkin olarak literatürde bile yazarlar henüz bir görüş birliğine varamamışlardır. Yine de, **Tablo 7.27** incelendiğinde liderliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olduğunu düşünen yönetici sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Lider, farklı bakış açıları arasında uzlaşma sağlayabilmelidir yargısına yöneticilerin %65.8'i (50 kişi) katılıyorum, %27.6'sı (21 kişi) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Ankete cevap veren yöneticilerin sadece %3.99'u (3 kişi) bu yargıya katılmadıklarını, %2.6'sı (2 kişi) ise bu konuda herhangi bir fikirlerinin olmadığını beyan etmişlerdir. Çalışmanın teorik bölümünden de anlaşılacağı gibi, liderin en önemli görevlerinden biri, farklılıkları uzlaştırabilmesi, farklılıkları yönetebilmesidir. Dolayısıyla, anketten elde edilen sonuçlar, çalışmanın teorik bölümlerini destekleyici niteliktedir.

Lider, çalışanlarının en küçük başarılarını bile ödüllendirmelidir yargısına ise, yöneticiler %46.1 oranla (35 kişi) katılıyorum, %13.2 oranla (10 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yöneticilerin %27.6'sı (21 kişi) ise bu yargıya katılmadıklarını, %3.9'u (3 kişi) kesinlikle katılmadıklarını, %9.2'si (7 kişi) ise bu konuda herhangi bir fikirleri olmadığını beyan etmişlerdir.

Lider, çok değişik fikirlerden sentez yapabilmelidir yargısına yöneticilerin %68.4'ü (52 kişi) katılıyorum, %23.7'si (18 kişi) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Sadece %5.3'ü (4 kişi) bu yargıya katılmadıklarını beyan etmişlerdir. %2.6'sı ise, bu konuda hiçbir fikirlerinin olmadığını beyan etmişlerdir.

Liderlerin değişiklik ve yeniliklere daima açık olması gerektiği yargısına katılmayan yönetici ise yoktur. Bu yargıya yöneticilerin %51.3'ü (39 kişi) kesinlikle katılıyorum, %48.7'si (37 kişi) ise katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Yönetici yukarıdan gelen talimatlara ve önerilere göre hareket etmekle yetinir; lider/yönetici ise, geleceğe yönelik ve önceden sezinlenebilecek ihtiyaçları, sorunları ve konuları dikkate alma eğilimindedir yargısına, bu soruya cevap veren yöneticilerden %59.2'si (45 kişi) katılıyorum, %36.8'i (28 kişi) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yöneticilerin sadece %1.3'ü (1 kişi) bu soruya

kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu yargı hakkında hiçbir fikrim yok cevabını veren yöneticilerin oranı ise %2.6 (2 kişi)'dir.

Yöneticilerin astlarını personeli olarak, liderin ise onları ekip arkadaşları ya da takipçileri olarak gördüğü yargısına yöneticilerin %50'si (38 kişi) katılıyorum, %40.8'i (31 kişi) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yargıya katılmıyorum diyen yöneticilerin oranı %5.3' (4 kişi)'tür. Bu yargıya ilişkin olarak hiçbir fikir beyan etmeyen yöneticilerin oranı ise %3.9 (3 kişi)'dur.

Tablo 7.27 : Yöneticilerin Liderlik Ve Yöneticilikle İlgili Yargıların Dağılımı

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Liderlik Doğuştan Kazanılan Bir Yetenektir	10 (13.2)	26 (34.2)	8 (10.5)	26 (34.2)	6 (7.9)
Lider, Farklı Bakış Açıları Arasında Uzlaşma Sağlayabilmelidir	21 (27.6)	50 (65.8)	2 (2.6)	3 (3.99)	-
Lider, Çalışanların En Küçük Başarılarını Bile Ödüllendirmelidir	10 (13.2)	35 (46.1)	7 (9.2)	21 (27.6)	3 (3.9)
Lider Çok Değişik Fikirlerden Bir Sentez Yapabilmelidir	18 (23.7)	52 (68.4)	2 (2.6)	4 (5.3)	-
Lider, Değişiklik Ve Yeniliklere Daima Açık Olmalıdır	39 (51.3)	37 (48.7)	-	-	-
Yönetici Yukardan Gelen Talimatlara Ve Önerilere Göre Hareket Etmekle Yetinir. Lider/Yönetici İse, Geleceğe Yönelik Ve Önceden Sezilenebilecek İhtiyaçları, Problemleri Ve Konuları Dikkate Alma Eğilimindedir	28 (36.8)	45 (59.2)	2 (2.6)	-	1 (1.3)
Bir Yönetici Astlarını Personeli Olarak Görür. Bir Lider İse Onları Ekip Arkadaşları Ya Da Takipçileri Olarak Görür	31 (40.8)	38 (50.0)	3 (3.9)	4 (5.3)	-
Yönetici Uzun Dönemli Hedefler Üzerinde Yoğunlaşırken, Lider Hep Kısa Dönemli Hedefler Üzerinde Düşünür	1 (1.3)	9 (11.8)	6 (7.9)	38 (50.0)	22 (28.9)

Yönetici uzun dönemli hedefler üzerinde yoğunlaşırken, lider hep kısa dönemli hedefler üzerinde düşünür yargısına ise, ankete katılan yöneticilerin %50.0'ı (38 kişi) katılmıyorum ve %28.9'u (22 kişi) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Ayrıca, yöneticilerin %11.8'i (9 kişi) bu yargıya katıldıklarını, %7.9'u (6 kişi) ise, bu konuda herhangi bir fikre sahip olmadıklarını beyan etmişlerdir. 1 yönetici de (%1.3 oranla) bu yargıya kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

7.6.19. Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilikle İlgili Olarak Belirtilen Yargılara Katılma Durumlarının Değerlendirilmesi

Bu kısımda, anketin onuncu sorusunda yer alan yöneticilerin liderlik ve yöneticilikle ilgili olarak belirtilen yargılara katılma durumlarının likert ölçeği ile değerlendirilen sonuçları verilmektedir. Likert ölçeği ile, anketi cevaplayan yöneticilerin konu ile ilgili çeşitli yargıları ne derecede tasvip edip etmediklerinin saptanarak, yargılar hakkındaki tutumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, tüm yargılar için normal dağılım test istatistiğinden yararlanılmıştır.

7.6.19.1. Liderlik Hem Doğuştan, Hem De Eğitim İle Sonradan Kazanılan Yeteneklerin Bir Birleşimidir Yargısı

Burada yöneticilerin, "liderlik hem doğuştan hem de eğitim yolu ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir birleşimidir" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "liderlik hem doğuştan hem de eğitim yolu ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir birleşimidir" yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar **Ek-13**'de verilmiştir.

Tablo 7.28'deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

168 > 150 > 6 > 1 > 0
 Katılıyorum Kesinlikle Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum Fikrim
 Katılıyorum Yok

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = (168+150+6+1+0) / 76 = 4.27 olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.28 : Liderlik Hem Doğuştan, Hem De Eğitim İle Sonradan Kazanılan Yeteneklerin Bir Birleşimidir Yargısı

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	30	42	s-	3	1
Derecesi	150	168	-	6	1

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 76 işletme yöneticisi "liderlik hem doğuştan hem de eğitim yolu ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir birleşimidir" yargısına katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, "liderlik hem doğuştan hem de eğitim yolu ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir birleşimidir" yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “liderlik hem doğuştan hem de eğitim yolu ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir birleşimidir” yargısına katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “liderlik hem doğuştan hem de eğitim yolu ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir birleşimidir” yargısına katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar **EK-13**'de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (3.030) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red H1 hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmaktadırlar.

7.6.19.2. Lider Olabilmek İçin Geniş Bir Bakış Açısı Ve Gelecek Görüşüne (Vizyona) Sahip Olmak Gerekmez

Burada yöneticilerin, “lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez” yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, “lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez” yargısı hakkındaki tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar **Ek-14**'de verilmiştir.

Tablo 7.29'daki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

88	>	28	>	21	>	10	>	6
Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Fikrim Yok

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = $(88+28+21+10+6) / 76 = 2.01$ olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.29 : Lider Olabilmek İçin Geniş Bir Bakış Açısı Ve Gelecek Görüşüne (Vizyona) Sahip Olmak Gerekmez

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	2	7	2	44	21
Derecesi	10	28	6	88	21

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 76 işletme yöneticisi “lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez” yargısına katılmamaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez” yargısına katılmaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez” yargısına katılmamaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-14’de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur.

Hesaplanan Z değeri (0.080) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (-1.645) büyük olduğu için H1 hipotezi kabul, Ho hipotezi ise red edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmamaktadırlar

7.6.20. Yöneticilerin İşletme İle İlgili Konulardaki Süre Tercihlerinin Dağılımı

Yöneticilerin işletme ile ilgili konularda kısa, orta ya da uzun vadeli düşünüp düşünmediklerini ortaya çıkararak; vizyoner düşünmenin önemine inandıklarını belirten yöneticilerin uzun döneme ne kadar önem verdiklerini tespit etmeye yönelik olarak sorulan onbirinci soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.30**'da görülmektedir.

Tablo 7.30 : Yöneticilerin İşletme İle İlgili Konulardaki Süre Tercihlerinin Dağılımı

ZAMAN TERCİHLERİ	Sayı	Yüzde (%)
10 Yılın Üzerini Düşünürüm	22	28.9
5 Yılın Üzerini Düşünürüm	40	52.6
1 Yılın Üzerini Düşünürüm	14	18.4
TOPLAM	76	100.0

Tablo 7.30'dan da anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerden 40 tanesi (%52.6 oranla) 5 yılın üzerini düşündüklerini, 22 tanesi (%28.9 oranla) 10 yılın üzerini düşündüklerini ve geriye kalan 14 tanesi (%18.4 oranla) 1 yılın üzerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu tablo şaşırtıcıdır. Çünkü, ankete cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 73.9 oranla), işletme uygulamalarında vizyoner lider/yöneticiliğin önce geldiğine inandıklarını belirtmelerine rağmen, uzun dönemli düşünmemektedirler. **Tablo 7.30**'dan da anlaşılacağı üzere, yöneticilerin önemli bir kısmı (%52.6 oranla) sadece 5 yılın üzerini düşündüklerini belirtmişlerdir.

7.6.21. İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlü ya da Zayıf Birer Lider/Yönetici Olma Durumlarının Dağılımı

İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin liderlik veya yöneticilik vasıflarının belirlenmesine yönelik olarak sorulan bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.31'de görülmektedir.

Tablo 7.31 : İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlü ya da Zayıf Birer Lider/Yönetici Olma Durumlarının Dağılımı

LİDER/YÖNETİCİLİK TERCİHLERİ	Sayı	Yüzde (%)
Güçlü birer lider, ancak zayıf birer yönetici	5	6.6
Güçlü birer yönetici, ancak zayıf birer lider	18	23.7
Hem güçlü liderler, hem de güçlü yöneticiler	38	50.0
Ne güçlü birer lider, ne de güçlü birer yönetici	15	19.7
TOPLAM	76	100.0

Tablo 7.31' den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin 38 tanesi (%50.0 oranla), işletmelerindeki üst düzey lider yöneticileri hem güçlü birer lider ve hem de güçlü birer yönetici olarak gördüklerini belirtmişlerdir. 18 tanesi (%23.7 oranla) güçlü birer yönetici ancak zayıf birer lider, 5 tanesi ise (%6.6. oranla) güçlü birer lider ancak zayıf birer yönetici olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Geriye kalan 15 tanesi de (%19.7 oranla) ne güçlü birer lider ne de güçlü birer yönetici olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Ayrıca, ankete cevap veren yöneticilerin %19.7'sinin de işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin ne güçlü birer lider ne de güçlü birer yönetici olduğunu söylemesi de, bu konuya daha fazla önem verilmesi gerektiğinin bir göstergesidir.

Ankete cevap veren yöneticilerin %50 gibi bir oranla işletmenin diğer üst düzey yöneticilerini hem güçlü birer lider hem de güçlü birer yönetici olarak

görmeleri sevindiricidir. Bunu biraz da, işletmelerin büyük ölçekli olmalarına ve üst düzey yöneticilerin iyi eğitim almış olmalarına bağlayabiliriz. Ancak, diğer şıklara verilen cevaplar dikkate alındığında, cevap veren yöneticilerin neredeyse yarısının liderlik ve yöneticilik konusunda sorunları olduğunu görebiliyoruz.

7.6.22. Yöneticilerin Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Özelliklerine İlişkin Yargılarının Dağılımı

Yöneticilerin geleceğin lider/yöneticilerinin özelliklerine ilişkin yargılarının neler olduğunun tespit edilmesine yönelik olarak sorulan bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.32'de görülmektedir.

Tablo 7.32 : Yöneticilerin Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Özelliklerine İlişkin Yargılarının Dağılımı

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Girişimci Düşünce	42 (55.3)	34 (44.7)	-	-	-
Ekip Kurma	44 (57.9)	32 (42.1)	-	-	-
İletişim Kurabilme	45 (59.2)	29 (38.2)	2 (2.6)	-	-
İnsanları Yönlendirme	38 (50.0)	36 (47.4)	1 (1.3)	1 (1.3)	-
Kişilik Gücüne (Karizmaya) Sahip Olma	37 (48.7)	36 (47.4)	2 (2.6)	1 (1.3)	-
Teknik Bilgi Donanımı	29 (38.2)	41 (53.9)	1 (1.3)	5 (6.6)	-

Tablo 7.32'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin %55.3'ü (42 kişi) geleceğin lider/yöneticilerinin girişimci düşünceye sahip olması gerektiğine kesinlikle katıldıklarını, %44.7'si (34 kişi) ise bu yargıya katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu yargıya katılmayan ya da fikrim yok cevabını veren yönetici ise bulunmamaktadır. Aynı zamanda, bu yöneticilerin %57.9'u (44 kişi) geleceğin liderlerinin ekip kurma özelliğine sahip olması gerektiği yargısına kesinlikle

katıldıklarını, %42.1'i (32 kişi) de bu yargıya katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu yargıya da katılmayan ya da fikrim yok cevabını veren yönetici bulunmamaktadır.

Geleceğin liderlerinin iletişim kurma becerisine sahip olmaları gerektiği yargısına ise, yöneticilerin %59.2'si (45 kişi) kesinlikle katılıyorum, %38.2'si (29 kişi) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu konuda herhangi bir fikrim yok diyen yönetici sayısı ise 2 (%2.6 oranla)'dir.

Geleceğin lider/yöneticilerinin insanları yönlendirme özelliğine sahip olmaları gerektiği yargısına ise yöneticilerin %50.0'ı (38 kişi) kesinlikle katılıyorum, %47.4'ü (36 kişi) katılıyorum, %1.3'ü (1 kişi) ise katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Sadece %1.3'ü (1 kişi) bu konuda herhangi bir fikri olmadığını beyan etmiştir.

Geleceğin liderlerinin kişilik gücüne (karizmaya) sahip olmaları gerektiğine ilişkin olarak geliştirilen yargıya yöneticilerin %48.7'si (37 kişi) kesinlikle katılıyorum, % 47.4'ü (36 kişi) katılıyorum, %1.3'ü (1 kişi) ise katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu konuda hiçbir fikir beyan etmeyen yönetici oranı ise %2.6 (2 kişi)'dir. Teknik bilgi donanımına sahip olmaya ilişkin olarak geliştirilen yargıya ise yöneticilerin %53.9'u (41 kişi) katılıyorum, %38.2'si (29 kişi) kesinlikle katılıyorum, %6.6'sı (5 kişi) ise katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yöneticilerin sadece %1.3'ü (1 kişi) bu konuda herhangi bir fikre sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

7.6.23. Yöneticilerin Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Özelliklerine İlişkin Yargılarının Değerlendirilmesi

Bu kısımda, anketin onüçüncü sorusunda yer alan yöneticilerin geleceğin lider/yöneticilerinin özelliklerinin neler olacağına ilişkin olarak belirtilen yargılara katılma durumlarının likert ölçeği ile değerlendirilen sonuçları verilmektedir. Likert

ölçeği ile, anketi cevaplayan yöneticilerin konu ile ilgili çeşitli yargıları ne derecede tasvip edip etmediklerinin saptanarak, yargılar hakkındaki tutumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, tüm yargılar için normal dağılım test istatistiğinden yararlanılmıştır.

7.6.23.1. Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olması Gerektiği Yargısı

Burada yöneticilerin, “geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği” yargısına ilişkin tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, “geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği” yargısına ilişkin tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-15’de verilmiştir.

Tablo 7.33’deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

225	>	124	>	0	>	0	>	0
Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = $(225+124+0+0+0) / 76 = 4.59$ olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.33 : Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olması Gerektiği Yargısı

TERCIHLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yönetici Sayısı	45	31	-	-	-
Derecesi	225	124	-	-	-

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 76 işletme yöneticisi “geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği” yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar EK-15’de verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (7.320) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için H1 hipotezi kabul, Ho hipotezi ise red edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

7.6.23.2. Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Küresel Düşünme Özelliğine Sahip Olmaları Gerektiği Yargısı

Burada yöneticilerin, "geleceğin lider yöneticilerinin küresel düşünme özelliğine sahip olmaları gerektiği" yargısına ilişkin tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir.

1) Likert Ölçeği

Burada yöneticilerin, "geleceğin lider yöneticilerinin küresel düşünme özelliğine sahip olmaları gerektiği" yargısına ilişkin tercihleri likert ölçeği ile değerlendirilerek, ilgili hesaplamalar Ek-16'da verilmiştir.

