

145888

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTLERDE VİZYON VE YÖNETİMİ
TEORİK BİR YAKLAŞIM

Danışman

YRD. DOÇ. DR. ABDULLAH YILMAZ

- 145888 -

Hazırlayan

Sunda AKDEMİR

0391030106

Kütahya – 2005



**ÖRGÜTLERDE VİZYON VE YÖNETİMİ
TEORİK BİR YAKLAŞIM**

(Yüksek Lisans Tezi)

Sunda AKDEMİR

Kütahya – 2005

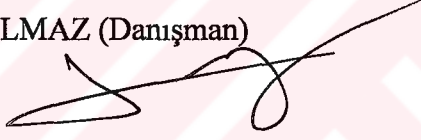
Kabul ve Onay

Sunda AKDEMİR'in hazırladığı "Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi - Teorik Bir Yaklaşım" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

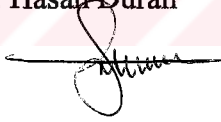
30/06/2005

Tez Jürisi


Yrd. Doç.Dr. Abdullah YILMAZ (Danışman)



Yrd.Doç.Dr. Hasan Duran



Yrd.Doç.Dr. Hayrettin Özler



Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Vizyon Ve Yönetimi-Teorik Bir Yaklaşım” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım

17.06/2005

Sunda AKDEMİR

Sunda Akdemir

ÖZGEÇMİŞ

20.02.1969 tarihinde Adana'da doğdu. İlkokulu 27 Mayıs İlkokulu, ortaokulu 19 Mayıs Ortaokulu ve liseyi Adana Erkek Lisesi'nde bitirdi. 1994 yılında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden Mezun oldu. 1997 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'nda öğretmen olarak göreve başladı. 1999 yılında Yüzüncü yıl Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu'na Öğretim Görevlisi olarak atandı. 2002 yılında Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2003 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Halen Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulunda çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.

ÖZET

Günümüz dünyasındaki sürekli değişme ve gelişmeler, vizyonu son yıllarda yönetim literatüründe çok tartışılan bir konu haline getirmiştir. Örgütün gelecekte nerde olmak istediklerini gösteren ve geleceği hazırlamanın ilk adımı olan vizyon sözcüğünün içeriğine ilişkin çok az tanım bulunmaktadır. Vizyonun nasıl geliştirileceği, nasıl iletileceği, nasıl yenileneceği ve zaman içinde nasıl devam ettirileceği konusundaki çalışmalar çok yenidir. Vizyon, yönetim biliminin vazgeçemeyeceği kavramlardan biri olma özelliğini gün geçtikçe arttırmakta ve yönetim bilimciler tarafından daha fazla ilgi görmektedir. Aynı zamanda, başarı için vizyon sahibi olmanın önemini fark eden örgütlerde de konuya olan ilgi artmaktadır.

Yüksek lisans tezi olarak sunulan bu çalışmanın birinci bölümünde vizyon kavramı, öğeleri, özellikleri, tarihçesi ve türleri incelenmektedir. Ayrıca vizyonun temelini oluşturan değerler; örgütün bugün ne olduğunu ve ondan gelecekte ne beklediğini gösteren misyon, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli kaynak planlamasını ve teşhisini yapan strateji kavramları da ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde paylaşılan örgüt vizyonuna ulaşma yolunda yapılması gerekenler ve önündeki engeller irdelenerek paylaşılan örgüt vizyonuna sahip olmanın önemi ve vizyoner örgütler incelenmektedir. Vizyonun nasıl geliştirileceği, örgütün tamamına nasıl açıklanarak iletileceği ve paylaşılan örgüt vizyonuna giden adımlara yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise liderlik olgusu, liderlik çeşitlerinden transaksiyonel, transformasyonel, karizmatik ve vizyoner liderlik incelenerek vizyonla olan ilişkileri değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler; Vizyon, Misyon, Değer, Strateji, Vizyoner Örgüt, Liderlik, Vizyoner Liderlik

ABSTRACT

Continuous evolution and developments in today's World has made the subject of vision a much debated issue in management science literature. There are a few definitions of vision in the sense of encompassing the future of organizations or preparations for the future of organizations. Studies on how to develop vision, how to communicate it, how to renew it, and how to sustain it are rather new. The vision is progressively asserting itself as an indispensable concept of management science, and it is becoming a subject of growing interest among scholars. Organizations noticing the importance of vision in success have also a growing interest in the concept.

This study is prepared as a Master of Science thesis and deals with the concept of vision, its components, its properties, its background, and types of it, in the first part. Additionally, base values of vision, modern definition of organization, the mission concept in setting the targets of organization, resource management, and identification of strategy are studied in detail.

