

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yasemin TEKİN

MODERN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI VİZYONER LİDERLİK:
ANTALYA' DA FAALİYETTE BULUNAN 5 YILDIZLI KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2007

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM ve LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları	3
1.2. Liderlik ve Lider Kavramları	3
1.2.1.Liderlerin Özellikleri	6
1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	15
1.4. Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler	21
1.4.1.Geleneksel Liderlik Davranışları	21
1.4.1.1. Otokratik Lider	21
1.4.1.2.Demokratik- Katılımcı Lider	22
1.4.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider	22
1.4.2. Otokratik, Demokratik ve Serbesti Tanıyan Liderlik Arasındaki Farklar	23
1.4.3. Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler	23
1.4.3.1.Karizmatik Liderlik	23
1.4.3.2. Transformasyonel Liderlik (Harekete Geçirici/ Dönüştürücü)	24
1.4.3.3. Öğrenen Liderlik	26
1.4.3.4. İlham Verici Liderlik	27
1.4.3.5. Süperliderlik	27
1.4.3.6. Simbiyotik Liderlik	28
1.4.3.7. Hizmetkar Liderlik	29
1.4.3.8. Kültürel Liderlik	29
1.4.3.9. Vizyoner Liderlik	30

İKİNCİ BÖLÜM
MODERN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI
VİZYONER LİDERLİK

2.1. Vizyon Kavramı	31
2.2. Vizyonun Bileşenleri	34
2.3. Vizyon İle İlgili Kavramlar ve İlişkileri	36
2.3.1. Vizyon- Misyon İlişkisi	36
2.3.2. Vizyon- Strateji İlişkisi	37
2.3.3. Vizyon- Hedef İlişkisi	38
2.3.4. Vizyon- Örgüt Kültürü İlişkisi	41
2.3.5. Vizyon- Temel Değerler İlişkisi	42
2.4. Vizyoner Liderlik ve 21. Yüzyılda Vizyoner Liderliğin Önemi	43
2.4.1. Vizyon Sahibi Liderlerin Genel Özellikleri	47
2.4.2. Vizyoner Liderliğin Turizm İşletmeleri Açısından Gerekliliği	48
2.5. Vizyon Yönetim Süreci	49
2.5.1. Vizyonun Oluşturulması ve Geliştirilmesi	49
2.5.1.1. Vizyon Oluştururken Dikkate Alınması Gereken Noktalar	53
2.5.1.2. Vizyon Oluşturmada Yol Gösterici İlkeler	54
2.5.2. Vizyonun Paylaşılması ve Yayılması	55
2.5.3. Vizyon ve Denetim	59
2.6. Vizyoner İşletmeler	59
2.7. Konaklama İşletmelerinde Vizyon Çalışmaları Örnekleri	61
2.7.1. Ritz- Carlton Otelleri Örneği	61
2.7.1.1. İlke	61
2.7.1.2. İnanç	61
2.7.1.3. Hizmetin Üç Adımı	61
2.7.1.4. Çalışan Sözleşmesi	61
2.7.1.5. Servis Değerleri	62
2.7.1.6. Ritz- Carlton Temelleri	62
2.7.2. Hilton Otelleri Örneği	64
2.7.2.1. Vizyon Bildirgesi	64
2.7.2.2. Misyon Bildirgesi	64
2.7.2.3. Örgüt Kültürü	64

2.7.3. Marriott Otelleri Örneği	65
2.7.4. Holiday- Inn Örneği	69
2.7.4.1. Vizyon Bildirgesi	69
2.7.4.2. Misyon Bildirgesi	69
2.7.5. Dedeman Otelleri Örneği	70
2.7.5.1. Dedeman Holding Vizyon Bildirgesi	70
2.7.5.2. Dedeman Holding Misyon Bildirgesi	70
2.7.5.3. Temel İnanç	70
2.7.5.4. Parola	70
2.7.5.5. Temel Amaç	70
2.7.5.6. Temel Değerler	71
2.7.5.7. Temel Kurallar	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MODERN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI VİZYONER LİDERLİK: ANTALYA' DA FAALİYETTE BULUNAN 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	72
3.3. Araştırmanın Yöntemi	73
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	74
3.4.1. Demografik Bulgular	74
3.4.2. Güvenilirlik ve Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları	76
3.4.3. Faktör Analizine Ait Bulgular	77
3.4.4. Frekans Dağılımları	
3.4.4.1. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	80
3.4.4.2. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	83
3.4.4.3. Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	85

3.4.4.4. Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	85
3.4.5. Yöneticilerin İşletme Vizyon, Misyon ve Değerleri Konusundaki Genel Düşüncelerine Ait Bulgular	86
3.4.6. Boyutlar Arası İlişkiye Ait Bulgular	88
3.4.7. Yöneticilerin Lider ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları Bakımından Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	90
3.4.8. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Şu Anda Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinde Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	90
3.4.9. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinden Duydukları Memnuniyet Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	91
3.4.10. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumları Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	92
SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	96
EK- 1	106
Anket Formu Örneği	
ÖZGEÇMİŞ	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yönetim ve Liderlik Karşılaştırması	18
Şekil 1.2. Süperliderliğin 7 Aşamalı Süreci	28
Şekil 2.1. Organizasyonun Bugünkü Durumu- Vizyon İlişkisi	33
Şekil 2.2. Vizyonun Bileşenleri	35
Şekil 2.3. ABC Şirketi Vizyon İfadesi	40
Şekil 2.4. Vizyon Oluşturma Oku	50
Şekil 2.5. Temel Sorular Yöneltilme İle Vizyon Oluşturma	52

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Lider ve Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	4
Tablo 1.2. Liderlik Tanımları	6
Tablo 1.3. Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri	7
Tablo 1.4. Turizm ve Ağırhama İşletmelerinde Başarılı Lider Niteliklerini Ortaya Koyan Araştırmalar	12
Tablo 1.5. Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Araştırmaları	13
Tablo 1.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	16
Tablo 1.7. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar	17
Tablo 1.8. Liderlik ve Yönetim Hakkında Örnek İfadeler	19
Tablo 1.9. Otokratik, Demokratik ve Serbesti Tanıyan Liderlerin Özellikleri	23
Tablo 2.1. Şirket Vizyonu ve Stratejik Plan	38
Tablo 2.2. J. Willard Marriott Tarafından Oluşturulmuş Rehberdeki İfadeler	66
Tablo 3.1. Demografik Bulgular	75
Tablo 3.2. Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bilgiler	76
Tablo 3.3. Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları	77
Tablo 3.4. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamalarına Ait Faktör Yükleri	78
Tablo 3.5. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamalarına Ait Faktör Yükleri	79
Tablo 3.6. Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamalarına Ait Faktör Yükleri	79
Tablo 3.7. Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamalarına Ait Faktör Yükleri	80
Tablo 3.8. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	82
Tablo 3.9. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	84
Tablo 3.10. Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	85
Tablo 3.11. Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları	86
Tablo 3.12. Yöneticilerin İşletme Vizyon, Misyon ve Değerleri	

Konusundaki Genel Düşüncelerine Ait Bulgular	87
Tablo 3.13. Boyutlar Arası İlişkiye Ait Bulgular	89
Tablo 3.14. Yöneticilerin Lider ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları Bakımından Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	90
Tablo 3.15. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Şu Anda Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinde Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	91
Tablo 3.16. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinden Duydukları Memnuniyet Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	92
Tablo 3.17. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumları Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular	93

ÖZET

Çağımız işletmeleri modern liderlik niteliklerine sahip liderlerle başarıya ulaşacaktır. Günümüz işletme liderleri geleceği öngörebilen, öngördükleri geleceği çalışanların zihninde bir vizyonla canlandırabilen, vizyona ulaşma yolunda onlara ilham veren vizyoner liderlerdir. Turizm sektörü de bu türde yenilenen yöneticilik/ liderlik yaklaşımlarından etkilenmektedir. Modern bir liderlik yaklaşımı olarak vizyoner liderlik davranışları ve uygulamaları, günümüz yönetim anlayışı çerçevesinde son derece önem kazanmış ve profesyonel yönetimin bir gereği olmuştur.

İlgili yazın incelendiğinde liderlik alanında pek çok çalışma olmasına rağmen, vizyoner liderlik konusunda çok sınırlı çalışmanın olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalarda ilgili konu doğrudan otel genel müdürlerinin konuyla ilgili düşünceleri dikkate alınarak incelenmişken, bu çalışmada otel genel müdürüne en yakın konumda olan genel müdür yardımcıları, genel müdür sekreterleri, departman müdürleri ve şeflerinin görüş ve algılamaları değerlendirilmeye çalışılmıştır; bu açıdan değerlendirildiğinde alanında tek çalışma olma özelliği taşımaktadır.

Bu çalışma ile yöneticilerin otel genel müdürlerini vizyoner lider olarak algıladıkları ve genel müdürlerin vizyoner lider nitelikleri taşıyarak, vizyoner lider davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir.

SUMMARY

The enterprises of this age will be successful with the leaders who have the modern leadership qualities. Leaders of today are the visionary leaders who can predict the future, and form a picture of it with a vision in the minds of his/ her employees and inspire them on their way to this vision. The tourism sector is also affected by the reserved management/ leadership approaches in this way. As a modern leadership approach visionary leadership attitudes and practices have become important within the framework of management of today and have become the requirement of professional management.

When the relevant literature is examined it is seen that there are limited studies in the field of visionary leadership although there are a lot of ones in the field of leadership. While the relevant subject is examined by taking the hotel general managers' opinions on the subject into consideration, in this research the opinions and perceptions of the assistant general managers, secretaries of the general managers, department managers and chefs, who are in the close positions to the general managers, are tried to be evaluated; when evaluated in this respect, it has the quality of the unique research in its field.

With this research it is determined that the managers perceive the hotel general managers as visionary leaders and general managers have the visionary leader qualities and demonstrate the visionary leaders attitudes.

ÖNSÖZ

Çalışmama katkılarından dolayı emeğini, bilgisini, hoşgörüsünü, desteğini ve zamanını esirgemeyen, en önemlisi dostluğunu hissettiğim tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR' a, bilgileri ve tecrübelerini paylaşarak bana yol gösteren, ilgi ve yardımlarını her zaman yanımda hissettiğim değerli hocam ve dekanım Sayın Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ' a, bilgisi ve hoşgörüsüyle ilgi ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT' a,

Uygulama kısmına olan desteklerinden dolayı üyesi olduğum Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD) yönetimi başta olmak üzere çalışmama yardımda bulunan dernek üyelerine, işletme kapılarını bizlere açarak görüş ve düşüncelerini bizlerle paylaşan otel genel müdürleri ve yöneticilerine,

Her türlü imkanı sağlayan, sevgileri ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli, sevgili anneme, babama ve kardeşime

Gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Yasemin TEKİN

2007, Antalya

GİRİŞ

Ağır rekabet koşullarının, hızla gelişen teknolojinin ve yeniliklerin yaşandığı günümüz iş dünyasında sürekli olarak kendini yenileyen, bir plan doğrultusunda kendilerine bir hedef belirleyen, geleceğin resmini çizen ve o yolda istikrarla mücadele eden işletmeler ayakta kalabilmektedir. İşletmelerin bu mücadelede başarılı olabilmeleri işletme vizyonu ve misyonunu belirleyip, çalışanları ortak bir değer sistemi etrafında toplayarak ve güçlü bir örgüt kültürü yaratacak vizyoner niteliklere sahip genel müdür konumundaki liderin çalışanlarıyla birlikte bu amaç doğrultusunda tek yürek olarak azimle mücadele etmesi ile sağlanabilir.

Turizm sektöründe de her geçen gün artan rekabet koşullarında başarı elde etmek ve işletmeyi başarı temelleri üzerinde sürekli ayakta tutabilmek liderin nitelikleri ve uygulamaları sayesinde mümkündür. Sektörümüz emek yoğun bir sektördür ve bu açıdan değerlendirildiğinde insan kaynağını belirlenen hedefe yönlendirecek olan kişi, liderdir. Günümüz iş dünyasının bu koşullarında liderler eski yönetim tarzlarından vazgeçmeli, vizyon sahibi olmalıdırlar.

Vizyoner bir lider olarak günümüz işletme yöneticileri geleceği önceden tahmin ederek katılmalı yönetim anlayışı içinde çalışanlarıyla birlikte işletmeyi başarıya götürecek bir vizyon oluşturmalı, vizyona gidecek yolda güçlü stratejiler geliştirerek, tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla ilerlemelidirler. Yenilik ve değişimleri yakından takip ederek, eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon yaratmaları gerekmektedir. Çalışanlarına ilham vermeli, yetki devrederek onları süreçlere dahil etmelidirler.

Turizmde hizmet veren konaklama işletmelerinin vizyon, misyon bildireleri ile değerlerinin varlığını ortaya koymayı ve işletme genel müdürlerinin vizyoner liderlik nitelik ve davranışlarını test etmeyi amaçladığımız üç bölümden oluşan bu tez çalışmamızın birinci bölümde yönetim ve liderlik ile yönetici ve lider kavramlarına yer verilmiş, yönetici ve lider arasındaki farklılıklara değinilmiştir. Geleneksel liderlik yaklaşımları ile günümüzde önem kazanan modern liderlik yaklaşımları incelenmiştir.

İkinci bölümde vizyon kavramı, vizyonun bileşenleri, vizyon ile ilgili kavramlar ve bu kavramların vizyonla ilişkileri incelenmiş, modern bir liderlik yaklaşımı olan vizyoner liderlik kavramı açıklanmış, ardından vizyoner liderin uygulamalarını oluşturan vizyonun

oluşturulması ve geliştirilmesi, paylaşılması, örgüt geneline yayılması ve denetlemesi konularına değinilerek konaklama işletmelerinden vizyon çalışmaları örnekleri sunulmuştur.

Son bölümde ise konaklama işletmeleri genel müdürlerinin vizyoner liderlik nitelikleri ve vizyoner lider davranışlarını tespit etmek amacıyla Antalya' nın Lara, Kundu ve Belek bölgelerinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insan, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir faktördür. Bir örgütün ileri teknolojiyle donatılmış olması insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanamadığı takdirde başarı getirmeyecektir. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımı ve yönetimi ise yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir.

Literatür incelendiğinde yönetim ve liderlik kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmekle birlikte bu iki kavram birbirinden oldukça farklı anlamlar içermektedir.

1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür (Aktaş, 2002, s.59).

Yönetici ise, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri planlayan, uygun bir örgüt yapısı aracılığı ile gerçekleştirilmesini sağlayan ve ortaya çıkan sonuçları denetleyen kişidir. Beşeri bir tanıma göre yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir (Özdevecioğlu, 2002, s.654).

General Motors Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO' su Roger Smith' e göre yönetim, vizyonla başlayan bir sanattır. Yönetici ise, vizyonla çıktığı yolda geçmişteki başarılarından güç alarak operasyonları planlayan ve işleri organize ederek işletmenin rekabet edebilme gücünü artırarak devamlılığını sağlayan kişidir (Bennis, 2003, s.92).

1.2. Liderlik ve Lider Kavramları

Liderlik kelimesi, dünya literatüründe 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır (Zel, 2001, s.90).

Lider ve liderlik kavramı tarihsel gelişim içerisinde Tablo 1.1' deki gibi ifade edilebilir.

Tablo 1.1. Lider ve Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Zaman	Yaklaşım	Ana Tema
1940' lara kadar	Ayırdedici Yaklaşım	Liderlik Doğuştan Gelen Bir Özelliştir.
1940-1960	Stil Yaklaşımı	Liderin Etkinliği Liderin Nasıl Davrandığı İle İlişkilidir.
1960-1980	Durumlara Göre Yaklaşım	Etkin Lider Durumlardan Etkilenir.
1980' lerden sonra	Yeni Liderlik Yaklaşımı	Liderin Vizyona İhtiyacı Vardır.

Kaynak: Cafoğlu, 1997, s.134.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve becerilerinin toplamıdır. Birey yalnız başına erişemeyeceği bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirlediği takdirde kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışacaktır. Bu gruba yön veren, grubu örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçiren ise lider olarak nitelendirilen kişidir (Eren, 2004, s.431- 432).

Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme işi yatmaktadır. Lider bu gücünü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek, otorite ve grup içindeki saygınlığından kazanabilir. Lider gücünü sağlayabilmek için sadece örgütün kendisine tanıdığı yetkiler, kurallar, cezalandırma ya da ödüllendirme gibi araçlardan yararlanmaz, ayrıca bilgi birikimi, deneyim, kişilerle ilişki becerisi ve karizma gibi özelliklerini ortaya koyar (Aktaş, 2002, s.199).

Liderlik, insanları grubun ya da organizasyonun vizyon ve amaçlarını etkili bir şekilde başarma hedeflerine doğru etkileyebilme ve ortak bir çaba yaratma yeteneği ve sürecidir (Robbins, 2000, s.131; Andersen, 2006, s.1084; Yukl, 2002, s.7; Berson ve diğerleri, 2006, s.579; Dubrin, 2005, s.222; Greenberg, 2002, s.281).

Burns (1978), Bennis (1983), Bass (1985) ve Tichy ve Devanna (1986)' ya göre liderlik, amaçlara ulaştıracak vizyon belirlemek ve belirlenen bu amaçları başarmaları için takipçilere yön vermek, yol göstermektir (Bass, 1990, s.16).

Liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan, lider ve izleyicileri içine alan, bunun yanında güç, etkileme, yönlendirme ve motive etme kavramlarıyla da özdeşleşmiş bir faaliyet ya da süreçten oluşan kapsamlı bir kavramdır (Taşkiran, 2006, s.171).

Lider(ler), yüksek düzeylerde sebatkârlık örneği sergilemiş, önemli engelleri aşmış, kendini adayan insanları şirkete çekmiş, amaçların başarılması doğrultusunda insanları etkilemiş ve şirket tarihinde yaşanan hayati derecede önemli olaylarda şirketini

yönlendirmede anahtar roller oynamış üst düzey yönetici (ler)dir (Collins ve Porras, 2001, s.376).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmekten sorumludur. Bu açıdan değerlendirildiğinde şirketin kurum kimliği kazanması, çalışanlarına gurur ve mutluluk vermesi, uzun dönemde kârlılığını sürdürmesi, varlığını devam ettirmesi, liderlik niteliğine sahip kişiler tarafından yönetilmesiyle mümkündür (Baltaş, 2000, s.109, 113). Lider işletmenin şimdiki yönünün nereye gideceğinin kararını veren, yüklenilecek problem ve karşılaşılabilecek felaketlerden kaçınmaya dair çözümler üreten kişidir (Bender, 2006, s.109-113).

Liderlik, bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini, gerçekleştirmesini sağlayan enerjik bir süreçtir. Liderlik, bir statü ve otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir süreçtir (İnce ve diğerleri, 2004, s. 437).

Liderler paylaşılan bir vizyon aşılabilir ve fark yaratabileceklerine inanırlar. İşletmenin erişebileceği ideal ve eşsiz bir imaj yaratarak geleceğe yönelik vizyon belirlerler. Vizyonu hayata geçirirler ve izleyicilerin de gelecekte gerçekleşmesi mümkün olan şeyleri görmelerini sağlarlar. Yol gösterirler; çalışanlara çalışma arkadaşlarına ve müşterilere nasıl davranılması gerektiği hususunda değerler oluştururlar. Mükemmellik standartları belirlerler ve diğerlerinin izlemesi için örnek oluştururlar. Başkalarını harekete geçirirler, işbirliğini geliştirirler ve coşkulu takımlar oluştururlar. İzleyicilerinin aktif olarak katılımını sağlarlar. Güven ve kişisel saygınlık ortamı yaratırlar. Başkalarının kendilerini yetkin ve güçlü hissetmelerini sağlayarak onları güçlü kılarlar (Taner ve Çetin, 2005, s.15).

Liderlik, başkalarının göremediği fırsatları fark etmek ve bu fırsatları hızlı bir şekilde organizasyon yararına kullanmaktır. Başarıya gidecek yolda belirlenen paylaşılan amaçları insanları zorlayarak, güç kullanarak değil, onlardaki isteği açığa çıkararak, onları yapabileceklerinden daha fazlasını ve iyisini yapma yeteneklerinin olduğuna inandırma, onlara ilham vererek harekete geçirme ve etkileme yeteneğidir. Liderlik, vizyona giden yolda insanların hevesle çalışmalarını sağlamaktır (Hinterhuber ve Friedrich, 2002, s.194).

Stephen R. Covey' in, Ritz- Carlton oteller zinciri eski başkanı Horst Schulze ile yapmış olduğu mülakatta Schulze' a sorduğu "Liderliği nasıl tanımlarsınız?" sorusuna aldığı cevap şu şekilde olmuştur; "Liderlik, insanların yalnızca kurum için çalışmak değil, kurumun parçası olmak isteyecekleri bir ortam yaratmaktır. Liderlik, insanların mecburiyetten değil, istedikleri için çalışmalarını sağlayan bir ortam yaratır. Bu ortamı yaratmak, iş hayatında bir zorunluluktur. Ben bir amaç vermek zorundayım, sadece iş ve görev değil. İnsanların

kendilerini bir şeyin parçası hissettikleri, memnun oldukları ve amaçlara sahip oldukları bir ortam yaratmak zorundayım. İnsanları akıllarını yaptıkları işe tam vermeye iten, amaçtır; yaşamlarındaki değerdir. Ancak o zaman, kişiden en fazlasını alır ve ona en fazlasını verirsiniz.” (Covey, 2005, s.249). Gidilecek yolu, varılacak amacı çalışanlara değerleri çerçevesinde göstermenin gerekliliğini vurgulayan Schulze gibi benzer şekilde Marriott otelleri CEO’ su Bill Marriott da liderliğin öncelikle vizyon sahibi olmak ve sonrasında bu vizyonu çalışanlara iletme olduğu düşüncesindedir. Marriott’ a göre liderlik insanlara kendisinin onlar için var olduğunu hissettirmek ve değişimi yaratan kişi olmaktır. Çalışanları dinlemek ise liderin geliştirebileceği en önemli iş yeteneğidir (Greger ve Peterson, 2000, s.17-18).

Görüldüğü gibi lider ve liderlik kavramları üzerine pek çok tanımlar bulunmaktadır. Liderlik konusunda önemli görülen diğer tanımlar ise Tablo 1.2’ de görüldüğü gibi sınıflandırılabilir.

Tablo 1.2. Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanımlama
Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Hemphill ve Coon	1957	Bireyin, grup çalışmalarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirirken gösterdiği davranıştır.
Katz ve Kahn	1978	Örgüt üyelerini rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Hollander	1978	Lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim sürecidir.
Bennis	1981	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
Rauch ve Behling	1984	Hedefleri başarmada grubun çalışmalarını yönlendirme sürecidir.
Leihwood	1992	İnsanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemi tekrar yapılandırmasıdır.

Kaynak: Aktaş, 2006, s.43.

1.2.1. Liderlerin Özellikleri

İş dünyasındaki hızlı değişimler ve değişen dünyanın değişen yönetim anlayışı yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

Lider özelliklerini tespit etmede en geçerli yöntemlerden biri, liderliği konusunda şüphe duyulmayan, “evrensel kabul görmüş” liderlerin otobiyografilerine ulaşmak,

davranışlarını gözetlemek ve icraatına tanık olmaktır. Bu yöntemle, liderin tepkileri, düşünce sistemi, kısaca “kişiliği” hakkında “geçerli” bulgulara ulaşmak mümkün olmaktadır. Gerek otobiyografi analizi gerekse de anket uygulaması sonucu elde edilen bulgulardaki ortak paydaları kullanma yöntemi sonucunda belli başlı araştırmalardan elde edilen bulgular Tablo 1.3’ de sunulmuştur.

Tablo 1.3. Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri

	Yıl	Yazar/ Araştırmacı	Lider Özellikleri
1	1993	John Adair	Yenilikçi, öğretici, destekleyici, motive eden, enerjik, iletişimci
2	1993	Francis Yammarino	Bireyselleşmiş ilgi, entelektüel etki, ilham veren motivasyon, amaca yönelik etkileme
3	1990	Bernard Bass & B.J. Avolio	Etkileme Kabiliyeti
4	1996	Ruth Tait	Vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, içe dönük olma, karakter/ bütünlük, ihtiras, örgüte bağlılık, bağımsızlık
5	1979 1989	G. Tibbits B. Bird	Yenilikçilik, risk alabilme, mesleki bilgi, işbirlikçi davranabilme kabiliyeti, içten denetim odaklı
6	1961 1990 1992 1998	D.C. McClelland J.B. Rotter K. Vesala K.G. Vivien & S. Thompson	İçten denetim odaklı
7	1998	Joe Jordan & Sue Cartwright	Duygusal tutarlılık, kendine güven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük seviyeli gerginlik, stresle başa çıkabilme becerisi
8	2000	Montserrat Entrialgo	Başarı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, içten denetim odaklı, proaktif

Kaynak: Zel ve Özkarahan, 2002, s.358.

Liderliği liderin kişilik özelliğine bağlayan görüşe göre liderlik doğuştan kazanılır ve çocukluk çağında kazanılan bazı niteliklerle geliştirilir (Eren, 2003, s.526). Liderliğin bir takım özellikleri doğuştan getirmesiyle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir (Ataman, 2002, s.456).

Ünlü finans kuruluşu Credit Suisse Grubu’ nun yönetim kurulunda üst düzey yönetici olan Hans Ulrich Doering’ e göre “Liderliğin 12 Sırrı” vardır. Bunlar (Belviranlı, 2006, s.14, 96-97);

1. Integrity: Bütünlük sağlama,
2. Interrogative: Sorgulayıcı olma,
3. Intercultural: Çok kültürlü olabilme,
4. Intensive: Yoğun ve heyecanlı olma,
5. Innovative: Yenilikçi olma, yenilik ve değişimi takip edebilme,
6. Immune: Bağışık; eleştirilere açık olma,
7. Integrating: Birleştirici olma,
8. Intrapreneur: Şirket içerisinde de girişimci olma,
9. Improvising: Doğaçlama yeteneğine sahip olma; önceden planlamadan o andaki duruma göre bir çözüm üretebilme,
10. Intuitive: Önsezilerini kullanabilme, geleceği öngörebilme,
11. Intercommunicating: Kişiler arası iletişimi sağlayabilme,
12. Introspective: Kendisine dönük sorgulama yapabilme özelliğidir.

Son 10 yılda değişen liderlik uygulamaları ve lider özellikleri incelendiğinde şu noktaların önem kazandığı görülmektedir (Belviranlı, 2006, s.96-97);

- Yöneticinin yaptığı işin sonucuna bakılırken şimdi sonuç üretmenin yanında etik ve şeffaflık kuralları çerçevesinde yönetim anlayışı aranmaktadır,
- Büyüme ve kâr oldukça önemlidir fakat büyüme şeffaf kurallarla uygulanmalıdır,
- Global bir vizyon sahibi olmak global şirketler için oldukça önemli iken yerel kültürü de bu vizyon içerisinde bulundurmamak bir gerekliliktir,
- Eskiden aranan pozisyonun gerektirdiği nitelikte insanı bulabilmek önemliyken, artık bu niteliklere sahip insanı doğru iş ve şirket ile eşleştirme yeteneği önem kazanmıştır,
- Yönettiği bölümü kendi işi gibi gören, yetki devreden ve işbirlikleri yapan yöneticiler şirketleri başarıya götürmektedir,
- Üretim, pazarlama, finans gibi fonksiyonları bilen yöneticiler ön plandayken günümüzde bir birleşme ve satın alma süreci geçirmiş, ortak girişimde bulunmuş, stratejik işbirlikleri gerçekleştirmiş yöneticiler aranmaktadır,

- Artan rekabetten dolayı tepe yönetim dış kaynak kullanımını konusundaki becerilere önem vermeye başlamıştır. Yöneticinin hangi süreçleri outsource ettiği, hangi projeleri dış kaynak kullanımını yoluyla gerçekleştirerek şirketin verimliliğini arttırdığı ve maliyetleri düşürdüğü önem kazanmıştır,
- İnsanı yönetmek liderlerin önemli bir vasfıyken son dönemde bunun yanında yenilikleri yönetebilen, değişime açık liderler önem kazanmıştır.

Organizasyon için lider oldukça önemlidir. Bu önemin üç ana sebebi vardır. Birincisi, kurumun etkinliğinden liderler sorumludur. Kurumsal başarı veya başarısızlık, en üst düzeydeki insanların benimsedikleri kalite anlayışıyla ve liderlik davranışlarıyla ilgilidir. İkincisi, liderler çalışanlara güven ve amaç sağlarlar. Üçüncü olarak liderler kurumun sağlamlığıyla ilgilidir; kurumun sağlamlığı, güvenilirliği liderin elinden geçer (Bennis, 2003, s.18). Liderler, izleyicilere yol göstererek, onları eğitip yönlendirerek örgütsel amaçlara ulaşmanın onları kendi bireysel amaçlarına da ulaştıracağına ikna etmelidir (Eren, 2003, s.258). Lider bu yolda ilerlerken çalışanları bilgilendirmeli, karar alma aşamasında onlara da söz hakkı vermeli, başarıya ulaşmaları ve kurumun gücü için gerekli olan eğitimi ve diğer tüm kaynakları sağlamalıdır (Daft, 2003, s.485).

Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2003, s.543). Bu açıdan değerlendirildiğinde iyi bir lider beş niteliğe sahip olmalıdır. Bunlar; yüksek duyarlılık düzeyine sahip olma, takipçilerine rehberlik etme, sonuç üretme, bir hedefe nasıl ulaşılacağını gösterme ve kendileriyle beraber diğer insanların da yararlanacağı gelişmeler kaydetmektir (Bender, 2006, s.15). Kusursuz bir lider işinde aktiftir, mesleki bilgisini genişleterek örgütü için taşıdığı değeri artıracak yeni öğrenme fırsatları peşinde koşar. Gelişme, değişme ve öğrenmeyi sürdürür (Bloch ve Whiteley, 2005, s.144-146).

Liderlik, stratejileri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yeni davranışları benimsetmek için çalışanları etkileme yeteneğidir. Stratejileri yerine getirmede en önemli nokta organizasyon üyeleriyle ortak bir kararda toplanabilmek ve anlaşma sağlayabilmektir. Tüm çalışanların yeni stratejilere inanması, vizyon ve amaçları başarmak için güçlü bir bağlılıklarının olması gerekir. Bu açıdan değerlendirildiğinde liderin inandırma, ikna etme, çalışanları motive etme ve stratejileri destekleyecek örgüt kültürü ve değerlerine şekil verme yeteneğinin olması gerekir (Daft, 2003, s.2006).

ABD' nin önemli teknoloji şirketlerinden 3M' in CEO' su Jim McNerney, 2000 yılında göreve geldiğinde üst düzey yöneticileriyle birlikte 18 ay boyunca yeni bir liderlik modeli oluşturulması üzerine çalışarak 18 ayın sonunda liderliğin gerekliliği olarak altı özelliği belirlemişlerdir. Bu özellikler; şirketin yönünü tayin edebilme, çalışanları motive etme, etik değerlere sahip olma, sonuç alabilme, şirketteki çırtayı yükseltme ve şirketin yenilikçi olabilmesi için kaynaklar yaratabilme yeteneğidir (Belviranlı, 2006, s.53).