Tablo 7.34'deki tercihlerdeki ölçek dereceleri ve yönetici sayıları çarpılarak derece satırı elde edilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda büyüklüğe göre sıralanmıştır.

190 > 136 > 9 > 2 > 0
Kesinlikle Katılıyorum Fikrim Yok Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

Yukarıdaki sonuçların yardımı ile;

Puan = $(190+136+9+2+0) / 76 = 4.43$ olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.34 : Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Küresel Düşünme Özelliğine Sahip Olmaları Gerektiği Yargısı

TERCIHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	38	34	3	1	-
Derecesi	190	136	9	2	-

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 76 işletme yöneticisi “geleceğin lider yöneticilerinin küresel düşünme özelliğine sahip olmaları gerektiği” yargısına katılmaktadırlar.

2) Normal Dağılım Test İstatistiği

Burada, “geleceğin lider yöneticilerinin küresel düşünme yeteneğine sahip olmaları gerektiği” yargısının normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ho: İşletme yöneticileri “geleceğin lider yöneticilerinin küresel düşünme özelliğine sahip olmaları gerektiği” yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H1: İşletme yöneticileri “geleceğin lider yöneticilerinin küresel düşünme özelliğine sahip olmaları gerektiği” yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Hipotezin test edilmesi için gerekli hesaplamalar **EK-16**'da verilmiştir. Hipotezin test edilmesinde normal dağılım test istatistiği uygun bulunmuştur. Hesaplanan Z değeri (7.808) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmaktadırlar.

7.6.24. Yöneticilerin Zamanlarını Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıklarının Dağılımı

İşletme yöneticilerinin zamanlarının büyük bir kısmını mevcut durumun analizine mi yoksa geleceği tasarlamaya mı ayırdıklarını tespit etmeye yönelik olarak sorulan ondördüncü soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.35**'de görülmektedir.

Tablo 7.35 : Yöneticilerin Zamanlarını Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıklarının Dağılımı

KONU TERCİHLERİ	Sayı	Yüzde (%)
Mevcut Durumun Analizine	14	18.4
Geleceği Tasarlamaya	62	81.6
TOPLAM	76	100.0

Tablo 7.35'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin 62 tanesi (%81.6 oranla) zamanlarının büyük bir kısmını geleceği tasarlamaaya ayırdıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan 14 yönetici ise (%18.4 oranla), zamanlarının büyük bir kısmını mevcut durumun analizine ayırdıklarını belirtmişlerdir.

7.6.25. İşletme Yöneticilerinin Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıkları Zaman İle İşletme ile İlgili Konulara Ayırdıkları Zaman Arasındaki İlişki

Burada, işletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi olup olmadığı test edilecektir.

Ho: İşletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi yoktur.

H1: İşletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi vardır.

Tablo 7.36 : İşletme Yöneticilerinin Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıkları Zaman ile İşletme ile İlgili Konulara Ayırdıkları Zaman Arasındaki İlişki

KONU TERCİHİ ZAMAN TERCİHİ	Mevcut Durumun Analizine	Geleceği Tasarlamaya	TOPLAM %
10 Yılın Üzerini Düşünürüm	0 (4.1)	22 (17.9)	22 (28.9)
5 Yılın Üzerini Düşünürüm	7 (7.4)	33 (32.6)	40 (52.6)
1 Yılın Üzerini Düşünürüm	7 (2.6)	7 (11.4)	14 (18.4)
TOPLAM	14	62	76
%	(18.4)	(81.6)	(100.0)

Yukarıda, Ho hipotezinin testinde, Ki-Kare analiz yöntemini kullanarak bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için gözlenen değerler, aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu hesaplama şekli için, SPSS- X (Statistical Package For Social Science) paket programından yararlanılarak, X^2 (Ki-Kare) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan, X^2 'nin değeri 16.106 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan X^2 değeri (16.106): 0.05 önem derecesinde, 2 serbestlik derecesi için $[(n-1) (m-1) \text{ fomülünden } (3-1) (2-1) = 2]$ X^2 'nin tablo değeri :

$$X^2 = 5.99 \text{ olarak bulunmuştur.} \\ (0.05)$$

Hesaplanan X^2 değeri (16.106); tablodan bulunan X^2 değerinden (5.99) büyük olduğu için, H1 hipotezi kabul edilecektir. Yani, işletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi vardır.

7.6.26. Yöneticilerin Yeni Liderlik Davranış Tarzları Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumlarının Dağılımı

İşletme yöneticilerinin yeni liderlik davranış tarzları hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları ya da bilgi sahibi iseler hangileri hakkında olduğunu belirlemeye yönelik olarak sorulan bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7.37'de görülmektedir.

Tablo 7.37: Yöneticilerin Yeni Liderlik Davranış Tarzları Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumlarının Dağılımı

LİDERLİK TARZLARI	Tercih Sayısı	Tercih İçindeki Yüzdesi (%)
Hiçbiri Hakkında Bilgi Sahibi Değilim	18	8.7
Transformasyonel (Harekete Geçirici) Liderlik	25	12.1
Transactional (İşe Yönelik) Liderlik	23	11.1
Karizmatik Liderlik	33	16.0
İnteraktif Ve İnaktif Liderlik	8	3.8
Proaktif (Etkici) Ve Reaktif (Tepkici) Liderlik	18	8.7
Süperliderlik	4	1.9
Simbiyotik Liderlik	-	-
Toplam Kalite Yönetimi Liderliği	45	21.7
Öğrenen Liderlik	33	16.0
TOPLAM	207	100.0

Tablo 7.37'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin 45 tanesi (%21.7 oranla) birinci sırada Toplam Kalite Yönetimi Liderliğini tercih etmişlerdir. 33 tanesi (%16.0 oranla) ikinci sırada Karizmatik ve Öğrenen Liderliği tercih etmişlerdir. Dördüncü sırada 25 tanesi (%12.1 oranla) Transformasyonel (Harekete Geçirici veya Dönüştürücü) Liderliği, 23 tanesi de (%11.1 oranla)

Transactional (İşe Yönelik) Liderliği beşinci sırada tercih etmişlerdir. Altıncı sırada 18 tanesi (%8.7 oranla) Proaktif (Etkici) ve Reaktif (Tepkici) Liderliği tercih etmişlerdir. Geriye kalan yöneticilerden 8 tanesi (% 3.8. oranla) Interaktif ve İnaktif Liderliği yedinci sırada ve 4 tanesi (%1.4 oranla) Süperliderliği tercih etmişlerdir. Simbiyotik liderliği tercih eden yönetici ise olmamıştır. Bunun yanında, hiçbir yeni liderlik davranış tarzı hakkında bilgi sahibi değilim seçeneğini tercih eden yönetici sayısı 18 (%8.7 oranla)'dir.

7.6.27. Yöneticilerin Astlarını İkna Etmede Kullandıkları Güçlerin Dağılımı

Bir liderin astlarını herhangi bir konuda ikna etmede hangi güçleri kullanmayı tercih ettiğinin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak sorulan onaltıncı soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 7.38'**de görülmektedir.

Tablo 7.38'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin 55'er tanesi (% 23.7 oranla) astlarını ikna etmede kişilik (karizma) ve uzmanlık güçlerini kullanmak gerektiği seçeneğini tercih etmişlerdir. Bunu ikinci sırada 40 kişi (%17.3 oranla) ile ilgi gücü ve üçüncü sırada 39 kişi (%16.8 oranla) ile ödüllendirme gücü izlemektedir. Dördüncü sırada ise 24 kişi (%10.3 oranla) ile sosyal güç bulunmaktadır. Makam gücünü kullanma taraftarı olan yönetici sayısı ise 9 (%3.8 oranla) olup beşinci sırayı almaktadır. Cezalandırma gücünü kullanma seçeneğini tercih eden yönetici sayısı 6 (2.6 oranla)'dır, politik gücünü kullanma seçeneğini tercih eden yönetici sayısı ise 4 (%1.8 oranla)'dür. Bu tablodan çıkarılan sonuç, işletme yöneticilerinin astlarını ikna etmede en çok kullandıkları güçlerinin kişilik ve uzmanlık güçleri olduğudur.

Tablo 7.38 : Yöneticilerin Astlarını İkna Etmede Kullandıkları Güçlerin Dağılımı

LİDERLİK GÜÇLERİ	Tercih Sayısı	Tercih İçindeki Yüzdesi(%)
Politik Güç	4	1.8
Cezalandırma Gücü	6	2.6
Kişilik (Karizma) Gücü	55	23.7
Yasal (Makam) Gücü	9	3.8
Uzmanlık Gücü	55	23.7
Ödüllendirme Gücü	39	16.8
İlgi Gücü	40	17.3
Sosyal Güç	24	10.3
TOPLAM	232	100.0

7.6.28. Discriminant (Ayrırma) Analizi

Ek-17'de yer alan bağımlı değişken 14.soru (zamanlarını geleceği tasarlamaya ya da mevcut durumu analiz etmeye ayıran yöneticiler) ile bağımsız değişkenler arasında discriminant analizi yapılmış ve Tablo 7.39 elde edilmiştir.

Tablo 7.39'dan da görüldüğü üzere, Özdeğer 22.7746, Konikal Korelasyon 0.9787, Ki-Kare değeri de 31 serbestlik derecesinde 49.114 bulunmuş; anlamlılık düzeyi de 0.0205 olduğu için bu değişkenlerimizin vizyon sahibi olan ve olmayan işletme yöneticileri arasında bir ilgi olduğunu kanıtladığını söyleyebiliriz.

Tablo 7.39 : Discriminant Analizi Sonuçları

Discriminant Fonksiyonu	Özdeğer	Nisbi Yüzde	Konikal Korelasyon
1	22.7746	100	0.9787
Wilks Lambda	Ki-kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
0.042062	49.114	31	0.0205

Tablo 7.40'daki Gerçek Grup 1 değeri, vizyon sahibi olan lider/yöneticileri; Gerçek Grup 2 değeri, vizyon sahibi olmayan lider yöneticileri ifade etmektedir. Yine bu tablodan anlaşılacağı üzere, 33 yönetici vizyon sahibi olduğunu iddia etmiş olmasına rağmen, analiz sonucunda görülmüştür ki bu 33 yöneticiden sadece 27'si (%82 oranla) vizyon sahibi iken, 6'sı vizyon sahibi değildir. Yapılan analiz sonucunda, 43 yönetici de vizyon sahibi olmadığını söylediği için analiz dışı bırakılmıştır. Başka bir ifade ile, 43 yönetici vizyon sahibi değildir.

Tablo 7.40 Sınıflandırma Sonuçları

Gerçek Grup	Vizyon Sahibi Olan		Vizyon Sahibi Olmayan		TOPLAM	
	Yöneticiler (1)		Yöneticiler(2)			
1	27	0.82	6	0.18	33	100.0
2	0	0.00	43	100.0	43	100.0
Toplam	27		49		76	

Tablo 7.41 incelendiğinde ise, en yüksek diskriminant katsayısına sahip olan vizyonun tatmin edici olmaması 13.79 ile birinci sırada yer alırken, ikinci sırada 12.70 ile vizyon sahibi olma, üçüncü sırada da 12.20 ile vizyon sahibi işletmelerin esas değerleri ve amaçları belirlenmemiştir yargısı yer almaktadır. Bu yargılarla birlikte verilen diskriminant katsayıları en yüksek diskriminant katsayılarıdır ve burdan hareketle diğer diskriminant katsayıları da değerlendirmeye alındığında ankette yönelmiş olduğumuz yargıların uyguladığımız diskriminant analizi için en uygun yargılar olduğu da belirlenmiştir. Aynı zamanda bu bizim bu testle gerçekleştirmek istediğimiz amaca ulaşmamıza da yardımcı olacak olan en uygun yargılardır.

7.41: Standartlaştırılmış Konikal Diskriminant Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Diskriminant Katsayıları
Sürekli Yeni Fikirler Üretir	5.21248
Sorunlara Pratik Çözümler Bulur	1.24673
Vizyon Yada Misyon Bildirilerinin İşletmenin Başarısına Herhangi Bir Katkısı Olacağına İnanmama	-1.36997
Vizyon Bildirilerinin Uygulamaya Doğru Olarak Aktarımının Sağlanamaması	6.25464
Yazılı Bir Vizyon Ya Da Misyon Bildirisi Olsa Bile, Uygulamada Kimsenin Bunlara Dikkate Almaması	-3.32161
Üst Yönetimde Dahil Hiç Kimsenin Vizyon Ya Da Misyon Bildirisine Sahip Olmak İhtiyacını Hissetmemiş Olması	-4.23903
Vizyon Ve Misyon Bildirisinin Öneme İnanılmakla Birlikte Bunların Nasıl Hazırlanacağı Ve İletileceği Gibi Konularda Bilgi Sahibi Olmama	1.47737
Vizyonun Tatmin Edici Olmaması	13.79038
Yanlış Vizyonlar Seçilmesi	-3.51683
Vizyon Bildirisi Geliştirme Sürecinin Tatmin Edici Olmaması	-4.38423
Vizyon Bildirilerinin İşletme Çalışanlarının Davranışları Üzerinde Herhangi Bir Etkisinin Olmaması	-5.70259
İşletme Çalışanlarının Vizyonu Geliştirme Sürecine Katılımının Olmaması	-11.26813
Vizyon Sahibi Liderler İşletmenin Başarısını Etkilemezler	9.05691
İşletmenin Başarıya Ulaşmasında Liderin Riskleri Göze Alması Çok Da Önemli Değildir	6.16683
Vizyon Stratejik Planlamanın Temelidir	-8.23251
Bir Lider Çok Güçlü Bir Vizyona Sahip Olsa Da Bunun Yöneticilik Yetenekleri İle Birleştirmez İse Başarısız Olacaktır	7.91366
Yarının Fırsat Ve Tehlikeleri Konusunda Bir Vizyona Sahip Olmadan Da İşletme Başarılı Olabilir	-6.16116
Sektörün Geleceğini Görmek Sadece Liderin Değil, İşletmedeki Pek Çok Kişinin Vizyonunun Ortak Bir Ürünüdür	2.90001
Vizyon Sahibi İşletmelerin Esas Değerleri Ve Amaçları Belirlenmemiştir	12.20718
Vizyon Sahibi İşletmeler İşletme İçin Temel İdeolojiler Geliştirebilen Ve Zamanlamayı İyi Yapabilen İşletmelerdir	9.95305
Vizyon Sahibi İşletmeler Farklı Kültürel İnançlara Sahiptirler	-1.63171
İşletme	-79844
Liderlik Doğuştan Kazanılan Bir Yetenektir	6.30424
Lider Olabilmek İçin Geniş Bir Bakış Açısı Ve Gelecek Görüşüne (Vizyona) Sahip Olmak Gerekmez	1.21495
Lider, Farklı Bakış Açıları Arasında Uzlaşma Sağlayabilmelidir	1.16830
Lider Çalışanların En Küçük Başarılarını Bile Ödüllendirmelidir	-8.26818
Bir Yönetici Astlarını Personeli Olarak Görür. Bir Lider İse Onkarı Ekip Arkadaşları Ya Da Takipçileri Olarak Görür	2.08224
Yönetici Uzun Dönemli Hedefler Üzerine Yoğunlaşırken, Lider Hep Kısa Dönemli Hedefler Üzerinde Düşünür	-5.19488
İşletme İle İlgili Konularda Zaman Tercihini	-4.61870
Ekip Kurma	-12.94471
Vizyon Sahibi Olma	12.70159

7.6.29. Yöneticilerin Türkiye'deki İşletmelerin Yönetiminde Genel Olarak Uygulanan Liderlik Tutum ve Davranışları Hakkındaki Bazı Görüşleri

Onyedinci soru, ankette yer alan görüşlere ek olarak, Türkiye'deki işletmelerin yönetiminde genel olarak uygulanan liderlik tutum ve davranışları hakkında yöneticilerin farklı görüş ve önerilerini almak üzere özel olarak hazırlanmıştır. Bu soruya cevap veren yöneticilerin bazı görüş ve önerileri ise aşağıda ifade edilmiştir:

- 1) Profesyonelleşmiş ve küreselleşmiş işletmelerde liderliğin herkesi aynı amaca kanalize etmek olarak anlaşıldığı,
- 2) Liderliğin yerini yöneticiliğin aldığı işletmelerin ortalama ömrünün 15-20 yılı geçemediği,
- 3) Türkiye'de yöneticiliğin bazı işletmeler hariç genellikle hiyerarşik modeller ve kurmay örgüt yapılarının ötesine geçemediği,
- 4) Vizyona dayalı liderliğin, liderin var olan bilgisini bir silah olarak kullanması ile gerçekleştiği; oysaki, bilginin bir silah olarak değil de, işletmelerin alt kadrolarıyla insani bir tarzda iletişim kurmak için kullanılan bir birikim olması gerektiği,
- 5) İşletmelerde liderliğin yanlış uygulandığı; işi iyi bilen, konuya vakıf olanın değil de, işe tamamen veya kısmen yabancı olan, ehliyetsiz ve ucuz elemanlarla işe girildiği, dolayısıyla da işletmelerin geleceği açısından bunun tehlikeli bir durum oluşturduğu,

6) Kamu sektörü ile özel sektördeki liderlik anlayışının oldukça farklı olduğu; kamu sektörünün daha statükocu (mevcut durumu korumacı) bir zihniyetle hareket ettiği, buna karşılık özel sektörün daha esnek, yenilikçi, gelişen teknolojileri hızla takip edebilen, ekip ruhu ile hareket edebilen, geleceğe bakabilen ve ekonomik değerlendirmeleri iyi yapabilen kişileri lider/yönetici olarak sahiplendikleri; kamu sektöründeki yöneticilerin vizyon sahibi olmadıkları (siyasi nedenlerden ötürü), özel sektördeki yöneticilerin daha çok vizyon sahibi oldukları,

7) Lider/yöneticilerin genel olarak takım çalışmasına gereken önemi vermedikleri,

8) Liderlerin genellikle politik oldukları, üretken olmadıkları; Türkiye'nin kalkınabilmesi için, ufku geniş, siyaset arenasından uzak, özgür ve yaratıcı, çağdaş bilgilerle donanmış, işine sevdalı, sempatik ve vizyonu olan liderlerin göreve gelmesi gerektiği,

9) Artık profesyonel yöneticilerin iş başına gelerek, işletmeleri dünya pazarlarına başarı ile taşımaları gerektiği,

10) Toplam Kalite Yönetimi Liderliğinin artık tüm işletmelerce uygulanması gerektiği,

11) Türkiye'deki üst düzey yöneticilerin çoğunun iyi yönetici ancak zayıf birer lider oldukları ve işe yönelik liderliğin ön plana çıktığı,

12) Yöneticilerin, lider adının arkasına saklanarak gençlerin fikirlerini kendilerine mal etmeleri, liderlerin sadece kendilerini düşünerek arkadan gelen gençlerin önünü açmamaları, kültür düzeyi düşük liderlerin yenilikleri kabullenmemeleri,

13) Türkiye'de yarının ne olacağı belli olmadığı için liderlik, vizyon gibi kelimelerin havada kaldığı, bu kelimelerin anlam bulması için öncelikle Türkiye'nin şartlarının düzelmesi ve geleceğin ancak o şekilde tahmin edilebileceği,

14) Türkiye'deki işletmelerin çoğunun kurumsallaşmadığı için yöneticilerin vizyonunun işverenin vizyonuna benzemek zorunda olduğu, bu yüzden de vizyon ya da misyon gibi sözcüklerin içeriği ile çok az işletmenin ve yönetici/liderlerinin ilgilendiği,

15) Liderliğin katı bir tutum içinde daha çok cezalandırma gücüne dayandırıldığı; liderlerin genelde tecrübe nedeniyle göreve getirildiği ve eğitime yeterince önem verilmediği,

16) İşletme liderlerinin genellikle kararlarını uygularken kendilerini alt kadrolardan soyutlayarak başarıya yolunu seçmeleri, çalışanlarını sadece güdülenler topluluğu sanmaları; liderlik yeteneklerinin sadece doğuştan olduğuna inanarak, bu yetenekleri eğitim ve yeniliklerle desteklememeleridir.