In the second part of the thesis, required preliminary work in attaining a shared vision of organization, and obstacles in front of such a target, the importance of having a shared vision in an organization, and exemplary visionary organizations are studied. This part also contains the stages of vision development, vision propagation, and steps in attaining a shared vision.

Third and final part of the thesis studies types of leadership such as transformational, charismatic and visionary, and their relations with the vision.

Key Words: Vision, Mission, Value, Strategy, Visionary Organization, Leadership, Visionary Leadership.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
TABLolar VE ŞEKİLLER	X
TEZ HAKKINDA.....	XI
GİRİŞ.....	XVI

BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYON OLGUSU

1.1. VİZYON KAVRAMI	2
1.1.1. Vizyonun Tanımı	3
1.1.2. Vizyonun Özellikleri	7
1.1.3. Vizyon Olgusunun Tarihsel Arka Planı.....	12
1.2. VİZYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	13
1.2.1. Misyon	13
1.2.1.1. Misyon Kavramı	13
1.2.1.2. Vizyon – Misyon İlişkisi.....	16
1.2.2. Strateji	18
1.2.2.1. Strateji Kavramı	18
1.2.2.2. Vizyon-Strateji İlişkisi	22
1.2.3. Değerler	23
1.2.3.1. Değer Kavramı	24
1.2.3.2. Vizyon – Değer İlişkisi	26
1.3. UZUN VADELİ PLANLAMA VE GELECEK ARAŞTIRMALARI İLE VİZYON	27
1.3.1. Uzun Vadeli Planlama İle Vizyon	27
1.3.2. Gelecek Araştırmaları ile Vizyon	28
1.4. VİZYONUN ÖGELERİ.....	28
1.4.1. Rehber Felsefe	29
1.4.1.1. Değerler ve İnançlar	29
1.4.1.2. Amaç	30

1.4.2. Hissedilebilir İmaj	30
1.4.2.1. Misyon	30
1.4.2.2. Canlı Tanım	30
1.4.3. Geleceğin Tahmini	31
1.5. VİZYON TÜRLERİ	31
1.5.1. Kişisel Vizyon	31
1.5.2. Paylaşılan vizyon	32
1.5.3. Örgütsel Vizyon	33

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE VİZYON

2.1. PAYLAŞILAN ÖRGÜT VİZYONU	37
2.1.1. Örgütlerde Vizyon İhtiyacının Anlaşılması	37
2.1.1.1. Vizyon İhtiyacına Ait Semptomlar	38
2.1.1.2. Vizyonun Etkinliğini Kaybetmesine İlişkin Göstergeler	39
2.1.2. Vizyon Geliştirme	39
2.1.2.1. Vizyon Geliştirme Süreci	40
2.1.2.2. Vizyon Geliştirme Sürecinde Dikkat Edilmesi Gerekenler	41
2.1.2.3. Vizyon Geliştirme Yolları	42
2.1.2.4. Geliştirilen Vizyonların Taşınması Gereken Özellikler	47
2.1.3. Vizyonun İletilmesi	48
2.1.3.1. Vizyonun İletilmesinde Liderin Önemi ve Görevleri	49
2.1.3.2. Vizyonun İletilmesinde İletişim Stratejisi	50
2.1.4. Vizyonun Paylaşılması	51
2.1.4.1. Paylaşılan Vizyonun Oluşturulmasındaki Amaç	53
2.1.4.2. Paylaşılan Vizyonun Önemi	56
2.1.4.3. Paylaşılması Beklenen Vizyonun Sahip Olması Gereken	
Özellikler	57
2.1.4.4. Paylaşılan Örgüt Vizyonunun Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	58
2.2. VİZYONER ÖRGÜTLER	59
2.2.1. Vizyoner Örgüt Kavramı	59
2.2.2. Vizyon Sahibi Örgüt Modeli	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VİZYON VE LİDERLİK

3.1. VİZYON BAĞLAMINDA LİDER OLGUSU	66
3.1.1. Liderlerin Ortak Bileşenleri.....	68
3.1.2. Çağdaş Liderlerin Özellikleri	69
3.2. LİDERLİK TÜRLERİ-VİZYON İLİŞKİSİ.....	72
3.2.1. Transaksiyonel Lider ve Vizyon	73
3.2.2. Transformasyonel Lider ve Vizyon	75
3.2.2.1. Transformasyonel liderin Özellikleri.....	79
3.2.2.2. Transformasyonel Liderliğin Öğeleri	822
3.2.2.3. Transformasyonel Liderlik İçin Temel İlkeler.....	83
3.2.2.4. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması	84
3.2.3. Karizmatik Liderlik ve Vizyon	88
3.2.4. Vizyoner Liderlik ve Vizyon.....	93
3.2.5. Vizyon – Lider İlişisine Yönelik Genel Değerlendirme.....	98
SONUÇ.....	100
KAYNAKÇA	103
DİZİN	121