Baltaş' a göre ise iş hayatının başarılı liderleri bir mesaja sahip olmak, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, tutarlılık, kararlılık, heyecan yaratmak, başarıyı ödüllendirmek, güvenli davranış, yönlendirme, yol gösterme ve başkalarını geliştirme, işe adanmışlık, kavramsal düşünce, analitik düşünce, bilgi toplama ve kurumsal haberdarlık özelliklerine sahiptir (Baltaş, 2000, s.129).

Turizm sektöründe liderlik alanında yapılan geniş çaplı araştırma sonuçları da sektörde hizmet veren liderlerde olması gereken temel özellikleri ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarında turizm ve ağırlama işletmeleri için oluşturulan başarılı lider-yönetici tipolojisi kapsamında, güçlü bir değer sistemine sahip olma, oto yönetim, iletişim becerisi, vizyon oluşturma ve iletme, değişimi gerçekleştirme, kendisine güven duyulmasını sağlama, işle ilgili bilgi ve beceri sahibi olma, model oluşturma, astlarının takdirini kazanarak karizmatik olma, ekip oluşturma ve motivasyon, çalışanları geliştirme ve yol gösterici olma, zaman ve diğer işletme kaynaklarını verimli kullanma, kavramsal beceri ve tüm örgüt bazında denge oluşturma, karar alma ve risk alabilme, örgüt geliştirme ve örgüt kültürü oluşturma gibi nitelikler yer almaktadır. Bu tipoloji kapsamında yer alan belli başlı nitelikler aşağıda verilmiştir (Taner ve Çetin, 2005, s.19-20).

1. Güçlü bir kişisel değer sistemi: Lider, konusunda hırslı ve azimli olmalı, inançlı, kararlı ve tutarlı davranarak, tutkulu, mütevazı ve fedakar tutumlarla hizmet etiği ve hizmet ruhuna sahip olmalıdır.
2. İletişim becerisi: Lider, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında etkileşimde bulunduğu tüm kişilerle başarılı iletişim kurabilme becerisine sahip olmalı, insanlara karşı duyarlı davranarak empati uygulayabilmelidir.
3. Vizyon oluşturma ve iletme: Lider, işletmenin gelecekteki konumuna ilişkin vizyon oluşturmali ve bu vizyonu çalışanlara başarıyla iletibilmeli, onların vizyonu sahiplenmelerini ve gerçekleştirme yolunda çaba göstermelerini sağlamalıdır.
4. Güven: Lider, hem kendisine güven duyulmasını sağlamalı hem de astlarına güvenmelidir.

5. İşle ilgili bilgi ve beceri sahibi olma: Lider, işle ilgili temel bilgi ve becerilere sahip olmalı, bilgi ve yetenekleri nedeniyle astlarının takdirini kazanmalıdır.
6. Esneklik: Lider, durumun gereklerine göre karar verebilmeli ve eyleme geçebilmelidir.
7. Ekip oluşturma ve motivasyon: Lider, işletmede “biz” ruhunu yaratarak, çalışanlardan başarılı ekipler oluşturabilmeli, iş görenlerin örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde işe katılımını özendirerek motivasyonlarını sağlamalıdır.
8. Model oluşturma: Lider, hayranlık uyandıran özellikleri ile karizmatik olmalı, iş görenlerin kendilerine örnek alacakları bir model oluşturmalı ve böylelikle liderin yokluğunda da işlerin aksamadan yürütülmesini sağlamalıdır..
9. Değişimi gerçekleştirme: Lider, işletmenin mevcut durumunu, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve çevresindeki fırsatlar ve olumsuzlukları analiz edebilmeli, yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederek değişimi gerçekleştirmelidir.
10. Karar alma becerisi: Lider, mevcut bilgileri analiz ederek örgüt amaçlarına ulaşma yolunda en uygun kararları verebilmeli, gereken durumlarda (yetersiz bilgi vb.) risk alabilmelidir.
11. Çalışanları geliştirme ve yol gösterici olma (coaching): Lider, çalışanların becerilerini geliştirerek onları güçlendirmeli ve kararlara katılmalarını, kendilerini önemli hissederek gurur duymalarını sağlamalıdır.
12. Kaynakları etkin kullanma: Lider, işletmenin tüm kaynaklarını verimli kullanılmalı, zamanı etkin bir biçimde yönetebilmelidir.
13. Kavramsal beceri: Lider, işlere bütünsel açıdan bakabilme becerisine sahip olmalı, kendisine ulaşan yüklü bilgiyi değerlendirerek ve yönlendirerek tüm örgüt bazında denge oluşturabilmelidir.
14. Örgüt geliştirme: Lider, örgüt içi ve dışı tüm bilgileri değerlendirmeli, bu bilgiyi gerekli yerlere dağıtmalı, tüm çalışanların katılımı ile yanlışlarından ders alarak, yenilikleri izleyen ve öğrenen bir örgüt oluşturmalıdır.

Tablo 1.4’ de yukarıda açıklandığı haliyle turizm sektöründe hizmet veren başarılı liderlerin sahip olması gereken nitelikleri ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmalar yer almaktadır.

Tablo 1.4. Turizm ve Ağrlama İşletmelerinde Başarılı Lider Niteliklerini Ortaya Koyan Araştırmalar

Temel İş ve Teknik Beceriler	Bond (1998)	Greger ve Peterson (2000)	Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003)	
İletişim Becerileri	Berger, Ferguson ve Woods (1989)	Cichy, Sciarini ve Patton (1992) Cichy ve Schmidgall (1996)	Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003)	Greger ve Peterson (2000)
Güçlü Kişisel Değer Sistemi	Cichy, Sciarini ve Patton (1992) Cichy ve Schmidgall (1996)	Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003)	Nykiel (2005)	
Esneklik	Berger, Ferguson ve Woods (1989)	Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003)	Cichy, Sciarini ve Patton (1992)	
Vizyon	Cichy, Sciarini ve Patton (1992)	Cichy ve Schmidgall (1996)	Greger ve Peterson (2000)	
Güven	Cichy ve Sciarini (1990)	Cichy, Sciarini ve Patton (1992) Cichy ve Schmidgall (1996)		
Azim	Cichy ve Sciarini (1990)	Cichy, Sciarini ve Patton (1992)	Cichy ve Schmidgall (1996)	
Zaman Yönetimi	Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003)	Nykiel (2005)		
Risk Alma	Cichy, Sciarini ve Patton (1992)	Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003)		
Ekip Oluşturma – Motivasyon	Berger, Ferguson ve Woods (1989)	Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003)	Nykiel (2005)	

Kaynak : Taner ve Çetin, 2005, s.19.

Benzer şekilde turizm sektöründe yapılan liderlik alanındaki önemli araştırmalar Tablo 1.5’ de gösterilmiştir.

Tablo 1.5. Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Araştırmaları

Yazar/ Yıl	Açıklama
Ley/ 1978	Genel müdürler üzerinde Mintzberg' in yönetsel roller matriksi kullanılmıştır.
Nebel ve Stearn/ 1977	Otel ve yeme- içme işletmelerinde Fiedler' in durumsallık modeli uygulanmış ve işe yönelik lider tarzının en uygun tarz olduğu ortaya çıkmıştır.
Arnaldo/ 1981	Genel müdürlere Mintzberg' in yönetsel roller matriksi uygulanmış ve liderlik rolünün en önemli rol olduğu vurgulanmıştır.
Keegan/ 1983	Araştırma ile yöneticilerin etkin liderlik tarzlarını bildiklerini fakat hiçbirini kullanma taraftarı olmadıkları tespit edilmiştir.
Worsfold/ 1989	Genel müdürlerin kişilik profilini analiz etmek için Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, düşünce ve yetki düşünce ve yetki yapıları kullanılmıştır.
Shortt/ 1989	Mintzberg' in yönetsel roller matriksi ile yöneticilerin iş etkinlikleri ölçülmüştür.
Tracey ve Hinkin/ 1994	Bir turizm işletmesinde dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarının kullanımı karşılaştırılmış ve yöneticilerin genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynak : Pittaway, Carmouche ve Chell, 1998, s.413.

Sektörde yapılan diğer araştırma sonuçları incelendiğinde benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Örneğin; liderin etkinliğinde iş bilgisinin önemli rol oynadığı Kirkpatrick ve Locke (1991)' un ve Bond (1998)' un çalışmaları sonucunda tespit edilmiştir. Bond, yaptığı araştırmalarda ayrıca ağırlama hizmet endüstrisindeki liderlerin iş bilgisi yanında finansal bilgiye de sahip olması gerektiğini tespit etmiştir

(Gillet ve Morda, 2003,

<http://www.business.vu.edu.au/cpoint/BHO5575/Leadership.Chapter%20V2.doc>:19.09.2006).

Benzer şekilde Schmidgall ve Cichy' nin 1983-1990 yılları arasında yapmış oldukları araştırma sonucunda ağırlama hizmet endüstrisi finansal liderlerinin 6 özelliği olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu özellikler (Schmidgall ve Cichy, 1990, <http://www.hftp.org/members/bottomline/backissues/1996/aug-sept/historia.htm>: 20.09.2006);

- İlham veren bir vizyon oluşturma,
- Değişim ve yeniliklere uyum yeteneğine sahip olma,
- İstenen sonuçları ortaya koyabilme,
- Astlarını dinleme,
- Güçlü bir kişisel değer ve inanç sitemine sahip olma,
- Çalışanları güçlendirmede kullanacağı bilgi ve kaynakları temin etme şeklinde belirlenmiştir.

Berger, Ferguson ve Wood (1989)' un sekiz ağırlama hizmet işletmesi liderleri üzerinde yürüttükleri çalışmalarından elde ettikleri 5 liderlik özelliği ise şu şekilde sıralanabilir

(Gillet ve Morda, 2003,

<http://www.business.vu.edu.au/cpoint/BHO5575/Leadership.Chapter%20V2.doc:19.09.2006>);

- Esneklik; aynı anda birçok işle ilgilenebilme,
- Yüksek bir enerji düzeyi,
- Espri yeteneği,
- Çalışanlarda yaratıcılığı geliştirebilme yeteneği,
- Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak ve düşüncelerini dinleyerek güçlü bağlılık yaratma ve ekip çalışmasının önemini vurgulama.

Cichy ve Sciarini (1990) ise, konaklama endüstrisinde iyi bir liderin niteliklerini belirlemek üzere 50 büyük işletmeden 84 otel yöneticisi üzerinde yaptıkları anket çalışması sonucunda, ağırlama hizmet işletmesi liderlerine ilişkin 4 temel özellik tespit etmişlerdir;

1. Vizyon: Lider, işletmenin mevcut konumu ve gelecekteki konumuna ilişkin net bir fikre sahip olmalı ve ne başarmayı istediğine ilişkin güçlü bir inanç taşımalıdır.
2. İletişim: İletişim, en önemli liderlik becerisidir ve lider, işletmenin her kademesindeki çalışanları dikkatle dinleyerek farklı düşünceleri saptamalı ve tümünü aynı rotada buluşturmak için gereken uyarlamaları yapmalıdır.
3. Güven: Güven, çalışanlara destek verme ve tüm örgüt kademelerinin karar alma sürecine katılımını teşvik ederek zaman içinde oluşturulan bir liderlik becerisidir. Lider çalışanlarına güvenmeli ve onların da kendisine güvenmelerini sağlamalıdır.
4. Azim: Lider, kendi doğrularına inanmalı ve belirlediği hedefe giden yolda kararlılıkla devam etmelidir (Taner ve Çetin, 2005, s.16).

Sonuç olarak lider, içindeki heyecanı sürekli canlı tutmalı ve bu duygu ile çalışanlarına ilham vermelidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmede görülmesi istenen performansın modeli, liderdir. Liderlerin söyledikleri ve davranışları izleyenleri tarafından takip edilir. Çalışanlar liderlerinin davranışlarına dikkat ederek geleceği görmeye çalışırlar.

Lider olması gerekenleri, değerleri, iş yapma stili ve davranışlarında gösterir. İyi bir lider iş birliği içinde çalışır, iş arkadaşlarının, ekibinin fikirlerine saygı duyar ve organizasyona yeni fikirler kazandırır (Taylor, 2003, s.47).

1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Global rekabet ortamında başarıyı yakalamak sadece işletme fonksiyonlarını ya da çalışanları yönetmekle sağlanabilecek bir uygulama değildir. Başarıyı yakalayabilmek ve rekabette üstünlüğü sağlamak vizyoner bakış açısına sahip liderlerin planlama, btceleme, koordine ve kontrol etme yanında geçmişten ders çıkarma, içinde bulunulan anı en iyi şekilde değerlendirme ve geleceği öngörüp başarıya gidecek yolu belirleyebilme ve tüm bunların yanında çalışanlarının beklenti ve değerlerine de önem vermesiyle mümkündür. Yöneticiliğin gereklerini yerine getiren ve liderlik vasıflarına sahip olan kişiler işletmeyi başarıya gtreceklerdir.

Belki de her iki kavramın özelliklerin bir arada olması gerekliliği sebebiyle liderlik etmek ve yönetmek, lider ve yönetici kavramları birbirinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır; ancak bu iki kavram arasında bazı farklılıklar vardır.

Bennis' e göre, “yönetmek”, neden olmak, başarmak, sorumlu olmak, yürütmek anlamı taşırken; “liderlik”, etkilemek, gidilecek yönde rehberlik etmek ve faaliyete geçmek anlamına gelir. Bennis bu tanımlamaları yanında lider ve yönetici arasındaki farklılıkları Tablo 1.6' daki gibi belirtmiştir.

Tablo 1.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Yönetir, idarecidir.	Yenilikçidir.
Bir kopyadır.	Bir orjinaldir.
Var olanı sürdürür.	Geliştirir.
Var olanı, gerçeği kabul eder.	Sorgular.
Sistemler ve yapı üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Kontrole bağlı kalır.	Güven ilham eder.
Kısa dönemli bakış açısına sahiptir.	Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.
Nasıl ve ne zaman diye sorar.	Ne ve niçin diye sorar.
Kârla ilgilenir.	Gözü ufuktur.
Taklit eder.	Meydana getirir, icat eder.
İçinde bulunulan durumu kabul eder.	Mevcut durumla mücadele eder.
Klasik, iyi bir askerdir.	Kendisidir, doğaldır.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.

Kaynak: Bennis, 2003, s.8-9.

Doğru işleri yapmak, varılacak bir amaç, gidilecek bir yön, bir hedef, bir vizyon, bir hayal, bir yol, ve belirlenen hedefe ulaşma anlamına gelir. Hedefe ulaşma yolunda liderin en önemli görevi ise ekibindeki insanlara güvenmektir (Bennis ve Goldsmith, 2003, s.7-9).

Kotter ve Heskett' e göre ise liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılık Tablo 1.7' deki şekliyle özetlenebilir.

Tablo 1.7. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Yöneticilik	Liderlik
Planlama ve Bütçeleme: İhtiyaç duyulan sonuçları başarmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları oluşturma ve ardından bunu sağlamak için gerekli olan kaynakları tahsis etme.	Gidilecek Yönü Belirleme: Gelecek için, özellikle de uzak bir gelecek için, bir vizyon geliştirme ve oluşturmak, geliştirmek ve bu vizyonu başarmak için gerekli olan değişiklikleri sağlayacak stratejiler geliştirme.
Organize Etme ve Personel: Planın gereklerini başarabilmek için bazı yapılar oluşturma, bu yapıları bireylerle kadrolaştırma, planı başarmada yetki ve sorumlulukları devretme, insanlara kılavuzluk etmeye yardımcı olacak politika ve prosedürler sağlama ve uygulamayı izleme metod ve sistemler yaratma.	İnsanları Hizaya Sokma: Gidilecek yönü, vizyonu, kelimeler ve hareketlerle vizyonu anlayan ve onun geçerliliğini kabul eden, bunun için koalisyon yapan insanlara ileterek onları hizaya sokma.
Kontrol Etme ve Problem Çözme: Sonuçları, planların bazı detaylarını gözleme, sapmaları tanımlamak ve bu problemleri çözmek için plan ve örgütleme yapma.	Motive Etme ve İlham Verme: İnsanları, temel politik, bürokratik ve kaynak sınırlamalarını harekete geçirerek, bu sınırlamaları temel fakat yerine getirilmemiş insan ihtiyaçlarına dönüştürmelerini sağlama.
Olacak olan olayları ve emirlerin derecesini belirleme ve işletme ile ilgili çeşitli çıkar grupları tarafından beklenen ana sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	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 takipçilerle olan ilişkilerinde yeni yaklaşımlar deneme gibi.

Kaynak: Kotter ve Heskett, 1992, s.98.

Yöneticiler planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetini gerçekleştirir. Liderler ise değişimle başa çıkmaya çalışır. Tüm faaliyetlere yön verecek bir vizyon oluşturma, bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderin görevleri arasındadır (Ataman, 2002, s.456).

Bir yöneticinin karmaşıklığı yönetme yolu, geleceğe dönük amaçlar koyarak planlama ve bütçelemeden geçer. Bu amaçlara ulaşmak için ayrıntılı adımlar planlanır ve kaynaklar aktarılır. Oysa lider, işletme için belirlediği vizyona ulaşmak için gerekli olan değişim stratejilerini belirler. Kısaca yöneticilik, yaşanan güne ilişkin sorunların çözümüyle ilgili iken liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir (Baltaş, 2000, s.107-109).

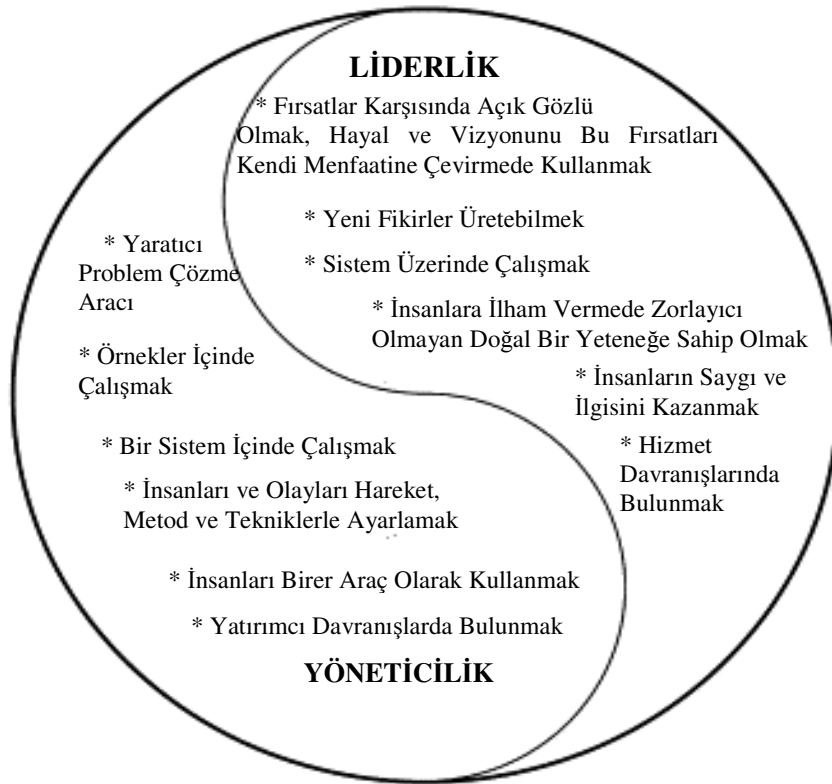
Taylor' a göre lider vizyonu oluşturmakla kalmaz bunu çalışanlar ile paylaşır. Yönetici ise başkaları tarafından oluşturulan vizyonu uygular. Mecazi anlamda belirtmek gerekirse

liderler, yöneticilerin içinde yaşayacakları ve mücadele edecekleri hayaller kurarlar. Liderler risk alma konusunda cesurdurlar fakat yöneticiler risk almaktan çekinirken riskleri azaltmaya çalışırlar. Başarılı bir lider eksiklik üzerine asla odaklanmaz, güvenle ve inançla vizyonu takip eder ve vizyonun tüm çalışanlara ilham vermesini sağlar (Taylor, 2003, s. 45).

Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir. Dolayısıyla yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir (Koçel, 2005, s.586).

Lider ile yönetici arasındaki farkı belirleyen bir unsur da “güç” faktörüdür. Güç, insanların davranışlarına etki etmek için potansiyel bir yetenektir. Yöneticinin gücü organizasyon içindeki mevkisinden gelir, çünkü yöneticinin gücü organizasyonel yapıdan gelir, sürekliliği sağlar ve bu güç yapı içindeki sorunları çözmeyi sağlar. Liderlik gücü ise belirlenmiş amaçlar ve değerlerden ilham alır. Liderlik gücü vizyonun, yaratıcılığın ve organizasyondaki değişimin gelişmesine yardımcı olur (Daft, 2003, s.515).

Belirtilen tüm farklılıklara rağmen, aslında liderlik ve yöneticilik nitelikleri birbirini tamamlar. Şekil 1.1, bunun güzel bir göstergesidir;



Şekil 1.1. Yönetim ve Liderlik Karşılaştırması

Kaynak: Hinterhuber ve Friedrich, 2002, s.195.

Liderlik ve yönetim alanında çalışmalar yapmış öncülerin bu alandaki düşünceleri Tablo 1.8’ de görülmektedir.

Tablo 1.8. Liderlik ve Yönetim Hakkında Örnek İfadeler

Yazarlar ve Referanslar	İfadeler: Yönetim – Liderlik
<p>Warren Bennis Bennis, W. G. (1994). “Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer.” J. Renesch (ed.), Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time (s. 102-110). San Fransisco: New Leaders Press</p>	<p>“Yönetmek, insanlara yapılması gerekeni yaptırmaktır. Liderlik insanların yapılması gerekeni yapmak istemelerini sağlamaktır. Yöneticiler iter. Liderler ise çeker. Yöneticiler emir verir. Liderler iletişim kurar.”</p>
<p>John W. Gardner Gardner, J. W. (1990). On Leadership. New York: Collier Macmillan.</p>	<p>“Liderler ve lider/yöneticiler kendilerini genel yöneticilerin idaresinden en az altı noktada ayırırlar: 1.Daha uzun vadeli düşünürler. 2.Başında oldukları birim hakkında düşünürken, ilişkilerini daha büyük gerçekliklere göre kavrarlar. 3.Kendi etki alanlarının ötesinde, sınırların ötesindeki gruplara ulaşır ve onları etkilerler. 4.Vizyon, değerler ve motivasyonun kavranamazlığına büyük vurgu yapar ve sezgisel olarak lider-grup etkileşimindeki rasyonel olmayan ve bilinçdışı öğeleri anlarlar. 5.Çok sayıda grubun birbiriyle çelişen gereklilikleriyle bas edecek politik beceriye sahiptirler. 6.Yenilenme bağlamında düşünürler. Yönetici bir kuruma liderden daha sıkı bağlıdır ve liderin bir kurumu bile olmayabilir.</p>
<p>James Kouzes ve Barry Posner Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations. San Fransisco: Jassay-Bass.</p>	<p>Liderlik etmek , kök olarak, ‘gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek’ anlamına gelir. Liderlikte, bir hareket duygusu vardır. Liderler, yeni bir düzen arayışındadırlar. Keşfedilmemiş bölgeye girmeye cüret ederler ve yeni, tanıdık olmayan hedeflere doğru takipçilerine rehberlik ederler. Tersine, yönetmenin kökü “el” anlamına gelen bir sözcüktür. Özünde, yönetim işleri “ele almak, idare etmek,” düzeni sürdürmekle, kurumla ve kontrolle ilgilidir. Yönetim ve liderlik arasındaki kritik fark bu iki sözcüğün kök anlamlarından görülebilir; yönetmek, işleri ele almak iken; liderlik, bir yerlere gitmek, rehberlik etmektir.</p>
<p>Carter-Scott, C. (1994). “The Differences between Management and Leadership.” Manage, 10+’da.</p>	<p>Kouzes: “Yönetim ve liderlik arasındaki başlıca bir fark bu iki sözcüğün kök anlamında bulunabilir, isleri ele almak anlamına gelen şeyle yerlere gitmek anlamına gelen şey arasındaki fark.”</p>

Yazarlar ve Referanslar	İfadeler: Yönetim – Liderlik
<p>Abraham Zalesnik Zalesnik, A. (1977). “Managers and Leaders: Are They Different?” Harvard Business Review, 55 (5), 67-78.</p>	<p>Yöneticiler işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenirler, liderlerse işlerin insana ne ifade ettiğiyle ilgilenirler. “Liderler ve yöneticiler algulamalarında ayrılırlar. Yöneticiler genellikle işi strateji oluşturmak ve karar almak için etkileşen bir insanlar ve fikirler kombinasyonu içeren imkan verme süreci olarak görürler. Yöneticiler seçenekleri sınırlayacak biçimde davranırlarken liderler uzun süredir varolan sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirecek ve yeni seçenekler için konu açacak biçimde çalışırlar. Liderler işte heyecan yaratırlar.”</p>
<p>John Kotter Kotter, J. (1990). “‘What Leaders Really Do.’” Harvard Business Review, 68, 103+.</p>	<p>Yönetim karmaşıklıkla başa çıkmaktır. Liderlik ise değişimle baş etmektir. İş dünyasının rekabetçi ve değişken olması, hızlı teknolojik değişim, daha büyük uluslar arası rekabet gibi etkenler son yıllarda liderlik kavramı ve uygulamalarının önem kazanmasına neden olmuştur.</p>
<p>Richard Pascale Johnson, M. (1996). “‘Taking the Lid Off Leadership.’” Management Review, 59-61’de.</p>	<p>“Yönetim önceden kanıtlanmış düzeylerle tutarlı performans düzeylerine ulaşmak için yetke ve etkinin uygulanmasıdır. Liderlik ise “nasıl olsa” olmayacak şeyin olmasını sağlamaktır.</p>
<p>George Weathersby Weathersby, G. B. (1999). “Leadership versus Management.” Management Review, 88, 5+.</p>	<p>Yönetim kıt kaynakların bir kurumun hedeflerine göre tahsis edilmesi, önceliklerin belirlenmesi, işin tasarlanması ve sonuçların elde edilmesidir. Diğer yandan, liderlik ortak bir vizyon yaratılmasına odaklanır. insanları bu vizyona katkıda bulunmaya motive etmek ve kendi çıkarlarını kurumun çıkarlarıyla ortak çizgide kılmaya teşvik etmek anlamına gelir. Liderlik, emir vermek demek değil, ikna etmektir.</p>
<p>John Mariotti Mariotti, J. (1998). “Leadership Matters.” Industry Week, 247, 70+.</p>	<p>Liderler sıradan insanlardan olağanüstü sonuçlar alırlar. Yöneticiler iyi planlanmış, bazen de iyi uygulanmış sonuçlar elde ederler, ama nadiren gerçek liderliğin uyandırdığı tutku ve şevk dolu bağlanmadan kaynaklanan muazzam başarılarla ulaşırlar. Liderler mimardır. Yöneticilerse inşaatçı. Her ikisi de gereklidir, ama mimar olmadığında, inşa edilecek özel bir şey olmaz.</p>
<p>Tom Peters Peters, T. (1994). Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf.</p>	<p>Bir vizyon geliştirmek ve daha önemlisi bu vizyonu etkin bir şekilde yaşamak, liderliğin temel öğeleridir.</p>

Kaynak: Covey, 2005, Ek 3.

1.4. Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler

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 davranış 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 (Doğan, 2001, s.28).

1.4.1. Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları

Geleneksel liderlik davranış tarzlarından en çok bilinenleri, otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderliktir.

Liderlik davranış tarzını belirleyen 7 faktör bulunmaktadır. Bunlar (Doğan, 2001, s.28);

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 geribildirimi, başarı ya da başarısızlık, eleştiri veya övgüsüdür.

1.4.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler ağırlıklı merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına verirler. Otokratik liderler, emir verirler ve grup üyelerinin çalışmalarını kendileri kontrol ederek, ceza ve ödüllendirmeyi bizzat kendileri uygulurlar. Bu tip liderler, işe dönük liderler olarak belirtilirler (Doğan, 2001, s.28-29; Keçecioğlu, 2003, s.158).

Görevin tamamlanmasına odaklanan bu liderlerin astları belirlenen prosedürlere bağlı olarak çalışırlar ve lider, çalışanlarını motive etmede yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadır (Gibson ve diğerleri, 2000, s. 277).

Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Amaçların, politikaların belirlenmesinde, karar verme aşamalarında tek söz sahibi kendileridir, izleyenlerini yönetimle ilgili karar aşamalarına dahil etmezler, fakat aldıkları kararlara harfiyen uyulmasını isterler (Dessler, 1998, s.341).

1.4.1.2. Demokratik- Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, önemli kararları lider adına almaları konusunda liderin takipçilerine yetki ve sorumluluk vermesi, onları cesaretlendirmesi ve yardımcı olma çabasıdır (Yukl, 2002, s.80).

Katılımcı liderlik tarzında lider, otoritesi ve sorumluluğunu planlama ve karar verme süreçlerinde grup üyeleriyle paylaşır. Grup üyelerine değer verilir, saygı duyulur ve karar verme aşamasında fikirleri çok değerlidir. Katılımcı lider, dışarıdan bir kontrole gerek duyulamayacağı bir çalışma ortamı yaratmaya çalışır; bireyler liderlerinin kontrolü olmadan amaçları başarma yolunda hedefleri belirler ve belirlenen hedeflerin başarılmaları yolunda katılımcı lider, lider olmaktan öte grubun bir üyesidir (Costley ve Todd, 1991, s.239). Herhangi bir sorun anında takipçileriyle birlikte çözüm aşamalarına takipçilerini de dahil eder, en iyi alternatifleri onlarla birlikte üretir ve değerlendirir, oybirliği ile çözüme ulaşır (Dessler, 1998, s.341) .

Demokratik liderlik tarzının en etkin yanı insanlara bilgi paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırmasıdır (Bloch ve Whiteley, 2005, s.65).

1.4.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderler (laissez- faire leaders), yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programları yapmalarına imkan tanıyan liderlerdir (Doğan, 2001, s.30). Diğer bir ifade ile serbest- bırakıcı liderler, grubu bütünüyle serbest bırakarak, gruba çok az katkıda bulunmaktadırlar. Serbest- bırakıcı liderlikte otorite kullanımı tamamen ortadan kaldırılmaktadır (Aykan, 2004, s.215).

1.4.2. Otokratik, Demokratik ve Serbesti Taniyan Liderler Arası Farklar

Yukarıda bahsedilen geleneksel liderlik tarzları olarak bilinen otokratik, demokratik ve serbesti taniyan liderlerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 1.9’ da görülmektedir.

Tablo 1.9. Otokratik, Demokratik ve Serbesti Taniyan Liderlerin Özellikleri

OTOKRATİK	DEMOKRATİK	SERBESTİ TANIYAN
1. Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	1. Bütün politikalar liderin yöreklendirmesi ve yardımcı olması ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	1. Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarda en geniş özgürlük tanınır.
2. Teknikler ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı daima belirsizdir.	2. Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup amaca götürecekt genel adımları bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatif süreci seçime sunar.	2. Lider tarafından çeşitli materyaller temin edilir. Kendisinden sadece bu bilgiler elde edilebilir. Çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
3. Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	3. Bireyler kiminle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği, görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır.	3. Lider hiçbir şekilde karışmaz.
4. Bireylerin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir. Aktif gruplardan gösteri yapmak dışında uzak kalır.	4. Tenkitlerinde ve övgülerinde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	4. Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ve düzeltme gibi durumlara girmez.