BÖLÜM 8

SONUÇ

Bu çalışmada, özellikle son yıllarda küreselleşen dünya pazarlarında başarılı olan ve bu başarılarını da uzun dönemler sürdürebilen işletmelerin yönetimindeki sırrı ortaya çıkarmayı amaçlayan, adından artık sık sık söz edilen vizyona dayalı lider/yöneticilik konusu incelenmiştir. Dünyada yaşanan değişim rüzgarları, işletmelerin küçülmesi, yeniden yapılanma süreci, yöneticilerin daha çok bir gelecek görüşüne, vizyona sahip olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Yeni dünya düzeni, korkusuz, geniş görüş yeteneğine sahip ve donanımlı liderlere yaşama hakkı tanımaktadır.

Bir işletmenin vizyonu, onun değerler, istekler ve amaçlara esas olan fikirleridir. Vizyon, işletmenin bugün nerede olduğunun ve yarın nereye gitmek istediğinin açıklanmasını sağlamakta ve yarınlara nasıl gidileceği hakkında bir yol göstermektedir. Bir işletmenin vizyonu, onun kültürünün temellerini de oluşturmaktadır.

Sosyal bilimcilerin son dönemlerde, yönetsel yaşamın gerçeklerine ait sağladıkları bazı ipuçlarına göre, yöneticiler zamanlarının çoğunu bir toplantı ya da görüşmeden bir diğerine koşturmakla geçirmektedirler. Birçok durumda, yöneticinin elinde geçmişe ait ayrıntı yüklü veriler üretebilen enformasyon sistemleri bulunsa bile, bu sistemler çok daha önemli olan "yarın ne olacak?" sorusunu yanıtlamaktan uzaktır. Dolayısıyla, geleceğe dönük kararlar altıncı his, deneyim ve sağduyuya dayanmaktadır.

Vizyon, işletme yöneticilerinin pek çoğu tarafından iyi anlaşılamayan bir kavramdır. Onunla ilgili pekçok yorumlamalar mevcuttur. Vizyon, bir işletmenin

hızlı, esnek ve rekabet edebilmek için giriştiği uğraşların bir parçasıdır. Bir vizyon, işletmenin pazardaki maksimum yayılmasını sağlayacak esas yeteneklerini ve stratejilerini yansıtmaktadır. Bu, insanları gelecekteki heyecanlandırıcı vizyonu tasvir etmede harekete geçirecek ve onlara enerji verecektir ve bunları bir misyonla tanımlamaları için motive edecektir. Açık bir vizyon, tayfaların denizdeki rüzgarı zorla ele geçirmeleri ve hızla istedikleri yöne yönlendirmelerine imkan vermektedir.

Günümüzde, çevrenin sürekli olarak ve büyük bir hızla değişiyor olması işletmeleri ve dolayısıyla da onların başında bulunan yöneticileri, mevcut yönetim biçimlerinde bazı değişiklikler yapmaya ve artık küresel rekabet ortamında farklı bakış açıları ile geleceği önceden tahmin etmeye, geleceğin getireceği fırsat ve tehditlere önceden hazırlıklı olmak sureti ile başarıyı yakalamaya zorlamıştır. Günler, sakin, durgun ve dengede olduğu zaman “yönetim” yeterli olacaktır. Bununla beraber, ne zaman büyük değişiklikler olsa, “liderlik” hayati önem taşıyacaktır. Esas olarak, bir liderin vizyona dayalı gücü, onun vizyonunda belirtilen amaçları gerçekleştirmesindeki performans gelişimi ile sağlanabilecek ve artırılabilir. İşletmede sadece üst düzey yönetimde değil, tüm düzeylerde güçlü vizyon sahibi yöneticilere ihtiyaç vardır.

Bugün, çalışma yaşamının kalitesi, o yaşamı yöneten yöneticinin liderlik özelliklerine bağlıdır. Gündelik rutin işler peşinde koşan ve birtakım bürokratik işlemlerle uğraşan yöneticilerin vizyoner liderler olabilmeleri mümkün değildir. Çünkü, vizyoner liderlikte duygulardan çok düşüncelerin paylaşılması önemlidir. Günümüz işletmeleri, organizasyon yapılarını değiştiren ve ortak bir gelecek yaratabilen lider/yöneticiler bulmak için çaba sarfetmektedirler. Bugün, en mükemmel örnek olarak kabul edilen lider/yöneticiler, işletmeleri için bir gelecek belirleyen ve bu geleceğe işletmedeki herkesi dahil edebilen insanlardır. Bir lider, işletmesinin geleceğine ilişkin bir vizyona sahip olabilmeli ve bu vizyona ulaşmak ne kadar zor olursa olsun, izleyicilerini bu vizyon etrafında toplayabilmelidir.

İşletmeler, hızla değişmekte olan teknolojik, ekonomik ve siyasi ortamlarda yaşanmakta olan küresel rekabet yarışında başarılı ve üstün olmak ve daha da önemlisi bu başarıları uzun dönemlere taşıyabilmek için en uygun stratejileri oluşturmak ve uygulamak durumundadırlar. İşte; işletmeler için hayati önem arzeden stratejilerin dayanağı, işletme lider/yöneticilerinin vizyonlarıdır. Başka bir ifade ile, işletme lider/yöneticilerinin vizyonu, işletmenin gelecekteki gideceği yolu göstermekte ve bu yolda izleyecekleri stratejilerin temelini oluşturmaktadır. Artık 2000'li yılların önemli bir becerisi olarak görülen vizyon, gelecekte lider/yöneticilerin en çok sahip olmaları gereken bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Çünkü, küresel çevrede vizyon özellikle yöneticilerin stratejik hedef belirlemede ve doğru karar vermede en çok başvuracağı bir özellik olarak görülmektedir ve bu özellik 2000'li yılların lider/yöneticilerinde bulunmasını zorunlu olan bir özelliktir.

Bu nedenle, artık işletme yöneticilerinin vizyona dayalı liderlik ve vizyon yönetimi gibi konulara verdikleri önem giderek artmaktadır. Çünkü, vizyona dayalı lider/yöneticilik anlayışı ve vizyon yönetimi işletmeler tarafından tam olarak kullanıldığında, işletmeler geleceğe hazırlıklı olabilmekte ve geleceğin getirebileceği riskler dolayısıyla uğrayabilecekleri zararları en az seviyeye indirebilmektedirler. Ayrıca, bu anlayışın kullanılmaya başlanması ile, geleceğin getireceği gelişme ve yeniliklerden doğabilecek olumsuzluklar önlenmekte, yöneticiler ve çalışanlar zor durumlarda kalmamakta, zamandan tasarruf sağlanmakta ve en önemlisi de işletmenin devamlılığı tehlikeye düşmemekte, işletmeler uzun yıllar varlıklarını devam ettirebilmektedirler.

Yarının liderleri, geleceğin getirebileceği güçlüklerle hazır olmak için, heyecan verici ve son derece önemli bir vizyona insanları inandırmak zorundadırlar. Vizyon sahibi liderler, çalışanlarına boş, amaçsız bir yaşam sürmeyi değil, inandıkları bir düşünceye ya da bir amaca kendilerini adanmak istediklerinin bilincinde olmalıdırlar. Başarılı liderler ortak bir amacın ve gelecek görüşünün

çalışanları için ne denli önemli olduğunu bilirler. Çünkü, bir işletmenin gücü, işte bu ortak amaca, ideale, gelecek görüşüne yani vizyona sahip olmaktan geçmektedir. Ortak bir vizyon olduğunda ise, işletmenin elde edemeyeceği başarı yoktur.

Öyle ise, Türkiye'yi geleceğe taşıyacak olan unsur ürünümüze ekleyeceğimiz vizyon, yani markamızın hem tüketiciye, hem de çalışanlara yansıttığı değerler bütünüdür. 21. yüzyılda, uzun dönemde işletme için neyin önemli olduğunu bilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır; hayalleri, vizyonları, misyonları, stratejileri olan liderlere.... Liderler artık, çalışanların anlamsız bir yaşam sürmektense, inandıkları bir fikir, bir vizyon, ya da amaca adanmış bir yaşamı yeğleyeceklerinin farkına varmalıdırlar.

21. yüzyıl lideri korkusuzca hareket edebilen, yaratıcılığın ve yeniliğin önemini görebilen, bunu astlarına da aşılabilen, bir gelecek görüşüne (vizyona) sahip kişi olacaktır. 21.yüzyıl lideri, değişen anlayışları ortaya koyabilmelidir. Öyle ise, işletmelerin geleceği başlarındaki ileriye görebilen vizyoner liderlerle şekillenecektir. Çünkü, bugün dünyadaki işletmeler bilgiye dayalı rekabete geçtikçe, fiziksel varlıkları yönetmek ve onlara yatırım yapmaktan çok, manevi değerleri açığa çıkarma yeteneğinin daha önemli hale geldiğinin farkına varmışlardır. Bu konudaki en önemli görev de işletme lider/yöneticilerine, daha da önemlisi vizyon sahibi lider/yöneticilere düşmektedir.

İşletmenin yürütülmesindeki yetenek (yönetim tarzı), onun yaşamını devam ettirmesini sağlamakta, işletmeyi canlı tutmaktadır. Fakat, aynı zamanda işletmede sürekli bir vizyonun oluşturulması, büyümeyi, gelişmeyi, işletmenin kendini yenilemesini, değişime ayak uydurabilmesini ve yerel, ulusal ve küresel ekonomiye gerçek katkıların sağlanmasına neden olmaktadır. Çok başarılı olan üst düzey /lider/yöneticileri için, vizyon ve işletmedeki günlük faaliyetlerin yürütülmesi ve işletmenin aynı zamanda devamlılığının sağlanması, birbirlerinin

karşıtı değil, birbirlerini tamamlayan yeteneklerdir. Vizyon sahibi bir lider, bu iki faaliyeti birarada yürütebilmelidir.

Öyle ise, vizyona ilişkin olarak şu sonuçlara varılabilir: Vizyon ne bir konuşma sanatı, ne de yavan bir sözler topluluğu değildir. O, işletmelere yön vermekte, insanların aynı doğrultuda hareket etmelerini sağlamakta ve stratejik yönetime bir temel oluşturmaktadır. Bir vizyon geliştirme, stratejik planlama, endüstrinin analizi, riskleri göze alma, karar verme, hayal etme ve vaatleri gerektirmektedir. Vizyon, klavuz olmalıdır. İşletmenin neye benzediğinin tasviri yapılmaksızın, kelimelerden ibaret dokümanlar onun hedefine ulaşmasına yardımcı olmayacaktır. Geleceğin tasvirinin işletmenin bir başından diğerine iletilmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Böyle bir vizyon, basit, kolay anlaşılabilen ve hafızada tutulabilecek nitelikte olmalıdır. Bu konuda sloganlar onlara yardımcı olabilmektedir.

Ayrıca, vizyon süreci, kıdemli yöneticilerin işletmelerinin nereye gitmek istediklerini bilmelerini gerektirmektedir. Örneğin; Japonlar gerçek gücün uzun dönemli planlama olduğunu düşünmektedirler. Japon liderleri uzun dönemde başarılar elde etmek için, kısa dönemdeki kayıpları kabul etmektedirler. Bunun anlamı, vizyon sürecinin işletmelerdeki liderliğin gerçekte test edilebilmesine imkan vermesidir. Vizyon düşüncesinin etkin bir şekilde yayılması için onun geliştirilmesine, paylaşılmasına ve uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bunlar da, yöneticilerin vizyon geliştirmede yaratıcı olmalarını gerektirmektedir.

Gelecek belirsiz olduğu için, onun tasvirlerinin de eksiksiz ve kusursuz yapılması mümkün değildir. Öyle ise vizyonlar kusursuz değildir. Bu yüzden onların da kontrol edilmesi, yenilenmesi, geliştirilmesi ve bu hali ile tekrar çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Vizyon, aslında bir süreçtir. Olaylar her zaman için olmaya devam edecek, gelecek değişecek ve geleceğin tasviri de buna göre değişecektir. İşletme yöneticilerinin bunu hiçbir zaman unutmamaları

gerekmektedir. Bu nedenle, işletme lider/yöneticilerinin geleceğin tasviri konusunda cesaretli davranmaları ve riskleri göze alabilmeleri gerekmektedir. Bu liderlerin ödemek zorunda oldukları bir bedeldir. Daha da önemli bir nokta, vizyon geliştirmenin sadece üst düzey yöneticilere ait bir görev olduğu fikrinden vazgeçilerek, bu görevin işletmenin tüm çalışanlarının görevi olduğu bilincinin hem yöneticilere ve hem de çalışanlara kabul ettirilmesidir. Geleceğin yaratılması için gerekli olan, bir liderlerin tek bir vizyona sahip olması değil, işletmedeki birçok kişinin vizyonun sentezini yapabilmesidir.

Kısaca, işletmenin tüm çalışanları; kapıdaki emniyet görevlisinden en üst kademe yöneticisine kadar hedeflerinin ne olduğunu bilirse ve bu hedefe ulaşmak için herkes tüm gücünü ortaya koyarsa ve yaratılan sonuçtan hakkını alırsa, çalışanlar kendi geleceği ile işletmenin geleceğini özdeşleştirirse, o işletmenin liderinin ve işletmenin bir vizyonu olduğundan söz edilebilecektir.

Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik konusu ile ilgili olarak, bu çalışmada oluşturulan teorik çerçeve ve yine bu çalışmanın ankete dayalı yedinci bölümü olan **“Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Üzerine Bir Araştırma”** adlı bölümünden elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar, tespit ve öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1) Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin 60 tanesi (%78.9 oranla) üniversite düzeyinde, 13 tanesi ise (%17.1 oranla) lisans üstü (yüksek lisans ve doktora) eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerinin eğitim düzeylerinin yüksek olması, bu yöneticilerin yeniliklere ayak uydurabilecekleri, geleceğe bakabilecekleri ve geleceğe ilişkin planlar yapmanın önemini bilebilecekleri anlamına gelebilir. Dolayısıyla, bu tür düşünen işletme yöneticileri, geleceği önceden tahmin edebilecek ve gelecekteki fırsatları işletmenin yararına

kullanabilecek veya tehditleri önceden görerek önlemler alabileceklerdir. Bu da, onların vizyoner birer lider olabileceklerinin bir göstergesidir.

2) İşletmelerin 60 tanesi (%78.9 oranla) hem yurt içinde ve hem de yurt dışında faaliyette bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuçları, ankete katılan işletmelerin hem yurt içini ve hem de yurt dışını dikkate alarak faaliyetlerini planladıkları, küresel düşünebildikleri ve dolayısıyla da vizyoner birer işletme olma yolunda ilerledikleri görüşüne varılabilir. İşletmelerimizin artık, küresel rekabet ortamında faaliyette bulunmaları gerektiği bilincine ulaştıkları söylenebilir. Ancak, faaliyetlerini yalnız yurt içi ve yalnız yurt dışı ile sınırlayan az da olsa işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin de artık dünya pazarlarına açılmaları gerektiğini anlamaları lazımdır.

3) Vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında kısmen bilgi sahibi olduklarını belirten 38 yönetici (%50 oranla), yeterli bilgi sahibi olduklarını belirten 31 yönetici (%40.8 oranla) bulunmaktadır.

Vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı çok yeni olmasına ve literatüre son zamanlarda girmesine rağmen, alınan cevaplardan işletme yöneticilerinin bu kavram hakkında bilgileri olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin Türkiye'nin en büyük 500 kuruluşu arasında olduğu ve anketlerin bu işletmelerin üst düzey ve iyi eğitim almış yöneticileri tarafından cevaplandırıldığı düşünüldüğünde bu sonuç hiç de şaşırtıcı değildir. Eğer bu anketler küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerine yapılıyorsa, sonuçlar belki de farklı olabilecekti.

Ancak, ankete ilgili yapılan discriminant analizi neticesinde durumun hiç de böyle olmadığı ortaya çıkmıştır. Çünkü, analiz sonuçlarına göre, vizyon sahibi olduğunu iddia eden 33 yöneticinin sadece 27'sinin vizyon sahibi olduğu ve 6'sının ise vizyon sahibi olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, 43 yöneticinin ise hiç vizyon sahibi olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda, yöneticilerin bu konuda bilgi sahibi olduklarını söylemeleri ile, bunun doğruluğunu test etmek üzere yapılan

discriminant analizi sonuçları çelişmektedir. Buradan, vizyon hakkında bilgi sahibi olduğunu iddia eden yöneticilerin bir kısmının, aslında bu kavram hakkında bilgileri olmadığı sonucu çıkarılabilir.

4) Ayrıca, fakülte/yüksekokul düzeyinde eğitim almış yöneticilerin %46.1'i (35 kişi) vizyona dayalı liderlik konusunda kısmen bilgi sahibi olduklarını, %27.6'sı (21 kişi) ise, konu hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almış yöneticilerin %10.5'i (8 kişi) bu konuda yeterli bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Buradan çıkarılacak sonuç ise, eğitim düzeyi ile vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında bilgi sahibi olma arasında doğrudan bir ilişki olduğudur. Dolayısıyla, vizyona dayalı lider/yöneticilik yeteneklerinin eğitim yolu ile artırılacağı sonucuna ulaşabiliriz.

5) Yine, yöneticilerin %78.3'ü (54 yönetici) vizyon sahibi bir liderin son gelişme ve fikirleri takip etmesi gerektiği; %49.3'ü (34 yönetici) çalışma grubunun dışında da bağlantılar kurması gerektiği; %56.5'i yeni fırsatlardan yararlanması gerektiği; %66.7 oranla (46 yönetici) düşünmeyi teşvik edici tartışmalar yarattığı; %68.1'i (47 yönetici) sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirdiği; %55.1'i (38 yönetici) sürekli yeni fikirler ürettiği yargısına kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin %62.3'ü (43 yönetici) vizyoner bir liderin durumları analiz ettiği yargısına kesinlikle katıldıklarını; %50.7'si (35 yönetici) vizyoner bir liderin sorunlara pratik çözümler bulduğu yargısına katıldıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, genel kabul görmüş olan bu yargılara katıldıklarını beyan etmeleri sevindirici bir gelişmedir. Çünkü bu, onların vizyona dayalı liderlik ile ilgili olarak doğru fikirlere sahip olmaya başladıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilecektir. Ancak, asıl önemli olan yöneticilerin bu fikirlere katılmaları değil, işletme uygulamalarında ve yönetsel kararlarında bu fikirlere yer vermeleridir. Aksi

takdirde, işletmelerin başarıları kısa dönemli olacaktır. Kısa dönemli başarılar, vizyon ve vizyona dayalı liderlik kavramlarının içeriğine tamamen zıt durumlardır.

6) Ankete katılan işletmelerden 33 tanesi (%47.8 oranla) yöneticiler tarafından geliştirilen yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmadıklarını; 27 tane (%39.1 oranla) gibi önemli bir kısmı da hem yazılı bir vizyon ve hem de yazılı bir misyon bildirisine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar gösteriyor ki, her ne kadar işletme yöneticileri vizyon ve vizyona dayalı liderlik hakkında bilgi sahibi olsalar ve işletmelerinin geleceğine ilişkin bir vizyonları olsa da, bunu yazılı bir bildiri ile işletme çalışanlarına iletmek konusunda bilinçli değildirler. Oysa ki, yöneticilerin kafasında belirledikleri veya sözlü olarak çalışanlarına ilettikleri bir vizyon istenen başarıyı sağlamada yeterli olmayacaktır. Çünkü, yazılı hale getirilmeyen bir vizyon, işletme çalışanlarına yol gösteremeyecek, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin uzun dönemli hedeflerinin neler olduğu konusunda onlara bir fikir veremeyecektir. Dolayısıyla, gideceği yönü bilemeyen çalışanlar başarılı olamayacaklardır. Ayrıca, vizyon yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, çalışanların vizyona bağlılığı da artacaktır. Aynı zamanda, yazılı bir vizyon bildiri yöneticilerin yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için bir yön de vermektedir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin vizyonları ve misyonları çalışanlara yazılı bir şekilde iletilmenin önemini anlamaları gerekmektedir. Bu Türk işletmelerinin en başta gelen eksiği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak, ankete katılan işletmelerden 27 tanesinin (%39.1 oranla) hem yazılı bir vizyon bildirisine ve hem de yazılı bir misyon bildirisine, 5 tanesinin (%7.2 oranla) yalnızca yazılı bir vizyon bildirisine ve 4 tanesinin (%5.8 oranla) yalnızca yazılı bir misyon bildirisine sahip olduklarını söylemeleri de sevindiricidir. Bu sonuç, işletmelerimizin yavaş yavaş da olsa vizyon ve misyonlarını yazılı hale getirmenin ve çalışanlarına iletmenin önemini anladıklarına işaret etmektedir. Bu

da, onların gelecekte küresel rekabet ortamında daha başarılı olmalarına yardımcı olacaktır.

7) Vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında yeterli bilgiye sahibim cevabını veren 15 yönetici (%21.7 oranla) hem yazılı bir vizyon ve hem de yazılı bir misyon bildirisine sahip olduklarını, 13 yönetici ise (%18.8 oranla) hiçbirine sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında kısmen bilgi sahibiyim cevabını veren 20 yönetici (%29.0 oranla) vizyon ya da misyon bildirilerinin hiçbirine sahip değildiler.

Buradan çıkarılacak sonuç ise, işletme yöneticilerinin çok azının hem yazılı bir vizyon ve hem de yazılı bir misyon bildirisine sahip olduklarıdır. Ne yazık ki, işletmelerimizin çoğu bu yazılı bildirilere sahip olma konusunda gereken önemi göstermemektedirler.

8) Yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmama nedeni olarak; yöneticilerden 11'i (% 33.3 oranla) yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine olsa bile, uygulamada kimsenin bunları dikkate almadığını; 18'i (%54.5 oranla) bugüne kadar işletmede üst yönetim de dahil hiçkimsenin vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmak ihtiyacını hissetmemiş olmasını; 12 'si vizyon ya da misyonun tatmin edici olmamasını (%36.4 oranla) göstermişlerdir. Bu da, işletmede yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine olması halinde, bunların yöneticilerce uygulamada dikkate alınacağına bir göstergesi olabilir.

İşletmelerin, yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmama nedeninin, yanlış vizyon ya da misyonlar seçilmesi olduğu yargısına ise, yöneticilerin 9'u (%27.3 oranla) katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu rakamlar gösteriyor ki, yöneticilerin yazılı bir vizyon ya da misyon bildirilerine sahip olmama nedenleri içerisinde, yanlış vizyon ya da misyonlar seçilmesi ağırlıkta değildir.

Vizyon ya da misyon bildirisi geliştirme sürecinin tatmin edici olmaması yargısına ise, yöneticilerin 10'u (%30.3 oranla) katılıyorum ve 2'si (%6.1 oranla) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Öyle ise, ankete cevap veren yöneticilerin, vizyon ya da misyon bildirisi geliştirme sürecinin tatmin edici olmadığı için işletmelerinde bunlara sahip olmadıklarını düşündüklerini söyleyebiliriz.

Bunun yanında, vizyon ya da misyon bildirilerinin işletme çalışanlarının davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı için bunların işletme yöneticilerince hazırlanmadığı yargısına katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin sayısı 14 (%42.2 oranla), kesinlikle katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin sayısı ise 4 (%12.1 oranla)'tır. Bu rakamlardan yola çıkılarak, ankete cevap veren yöneticilerin %42.4'lük (14 yönetici) gibi önemli bir bölümünün, vizyon ya da misyon bildirilerinin çalışanların davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı yargısına katılmadıklarını söyleyebiliriz. Öyle ise, işletmede yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisi olmasının, işletme çalışanlarının davranışlarına olumlu etkilerde bulunacağı sonucuna ulaşabiliriz.

9) Vizyon sahibi liderlerin işletmelerin başarısını etkilemeyeceği yargısına, ise, yöneticilerin %55.1'i (38 kişi) katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu durumda, işletme yöneticilerinin vizyon sahibi liderlerin işletmeyi başarıya götürecekleri inancında birleştiklerini söyleyebiliriz.

Vizyona ilişkin olarak, işletmenin başarıya ulaşmasında liderin riskleri göze almasının çok da önemli olmadığı yargısına katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin oranı %63.8 (44 kişi)'dir. Bu durumda, yöneticilerin gelecekteki başarılarla imza atmada riskleri göze almaları gerektiğinin farkında olduklarını söyleyebiliriz.

Gelecekle ilgili tasvirler işletmenin planlarında önemli bir yer tutmalıdır yargısına ise, yöneticilerin %78.3'ü (54 kişi) katıldıklarını ve %20.3'ü (14 kişi)

kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buradan da, işletme yöneticilerinin geleceğin tasvir edilmesinin gerekliliğine inandıklarını ve bunun işletme planlarında da gösterilmesi gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşabiliriz.

Lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yolu ile artırılmaz yargısına, yöneticilerin %69.6'sı (48 kişi) katılmadıklarını ve %15.9'u (11 kişi) kesinlikle katılmadıkları cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla, yöneticilerimizin lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneğinin eğitim yolu ile artırılabilirliği inancında olduklarını söyleyebiliriz. Demek ki, yöneticilerimize bu konuda seminerler ve eğitim programları verilmesine ihtiyaç vardır.

Bir lider çok güçlü bir vizyona sahip olsa da, bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır yargısına ise, ankete cevap veren yöneticilerin %65.2'si (45 kişi) katıldığını, %30.4'ü (21 kişi) kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Öyle ise, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, bir liderin güçlü bir vizyona sahip olsa da bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacağına inandıklarını söyleyebiliriz. Bu durumda, liderin güçlü bir vizyona sahip olmasının yanında, iyi yöneticilik yeteneklerine sahip olması gerektiği de ortaya çıkmaktadır.

Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da işletme başarılı olabilir yargısına, yöneticilerin %63.8'i (44 kişi) katılmadıklarını belirtmiştir. Bu rakamdan, yöneticilerin ancak yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olarak başarıya ulaşabileceği görüşünde birleştiklerini söyleyebiliriz.

Sektörün geleceğini görmenin sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünü olduğu yargısına, yöneticilerin %65.2'si (45 kişi) katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu rakamlar bize, işletmelerin geleceği görmesinde ve başarıya ulaşmasında sadece lidere değil, işletme çalışanlarına da önemli görevler düştüğünü ve başarının lider ve çalışanların ortak vizyonu ile

sağlanabileceğini göstermektedir. Ayrıca buradan, ankete cevap veren yöneticilerin takım çalışmasına önem verdiklerini de söyleyebiliriz. Ankete katılan yöneticiler de bu durumun farkındadırlar. Ancak, anketin son sorusundaki yorumlardan durumun hiç de böyle olmadığını, yöneticilerin takım çalışmasına önem vermediklerini, astlarını yukarıdan gelen talimatlarla yönetme eğiliminde olduklarını söyleyebiliriz. Dolayısıyla, bu konuda verilen cevaplarda bir tutarsızlık bulunmaktadır. Doğru olanı, yönetici ve çalışanların hep birlikte, takım halinde çalışmalarınıdır.

10) Fakülte/yüksekokul düzeyinde eğitim almış yöneticilerin 48'i lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneğinin eğitim yolu ile artırılamayacağı fikrine katılmamaktadırlar. Bu da gösteriyor ki, eğitim düzeyi yüksek yöneticiler, lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneğinin eğitim yolu ile artırılabilirliğine inanmaktadırlar. Dolayısıyla, her işte olduğu gibi, vizyon geliştirmede de eğitimin ne kadar önemli olduğu yöneticilerimizce kabul edilmektedir.

11) Vizyon sahibi işletmelerin esas değer ve amaçlarının belirlendiği yargısına yöneticilerin %37.7'si (26 kişi) katılmadığı belirtmiştir. Bu oran oldukça yüksektir ve yöneticilerin işletmelerin esas değer ve esas amaçları konusunda tam bir bilgiye sahip olmadıklarının, bu esas değer ve amaçları belirleme konusunda eksikliklerinin olduğunun bir göstergesidir. Yöneticilerin bu konuda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir.

Vizyon sahibi işletmelerin, işletme içi temel ideolojiler geliştirebilen ve zamanlamayı iyi yapabilen işletmeler oldukları yargısına, yöneticilerden %68.1'i (47 kişi) katılıyor cevabını vermiştir. Bu da, yöneticilerin temel ideolojiler geliştirme ve zamanlamayı iyi yapabilmeyi vizyon sahibi işletmelerin önemli özelliklerinden biri olarak gördükleri sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır. Gerçekten de, vizyoner işletmeler zamanlama ve işletme içi temel ideolojiler geliştirme konusunda uzman olan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Vizyon sahibi işletmelerin kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyemedikleri yargısına ise, bu soruya cevap veren yöneticilerin %66.7'si (46 kişi) fikrim yok, %26.1'i (18 kişi) katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu da yöneticilerin hedefler belirleme konusunda eksiklerinin olduğunu göstermektedir. Oysaki, vizyon sahibi yöneticilerin ve dolayısıyla işletmelerin en önemli özelliği, geleceğe ilişkin olarak büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyebilmeleridir. Hedefler olmadan işletme bir boşlukta gibi hareket edecektir ve uzun dönemde başarılı olamayacaktır.

12) 51 (%73.9 oranla) yönetici işletme uygulamalarında vizyoner lider/yöneticiliğin, 12 tanesi (%17.4 oranla) lider/yöneticiliğin öncelikli olduğunu belirtmişlerdir.

Bu sonuç, işletme yöneticilerinin uygulamalarında bunu gerçekleştiremeseler bile - ki bunu son soruya verilen cevaplardan çıkarıyoruz - %73.9 oranla (51 kişi) vizyoner lider/yöneticiliğin uygulamalarında önce gelmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Bu sonuç sevindiricidir. Böyle bir sonuca ulaşılmasının önemli nedenlerinden biri de, işletme yöneticilerinin oldukça yüksek bir eğitim düzeyine sahip olmalarıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan bu yöneticiler, vizyoner liderlik fikrinin önemini anlamış bulunmaktadırlar. Bu fikri işletme uygulamalarına aktarmaları ile de uzun dönemde işletmelerini başarıya ulaştırabileceklerdir.

13) Yöneticilerin %34.2'si (26 kişi) liderliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olduğunu yargısına katıldıklarını, yine yöneticilerin %34.2'si (26 kişi) aynı yargıya katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu yargıya katılma ve katılmama derecelerinin yüzdesi birbirine eşittir (%34.2 oranla). Bu yargıya ilişkin olarak literatürde bile yazarlar henüz bir görüş birliğine varamamışlardır. Yine de, sonuçlar incelendiğinde liderliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olduğunu düşünen yönetici sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Lider, farklı bakış açıları arasında uzlaşma sağlayabilmelidir yargısına yöneticilerin %65.8'i (50 kişi) katılıyorum cevabını vermiştir. Bu rakamlardan, liderin farklı bakış açıları arasında uzlaşma sağlamanın (uzlaşmacı kişiliğinin) yöneticilerce önemli görüldüğü sonucuna ulaşabiliriz. Liderin en önemli görevlerinden biri, farklılıkları uzlaştırabilmesi, farklılıkları yönetebilmesidir.

Yöneticilerin %46.1'i (35 kişi) lider çalışanlarının en küçük başarılarını bile ödüllendirmelidir yargısına; %68.4'ü (52 kişi) lider, çok değişik fikirlerden sentez yapabilmelidir yargısına katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, yöneticilerin çoğunun çalışanları ödüllendirmeye önem verdikleri ve liderlerin değişik fikirlerden sentez yapabilmesi görüşünde birleştikleri söylenebilir. Bu aynı zamanda, vizyoner liderlerin de önemli bir özelliğidir. Liderlerin değişiklik ve yeniliklere daima açık olması gerektiği yargısına yöneticilerin %51.3'ü (39 kişi) kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu da; yöneticilerimizin hemen hemen hepsinin liderin değişiklik ve yeniliklere açık olması gerektiği görüşünde birleştiklerini ve buna önem verdiklerini göstermektedir.

Yönetici yukarıdan gelen talimatlara ve önerilere göre hareket etmekle yetinir; lider/yönetici ise, geleceğe yönelik ve önceden sezilenebilecek ihtiyaçları, sorunları ve konuları dikkate alma eğilimindedir yargısına, bu soruya cevap veren yöneticilerden %59.2'si (45 kişi) katılıyorum, %36.8'i (28 kişi) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu sonuç, çalışmanın teorik içeriğini destekler niteliktedir. Çünkü, yöneticilerin çoğu, yukarıdan gelen talimatlarla işletmelerini yönetme eğilimindedirler. Liderlik ve vizyon ise, önceden sezinlemeyi, geleceğe ilişkin ihtiyaç ve sorunları önceden görüp ona göre önlem almayı; işletmeyi yukarıdan gelen talimatlarla değil de, herkesin fikirlerini alarak yönetmeyi gerektirmektedir.