TABLolar VE ŞEKİLLER

Tablo 1: Vizyon Geliştirme ile Uzun Vadeli Planlama Arasındaki Farklar.....	27
Tablo 2: Vizyon Geliştirme ile Gelecek Araştırmaları Arasındaki Farklar	28
Tablo 3: Transansiyonel ve Transformasyonel Liderlik.....	88
Şekil 1: Organizasyonun Bugünkü Durumu-Vizyon İlişkisi.....	7





TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Değişen ve gelişen dünyada örgütlerin yaşamını devam ettirebilmesinin ve geleceğe adım atarken onu şekillendirebilme yeteneğini sunan vizyonun örgüt yaşamına katkıları ve etkisi incelenmiştir. Günümüz örgütlerinin bir vizyona sahip olmaları, ya da vizyonla yönetilmelerinin bir fark yaratma da gerçekten önemi var mıdır?, Vizyoner liderlik, diğer liderlik türlerinde olmayan bir özellik ile örgüt yönetiminde fark yaratmakta mıdır?, Paylaşılan örgüt vizyonu günümüz örgütleri için gerçekten önemli midir? soruları çalışmanın problemlerini oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın ana amacı vizyon, paylaşılan örgüt vizyonunun örgütlerde ihtiyaç duyulan değişmez unsurlardan biri olmaya geldiğini ortaya koymak ve vizyon hakkında teorik bir alt yapı oluşturmaktır. Liderlik ve yöneticilik alanında son yıllarda üzerinde durulan yeni bir kavram olan vizyonla yönetime günümüzün karmaşık ve belirsiz dünyasında ilgi giderek artmaktadır. Hızlı değişiklik ve gelişmelerin olduğu böyle bir çağda, olaylar bazen tahmin edilemez bir yöne gitmektedir. Bu nedenle de, vizyon olgusuna sadece örgütlerde değil, siyasal partilerde, bilim alanında, ulusların yönetiminde de ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatalmaları, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanlarının örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi, ancak örgüt lider/yöneticilerinin güçlü bir vizyona sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Örgüt faaliyetlerinin yürütülmesindeki yetenek ve vizyon, onun yaşamını devam ettirmesini sağlayarak; örgütü canlı tutacaktır. Aynı zamanda örgütte sürekli bir vizyonun oluşturulması büyümeyi, gelişmeyi örgütün kendini yenilemesini, değişime ayak uydurabilmesini ve yerel, ulusal ve küresel ekonomiye gerçek katkılarının sağlanmasına neden olacaktır.

Vizyon sahibi örgütler yenilikçidir, uzun dönemli düşünürler. Türkiye'deki örgütlerin en önemli sorunu da, kendilerine uzun dönemli

vizyonlar geliştirmeyip, kısa dönemli faaliyetlere önem vermeleridir. Bu düşünce onları gelecekte karşılaşılabilecekleri fırsat ve tehditleri önceden göremeyip, bunlara karşı hazırlıklı olmak şansından da mahrum etmektedir. Örgüt bu durumda, gelecekteki muhtemel bir fırsatı lehine çevirememekte, ya da ani bir tehdit karşısında başarısız olma riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu tür örgütler vizyon sahibi olmanın kendilerine diğer örgütler yanında kazandırabileceği farklılıkları görememektelerdir.

Tüm bu anlatılanlar ışığında, bu çalışmanın amacı da, Türkiye'deki örgütlerin kendilerini geleceğe götürebilecek bir vizyona sahip olmalarının önemini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, liderlerin ve yöneticilerin bir vizyon sahibi olmalarının, örgütlerin ve çalışanların başarı ve motivasyonuna olabilecek etkilerinin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılarak, örgüt yöneticilerinin bir vizyon geliştirme, bunu astlarına iletebilme, vizyona sahip olma ve bunları uygulamaya aktarabilmenin örgüt için önemi, liderin vizyonu ile ilişkisi, vizyon sahibi örgütleri diğerlerinden ayıran farkların neler olduğu gibi konularda karşılaşılabilecekleri sorunları gözler önüne sermektir.

ARASTIRMANIN ÖNEMİ

Değişen koşullarda faaliyet gösteren örgütlerin başarısı bu koşullara uyum sağlayabildiği ölçüde mümkün olabilecektir. Koşullara uyum sağlayabilmenin yanı sıra geleceği şekillendirme yetisine sahip vizyon, örgütü kalıcı yapar.

20. Yüzyıl, dünyada yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının, yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. Örgütler çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeni ile, bu yüzyılda hiç beklemedikleri veya önceden göremedikleri fırsat veya tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilenler ise, bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olan örgütler olabilmıştır ve gelecekte de öyle olması beklenmektedir.