Kaynak: Okakın ve Tınaz, 1997, s.3.

1.4.3. Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler

1.4.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler insanlara mevcut performanslarından daha fazlasını sergileyebilmeleri için onlara ilham verme, onları motive etme yeteneğine sahiptirler. Gelecek için güçlü bir vizyonları vardır ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek için motive ederler, çünkü bu tür liderler vizyonlarına güçlü bir inançla bağlıdırlar ve vizyonun gerçeğe dönüşmesi yolunda takipçileri üzerinde duygusal bir etki oluşturarak vizyonu tüm çalışanlara iletirler (Daft, 2003, s.532-533) .

Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına

bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Aykan, 2004, s.215-216), liderlerine olan bağlılıkları ve güvenleri son derece fazladır ve liderlerinin değerleri ve davranışlarını benimseyerek zamanla ona benzerler (Luthans, 1995, s.355).

Karizmatik liderler, bir örgütte işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenmezler. Bunun ötesinde, daha iyi nasıl yapılabileceği ile ilgili vizyonları vardır ve bu vizyonu takipçilerine etkili bir şekilde aktararak coşku yaratırlar. Bu coşku ve heyecanı kullanarak, izleyicilerin vizyonu kabul etmelerini ve desteklemelerini sağlarlar (Kozak ve Korkmaz, 2006, s.1198).

Conger ve Kanungo (1988, 1989)' nun karizmatik lider davranışları üzerinde yaptıkları inceleme sonuçlarına göre karizmatik liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarına yüksek duyarlılık gösterirler, güçlü bir ifade yeteneğine sahiptirler, kişisel risk almaya istekli olmaları yanında köklü değişikliklere açıktırlar ve geleceğe dönük vizyonları vardır (Bass, 1990, s.189).

1.4.3.2. Transformasyonel (Harekete Geçirici/ Dönüştürücü) Liderlik

Günümüz iş hayatının değişen ve gittikçe artan rekabet ortamında değişimci liderler önem kazanmıştır ve işletmeler için başarı sağlamaktadırlar. Değişimci veya transformasyonel (inspirational) olarak adlandırılan liderler, çalışanlarına vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar vererek, örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmelerini öğretirler. Stratejik hedefler vererek, vizyonu açıklayarak, yön verici nitelikleri ile çalışanları motive eder, kararlara katılmalarını sağlar, moral güçlerini arttırırlar. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırarak, astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını arttırmak için onlara sorumluluk verirler (Eren, 2003, s.543).

Değişim liderlerinin en önemli özelliği, sürekli öğrenmeye açık olmalarıdır. Riske girmelerini gerektiren önemli bir sebep yokken bile risk almaya hazırdırlar. İnsanlara ve fikirlere açıktırlar. Büyük hedef ve ideallerinin peşine takılırlar ve bu özellikleri onları sürekli öğrenmeye yöneltir (Kotter, 1998, s.30).

Dönüşümcü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir. Bu süreç içinde dönüşümcü liderler, işletmelerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler. Dönüşümcü liderlik sürecinin bir

parçası da öğrenen örgütler oluşturmaktır. Öğrenen organizasyonlar kendilerini sürekli yenileyen ve geliştiren insanlardan oluştuğu için çevresel koşullara ve örgütlerdeki yeni koşullara daha hızlı bir biçimde uyumu gerçekleştirebilir (Özalp ve Öcal, 2000, s.209, 211, 220).

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve geleceğin örgütleri için dönüşümcü liderlik tarzı bir zorunluluk haline gelmektedir. Günümüzde yöneticilerin etkileşimci liderlik biçiminde bir davranış göstermeleri yeterli olmamaktadır. Çalışanları ödüllendirerek (para, statü vb. araçlarla) onların daha çok çaba sarf etmelerini sağlamak yerine astlara görevin önemsetilmesi, astların bir vizyon etrafında yönlendirilerek harekete geçirilmesi önem kazanmıştır. Dönüşümcü liderler, astlarının (izleyicilerinin) tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak kendine güvenli, yüksek motivasyonlu ve daha üretken hale getirirler. Vizyon, dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken en önemli özelliktir. Bunun dışında dönüşümcü liderin, bu vizyona ulaşabilmek için yolları tanımlayabilmesi ve planlar yapabilmesi de gereklidir. Vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir ve çalışanların heyecanını körükler (Ataman, 2002, s. 472). Transformasyonel liderler vizyoner liderler gibi geleceğin vizyonunu belirleyerek, bu vizyonu çalışanlara iletirler ve vizyonun gerçeğe dönüşmesi için çalışanlarda istek uyandırır (Kreitner, 2001, s.475). Çalışanlar ve organizasyon için sürekli olarak yenilik ve değişim sağlayarak olaylara farklı açılardan bakabilir ve problemler karşısında çalışanları yüreklendirirler (Dubrin, 2005, s.239). Transformasyonel liderler organizasyon misyonu, stratejisi, yapısı ve kültüründe değişiklikleri yönetme, ürünler ve teknolojilerde yenilik sağlama yeteneğine sahiptirler (Daft, 2003, s.533).

Transformasyonel liderlik, liderin vizyonu, değerleri ve davranışının tutarlı olmasını gerektirir ve gelecek üzerine odaklanır. Liderin değerleri takipçilerinkiyle uyumlu olmalıdır. Transformasyonel lider olarak hizmet işletmesi liderleri, güçlü bir örgüt vizyonu oluşturmalı, vizyon ile örgütün amaç ve hedeflerini çalışanlara açıklamalı, bağlılığı ve sürekli ilerlemeyi sağlayacak çalışma ortamı yaratmalıdır (Tracey ve Hinkin, 1994, s.19-20).

Transformasyonel lidere sahip takipçiler, liderlerine hayranlık ve güven duyarlar ve liderlerine yüksek düzeyde saygıyla bağlıdırlar ve bu bağlılıkları onların beklenenden daha fazla performansla hizmet vermelerini sağlayarak gönülden adanmışlığı beraberinde getirir (Yukl, 2002, s.253).

Tichy ve Devanna' nın büyük işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapmış oldukları mülakatlar sonucunda elde ettikleri etkili transformasyonel liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Luthans, 1995, s.358);

- Transformasyonel liderler kendilerini değişimin temsilcisi olarak tanımlarlar,
- Cesurdurlar,
- İnsanlara inanırlar,
- Değer odaklıdırlar,
- Yaşam boyu öğrenmeye açıktırlar,
- Karmaşıklık ve belirsizlik ve kuşku ile başa çıkma yeteneğine sahiptirler,
- Vizyonerdirler.

Dönüştürücü liderler, işletme çalışanlarının pek çoğuna yeni davranışlar aşılamaaya çalışır, insanlara inanır, hislerine ilgi gösterir ve istisnasız herkesten yeni rol davranışları talep ederler. Dolayısıyla işletme çalışanları, olaylara ve olgulara farklı açılardan bakma yeteneği geliştirebilirler. Bu da onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını sağlayarak, örgütle bütünleşmelerine ve gönüllü bir şekilde sorumluluk alarak, örgütsel amaçların başarılmasına kendisinden beklenenin ötesinde katkıda bulunup örgütsel vatandaş olarak davranmalarına katkıda bulunur (Bingöl ve diğerleri, 2003, s.498-499).

Geleceğin örgütlerinin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve üstün başarı göstermeleri için dönüşümcü liderlik tarzı bir zorunluluk haline gelmektedir. Günümüzde yöneticilerin etkileşimci liderlik biçiminde bir davranış göstermeleri yeterli olmamaktadır. Çalışanları ödüllendirerek (para, statü vb. araçlarla) onların daha çok çaba sarf etmelerini sağlamak yerine astlara görevin önemsetilmesi, bir vizyon oluşturarak astları bu vizyon etrafında yönlendirilerek harekete geçirmek önem kazanmıştır. Bu anlamda vizyon, dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken en önemli özelliktir. Ortak vizyon ile dönüşümcü lider astlarının (izleyicilerinin) tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak onları kendine güvenli, yüksek motivasyonlu ve daha üretken kişiler haline getirirler (Ataman, 2002, s.471-472).

1.4.3.3. Öğrenen Liderlik

Çağdaş liderlik rolleri, öğrenme ve kendini geliştirme üzerinde odaklanmıştır. 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. Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürü kurabilmelidir. Bir örgüt öğrenemiyorsa, yönetici boş işlerle uğraşıyor demektir. Öğrenen lider, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu olan liderdir (Doğan, 2001, s.43).

1.4.3.4. İlham Verici Liderlik

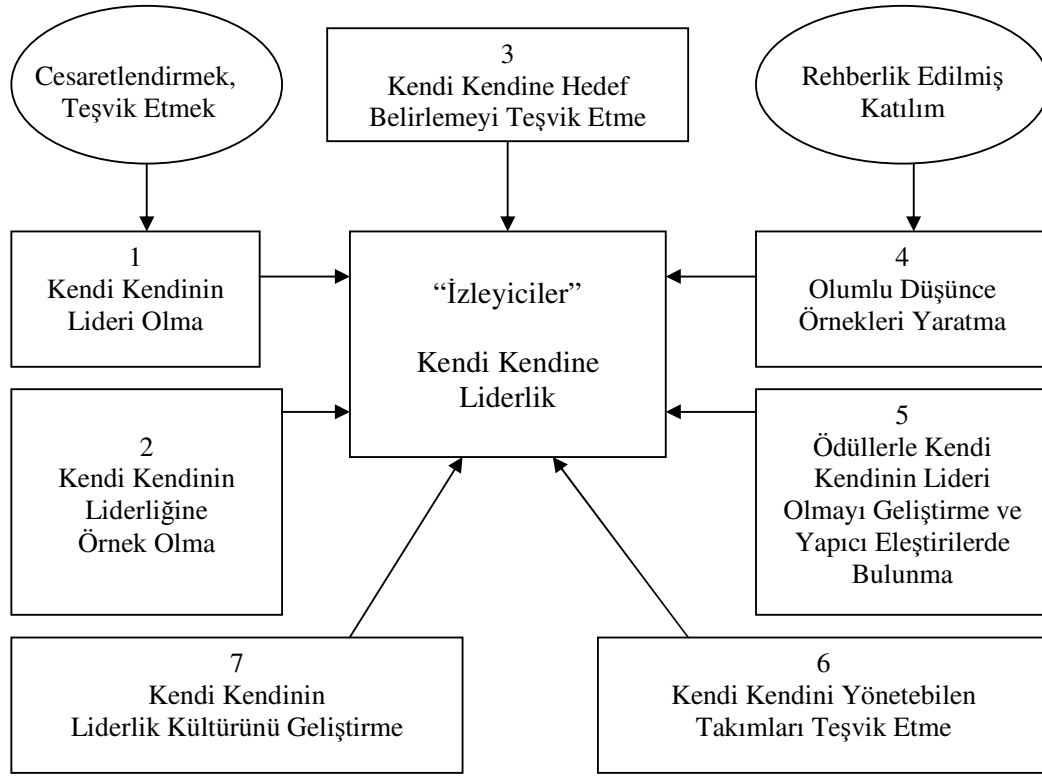
İlham veren liderler, insanlara kendilerinden beklenin üstünde performans göstermeleri için motive ederler. Çalışanları üzerinde duygusal etkileri vardır. Geleceğe ait vizyonları vardır, bu vizyonu takipçilerine iletirler ve vizyonu anlamaları için onları motive ederler. İlham verici liderler, çalışanları etkileme yolundaki sözlü veya yazılı iletişim kurabilme ve davranışlarıyla insanları etkilemedeki eşsiz yetenekleri bakımından karizmatik liderlerle benzer özellik gösterirler (Daft, 1991, s.391-392).

İlham veren liderler, takipçilere önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaları konusunda yardım eden kişiler değil, onları daha iyisine ulaşmaları konusunda güç sarf etmeye yönelten kişilerdir. Bu liderler, çeşitli etkileyici konuşmalar yaparak, birleştirici semboller veya heyecan verici hedefler göstererek takipçileri ortak hedef etrafında toparlar, kendilerine olan güvenlerini artırarak onları yapmakta olduklarından daha iyisini yapmaya motive ederler (Bass, 1990, s.208; Başol, 2005, s.42).

1.4.3.5. Süperliderlik

Charlez Manz ve Henry Sims tarafından ortaya atılan, kendi kendinin lideri olma olarak da ifade edilen süperliderlik 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 (Doğan, 2001, s.45).

Süperliderliğin 7 aşamalı süreci Şekil 1.2’ de görülmektedir.



Şekil 1.2. Süperliderliğin 7 Aşamalı Süreci

Kaynak: Gordon, 1993, s.354.

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 (Doğan, 2001, s.47).

1.4.3.6. Simbiyotik Liderlik

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. Simbiyotik liderlik ise, organizasyon üyelerinin tümünün işletmeye olan katkılarını artırmalarını teşvik ederek, örgütsel performansı artırmaktadır. 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 sağlamakta ve aynı zamanda işletmeyi de başarıya götürmektedir (Doğan, 2001, s. 44).

1.4.3.7. Hizmetkar Liderlik

İlk olarak Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkar liderlik takipçilerinin amaçları ve ihtiyaçlarını yerine getirme ve organizasyonun misyonunu veya amacını gerçekleştirmeyi içerir. Hizmetkar liderler, insanlara değer verirler, katılımlarını desteklerler, güçlerini paylaşırlar, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için onları serbest bırakırlar, böylece yüksek bağlılık sağlarlar. Hizmetkar liderler takipçilerinin yüksek motivasyonunu işlerine aktarmalarını sağlayarak onları organizasyon misyon ve amaçlarına bağlarlar (Daft, 2003, s.537).

Hizmetkar liderler, liderlik etmekten çok, doğal bir hizmet verme arzusuna sahiptirler. Çalışanları dinler, onlara değer verirler, böylece takipçileri üzerinde güven oluştururlar (Kreitner, 2001, s.478).

1.4.3.8. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik paradigmasına göre liderin iki fonksiyonu vardır. Birincisi, varolan kültürü koruma ve sürdürme; ikincisi, gerekirse yeni bir kültür oluşturmaktır. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar; önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri canlı tutar. Başarılı kültürel liderler, örgütsel kültürü korumanın yanında, bu kültürü değiştirmeye de çalışırlar. Liderin görevi, insanları oldukları yerden alıp, daha önce bulunmadıkları bir yere taşınmaktır. Bilinmeyen dünyayı kavratmak ve tanıtmak, liderin görevidir. Bu da, liderin sahip olduğu bilgileri astlarına aktarmasıyla mümkündür. Kültürel liderler bu özellikleri yanında grupların içsel bütünleşme ve dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde büyük etkiye sahiptirler. Kültürel liderler, yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahip olmakla birlikte, bu liderlerin dünyaya, örgütlere, insana ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin güçlü varsayımları vardır (Güven, 2000, s.31-34).

1.4.3.9. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, günümüzün modern liderlik yaklaşımlarından biridir. Vizyoner lider, gerçekleştirilmesi istenen amacı ifade eden, bunu çalışanlarıyla paylaşan ve örgüt kültüründe sürekli değişim ve yeniliği sağlayarak vizyonu somut bir biçimde gerçekleştirebilen kişidir.

İkinci bölümde vizyoner liderlik, vizyoner lider özellikleri ayrıntılı olarak incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

MODERN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI VİZYONER LİDERLİK

2.1. Vizyon Kavramı

Son dönemlerde vizyon kavramı, vizyoner liderlik ve vizyon yönetimi konusuna büyük vurgu yapıldığı görülmektedir. Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince'de birden fazla anlamı olan *videre* fiilinden türemiş olan “*visio*”, “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak” anlamına gelmektedir. Ortaçağda Almanca’da bilmek anlamına gelen “*wissen*” ve bilge anlamına gelen “*weise*” kavramları da aynı kökenden türetilmişlerdir. “*Visio*” sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır (Leonhard, 1995, s.13).

Vizyon kavramı, en genel anlamda “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2003, s.2).

İlk defa yönetim literatürüne ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte vizyon kavramı 1990 yıllarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle halen yöneticiler ve liderler tarafından tam anlaşılmayan bir görüş ve terimdir (Karaman, 2006, s.21). Conger (1999) vizyonu “gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar” olarak tanımlamaktadır (Strange ve Mumford, 2002, s.344). Bu görüş Yukl’ un tanımlamalarında da destek görmektedir (Yukl, 2002, s.283). Boal ve Bryson (1988)’ a göre vizyon, geleceğin resmidir ve değerleri, amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur (Strange ve Mumford, 2002, s.344) ve uyarıcı etkiler yapan, yoğun verilerin ve araçların sezgili öncüsü ve kurucusudur (Heinze, 1995, s.80-81).

Synder ve Graves benzer ifadeleri kullanarak, vizyonu lider ve çalışanların sahip oldukları enerji ve kaynakların belli bir hedefe yönlendirilmesi ve dikkat çekici bir şekilde gelecek imajının oluşturulması, tartışılması ve eksiksiz olarak ortaya konulması olarak betimlemektedir (Hackett ve Spurgeon, 1996, s.6).

Vizyon, içinde bulunulan anda oluşturulan geleceğin yaratılmak istenen resmidir ve geleceğe dair bir hayaldir (Bender, 2006, s.109). Örgütün geleceğine biçim ve yön vererek

amaçların oluşturulmasına yardımcı olur. Vizyon bildirgesi, gidilmek istenen yeri gösterir ve o yere ulaşıldığında ne durumda olunacağını ifadesidir (Senge ve diğerleri, 1994, s.302). Yönetim dünyasının tanınmış isimlerinden biri olan Tom Peters bir organizasyonun başarıya ulaşması için etkin bir vizyona sahip olmasının şart olduğunu belirtmektedir. Tom Peters vizyon konusunda şöyle yazmaktadır; “Vizyon, vahşi ve fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibi olmalıdır. Eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate alamaz ve uyum gösteremez ise pusula gibi değerini kaybeder” (Aktan, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htm>: 06.02.2007).

Vizyon, kısa vadeli reaktif tutumdan ziyade uzun vadeli proaktif tutumu takip eder. Mükemmel bir vizyon örgüt üyelerinin umutlarını ve hayallerini açıkça belirler, onların kalplerine ve ruhlarına dokunur ve nasıl katkıda bulunabileceklerini görmelerine yardımcı olur (Blanchard ve Stoner, 2004, s.22-28). Bu bağlamda vizyon kurumsal bazda paylaşıldığı oranda kıymet ifade eder. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılmamış bir vizyondan beklenen sonuçları almak mümkün değildir. Yapılan bir çok araştırma çalışanlar tarafından benimsenen ve paylaşılan vizyon olgusunun örgütsel etkinliği artırdığını göstermektedir (Burnside, 1994, s.13; Quigley, 1998, s.69). Vizyon, işletmenin nereye gittiğini gösterir. Özel seçimler yapıp yeni kararlar verilmesine yardımcı olur. Motivasyon sağlar ve örgüt üyelerine ilham verir. Çalışanları yoğunlaştırır; zamanı iyi kullanmayı ve amaçlara odaklanmayı sağlar, aynı zamanda çabaların sonuçlarını görmeye yardımcı olur. Vizyon kişiyi ya da organizasyonu daima ileriye götürür, engellerin üstesinden gelmesini sağlar. Vizyon ne kadar güçlüyse yol boyunca karşılaşılabilecek engeller de o kadar küçülür; eğer vizyonunuz güçlü değilse problemler onun üstesinden gelir (Bender, 2006, 114-116). Düzgün bir şekilde ifade edilmiş bir vizyon coşku yaratır, çalışanların enerjilerini açığa çıkarır ve işletmelerine bağlılıklarını sağlar (Robbins, 2000, s.144).

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzaktır. Bu görüntü, gelecekle ilgili bilgilerin akılcı yöntemlerle işlenmesiyle yaratılabileceği gibi, geleceği işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşabilir. Bir 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, s.115-116).

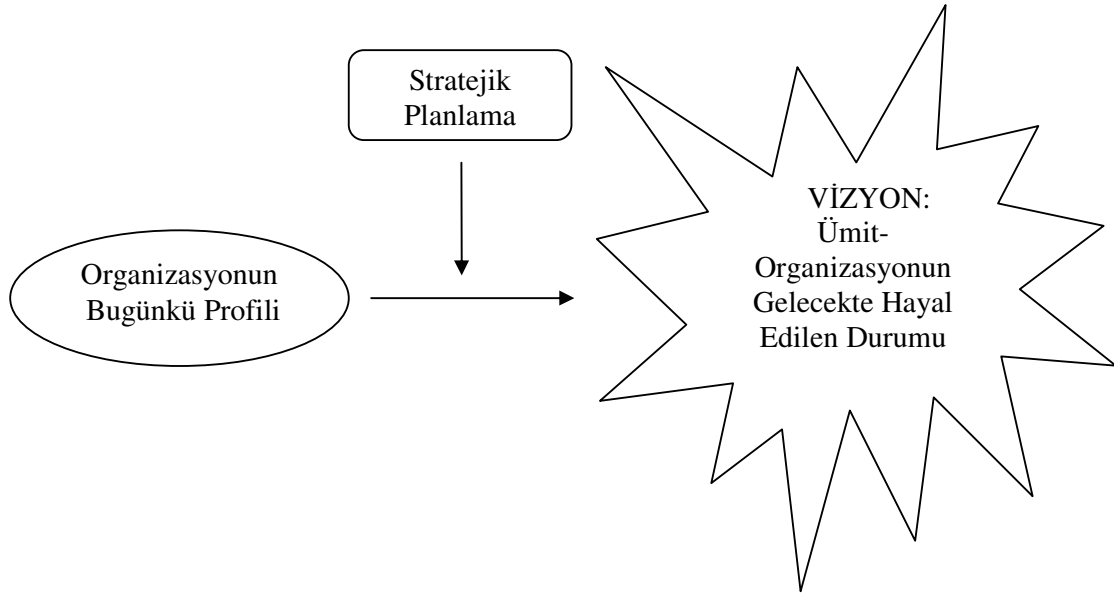
Vizyon, insanlara örgütün uzun döneme yayılan amaçlarıyla ilgili fikir veren, bugün ile yarını birbirine bağlayarak geleceğe entelektüel bir köprü kuran, insanlara buldukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösteren, lidere “değişimi gelişmeye” dönüştürme imkanı sağlayan geleceğe atılan ilk

adımdır. Arzu edilen durum, geleceğin yaşayan bir resmi olarak vizyon, sadece yazılı dokümanlarda değil, insanların eylem ve düşüncelerinde yaşayarak, sadece soyut bir kavramdan ibaret olmadığını gösterir. Soyut tanımlamalardan daha anlamlı bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere sahiptir ve aynı zamanda bütünleştiricidir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.9).

Görüldüğü üzere vizyon örgütün geleceğine ışık tutan, adeta temel bir yasa oluşturur. Bunlar tüm yönetim faaliyetlerini yönlendirerek gelecek için rehber görevi görür ve birçok düzenleme bu doğrultuda gerçekleşir. Hedeflere ulaşılması konusundaki ilkeler, vizyon sayesinde ortaya konur (Quigley, 1998, s.25), çünkü vizyon, kurumun gelecekteki uygulamalarını şekillendirir. Dolayısıyla vizyon, kurumun geleceğinin oluşturulmasında temel yönlendirici olduğuna göre, vizyon sahibi olmayan bir kurum, anayasası olmayan bir ülkeye benzetebilir. Bu durum temel bir eksiklik olarak değerlendirildiğine göre, ortaya çıkabilecek bir yetersizlik, kurumun varlığını tehdit edebilecektir (Yüksel, 2004, s.72).

Vizyonun asıl amacı, organizasyonun sürekli gelişmesi ve yenilenmesidir. Bu nedenle vizyon, sürekli yenilenen bir süreçtir. Vizyon daima erişilemeyecek uzaklıktadır. Aksi takdirde ulaşıldığında, enerjisini kaybedecektir. Enerjiyi sürekli kılmak için vizyon süreci sürekli olmalı ve daima organizasyonun bir sonraki aşamaya hedeflenmesini sağlamalıdır (Akyalçın, 2002, s.4).

Şekil 2.1' de görüldüğü gibi vizyon, işletmenin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak geleceğe yönelik olarak hayal edilen durumun planlanmasıdır.



Şekil 2.1. Organizasyonun Bugünkü Durumu- Vizyon İlişkisi

Kaynak: Koçel, 2005, s.131.

Yapılan bu tanımlama ve açıklamalara göre vizyonun özelliklerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz (Papatya, 1998, <http://iibf.sdu.edu.tr/~webiibf/dergi/eskisayilar/icindekiler-1998-3.htm>: 12.10.2006);

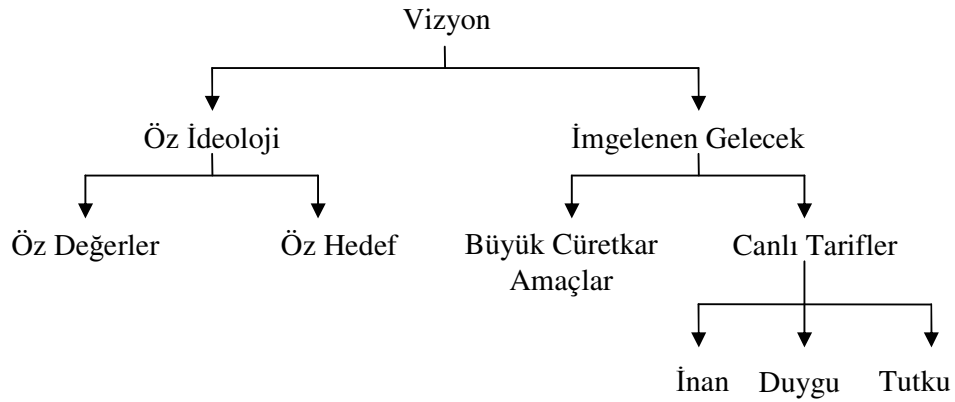
- Bir kehanet olayı değildir, sağlam veri temellerine oturmaktadır.
- Ayakları yere basmayan, gelişigüzel fikirlerin ağdalı söylemi değildir.
- Gerçek ve mevcut değildir, arzu edilen gelecekle ilgilidir.
- Bugünü terk etmek değildir, bugünden daha iyi bir gelecektir.
- Sıradanlık yaratmaya ilişkin eylemlerin planlanması değildir.
- Durağan ve bir kerelik ifade değildir, sürekli yenilenir.
- Hareketler üzerine baskı yaratan bir unsur değildir.
- Amaç ve yönden sapma değildir, işletmenin amaçları doğrultusunda yaratılmak istenilen gelecekteki en iyi durumdur.
- İlgiyi, cesareti ve ilhamı negatif kullanma değildir, işletmedeki herkese itici bir güç verir.
- Mükemmellik ölçütü değildir, tek başına rekabette başarının güvencesi olamaz.

2.2. Vizyonun Bileşenleri

Vizyonun bileşenleri, vizyonun nelerden oluştuğunu ve yapı taşlarının neler olduğunu ifade etmektedir. İyi tasarlanmış bir vizyon Şekil 2.2' de gösterildiği gibi, iki temel bileşenden oluşur; öz ideoloji ve imgelenen gelecek. Vizyon özü korumalı ve gelişmeyi teşvik etmelidir. Neye dayanıldığı ve niçin var olduğu (öz ideoloji) tanımlanmalı ve ardından kayda değer gelişim ve değişimi elde etmeyi gerektirecek “ne olmak, neyi başarmak ve ne yaratmak” arzu edilmekte belirlenmelidir. Vizyoner şirket mimarlarının işletmeye en kalıcı ve en önemli katkısı öz ideolojidir (Collins ve Porras, 1996, s.66).

Öz ideoloji, temel değerler ve temel hedeflerden oluşur. Etkili her vizyon bir örgütün öz ideolojisini somutlaştırması yani öz değerler ve öz hedeflerin belirlenmesine bağlıdır. Öz (temel) değerler örgütte neyin doğru, neyin yanlış olduğunu gösteren ve örgütün sürekliliğini sağlayan prensiplerdir (Deal ve Kennedy, 2000, s.21-24). Bu değerler tüm örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştığı ilkelere dir. Değerlerin paylaşılması çalışanların birliktelik ve bütünlüğünü sağlayacağı gibi, iş ilişkilerinin kalitesi, motivasyon, spesifik amaçlara odaklanmayı da sağlayacaktır (Chow, 2001, <http://www-rohan.sdsu.edu/dept/ciber/111Chow.pdf>: 04.05.2007; Denison, 1990, s.28-30; Guinn, 1997, s.226; Adeyoyin, 2006, <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/adeyoyin.pdf>: 04.05.2007; Flambotz ve Akşehirli,

2000, s.490-492). Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılmış bir ortak değer sistemi gerekir. Belirtildiği üzere değerler paylaşıldığında hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır, hem de işletmenin hedef, strateji ve eylemleri için bir havuz görevini görür. İşletmenin sürekli başarısı, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar öz değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996, s.38). Öz hedef ufukta yol gösterici bir yıldız gibidir, örgütün olmazsa olmazlarını ortaya koyan yapıtaşlarıdır (Karaman, 2006, s.27-28).



Şekil 2.2. Vizyonun Bileşenleri

Kaynak: Karaman, 2006, s.25.

İmgelenen (Hayal Edilen) Gelecek şeklinde adlandırılan vizyonun bu bileşeni iki kısımdan oluşur. Birincisi örgütlerin 10 ile 30 yıllık bir zaman içerisinde başarmayı arzuladığı “Büyük Cüretkar Amaç (BCA)” olarak isimlendirilen amaçtır. İkincisi ise bu amaçlar başarıldığında örgütün nasıl olacağına dair canlı tarifler olarak sınıflandırılmaktadır. Sanayi alanında ilk 500 firma sıralamasında yer almayan bir işletmenin gelecek beş yıl içerisinde ilk on arasında olmayı istemesi ve bölgesel bir şirketin global bir yapıya kavuşarak dünya pazarlarında bilinen bir duruma gelmesi hedefini koyması BCA için örnek gösterilebilir. Canlı tarifler BCA’ yı başarmanın nasıl bir şey olacağının canlı, çekici ve belirgin tarifidir. Diğer bir deyişle “kelimelerle resim çizmek” çalışanların zihninde on yıldan otuz yıla uzanan BCA’ yı somutlaştırmayı sağlar. Hayal edilen gelecek örgüt üyelerinin yarınlarında kendilerini ve örgütlerini nerede görmek istediklerine ilişkin düşünülen resimlerdir (Collins ve Porras, 2001, s.158-159).

Görüldüğü üzere vizyon; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyi özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun varolma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir. Böylelikle bir vizyonun üç önemli öğeden oluştuğu söylenebilir. Tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, gelecekte sahip olunacak hissedilebilir etkili bir imaj ve geleceğin tahmini (Dinçer, 1998, s.6).