Yöneticilerin astlarını personeli olarak, liderin ise onları ekip arkadaşları ya da takipçileri olarak gördüğü yargısına yöneticilerin %50'si (38 kişi) katılıyorum,

%40.8'i (31 kişi) ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu sonuç da bize, işletmelerde liderlerin çoğunun demokratik-katılımcı liderlik tarzının uygulanması gerektiği görüşünde birleştiklerini ve ekip çalışmasına son derece önem vermek gerektiği düşüncesinde olduklarını göstermektedir.

Yönetici uzun dönemli hedefler üzerinde yoğunlaşırken, lider hep kısa dönemli hedefler üzerinde düşünür yargısına ise, ankete katılan yöneticilerin %50.0'ı (38 kişi) katılmıyorum ve %28.9'u (22 kişi) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu rakamlardan çıkarılabilecek sonuç ise, ankete cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun anketteki yargının tersine, liderin uzun dönemli hedefler üzerinde, yöneticininse kısa dönemli hedefler üzerinde yoğunlaştığı görüşünde olduklarıdır.

14) Yöneticilerden 40 tanesi (%52.6 oranla) işletme ile ilgili konularda 5 yılın üzerini düşündüklerini, 22 tanesi (%28.9 oranla) 10 yılın üzerini düşündüklerini ve geriye kalan 14 tanesi (%18.4 oranla) 1 yılın üzerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu tablo şaşırtıcıdır. Çünkü, ankete cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 73.9 oranla), işletme uygulamalarında vizyoner lider/yöneticiliğin önce geldiğine inandıklarını belirtmelerine rağmen, uzun dönemli düşünmemektedirler.

Çalışmanın teorik kısmından da anlaşılacağı üzere, vizyon sahibi işletmeler ve yöneticiler geleceğe ilişkin olarak kararlar alırken 10 yıldan 30 yıla kadar olan süreyi düşünmelidirler. Yine, vizyon düzeyli bir hedef belirlemede başarılı olabilmek için 10 yıldan 30 yıla kadar bir gayret gerektiği de teorik bölümden çıkarılmaktadır. Gelecekteki mükemmel hedefleri belirlemek, içinde bulunulan çevre ve yeteneklerin daha da ötesini düşünmeyi gerektirmektedir. Bu hedeflere zorlayan güçleri keşfetmek de, bir yönetim takımının stratejik ya da taktiksel düşünmesinden çok, vizyoner düşünmesini ve uzun bir dönemi dikkate almasını gerektirmektedir.

Görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticilerin vizyoner düşünmenin önemi konusundaki düşünceleri ile uygulamaları bir çelişki içindedir. Ancak, ankete cevap veren bazı yöneticiler Türkiye'nin şartları dikkate alınarak bu soruya cevap verdiklerini belirtmişlerdir. Belki de bu çelişki de oradan kaynaklanmaktadır. Türkiye gibi şartları sürekli olarak değişen ve istikrarsızlık ortamında büyük işletmelerimizin çoğu bile 1 ila 5 yıl arasını düşünebilmektedirler ve planlarını ona göre yapabilmektedirler. Bu da üzücü bir durumdur. Böyle bir ortamda vizyoner düşünmenin yöneticiler için ne kadar zor ve aynı zamanda ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır. Yine de, çalışmanın teorik kısmından da anlaşılacağı üzere bunu başaran işletmeler vardır ve halen varlıklarını devam ettirebilmektedirler.

15) Yöneticilerin 38 tanesi (%50.0 oranla), işletmelerindeki üst düzey lider yöneticileri hem güçlü birer lider ve hem de güçlü birer yönetici olarak gördüklerini belirtmişlerdir. 18 tanesi (%23.7 oranla) güçlü birer yönetici ancak zayıf birer lideri olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin %50 gibi bir oranla işletmenin diğer üst düzey yöneticilerini hem güçlü birer lider hem de güçlü birer yönetici olarak görmeleri sevindiricidir. Bunu biraz da, işletmelerin büyük ölçekli olmalarına ve üst düzey yöneticilerin iyi eğitim almış olmalarına bağlayabiliriz. Ancak, diğer şıklara verilen cevaplar dikkate alındığında, cevap veren yöneticilerin neredeyse yarısının liderlik ve yöneticilik konusunda sorunları olduğunu görebiliyoruz.

Bu sonuçtan, büyük işletmelerde durum böyle iken, küçük ve orta ölçekli işletmelerde durumun daha ciddi boyutlarda yaşandığı sonucuna varabiliriz. İşletmelerin % 23.7'si üst düzey yöneticilerinin güçlü bir yönetici ancak zayıf birer lider olduğunu belirtmiştir. Bu rakam da azımsanamaz. Bu durumda, işletmelerimizde halen yönetici baskısının olduğunu ve yöneticilerin halen kendilerini emir ve talimatlar veren kişiler olarak gördükleri sonucuna varabiliriz. Öyle ise, bir an önce bu işletme yöneticilerinin liderlik konusunda eğitilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

16) Ankete cevap veren yöneticilerin %55.3'ü (42 kişi) geleceğin lider/yöneticilerinin girişimci düşünceye sahip olması gerektiğine kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, bu yöneticilerin %57.9'u (44 kişi) geleceğin liderlerinin ekip kurma özelliğine sahip olması gerektiği yargısına kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Geleceğin liderlerinin iletişim kurma becerisine sahip olmaları gerektiği yargısına yöneticilerin %59.2'si (45 kişi); insanları yönlendirme özelliğine sahip olmaları gerektiği yargısına %50.0'ı (38 kişi); kişilik gücüne (karizmaya) sahip olmaları gerektiğine ilişkin olarak geliştirilen yargıya %48.7'si (37 kişi); teknik bilgi donanımına sahip olması gerektiğine ilişkin yargıya ise %53.9'u (41 kişi) katılıyorum, %38.2'si (29 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Buradan çıkarılacak sonuç ise, işletme yöneticilerinin gelecekte lider/yöneticilerin girişimci düşünce, ekip kurma, iletişim kurma, insanları yönlendirme, kişilik gücüne (karizmaya) sahip olma, teknik bilgi donanımlı bireyler olarak işletme yönetiminde söz sahibi olmaları gerektiği konusunda ortak bir görüşe sahip olduklarıdır.

17) Yöneticilerin 62 tanesi (%81.6 oranla) zamanlarının büyük bir kısmını geleceği tasarlamaya ayırdıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan 14 yönetici ise (%18.4 oranla), zamanlarının büyük bir kısmını mevcut durumun analizine ayırdıklarını belirtmişlerdir.

Bu tablo ilk bakışta sevindirici gibi görünse de, onbirinci soruya verilen cevaplar göze alındığında yani, yöneticilerin önemli bir kısmının işletme ile ilgili konularda 1 ila 5 yıl arasını düşündükleri cevabını verdikleri göz önüne alındığında bir çelişki yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, zamanımın önemli bir kısmını geleceği tasarlamaya ayırıyorum cevabını veren yöneticilerin gelecek olarak ifade etmek istedikleri süre önem arz etmektedir. Gelecek olarak görülen

süre 1 ila 5 yıl gibi bir süre olduğunda bu sonuca sevinmek doğru olmayacaktır. Hatta, bazı yöneticilerin Türkiye'nin şartlarında ancak 1 ila 5 yıl gibi bir sürenin düşünülebildiğini not düştükleri dikkate alındığında, mevcut durumu analiz eden yöneticilerin daha büyük bir çoğunluğu oluşturabileceği düşünülebilir. Sadece mevcut durumun analiz edilmesi de vizyoner düşünceye ters bir durumdur. Çünkü vizyoner düşüncede hem mevcut durum en iyi bir şekilde analiz edilmeli hem de gelecek tasarlanmalıdır. Öyle ise, yöneticilerin bu konuya daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

18) Ankete cevap veren yöneticilerin 45 tanesi (%21.7 oranla) yeni liderlik tarzlarından birinci sırada Toplam Kalite Yönetimi Liderliğini bildiklerini belirtmişlerdir. 33 tanesi (%16.0 oranla) ikinci sırada Karizmatik ve üçüncü sırada Öğrenen Liderliği tercih etmişlerdir. Dördüncü sırada 25 tanesi (%12.1 oranla) Transformasyonel (Harekete Geçirici veya Dönüştürücü) Liderliği, 23 tanesi de (%11.1 oranla) Transactional (İşe Yönelik) Liderliği beşinci sırada tercih etmişlerdir. Altıncı sırada 18 tanesi (%8.7 oranla) Proaktif (Etkici) ve Reaktif (Tepkici) Liderliği tercih etmişlerdir. Geriye kalan yöneticilerden 8 tanesi (% 3.8. oranla) İnteraktif ve İnaktif Liderliği yedinci sırada ve 4 tanesi (%1.4 oranla) Süperliderliği tercih etmişlerdir. Simbiyotik liderliği tercih eden yönetici ise olmamıştır. Bunun yanında, hiçbir yeni liderlik davranış tarzı hakkında bilgi sahibi değilim seçeneğini tercih eden yönetici sayısı 18 (%8.7 oranla)'dir.

Buradan şu sonuca varılabilir: İşletme yöneticilerinin en çok bilgi sahibi oldukları liderlik davranış tarzları Toplam Kalite Yönetimi Liderliği, Karizmatik Liderlik ve Öğrenen Liderlik'tir. Buradan, bu üç liderlik davranış tarzının yöneticilere yeterince tanıtıldığı ve öğretildiği, ancak diğerlerinin yeterince tanıtılmadığı ya da öğretilmediği sonucuna ulaşabiliriz. Özellikle, küresel bir iş ortamında işletmeler ve yöneticiler için çok büyük bir önem arzeden Simbiyotik ve Süperliderlik gibi davranış tarzları hakkında bilgilendirilmemelerinin bir şanssızlık olduğu sonucuna varabiliriz. Oysaki, bugün artık bilinen liderlik davranış tarzları ile

işletmelerinin diğer işletmeler karşısında rekabet avantajı elde edemeyeceklerini anlamaları gerekmektedir. Farklılık yaratabilmek ve rekabet avantajı sağlaysabilmek için de Simbiyotik, Süperliderlik, Harekete Geçirici ve Dönüştürücü liderlik gibi davranış tarzlarının yöneticilere öğretilmesi gerekmektedir.

19) Ankete cevap veren yöneticilerin 55'er tanesi (% 23.7 oranla) astlarını ikna etmede kişilik (karizma) ve uzmanlık güçlerini kullanmak gerektiği seçeneğini tercih etmişlerdir. Bunu ikinci sırada 40 kişi (%17.3 oranla) ile ilgi gücü ve üçüncü sırada 39 kişi (%16.8 oranla) ile ödüllendirme gücü izlemektedir. Dördüncü sırada ise 24 kişi (%10.3 oranla) ile sosyal güç bulunmaktadır. Bu tablodan çıkarılan sonuç, işletme yöneticilerinin astlarını ikna etmede en çok kullandıkları güçleri kişilik ve uzmanlık güçleri olduğudur. Bunu ilgi gücü ve ödüllendirme gücü izlemektedir. Yöneticilerin çok azı yasal, makam, politik ve cezalandırma gücüne başvurulabileceği seçeneğini tercih etmişlerdir. İşletme yöneticilerinin bu görüşte olmaları iyi bir gelişmedir.

20) Anket sonucunda elde edilen verilerden, kamu sektöründeki yöneticilerin politik ve siyasi nedenlerden ötürü vizyon sahibi olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlayışın bir an önce değişmesi gerekmektedir. Kamu sektörünün statükocu (mevcut durumu korumacı) bir zihniyetle hareket etmekten vazgeçmeleri gerekmektedir.

21) Son olarak da, Türk işletmeleri kurumsallaşamadığı için liderin vizyonunun işverenin vizyonuna benzemek zorunda olduğu; bu nedenle de vizyon, misyon gibi kelimelerin havada kalarak anlamını bulamadıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, Türk işletmelerinin bir an önce kurumsallaşmaya giderek, vizyon sahibi profesyonel yöneticilerce yönetilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde vizyon gerçeğe dönüştürülebilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT, İter ve Turan **ATILGAN** (1992), **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Dizisi, TOBB Yayın No: Genel:226; AYDB:115, Ankara.

AKAT, İter; Gönül **BUDAK** ve Gülay **BUDAK** (1994), **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

AKDEMİR, Ali (1998), **Vizyon Yönetimi**, Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, Bayrak Mat. Ltd. Şti., İstanbul.

AKIN, Adnan (1995), **Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.

AYTÜRK, Nihat (1990), **Yönetim Sanatı**, 2. Baskı, Emel Yayınevi, Ankara.

BENNIS, Warren; Richard O. **MASON** ve Ian I. **MITROFF** (1991), **Leadership**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

BLANK, Warren (1995), **The 9 Natural Laws of Leadership**, American Management Association, New York.

BOONE, Louis E. ve David L. **KURTZ** (1992), **Management**, Fourth Edition McGraw-Hill Inc., U.S.A.

BOVEE, Courtland L., John V. Thill, Marian Burk Wood ve George P. Dovel (1993), **Management**, McGraw-Hill Inc., New York.

BOWMAN, Cliff ve David **ASCH** (1996), **Managing Strategy**, First Publication, Macmillan Press Ltd., London.

- BRYMAN, Alan (1992), Charisma and Leadership in Organizations, Sage Publications Ltd., London.**
- BURWASH, Peter (1997), Liderliğin Anahtarı (Çev:Hüseyin AYDIN), Timaş Yayınları, Başarı Dizisi-11, İstanbul.**
- CAN, Halil (1992), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Adım Yayınları:20, Ankara.**
- CAN, Halil; Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Eylül, Ankara.**
- CERTO, Samuel C. (1994), Modern Management, Sixth Edition, Allyn and Bacon, Boston.**
- ÇİMENDERELİ, Sedef (1994), Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.**
- CLARK, Frances (1996), Leadership For Quality, McGraw-Hill Book Company.**
- COVEY, Stephan R. (1996), Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı (Çev: Gönül SUVEREN ve Osman DENİZTEKİN), Varlık Yayınları, Sayı:483, Özel Dizi:8, İstanbul.**
- COVEY, Stephan R.; A. Roger MERRILL ve Rebecca R. MERRILL (1998), Önemli İşlere Öncelik (Çev:Osman DENİZTEKİN), Varlık Yayınları, Sayı:486, Özel Dizi:16, İstanbul.**
- DILENSCHNELDER, Robert L. (1992), A Briefing for Leaders, First Edition, Harper Collins Publishers Inc.**
- DİNÇER, Ömer (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.Baskı, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., İstanbul.**

- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN (1996), İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, Eylül, İstanbul.**
- DOBSON, Paul ve Ken STARKEY (1998), The Strategic Management, Blackwell Publishers Ltd, U.S.A.**
- DRUCKER, Peter F. (1994), Yönetim; Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları (Çev: Fatoş DİLBER), ODTÜ Basım İşbirliği.**
- EASLES Rupert-White (1998), Daha İyi Nasıl: Takım Lideri (Çev: Ali Çimen), Timaş Yayınları: 447, Başarı Dizisi:18, İstanbul.**
- ERDOĞAN, İlhan (1997), İşletmelerde Davranış, 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, Aralık.**
- EREN, Erol (1993a), Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:402, İşletme Ekonomi Dz:34, Kasım, İstanbul.**
- EREN, Erol (1993b), Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:401, İşletme Ekonomisi Dz:33, Ekim, İstanbul.**
- ERTÜRK, Mümin (1998a), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:597, Eğitim Dizisi:56, Kasım, İstanbul.**
- ERTÜRK, Mümin (1998b), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:596, Eğitim Dizisi:55, Kasım, İstanbul.**
- GENÇ, Nurullah (1995), Zirveye Götüren Yol: Yönetim, Timaş Yayınları:226, Başarı Dizisi:4, Nisan, İstanbul.**
- GÜRGEN, Haluk (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları:221, İstanbul.**

- HAMEL, Gary ve C.K. PRAHALAD (1996), Geleceği Kazanmak, Inkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Tic. A.Ş., İstanbul.**
- HEIM, Pat ve Elwood N. CHAPMAN (1997), Liderliği Öğrenmek, 1. Basım, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, Temmuz, İstanbul.**
- HELLRIEGEL, Don ve John W. Slocum (1978), Management: Contingency Approaches, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, London.**
- HUNT, James G. (1991), Leadership: A New Synthesis, Sage Publications Inc., USA.**
- JONES, R. Gareth (1995), Organizational Theory: Text and Cases, Addison-Wesley Publishing Company Inc., World Students Series.**
- KASIMOĞLU, Murat (1995), Global Eğilimler ve Yönetici Profili, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.**
- KOÇEL, Tamer (1995), İşletme Yöneticiliği, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.**
- KOTTER, John P. (1990a), A Force For Change: How Leadership Differs From Management, The Free Press.**
- KURTULUŞ, Kemal (1996). Pazarlama Araştırmaları, 5. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:28, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 160, İstanbul.**
- LUKE, Jeffrey S. (1998), Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World, Jossey Bass Inc., California.**

- MESITI, Pat (1996), Hayalleri Olanlar Asla Uyuyamaz, (Çev: Elmas Canan KARDERİN), 1. Basım, Sistem Yayıncılık, Mart, İstanbul.**
- MITCHELL, John (1996), Vision At Work, McGraw Hill International Editions, Second Edition, London.**
- NEUBEISER, Marie-Louise (1996), Liderlik ve Büyü, 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., Yönetim Dizisi:5, Eylül, İstanbul.**
- NEWSTORM, John W. ve Keith Davis (1993), Organizational Behaviour, Ninth Edition, McGraw-Hill Inc., New York.**
- ÖZEL, Mustafa (1997), Yöneticilik Dersleri, İz Yayıncılık:164, 2. Baskı, İstanbul.**
- QUIGLEY, Joseph V. (1998), Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması (Çev: Berat ÇELİK), 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., Mayıs, İstanbul.**
- REDHOUSE (1991), İngilizce-Türkçe Sözlük, Redhouse Yayınevi, İstanbul.**
- SNYDER, Neil H.; James J. DOWD ve Dianne Morse HOUGHTER (1994), Vision Values and Courage; Leadership for Quality Management, A Division of Simon & Schuster Inc., New York.**
- SOLLMANN, Ulrich ve Roderich HEINZE (1995), Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı, 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.**
- TRACEY, William R. (1990), Leadership Skills, American Management Association, New York.**
- VAILL, Peter B.(1990), The Portable MBA (Eliza G.C. COLLINS, Mary Anne DEVANNA), John Wiley & Sons Inc., New York.**

WALLACE, Brian ve Christoper RIDGEWAY (1996), Leadership for Strategic Change, The Short Run Press, London.