Değişim hızının artarak devam ettiği günümüzde, artık eski yönetim tarzlarını kullanarak teknolojiye ayak uydurmak veya değişim hızına ayak

uydurabilmek için sadece teknolojilere sahip olmak da yeterli olmamaktadır. Örgütlerin başında bulunan lider/yöneticilerin hesaba katmak zorunda oldukları bazı kritik noktalar vardır. Bugün onların, hem çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edebilmeleri, hem de yoğun rekabet ortamında güçlü olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, eski yönetim tarzlarını bırakmaları ve her şeyden önce bir gelecek görüşüne -vizyona- sahip olmaları gerekmektedir.

Günümüzde, değişen ülke ve dünya şartlarına uyum gösterebilecek, örgütü geleceğe taşıyabilecek, yani vizyon sahibi lider/yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Değişime ve yeniliklere uyum sağlamak ve bunları örgütlerinde uygulayabilmek için de, yöneticilerin yönetme yeteneği yanında, liderlik ve daha da önemlisi vizyon sahibi liderlik yeteneklerine de sahip olmaları gerekmektedir.

Bir örgüt de liderler, daima örgütü geleceğe taşıyan kişilerdir. Onlar, değişim çarklarını harekete geçirmek zorunda olan ve farklı bir örgüt türü arayışında olmak zorunda olan kişilerdir. Öyle ise, yarının liderleri, kuralların değil, paylaşılan bir vizyonun ve paylaşılan değerlerin bir düzen duygusu yaratacağı ve kişilerin katılım düzeyini statünün değil sorumluluğun belirleyeceği, yeni ve çok farklı bir örgütün mimarları ve kurucuları olacaklardır. Yarının örgütlerinde başarı, bugün yöneticiyim diyen bir kişinin aynı zamanda ben liderim de diyebilmesi, hem de vizyon sahibi bir liderim diyebilmesinde yatmaktadır.

Tüm bu nedenlerle, bu çalışma örgüt lider/yöneticilerine bir vizyon sahibi olmalarının örgütlerinin başarısına olabilecek katkısını göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışma Türkiye’de faaliyette bulunan örgütlere ve aynı zamanda vizyon sahibi olduğunu iddia eden ancak bu konuda sorunlar yaşayan örgüt yöneticilerine, vizyon sahibi olmayan ya da bir vizyon sahibi olmanın önemini henüz kavrayamamış örgüt lider/yöneticilerine yol göstermesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak, konuya ilişkin yeterince çalışmanın olmadığı ve yapılan çalışmaların çok az

veya çok yeni oldukları dikkate alındığında, bu çalışmanın önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1. Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır.
2. Geleceğin lider/yöneticileri vizyon sahibi olmalıdır.
3. Vizyoner örgütlerle vizyoner olmayan örgütler arasında anlamlı farklılıklar vardır.
4. Etkili lider olabilmek için vizyona sahip olmak gerekir.

ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada, vizyon, paylaşılan örgüt vizyon, liderlik, yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik konusu yer almaktadır. Bu kapsamda, çalışmada ilgili sınırlılıklar mevcuttur. Çalışma, ulaşılabilen kaynaklarla sınırlandırılmıştır. Çalışma uzun bir araştırma ve inceleme yapılarak tamamlanmaya çalışılmaktadır. Konu ile ilgili çok çeşitli kaynaklardan yararlanılmaya çalışılmaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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

GİRİŞ

Yönetim alanında yeni bir kavram olan vizyon; günümüzde örgüt yönetiminde sık kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir ve giderek daha çok ilgi görmektedir. Vizyon kavramının furya haline gelmesiyle birlikte sadece örgütlerde değil, bilim ve eğitim alanında, sivil toplum kuruluşlarında ve ulusların yönetiminde yani toplumun tüm alanlarında vizyona olan ilgi artmıştır. Bu ilgi artışıyla birlikte her örgütte ve lider/yöneticilerde vizyon arayışına gidilerek, 'vizyon sahibi olması' veya 'vizyonunun geniş olması' gibi kelimeler kullanılarak vizyonun tüm toplum tarafından bilinir hale gelmesi sağlanmıştır.

Vizyon, örgütün onu diğerlerinden farklı kılan karakterini ve genel hedeflerini kamuoyuna nakletmesinin en önemli aracıdır. Toplumun örgütü tanımada, güvenilirlik ve saygınlık kazanmasında vizyonun geniş bir kesimle paylaşılmasının büyük önemi vardır.