Üstün bir tasvir, açık ve net bir ifade bir vizyonun temel özellikleridir. Vizyonlar, ilham verici, eşsiz imkanlar yaratmalıdırlar ve örgütsel fark yaratan düzen sağlamalıdırlar. Organizasyon ve çalışanları için geleceği açıkça gösteremeyen bir vizyon başarısız olacaktır. Arzulanan vizyonlar zaman ve koşullara uyarlar ve örgütün eşsizliğini yansıtır. Çalışanlar da vizyonun erişilebilirliğine inanmalıdırlar. Açık ve net ifade edilmiş vizyonlar ve güçlü vizyon tasvirleri daha kolay kavranır ve kabul edilir (Robbins, 2000, s.144).

2.3. Vizyon İle İlgili Kavramlar ve İlişkileri

Birbirleriyle bir çok noktada örtüşmeleri ve birbirlerini tamamlamaları nedeni ile vizyon, misyon, değerler, strateji gibi kavramlar arasında çok keskin hatlarla bir ayırım yapmak oldukça zor görünmektedir. Bunlar arasında anlam açısından benzerlikler söz konusu olmakla birlikte, bütünüyle aynı anlamı taşıdığını söylemek yanlıştır. Aynı zamanda kavramların zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı gözlemlenebilmektedir. Bu noktada bu kavramlar arasında bir ayırım yapmanın önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.3.1. Vizyon- Misyon İlişkisi

Gerçekte misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. Bir yönetim kavramı olarak misyon, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998, s.10).

Misyon, örgütün ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, örgütün varlık nedenini ifade eder, örgütün var olma nedenidir. Misyon, uzun dönemde örgütün başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasıdır ve örgütün “Biz niçin varız?” sorusuna cevabıdır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan örgütleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve örgütün kimliğini belirleyen temel özellik misyonla kazanılmaktadır (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.25-26).

Misyon, vizyonu elle tutulur hale getirmek üzere, yöneticinin inançlarını ve yönlendirmelerini kağıda döken ifadedir. Misyonun anlamının en çok karıştırıldığı ifadelerden biri vizyondur. En belirgin şekliyle misyon, bir firmanın var olma nedenidir, hayattaki rolüdür; vizyon ise, firmanın gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler. Misyon, vizyona ulaşılmasında önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen bir hayal, misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır (Dinçer, 1998, s.9).

Bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilmektedir. Ancak vizyon şimdi var olan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken, misyon şu andaki durumu anlatmaktadır.

2.3.2. Vizyon- Strateji İlişkisi

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Kelimenin eski Yunan Generallerinden Strategos bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince'de "stratum" yol, çizgi ve nehir yatağı anlamına gelmektedir. Her iki tanımda istikamet göstermeye atıf yapmıştır. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise, "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilebilir (Aktan, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>: 06.02.2007).

Yönetim biliminde "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamını taşıyan strateji, bulunulan yeri varılmak istenen yere bağlayan bir dizi eylem konseptidir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.32-34).

Stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır, çünkü strateji, bir işletmenin amaç doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan tanır (Drucker, 1999, s.53).

Stratejiler, "Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?", "Bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz?", "Bu noktaya nasıl ulaşacağız?" sorularını yanıtlar. Strateji ve taktikler, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme vaadinin ifadeleridir ve vizyon ifadesinden doğarlar, günlük işlemlerde ve karar almada çalışanlar ve yöneticilere rehberlik ederler (Quigley, 1998, s.81-85).

İsteklere odaklanmak için amaç ya da hedefin bir vizyonu yaratılmalıdır, onu başarmak için bir strateji geliştirilmeli ve bu stratejiye uyabilmek için de plan yapılmalıdır (Sciré, 2006, s.95).

Tablo 2.1. Şirket Vizyonu ve Stratejik Plan

ŞİRKET 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, gerektiği üzere	Çok az
Taktikler	Hangi kısa dönem programları gereklidir?	Yakın - Orta	Yıllık, gerektiği üzere	Yüksek
Sorumluluk	- İlerlemeyi nasıl ölçeceğiz? - Başlıca sorumluluk kimindir? - Programların ne zaman tamamlanması gerekmektedir?	Yakın - Orta	Yıllık, gerektiği üzere	Yüksek

Kaynak: Quigley, 1998, s.84.

Tablo 2.1' de izleneceği üzere vizyon, uzun vadeli zaman boyutunu vurgularken, stratejik plan orta ve kısa vadeli zaman boyutunu vurgulamaktadır. Vizyon ifadesi seyrek olarak, açıklık sağlamak için yeniden gözden geçirilirken, stratejik plan her yıl bazı değişiklikler gerektirir. Bir stratejik planın niceliksel içeriği, hem ölçüm hem de hesap sorumluluğu gibi amaçlar sebebiyle oldukça yoğun iken, vizyonda bu tür bir içeriğe rastlanmaz (Quigley, 1998, s.84). Strateji olmadan vizyonun gerçekleşmesi bir rüyadır. Her vizyon bir strateji ile desteklenmelidir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.38).

2.3.3. Vizyon- Hedef İlişkisi

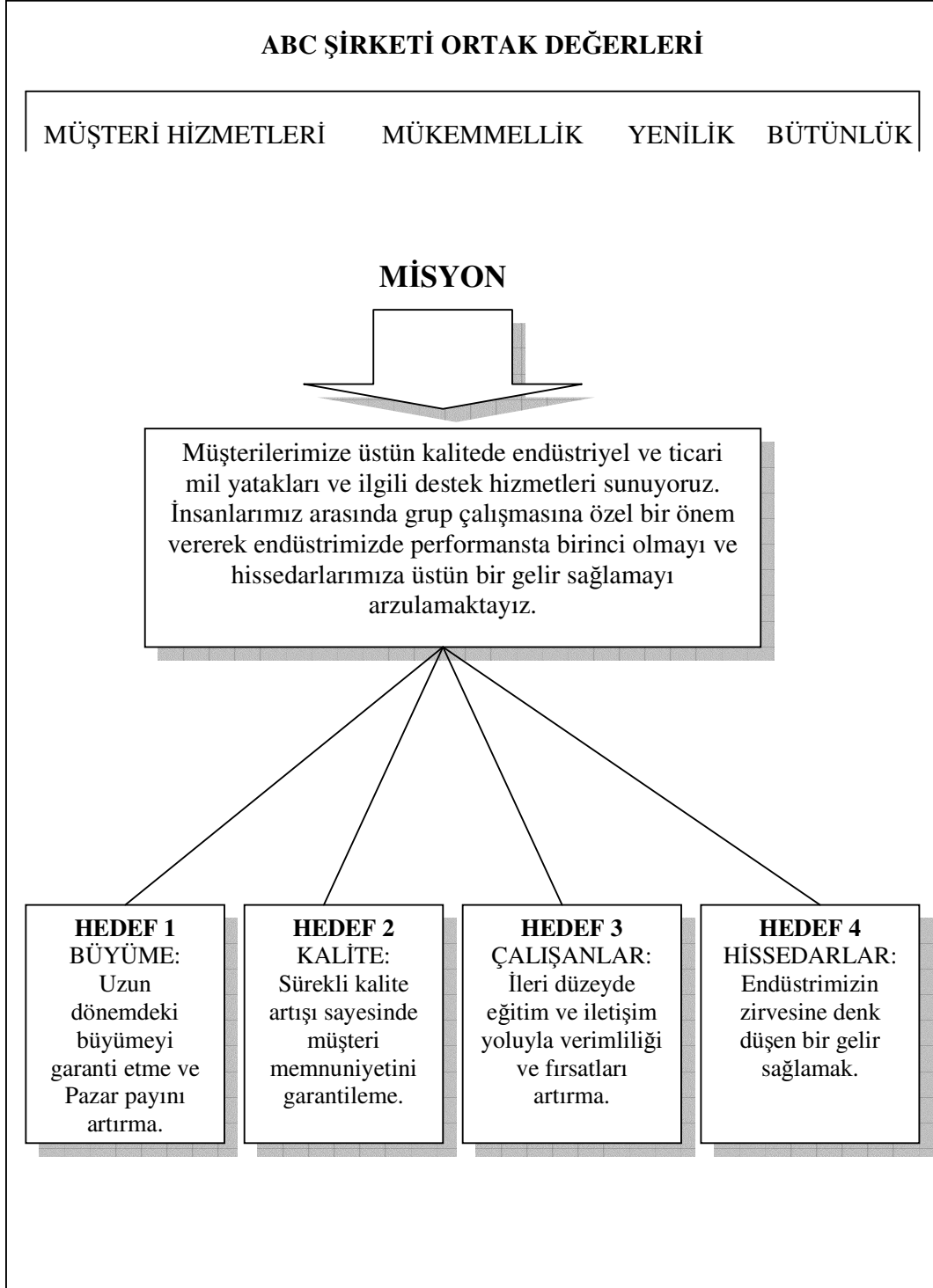
Hedefler, "Neyi başarmaya kararlıyız?" sorusunu cevaplar ve uzun dönemde şirketin yönünü tayin eder. Hedef, misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinde gelişmelidir.

Hedefler, şirketin vizyonunu hayata geçirebilmek için değerler ve misyonda ifadesini bulan, arzulanın dünyayı bugünkü strateji ve taktikler ile ilişkilendirerek şirketin vizyon ifadesini tamamlar (Quigley, 1998, s.78). İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım hedeflerin belirlenmesi gerekir. Drucker, bir işletmenin amacının ve misyonunun hedeflere dönüştürülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aksi takdirde, bunlar hiçbir zaman ulaşılamayacak iyi düşünceler olarak kalacaktır. Drucker, hedefler konusunda şunları belirtmektedir (Akyalçın, 2002, s.30);

- İşkolu ne ise ondan türetilmelidir.
- Soyutlamalar değildir.
- Özgül hedeflere ve özgül belirlemelere dönüştürülebilir nitelikte olmalıdır.
- Kaynakların ve çabaların olası bir uyumunu yakalamalıdır.
- Tek yerine, çok yönlü olmalıdır.
- İşletmenin ayakta durmasının bağlı olduğu tüm alanlarda bunlara ihtiyaç vardır.

Çok sayıda hedef belirlemek, işletmenin çalışmasını gereğinden fazla bölünmüş hale getirebilir, ya da en azından böyle görünmesine sebep olabilir. En fazla üç ile beş işletme hedefi belirlemenin sağladığı bir konuya yoğunlaşabilme durumu, basitliğinden dolayı hayli etkili olabilir, böylece işletmede çalışan herkes içselleştirmeye ve en üst düzeyde uygulamaya daha yatkın hale gelmelerini sağlayacak şekilde, hedefleri kısa sürede zihnine yerleştirebilir (Akyalçın, 2002, s.30).

Hedefler aynı zamanda kaynağındaki misyon ifadelerini de amaçları bakımından yansıtmalıdır. Bu anlamda tartışmayı içermeli ve herkese en üst düzeyde çabalamayı telkin etmelidir. Şekil 2.3' de ABC işletmesinin vizyon ifadesini oluşturan işletme değerleri, misyon ifadesi ve hedefleri yer almaktadır.



Şekil 2.3. ABC Şirketi Vizyon İfadesi

Kaynak: Quigley, 1998, s.79.

2.3.4. Vizyon- Örgüt Kültürü İlişkisi

21. yüzyıl her alanda büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemi getirmektedir. 1980' li yıllara kadar işletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar diğer yandan Japonların başarısında beşeri faktörün çarpıcı rolü işletmelerin kendi gerçeklerini araştırmaya itmiştir. Bu nedenler 1980' li yıllardan itibaren işletmeler için yeniden örgütlenme ve güçlü bir örgüt kültürüne dayanarak mükemmelliği arama gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Değişen bu yapı içerisinde insan kaynakları yönetimi ve yönetim geliştirme konuları çok büyük önem kazanmış, insan faktöründen en iyi şekilde yararlanabilmek için insanların işe alınmasından itibaren çalışanların yeterliliklerinin (bilgi, beceri, davranış) sürekli olarak geliştirilmesi amaçlanmıştır (Ehtiyar, 2006, s.1225).

Örgüt kültürü, organizasyon üyelerince paylaşılan varsayımlar, değerler, normlar, inançlar ile düşünce ve davranış şekillerinin bileşimini içerir. Organizasyon kültürünün verimlilik, performans, bağlılık, bireysel güven ve ahlâki davranışlara etkisi yanında çalışanların motivasyonları ve bunun sonucunda da organizasyonun finansal performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir (Hoecklin, 1995, s.27).

Örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2004, s.166). Bugünün profesyonel işletmeleri, işgücünü ortak ve paylaşılan değerler etrafında birleştirebilen ve bu farklılığını işletmesinin en önemli rekabet kozuna dönüştürebilenler olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle güçlü örgüt kültürünü oluşturabilen işletmelerdir. Örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalar (Chow, 2001, <http://www-rohan.sdsu.edu/dept/ciber/111Chow.pdf>: 04.05.2007; Lim, 1995, s.18; Alvesson, 2002, s.48-49; Kotter ve Heskett, 1992, s.16-18; Robbins, 2000, s.237; Adeyoyin, 2006, <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/adeyoyin.pdf>: 04.05.2007; Flamholtz ve Randle, 1998, s.25-28; Schappe, 1998, s. 282) güçlü örgüt kültürünün verimlilik, etkililik, performans, örgüte bağlılık, örgütsel güven ve prososyal davranışları en önemlisi işletme vizyonlarına ulaşmayı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Çalışanların içinde yer aldıkları örgütlerin geleceğe ilişkin vizyonunun ve amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde kanalize edebilmeleri, bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Paylaşılan vizyon, çalışanların örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirmede yoğun bir gayret sarf etmelerini sağlayarak, örgütte güçlü bir kurumsal kültürün yaratılmasına katkı sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur (Eren, 2004, s.168). Vizyonun herkes tarafından anlaşılması, değer ve inançların paylaşılması, örgüt kültürü ile sağlanabilir.

Motorola' nın kurucularından Paul Galvin' in oğlu Robert W. Galvin çalışanlara “Biz kimiz ve niçin varız?” konusunda makaleler yazmış ve her bir makalesinde yaratıcılığın, yenilenmenin, toplam müşteri tatmininin, kalitenin, iş ahlâkının, yeniliklerin ve benzer konuların önemini- tümünün “sebebini” vurgulamıştır fakat bir kez bile kazancı maksimize etmek hakkında yorum yapmamıştır (Collins ve Porras, 2001, s.87). Kâr elde etmenin vurgulanmadığı bu yöntem ile çalışanlara örgüt kültürü ve varoluş nedeni benimsetilmeye çalışılmıştır.

“Çalışanları Ödüllendirmenin 1001 Yolu (1001 Ways to Reward Employees)” adlı kitabın yazarı Bob Nelson' a göre lider, çalışanları ateşleyerek değil, ateşi onlarla birlikte yakarak onlardaki enerjiyi açığa çıkarmalıdır. Bu ateşi yakmak ve devamlılığını sağlayarak üstün verimlilik sağlamak için lider ortak bir kültür oluşturmalıdır (Greger ve Peterson, 2000, s.18).

2.3.5. Vizyon- Temel Değerler İlişkisi

Değerler “Vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz?” sorusuna cevap verirler. Bir örgütün değerleri doğruluk, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği veya bağlılığı içerebilir. Bunlar vizyonla birlikte, örgütün hayata bakış açısını gösterir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.43).

Organizasyonları değerler yönetir ve bir örgütün özünü ifade ederler. Değerler, çok temel ve derindirler, günün geçici ilgi ve akımları ve farklılaşan pazar koşullarına cevap vermek için değişmezler, tamamen şirkete özgüdürler. Değerler, amaç ve geleceğin resmi takip edildiği sürece nasıl ilerleneceği konusunda yol gösterirler. Organizasyonun finansal ve kısa vadeli çıkarlar için ödün verilmeyen, temel ve kalıcı öğretileridir (Collins ve Porras, 2001, s.103-105).

ABD iş dünyası tarihinde en çarpıcı vizyon gelişimi örneklerinden biri, IBM' in ilk lideri Tom Watson Sr. tarafından oluşturulmuştur. Watson, muhteşem vizyonu olan biriydi ve kendini iyi tanımlamış, temel niteliğindeki değerlere vakfetmişti. IBM' in dünyadaki en eski ve en iyi bilinenler oldukları muhtemel olan şirket değerleri şöyle sıralanabilir;

- Bireye saygı: Organizasyondaki herkesin onuru ve haklarına saygılı olmak,
- Müşteri hizmeti: Dünya üzerindeki herhangi bir şirketin sunabileceği müşteri hizmetinin en iyisini sunmak,
- Mükemmellik: Bir organizasyonun, bütün görevlerini, onları üstün bir biçimde başarma hedefi ile ele alması gerektiğine inanmış olmak.

Bu kısa ve basit değerler, IBM vizyonunun temeli idi. Zamanla kapsamlı ilkelere ve politikalara dönüştürüldü. Sonunda, yöneticilerin uyması istenen özlü yazılı uygulamalar haline getirildiler (Quigley, 1998, s.49-50).

Kültürel normlar, stratejiler, ürünler, amaçlar, yetkiler, yönetim biçimleri, organizasyon yapıları, ödül sistemleri gerektiğinde değiştirilmelidir. Vizyoner bir şirketin zamanla değiştirmemesi gereken tek şey kendi öz ideolojisidir. Kalıcı büyük şirketler ellerinden gelenin en iyisini yaparken, farklı kültürlerde faaliyet gösterirken, öz değerlerinden ve yüksek performans standartlarından asla vazgeçmezler (Collins ve Porras, 2001, s.116).

İyi bir liderin, hem bireysel olarak yüksek etik değerlere sahip olması, hem de onun bu değerlerinin, kurumsal hedeflerle örtüşmesi gerekir. Ekip üyelerinin de ortak bir değerler sistemini benimsemiş ve ortak zihin haritası geliştirmiş olmalarının önemi büyüktür (Baltaş, 2000, s.39). Lider, değerlerini açıkça tanımlamalıdır, tutum ve davranışları değerlere sadık olmalıdır. Değerlere bağlı davranışlar sergileyen liderler çalışanlar üzerinde güven etkisi yaratırlar; oluşan bu güven organizasyonu harekete geçirir. Açıkça tanımlanan değerleri çalışanlara aşılamanın yöntemi ise organizasyonun başarısı için ne tür bir davranışın gerekli olduğunu paylaşan bir mantığı, iletişimi, güveni, liderliği geliştiren ve çalışanları organizasyon hakkında eğiten etkili bir diyalogu gerektirir (Maccoby, 1998, s.55).

2.4. Vizyoner Liderlik ve 21. Yüzyılda Vizyoner Liderliğin Önemi

Zamanına ve zamanının özelliğine göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, günümüzde bilgi çağının özelliğine uygun olarak değişimci, bilgi temelli, karizmatik özellikleri vurgulanarak ifade edilmeye çalışılmaktadır. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde liderlik tanımları, liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile desteklenmektedir. Yirmi birinci yüzyıl işletme yönetimi, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşımdır. İçinde bulunduğumuz dönem geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönemdir. Klasik yöneticilik anlayışı yerini, çalışanları harekete geçiren, yaratıcı

işbirlikçilerini teşvik eden, küresel düşünen, insan ruhunu tanıyan ve geleceği öngörebilen vizyoner liderlik anlayışına bırakmaktadır.

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Gidilecek yol, varılacak hedefler tanımlanmalı ve bunlar çalışanlara açık, sözlü ve yazılı bir iletişim yoluyla aktarılmalıdır. Son olarak vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi tanımlamalı ve önceliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak aktarmakla kalmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtır (Robbins, 2000, s.144-145).

Lider vizyonu ortaya koyar, kültürü tanımlar ve örgüt ya da grup için geçerli norm ve değerleri belirler. İnsanları yöreklendirir, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirir, onlara koçluk yapar; ama üzerinde anlaşılmış olan bu normları ve uzlaşma noktalarını çiğnemeleri halinde ekip üyelerini disipline sokar (Bloch ve Whiteley, 2005, s.62). Liderliğin ilk temel malzemesi vizyon rehberliğidir. Bir lider hem kişisel hem de mesleki olarak yapmak istediğini çok iyi bilmelidir. Nereye ve niye gitmek istediğini bilmeyen lider, vizyonuna ulaşamaz. Liderliğin ikinci malzemesi tutkudur. Lider yaptığı işi seven, işine, mesleğine gönülden bağlanan kişidir. Liderliğin bir başka malzemesi kendini tanıma, içtenlik ve olgunluktan oluşan bütünlüktür. İçtenlik, düşünce ve eylemdeki dürüstlüğe, prensiplere olan sarsılmaz bağlılığa, temeldeki sağlamlık ve bütünlüğe dayanır. Olgunluk ise bir lider için oldukça önemlidir; çünkü liderlik sadece insanlara yol göstermek ve emir vermektense ibaret değildir. Lider birlikte çalışmayı bilen, ekibindeki insanlardan bir şeyler öğrenebilen, samimi bir kişidir. Çalışanlarıyla arasında bütünlük sağlamalı, güven yaratmalıdır; çünkü lider bunu sağlamadan hiçbir iş yapamaz. Liderliğin bir diğer malzemesi de merakdır; lider her şeyi merak eder, öğrenebileceği kadar çok şey öğrenmek ister, risk almaktan ve yeni şeyler denemekten çekinmez. Yenilmekten korkmaz ve yaptıkları hatalardan bir şeyler öğrenebileceğini bildiği için onları sahiplenir (Bennis, 2003, s.43-46).

Lider, öncüdür. İşletmesini yeni ufuklara götüren, kimsenin göremediği fırsatları yakalayan, çalışanlara yol gösteren bir önderdir. Lidere yol gösteren ise vizyondur (Bender, 2006, s.110; Looss, 1995, s.8). Bu açıdan vizyon liderler için, vizyoner liderlik ise işletme için önemlidir, çünkü liderlik bir yere gitmekle ilgilidir. Eğer lider ve takipçileri nereye gittiklerini bilmiyorlarsa liderliğin hiçbir önemi yoktur (Blanchard ve Stoner, 2004, s.22).

Vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlar. Örgütün amaçlarına ulaşmasında, vizyon yöneticilere güçlü bir dürtü sağlar. Bu faydanın elde edilebilmesi ise örgütteki tüm üyelerin aynı vizyonu paylaşabilmelerine bağlıdır (Dinçer, 1998, s.27). Liderin oluşturduğu vizyona ulaşması ancak insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkündür. Lider, önemli engellere rağmen insanları onların duygularına ve değer sistemlerine seslenerek doğru yönde harekete geçirir (Baltaş, 2000, s.107). Vizyoner liderliğin farkı da bu noktada açığa çıkar. Klopp' a göre liderlik insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek algılama ve insanları çalıştırabilme gücüdür. İnsanlar, diğer insanların değil vizyonların peşinden giderler. Bir yönetici çalışanlarını ancak özverili ve verimli çalışmaya yönlendirebilirse başarılı olur (Sollmann ve Heinze, 1995, s.26) ve değişimi sağlayacak olan vizyoner liderler, öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenmeye açık ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.5) ve güvenilir liderler organizasyon için net, çekici ve ulaşılabilir, ilham verici vizyonlara sahip olanlardır (Bennis ve Goldsmith, 2003, s.145).

Vizyon sahibi liderler kalıplaşmış düşüncelere meydan okuyarak tamamen yeni kavramlar geliştirir ve ufuklarını genişletirler (Ertuğrul, 2002, s.40). Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakar. Kendi yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözlemeyi sever (Sollmann ve Heinze, 1995, s.27).

Küreselleşme ile ortaya çıkan yok edici rekabet koşulları, yarışı daha da güçleştirmektedir. Rekabette üstünlük sağlamak amacıyla yeni organizasyonel düzenlemelere ve yönetsel değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Bu koşullar altında verimlilik ve kaliteyi yükseltebilme, maliyetleri düşürebilme, insan kaynaklarını motive edebilme ve organizasyon kültürünü değiştirebilme önem kazanırken; çağdaş yöneticilerden bu gelişmeleri sağlayabilmeleri, değişimi yönetebilmeleri ve küresel pazarlarda başarılı olabilmeleri beklenmektedir (Marşap, 1999, s.2). Küreselleşme, yeni teknolojiler, değişim ve rekabetin artması gibi nedenlerle 21. yüzyılda örgütlerde vizyoner liderlere olan ihtiyaç hızla artmaktadır. Örgüt yönetiminin başarısı için vizyoner liderlik gerekli ve önemli bir unsurdur. Geleceğin lideri olan vizyoner liderler yol gösteren, harekete geçirebilen, birleştirici, motive edici, etkileyici ve yaptığı işlerle iz bırakabilen kişileridir. Eldeki tüm kaynakları, olumlu ya da olumsuz faktörleri bir araya getiren, koşulları değerlendirme becerisine sahip, değişiklik yaratmada olanaklar ve karşılaşılabilecek muhtemel riskler görebilen, hedeflerini net, gerçekçi ya da olanakları ölçüsünde koyan vizyoner liderlerle bilgi ve teknoloji çağı olan günümüzde örgütlerin yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmeleri, rekabet güçlerini, verimliliklerini artırmaları, ve yaşamlarını geliştirebilirler için sürekli bir öğrenme ve elde edilen

bilgiyi uygulamaya aktarma becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.5-6).

Baltaş' a göre yeni bin yılda işletmelerin kişilik ve kültürleri onların başarı ve başarısızlıkları konusunda temel belirleyici olacaktır ve gelecek yüzyılın şirketleri; duygusal zekâsı yüksek liderler tarafından yönetilen, duygusal zekâsı yüksek çalışanlara sahip, duygusal zekâsı yüksek şirketler olacaktır (Baltaş, 2000, s.78, 83). Bu durum günümüzün ve geleceğin liderlik davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. Güdüleyici ve etkileyici olmak, değer yargıları yerleştirebilmek için kurum kültürü oluşturma, oluşturulan bu kültürü örgüt geneline yayma yeteneğine sahip olmak etkili yöneticiliğin çağdaş erdemleri arasında yer almaktadır (Looss, 1995, s.8). Günümüz vizyoner liderleri duygusal zekâ sahibi olmalıydılar. Duygusal zekâ sahibi liderlerin yapı taşları olan empati gösterme, doğruluk, esin veren bir lider olma yanında kendilerini ve başkalarını yönetme, öz bilinç, etki ve güven çevresinde inşa edilen davranış ve tutumlar günümüz liderlerinde olması gereken niteliklerdir (Bloch ve Whiteley, 2005, s.81).

21. yüzyıl şirketleri tamamen yaratıcı enerji sahibi ve yetenekli insanları cezp etmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla şirketler işi anlamlı kılmak ve böylece sıra dışı insanları kendilerine çekmek, tutmak ve vizyona giden yolda onları motive edebilmek için büyük ölçüde açık bir hedef anlayışına sahip olmalıydılar. 21. yüzyılın vizyoner şirketleri temel ideolojiyi korumakta daha fanatik ve çalışanlara işlevsel özerklik vermekte daha atılgıncı olmalıdır (Collins ve Porras, 1996, s.68-71, 342).

Örgütlerde yaşayan insanların sayıları, yaşam tarzları ve tutumları önceki yıllara kıyasla farklılaşmış olmakla birlikte bu durum liderlerin daha farklı yönetim tarzları uygulamalarına etki etmektedir. Değişen işgören profili yanında 21. yüzyıl şirket yaşamının temel özelliği halini alan insanların eskisine oranla çok daha sık iş değiştiriyor olması liderlerin dikkat etmesi gereken önemli bir konudur. Çalışma ortamları dostça ve motive edici olmalıdır, çalışanlar örgüte bağlanmalıdır, aksi halde çalışanlar başka yerlere giderler ve ne yazık ki gidecek kişilerin yetenezsizler olacağını kimse garanti edemez. Yeni nesil teknolojik yönden marifetli, entelektüel bakımdan meraklı ve yaratıcıdır; bu bakımdan verimli çalışanı elde tutmalıdır. Onları ustaca yönetmenin yararları sınırsızdır (Bloch ve Whiteley, 2005, s.26-29). Bu bakımdan liderler, kuruluşta herkesin katılımıyla oluşturulan ve tüm üyelerce paylaşılan ve inanılan bir vizyon oluşturmalı ve beyin gücünü açığa çıkararak öğrenmeyi amaç haline getirmelidir.

Geleceğin zaferlerini kazanacak liderler, yalnızca bugünkü gerçeği düşünmek yerine; dünü (geçmiş), bugünü (şimdiki zaman) ve geleceği (gelecek günleri) aynı potada

mükemmel bir biçimde yeniden organize ederek birleştirebilen, düzenleyebilen, işleyebilen, yönlendirebilen ve yöneten stratejik, vizyon sahibi liderler olacaktır (Marşap,1999, s.23).

2.4.1. Vizyon Sahibi Liderlerin Genel Özellikleri

Liderlikle ilgili tüm araştırmalar ve uluslararası yayınlar bir ortak noktada birleşerek “Lider vizyonerdir.” görüşü etrafında toplanmaktadır. Vizyon sahibi lider, yeni yaklaşımlar dener, girişimcidir ve yeni fırsatlar yakalar. Yeni fikirler oluşturur ve bir fikir ya da vizyona destek buldurur, ikna edicidir. Yeni ilişkiler ve fikirler oluşturur ve bunların problemlerin çözümünde yeni ve farklı yollar yaratır, gerektiği zaman , kabul edilen grup normlarının dışında düşünüp hareket edebilir. Vizyon sahibi lider yine dünya literatüründe, göz dağı vermeden çalışanlarına karşı güçlü olmayı, kişilerin üzerinde hakimiyet kurmadan güç sahibi olmayı, çalışanlarını motive etmeyi, kitlelere bir fikri hareket haline geçirmeyi esas kılmaktadır (Akiş, <http://www.amrop-tr.com/Tlider.htm>: 12.04.2007).

Değişimi sağlayacak olan vizyoner liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenme ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.5).

Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakar. Kendi yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözler (Brenghelmann, 1995, s.27). Vizyonu ortaya koyar, kültürü tanımlar ve örgüt ya da grup için geçerli norm ve değerleri belirler. İnsanları yüreklendirir, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirir, onlara koçluk yapar (Bloch ve Whiteley, 2005, s.62).

Vizyon sahibi liderler, sadece gelecekteki olayları tahmin etmezler, aynı zamanda riskleri göze almaya istekli stratejik düşünürler. Liderler, gelecekte neyin olmasını istediklerine karar verebilirler ve sonra bunu nasıl yapabileceklerini düşünebilirler. Vizyoner liderler, zihinlerinde bugünü açık bir şekilde anlamak ve geleceğe odaklanmak arasındaki dengeyi kurabilen kişilerdir (Doğan, 2001, s.88).

Vizyonu olan lider, yerleşik değer yargılarına fazla önem vermez. Geçmiş, ancak geleceği anlamak için inceler. Bir olaya yol açan unsurları, değişik ihtimallere göre analiz ederek çıkış yolları arar (Akyalçın, 2002, s.41) .

Vizyoner liderler, dünyayı içinde buldukları kültürden farklı bir perspektiften görürler, global düşünürler. Hayallerini gerçeğe dönüşüncüye kadar etkili bir şekilde yönetebilen insanlardır. Bu yolda stratejileri belirleyerek geleceğe odaklanırlar ve azimle mücadele ederler (Losee, <http://www.eep.com/merchant/newsite/samples/pe/pe1101.htm>: 20.03.2007).