WERNER, Isabel (1997), Liderlik ve Yönetim, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi.

WRIGHT, Peter; Mark J. KROLL ve John PARNELL (1996), Strategic Management Concepts and Cases, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

YILDIRIM, Ramazan (1998), Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık A.Ş., Mayıs, İstanbul.

YUKL, Gary (1994), Leadership In Organizations, Third Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

YURTSEVEN, Hüseyin Rıdvan (1995), Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Aralık, İstanbul.

MAKALELER

AKTAN, Coşkun Can (1998), "Japon Yönetiminde Başarının Sırları", Forum Dergisi, Haziran.

AKTULGA, Doğu (1998), "Liderliğe Bir Bakış", Executive Excellence, Yıl:2, Sayı:13, Nisan.

ALBAYRAK, İsmail Hakkı (1977), "Önderlik Tipi ve Astın Tatmini", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Nisan.

ALBRECHT, Karl (1997), "Çift Odaklı Vizyonun Gücü", Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:7, Ekim.

- ARGUN, Tanju (1998), "Patron, Yönetici, Lider", Executive Excellence, Yıl:2, Sayı:13, Nisan.**
- ARIKAN, Semra (1994), "Değişim Önderliği", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 94/2.**
- BART, Christopher K. (1997), "Sex, Lies, and Mission Statements", Business Horizons, November-December.**
- BAŞ, Melih (1996), "Durumsal Liderlik", Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Tekstil İşveren Dergisi, Ekim.**
- BASILE, Frank (1996), "Leadership Requires Vision, Focus and Action", Indianapolis Business Journal, Vol.17, November 25.**
- BASS, Bernard M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, Winter.**
- BASS, Bernard M. (1995), "Comment: Transformational Leadership", Journal of Management Inquiry, Vol:4, Issue:3, September.**
- BEHR, Thomas E. (1998), "Acting From the Center", Management Review, March.**
- BELBEZ, Cevdet (1997), "İyi Yönetici, Bir Güç ve Enerji Kaynağıdır", Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Yıl:9, Sayı:102, Haziran.**
- BENNIS, Warren (1995), "Lider Olmanın Temel İlkeleri", Stratejik Yönetim ve Liderlik (Hazırlayan: Mustafa Özel), 2.Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.**
- BENNIS, Warren (1998), "Liderlerin Liderleri", Executive Excellence, Yıl:2, Sayı:13, Nisan.**

- BIÇAKÇI, Ulaş** (1997), "Profesyonel Olmak! Nasıl Bir Profesyonellik?", **Endüstri & Otomasyon**, 97/8, Kasım.
- BISESI, Michael** (1983), "SMR Forum: Strategies for Successful Leadership in Changing Times", **Sloan Management Review**, Fall.
- BUHLER, Patricia** (1995a), "Leaders vs. Managers", **Supervision**, Vol.56, May.
- BUHLER, Patricia** (1995b), "Managing In The 90's", **Supervision**, Vol:56, Issue:9, September.
- BURAN, Adnan** (1998), "Patron Olabilirsiniz Ama Lider Olamazsınız", **Power Dergisi**, Eylül.
- BURKI, Walter** (1995), "Vizyon Yönetimi", **Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı** (Derleyen:Ulrich Sollmann ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- BUSINESS HORIZONS** (1994), "Leadership and Vision", The Editor's Chair, Vol.37, January/February.
- BYRD, Richard E.** (1987), "Corporate Leadership Skills: A New Synthesis", **Organizational Dynamics**, 16/1, Summer.
- CAMILLUS, John C.; Richard T. SESSIONS ve Ron WEBB** (1998), "Visionary Action: Strategic Process in Fast-Cycle Environments", **Strategy & Leadership**, January/February.
- CAPITAL DERGİSİ** (1995), "Geleceğin Lideri Nasıl Olacak?", 1/95.
- CARBONE, Loreto** (1996), "Integrity, Courage, Vision: The Marks of a Leader", **Nation's Restaurant News**, Vol.30, April, 4.15.96.

- CLEMMER, Jim (1996), "What We See is What We Get", CMA Magazine, Vol.70, May 1.**
- COLLINS, James C. ve Jerry I. PORRAS (1996), "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, September-October.**
- CONGER, Jay A. (1992), "Leaders: Born or Bred?" (Edited by: Michel SYRETT ve Clare HOGG), Frontiers of Leadership, Basil Blackwell Ltd., Oxford.**
- COVEY, Stephan R (1998), "Küresel Düşünen Yöneticilerin Yedi Alışkanlığı", Executive Excellence, Yıl:2, Sayı:13, Nisan.**
- COVEY, Stephen R. (1997), "Paylaşılan Vizyon", Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:7, Ekim.**
- ÇELİK, Vehbi (1998), "Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi", Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Yıl:10, Sayı:113, Mayıs.**
- ÇETİN, Canan (1997), "Vizyon Geliştirme", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:XII, Sayı:1-2, İstanbul.**
- DENTON, D.Keith (1997), " Building a Shared Vision", Sam Advanced Management Journal, Vol.62, Winter.**
- DEPREE, Max (1998), "Liderlerin Özellikleri", Executive Excellence Yıl:2, Sayı:13, Nisan.**
- DUTTON, Gail (1998), "Wanted: A Practical Visionary", Management Review, March.**
- EARLE, Victoria (1997), "Liderin Motivasyonu", Executive Excellence, Nisan, Yıl:1, Sayı:1.**

- EDWARDS, Mark R. (1992), "Symbiotic Leadership: A Creative Partnership for Managing Organizational Effectiveness", Business Horizons, May-June.**
- EKEREN, Glen Van (1997), "Filo Uçuşu", Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:6, Eylül.**
- EL NAMAKI, M.S.S. (1997), "Şirket Vizyonunun Yaratılması" (Çev: Turan Atılğan), D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt:12, Sayı:1.**
- ERDİL, Oya (1997), "Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar", Human Resources, Yıl:2, Sayı:1, Kasım.**
- FRITZ, Roger (1997), "Developing Vision Necessary to Good Leaders", Triangle Business Journal, Vol.12, July, 07.11.97.**
- GOLDBERG, Beverly (1997), "Şirket Vizyonu", Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:7, Ekim.**
- GRIECO, Peter L., JR. (1997), "İnsanlardaki Vizyon", Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:7, Ekim.**
- HAMEL, Gary ve C.K. PRAHALAD, "Önce Geleceği Görmek", Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:7, Aralık.**
- HANDY, Charles (1992), "The Language of Leadership" (Edited by: Michel SYRETT ve Clare HOGG), Frontiers of Leadership, Basil Blackwell Ltd., Oxford.**
- HARDAKER, Maurice ve Bryan K. WARD (1987), "How to Make a Team Work", Harvard Business Review, November-December.**
- HEINTEL, Peter (1995), "Vizyon ve Öz Yapılanma", Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.**

- HEINZE, Roderich (1995), "Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen'in Galaksiler Arası Vizyon Arama Gezisi", Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünölmüş Başarı (Derleyen:Ulrich Sollmann ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.**
- HILTROP, Jean M. (1998), "Preparing People for the Future", Strategic Change, John Wiley & Sons Ltd., July.**
- HINTERHUBER, Hans H. ve Eric KRAUTHAMMER (1998), "The Leadership Wheel: The Tasks Entrepreneurs and Senior Executives Cannot Delegate", Strategic Change, May.**
- HODGETTS, Richard M. (1996), "A Conversation With Warren Bennis on Leadership in the Midst of Downsizing", Organizational Dynamics, Summer.**
- IRELAND, R. Duane ve Michael A. HITT (1992), "Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development", Business Horizons, May/June.**
- ISENBERG, Daniel J. (1987), "The Tactics of Strategic Opportunism" Harvard Business Review, March-April.**
- ISERT, Bernd (1995), "Geleceğin Kökleri", Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünölmüş Başarı (Derleyen:Ulrich Sollmann ve Heinze; Hazırlayan:Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.**
- İPBÜKEN, Yalçın (1997), "Yeni Bir Vizyon", Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:7, Ekim.**
- JOHANNESSEN, Jon-Arild; Bjorn OLSEN ve Johan OLAISEN (1997), "Organizing for Innovation", Long Range Planning, Vol:30 No:1, Elsevier Science Ltd., Great Britain.**

JOHNSON, Mike (1996), "Taking the Lid Off Leadership", **Management Review**, November.

KAPPLER, Ekkehard (1995), "Bilim Olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş İçin Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Deneme", **Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı** (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

KAVRAKOĞLU, İbrahim (1990), "Toplam Kalitenin Temelleri", **Önce Kalite Dergisi**.

KENDİRLİ, Selçuk ve Hülya ÇAĞIRAN (1998), "İşletmelerde Yeni Bir Yaklaşım: Vizyon Yönetimi ve Kahramanmaraş İşletmelerinde Bir Uygulama Örneği", **Standard Dergisi**, Yıl:37, Sayı:439, Temmuz.

KIŞLALI, Altınay; Melike Türkan BAĞLI ve Nalan SANLI (1998), "Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü.

KORKUT, Hüseyin (1992), "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, Mart.

KOTTER, John P. (1990b), "What Leaders Really Do", **Harvard Business Review**, May-June.

LABICH, Kenneth (1992), "The Seven Keys to Business Leadership", (Edited by: Michel **SYRETT** ve Clare **HOGG**), **Frontiers of Leadership**, Basil Blackwell Ltd., Oxford.

LIPTON, Mark (1996), "Demystifying the Development of an Organizational Vision", **Sloan Management Review**, Summer.

- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (1995), "Organizasyon Kültürü", **Stratejik Yönetim ve Liderlik** (Hazırlayan: Mustafa Özel), 2.Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZGEN**, Hüseyin ve Murat **TÜRK** (1997), "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4.
- ÖZGEN**, Hüseyin ve Selen **DOĞAN** (1996), "Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak: KYOSEI", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1996/3.
- ÖZKAYA**, Meltem Onay (1998), "Yönetim Liderliğinde Vehbi Koç", **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, Yıl:10, Sayı:109, Ocak.
- QUIGLEY**, Joseph V. (1994), "Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it", **Business Horizons**, Vol.37, Sep/Oct 94.
- SADLER**, Philip (1992), "Managerial Leaders: Developing People With Charisma and Competence" (Edited by: Michel **SYRETT** ve Clare **HOGG**), **Frontiers of Leadership**, Basil Blackwell Ltd., Oxford.
- SAVAŞ**, Bülent (1998), "Değişen Liderlik", **Executive Excellence**, Yıl:2, Sayı:13, Nisan.
- SCHOEMAKER**, Paul J. H. (1992), "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", **Sloan Management Review**, Fall.
- SENGE**, Peter M. (1990), "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", **Sloan Management Review**, Fall.
- SHELTON**, Ken (1997), "Bugün Gelecektir", **Executive Excellence**, Yıl:1 Sayı:9, Aralık.
- SILVERS**, David I. (1994), "Vision-Not Just For CEOs", **Management Quarterly**, Vol.35, Winter.

- ŞİMŞEK, Levent** (1998), "Yüreğinin Götürdüğü Yere Git", **Executive Excellence**, Yıl:2, Sayı:13, Nisan.
- STAUFFER, David** (1998), "Kahramanlık Sonrası Dönem'in Liderliğine Dair 10 Mit", **Harvard Business Review** (Power Özel Ek), Mayıs.
- STONE, Nan** (1996), "The Value of Vision", **Harvard Business Review**, September-October.
- STONER, Jesse** (1997), "Vizyon, Misyon ve Değerler", **Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı:7, Ekim.
- TAHİROĞLU, Figen** (1997), "Portre: Bülent Savaş", **Human Resources**, Yıl:2 Sayı:1, Kasım.
- TEKSTİL İŞVEREN DERGİSİ** (1993), "Vizyona Dayalı Liderlik", Sayı:172, Mart-Nisan.
- TERSINE, Richard; Michael HARVEY ve Michael BUCKLEY** (1997), "Shifting Organizational Paradigms: Transitional Management", **European Management Journal**, Elsevier Science Ltd., Vol:15 No:1, February, Great Britain.
- THORNBERRY, Neal** (1997), "A View About 'Vision'", **European Management Journal**, Vol:15, No:1, February.
- TICE, Lou** (1997), "Vizyon ve Değerler", **Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı:7, Ekim.
- TICHY, Noel M. ve David O. ULRICH** (1984), "SMR Forum: The Leadership Challenge-A Call For The Transformational Leader", **Sloan Management Review**, Fall.

- TROMPENAARS, Fons (1997), "Başarılı Örgütlerin Sırları" (Çev: Ozan Çağım ŞİVE), Human Resources, Ağustos.**
- ÜÇOK, Tengiz (1989), "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı: 1-2.**
- WAH, Louisa (1998), "Getting Your Vision Across-In Words", American Management Association International, March.**
- WALLNER, Fritz G. (1995), "Vizyon ve Gerçek" Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.**
- WARNER, Mark J. ve Mark L. USRY "Yöneticiler de İnsandır", Executive Excellence Yıl:2, Sayı:13, Nisan.**
- WILLIAMS, J. Clifton (1997), "Leadership; Self Control", Baylor Business Review, Fall.**
- WINSTON, Michael G.(1992), "Battling the Rapids", Journal of Management Development, Vol:12 No:1, MCB University Press.**
- YALÇIN, Azmi (1995), "Yöneticilikten Etkin Liderliğe", Stratejik Yönetim ve Liderlik (Hazırlayan: Mustafa Özel), 2.Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.**
- YEDİEVLİ, Samih; Cem ERSEN ve Hülya UĞUZ (1998), "Bir Liderlik Yaklaşımı- LİS", Önce Kalite Dergisi, KalDer Yayını, Yıl:6, Sayı:25, Nisan-Mayıs.**
- YILDIRIM, Ebru (1998), "Şirket Profili: DIŞBANK", Human Resources, Yıl:2, Sayı:4, Şubat.**

YURTSEVEN, Hüseyin Rıdvan (1998), "İşletmelerde Misyona Duygusu ve Yenice Gıda Sanayi A.Ş.'de Bir Uygulama", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü.

ZALEZNIK, Abraham (1992), "Managers and Leaders: Are They Different?", **Harvard Business Review**, March-April.

ZALEZNIK, Abraham (1995), "Liderlik Nedir? Yetenek ve Vizyon", **Stratejik Yönetim ve Liderlik (Hazırlayan: Mustafa Özel)**, 2. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.

ZEL, Uğur (1997), "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 97/4.



EKLER



A

EK - 1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Literatürde çok çeşitli şekillerde tanımlanan vizyon kavramı gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Bilindiği üzere vizyon; bir gelecek görüşüdür, ileride ulaşılmak istenen noktanın bir resmidir, işletmelerin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir. Misyon ise, işletmenin uzun dönemli vizyonunu tanımlamaktadır ve işletmenin kimliğini belirleyen temel özellikleri içermektedir. İşletmelerin vizyon sahibi lider/yöneticilere sahip olmaları, gelecekte daha da başarılı olmalarını sağlayacaktır. Vizyon sahibi lider/yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin rakiplerine kıyasla stratejik rekabet üstünlüğü sağlayacağı da göz önüne alındığında, uzun dönemdeki başarıların işletmeler ve siz yöneticiler için daha da büyük bir önem arzettiği anlaşılmaktadır. Bu amaçla, danışmanı bulunduğum Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi Araştırma Görevlisi Selen DOĞAN tarafından “**Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik**” konulu bir doktora tez çalışması yapılmaktadır.

Bu doktora tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgili bir anket formu hazırlanmış ve ilişikte gönderilmiştir. İlişikteki anket formunu en kısa zamanda doldurup, üzerinde açık adres yazılı dönüş zarfına koyarak postaya vermeniz, sözü edilen doktora tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Anketimize göstermiş olduğunuz yakın ilgiye şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla.

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme ve Organizasyon
Anabilim Dalı Başkanı

HABERLEŞME ADRESİ:

Arş. Gör. Selen DOĞAN
Niğde Üniversitesi
İkt. ve İdari Bil. Fak.
İşletme Bölümü
51100/NİĞDE

Tel: 0-388-232 10 00'dan 3033 Faks: 0-388-232 10 09

NOT: Anketimize vereceğiniz cevaplar ve firmanızın ismi kesinlikle gizli tutulacaktır.