Küreselleşen ve var olan sınırların yavaş yavaş kalkmakta olduğu, rekabetin keskinleştiği dünyada, klasik yönetim anlayışları ile başarıyı yakalamanın zorluğu bilinirken vizyona olan ilginin artması doğaldır. Toplumu oluşturan tüm kurum, kuruluş ve örgütler varmak istedikleri hedeflere daha kısa zamanda ulaşmak istiyorlarsa; vizyon sahibi olmanın önemini kavramak zorundadırlar. Değişim ve gelişme hiç bir dönemde ve hiç bir yerde önüne geçilemeyen, durdurulamayan ve engellenemeyen kavramlar olarak hep hayatımızda var olacak ve sürekli önemini koruyacaktır. Yönetim anlayışları ve teknikleri de kendi koşulları içerisinde sürekli değişecek ve gelişecektir. Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları, etkinliklerini arttırabilmeleri, çalışanlarının örgüte bağlılıklarını sağlayabilmeleri, ancak güçlü bir vizyona sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Örgüt faaliyetleri yürütülürken sahip olunacak vizyon, örgütün yaşamını devam ettirmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda örgütte sürekli bir vizyonun oluşturulması büyümeyi, gelişmeyi, örgütün kendini yenilemesini, değişime ayak uydurabilmesini ve yerel, ulusal ve küresel ekonomiye katkısını sağlayacaktır.

Kurum, kuruluş ve örgütleri yönetenler başarıyı yakalamak için dünyada halen uygulanmakta olan geçerli yönetim felsefe ve tekniklerinden kendi örgütlerine en uygun olanını seçerken vizyonu da hayatlarının bir parçası haline getirmek zorundadırlar.

Vizyon olgusu insanı herşeyin önünde tutarak ve güven vererek biz bilincini kurgulayarak toplum kalitesini geliştirir. Toplumların vizyonu benimseyebilmeleri için de ilişkilerinin temelinde güven ve inanç yatması gerekir. Bunun kaynağı da tüm bireylerin kendilerine, çalışma arkadaşlarına, toplum veya yönetim bünyesinde yapılan işlere karşı güven ve inanç duymalarını sağlamaktan geçmektedir. Lider/yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine karşı güven duyguları içinde, sorumluluklarının bilincinde, yalnız kendileri için değil kurumları ve çevreleri için de güven vererek özveri ile çalışan insanlar haline getirmenin yolu ise paylaşılan örgüt vizyonlarından geçmektedir. Toplum içinde yer alan her bireyin, yaptığı işi en iyi, en doğru, en güzel nasıl yaparım diye düşünmesini sağlayarak, mükemmele ulaşmak için çaba harcaması vizyona inanmasıyla mümkündür. Çünkü vizyonlar toplumlara ulaşılabilir daha iyi bir gelecek sunmaktadır. Toplumda bulunan/çalışan tüm bireyler birbirlerinden görev ve sorumlulukları açısından farklı olmakla beraber; Türkiye bünyesinde bulunmanın ayrıcalığı ile bu topluluktaki her bireyin 'mükemmele ulaşmak için elinden geleni yapmak' gibi bir alışkanlığa sahip olması gerekmektedir. Vizyon, insanlara bu alışkanlıkları kazandırarak toplumun yaydığı bilgi ve beceri ışığı sayesinde, sektörler aracılığı ile ülkenin gelişmesinde etkin bir rol oynama gücüne sahiptir.

Günlük gerçeğin içinde yaşamak zorunda olan bizlere, günlük gerçeklerle başa çıkma yolunda kim olmak, ne yapmak, neye sahip olmak, nasıl bir toplum olmak istediğimiz sorularına cevap vererek rehberlik yapan güçlü bir toplumsal vizyonu başarının anahtarı olarak görmek abartılı olmayacaktır.

Vizyonun aynı zamanda yaratıcılığın kesişme noktası olduğu vurgulanarak, ister küresel boyutları da içeren bir ülke vizyonu, isterse toplumsal başarıyı hedefleyen bir vizyon için, içinde bulunulan ortamın fırsatlarını değerlendiren, değişim sürecini başarı ile tamamlayan ve daha iyi

işleyen daha iyi hizmet veren daha etkin ve daha verimli olan bir kamu idaresinin önemi açıktır.

Vizyon oluşturulurken özellikle eğitim, araştırma ve bilim dünyasına nitelikli, geniş ufuklu yeni araştırmacılar kazandırmak üniversitelerin genel vizyonu olarak görülürken, toplumlarında amaç ve vizyona uygun olarak belirlediği etkinlik ve fonksiyonlara somut katkıda bulunabilecek eğitim, meslek ve kişilik özelliklerine sahip insanlarla başarıya daha kolay ulaşacağı bir gerçektir.

Kurumların değişim yetkinliklerini sürekli kılabilmek için her seviyedeki vizyoner liderlere fırsat vermeleri ve onları desteklemeleri gerekmektedir. İnsanın/toplumların gelişmesinin temeli olan değişime entegre olamayan kurumlar, yaşamlarını tehlikeye atarlar. Değişime olan entegrasyon ise vizyonla başarılacaktır. Değişimin gerektirdiği gelişmelerin gerçekleşmesi yolunda ve tayin ettiği ilkeler çerçevesinde iyi niyet sahibi bireyleri hiçbir ayırım gözetmeksizin bu birliktelik ışığına katmak, vizyonu referans noktası almakla olacaktır.