Vizyonun kâr hedefleri kadar netleştirilmesi gerekir, çünkü kâr tek başına çalışanları motive etmeye yeterli olmayacaktır. Vizyoner liderler, çalışanları vizyon ile motive etmeye çalışırlar. Şirket vizyonunun ustası liderdir ve çalışanların gelecekteki işletme amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Vizyoner liderler bunu yaparken çalışanlarını mutlaka dinlerler. Çalışanlarını dinleyen, onların değerlerine saygı duyan lider daha güçlü bir hal alırlar. Görüşlerine değer verildiğini hisseden çalışanlar ise liderin belirlediği vizyonu sahiplenerek onu başarmak için gönülden çaba gösterirler. Vizyoner bir lider yetki devri yaparak, astlarına bir takım sorumluluklar vermelidir, fakat vizyonu oluşturma ve planlama sürecinde en büyük gücü kendi elinde tutmalıdır. Belirlenen vizyon ise sadece üst kademedeki kalmamalı, örgüt geneline yayılmalıdır ve belirli aralıklarla kontrol edilerek işletme vizyon ve değerlerinin işletmedeki tüm çalışanlara iletiliğinden ve herkes tarafından bilindiğinden emin olunmalıdır ve lider, işletme genelindeki performansı daima rakiplere göre değerlendirmelidir. Yenilik ve değişim takip edilmelidir (Quigley, 1998, s.279-280).

Vizyoner liderler zamanın kıymetini bilir ve hızlı çalışırlar. Vizyoner liderlik, içgüdü, sezgiler ve deneyim olmak demektir. Vizyoner liderler hırslıdırlar, yeni ve yüksek düzeyde bir görüş açısına sahiptirler. Bu yüksek düzeydeki görüş açısı, kolay kontrol edilemeyen problemleri çözmede liderin anahtarı olacaktır (Doğan, 2001, s.89).

Özetle vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götürecek yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir.

2.4.2. Vizyoner Liderliğin Turizm İşletmeleri Açısından Gerekliliği

Turizm birbirinden farklı çok sayıda üretim biriminin bir araya gelebildiği ender sektörlerden biridir. Turizm sektörü 38 farklı sektörü ve farklı özellikteki üretim birimlerini yan yana getirmesi ile ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte iş hacmini arttırırken yeni pazarların gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Bu özelliğinden ötürü turizm, günümüzde giderek daha fazla dikkat çeken bir sektör görünümü kazanmaktadır. Uluslar arası ölçekte geniş istihdam olanakları yaratan bir sektör olan turizm, dünyada yaklaşık 300 milyon insanı istihdam etmektedir. Başka bir ifadeyle; dünyadaki her 16 çalışandan biri turizm sektöründedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006, s.1). Geniş çaplı istihdam imkanı sunan sektörün emek yoğun bir sektör özelliğine sahip olması sebebiyle iş gücünün vizyoner bakış

açısına sahip liderlik davranışlarıyla yönlendirilmesi, çalışanların işlerine ve işletmelerine bağlılıklarının sağlanması rekabet ortamında üstünlük ve sektörel başarı için bir gerekliliktir.

Hay Grubu ile Daniel Goleman' ın yürüttüğü araştırma sonuçlarına göre bir iş yeri ortamını %70 liderin davranışlarının belirlediği ve ortamdaki iyileşmeyle birlikte işyeri performansında %25 artış sağlanabileceği tespit edilmiştir (Bloch ve Whiteley, 2005, s.76). Bu açıdan değerlendirildiğinde ekonomik, politik, coğrafik ve birçok gelişmelerden kolaylıkla etkilenebilen sektörümüzde hizmet sunan turizm işletmelerinde özellikle geleceği öngörebilen, tehditleri fırsatlara dönüştürebilen, rekabet ortamında üstün başarı elde edebilmek için ortak bir amaca ulaşma çabasıyla çalışanlardaki verimliliği artırmayı amaç edinen, çalışanlarda iş doyumları sağlayarak onları örgüte bağlayan, örgüt içi çatışmaları çözen, takım ruhu geliştirerek çalışanlarıyla birlikte emek harcayan vizyoner liderlik tarzı büyük bir gerekliliktir.

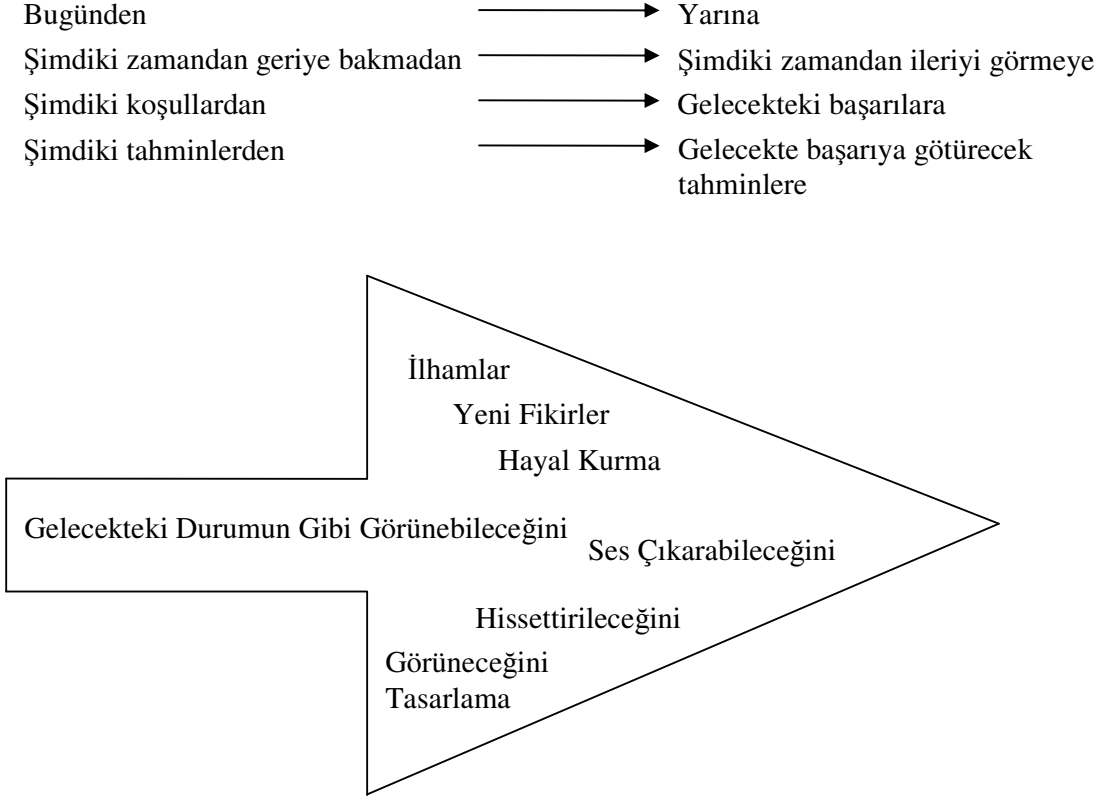
2.5. Vizyon Yönetim Süreci

Vizyon yönetimi, stratejik yönetimde dikkate alınması gereken eğilimleri belirlemektedir. Bu eğilimler işletmenin ne olduğu, ne olmak istediği, ulaşmak istediği yere nasıl ulaşacağı ve hedeflerine ulaşp ulaşmadığını nasıl değerlendireceğidir. Stratejik yönetim sürecinde geçilen ve işletmelerin gelecekte kendilerini bekleyen fırsatların ve tehditlerin belirlenmesini içeren evre vizyon yönetimine atıf yapan bir evredir. Çünkü, stratejik yönetimde söz konusu evrenin geçilebilmesi için öncelikle işletmenin kendisini tanımlaması yani amaçları ve değerlerinden oluşan misyonunu ortaya koyması gerekmektedir. Bundan sonra gelecekte bulunmak istediği nokta olan vizyonunu ve kısa dönemli hedef ve stratejilerini belirlemelidir (Akyalçın, 2002, s.40).

2.5.1. Vizyonun Oluşturulması ve Geliştirilmesi

Vizyon oluşturmak ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre ana hedefler ve stratejileri belirlemektir. Vizyon geliştirmek, sorunlara uzun vadeli, çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak, dolayısıyla bu gelişmelerin bizi nasıl etkilediğini tayin ederek, bunu uygun hedefler ve stratejileri belirlemektir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.70). Vizyon oluşturma işletmenin gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayali bir resim yaratmak olarak tanımlanabilir. Bu süreç gelecekte olacakların tayin edilerek bu konularda spekülasyonlar yapılmasını içerir. (Akyalçın, 2002, s.48). Bir vizyon

oluştururken işletmenin referans noktalarını değiştirmesi gerekir. Yani; vizyon süreci geleceğe bir ok atmak gibidir. Şekil 2.4’ de görüleceği gibi bu ok başarının hangi özellikleri taşıyacağını belirler.



Şekil 2.4. Vizyon Oluşturma Oku

Kaynak, Akyalçın, 2002, s.48-49.

Vizyoner bir lider organizasyonu için geleceği tasarlarırken önemsiz ayrıntılarla meşgul olmamalıdır. Organizasyonları için iyi bir gelecek tasarlarırken hassas bir denge koruyarak önemsiz ayrıntılarla meşgul olmamalı, örgüt genelini anlayarak ve göz önünde tutarak vizyonu oluşturmaya çalışmalıdır. Aksi takdirde hayallerin gerçek olması şüphelidir (Taylor, 2003, s.45).

Ulaşılabilecek sonucun resmi bulanık değil, tamamen görülebilir nitelikte olmalıdır. Walt Disney zorlayıcı vizyon yaratmada bir dahiydi, Disneyland temalı parkına başladıklarında amaçları açıklı ve her bir çalışanlarına verdikleri geleceğin resmi şu idi; “ İnsanların buraya geldiklerinde yüzlerinde görülen gülümsemeyi buradan ayrılırken de görecek şekilde koru”. Gelen misafirin ne kadar kaldığı önemli değildi; iki saat ya da on saat. Disney, sadece gülümsemenin devamlılığının sağlanmasını istedi ve böylece eğlence ve mutluluk sektöründe

yerlerini aldılar. Geleceğimizin resmi sonuca odaklanmalıdır. Vizyona ne kadar çok odaklanılırsa daha bir açıklık kazanır ve daha iyi anlaşılır. Üst yönetim vizyonu tanımladığı andan itibaren gerçekleşiyormuş gibi davranmalıdır. Yönetim kadrosunun vizyonu yaşadıklarını gören çalışanlar ciddi olduğunu anlarlar ve bu, onların anlayışlarını ve bağlılıklarını derinleştirir (Blanchard ve Stoner, 2004, s.24-26).

James M. Kouzes Barry Z. Posner, bir vizyonu geliştirme ve odaklanma için sekiz adımlık bir süreci önermektedir. Bunlar (Karaman, 2006, s.112-114);

1. Geçmiş hakkında düşünmeye başlamak: İster kişisel, ister firma, isterse herhangi bir şeyin vizyonunun yaratılmasında geçmişteki yaşanan uçurum ve doruk noktalarında deneyimler yol gösterici olabilir.

2. Ne istediğinizi tanımlamak: Başarmak istenilen şeylerin listesinin hazırlanması gerekir. Örgüt ya da birey onu niçin başarmak istediğini kendine sormalıdır. Eğer mümkünse, geleceğin oluşturulması ve dünyanın değişiminin nasıl olacağı sorulabilir. Örgütsel ve kişisel olarak ne yapılabileceğinin farkına varılabilmelidir.

3. Nasıl bir farklılık yaratılacağı yazılmalıdır. İkinci adımdaki cevaplara bağlı olarak 10 yıllık gelecek hayal edilmelidir. Ayrıca çevre, aile, toplum gibi unsurlar için de nasıl bir fark yaratılacağı yazılmalıdır. Bu etkinlik nelerle gurur duyulacağını gösterebilir. Tüm bu yazılanlar çevremizdekilerle konuşarak görüşleri alınabilir.

4. Kısa bir vizyon yapılandırması yazılmalıdır. Bu kişi veya firmanın geleceği, tek ideali ve hayali olabilir. Bu görüşü bir adım ileri taşıyarak 10 kelimeyi aşmayacak şekilde vizyonu yakalayan bir slogan yaratılmalıdır. İyi bir slogana örnek olarak Edward Goepner of Podesta Baldocchi çiçekçi dükkanları için kullandığı “Biz çiçek satmıyoruz, güzellik satıyoruz.” ifadesi olabilir.

5. Hayali davranışlara yansıtma ya da sezgileri gerçeğe dönüştürmeyi başarma: Düşünceleri kağıda aktarmaktansa bir şeylerin somut olarak yapılması daha etkili olabilir. Bu vizyona dönük sezgileri diğerleriyle paylaşıp paylaşmamaya da yardım edebilir.

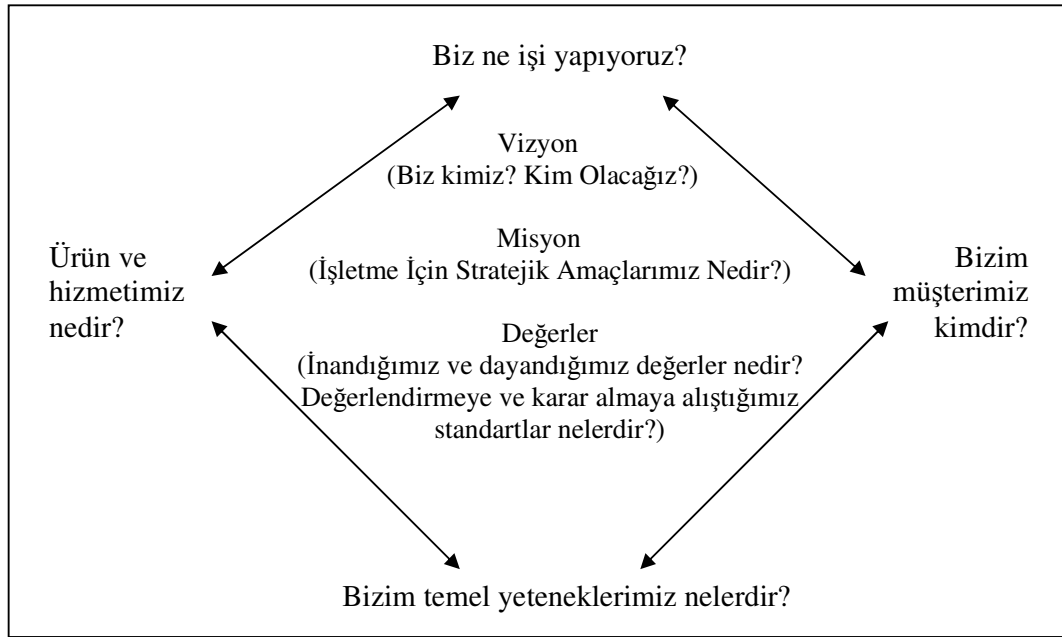
6. Öngörülerini test etmek: Vizyon dikkate alındığında ne kadar geçerlidir. Bazı öngörülerin test edilmesi zaman içerisinde aksaklıkların görülmesi ve giderilmesine yardımcı olabilir. Doğru ve yanlışlığını görmek için onların denenmesi uygun olabilir.

7. Fütürist olunmalıdır. Gelecek yönelimli olma ve onu kurumsallaştırma önemlidir. Örgüt ileriye dönük çalışmalarda net ve paylaşımcı bir anlayışa sahip mi? Bunun için bir gelecek araştırmaları komitesi firmayı ve endüstriyi etkileyebilen gelişme ve eğilimleri görmek amacıyla kurulabilir.

8. Vizyonun provası yapılabilmesi: Atletlerin yaptığı gibi başarmak için ihtiyaç duyduğumuz tutum ve becerilerin zihinsel olarak alıştırmayı yapılabilir. Amacın görselleştirilmesi hayalin nasıl gerçekleştirileceğini açığa çıkarabilir.

Vizyon organizasyonun odağını yaratması açısından önemlidir. Şekil 2.5' de gösterildiği gibi yaratıcı bir vizyon sorulan dört soruyla başlayan süreçtir. Bizim işimiz nedir?, Hizmet ve ürünümüz nedir?, Bizim müşterimiz kimdir?, Temel yeteneklerimiz nelerdir?. Vizyon bir kere anlaşıldığında örgütsel liderler bir strateji geliştirmeden önce şirketin değerleri ve misyonunu tanımlamak için personelle sık sık bir arada çalışırlar. Apple Bilgisayar CEO' su John Sculy vizyon geliştirmek için aşağıdaki stratejik süreci takip etmiştir (Karaman, 2006, s.114);

1. Olası geleceğin geniş bir senaryosunu göz önünde bulundurun.
2. Endüstrinin rekabet edici analizini ya da rekabetçi analizini ve strateji öğelerini yönlendirin.
3. Şirketin ve rekabetin kapasitelerini analiz edin..
4. Bir stratejik vizyon geliştirin ve stratejik opsiyonları tanımlayın.



Şekil 2.5. Temel Sorular Yöneltilme İle Vizyon Oluşturma

Kaynak: Karaman, 2006, s.114.

Vizyon geliştirmek isteyen örgütün kendine yukarıdaki soruların yanı sıra daha detaylı olarak şu soruları sorması gerekebilir (Karaman, 2006, s.115);

- Müşterimiz kimlerdir, gelecekte kimler olacaktır?
- Müşterimiz ve sosyal paydaşlarımız için nasıl çalışıyoruz, gelecekte nasıl çalışacağız?
- Rakiplerimiz kimlerdir, gelecekte kimler olacak?
- Değerlerimiz nelerdir?
- Biz olmasak toplum ne kaybeder?
- Çalışanlarımız bugün ve gelecek için neler yapıyorlar?

Bütün bu sorulara alınan cevaplar örgütlere yönlerini çizmede yardımcı olabilir. Net, anlaşılın, paylaşılan, aktarılabilen ve uygulanabilen bir vizyon yaratılmasında katkıda bulunabilirler (Karaman, 2006, s.115).

2.5.1.1. Vizyon Oluştururken Dikkate Alınması Gereken Noktalar

Vizyonun oluşturulmasında dikkate alınması gereken noktalar şunlardır (Akyalçın, 2002, s.50);

- Vizyon güvenilir olabilir mi? Bunun için vizyon, piyasa gerçeği, işletmenin karşılaştığı genel iş uygulamaları ve işletmenin yönettiği kaynaklara dayalı olmalıdır.
- Bir iddiası var mı? Güvenirliliğini yitirmeyecek ancak vizyonun taşıması gereken duygusal boyutu da kaybetmeyecek.
- İçsel uyum var mı? Vizyonun değişik elemanları birbirleriyle çatışmadan bir araya gelebiliyor mu?
- Açık mı? İşletmeye açıklandığında vizyonun içerdikleri kuşkusuz herkesçe anlaşılabilir olmalıdır. Daha sonraki yıllarda slogan düzeyinde ifade edilmesi de olası olabilir.
- Geçmiş, bugün ve gelecekle nasıl ilişkili görünüyor? Temel değişmeler sırasında işletmenin geçmişi ve olması gereken yer arasında bir köprü kurmak gerekebilir.
- Vizyona inanıyor musunuz? Eğer sahip olduğunuz vizyona inanmıyorsanız hem onu elinizde tutmak, hem de başkalarını inandırmak güç olacaktır.

2.5.1.2.Vizyonu Oluşturmada Yol Gösterici İlkeler

Vizyonu oluşturmada yol gösterici ilkeler şunlardır (Quigley, 1998, s.110-111);

- İşletme yöneticisi işletme vizyonu temelinde teşebbüse katılmalı, onu onaylamalı ve yönetmelidir. Bu yönetim kurulu başkanının planı onaylamaktan daha fazla şey yapması gerektiği anlamına gelir. Yönetici katılmalı ve işletme vizyonunun ana unsurlarını biçimlendirmeli, işletmenin üst düzey yöneticileri arasındaki görüşmeyi yönetmeli ve bun da rehberlik etmeli, işletmeyi işletme vizyonu temelinde yönetiyor görülmelidir, aksi durumda bütün süreci bir yalan olarak kabul edeceklerdir.
- Vizyon bildireleri, amaç, araçlar ve hedefler, kararlar üzerinde en iyi biçimde hesaplanmış etkilerine göre yazılmalıdır. Yazılı olmayan bir vizyon kabul edilemez. Kritik önemdeki işletme kaynaklarını kullanmada aşırı bir belirsizlik ve verimsizlik tehlikesi vardır. Bundan dolayı, bir yapıya sahip, kavrayışı ve bağlılığı en yüksek düzeye çıkarmak için mümkün olduğunca grafikselleştirmesi ve somut hale getirilmesi gerekmektedir.
- Teşebbüsün bütünündeki yöneticiler, kendi performansları için araçların ve hedeflerin oluşturulmasına katılmalıdırlar. Çok sayıda bölüme sahip bir işletmede, her işkolunun kendi vizyon ifadesi ve destekleyici stratejik planı olmalıdır.
- Hedefler gerçekçi, mantıklı ve teşebbüsün içindeki insanlar için iddialı olmalıdır. Ancak, iddialı olan hedefler ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

Vizyon geliştirme ve uygulamasının farklı aşamalarında ortaya çıkan temel sorunlar ise şunlardır (Papatya, 1998, <http://iibf.sdu.edu.tr/~webiibf/dergi/eskisayilar/icindekiler-1998-3.htm>: 12.10.2006); yanlış ve hata yapma korkusu, belirsizliğe toleransta yetersizlik, yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılanmasını tercih etme, plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı, yetersizlik, zorlama eksikliği veya pozitif ilgi uyandıran sorunların bulunmaması, kısa süreli başarı için aşırı istek ve heves, hayal gücü eksikliği, hayal gücünün kontrol edilmesindeki eksiklik ve bir fikir üzerinde yoğunlaşmamak, gerçek ve hayalin birbirinden ayırt edememek. Tüm bu engellemelere karşın günümüz işletmeleri vizyon geliştirme ve yaratma çalışmalarına gittikçe artan önemi vermektedir.

2.5.2. Vizyonun Paylaşılması ve Yayılması

En basit düzeyinde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyon da aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır. Günümüzde başarılı vizyon yönetimi uygulayan pek çok şirket (Apple, Ford, Canon, Honda vb.) paylaşılan vizyon sayesinde amaçlarına ulaşmışlardır. Vizyonun paylaşılmasında beş önemli aşama bulunmaktadır (Karaman, 2006, s.124).

Ortak bir vizyon duygusunu yaratmak kolay bir iş değildir. Ancak, vizyon paylaşılmasında beş önemli aşama bulunmaktadır. Bunlar (Heinze, 1995, s.81);

- Vizyon yönetim sürecine çalışanların katılması
- Kişisel vizyonla örgütsel vizyonun uyumlaştırılması
- Vizyon ve misyonun evrensel standartlara ulaştırılması
- Çalışanlar için açık bir iletişim ve tutarlı düşünme sürecinin oluşturulması
- Vizyonun amacının anlaşılır ve açık hale getirilme aşamalarıdır.

Vizyon çalışanlarla paylaşılır ve çalışanlar paylaşılan bu vizyon ve stratejilerin ne olduğunu kavrarlarsa, vizyonu daha kolay gerçekleştirebilirler ve kendilerini daha coşkulu hissederler. Tam anlamıyla motive olurlarsa, kendilerinden beklenenden fazlasını başarırlar, çünkü personel işletmenin gönüllü üyeleridir ve onların motivasyonu ve katkıları, ekibin stratejik hedeflerine çok daha etkin bir şekilde ve zamanında ulaşmada büyük rol oynayacaktır (Bloch ve Whiteley, 2005, s.42,64).

Lider ve izleyenlerinin bir hedefi gerçekleştirmeleri için, onları ortak bir amaç etrafında birbirlerine bağlayan bir dizi değer olması gerekir. Nanus’ a göre; “Kabul edilip paylaşılan kadar vizyon, boş bir rüyadan olsa olsa biraz daha fazla bir şeydir” Vizyon ancak sahiplenildiği zaman hayat bulur. Liderin kurumun bütün çalışanlarıyla paylaştığı kişisel bir vizyona sahip olup olmaması, gerçek bir lider olup olmadığının da işaretidir. Liderin vizyonu birlikte çalıştıkları tarafından mutlaka paylaşılmalıdır. Ne kadar özenle oluşturulmuş ve geliştirilmiş olursa olsun, eğer çalışanlar tarafından paylaşılmıyorsa bir etki yaratmaz. O halde, vizyon ancak paylaşıldığında yaşamaya başlar

(<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=76&SAYI=6>: 25.04.2007).

Organizasyonun vizyonunu paylaşan çalışanlar bu vizyona inandıklarında harikulade enerji, heyecan ve tutku üretirler. Farklılık yarattıklarını hissederler. Neyi niçin yaptıklarını bilirler, güçlü bir inanç duygusuyla ne olacağını beklemek yerine geleceklerinin sorumluluklarını alırlar. Vizyonu örgüt geneline yaydıklarından emin olan liderler ise çalışanlarını kontrol etmezler, onların sorumluluk almalarına izin verirler, çünkü bilirler ki herkes vizyonu paylaşmaktadır ve hedefe gidilecek yollar açıktır (Blanchard ve Stoner, 2004, s.23).

Dünyanın en iyi organizasyonlarında şirketin nereye gittiği hakkında herkesin açık bir bilgisi ve hissi vardır. İyi bir organizasyon olmayı sağlamada ikinci adım, organizasyon genelinde insanları vizyona yönelik olarak arzulan amaçları başarmak için eğitmek, hazırlamak ve donanımlı hale getirmektir, ancak her ne kadar performans üzerindeki en iyi etki insanları eğiterek, donatarak, tanıtım ve sonuç sistemlerini kurarak oluşsa da vizyon ve gidilecek yol herkes tarafından iyi anlaşılmadıkça organizasyon rekabet oyununda yer alamayacak, başarılı olamayacaktır (Blanchard ve Stoner, 2004, s.21-22).

Geleneksel organizasyon hiyerarşisinde çalışanlar piramidin en altında yer alırken günümüz modern işletmelerinde yerlerini organizasyonun en üstünde almışlardır ve bu durumda liderler çalışanların ihtiyaçlarına hizmet ederek, amaçları başarmaları ve vizyona göre yaşamaları için onları eğiterek, donanımlı hale getirmektedirler. Çalışanların isteklerini, iradeleri ve duygularını işletmenin lehine kazanmak için bu şarttır ve bu yolla çalışanların kendi arzu ve istekleri ile işletme çalışmalarına yardımcı olmaları sağlanabilmektedir. Amaçları başarmak onların menfaatleri ve isteklerini dikkate almak, onları da içine alan bir işbirliği oluşturmakla mümkündür (Casson, 2006, s.22; Blanchard ve Stoner, 2004, s.26).

Lider, vizyonu şekillendirirken ortak bir süreç oluşturmalıdır. Sadece üst yönetimin bir araya gelerek vizyonu oluşturması ve sonrasında duyurması yerine, çalışanların vizyonun şekil almasına yardımcı olmalarına fırsat vermelidir. Bu, onların anlayış ve bağlılıklarını derinleştirecektir (Blanchard ve Stoner, 2004, s.25).

Lider güçlü ve etkin bir vizyona sahip olmalıdır. Ancak, eğer bu vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılmıyorsa, örgütü harekete geçirmeyecektir. Örgüt çalışanları istikameti “liderin vizyonu” olarak değil, “bizim vizyonumuz” olarak görmelidir (Dinçer, 1998, s.355). Bunu sağlamanın en etkin yolu, çalışanları önemsemek, onlara değer vermektir. İşletmenin sürekli başarısının arkasındaki güç burada yatmaktadır (Casson, 2006, s.92; Sciré, 2006, s.20).

Etkili bir lider vizyonu organizasyonun her kademesine açıkça iletmeli, vizyona uygun davranışlar sergilemeli ve vizyonun işletme içinde yaşadığını garantilemek için doğrudan ya da dolaylı gelen her türlü geri bildirimini kabul etmeli ve değerlendirmelidir (Greger ve

Peterson, 2000, s.18). Unutulmamalıdır ki insanlar, diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler (Brenghelmann, 1995, s.26).

Vizyonları uygulayabilmenin en etkili yollarından biri, liderin yoğun iletişim çabası göstermesidir. Lider, yüksek dereceli bir etkileme gücüyle çalışanlara uyum göstermeli, onları çok iyi tanımalı, iyi iletişim yeteneklerini de kullanarak vizyonu etkili bir biçimde tüm çalışanlara benimsetmelidir (Looss, 1995, s.8). Vizyon sahibi yöneticiler vizyonlarını bir ışık gibi gittikleri yere taşırlar. Bununla aydınlattıkları yol, istediklerini gerçekleştirme yoludur (Bürki, 1995, s.159).

Lider, vizyonunu çalışanlara iletebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyon çalışanlara onlarla tek tek konuşarak, resmi olmayan bir dille aktarılmalıdır. Tutarlı bir şekilde, konuşarak paylaşıldığında vizyon, çalışanlar üzerinde heyecan uyandırır; bu nedenle liderlerin çalışanların enerjilerini olumlu yönde ortaya çıkaracak yeteneğe sahip olmaları gerekir. En küçük başarıları dahi kutlamak bile bu yeteneğin ortaya çıkmasında etkilidir. En iyi liderler başarıları görürler ve kutlarlar (Taylor, 2003, s.44).

Çalışanlara genel vizyon ile uyumlu kişisel vizyonlar kazanma şansı tanınmalı ve bu vizyonlarıyla şirketin vizyonu arasında bağlantılar kurulmalıdır. Gerçekte herkesin liderin vizyonuna bağlı olması beklenir. Fakat tepeden inme bir vizyonun benimsetilmesi bazı insanlar tarafından kaygı, çeşitli soru ve alternatifler oluşturmasında pek çok sorunun doğmasına neden olabilir. Dolayısıyla, çalışanlara işletmenin genel vizyonu ile uyumlu kişisel vizyon yaratma şansı tanınmalı ve kişisel vizyonları ile şirketin vizyonu arasında bağlantılar kurulmalıdır. Kişilerin vizyonu ile işletmenin vizyonu örtüşmediği takdirde kişiler o işletmede çalışmayabilirler (Karaman, 2006, s.126). İlk başlarda çalışanlar bireysel vizyonlarını kendi içlerinde besleyip büyütürken ve “benim vizyonum”, hem de “bizim vizyonumuz” denilmeye başlanacaktır.

Örgütsel başarıda, sahip olunan örgütsel vizyonun çalışanlara aktarılmasının özel bir önemi vardır. Sadece sözlü olarak ifade edilen ve çalışanlara yazılı olarak bildirilmeyen vizyonların ömrü çok kısa olacak ve istenilen başarı sağlanamayacaktır. İyi bir vizyon bildirimisi ise, yöneticilerin yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir. Aynı zamanda, vizyon yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır. Bu da örgütsel amaçların başarımında süreklilik sağlayabilmektedir. 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. Tüm bunlara ek olarak uzun dönem için bir anlam ifade etmektedir. Vizyon aracılığıyla çalışanlara sunulan geleceğin resmi kurumun çalışmalarına kılavuzluk eder. İlham veren, harekete geçiren ve

insanları bağlayan çekici bir yanı vardır. Vizyon, kurumda çalışan insanların hayatlarına anlam veren bir güçtür. Bir vizyonu paylaşmak için (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=76&SAYI=6: 25.04.2007>);

- Kurumunuzu tanıyın: Niteliklerini ve amacını belirleyin.
- Kilit kişilerin katılımını sağlayın : Etkilenenleri sürece dahil edin.
- Olanakları araştırın : Geleceği öngörün.
- Yazılı bir belgeye dönüştürün : Vizyonu görünür kılın.