1. Anketi Cevaplayan Yöneticinin

-Yaşı:

- 30'dan küçük
 30-40
 41-50
 51-60
 60'dan fazla

- Cinsiyeti:

- Kadın Erkek

- Ünvanı:

- Eğitim Durumu:

- İlkokul Ortaokul
 Lise Fakülte/Yüksekokul
 Yüksek Lisans/Doktora
 Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

2. 1998 yılı itibarı ile faaliyette bulunduğunuz pazarı lütfen belirtiniz.

- Yurt İçi
 Yurt Dışı
 Yurt İçi ve Yurt Dışı

3. Vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında bilginiz var mı?

- Yeterli Kısmen Hiç Yok (Lütfen 10. soruya geçiniz)

4. Vizyon sahibi liderlerin özelliklerine ilişkin olarak aşağıdaki yargılara katılma derecenizi lütfen (X) ile belirtiniz.

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Vizyon sahibi bir lider son gelişmeleri ve fikirleri takip eder.					
2.Çalışma grubunun dışında da bağlantılar kurar.					
3.Yeni fırsatlardan yararlanır.					
4.Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar.					
5.Sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir.					
6.Sürekli yeni fikirler üretir.					
7.Durumları analiz eder.					
8.Sorunlara pratik çözümler bulur.					

5. İşletmenizde lider/yöneticiler tarafından geliştirilen **yazılı** hale getirilmiş ve işletmenin gelecekteki durumu ile amacını gösteren bir vizyon ya da misyon bildirisine sahip misiniz?

- () Yalnızca yazılı bir vizyon bildirisine (**Lütfen 7. soruya geçiniz**)
() Yalnızca yazılı bir misyon bildirisine (**Lütfen 7. soruya geçiniz**)
() Hem yazılı bir vizyon ve hem de yazılı bir misyon bildirisine (**Lütfen 7. soruya geçiniz**)
() Hiçbirine sahip değiliz

6. Aşağıda belirtilen ve işletmenizin yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisine **sahip olmama nedenini** gösteren yargılara katılma derecenizi lütfen (**X**) ile belirtiniz.

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmenin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama .					
2. Yazılı bir vizyon ya da misyon bildirisi olsa bile, uygulamada kimsenin bunları dikkate almaması .					
3. Bugüne kadar işletmede üst yönetim de dahil hiçkimsenin vizyon ya da misyon bildirisine sahip olmak ihtiyacını hissetmemiş olması.					
4. Vizyon ve misyon bildirisinin önemine inanmakla birlikte bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama .					
5. Vizyon ya da misyonun tatmin edici olmaması .					
6. Yanlış vizyonlar seçilmesi.					
7. Vizyon bildirisi geliştirme sürecinin tatmin edici olmaması .					
8. Vizyon bildirilerinin işletme çalışanlarının davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması .					
9. İşletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme sürecine katılımının olmaması .					
10. Vizyon ve misyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanmaması .					

7. Aşağıda vizyona ilişkin olarak sıralanan her bir yargının karşısındaki seçeneklerden sizce en uygun olanını lütfen (X) ile işaretleyiniz.

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır.					
2. Vizyon sahibi liderler işletmenin başarısını etkilemezler.					
3. İşletmenin başarıya ulaşmasında liderin riskleri göze alması çok da önemli değildir.					
4. Gelecekle ilgili tasvirler işletmenin planlarında önemli bir yer tutmalıdır.					
5. Lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim ile artırılmaz.					
6. Vizyon stratejik planlamanın temelidir.					
7. Bir lider çok güçlü bir vizyona sahip olsa da, bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır.					
8. İşletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler.					
9. Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da işletme başarılı olabilir.					
10. Sektörün geleceğini görmek sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür.					

8. Vizyon sahibi işletmelerin özelliklerine ilişkin olarak aşağıda sıralanan her bir yargının karşısındaki seçeneklerden sizce en uygun olanını (X) ile işaretleyiniz.

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Vizyon sahibi işletmeler hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösterme eğilimindedirler.					
2.Vizyon sahibi işletmelerin esas değerleri ve amaçları belirlenmemiştir.					
3.Vizyon sahibi işletmeler işletme içi temel ideolojiler geliştirebilen ve zamanlamayı iyi yapabilen işletmelerdir.					
4.Vizyon sahibi işletmeler kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyemezler.					
5.Vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler.					

9. İşletme uygulamalarında sizce aşağıdakilerden hangisi önce gelir (Lüfen sadece bir seçeneği işaretleyiniz).

- () Yöneticilik
- () Liderlik
- () Lider/yöneticilik
- () Vizyoner lider/yöneticilik

10. Liderlik ve yöneticilikle ilgili olarak aşağıda sıralanan her bir yargının karşısındaki seçeneklerden sizce en uygun olanını lütfen (X) ile işaretleyiniz.

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Liderlik doğuştan kazanılan bir yetenektir.					
2. Liderlik hem doğuştan, hem de eğitim ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir birleşimidir.					
3. Lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez .					
4. Lider, farklı bakış açıları arasında uzlaşma sağlayabilmelidir.					
5. Lider, çalışanların en küçük başarılarını bile ödüllendirmelidir.					
6. Lider çok değişik fikirlerden bir sentez yapabilmelidir.					
7. Lider, değişiklik ve yeniliklere daima açık olmalıdır.					
8. Yönetici yukardan gelen talimatlara ve önerilere göre hareket etmekte yetinir. Lider/yönetici ise, geleceğe yönelik ve önceden sezinlenebilecek ihtiyaçları, problemleri ve konuları dikkate alma eğilimindedir.					
9. Bir yönetici astlarını personeli olarak görür. Bir lider ise onları ekip arkadaşları ya da takipçileri olarak görür.					
10. Yönetici uzun dönemli hedefler üzerinde yoğunlaşırken, lider hep kısa dönemli hedefler üzerinde düşünür.					

11. Bir lider/yönetici olarak, işletme ile ilgili konularda aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz? (Lütfen sadece bir seçeneği işaretleyiniz)

- 10 yılın üzerini düşünürüm
- 5 yılın üzerini düşünürüm
- 1 yılın üzerini düşünürüm

12. Genel olarak işletmenizin üst düzey lider/yöneticilerini aşağıda belirtilen gruptan hangisine en yakın buluyorsunuz? (Lütfen sadece bir seçeneği işaretleyiniz)

- Güçlü birer lider, ancak zayıf birer yönetici
- Güçlü birer yönetici, ancak zayıf birer lider
- Hem güçlü liderler, hem de güçlü yöneticiler
- Ne güçlü birer lider, ne de güçlü birer yönetici

13. Geleceğin lider/yöneticilerinin özelliklerine ilişkin olarak aşağıdaki yargılara katılma derecenizi lütfen (X) ile belirtiniz.

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Girişimci düşünce					
2.Ekip kurma					
3.İletişim kurabilme					
4.Vizyon sahibi olma					
5.İnsanları yönlendirme					
6.Küresel düşünme					
7.Kişilik gücüne (karizmaya) sahip olma					
8. Teknik bilgi donanımı					

14. Bir işletme lider/yöneticisi olarak zamanınızın büyük bir kısmını aşağıdakilerden hangisine ayırırsınız (Lüfen boş bırakılan yere size göre en uygun olan ifadeyi işaretleyiniz).

- Geleceği tasarlamaya
- Mevcut durumun analizine

15. Aşağıda belirtilen yeni liderlik davranış tarzlarından hangisi/hangileri hakkında bilgi sahibisiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Hiçbiri hakkında bilgi sahibi değilim
- Transformasyonel (Harekete Geçirici) Liderlik
- Transactional (İşe yönelik) Liderlik
- Karizmatik Liderlik
- İnteraktif ve İnaktif Liderlik
- Proaktif (Etkici) ve Reaktif (Tepkici) Liderlik
- Süperliderlik
- Simbiyotik Liderlik
- Toplam Kalite Yönetimi Liderliği
- Öğrenen Liderlik

16. Sizce bir lider astlarını herhangi bir konuda ikna etmede aşağıda sayılan güçlerden hangisini/hangilerini daha çok kullanmalıdır?

- Politik güç
- Cezalandırma gücü
- Kişilik (karizma) gücü
- Yasal (makam) gücü
- Uzmanlık gücü
- Ödüllendirme gücü
- İlgü gücü
- Sosyal güç

17. Türkiye'deki işletmelerinin yönetiminde genellikle uygulanan liderlik tutum ve davranışları hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? (Lütfen Belirtiniz)

ANKETİMİZ SONA ERMIŞTİR. ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER, İŞLERİNİZDE BAŞARILAR DİLERİZ.

Ek 2: Vizyon Sahibi Bir Lider Son Gelişmeleri ve Fikirleri Takip Eder Yargısının Testi

H_0 : İşletme yöneticileri "vizyon sahibi bir lider son gelişmeleri ve fikirleri takip eder" yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H_1 : İşletme yöneticileri "vizyon sahibi bir lider son gelişmeleri ve fikirleri takip eder" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Buna göre $H_0 : \mu < 5$

$H_1: \mu \geq 5$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	54	15	0	0	0

Likert ölçeğiyle ölçülen yanıtlar için, (a) şikkına 5 puan, (b) şikkına 4 puan, (c) şikkına 3 puan, (d) şikkına 2 puan ve (e) şikkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(54 \cdot 5) + (15 \cdot 4) + (0 \cdot 3) + (0 \cdot 2) + (0 \cdot 1)}{69} = 4.78$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

$$\frac{54(5-4.78)^2 + 15(4-4.78)^2 + 0(3-4.78)^2 + 0(2-4.78)^2 + 0(1-4.78)^2}{69-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.1725} \quad \sigma = \underline{0.415}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.415}{8.306} = 0.049$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{4.78 - 5}{0.049} = |-4.489|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (4.489 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 3: Vizyon Sahibi Lider Yeni Fırsatlardan Yararlanır Yargısının Testi

H₀ : İşletme yöneticileri "vizyon sahibi lider yeni fırsatlardan yararlanır yargısına" kesinlikle katılmamaktadırlar..

H₁ : İşletme yöneticileri "vizyon sahibi lider yeni fırsatlardan yararlanır yargısına" kesinlikle katılmaktadırlar.

Buna göre **H₀** : $\mu < 5$

H₁: $\mu \geq 5$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	39	29	1	0	0

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şıkkına 5 puan, (b) şıkkına 4 puan, (c) şıkkına 3 puan, (d) şıkkına 2 puan ve (e) şıkkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot x_i}{\sum_{x=1}^n f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(39 \cdot 5) + (29 \cdot 4) + (1 \cdot 3) + (0 \cdot 2) + (0 \cdot 1)}{69} = 4.55$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

$$= \frac{39(5-4.55)^2 + 29(4-4.55)^2 + 1(3-4.55)^2 + 0(2-4.55)^2 + 0(1-4.55)^2}{69-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.280} \quad \sigma = \underline{0.529}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.529}{8.306} = 0.063$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{4.55 - 5}{0.063} = |-7.140|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer ($7.140 > 1.645$) tablo değerinden büyük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 4: Vizyon Sahibi Bir Lider Sorunlara Yönelik Yeni Bakış Açılarını Geliştirir Yargısının Testi

H₀ : İşletme yöneticileri "vizyon sahibi bir lider sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir" yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar..

H₁ : İşletme yöneticileri "vizyon sahibi bir lider sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Buna göre H₀ : $\mu < 5$

H₁ : $\mu \geq 5$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	47	22	0	0	0

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şıkkına 5 puan, (b) şıkkına 4 puan, (c) şıkkına 3 puan, (d) şıkkına 2 puan ve (e) şıkkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(47 \cdot 5) + (22 \cdot 4) + (0 \cdot 3) + (0 \cdot 2) + (0 \cdot 1)}{69} = 4.68$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

$$\frac{47(5-4.68)^2 + 22(4-4.68)^2 + 0(3-4.68)^2 + 0(2-4.68)^2 + 0(1-4.68)^2}{69-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.220} \quad \sigma = \underline{0.469}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.469}{8.306} = 0.056$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{4.68 - 5}{0.056} = |-5.714|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (5.714 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için **H1** hipotezi kabul edilecektir.

Ek 5: Vizyon Ya Da Misyon Bildirilerinin İşletmenin Başarısına Herhangi Bir Katkısı Olacağına İnanmama Yargısının Testi

H₀ : İşletme yöneticileri "Vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmenin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama" yargısına katılmaktadırlar..

H₁ : İşletme yöneticileri "Vizyon ya da misyon bildirilerinin işletmenin başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmama" yargısına katılmamaktadırlar.

Buna göre **H₀** : $\mu > 2$

H₁: $\mu \leq 2$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	5	8	2	8	10

Likert ölçeğiyle ölçöklenen yanıtlar için, (a) şikkına 5 puan, (b) şikkına 4 puan, (c) şikkına 3 puan, (d) şikkına 2 puan ve (e) şikkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(5.5) + (8.4) + (2.3) + (8.2) + (10.1)}{33} = 2.69$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

$$\frac{5(5-2.69)^2 + 8(4-2.69)^2 + 2(3-2.69)^2 + 8(2-2.69)^2 + 10(1-2.69)^2}{33-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{2.279} \quad \sigma = \underline{1.509}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{1.509}{5.744} = 0.262$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{2.69 - 2}{0.262} = 2.633$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sol uçlu bir hipotez kurulduğu için -1.645'in sadece (-) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer ($2.633 > -1.645$) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

**Ek 6: Vizyon ve Misyon Bildirisinin Öneme İnanılmakla Birlikte
Bunların Nasıl Hazırlanacağı ve İletileceği Gibi Konularda Bilgi
Sahibi Olmama Yargısının Testi**

H₀ : İşletme yöneticileri "işletmelerin vizyon ve misyon bildirisinin öneme inanmakla birlikte bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama" yargısına katılmamaktadırlar..

H₁ : İşletme yöneticileri "işletmelerin vizyon ve misyon bildirisinin öneme inanmakla birlikte bunların nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi olmama" yargısına katılmaktadırlar.

Buna göre **H₀** : $\mu < 4$

H₁: $\mu \geq 4$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	9	11	5	7	1

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şikkına 5 puan, (b) şikkına 4 puan, (c) şikkına 3 puan, (d) şikkına 2 puan ve (e) şikkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot x_i}{\sum f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(9 \cdot 5) + (11 \cdot 4) + (5 \cdot 3) + (7 \cdot 2) + (1 \cdot 1)}{33} = 3.60$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i.(x_i - \bar{x})^2}{n-1} = \frac{9(5-3.60)^2 + 11(4-3.60)^2 + 5(3-3.60)^2 + 7(2-3.60)^2 + 1(1-3.60)^2}{33-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{1.443} \quad \sigma = 1.197$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{1.197}{5.744} = 0.208$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{3.60 - 4}{0.208} = |-1.923|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (1.923 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 7: Vizyon Bildirilerinin Uygulamaya Doğru Olarak Aktarımının Sağlanamaması Yargısının Testi

H_0 : İşletme yöneticileri "vizyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması" yargısına katılmamaktadırlar..

H_1 : İşletme yöneticileri "vizyon bildirilerinin uygulamaya doğru olarak aktarımının sağlanamaması" yargısına katılmaktadırlar.

Buna göre $H_0 : \mu < 4$

$H_1: \mu \geq 4$

X (Verilen Puanlar) =	5	4	3	2	1
Şıklar	= (a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	= 3	11	8	7	4

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şıkkına 5 puan, (b) şıkkına 4 puan, (c) şıkkına 3 puan, (d) şıkkına 2 puan ve (e) şıkkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(3.5) + (11.4) + (8.3) + (7.2) + (4.1)}{33} = 3.06$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n-1}$$

$$\frac{3(5-3.06)^2 + 11(4-3.06)^2 + 8(3-3.06)^2 + 7(2-3.06)^2 + 4(1-3.06)^2}{33-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{1.432} \quad \sigma = \underline{1.197}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{1.197}{5.744} = 0.208$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{3.06 - 4}{0.208} = |-4.519|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer ($4.519 > 1.645$) tablo değerinden büyük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 8: İşletme Çalışanlarının Vizyonu Gerçekleştirme Sürecine Katılımının Olmaması Yargısının Testi

H_0 : İşletme yöneticileri "işletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme sürecine katılımının olmaması" yargısına katılmaktadırlar..

H_1 : İşletme yöneticileri "işletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme sürecine katılımının olmaması" yargısına katılmamaktadırlar.