Türkiye'deki örgütlerin kendilerini geleceğe götürebilecek bir vizyona sahip olmalarının gerekliliği değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında belirginleşmektedir. Ayrıca, örgütlerin bir vizyon sahibi olmalarının, çalışanların başarı ve motivasyonuna sağlayabileceği katkılar göz ardı edilemez. Örgütlerin bir vizyon geliştirerek, bunu çalışanlara iletmesi ve benimsetmesi, paylaşılmasının sağlanması ve uygulamaya aktarabilmesinin önemi aşikardır. Çünkü örgütler günümüzde çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar.

Vatandaşların, bireylerin kısacası insanların sürekli olarak yükselen beklentilerine cevap verebilmek için kurumların da kendilerini yenilemeleri ve değiştirmeleri gerekmektedir. Teknolojinin gelişme hızının artmasının yenilikleri hızlandırdığı günümüzde iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ise bu yeniliklerin insanlara ulaşmasını hızlandırmaktadır. Dolayısıyla, kurumların değişime ayak uydurma hızlarının da artması

gerekiyor. Değişimi sağlayabilecek vizyoner liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen; sürekli iyileşmeyi hedefleyen; insana değer veren; sürekli öğrenme ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir.

Her toplum/örgüt varoluşu gereği, belirli bir etki yaratmayı, bir “değişimi” hedefler. Toplumsal alanda, kültürel yapıda, siyasi düzlemde ya da en basitinden alışkanlıklarda bir değişim yaratmak için, 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 geliştirerek sürdürebilmeleri için sürekli bir öğrenme ve elde edilen bilgiyi uygulamaya aktarma becerisine sahip olmaları gerekmektedir.

Günümüzde ekonomik büyümenin sağlanmasında önemli bir role sahip olan lider/yöneticiler, başardıkları görevler ve taşıdıkları yetki ile sorumluluklar bakımından çok önemli bir yere sahiptirler. Yöneticiler görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdırlar. Küreselleşme, yeni teknolojiler, değişim ve rekabetin artması gibi nedenlerle 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 kişilerdir.

Günümüzde ekonomik, askeri ve siyasi güç dengeleri çok hızlı bir biçimde değişmektedir. Herşeyin hızla değiştiği ve rekabetin daha da şiddetlendiği globalleşen dünyada başarının sırrı değişimi yönetebilmekten geçmektedir. Değişim, başarılı olmanın vazgeçilmez koşullarındandır. Örgütlerin değişimlere ve yeniliklere açık olmasının sağlanması, değişime karşı olan dirençlerin ortadan kaldırılması, bireysel- kurumsal değişim dinamiklerini harekete geçirilerek başarılı bir değişim sürecinin yaşanmasında vizyoner lider

etkin konumdadır. Vizyon sahibi lider/örgütler yenilikçi bir yapıya sahiptir. Bu tür örgütler, bir vizyon sahibi olmanın kendilerine diğer örgütler karşısında kazandırdığı avantajları yaşamaktadırlar.

Hangi kurumda olursa olsun, verimliliği artırmak, çalışanların iş doyumlarını sağlamak, aralarındaki çatışmaları çözmek, uyumsuzluklarını gidermek, aralarında takım ruhu geliştirmek, yenilikleri benimsetmek ve gelişmeye yönlendirmek vizyoner lider/yöneticilerle mümkün olabilmektedir.

Örgütlerin geleceği ileriye görebilen vizyoner liderlerle şekillenecektir. Çünkü, bugün dünyadaki örgütler bilgiye dayalı rekabete geçtikçe vizyon sahibi lider/yöneticilerin önemi artmaktadır.

Vizyon ve örgütlerde vizyon yönetiminin incelendiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde vizyon kavramı, öğeleri, özellikleri, tarihçesi ve vizyonla ilgili olan misyon, strateji ve değer kavramlarının tanımları ve vizyonla ilişkileri incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde paylaşılan örgüt vizyonuna ulaşma yolunda yapılması gerekenler ve önündeki engeller irdelenerek paylaşılan örgüt vizyonuna sahip olmanın önemi ve vizyoner örgütler incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise liderlik olgusu, liderlik çeşitlerinden transaksiyonel, transformasyonel, karizmatik ve vizyoner liderlik incelenerek vizyonla olan ilişkileri değerlendirilmiştir.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYON OLGUSU

Bu bölümde vizyon kavramının tanımı ve özellikleri açıklanacaktır. Ayrıca, vizyon ile ilgili kavramlardan misyon, strateji ve değerler ayrıntılı olarak incelenecektir. Vizyon türlerinin de kısa tanımları yapılacaktır.