Vizyonun iletilmesi veya aktarılması; yöneticinin ortak vizyon ve değerlerini örgütün en üstünden en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğudur (Quigley, 1994, s.45).

Günümüzde, örgüt yöneticileri bir vizyonu örgütlerine uyarlamak istediklerinde çoğu zaman bunu iletmekte başarısız olabilmektedirler. 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. Burada sorun, etkisiz bir iletişimdir (Doğan, 1999, s. 178).

Quigley' e göre işletme vizyonunun çalışanlara aktarılmasında etkili olabilecek bazı yollar şu şekilde özetlenebilir (Quigley, 1998, s.188-190);

- İşletme vizyonu ifadeleri çalışanları cezp edecek formatta, profesyonelce basılmış kopyalar halinde hazırlanmalı ve çalışma alanlarına yerleştirilmelidir. Küresel işletmeler için ise her çalışma alanının diline göre ayrı bir anlatım gereklidir.
- Yönetim kurulu başkanı tarafından yazılmış işletme vizyonu ifadesi hakkında bir dizi kısa makale hazırlayarak bu makaleler içinde vizyon ve değerlerin özetini belirtmek ve bu makaleleri çalışanlara dağıtmak ya da toplantılarda okumak. Bu şekilde işletme vizyonunu profesyonelce bastırarak işletme misyon, değer ve hedeflerine özenle eğilen bir dizi makale yazarak ve bunu çalışanlarla paylaşarak işletme vizyonunun özel bir şey olduğu mesajı verilmelidir.
- Cepte taşınabilecek şekilde hazırlanmış şirket vizyon ifadeleri çalışanlara dağıtılmalı ve benimsemeleri sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar her zaman yanlarında taşıyacakları vizyon ifadelerini öğrenecek, benimseyecek ve belirlenen bu vizyonu başarmak için çaba göstereceklerdir.

- İşletme vizyonu ifadesine dair işletmenin bir videosunu hazırlamak. Bu tür video filmleri organizasyon için çok amaçlı araçlar olabilir. Çalışanların uyum sağlaması, desteklenmesi, yönetimi ve gelişmesi için mükemmel vasıtalar. Aynı zamanda işletmenin kişiliğini ve kültürünü tanımlamak için görüş kazanmada da yardımcıdırlar.
- Küçük tartışma grupları yönetmek. Yazılı iletişim ve video sunumları asla birebir ilişkilerin yerini tutamaz. Bu küçük grup toplantıları, öğle yemeği ile ya da bir tartışma grubunda yapılabilir; sorulara yanıt bulmak ve geribildirim garanti etmenin tek yolu budur. En başarılı kuruluşlar daima yayma işlemine dair planlarında bu seçeneğe yer vereceklerdir. Bir takım gerçek dil ve kültür engellerinin olduğu küresel işletmede bu daha da önemlidir. Lider ve üst yönetim ekibi bu tartışmaları gündemlerine mutlaka almalıdırlar.

Çalışanlara bu ve benzeri yollarla işletme vizyonunu aktarmak yeterli değildir. Kendilerine aktarılan işletme vizyonu doğrultusunda hizmet veren çalışanlar takdir edilmelidir. Takdir edildiğini bilen çalışan daha verimli çalışacaktır. Lider, çalışanlara yaptıkları işin kendileri ve başkaları açısından değerini göstermelidir (Casson, 2006, s.28).

2.5.3. Vizyon ve Denetim

Vizyon taşıdığı özelliklerden dolayı denetlenmesi zor olan bir kavramdır. Buna rağmen vizyon yönetim süreci, belirli ölçülerde denetim gerektirmektedir. Denetim sürecini ulaşılmak istenen sonuçla gerçekleşen durum arasındaki farkı belirlemeye yönelik çabalar bütünüdür. Bu tanım ışığında vizyon yönetim sürecinin denetimi ise, vizyonun çalışanlara aktarıldıktan sonra hangi ölçüde başarılıp başarılmadığına yönelik çabalar olarak görebiliriz. Vizyonla belirlenen hedeflere ulaşılması ve yeni vizyonların yaratılması başarı olarak kabul edilirken; bunun aksi durumlar başarısızlık olarak görülmektedir. Sonuç olarak vizyonun denetimi vizyonu yazarken mümkün olabilir. Sıra dışı ve gerçekle hayal arası bir fikrin denetlenmesi başta güçlü bir liderlik olmak üzere bilgi, zaman ve ekonomik kaynaklara ihtiyaç duyar. Oldukça uzun ve karmaşık görülen bu süreç başarıyla bulunduğu zaman uygulayıcıları için yalın, belki de kısa gelecektir (Karaman, 2006, 156-158).

2.6. Vizyoner İşletmeler

Vizyoner işletmeleri diğerlerinden farklı kılan özellik, öz ideolojilerinin özgünlüğü, disiplini ve yaşıntıda olan ideolojiyle tutarlılığıdır, düzenleme derecesidir. Bir şeye inanıyor

olmak farklı bir noktada olmak değildir, ona derinden inanmak, zamana karşı koymak ve tutarlı biçimde yaşama geçirmek farklılık yaratır (Collins ve Porras, 1996, s.71).

Vizyoner şirketler ideolojilerini aşağıda sıralanmış olan birtakım somut ve uygulanabilir yöntemlerle insanlara doktrin aşılıyarak, sıkı uygunluk kıstasları empoze ederek öz bir şeye ait olma hissi yaratırlar (Collins ve Porras, 2001, s.192-193, 385);

- Uygulamaya dönük olduğu kadar ideolojik içerik de taşıyan değerlerin, normların, tarihin ve geleneklerin öğretildiği oryantasyon ve kesintisiz eğitim programları düzenlemek,
- Şirket içi üniversiteler ve eğitim merkezleri oluşturmak ve çalışanları sürekli eğitmek,
- Çalışanları mesai sırasında iş arkadaşları ve direkt bağlı oldukları yöneticilerle kaynaştırmak,
- Özenle gözetilen hiyerarşik politikalar oluşturmak, uygulamak, genç insanları işe almak, şirket içi terfi uygulamak ve çalışanların kafa yapısını erken yaşta şekillendirmek,
- Kahramanca yapılmış işler, örnek kişilerin davranış ve başarıları, övgü dolu müşteri mektuplarını çalışanlarla paylaşmak,
- Çalışanlarda özel, seçkin bir gruba ait olma hissini güçlendirecek kendine has bir dil, terminoloji oluşturmak,
- Psikolojik adanmışlığı güçlendirici şirket şarkıları, naralar oluşturmak ve çalışanları bunlarla motive etmek,
- İşe almada ve ilk birkaç yıl içerisinde sıkı eleme süreçleri uygulamak,
- Şirket ideolojisine uygunlukla doğrudan bağlantılı teşvik ve terfi kriterleri oluşturmak ve uygulamak,
- Ödüller, yarışmalar ve ideolojiye tutarlı büyük çaba gösteren çalışanları topluluk içinde onurlandırma; bunun yanında ideolojik sınırların dışına çıkanlara yönelik somut ve gözle görülür cezalandırma uygulamak,
- Şirket ideolojisini ihlal etmeyen dürüst hatalara karşı toleranslı olmak; ideolojiye aykırı olanlar için sert cezalar veya işten çıkarma uygulamak,
- Çalışanlara kârdan pay sahibi olmak, zaman içinde hisse vermek gibi katılım mekanizmaları oluşturmak,
- Başarıları özendirici, aitlik ve özel olma duygusunu güçlendirici kutlamalar yapmak,
- Norm ve idealleri destekleyici işletme ve ofis düzeni kurmak,
- Şirket değerleri, miras ve özel bir şeyin parçası olma duygusunu sürekli olarak yazılı ve sözlü vurgulamak,
- Herkesin “büyük mutlu bir aile” ye ait olduğu “aile duygusu” nu sürekli vurgulamak.

2.7. Konaklama İşletmelerinde Vizyon Çalışmaları Örnekleri

2.7.1. Ritz Carlton Otelleri Örneği

Ritz- Carlton Altın Standartları İşletme İlkesi, İnancı, Hizmetin Üç Adımı, Çalışan Sözleşmesi, Servis Değerleri ve Ritz- Carlton temellerinden oluşmaktadır (http://www.ritzcarlton.com/corporate/about_us/gold_standards.asp:19.10.2006);

2.7.1.1. İlke

Biz hanımefendiler ve beyefendilere hizmet eden hanımefendiler ve beyefendileriz

2.7.1.2. İnanç

Ritz- Carlton, misafirlerimize gerçek ilginin ve onların rahatlıklarının en önemli görev olduğu bir yerdir. Daima sıcak, dinlendirici ve zarif ortamdan hoşlanan misafirlerimiz için en iyi kişisel hizmeti ve imkanları sağlayacağımıza söz veriyoruz. Ritz- Carlton tecrübesi duyguları canlandırır, refahı telkin eder ve hatta misafirlerimizin düşünmedikleri isteklerini ve ihtiyaçlarını yerine getirir

2.7.1.3. Hizmetin Üç Adımı

1. Sıcak ve samimi bir selamlama. Misafire ismi ile hitap etme.
2. Misafir ihtiyaçlarını önceden tespit etme ve yerine getirme.
3. İsmi ile hitap ederek misafiri sevgiyle, sıcak bir şekilde uğurlama

2.7.1.4. Çalışan Sözleşmesi

Ritz- Carlton' da servis sorumluluğumuz içinde hanımefendilerimiz ve beyefendilerimiz en önemli kaynaktır. Güven, dürüstlük, saygı ve bağlılığın prensiplerini uygulayarak her bir bireyin ve işletmenin yararına olacak yeteneği besleriz ve en üst düzeye getiririz. Ritz- Carlton çeşitliliğin değerli olduğu, yaşam kalitesinin geliştirildiği, bireysel isteklerin yerine getirildiği çalışma ortamını büyütür ve Ritz-Carlton mistiğini güçlendirir

2.7.1.5. Servis Değerleri

Ritz- Carlton Olmaktan Gururluyum.

1. Güçlü ilişkiler oluştururum ve yaşam boyu Ritz- Carlton müşterilerini yaratırım.
2. Misafirlerimizin belirtilmiş ya da belirtilmemiş istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeye her zaman hazırım.
3. Misafirlerimiz için eşsiz, mükemmel ve kişisel deneyimler yaratmaya yetkiliyim.
4. Anahtar Başarı Faktörlerini başarmadaki ve Ritz- Carlton misafirini yaratmadaki görevimi bilirim.
5. Ritz- Carlton tecrübesini yenilemek ve geliştirmek için fırsatları sürekli olarak araştırırım.
6. Misafir problemlerini sahiplenirim ve derhal çözerim.
7. Ekip çalışması ve yan hizmetler ortamını yaratırım, böylece misafirlerimizin ihtiyaçları karşılanmış olur.
8. Sürekli öğrenme ve gelişme fırsatım var.
9. Beni ilgilendiren işi planlamaya dahil edilirim.
10. Profesyonel görünüşüm, iletişim yeteneğim ve davranışlarımla gurur duyarım.
11. Misafirlerimizin gizlilik ve güvenliğini, iş arkadaşlarım ve işletmemizin gizli bilgileri ve mal varlıklarını korurum.
12. Güvenli ve kazasız ortamları yaratmak gibi vazgeçilmez ilkelerden sorumluyum.

2.7.1.6. Ritz- Carlton Temelleri

Ritz- Carlton otellerinin örgüt temelleri şu şekildedir (Partlow, 1993, s.18);

1. İncancımız tüm çalışanlar tarafından bilinecek, sahiplenilecektir ve enerji verecektir.
2. Servisin Üç Adımı tüm çalışanlar tarafından uygulanmalıdır.
3. Pozisyonlarındaki Ritz- Carlton standartlarını nasıl gerçekleştireceklerini anlamalarının sağlanması için tüm çalışanlar Eğitim Sertifikasyonunu başarıyla tamamlayacaktır.
4. Her bir çalışanın iş alanını ve stratejik plandaki haliyle otelimizin amaçlarını anlayacaktır.
5. Tüm çalışanlar iç ve dış müşterilerinin (misafir ve iş arkadaşlarının) ihtiyaçlarını bilecektir, böylece bu misafirlerimize sundukları ürünler ve hizmetleri sunabiliriz.

6. Her bir çalışan devamlı olarak otel içerisindeki kusurları tanımlamalıdır (MR BIV: Hatalar (Mistakes), Yenileme (Rework), Aksaklık (Breakdowns), Verimsizlik (Inefficiencies), Değişimler (Variations)).
7. Misafir şikayeti alan her çalışan şikayetten sorumludur ve çözmek için çabalar.
8. Anında müşteri memnuniyeti herkes tarafından sağlanmalıdır. Sorunu hemen çözmek için acele hareket etmelidir. 20 dakika içerisinde problemin çözüldüğünü doğrulamak için sorun takip edilmelidir. Bir misafiri asla kaybetmemek için yapabileceğiniz her şeyi yapın.
9. Misafir vaka faaliyet formları misafirlerin her memnuniyetsizliğini kaydetmek ve iletişim kurmak için kullanılmalıdır. Her çalışan problemi çözmek ve yeniden oluşmasını engellemek için yetkilidir.
10. Temizliğin ve düzenin ilkelere bağlı her bir kademesi tüm çalışanların sorumluluğudur.
11. “ Gülümse, sahnedeyiz.” . Daima olumlu göz teması kurun. “ Günaydın, baş üstüne, elbette, bunu yapmak memnuniyet verici” gibi uygun ifadeler kullanın.
12. Görev yeriniz içinde ve dışında otelinizin elçisi olun. Daima olumlu konuşun, olumsuz yorumlar yapmayın.
13. Otelin bir noktasına yönlendirilen misafire yolu göstermek yerine kendisine eşlik edilmelidir.
14. Misafirlerimize bilgi vermek için otel aktivitelerinden haberdar olmalıdır. Otel dışında bir yerden ziyade misafirlerimize öncelikle kendi otelimizin hizmetleri tavsiye edilmelidir.
15. Uygun telefon kuralları kullanılmalıdır. Telefonu ilk üç çalışı içinde gülümseyerek cevaplayın. Mümkün olduğunca hızlı bir şekilde telefonları yönlendirin.
16. Üniformalar kusursuz olmalıdır. Uygun giyinin ve ayakkabılarınız rahat, sağlam olsun; temiz ve bakımlı. Yaka isimliğinizi kontrol edin. Kendinizle ve işinizle gurur duyun ve (kılık kıyafet kurallarına bağlı kalarak) kişisel görünüşünüze özen gösterin.
17. Acil durumlardaki görevinizi iyi bilin ve yangın, acil güvenlik sürecinden haberdar olun.
18. Tehlike ve hasar durumlarında amirinize derhal haber verin. Otelimizin mülkiyet ve malzemelerinin uygun tamirini ve enerji saklamayı uygulayın.
19. Ritz- Carlton otellerinin mal varlığını korumak tüm çalışanların sorumluluğudur.

2.7.2. Hilton Otelleri Örneği

Dünya üzerinde 50 eyalette franchise ve doğrudan kendilerinin yönetiminde 2.300' den fazla otelleri olan, 350.000 oda kapasiteli ve 70.000 takım üyesine sahip Hilton Zinciri' nin vizyon ve misyon bildiregeleri ile örgüt kültürü şu şekildedir;

2.7.2.1. Vizyon Bildirgesi

- Müşterilerimizi sürekli memnun ederek,
- Takım üyelerimize yatırım yaparak,
- Yenilikçi ürünler ve hizmetler sunarak,
- Markamızı genişleterek,
- Kurumsal karnemizdeki sürekli performans gelişimini sağlayarak zengin kültürel miras ve güçlü bir marka yaratmak ve dünya gezginlerinin ilk tercihi olmak.

“Vizyonumuzu başaracağız ayrıca paylaşılan değerleri artıracamız, güven kültürünü yaratacağız ve tedarikçilerimizin bağlılığını güçlendireceğiz.”

(http://hiltonworldwide.hilton.com/en/ww/company_info/company_info.jhtml:07.08.2006).

2.7.2.2. Misyon Bildirgesi

Dünya gezginlerinin ilk tercihi olmak

(<http://hiltonworldwide.hilton.com/en/ww/index.jhtml;jsessionid=D540YVCIKQTXOCSGBIW2VCQKIYFCVUUC:07.08.2006>).

2.7.2.3. Örgüt Kültürü

Hilton otelleri örgüt kültürü anlayışına göre herhangi bir kişi Hilton Otelleri Ailesi' ne katıldığında eğlenceli bir aile ortamının yaratıldığı, olumlu davranışların ve güçlü iş ahlakının ödüllendirildiği, yüksek kaliteli servisle bağlantılı dinamik kültürün bir parçası olur. Hilton Otelleri Ailesi' ne katılanlar takım üyesi olarak adlandırılırlar ve üyeler sıkı bağları olan bir aile gibi birbirlerine yardımcı olmak ve birbirlerini yüreklendirmek için isteklidirler. Takım üyelerini desteklemek ise Hiltonların geleceği için oldukça önemlidir. Zincir bünyesinde yapılan son araştırmada takım üyelerinin Hilton Ailesi' ni tercih etmelerinin iki büyük sebebi,

işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü ve ünü olarak ortaya çıkmıştır (http://hiltonworldwide.hilton.com/en/ww/company_info/culture.jhtml :07.08.2006).

2.7.3. Marriott Otelleri Örneği

Collins ve Porras, 18 vizyoner şirket üzerinde yürüttükleri araştırmaları sırasında Marriott Şirketi kurucusu J. Willard Marriott' a Marriott Şirketi' ni bir milyon dolar kazanmak için mi yoksa bir imparatorluk kurmak için mi kurduğunu sorduklarında Marriott' un cevabı şu şekilde olmuştur;

“ Hayır, ikisi de değil. Aklımda birbirine eşit sadece üç genel fikir vardı. Birincisi, misafirlerimize dostça bir hizmet sunmaktı. İkincisi, kaliteli yemeği uygun fiyatla satmaktı. Gücümün yettiğince, günlerce ve gecelerce kazanç sağlamak için çalışmak ise aklımda olan üçüncü şeydi... büyümenin ödülleri toplamak istedim: Daha fazla insan için iş sağlamak, aileme bakmak için para kazanmak ve iyi amaçlara katkıda bulunmak. ...Hizmet işi, karşılığını çok iyi veren bir iş. Topluma büyük bir katkıda bulunur. Evden uzakta iyi bir yemek, iyi bir yatak, dostça muamele. Evlerinden uzaktaki insanların içinde, dostlarının arasında oldukları ve gerçekten istedikleri duygusunu uyandırmak çok önemlidir.”.

J. Willard Marriott, bu bakış açısını kendisi öldükten sonra da uzun süre yaşayacak şekilde kurumsallaştırdı. Çalışanlarını birinci sırada, müşterilerini misafir olarak gören ideolojiyi pekiştirmek için ayrıntılı eleman seçme ve eğitime süreçlerini başlatmış ve bunun sürekliliğini sağlamak için yönetim geliştirme programları oluşturmuştur. 1991 yılında yayınlanan bir makale “Marriott yöneticileri, J. Willard'ın 1964' de yönetim kurulu başkan yardımcısı olduğunda oğluna yazdığı bir mektupta yer verdiği ‘Yönetim Rehberi’ ni büyük bir ciddiyetle uyguladılar” yorumunu yapmıştır. J. Willard tarafından oluşturulmuş ve söz konusu rehberdeki ifadelerin benzer hali yirmi yıl sonra dahi oğlu tarafından savunulmaya devam etmiştir. Bu ifadeler Tablo 2.2' de belirtilmiştir (Collins ve Porras, 2001, s.89-90);

Tablo 2.2. J. Willard Marriott Tarafından Oluşturulmuş Rehberdeki İfadeler

1964 J. Willard Marriott Sr.	1984 J. Willard Marriott Jr.
<p>İnsanlar, gelişimleri, sadakatleri, ilgileri, takım ruhu ile ilk sırada yer alırlar. (Gelişimleri) sizin en önde gelen sorumluluğunuzdur... .. İnsanlardaki iyiyi görün ve bu özellikleri geliştirmeye çalışın.</p>	<p>Bizler insan işindeyiz; onları eğitin, yardım edin ve ilgi gösterin. Fırsat eşitliği sağlayın. Onlara yetenekler kazandırın, başarılı olmalarına yardım edin, onları kazananlar yapın.</p>
<p>İşçileri delege edin ve sonuçlardan sorumlu tutun. Eğer bir çalışan açıkça işini beceremiyorsa, yapabileceği bir iş bulun veya işine şimdi son verin. Beklemeyin.</p>	<p>İyi insanlara ulaşın ve onlardan işlerini yapmalarını bekleyin. Eğer yanlış seçim yaptıysanız hızlı ve dürüst bir şekilde işlerine son verin.</p>
<p>Zamanını iyi kullanın. Her dakikanızı çalışarak değerlendirin. Mizah yeteneğinizi koruyun. İş kendiniz ve başkaları için eğlenceli kılın.</p>	<p>Sıkı çalışın, fakat eğlenin de. Bir şeyler yapmak ve yapılmasını sağlamak eğlencelidir. Burada anahtar olan bunu sürdürmektir.</p>

Kaynak: Collins ve Porras, 2001, s.90.

Marriott Jr. yıllar önce babası tarafından şirkette şart koşulan yol gösterici ilkelerle tutarlı bir şekilde, şirketteki motive edici etkenin “para olmadığını”, bunun yanında işini gerçekten iyi yapmaktan gelen başarı ve gurur duygusunun da önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Çalışanlara aşırı özen göstermenin ve müşterilere misafir muamelesi yaparak onlara üstün bir değer vermenin doğal bir sonucu olarak hissedar kazançlarının “çekici” bir hale geleceğine de işaret etmiştir.

Marriott Şirketi’ nin öz ideolojileri şu şekildedir (Collins ve Porras, 2001, s.97);

- Dostça hizmet ve mükemmel değer (müşteri misafirdir); “evlerinden uzaktaki insanların içinde, dostlarının arasında oldukları ve gerçekten istedikleri duygusunu uyandırmak”.
- İnsanlar birinci sıradadır – onlara iyi davranın, fazlasını umun; gerisi gelir.
- Sıkı çalışmak ama bunu eğlenerek yapmak.
- Sürekli kendini geliştirme.
- Nitelik yaratma zorluklarının üstesinden gelmek.

2.7.4. Holiday Inn Örneği

Holiday Inn otelleri vizyon ve misyon bildireleri ise şu şekildedir (Clark, 1993, s.61);

2.7.4.1. Vizyon Bildirgesi (1993)

Dünyada tercih edilen otel marka sistemi olmak

2.7.4.2. Misyon Bildirgesi (1992)

- Misafirlerce tercih edilen otel markası ve seyahat endüstrisi olmak, çalışanlarca tercih edilen otel işletmesi olmak, yatırımcılar, finansal kuruluşlar ve franchiselerca tercih edilen otel işletmesi olmak.
- Orta pazarda hissedilen “ hesaplı ” imajını geliştirmek için kalite ve tutarlılık kullanarak Holiday Inn adının gücünde oteller inşa etmek.
- Mevcut ve yeni ürünlerin genişlemesi ile dünya genelinde dağıtımını en üst seviyeye getirmek.
- Kaynaklarımız ve yatırımlarımızı kazançlı geri dönüşüm sağlamak için kullanmak.

2.7.5. Dedeman Otelleri Örneği

Dedeman Holding' e ait vizyon ve misyon bildirgeleri şu şekildedir
(<http://www.dedeman.com.tr/ilke.asp?lng=tr>: 02.05.2007);

2.7.5.1. Dedeman Holding Vizyon Bildirgesi

İçinde bulunduğumuz sektörlerde sağlıklı büyüme ve gelişmeyi sürdürmek, bütünlük içinde çeşitlenmek, küreselleşmek, yurtiçinde ve dışında güvenilir marka olmak

2.7.5.2. Dedeman Holding Misyon Bildirgesi

Çevre bilinci ve toplam kalite inancı içinde; insan kaynağımızı teknolojiyi ve bilgiyi en etkin ve verimli şekilde kullanarak, akılcı ve öncü yaklaşımlarımızı sürdürerek, gelir ve istihdam yaratarak; ülkemizin, müşterilerimizin, çalışanlarımızın ve ortaklarımızın menfaatlerini en üst seviyeye yükseltmek

Dedeman Holding' in bir parçası olan Dedeman Otelleri temel inanç, parola, amaç, değer ve kuralları şu şekildedir;

2.7.5.3. Temel İnanç

Yatırımcı işletmeci niteliği ile Türkiye'nin en yaygın oteller zincirine sahip Dedeman Grubu; sembolü gereği daha ileriye hedef edinirken, buna ancak takım ruhu ile sağlayabileceğine inanmıştır. Bu inanç doğrultusunda; birlikte çalışmaya aday görülmüş her ailenin yeni bir üyesi olarak kabul edilmiştir (Karaman, 2006, s.184).

2.7.5.4. Parola

Türk Misafirperverliği denince...

2.7.5.5. Temel Amaç

Koşulsuz Müşteri Mutluluğu

2.7.5.6. Temel Değerler

Toplumsal yarar anlayışını benimseme
 İlke; dürüst, güvenilir, saygın ve saygılı olma
 Verimli ve yaratıcı olma
 Toplumsal, şirketsel ve kişisel sorumlulukları taşıma
 Büyüme ve başarı geleneğini özümseme
 Dedeman iş kurallarına uyum gösterme

2.7.5.7. Temel Kurallar

Temel kural bu kurallar işyerimizin ve personelinin sağlam temeller ve gelecek güvencesi içinde çalışması için yönetimce konulmuştur. Her pozisyondaki personel uymak ve uygulamakla yükümlüdür (Karaman, 2006, s.185-186).

1. Her personel yeteneklerinin en üst sınırını zorlayarak görevini en iyi şekilde yapmakla yükümlüdür.
2. Daima zarif ve görünümüne önem vererek çalışılmalıdır.
3. Şefinden, departman amirinden veya müdüründen aldığı talimatlar doğrultusunda hareket edecektir. Talimatlar hakkında açıklık istendiği takdirde talimatı veren kişi ile irtibat kurmakta tereddüt etmeyiniz. Amiriniz talimatları size açıklıkla izah edecektir.
4. Görev sırasında kullanılan malzemeyi muhafaza ediniz. Diğer çalışanların misafirlerimizin ve kendi sağlık güvenliğinize önem veriniz.
5. Menfaat karşılığı size ve başkalarına zarar verebilecek hadiseler meydana vermeyiniz. İşyeri ve kanuni disiplin kurallarının uygulanmasına yardımcı olunuz.
6. Misafirlerimize kendi evinize gelen misafirleriniz gibi nazik, kibar davranınız. Aksi davranışlarınız size ve işyerinize zarar vereceğinden disiplin kurallarının tarafınıza uygulanmasına neden olacaksınız.

Dedeman oteller zinciri Türk misafirperverliğini ön planda tutarak, küçülen dünyada değer yaratmak, yenilikçilik ve atılgıncı olmak, toplumsal fayda yaratmak, kaliteli özellikli ürün üretmek, yenilik ve kendini aşma tutkusu, ilkeleri yaşama ve yaşatma yeteneğini geliştirme misyonunu yerine getirme amaçlarını taşımaktadır (Karaman, 2006, s.186).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MODERN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI VİZYONER LİDERLİK: ANTALYA' DA FAALİYETTE BULUNAN 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz işletmelerinin yöneticileri yöneticilik yeteneklerini lider vasıflarıyla birleştirebilen ve bunu etkin kullanabilen kişilerdir. Çağımızın gerekliliği ise klasik liderlik yaklaşımlarından ziyade modern liderlik yaklaşımlarının kabul gördüğü bir çağdır. Günümüz ve geleceğin işletmeleri tehlikeleri önceden görebilen, tehditleri fırsatlara dönüştürebilen, proaktif davranışlar sergileyen, değişim ve yeniliği sürekli olarak takip eden ve işletmesinde uygulamaya geçiren, güçlü örgüt kültürü yaratan, karar aşamalarına çalışanlarını da dahil eden vizyoner bakış açısına sahip bir üst yönetimle üstün başarı ve süreklilik sağlayabilirler.

Bu gereklilikten yola çıkarak hazırlanan bu tez çalışması çerçevesinde yapılan araştırmanın amacı, otel işletmelerinde hizmet veren genel müdürlerin vizyoner liderlik nitelikleri ve davranışlarını test etmektir. Bu amaç doğrultusunda konaklama işletmelerinde hizmet veren genel müdüre en yakın konumda olan genel müdür yardımcıları, genel müdür sekreterleri, departman müdürleri ve departman şeflerinin işletme genel müdürlerinin liderlik davranışını ne oranda vizyoner olarak algıladıkları, genel müdür tarafından oluşturulan işletme içi yönetim anlayışı ve örgüt kültürü algılamaları, işletmedeki herkes tarafından paylaşılan bir vizyonun ne tür faydalar sağlayacağı ve vizyon ile lider kavramlarının birlikteliği hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma evrenini Antalya' nın Lara, Kundu ve Belek bölgelerinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır.

Antalya turizminde konaklama işletmeleri açısından son yıllarda en yeni ve hızlı yapılanmalar adı geçen bu bölgelerde görülmektedir. Bu kadar fazla sayıda ve birbirinden modern tesislerin rekabet ortamında güçlü olabilmeleri istihdam ettikleri insan kaynaklarını çok iyi yönetebilmelerine, çalışanlarda yüksek düzeyde motivasyon sağlamalarına, güçlü örgüt kültürü yaratarak çalışanlarla işletmesi, işi ve işletme yönetimi arasında güçlü bir

bağlılık sağlayabilmelerine bağlıdır. Rekabette üstünlük sağlamak için tüm bu etkilerde en büyük rol lider olan işletme genel müdürünüdür. Bu düşünceden yola çıkarak evren olarak bu bölgeler seçilmiş ve araştırma, 26 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde hizmet veren 220 yöneticiden oluşan; genel müdür yardımcıları, genel müdür sekreterleri, departman müdürleri ve departman şeflerine birebir görüşme, posta ve mail yoluyla iletilen anketler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanması için yerli ve yabancı literatür incelemesi yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda J.C. Collins ve J.I. Porras' ın 1996 yılındaki başarılı ve kalıcı olan, sektörlerinin en iyisi olma özelliği taşıyan 18 vizyoner şirket üzerinde yapmış oldukları araştırma ve Luthans (1992, s.339-341)' ın liderlik davranışları anketinden faydalanılmıştır. Türkiye' de faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerin ve bu işletmelerin liderlerinin vizyon sahibi olup olmadıklarını test etmek amacıyla Yrd. Doç. Dr. Selen Doğan' ın 1997 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen "Türkiye' nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan işletmelerden 159 tanesinin işletme yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırma ve Yrd. Doç. Dr. Abdullah Karaman' ın turizm sektöründe hizmet veren 115 konaklama işletmesinde vizyon yönetimi uygulamalarını incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırma incelenmiş ve bu araştırmalara ait anket formlarından da faydalanılmıştır. Bu dört kaynak incelenerek işletmenin vizyon, misyon ve değer kavramları hakkında genel bir fikir verebilecek 7 adet giriş sorusu, katılımcıların özelliklerini ortaya koyabilecek 11 adet demografik özellikler sorusu ve aracılığıyla çalışmanın amacına ulaşmaya çalıştığımız 47 adet sorudan oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçekte ilk 7 soruya verilebilecek cevaplar "Evet" ve "Hayır" şeklinde gruplandırılmışken, 47 önerme için 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırma sonucunda elde edilen verilere frekans ve yüzde analizleri ile, korelasyon analizi, faktör analizi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmış, sonuçların tümü tablolar halinde sunulmuştur.