Buna göre $H_0 : \mu > 2$

$H_1: \mu \leq 2$

X (Verilen Puanlar) =	5	4	3	2	1
Şıklar =	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f.	1	13	7	8	4

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şıkkına 5 puan, (b) şıkkına 4 puan, (c) şıkkına 3 puan, (d) şıkkına 2 puan ve (e) şıkkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(1.5) + (13.4) + (7.3) + (8.2) + (4.1)}{33} = 2.96$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n-1}$$

$$\frac{1(5-2.96)^2 + 13(4-2.96)^2 + 7(3-2.96)^2 + 8(2-2.96)^2 + 4(1-2.96)^2}{33-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{1.28} \quad \underline{\sigma = 1.131}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{1.131}{5.744} = 0.196$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{2.96 - 2}{0.196} = 4.89$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sol uçlu bir hipotez kurulduğu için -1.645'in sadece (-) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (4.89 > -1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 9: Bir İşletme Uzun Dönemde Başarılı Olabilmek İçin Vizyon Sahibi Olmalıdır Yargısının Testi

H_0 : İşletme yöneticiler "bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır" yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H_1 : İşletme yöneticileri "bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Buna göre $H_0 : \mu < 5$

$H_1: \mu \geq 5$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	47	19	1	1	1

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şikkına 5 puan, (b) şikkına 4 puan, (c) şikkına 3 puan, (d) şikkına 2 puan ve (e) şikkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot x_i}{\sum_{x=1}^n f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(47 \cdot 5) + (19 \cdot 4) + (1 \cdot 3) + (1 \cdot 2) + (1 \cdot 1)}{69} = 4.59$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

$$\frac{47(5-4.59)^2 + 19(4-4.59)^2 + 1(3-4.59)^2 + 1(2-4.59)^2 + 1(1-4.59)^2}{69-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.538} \quad \sigma = \underline{0.733}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.733}{8.306} = 0.088$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{4.59 - 5}{0.088} = |-4.659|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (4.659 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 10: Vizyon Stratejik Planlamanın Temelidir Yargısının Testi

H₀ : İşletme yöneticiler "vizyon stratejik planlamanın temelidir" yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H₁ : İşletme yöneticileri "vizyon stratejik planlamanın temelidir" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Buna göre **H₀** : $\mu < 5$

H₁: $\mu \geq 5$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	30	32	4	3	0

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şikkına 5 puan, (b) şikkına 4 puan, (c) şikkına 3 puan, (d) şikkına 2 puan ve (e) şikkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot x_i}{\sum_{x=1}^n f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(30 \cdot 5) + (32 \cdot 4) + (4 \cdot 3) + (3 \cdot 2) + (0 \cdot 1)}{69} = 4.28$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n-1}$$

$$= \frac{30(5-4.28)^2 + 32(4-4.28)^2 + 4(3-4.28)^2 + 3(2-4.28)^2 + 0(1-4.28)^2}{69-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.591} \quad \sigma = \underline{0.768}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.768}{8.306} = 0.092$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{4.28 - 5}{0.092} = |-7.826|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (7.826 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 11: İşletmelerin Geleceğini Rakipler Değil Liderlerin Geleceğe Yönelik Bakışı Belirler Yargısının Testi

H₀ : İşletme yöneticiler "işletmelerin geleceğini rakipler değil liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısına katılmamaktadırlar.

H₁ : İşletme yöneticileri "işletmelerin geleceğini rakipler değil liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısına katılmaktadırlar.

Buna göre **H₀** : $\mu < 4$

H₁: $\mu \geq 4$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	16	38	5	9	1

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şikkına 5 puan, (b) şikkına 4 puan, (c) şikkına 3 puan, (d) şikkına 2 puan ve (e) şikkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(16.5) + (38.4) + (5.3) + (9.2) + (1.1)}{69} = 3.85$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n-1} =$$

$$\frac{16(5-3.85)^2 + 38(4-3.85)^2 + 5(3-3.85)^2 + 9(2-3.85)^2 + 1(1-3.85)^2}{69-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.949} \quad \sigma = \underline{0.974}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.974}{8.306} = 0.117$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{3.85 - 4}{0.117} = |-1.282|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer ($1.282 < 1.645$) tablo değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi red edilecektir.

Ek 12: Vizyon Sahibi İşletmeler Farklı Kültürel İnançlara Sahiptirler Yargısının Testi

H₀ : İşletme yöneticiler “vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler” yargısına katılmamaktadırlar.

H₁ : İşletme yöneticileri “vizyon sahibi işletmeler farklı kültürel inançlara sahiptirler” yargısına katılmaktadırlar.

Buna göre **H₀** : $\mu < 4$

H₁: $\mu \geq 4$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	3	22	21	19	4

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şikkına 5 puan, (b) şikkına 4 puan, (c) şikkına 3 puan, (d) şikkına 2 puan ve (e) şikkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(3.5) + (22.4) + (21.3) + (19.2) + (4.1)}{69} = 3.01$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n-1} =$$

$$\frac{3(5-3.01)^2 + 22(4-3.01)^2 + 21(3-3.01)^2 + 19(2-3.01)^2 + 4(1-3.01)^2}{69-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.1.01} \quad \sigma = \underline{1.007}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{1.007}{8.306} = 0.1212$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{3.01 - 4}{0.1212} = |-8.168|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (8.168 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 13: Liderlik Hem Doğuştan Hem de Eğitim İle Sonradan Kazanılan Yeteneklerin Bir Bileşimidir Yargısının Testi

H₀ : İşletme yöneticiler liderlik hem doğuştan hem de eğitim ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir bileşimidir” yargısına katılmamaktadırlar.

H₁ : İşletme yöneticileri “liderlik hem doğuştan hem de eğitim ile sonradan kazanılan yeteneklerin bir bileşimidir” yargısına katılmaktadırlar.

Buna göre **H₀** : $\mu < 4$

H₁: $\mu \geq 4$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	30	42	0	3	1

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şıkkına 5 puan, (b) şıkkına 4 puan, (c) şıkkına 3 puan, (d) şıkkına 2 puan ve (e) şıkkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot x_i}{\sum_{x=1}^n f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(30.5) + (42.4) + (0.3) + (3.2) + (1.1)}{76} = 4.27$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

$$= \frac{30(5-4.27)^2 + 42(4-4.27)^2 + 0(3-4.27)^2 + 3(2-4.27)^2 + 1(1-4.27)^2}{76-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.602} \quad \sigma = \underline{0.776}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.776}{8.776} = 0.089$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{4.27 - 4}{0.089} = 3.03$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (3.03 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 14: Lider Olabilmek İçin Geniş Bir Bakış Açısı ve Gelecek Görüşüne(Vizyona) Sahip Olmak Gerekmez Yargısının Testi

H_0 : İşletme yöneticileri” lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne(vizyona) sahip olmak gerekmez” yargısına katılmaktadırlar..

H_1 : İşletme yöneticileri “lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne(vizyona) sahip olmak gerekmez” yargısına katılmamaktadırlar.

Buna göre $H_0 : \mu > 2$

$H_1: \mu \leq 2$

X (Verilen Puanlar) =	5	4	3	2	1
Şıklar	= (a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	= 2	7	2	44	21

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şikkına 5 puan, (b) şikkına 4 puan, (c) şikkına 3 puan, (d) şikkına 2 puan ve (e) şikkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot x_i}{\sum_{x=1}^n f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(2 \cdot 5) + (7 \cdot 4) + (2 \cdot 3) + (44 \cdot 2) + 21 \cdot 1}{76} = 2.01$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

$$= \frac{2(5-2.01)^2 + 7(4-2.01)^2 + 2(3-2.01)^2 + 44(2-2.01)^2 + 21(1-2.01)^2}{76-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.919} \quad \underline{\sigma = 0.959}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.959}{8.717} = 0.110$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{2.01 - 2}{0.110} = 0.080$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sol uçlu bir hipotez kurulduğu için -1.645'in sadece (-) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer ($0.080 > -1.645$) tablo değerinden büyük olduğu için **H1** hipotezi kabul **H0** hipotezi ise red edilecektir.

Ek 15: Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olması Gerekir Yargısının Testi

H_0 : İşletme yöneticileri "geleceğin lider/yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerekir" yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H_1 : İşletme yöneticileri "geleceğin lider/yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerekir" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Buna göre $H_0 : \mu < 5$

$H_1: \mu \geq 5$

X (Verilen Puanlar)	=	5	4	3	2	1
Şıklar	=	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	=	45	31	0	0	0

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şıkkına 5 puan, (b) şıkkına 4 puan, (c) şıkkına 3 puan, (d) şıkkına 2 puan ve (e) şıkkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(45 \cdot 5) + (31 \cdot 4) + (0 \cdot 3) + (0 \cdot 2) + (0 \cdot 1)}{76} = 4.59$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

$$\frac{45(5-4.59)^2 + 31(4-4.59)^2 + 0(3-4.59)^2 + 0(2-4.59)^2 + 0(1-4.59)^2}{76-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.244} \quad \sigma = \underline{0.494}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.494}{8.717} = 0.056$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{4.59 - 5}{0.056} = |-7.320|$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (7.320 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 16: Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Küresel Düşünme Özelliğine Sahip Olmaları Gerektiği Yargısının Testi

H₀ : İşletme yöneticileri "geleceğin lider/yöneticilerinin küresel düşünme özelliğine sahip olmaları gerektiği" yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

H₁ : İşletme yöneticileri "geleceğin lider/yöneticilerinin küresel düşünme özelliğine sahip olmaları gerektiği" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Buna göre **H₀** : $\mu < 5$

H₁ : $\mu \geq 5$

X (Verilen Puanlar) =	5	4	3	2	1
Şıklar =	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
f	= 38	34	3	1	0

Likert ölçeğiyle ölçeklenen yanıtlar için, (a) şıkkına 5 puan, (b) şıkkına 4 puan, (c) şıkkına 3 puan, (d) şıkkına 2 puan ve (e) şıkkına 1 puan değeri verilmektedir.

$$1- \bar{X} = \sum_{x=1}^n \frac{f_i \cdot x_i}{f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{(38 \cdot 5) + (34 \cdot 4) + (3 \cdot 3) + (1 \cdot 2) + (0 \cdot 1)}{76} = 4.43$$

$$2- \sigma^2 = \frac{\sum_{x=1}^n f_i \cdot (x_i - \bar{X})^2}{n-1} =$$

$$\frac{38(5-4.43)^2 + 34(4-4.43)^2 + 3(3-4.43)^2 + 1(2-4.43)^2 + 0(1-4.43)^2}{76-1}$$

$$\sigma^2 = \sqrt{0.408} \quad \sigma = \underline{0.639}$$

$$3 - \sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{0.639}{8.717} = 0.073$$

$$4 - Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x} = \frac{4.43-5}{0.073} = | -7.808 |$$

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında, normal dağılım tablosuna bakılarak, güven aralığına isabet eden tablo değeri bulunur. Bu tablo değeri yani, Z değeri $\alpha = 0.05$ önem derecesinde 1.645 olarak bulunur. Sağ uçlu bir hipotez kurulduğu için 1.645'in sadece (+) değeri vardır. Bu durumda hesaplanan değer (7.808 > 1.645) tablo değerinden büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Ek 17: Discriminant (Ayırma) Analizi İle İlgili Açıklamalar ve Hesaplamalar

Ayırma analizi, iki veya daha fazla sayıdaki grubun ayrımı ile ilgilenen bir çok değişkenli ilgi (bağımlılık) analizidir. Ayırma analizinin amaçları ise (Kurtuluş, 1996,ss.467-468):

- Analiz öncesi tanımlanmış iki veya daha fazla sayıda grubun ortalama nitelikleri arasında önemli farkların olup olmadığının istatistiksel testi,
- Gruplar arasındaki farka her bir değişkenin katkısının saptanması,
- Grup içi değişimine oranla, gruplar arasındaki ayrımı maksimize eden tahmin değişkenleri (doğrusal) kombinasyonunun belirlenmesi,
- Analiz öncesi tanımlanmış olan grupların birinden geldiği varsayılan yeni bireylerin gruplara atanması ile ilgili yöntemlerin geliştirilmesi, yani yeni bireylerin grup üyeliklerinin saptanması.

Ayırma Analizinin varsayımları ise şunlardır (Kurtuluş,1996,s.468):

- Şayet araştırmacı yalnızca, grup içi değişimine oranla gruplar arasındaki değişmeyi maksimize eden ayırma fonksiyonunu saptamak istiyorsa (ki bu 2 ve 3 numaralı amaçlar demektir), bütün gruplar için grup varyans ve dağılımlarının birbirine eşit olduğunu varsaymak yetecektir,
- Şayet araştırmacı istatistiksel önem ile ilgileniyor ise (ki bu 1 nolu amaç demektir), ele alınan nitelikler veya değişkenler açısından grupların bilinmeyen fakat birbirine eşit kovaryans ve dağılımlara sahip olduğu ve bu dağılımların multinormal dağılımlar olduğunu varsaymak gerekecektir.
- Son olarak, şayet araştırmacı yeni bireylerin gruplara atanması ile ilgileniyor ise (ki bu 4 nolu amaç demektir), yanlış sınıflandırma olasılıklarının eşit olduğunu varsaymak zorunluluğu vardır.

Biz de, vizyon sahibi olan ve olmayan yöneticiler arasındaki ayırıcı değişkenlerin ortalamaları hesaplanmış ve test istatistikle %5 önem derecesinde anlamlı olarak farklı olup olmadığını test edilmiştir. Discriminant analizi ile her iki grubu ayırmaya yarayan önemli değişkenler ortaya koyulmuştur.

Vizyon sahibi yöneticilere sahip olan ve olmayan işletmelerin ayırıcı değişkenleri discriminant analizi ile belirlenecektir. Discriminant analizi, analiz öncesi tanımlanmış iki grubu(vizyon sahibi olan ve olmayan) ortalama nitelikleri arasında önemli farkların olup olmadığını istatistiksel testidir. Gruplar arasındaki farka her bir değişkenin katkısını saptar. Analizde veriler aralıklı ölçekle ölçülmüştür. Discriminant analizinde bağımlı değişken grup üyeliğidir. 1.grup için 1, 2.grup için 2 temsili değerleri kullanılmıştır. Discriminant katsayısı, discriminant fonksiyonunda her bağımsız değişkenin bir biriminin nisbi olarak katkısını gösterir. Büyük discriminant katsayısı, bu değişkenin diskriminant fonksiyonunda büyük değişikliğe sebe olduğunu göstermektedir. Discriminant katsayısı ölçkten etkilenir. Bundan dolayı veriler standartlaştırılmıştır.

Konikal korelasyon (R^2) 0.9787 dir. $R^2 = (0.9787)^2 = 0.96$ Wilkslambda grup içi varyans yüzdesidir. $1 - R^2$ 'ye eşittir. $1 - 0.96 = 0.04$ Dür (Bu rakamlar için bkz Tablo 7.39)

Ki-kare değeri, değişkenlerin ayırılmasına yardım eder. Analizde ki-kare değeri = 0.42062 dir. 31 serbestlik derecesi ve 0.0205 anlamlılık düzeyinde %42 oranında değişkenlerin işletmeleri vizyoner lider/yöneticilere sahip olup olmama ilişkisini kanıtladığını göstermektedir.

Discriminant fonksiyonu tesadüfi ayırmadan istatistiksel olarak iyi ayırıyor mu? Bu soruya cevap verebilmek için doğru sınıflandırma oranının, tesadüfi sınıflandırmadan elde edilecek doğru sınıflandırma oranından istatistiksel olarak önemli derecede büyük olup olmadığı test edilmelidir. Böylece discriminant fonksiyonu;

(Doğru sınıflandırma oranı = 70/76 = 0.92'dir) herhangi bir işletmenin vizyon sahibi lider yöneticiye sahip olan veya olmayan grubundan olduğunu %92 olasılıkla doğru tahmin edecektir.

Tablo 7.40' dañ elde edilen rakamlar doğrultusunda, Morison'un şans modeline göre;

$$P (\text{Doğru})= P \alpha +(1-\alpha) (1-P)'dir.$$

P: Vizyoner lider/yöneticilere sahip olan işletmelerin gerçek sayısı.

α : Vizyon sahibi olarak sınıflandırılan işletmelerin oranı.

$$P (\text{Doğru})= 33/76 \times 27/76 + 43/76 \times 49/76 = 0.154+0.365 \cong 0.52'dir.$$

Bu tesadüfi(şans) modeli kullanıldığında herhangi bir işletmenin "vizyoner lider/yöneticiye sahip" veya "vizyoner lider/yöneticiye sahip olmayan" grubundan olduğunu %52 olasılıkla doğru tahmin edecektir. 0.92 oranı %52 oranından istatistiksel olarak anlamlı derecede büyük müdür? oran testi kullanılarak aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır

Hipotezler

$$H_0: \pi_0 = 0.52$$

$$H_1: \pi_0 > 0.52$$

Veriler

$$n = 76$$

$$p = 0.92$$

Önem derecesi = %1

Test istatistik:

$$Z = \frac{P - \pi_0}{\sigma_p}$$

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}$$

$$Z = \frac{0.92 - 0.52}{\sqrt{0.52(1-0.52)/76}} = 6.98 \text{ dir.}$$

Sağ kuyruk testinde %1 önem derecesinde Z= 2.33 'dür. Bu sonuca göre discriminant fonksiyonu tesadüfi ayırmadan daha iyi ayırmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Selen DOĞAN

Doğum Yeri ve Tarihi : ADANA, 26.08.1972

Medeni Hali : Evli

Öğrenim Durumu :

Doktora : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı (1999)

Yüksek Lisans : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Temmuz 1996)

Lisans : Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (Temmuz 1994)

Yabancı Dili : Çok iyi derecede İngilizce bilmektedir.

İş Deneyimi : 25 Ocak 1995 tarihinden itibaren Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

Bilimsel Çalışmalar

Yüksek Lisans Tezi

DOĞAN, Selen (1996), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN), Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Doktora Tezi

DOĞAN, Selen (1999), "Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı (Danışman: Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN), Doktora Tezi, Adana.

Kitap

ÖZGEN, Hüseyin ve Selen DOĞAN (1997), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri", T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Tübitak Matbaası, İş Formu No: 97/3, Ankara.

Yayımlanmış Makaleler

- 1. ÖZGEN, Hüseyin ve Selen DOĞAN (1996), "Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak KYOSEI", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1996-3, Syf: 35-52.**
- 2. DOĞAN, Selen (1996), "Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi", Türk İdare Dergisi, İçişleri Bakanlığı, Yıl:68, Sayı:411, Haziran, Syf:189-205.**
- 3. DOĞAN, Selen ve Murat TÜRK (1996), "Uluslararası Ücretlendirme Sisteminin Önemi Ortaya Koyan Bir Model Önerisi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:11 Sayı:2, Syf:127-142.**
- 4. DOĞAN, Selen (1996), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Japon Yönetim Tekniklerini Uygulamanın Yöneticiler Açısından Önemi", Standard Dergisi, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, Yıl:35, Ekim, Syf:74-77.**