1.1. VİZYON KAVRAMI

İnsanlara 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 geliştirmeye” dönüştürme olanağı sağlayan bir olgu olarak vizyon geleceği yaratmanın ilk adımıdır.¹

Vizyon arzu edilen durum, geleceğin yaşayan bir resmi olarak nitelendirilebilir. 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.²

Vizyon insanların ve örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilmek için yarattıkları düşünsel modellerdir ve idealizm içerir. Düşünsel anlamda yaratılan vizyon arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır.³ Çünkü örgütlerin ilerlemesi, bütün insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır.

Herkes iyi ve kötü zamanlarında tutunabileceği bir vizyonu olsun ister. Bu bir temel, bir rehber, bir standart işlevi görür. Bir vizyon, bir görev tanımının kısa ifadesidir ve bu görev tanımına ek olarak insanları heyecanlandırabilecek, canlandırabilecek bir özelliğe sahiptir.⁴

¹ Gordon R. Sullivan, Michael V. Harper, **Umut Bir Yöntem Olamaz**, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997, s. 257.

² Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.,Şti., 2002, s. 186.

³ Yair Berson, Boas Shamir, Bruce J. Avolio, Micha Popper, ‘The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, And Context’, **The Leadership Quarterly**, No:12, 2001, s. 55.

⁴ Jac Fitz-Enz, Jack J. Phillips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Çev. Pınar Alp Dinç, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001. ss. 16-17.

Her hedef vizyon değildir. Vizyon kapsamlı olmalı ve etkilenebilecek her konuyu az ve öz bir şekilde yönlendirebilmelidir. Vizyon, devrimci, değişimci karakterde ve zoru başarmanın simgesi olmalıdır. Statükocu ve tutucuları isyan ettiren bir söylem olmalıdır.⁵

Vizyon geçici bir moda değildir. Bir organizasyonun hızlı, esnek ve rekabetçi olma mücadelesinde giderek daha önemli bir pay sahibi olmaktadır. Vizyon terimi üst düzey idarecilerin kendi aralarında kullandıkları toplam kalite, değişim mühendisliği, stratejik planlama ve rekabetçi avantaj gibi terimlerden daha sık kullanılır hale gelmektedir.⁶

Vizyon, mevcut durumdan koparak geleceğe adım atma cesaretini destekleyerek, endişelerden kurtuluşa, çabaların hedef yönünde birleştirilmesinde, tünelin uzak ucundaki umut ışığının görülmesinde, vaat edilen başarıya yaklaşılmada önemli bir etkidir.⁷

1.1.1. Vizyonun Tanımı

Vizyon kavramı, en genel anlamda “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda (iktisadi, sosyal, siyasal, kültürel, ekolojik vs.) istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, bir biriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunulabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünü, uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” olarak tanımlanabilir.⁸

Sözlük anlamıyla, mevcut gerçeklerle gelecekte beklenen şartları birleştirerek, örgüt için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmak. Örgütlerin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Daha geniş bir tanımla vizyon, varolan gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden, bilinmeyene

⁵ Tanju Argun, “Vizyon”, <http://www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm>, (Ekim 1997), [27 Ekim 2004]. s. 1.

⁶ Neal Thornberry, “A View About Vision”, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 1, February 1997, s. 28.

⁷ Köksal Hazır, “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”, www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim_dergisi/bilimder/2003-1/, [Mayıs 2004], s. 73.

⁸ Erdal Türkkân, *Vizyon Rekabeti*, Ankara: Liberte Yayınları, 2003, s. 2.

doğru zihni bir bakıştır.⁹ Geleceğe yönelik olarak örgütün uygulamalarını şekillendirir ve uzun dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen sonuçları ifade eder.¹⁰

Koçel'e göre vizyon; yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir.¹¹

Lissack ve Roos'a göre vizyon, örgütün gelecekteki başarısı için bir rotadır veya örgütün oluşturduğu amaçlardır şeklinde tanımlanabilir.¹²

Gill'e göre vizyon, değişik çabaları yönetmek için kullanılan geleceğin istenen halidir. Ayrıca vizyon şevk verici, ahlaki ve anlamlı olmaya ihtiyaç duyar.¹³

Vizyon farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Mesela Conger (1999) vizyonu gelecekte başarılabacak uygun bir amaç olarak tanımlamıştır. Yukl (1998) ise, bu amaca erişmek için strateji ve amacın ne olduğunu söyleyen benzer bir vizyon tanımı yapılmasını önermiştir. Biraz değişik olan tanım ise Boal ve Bryson (1998) tarafından yapılmıştır. Onlar vizyonu değerler, amaçlar ve izleyicilerin kimliğini işaret eden geleceğin görüntüsü olarak görmüşlerdir. Küçük farklılıklara rağmen tüm vizyon tanımları mükemmelleştirilmiş gelecekteki duruma erişmek için insanların nasıl harekete geçirileceğini ve etkileneceği hakkında bir dizi inanışın zihinde tasarlanabileceğini söyler.¹⁴

İzleyicilerin hareketlerini etkileyecek bir vizyonun beş mekanizmayı işaret etmesi gerekir. Bunlar;¹⁵

⁹ Salih Güney, *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitabevi, Ağustos 2004, s. 256.