3.4.1. Demografik Bulgular

Tablo 3.1 incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun %68,2 oranıyla erkeklerden oluştuğu, %63,6' sının evli olduğu ve yaşlarının %60,9 oranıyla 25-35 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %36,4 oranıyla lise ve %33,2 oranıyla lisans mezunu oldukları görülmektedir. Yöneticiler, sektörde %54,5 oranıyla 11 yıl ve üzeri, buldukları otel işletmesinde %58,6 oranıyla 1-5 yıl arası ve şu andaki pozisyonlarında ise %55,5 oranıyla 1-5 yıl arası hizmet vermişlerdir. Anketimize düşünceleriyle destek veren yöneticilerin büyük çoğunluğunu %54,1 oranıyla departman müdürleri ve %42,7 oranıyla departman şefleri oluşturmaktadır. %70,9 oranıyla tekrar otelcilik alanını tercih edeceklerini belirten yöneticiler, %85,9 oranıyla çalışmakta oldukları otel işletmesinden memnundurlar ve otellerini başkalarına çalışmalarını için tavsiye edeceklerini belirtmişlerdir. Bu veriler, yöneticilerin çalışmakta oldukları otel işletmesine olan bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin bir göstergesidir. Görevine ve işletmesine bağlı olarak hizmet veren yöneticiler yüksek motivasyonlu ekipleri de beraberinde getirecektir ve bu durum sektörel başarı açısından oldukça önemli bir etkidir.

Tablo 3.1. Demografik Bulgular

	SAYI	YÜZDE
CİNSİYET		
Bay	150	68,2
Bayan	70	31,8
MEDENİ DURUM		
Evlü	140	63,6
Bekar	80	36,4
YAŞ		
25- 30 yaş arası	77	35,0
31- 35 yaş arası	57	25,9
36- 40 yaş arası	48	21,8
41- 45 yaş arası	25	11,4
46 yaş ve üzeri	13	5,9
EĞİTİM DURUMU		
İlk/ Orta	16	7,3
Lise	80	36,4
Ön Lisans	48	31,8
Lisans	73	33,2
Yüksek Lisans/ Doktora	3	1,4
TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	5	2,3
1- 5 yıl arası	40	18,2
6- 10 yıl arası	55	25,0
11 yıl ve üzeri	120	54,5
BULUNULAN OTELDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	41	18,6
1- 5 yıl arası	129	58,6
6- 10 yıl arası	30	13,6
11 yıl ve üzeri	20	9,1

	SAYI	YÜZDE
ÇALIŞMAKTA OLUNAN OTELDEKİ GÖREV		
Genel Müdür Yardımcısı	2	0,9
Genel Müdür Sekreteri	5	2,3
Departman Müdürü	119	54,1
Departman Şefi	94	42,7
BULUNULAN POZİSYONDA ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	26	11,8
1- 5 yıl arası	122	55,5
6- 10 yıl arası	47	21,4
11 yıl ve üzeri	25	11,4
ÇALIŞMAKTA OLUNAN OTELDE DUYULAN MEMNUNİYET		
Memnunum	189	85,9
Kararsızım	23	10,5
Memnun Değilim	8	3,6
ÇALIŞMAKTA OLUNAN OTELİ BAŞKALARINA TAVSİYE ETME DURUMU		
Evet Ederim	189	85,9
Kararsızım	25	11,4
Hayır Etmem	6	2,7
TEKRAR OTELCİLİK ALANINI TERCİH ETME DURUMU		
Evet Ederim	156	70,9
Kararsızım	48	21,8
Hayır Etmem	16	7,3

3.4.2. Güvenilirlik ve Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları

Güvenilirlik analizi, her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımla, deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından (cevaplarından) hareket ile deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkar. Günelirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1' e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Güvenilirlik analizi için bir çok yöntem (Alpha, Split-half, Guttman, Parallel, Strict Paralel) geliştirilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005, s.258). Genel müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerini ve davranışlarını test etmeyi amaçlayan ve 46 önermeden oluşan anketimize bu yöntemler içerisinde en yaygın kullanıma sahip Alpha (Cronbach) yöntemi yoluyla güvenilirlik analizi uygulanmış ve Tablo 3.2' de de görüleceği gibi analiz sonucunda Alpha katsayısı 0,9542 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 3.2. Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bilgiler

Extraction Metodu : Temel Bileşenler Analizi	
Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyonu İle Varimax	
KMO	0,923
Bartlett' s Test of Sphericity	7206,667
Anlamlılık	0,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı %	% 54,458
Güvenilirlik Katsayısı	0,9542

Tablo 3.3' de ise uygulanan faktör analizi sonucunda oluşturulan boyutlar ve bu boyutların içerdiği sorular, soru sayıları ve boyutlara ait iç tutarlılık değerleri sunulmuştur. Anketimizdeki 4 boyuta ilişkin Alpha katsayıları ise şu şekildedir; yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamaları 0,9526, yöneticilerin işletmedeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları 0,8955, yöneticilerin vizyon bildirgesinin işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin algılamaları 0,9359, yöneticilerin liderlik ve vizyon kavramlarına ilişkin algılamaları 0,6967. Analiz sonucunda katsayıların yüksek çıkması ölçekte yer alan ifadelerden oluşan boyutların iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3. Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları

BOYUTLAR	SORU NUMARASI	SORU SAYISI	İÇ TUTARLILIK (Alpha Katsayısı)
Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları	10, 11, 16, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41,42, 43, 44, 45, 46, 47	23	0,9526
Yöneticilerin işletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15	13	0,8955
Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları	23, 24, 25, 26, 27	5	0,9359
Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları	18, 19, 20, 21, 22	5	0,6967

3.4.3. Faktör Analizine Ait Bulgular

Konaklama işletmelerinde hizmet veren işletme genel müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerini ve davranışlarını test etmek amacıyla oluşturulan 47 soruluk ifadeden oluşan ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda 17. önermenin 0,40 seviyesinin altında bulunması ve herhangi bir faktör yükünün olmaması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 46 ifade 4 boyutta toplanarak incelenmiştir. Bu ifadelere ait faktör yükleri ve geniş bir literatür incelemesi sonucunda oluşturulan boyutlar Tablo 3.4, Tablo 3.5, Tablo 3.6, Tablo 3.7' de görülmektedir.

Tablolarda yer alan dört faktör toplam varyansın % 54,458' ini açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan 23 ifadenin faktör yükleri 0,822 ile 0,400 arasında, ikinci boyutu oluşturan 13 ifadenin faktör yükleri 0,772 ile 0,467 arasında, üçüncü boyutu oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri 0,900 ile 0,718 arasında ve dördüncü boyutu oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri ise 0,683 ile 0,554 arasında değişmektedir.

Tablo 3.4. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamalarına Ait Faktör Yükleri

SORULAR	F1	F2	F3	F4
F1. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları				
Genel müdürümüz bence gerçek bir lider.	0,822			
Genel Müdürümüz sektör içerisinde çok iyi tanınır, lider özellikleriyle bilinir.	0,754			
Pozitifdir, iyimser tavırlar sergiler.	0,744			
Yaptığımız işi zevkli hale getirir.	0,742			
Mesleki ideallerimizi gerçekleştirmek için bizlerle birlikte aktif olarak çalışır.	0,732			
Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.	0,716			
Genel müdürümüz geleceği önceden tahmin ederek, önlemleri alır ve otelimiz onun varlığı sayesinde başarılıdır.	0,713			
Bizleri bilgilendirir ve sürekli olarak yönlendirir.	0,709			
Bizlere güvenir ve bizleri ekip arkadaşları olarak görür.	0,698			
Genel müdürümüz değişim ve yenilikleri yakından takip eder; aldığı kararlar, kurduğu sistemler ile sektördeki başarımız artar.	0,682			
Böyle bir genel müdürle aynı ekipte olduğum için gurur duyuyorum.	0,679			
Sürekli öğrenmenin gücüne inanır, işletmemizin "öğrenen organizasyon olmasında rolü büyüktür."	0,666			
Prensiplerinden asla vazgeçmez.	0,633			
Kişisel vizyonunu işletme vizyonuna dönüştürebilir.	0,631			
Yaptığımız çalışmaların sonuçlarından bizleri haberdar eder.	0,618			
Vizyon sahibidir, gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	0,615			
Bizlere yeteneklerimizi ortaya koyabileceğimiz önemli görevler verir.	0,606			
Bizlere düşüncelerini açıkça belirtir.	0,597			
Hatalarını kabul eder.	0,571			
Otelimizin en önemli değerleri hakkında bilgi verir.	0,549			
Herhangi bir görevi verirken karşısındakini teşvik edici bir ifade tarzı kullanır.	0,469			
Genel müdürümüz herhangi bir nedenden dolayı otelimizden ayrılırsa kendisinin yeni ekibinde yer almak için ben de şu anda çalışmakta olduğum tesisten ayrılıırım.	0,428			
Görevini yerine getirirken görevlerinden bir kısmını astlarına devreder.	0,400			

Tablo 3.5. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamalarına Ait Faktör Yükleri

SORULAR	F1	F2	F3	F4
F2. Yöneticilerin işletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları				
Üst yönetim otelimizdeki çalışanları ortak bir değer sistemi içerisinde toplar, güçlü bir örgüt kültürü yaratır.		0,772		
Otelimizde geleceğe ait kararlar alınırken bizlerin de görüşleri alınır.		0,701		
Genel Müdürümüz çalışanlarla düzenli toplantılar yaparak otelimizin şu anda ne durumda olduğu ve nereye doğru yol aldığımız konusunda gerekli açıklamalar yapar.		0,684		
İşletmemizde çalışanların en küçük başarıları dahi maddi ve manevi olarak ödüllendirilir.		0,673		
Otelimizde yeni uygulamalar yapılması için teklif götürdüğümde düşüncelerim üst yönetimce desteklenir.		0,666		
Yeni fikirler üretilmesi için otel yönetimince yarışmalar düzenlenir.		0,623		
Otelimizin temel değerleri vardır ve bu değerlere tüm çalışanlar sadıktır.		0,616		
Üst yönetim tarafından alınan kararlar ve başarıya ulaşmak için yapılması gerekenler çalışanlara açıklanır, bilgi tabana yayılır.		0,614		
Otelimizin başarısını arttırmak için Genel Müdürümüzün liderliğinde departman müdürlerince yapılan, istek, öneri ve sorunların konuşulduğu toplantılara çalışanlarımız da katılır, onların da görüşleri alınır.		0,603		
Bu otelde çalışıyor olmak beni çok mutlu ediyor, arkadaşlarıma, aileme, çevreme otelimden gururla bahsediyorum.		0,528		
Büyük veya küçük başarılar personel ile birlikte kutlanır.		0,522		
Eğitimin gerekliliği ve önemi bilinir; çalışanların otel içi ve dışında eğitim almaları sağlanır.		0,494		
Otelimizin amaç ve hedefleri bilinir, bunu başarmak için tüm çalışanlar aktif rol alır.		0,467		

Tablo 3.6. Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamalarına Ait Faktör Yükleri

SORULAR	F1	F2	F3	F4
F3. Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları				
Vizyon, verimliliğimizi artırır.			0,900	
Vizyon, motivasyonumuzu yükseltir.			0,884	
Vizyon, bizim işimize olan bağlılığımızı artırır.			0,836	
Vizyon, kendimize olan güvenimizi artırır.			0,832	
Vizyon yönetimi gelecekte işletme başarısını etkiler.			0,718	

Tablo 3.7. Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamalarına Ait Faktör Yükleri

SORULAR	F1	F2	F3	F4
F4. Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları				
Lider/ yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yoluyla arttırılabilir.				0,683
Liderin başarısı yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmasıyla mümkündür.				0,620
Lider çok güçlü bir vizyon sahibi olsa da bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır.				0,617
Sektörün geleceğini görmek sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak ürünüdür.				0,588
İşletmenin başarıya ulaşmasında liderin vizyon sahibi olması önemlidir.				0,554

3.4.4. Frekans Dağılımları

Konaklama işletmelerinde hizmet veren genel müdürlerin vizyoner liderlik nitelik ve davranışlarını test etmek amacıyla oluşturulan ölçeğe çalışanların katılma/ katılmama derecelerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. Anketimize katılan yöneticilerin cevapları “katılanlar”, “katılmayanlar” ve “kararsızlar” şeklinde üç ana grupta toplanmıştır.

3.4.4.1. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

Tablo 3.8’de yer alan yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamalarına ait frekans dağılımları incelendiğinde bu boyutta yer alan önermelere ağırlıklı olarak %66,9 ile %90,5 oranları arasında “katılıyorum” ifadesi kullanılarak olumlu cevaplar verilmiştir. Bu boyutun çalışmanın amacına yönelik en önemli ifadeleri içeriyor olması ve bu ifadelere katılımcıların bu derece yüksek oranlarda olumlu sonuçlarla cevap vermiş olmaları ankete katılan yöneticilerin genel müdürlerini vizyoner bir lider olarak algıladıklarının göstergesidir ve (araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde) üst yönetimde değişen lider profilini görmek sektörel açıdan değerlendirildiğinde oldukça sevindiricidir. Sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin %90,5’ i genel müdürlerinin kendilerine güvendiği ve ekip arkadaşı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Liderliğin en önemli yapı taşlarından bir tanesi güvendir. Bu boyutta yer alan ifadeler incelendiğinde % 88,7 oranla “böyle bir genel müdürle aynı ekipte olduğum için gurur duyuyorum”, %86,9 oranla “pozitifdir, iyimser

tavırlar sergiler”, %86,3 oranla “vizyon sahibidir, gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir”, %85,9 oranla “uzun dönemli bakış açısına sahiptir”, %84,5 oranla “herhangi bir görevi verirken karşısındakini teşvik edici bir ifade tarzı kullanır”, %84,1 oranla “bizleri bilgilendirir ve sürekli olarak yönlendirir” ve “yaptığımız çalışmaların sonuçlarından bizleri haberdar eder”, %83,1 oranla “genel müdürümüz değişim ve yenilikleri yakından takip eder; aldığı kararlar, kurduğu sistemler ile sektördeki başarımız artar” önermeleri yöneticiler tarafından oldukça yüksek bir oranla yorumlanmıştır. Bu boyutta yer alan diğer ifadelerin de benzer şekilde yüksek oranlarla yorumlanması genel müdürlerin vizyoner lider olduklarının güzel birer göstergesidir.

Tablo 3.8. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

SORULAR	Katılanlar		Katılmayanlar		Kararsızlar	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları						
Genel müdürümüz bence gerçek bir lider.	180	81,8	11	5	29	13,2
Genel Müdürümüz sektör içerisinde çok iyi tanınır, lider özellikleriyle bilinir.	172	78,2	6	2,7	42	19,1
Pozitifdir, iyimser tavırlar sergiler.	191	86,9	7	3,2	22	10
Yaptığımız işi zevkli hale getirir.	173	78,7	13	5,9	34	15,5
Mesleki ideallerimizi gerçekleştirmek için bizlerle birlikte aktif olarak çalışır.	177	80,5	15	6,8	28	12,7
Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.	189	85,9	4	1,8	27	12,3
Genel müdürümüz geleceği önceden tahmin ederek, önlemleri alır ve otelimiz onun varlığı sayesinde başarılıdır.	167	76	10	4,5	43	19,5
Bizleri bilgilendirir ve sürekli olarak yönlendirir.	185	84,1	11	5	24	10,9
Bizlere güvenir ve bizleri ekip arkadaşları olarak görür.	199	90,5	4	1,9	17	7,7
Genel müdürümüz değişim ve yenilikleri yakından takip eder; aldığı kararlar, kurduğu sistemler ile sektördeki başarımız artar.	183	83,1	7	3,2	30	13,6
Böyle bir genel müdürle aynı ekipte olduğum için gurur duyuyorum.	195	88,7	9	4,1	16	7,3
Sürekli öğrenmenin gücüne inanır, işletmemizin "öğrenen organizasyon" olmasında rolü büyüktür.	178	79,9	7	3,2	35	15,9
Prensiplerinden asla vazgeçmez.	175	79,6	11	5	34	15,5
Kişisel vizyonunu işletme vizyonuna dönüştürebilir.	170	77,3	9	4,1	41	18,6
Yaptığımız çalışmaların sonuçlarından bizleri haberdar eder.	185	84,1	11	5	24	10,9
Vizyon sahibidir, gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	190	86,3	6	2,7	24	10,9
Bizlere yeteneklerimizi ortaya koyabileceğimiz önemli görevler verir.	176	80	12	5,4	32	14,5
Bizlere düşüncelerini açıkça belirtir.	172	78,2	8	3,7	40	18,2
Hatalarını kabul eder.	147	66,9	15	6,8	58	26,4
Otelimizin en önemli değerleri hakkında bilgi verir.	175	79,5	14	6,4	31	14,1
Herhangi bir görevi verirken karşısındakini teşvik edici bir ifade tarzı kullanır.	186	84,5	9	4,1	25	11,4
Genel müdürümüz herhangi bir nedenden dolayı otelimizden ayrılırsa kendisinin yeni ekibinde yer almak için ben de şu anda çalışmakta olduğum tesisten ayrılıırım.	81	36,9	69	31,4	70	31,8
Görevini yerine getirirken görevlerinden bir kısmını astlarına devreder.	178	80,9	7	3,2	35	15,9

3.4.4.2. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

Tablo 3.9’da yer alan yöneticilerin işletmedeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalarına ait frekans dağılımları incelendiğinde yöneticilerin %91,8’ i otellerinin amaç ve hedeflerini bildiklerini ve bunu başarmak için tüm çalışanların aktif olarak rol aldığını belirttikleri görülmektedir. Bu boyutta yer alan diğer ifadeler incelendiğinde %89,6 oranla “bu otelde çalışıyor olmak beni çok mutlu ediyor, arkadaşlarıma, aileme, çevreme otelimden gururla bahsediyorum”, %82,8 oranla “üst yönetim tarafından alınan kararlar ve başarıya ulaşmak için yapılması gerekenler çalışanlara açıklanır, bilgi tabana yayılır”, %80,9 oranla “eğitimin gerekliliği ve önemi bilinir; çalışanların otel içi ve dışında eğitim almaları sağlanır”, %75,9 oranla “genel müdürümüz çalışanlarla düzenli toplantılar yaparak otelimizin şu anda ne durumda olduğu ve nereye doğru yol aldığımız konusunda gerekli açıklamalar yapar”, %72,8 oranla “otelimizin temel değerleri vardır ve bu değerlere tüm çalışanlar sadıktır”, %72,7 oranla “büyük ve küçük başarılar personel ile birlikte kutlanır” ve %71 oranla “otelimizde yeni uygulamalar yapılması için teklif götürdüğümde düşüncelerim üst yönetimce desteklenir” önermeleri yöneticiler tarafından oldukça yüksek bir oranla olumlu şekilde yorumlanmıştır. Tüm bu veriler ışığında uygulama yapılan otel işletmelerinde hizmet veren yöneticilerin işletmelerinden memnuniyetlerinin ve işletmelerine bağlılıklarının yüksek seviyelerde olduğu söylenebilir. Elde edilen veri sonuçları aynı zamanda bu işletmelerde eğitimin önemi ve gerekliliğinin üst yönetim tarafından bir gereklilik olarak algılandığının ve bilginin paylaşarak tabana yayıldığı, çalışanların da karar alma aşamalarına dahil edilerek katılmalı bir yönetim uygulandığının ve bunun paralelinde paylaşılan ve güçlü bir örgüt kültürünün var olduğunun birer göstergesidir.

Tablo 3.9. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

SORULAR	Katılanlar		Katılmayanlar		Kararsızlar	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları						
Üst yönetim otelimizdeki çalışanları ortak bir değer sistemi içerisinde toplar, güçlü bir örgüt kültürü yaratır.	137	62,3	30	13,7	53	24,1
Otelimizde geleceğe ait kararlar alınırken bizlerin de görüşleri alınır.	143	65	32	14,5	45	20,5
Genel Müdürümüz çalışanlarla düzenli toplantılar yaparak otelimizin şu anda ne durumda olduğu ve nereye doğru yol aldığımız konusunda gerekli açıklamalar yapar.	167	75,9	29	13,2	24	10,9
İşletmemizde çalışanların en küçük başarıları dahi maddi ve manevi olarak ödüllendirilir.	105	47,8	78	35,4	37	16,8
Otelimizde yeni uygulamalar yapılması için teklif götürdüğümde düşüncelerim üst yönetimce desteklenir.	156	71	15	6,9	49	22,3
Yeni fikirler üretilmesi için otel yönetimince yarışmalar düzenlenir.	79	35,9	93	42,3	48	21,8
Otelimizin temel değerleri vardır ve bu değerlere tüm çalışanlar sadıktır.	160	72,8	14	6,4	46	20,9
Üst yönetim tarafından alınan kararlar ve başarıya ulaşmak için yapılması gerekenler çalışanlara açıklanır, bilgi tabana yayılır.	182	82,8	14	6,4	24	10,9
Otelimizin başarısını arttırmak için Genel Müdürümüzün liderliğinde departman müdürlerince yapılan, istek, öneri ve sorunların konuşulduğu toplantılara çalışanlarımız da katılır, onların da görüşleri alınır.	143	65	54	24,6	23	10,5
Bu otelde çalışıyor olmak beni çok mutlu ediyor, arkadaşlarıma, aileme, çevreme otelimden gururla bahsediyorum.	197	89,6	8	3,7	15	6,8
Büyük veya küçük başarılar personel ile birlikte kutlanır.	160	72,7	20	9,1	40	18,2
Eğitimin gerekliliği ve önemi bilinir; çalışanların otel içi ve dışında eğitim almaları sağlanır.	178	80,9	20	9,1	22	10
Otelimizin amaç ve hedefleri bilinir, bunu başarmak için tüm çalışanlar aktif rol alır.	202	91,8	2	1	16	7,3

3.4.4.3. Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

Tablo 3.10’da yer alan yöneticilerin vizyon bildirgesinin işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin algılamalarına ait frekans dağılımları incelendiğinde %89,1 oranla “vizyon yönetimi gelecekte işletme başarısını etkiler” ifadesine yüksek oranla katıldıkları görülmektedir. Benzer şekilde %86,4 oranla “vizyon, bizim işimize olan bağlılığımızı arttırır” ve “vizyon, kendimize olan güvenimizi arttırır”, %84,1 oranla “vizyon, motivasyonumuzu yükseltir”, %83,6 oranla “vizyon, verimliliğimizi arttırır” önermeleri de yüksek oranlarla olumlu şekilde yorumlanmıştır. Bu sonuçlar ışığında yöneticilerin vizyon kavramının işletme başarısına olumlu yönde etki edeceği ve bunun yanında kendilerine ve ekiplerinde görev alan astlarına yüksek düzeyde motivasyon sağlayacağı, buna bağlı olarak verimliliğe olumlu katkılar sağlayacağı ve örgütsel bağlılığı etkileyeceği düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Tablo 3.10. Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

SORULAR	Katılanlar		Katılmayanlar		Kararsızlar	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları						
Vizyon, verimliliğimizi arttırır.	184	83,6	6	2,8	30	13,6
Vizyon, motivasyonumuzu yükseltir.	185	84,1	6	2,7	29	13,2
Vizyon, bizim işimize olan bağlılığımızı arttırır.	190	86,4	6	2,7	24	10,9
Vizyon, kendimize olan güvenimizi arttırır.	190	86,4	6	2,8	24	10,9
Vizyon yönetimi gelecekte işletme başarısını etkiler.	196	89,1	7	3,2	17	7,7

3.4.4.4. Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

Tablo 3.11’de yer alan yöneticilerin liderlik ve vizyon kavramlarına ilişkin algılamalarına ait frekans dağılımları incelendiğinde %94,1 oranıyla “işletmenin başarıya ulaşmasında liderin vizyon sahibi olması önemlidir” önermesi yöneticiler tarafından oldukça yüksek bir oranla yorumlanmıştır. %93,2 oranla “sektörün geleceğini görmek sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak ürünüdür”, %88,7 oranla “lider çok güçlü

bir vizyon sahibi olsa da bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır”, %87,7 oranla “liderin başarısı yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmasıyla mümkündür”, %86,4 oranla “lider/ yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yoluyla arttırılabilir” önermeleri yüksek oranla yorumlanmıştır. Yöneticilerin bu görüşleri onların işletmenin başarıya ulaşması için liderin geleceğe yön verecek, tehditleri fırsatlara dönüştürecek bir vizyona sahip olması, bu vizyonun işletme çalışanlarıyla birlikte oluşturularak, oluşturulan bu vizyona herkesin inanması gerektiği düşüncesinde olduklarının göstergesidir.

Tablo 3.11. Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamalarına Ait Frekans Dağılımları

SORULAR	Katılanlar		Katılmayanlar		Kararsızlar	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları						
Lider/ yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yoluyla arttırılabilir.	190	86,4	4	1,8	26	11,8
Liderin başarısı yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmasıyla mümkündür.	193	87,7	4	1,9	23	10,5
Lider çok güçlü bir vizyon sahibi olsa da bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır.	195	88,7	11	5	14	6,4
Sektörün geleceğini görmek sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak ürünüdür.	205	93,2	1	0,5	14	6,4
İşletmenin başarıya ulaşmasında liderin vizyon sahibi olması önemlidir.	207	94,1	1	0,5	12	5,5

3.4.5. Yöneticilerin İşletme Vizyon, Misyon ve Değerleri Konusundaki Genel Düşüncelerine Ait Bulgular

Tablo 3.12’ de yöneticilerin işletme vizyonu, misyonu ve değerleri konusundaki genel düşünceleri hakkındaki frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Elde edilen verilere göre anketimize katılan yöneticilerin %98,6’ sı vizyon kelimesinin, %89,1’ i vizyoner liderlik veya vizyona dayalı liderlik kelimesinin anlamını bilmektedir. %88,2 oranla işletme değerlerine sahip olduklarını belirten yöneticiler, %51,4 oranla otellerinin vizyon bildirgesinin, %52,7 oranla misyon bildirgesinin olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler “Otelimizin vizyon bildirgesi yazılıdır” ifadesine %58,2 oranıyla “hayır”, %41,8 oranla “evet” şeklinde görüş bildirirken benzer şekilde “otelimizin vizyonunu biliyorum” ifadesine %49,1 oranla “hayır”,

%50,9 oranla “evet” cevabı vermişlerdir. Bu iki ifadeye verilen olumlu ve olumsuz cevapların bu derece birbirine yakın oranlarda olması işletme vizyonunun yazılı olması, yazılı olarak kalmayıp tüm çalışanlarla paylaşılması ve belirlenen hedefe ulaşma yolunda ortak inanca sahip olmak gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.12. Yöneticilerin İşletme Vizyon, Misyon ve Değerleri Konusundaki Genel Düşüncelerine Ait Bulgular

SORULAR	EVET		HAYIR	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Vizyon kelimesinin anlamını biliyorum.	217	98,6	3	1,4
Vizyoner Liderlik veya Vizyona Dayalı Liderlik ifadesinin anlamını biliyorum.	196	89,1	24	10,9
Otelimizin vizyon bildirgesi vardır.	113	51,4	107	48,6
Otelimizin misyon bildirgesi vardır.	116	52,7	104	47,3
Otelimizin değerleri vardır.	194	88,2	26	11,8
Otelimizin vizyon bildirgesi yazılıdır.	92	41,8	128	58,2
Otelimizin vizyonunu biliyorum.	112	50,9	108	49,1

3.4.6. Boyutlar Arası İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 3.13' de yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik nitelik ve davranışlarını test etmeyi amaçlayarak oluşturulan boyutlar arası ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamalarının işletmedeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları üzerinde etkili olduğu görülmektedir ($r= 0,662$). Benzer şekilde yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamaları ile vizyon bildirgesinin işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin algılamaları arasında orta düzeyde bir korelasyon olmakla birlikte ($r= 0,431$), yöneticilerin vizyon bildirgesinin işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin algılamaları ile liderlik ve vizyon kavramlarına ilişkin algılamaları arasında da orta düzeyde bir korelasyonun varlığından söz edilebilir ($r= 0,402$).

Tablo 3.13. Boyutlar Arası İlişkiye Ait Bulgular

BOYUTLAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA	Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları	Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları	Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları	Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları
Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları	4,0897	,60707	1			
Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları	3,8052	,66446	,662**	1		
Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları	4,1782	,67240	,431**	,243**	1	
Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları	4,3345	,49221	,291**	,239**	,402**	1

** p< 0,01

3.4.7. Yöneticilerin Lider ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları Bakımından Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Tablo 3.14' de yöneticilerin lider ve vizyon kavramlarına ilişkin algılamaları bakımından turizm sektöründe çalışma süreleri arasındaki farklılığı test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen veri sonuçlarına göre yöneticilerin lider ve vizyon kavramlarına ilişkin algılamaları bakımından turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($F= 2,922$; $p<0,05$).

Genel müdüre en yakın konumdaki yöneticilerle yapmış olduğumuz anket uygulaması sonucunda sektörde uzun yıllar çalışan yöneticilerin fırsatların yakalanarak başarıya ulaşılmasında genel müdürlerinin vizyon sahibi olmasının gerekliliğine inandıkları, bu vizyonun çalışanlarla birlikte paylaşılarak oluşturulması ve tüm çalışanların oluşturulan bu vizyona inanması gerektiği düşüncesinde oldukları söylenebilir. Yapılan LSD analizi sonucuna göre sektörde 1-5 yıl arasında hizmet veren yöneticiler ($\bar{x} = 4,1450$) ile 11 yıl ve üzerinde hizmet veren yöneticilere ($\bar{x} = 4,4017$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık varken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır.

Tablo 3.14. Yöneticilerin Lider ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları Bakımından Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
1 yıldan az	5	4,2000	,28284	2,922	,035
1- 5 yıl arası	40	4,1450	,49404		
6- 10 yıl arası	55	4,3382	,49572		
11 yıl ve üzeri	120	4,4017	,48403		
TOPLAM	220	4,3345	,49221		

3.4.8. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Şu Anda Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinde Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Tablo 3.15’ de yöneticilerin işletmedeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları bakımından şu anda çalışmakta oldukları otel işletmesinde çalışma süreleri arasındaki farklılığı test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen veri sonuçlarına göre yöneticilerin işletmedeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları bakımından şu anda çalışmakta oldukları otel işletmesinde çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($F= 2,866$; $p< 0,05$).

Sektör içerisinde alt ve orta kademe yöneticiler yanında işletme genel müdürlerinin de işgücü devir hızı oranının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum uzun süre aynı kurumda hizmet veren çalışanlar üzerinde gözlem yapma ve yönetime gelen her bir genel müdürün yönetim uygulamalarını irdeleme imkanı sağlamaktadır. Yapılan LSD analizi sonucuna göre buldukları otel işletmesinde 1-5 yıl arasında çalışan yöneticiler ($\bar{x} = 3,7209$) ile 11 yıl ve üzerinde çalışan yöneticilere ($\bar{x} = 4,1654$) ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık varken diğer gruplara ait ortalamalar arasında fark bulunmamaktadır. İşletme içinde çalışma süresi fazla olan katılımcıların genel müdürün yönetim uygulamaları ve oluşturulduğu örgüt kültürü hakkındaki algılamalarının yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.15. Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Şu Anda Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinde Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Bulunulan Otelde Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
1 yıldan az	41	3,8593	,63150	2,866	,038
1- 5 yıl arası	129	3,7209	,68134		
6- 10 yıl arası	30	3,8538	,65904		
11 yıl ve üzeri	20	4,1654	,51407		
TOPLAM	220	3,8052	,66446		

3.4.9. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinden Duydukları Memnuniyet Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Tablo 3.16’ da yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamaları ve oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları bakımından çalışmakta oldukları otel işletmesinden duydukları memnuniyet arasındaki farklılığı test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Şu anda hizmet verilen otelden duyulan memnuniyet ile yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (F= 22,104; p< 0,01). Memnuniyet düzeyi yüksek olan yöneticiler genel müdürlerini vizyoner bir lider olarak algılamaktadırlar ($\bar{x} = 4,1868$); bu sonuç ışığında genel müdürün liderlik davranışının yöneticilerin işletmelerinden duydukları memnuniyete ve örgüte bağlılıklarına etki ettiği söylenebilir. Benzer şekilde çalışmakta olunan otelden duyulan memnuniyet ile yöneticilerin oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (F= 33,915; p< 0,01). Yöneticilerin hizmet verdikleri otelden duydukları memnuniyet arttıkça memnuniyetleri ile oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında önemli bir farklılık gözlemlenmektedir ($\bar{x} = 3,9296$).

Tablo 3.16. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinden Duydukları Memnuniyet Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Çalışmakta Olunan Otelden Duyulan Memnuniyet	Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları			Yöneticilerin Oteldeki Yönetim Anlayışı Ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları		
	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Memnunum	189	4,1868	,53075	189	3,9296	,57800
Kararsızım	23	3,6348	,74687	23	3,2074	,63068
Memnun Değilim	8	3,0217	,50966	8	2,5865	,54847
TOPLAM	220	4,0897	,60707	220	3,8052	,66446
	F	22,104		F	33,915	
	P	,000		P	,000	

3.4.10. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumları Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamaları ve oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları bakımından çalışmakta oldukları otel işletmesini başkalarına çalışmaları için tavsiye etme durumları arasındaki farklılığı test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır ve sonuçlar Tablo 3.17’ de verilmiştir. Yöneticilerin hizmet verdikleri otel işletmesinden duydukları memnuniyet sonucu otellerini başkalarına çalışmaları için tavsiye etme durumu ile genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışını algılamaları arasında ($F= 22,165$; $p< 0,01$) ve oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında anlamlı farklılıklar ($F= 27,139$; $p< 0,01$) gözlenmiştir. Otellerini çalışmaları için başkalarına tavsiye eden yöneticiler genel müdürleri vizyoner bir lider olarak algılamaktadırlar ($\bar{x} = 4,1838$) ve otellerindeki yönetim uygulamalarından memnun oldukları ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir ($\bar{x} = 3,9158$).

Tablo 3.17. Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumları Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular

Çalışmakta Olunan Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumu	Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları			Yöneticilerin Oteldeki Yönetim Anlayışı Ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları		
	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Evet Ederim	189	4,1838	,53328	189	3,9158	,59368
Karasızım	25	3,6348	,72319	25	3,2831	,63693
Hayır Etmem	6	3,0217	,44742	6	2,5000	,51887
TOPLAM	220	4,0897	,60707	220	3,8052	,66446
	F	22,165		F	27,139	
	P	,000		P	,000	

SONUÇ

2000' li yıllar her alanda büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemi geçirmektedir. Günümüzde, ülkeler arası sınırlar kalkmakta, kültürel farklılıkların engelleyici değil sinerji yaratan işlevine inanılmakta, işletmelerin misyonları, stratejileri ve yapıları bu doğrultuda tasarlanmaktadır. Bu süreç özellikle 80' li yıllarda hız kazanmış, artan uluslar arası rekabet, işletmeleri yeni yönetim anlayışlarının arayışına itmiş ve bu dönem gerek yönetim biliminin gelişmesinde gerekse yönetim uygulamalarındaki önceliklerde köklü değişimlere yol açmıştır (Ehtiyar, 2001, s.229).

Bu değişimlerden etkilenen ve ülkemiz için çok büyük öneme sahip sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Son yıllarda özellikle Antalya' da son derece modern konaklama işletmeleri yatırımları hızla artış göstermiş ve rekabet ortamında fark yaratabilme önem kazanmıştır. Sektörün emek yoğun bir sektör olması sebebiyle bu farkı yaratacak en önemli nokta, kaliteli insan kaynağını güçlü bir örgütsel bağlılıkla istihdam edebilmektir. Bu bağlılıkta etkili olan önemli bir faktör ise işletme yönetimi tarafından oluşturulan örgüt kültürüdür. Üst yönetim tarafından örgüt kültürünün bileşenlerinden olan; örgüte ait, ilham verici vizyon ve misyon bildireleri ile çalışanların da öncelikleri dikkate alınarak oluşturulan değerler sistemine sahip olmak, işgöreni örgüte bağlamada oldukça önemli bir motivasyon aracıdır.

Günümüz rekabet koşullarında üstün başarı için konaklama işletmeleri genel müdürlerinin klasik yönetim uygulamalarından sıyrılarak modern liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. İşletme liderleri, geleceği öngörebilen, tehditleri önceden fark ederek fırsatlara dönüştürebilen, vizyon sahibi olup kişisel vizyonunu işletme vizyonuna dönüştürerek gelecekte elde edilecek başarıya gidecek yolu takipçilerine gösterebilen hatta bu vizyonu karar alma süreçlerine çalışanları da dahil ederek oluşturabilen liderler olmalıdır. Veriler ışığında elde edilen araştırma sonuçları, bahsedilen bu gerekliliklerin sektörümüzde yer bulduğu ve uygulandığını göstermektedir.

Başarının elde edilmesinde takım üyeleri arasındaki güvenin büyük önemi vardır. Araştırma kapsamında işletme genel müdürleri ve yöneticileri arasında yüksek düzeyde güven olduğu, ve yöneticilerin mevcut genel müdürleriyle çalışmaktan büyük memnuniyet duydukları görülmektedir. İşletme genel müdürlerinin vizyoner lider davranışları sergilemesi ve vizyoner uygulamalar içinde olması yöneticilerin memnuniyetleri ve örgüt kültürü algılamaları üzerinde

olumlu etkiler oluşturması oldukça sevindiricidir. Elde edilen sevindirici sonuçlardan bir diğeri ise karar alma aşamalarına çalışanların da dahil ediliyor olmasıdır. Bu durum, bu işletmelerde çalışan herkes tarafından işletmenin amaç ve hedeflerinin bilinmesini sağlamaktadır, ayrıca araştırmamızda yer alan otel işletmelerinde vizyona ulaşmak ve başarıyı yakalamak için genel müdürün de süreçler içinde bizzat görev aldığı güçlü ekiplerin varlığı görülmektedir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun şu anda hizmet vermekte oldukları otelden memnun olmaları ve işletmelerini çalışmaları için başkalarına da tavsiye edeceklerine dair yüksek oranlı olumlu cevapları, içsel bütünleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunun bir göstergesidir, ve bu bağlılık üzerinde yöneticilerin işletme genel müdürlerini vizyoner lider olarak algılamalarının etkisi olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin vizyon, misyon, değerler ve vizyoner liderlik kavramları ile vizyon sahibi olmanın işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin olumlu düşünceleri bu konuda oldukça bilinçli olduklarının ve sektörde yönetim alanındaki görüşlerin değişmeye başladığının güzel bir göstergesidir.

Sonuç olarak, günümüz konaklama işletmeleri genel müdürleri geleneksel liderlik uygulamalarından sıyrılarak modern liderlik davranışları sergileyen vizyoner liderlerdir ve bu türde profesyonel yönetim uygulamalarının varlığını görmek sektörel açıdan oldukça sevindiricidir.

Araştırma sonuçlarının araştırmanın sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmesi gerektiği önemle belirtilmelidir. Vizyoner liderlik alanında veya modern liderlik yaklaşımları üzerinde yeni çalışmaların yapılması ve sonuçların otel işletmeleri liderleriyle paylaşılması ülkemiz açısından önemli bir gelir kaynağı olan turizm sektöründe profesyonel yönetimin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

Adeyoyin, S.O., “Managing The Library’ s Corporate Culture For Organizational Efficiency, Productivity and Enhanced Service”, Ajayi Crowther University, Nigeria, Library Philosophy and Practice, Vol.8, No.2, Spring, 2006:

<http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/adeyoyin.pdf> .

Aktan, C.C., “Vizyon ve Misyon Bildirilerinin Oluşturulması”,

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htm>.

Aktan, C.C., “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”,

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>.

Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa, Genişletilmiş 2. Baskı, Antalya, Ocak 2002.

Aktaş, A., “Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006.

Akyalçın, E., “İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.’ de Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002.

Alvesson, M., Culturel Perspectives on Organizations, Cambridge, England, UP, 1993.

Andersen, J.A., “Leadership, Personality And Effectiveness”, The Journal Of Socio-Economics, 35, 2006:1078-1091.

Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul, 2002.

Aykan, E., “Kayseri’ de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, 2004/ 2:213-224.

Baltaş, A., Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, Aralık 2000.

Bass, B.M., Bass & Stogdill’ s Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications, Third Edition, The Free Press, 1990.

Başol, Ö., “Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Mayıs 2005.

Belviranlı, A., Yönetimde Son Trendler, Ekonomist Dergisi Eki, Ekim, 2006.

Bender, P.U., İçten Liderlik, Hayat Yayıncılık, Çev. İmren Kalyoncu- Fatma Can Akbaş, İstanbul, Eylül 2006.

Bennis, W., Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, İstanbul, Eylül 2003.

Bennis, W., Goldsmith J., Learning to Lead, A Workbook On Becoming A Leader, Third Edition, Basic Books, New York, 2003.

Berson, Y., Nemanich L.A., Waldman D.A., Galvin B.M., Keller R.T., “Leadership And Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective”, The Leadership Quarterly, 17, 2006:577-594.

Bingöl, D., Naktiyok, A., İşcan Ö.F., “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 22-24 Mayıs 2003:491-508.

Blanchard, K., Stoner, J., “The Vision Thing: Without It You’ ll Never Be A World- Class Organization”, *Leader to Leader*, No.31, Winter, 2004:21-28.

Bloch, S., Whiteley, P., *Kusursuz Liderlik*, Optimist Yayınları, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Nisan 2005.

Brengelmann, J. C., “Davranış Psikolojisi Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim”, *Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı* (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

Burnside, R.M., “Visioning: Building Pictures Of The Future”, in Henry, J., Walker, D. (Eds), *Managing Innovation*, Sage, London, 1994.

Bürki, W., “Vizyon Yönetimi”, *Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı* (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

Cafoğlu, Z., “Liderlik: Bilgi- Karizma- Değişim”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1, Deniz Harp Okulu, Tuzla, İstanbul, 1997:133-141.

Casson, H.N., *İnsan Yönetme Sanatı*, Hayat Yayınları, Kitap Editörü, Özcan Ünlü, İstanbul, 2006.

Chow, C.W., Harrison, G.L., Mc Kinnon, J.L., Wu, A., “Organizational Culture: Assosiation With Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context”, San Diego State University, CIBER (Center for International Business Education and Research) Working Paper Series, Publication No. 111, Fall, 2001: <http://www-rohan.sdsu.edu/dept/ciber/111Chow.pdf>: 04.05.2007.

Clark, J.J., “Holiday Inn: New Rooms in the Inn”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.34, No.5, 1993:59-67.

Collins, J. C., Porras, J. I., Kalıcı Olmak, Sistem Yayıncılık, Çev. Zuhâl Çivi, İstanbul, Ocak 2001.

Collins, J. C., Porras, J. I., “Building Your Company’ s Vision”, Harvard Business Review, September – October, 1996:65-77.

Costley, D.L., Todd, R., Human Relations In Organizations, Fourth Edition, West Publishing Company, 1991.

Covey, S. R., 8’ inci Alışkanlık, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Mayıs 2005.

Daft, R. L., Management, Second Edition, The Dryden Press, 1991.

Daft, R. L., Management, Sixth Edition, Thomson South Western, 2003.

Deal, T.E., Kennedy, A.A., Corporate Culture, Perseus Book, USA, 2000.

Denison, D.R., “Organizational Culture: Can It Be A Key Level for Driving Organizational Change”, The Handbook of Organizational Culture, John- Willey & Sons, London, 2000.

Dessler, G., Management: Leading People and Organizations In The 21st. Century, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1998.

Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, İstanbul, 1998.

Doğan, S., Vizyona Dayalı Liderlik, Philip & Richard’ s İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul, 2001.

Drucker, P.F., 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, 1999.

Dubrin, A.J., Fundamentals of Organizational Behavior, Third Edition, Thomson South Western, 2005.

Ehtiyar, R., “Uluslar arası Konaklama İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2001.

Ehtiyar, R., Tekin, Y., Alper, F., “A Research To Determine The Relation Between The Integration Levels And Organizational Commitment Of The Staff”, Turk-Kazakh International Tourism Conference 2006, The Proceedings Book II, Akdeniz University, Alanya Faculty of Business, Alanya- Antalya, Detay Yayıncılık Ltd. Şti., 2006:1224-1240.

Erdem, F., İşletme Kültürü, Friedrich- Naumann Vakfı, 1996.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı, İstanbul, Nisan 2003.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş Sekizinci Bası, İstanbul, Ocak 2004.

Ertuğrul, Ü.G., “Vizyon Yönetimi ve Konya Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2002.

Flamholtz, E.G., Akşehirli, Z., “Organizational Success and Failure: An Empirical Test of A Holistic Model”, European Management Journal, Vol.18, Issue:5, October 2000:488-498.

Flamholtz, E.G., Randle, Y., Changing The Game, Transformation of The First, Second and Third Kinds, Oxford University Press, Oxford, 1998.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr.J.H., Organizations: Behavior, Structure, Processes, Tenth Edition, Irwin McGraw- Hill, 2000.

Gillet, S.R., Morda, R., “Effective Leadership in Tourism and Hospitality Organizations In The 21st Century”, 2003,

<http://www.business.vu.edu.au/cpoint/BHO5575/Leadership.Chapter%20V2.doc>.

Gordon, J.R., A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Fourth Edition, Allyn and Bacon, 1993.

Greenberg, J., Managing Behavior in Organizations, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

Greger, K.R., Peterson, J.S., “Leadership Profiles for the New Millenium”, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.41, No.1, February 1, 2000:16-29.

Guinn, S.L., “Change Before You Have To: For CEOs Who Recognize The Need, The Tools, Exist Now For Organizational Change”, Career Development International, Vol.2, No.5, 1997:225-228.

Güven, T., “Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

Hackett, M., Spurgeon, P., “Leadership And Vision In The NHS: How Do We Create The Vision Thing”, Health Manpower Management, Vol.22, No.1, 1996: 5-9.

Heintel, P., “Vizyon ve Öz Yapılanma”, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

Heinze, R., “Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen’ in Galaksiler Arası Vizyon Arama Gezisi”, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

Hinterhuber, H.H., Friedrich, S.A., “The Technology Dimension of Strategic Leadership The Leadership Challenge For Production Economists”, International Journal Of Production Economics, No.77, 2002:191-203.

Hoecklin, L., Managing Cultural Differences for Competitive Advantage, Addison Wesley, 1995.

İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E., “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, Yıl: 2004: 423-446.

Karaman, A., Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, Nisan 2006.

Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, Mart 2003.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 10. Bası, İstanbul, Ekim, 2005.

Kotter, J.P., “Winning At Change”, Leader to Leader, No.10, Fall 1998:27-33.

Kotter, J.P., Heskett, J.L., Corporate Culture And Performance, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, 1992.

Kozak, M.A., Korkmaz, E.,”Determining New Leadership Typologies Criteria For Developing Hotel Managers”, Turk-Kazakh International Tourism Conference 2006, The Proceedings Book II, Akdeniz University, Alanya Faculty of Business, Alanya- Antalya, Detay Yayıncılık Ltd. Şti., 2006:1193-1209.

Kreitner, R., Management, Eighth Edition, Houghton Mifflin Company, 2001.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türkiye Turizm Stratejisi -2023-, Ankara, 2006.

Leonhard, E., “Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç”, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünülmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

Lim, B., “Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link”, Leadership & Organization Development Journal, Vol.16, No.5, 1995:16-21.

Looss, W., “Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi”, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünülmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

Luthans, F., Organizational Behavior, Fourth Edition, McGraw- Hill, Inc., New Jersey, 1992.

Luthans, F., Organizational Behavior, Seventh Edition, McGraw- Hill International Editions, Management and Organization Series, 1995.

Maccoby, M., “Making Values Work”, Research Technology Management, Vol.41, No.5, Sept-Oct, 1998:55-57.

Marşap, A., Yarattıcı Liderlik, Öncü Yayıncılık, 1999.

Okakın, N., Tınaz, P., “Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma; Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1, Deniz Harp Okulu, Tuzla, İstanbul, 1997:1-7.

Özalp, İ., Öcal, H., “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı:4, Yıl:2000:207-227.

Özdevecioğlu, M., “İşletme Sahipleri Açısından Başarılı Yönetici Kimdir?”, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, 23-25 Mayıs 2002:654-664.

Papatya, G., “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Derilim, Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl.1998, Sayı:3, <http://iibf.sdu.edu.tr/~webiibf/dergi/eskisayilar/icindekiler-1998-3.htm>.

Partlow, C.G., “How Ritz- Carlton Applies “TQM””, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.34, No.4, 1993:16-24.

Pittaway, L., Carmouche, R., Chell, E., “The Way Forward: Leadership Research In The Hospitality Industry”, Hospitality Management 17, 1998:407-426.

Sollmann, U., Heinze, R., Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı, Hazırlayan: Veli Karaöz, 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

Quigley, J.V., Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, (Çev: Berat Çelik), 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., Mayıs, 1998, İstanbul.

Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behavior, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.

Schappe, S., “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior”, Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied, Vol.132, Issue 3, 1998:277-290.

Schmidgall, R., Cichy, R., “Historian Versus Visionary: Leadership Traits of Lodging Financial Executives”, 1990, <http://www.hftp.org/members/bottomline/backissues/1996/aug-sept/historia.htm>.

Sciré, C.A., 2’ nin Gücü, MİA Basım Yayın ve Tanıtım Hizmetleri Tic. Ltd. Şti., Çev. Ebru Sürmeli, 2006.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J., The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization, July 1994.

Strange, J.M., Mumford, M.D., “The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol.13, Issue 4, 2002:343-377.

Taner, B., Çetin, Ş., “Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:2, Sayı:4, Ekim- Kasım- Aralık 2005:14-21.

Taşkıran, E., “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, Güz 2006:169-183.

Taylor, R.B., “Leadership Is A Learned Skill”, *Family Practice Management*, Vol.10, No.9, 2003:44-48.

Tracey, J.B., Hinkin, T.R., “Transformational Leaders in The Hospitality Industry”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.35, No.2, 1994:18-24.

Türkkan, E., *Vizyon Rekabeti*, Liberti Yayınları, 2003.

Ural, A., Kılıç, İ., *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, SPSS 12.0 For Windows, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Ocak 2005.

Yılmaz, A., Akdemir, S., *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, Haziran 2005.

Yukl, G., *Leadership In Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

Yüksel, F., *Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

Zel, U., Özkarahan, B., “Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştirebildiklerimizden Misiniz?”, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, 23-25 Mayıs 2002:357-364.

<http://www.amrop-tr.com/Tlider.htm>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=76&SAYI=6>

<http://www.eep.com/merchant/newsite/samples/pe/pe1101.htm>

http://www.ritzcarlton.com/corporate/about_us/gold_standards.asp

<http://hiltonworldwide.hilton.com>

<http://www.dedeman.com.tr>

EK - 1

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülmekte olan “Vizyoner Liderlik ve Vizyon Yönetimi” konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Modern yöneticilik anlayışında önemli bir nokta olan “Vizyoner Liderlik ve Vizyon Yönetimi” uygulamalarının bölgemiz turizmde hizmet veren beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki durumu anketimize sizlerin değerli katkıları ile araştırılmak istenmektedir.

Anket uygulamalarına destek veren konaklama işletmeleri isimleri ile anketi cevaplayan katılımcıların isimleri gizli tutulacak olup, asla açıklanmayacaktır. Lütfen anketimizi isminizi belirtmeden cevaplayınız.

Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçları sizlerle paylaşacak olmamızın öncelikle otel işletmenizin sonrasında ülkemiz turizminin yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Yrd. Doç Dr. V. Rüya EHTİYAR
Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Öğretim Üyesi

Arş. Gör. Yasemin TEKİN
Akdeniz Üniversitesi
Alanya İşletme Fakültesi
Öğretim Elemanı

Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

POYD
Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği
Öğrenci Üyesi

İletişim İçin;

Adres : Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
07058 Kampüs/ ANTALYA

Tel : 0 (242) 227 03 18
0 (242) 518 16 21

E-Mail : yasemintekin@akdeniz.edu.tr

I. BÖLÜM

Bu bölümdeki ifadeler çalışmakta olduğunuz otel işletmesinin vizyon ve misyon bildireleriyle ilgilidir. Lütfen cevaplarınızı “X” işareti ile belirtiniz.

	<u>EVET</u>	<u>HAYIR</u>
Vizyon kelimesinin anlamını biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vizyoner Liderlik veya Vizyona Dayalı Liderlik ifadesinin anlamını biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelimizin vizyon bildirgesi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelimizin misyon bildirgesi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelimizin değerleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eğer otelinizin vizyon bildirgesi varsa lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	<u>EVET</u>	<u>HAYIR</u>
Otelimizin vizyon bildirgesi yazılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelimizin vizyonunu biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. BÖLÜM

Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı "X" işareti ile belirtiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Otelimizin başarısını arttırmak için Genel Müdürümüzün liderliğinde departman müdürlerince yapılan, istek, öneri ve sorunların konuşulduğu toplantılara <u>çalışanlarımız da katılır, onların da görüşleri alınır.</u>					
2.	Genel Müdürümüz çalışanlarla düzenli toplantılar yaparak otelimizin şu anda ne durumda olduğu ve nereye doğru yol aldığımız konusunda gerekli açıklamalar yapar.					
3.	Üst yönetim tarafından alınan kararlar ve başarıya ulaşmak için yapılması gerekenler çalışanlara açıklanır, bilgi tabana yayılır.					
4.	Otelimizde geleceğe ait kararlar alınırken bizlerin de görüşleri alınır.					
5.	Otelimizde yeni uygulamalar yapılması için teklif götürdüğümde düşüncelerim üst yönetimce desteklenir.					
6.	Üst yönetim otelimizdeki çalışanları ortak bir değer sistemi içerisinde toplar, güçlü bir örgüt kültürü yaratır.					
7.	Otelimizin amaç ve hedefleri bilinir, bunu başarmak için tüm çalışanlar aktif rol alır.					
8.	Otelimizin temel değerleri vardır ve bu değerlere tüm çalışanlar sadıktır.					
9.	Bu otelde çalışıyor olmak beni çok mutlu ediyor, arkadaşlarıma, aileme, çevreme otelimden gururla bahsediyorum.					
10.	Böyle bir genel müdürle aynı ekipte olduğum için gurur duyuyorum.					
11.	Genel Müdürümüz herhangi bir nedenden dolayı otelimizden ayrılırsa kendisinin yeni ekibinde yer almak için ben de şu anda çalışmakta olduğum tesisten ayrılıırım.					
12.	Yeni fikirler üretilmesi için otel yönetimince yarışmalar düzenlenir.					
13.	İşletmemizde çalışanların en küçük başarıları dahi maddi ve manevi olarak ödüllendirilir.					
14.	Eğitimin gerekliliği ve önemi bilinir; çalışanların otel içi ve dışında eğitim almaları sağlanır.					
15.	Büyük veya küçük başarılar personel ile birlikte kutlanır.					
16.	Herhangi bir görevi verirken karşısındakini teşvik edici bir ifade tarzı kullanır.					
17.	Otelimizde terfi durumlarında ilgili pozisyon için öncelikle otel içinden bir çalışanın değerlendirilmesi anlayışı vardır.					
18.	İşletmenin başarıya ulaşmasında liderin vizyon sahibi olması önemlidir.					
19.	Lider çok güçlü bir vizyon sahibi olsa da bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır.					
20.	Lider/ yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yoluyla artırılabilir.					
21.	Liderin başarısı yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmasıyla mümkündür.					
22.	Sektörün geleceğini görmek sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak ürünüdür.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
23.	Vizyon, bizim işimize olan bağlılığımızı artırır.					
24.	Vizyon, motivasyonumuzu yükseltir.					
25.	Vizyon, kendimize olan güvenimizi artırır.					
26.	Vizyon, verimliliğimizi artırır.					
27.	Vizyon yönetimi gelecekte işletme başarısını etkiler.					
28.	Genel Müdürümüz bence gerçek bir lider.					
29.	Genel Müdürümüz sektör içerisinde çok iyi tanınır, lider özellikleriyle bilinir.					
30.	Genel müdürümüz geleceği önceden tahmin ederek, önlemleri alır ve otelimiz onun varlığı sayesinde başarılıdır.					
31.	Kişisel vizyonunu işletme vizyonuna dönüştürebilir.					
32.	Vizyon sahibidir, gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.					
33.	Otelimizin en önemli değerleri hakkında bilgi verir.					
34.	Genel müdürümüz değişim ve yenilikleri yakından takip eder; aldığı kararlar, kurduğu sistemler ile sektördeki başarımız artar.					
35.	Hatalarını kabul eder.					
36.	Pozitifdir, iyimser tavırlar sergiler.					
37.	Yaptığımız işi zevkli hale getirir.					
38.	Prensiplerinden asla vazgeçmez.					
39.	Mesleki ideallerimizi gerçekleştirmek için bizlerle birlikte aktif olarak çalışır.					
40.	Görevini yerine getirirken görevlerinden bir kısmını astlarına devreder.					
41.	Bizlere güvenir ve bizleri ekip arkadaşları olarak görür.					
42.	Bizlere yeteneklerimizi ortaya koyabileceğimiz önemli görevler verir.					
43.	Yaptığımız çalışmaların sonuçlarından bizleri haberdar eder.					
44.	Bizleri bilgilendirir ve sürekli olarak yönlendirir.					
45.	Bizlere düşüncelerini açıkça belirtir.					
46.	Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.					
47.	Sürekli öğrenmenin gücüne inanır, işletmemizin “öğrenen organizasyon olmasında rolü büyüktür.”					

III. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorular doğrudan siz değerli katılımcı ile ilgili olup, cevaplarınız çalışmamız için oldukça önemlidir. Bu nedenle soruları lütfen özenle cevaplayınız ve cevaplarınızı “X” işareti ile belirtiniz.

Cinsiyetiniz

- Bay
 Bayan

Medeni Haliniz

- Evli
 Bekar

Yaşınız

- 25- 30 yaş arası
 31- 35 yaş arası
 36- 40 yaş arası
 41- 45 yaş arası
 46 yaş ve üzeri

Eğitim Durumunuz

- İlk / Orta
 Lise
 Ön lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans / Doktora

Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az
 1 – 5 yıl arası
 6 – 10 yıl arası
 11 yıl ve üzeri

Bulduğunuz Otelde Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az
 1 –5 yıl arası
 6 - 10 yıl arası
 11 yıl ve üzeri

Çalışmakta Olduğunuz Otelde Göreviniz

- Genel Müdür Yardımcısıyım
 Genel Müdür Sekreteriyim
 Departman Müdürüyüm
 Departman Şefiyim

Bulduğunuz Pozisyonda Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az
 1 –5 yıl arası
 6 - 10 yıl arası
 11 yıl ve üzeri

Çalışmakta Olduğunuz Otelden Duyduğunuz Memnuniyet

- Memnunum
 Kararsızım
 Memnun Değilim

Çalışmakta Olduğunuz Oteli Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumunuz

- Evet Ederim
 Kararsızım
 Hayır Etmem

Tekrar Otelcilik Alanını Tercih Etme Durumunuz

- Evet Ederim
 Kararsızım
 Hayır Etmem

Katılımınız için gönülden teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Yasemin TEKİN

Doğum Tarihi ve Yeri : 14.10.1982- İZMİR

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Buca Anadolu Meslek Lisesi
Turizm Servis Hizmetleri Bölümü/ İZMİR

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Konaklama İşletmeciliği Bölümü

Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Almanca

Bilimsel Faaliyetler

AKTAŞ Ahmet, TEKİN Yasemin (2005). **“Türkiye’ de Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitimi Veren Kurumların Yönetim Kadrolarının Oluşumu ve Eğitim Sisteminde Yaşanan Sorunlar”**, I. Çanakkale Turizm Biyentalı, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Çanakkale, 5- 7 Mayıs 2005.

EHTİYAR Rüya, TEKİN Yasemin, ALPER Filiz (2006). **“A Research To Determine The Relation Between The Integration Levels And Organizational Commitment Of The Staff”**, Turk-Kazakh International Tourism Conference 2006, The Proceedings Book II, Akdeniz University, Alanya Faculty of Business, Alanya- Antalya, Detay Yayıncılık Ltd. Şti., 2006:1224-1240.

Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi (SOİD) Araştırma Ödülü

EHTİYAR Rüya, TEKİN Yasemin, ALPER Filiz (2006). **“A Research To Determine The Relation Between The Integration Levels And Organizational Commitment Of The Staff”**, Turk-Kazakh International Tourism Conference 2006, Alanya- Antalya, 22.11.2006.

İş Deneyimi**Stajlar** :

Gloria Golf Resort,Antalya, İnsan Kaynakları/ Yönetim Stajı, 01.06.2005- 31.12.2005

Miracle Resort Hotel, Antalya, İnsan Kaynakları, 08.03.2005- 28.05.2005

Princess Hotel, İzmir, İnsan Kaynakları, 09.06.2003 - 08.08.2003

Hotel Chateau Marquette, Freudenstadt, Baden- Württemberg, Almanya, Kat Hizmetleri,
01.06.2002- 31.08.2002

Grand Hotel Efes, İzmir, Rezervasyon, 02.06.2001- 28.08.2001

Adnan Menderes Havalimanı, İzmir, Servis Hizmetleri, 01.05.1998- 18.09.1998

01.05.1999- 18.09.1999

Adres : Akdeniz Üniversitesi
Alanya İşletme Fakültesi
Merkez Mah. Sigorta Cad. Kestel/ Alanya/ Antalya

Tel. No. : 0 (242) 518 16 21
0 (242) 518 13 64