¹⁰ Uğur Zel, "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", *Verimlilik Dergisi*, 1997/4, s. 73.

¹¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s. 76.

¹² Michael Lissack, Johan Roos, "Be Coherent, Not Visionary", *Long Range Planning*, Vol. 34, 2001, s. 55.

¹³ Roger Gill, "Change Management-or Change Leadership?", *Journal of Change Management*, May 2003, Vol, 3,4, s. 312.

¹⁴ Jill M. Strange, Michael D. Mumford, "The Origins Of Vision Charismatic Versus Ideological Leadership", *The leadership Quarterly*, 13, 2002, s. 344.

¹⁵ Strange ve Mumford, s. 344.

- ✓ Amaç ve riski açıkça belirten bir yönetimle muhtemel geleceği tanımlayan bir vizyon.
- ✓ İzleyicileri motive eden güçlü bir mekanizmayı veren, gelecekteki amacı kurgulayan, içeren ve hatırlatan bir organizasyon çevresinde hareket eden vizyon.
- ✓ Bir kimlik ve anlam duygusu veren vizyon.
- ✓ Hareketlerinde insanlara düzenleme ve bütünleştirme için izin veren bir çatı sağlayan vizyon.
- ✓ Organizasyonun adetlerini ve yapısını geliştirici bir temel sağlayan vizyon.

Vizyon kavramıyla ilgili olarak çeşitli tanımlamaların yapılması mümkündür. Literatürde yapılan vizyon tanımlamalarından bazıları şunlardır;

Vizyon, gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve organizasyonun ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir.¹⁶

Aktan'a göre vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir.¹⁷

Eren'e göre vizyon, bir yöneticinin gelecekte başarılmasını düşündüğü ve yapılması için gerekenleri açıkça ifade ettiği orijinal düşünceleridir. Vizyon yöneticinin kendine özgü görüş açısı ile yaratmak istediği geleceği ifade eder.¹⁸

¹⁶ Raed Awamleh, William L. Gardner, 'Perceptions of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects Of Vision Content, Delivery, And Organizational Performance' *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 3, 1999, ss. 346, 348.

¹⁷ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Aralık 2003, s. 68.

¹⁸ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Eylül 2002, s. 11.

Kappler'e göre alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sayede başarıyı getiren fikirler vizyon olarak adlandırılırlar.¹⁹

Raynor vizyonu rekabet arenasındaki örgütün gelecekte arzu edilen durumu olarak tanımlar.²⁰

Isert'e göre bir şeyi gerçekleştirmek söz konusu olduğunda, düşünce ve uygulama, iki önemli ortaktır. Gerçekleştirmek istediğini bulma ve uygulamaya aktarma sürecindeki seçimlerde kullanılan yaratıcı düş yeteneği vizyon olarak adlandırılır.²¹

İzğören'e göre vizyon, görüş, görünüş, yaratılmak istenen görüntü ve ufuk olarak tanımlanmıştır.²²

Erçetin'e göre düşleyip tasarladıklarını, gerçeklerle dengeleyip kurguladıktan sonra, değerlerle farklılaştırarak gönül gücüyle paylaştığında vizyondan söz edilebilir.²³

Başka bir açıdan vizyon, bir örgütün ne olabileceğine dair bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, örgütün potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir. Kısaca, vizyon bir örgütün kıvılcık elmasıdır.²⁴

Vizyon, farklılaşmak ve başarıya ulaşmak amacıyla tatmin ve yaratıcılık özellikleriyle amaçların, stratejilerin, motivasyonun, duyguların, değerlerin yönlendireceği eğilimlerin belirlenmesidir.²⁵

¹⁹ Ekkehard Kappler, "Bilim olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş için Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Deneme", **Vizyon Yönetimi**, (Der. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze), İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti, 1995, s. 51.

²⁰ Michael E. Raynor, "That Vision Thing: Do We Need It?", **Long Range Planning** Vol. 31, June 1998, s. 371.

²¹ Bernd Isert, "Geleceğin Kökleri, Vizyonlar ve Sistem Dengeleri İçinde Gelişimleri", **Vizyon Yönetimi**, (Der. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze), İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995, s. 123.

²² Ahmet Şerif İzğören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, 4. Baskı, Ankara: Elma Yayınevi, 2001, s. 44.

²³ Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 97.

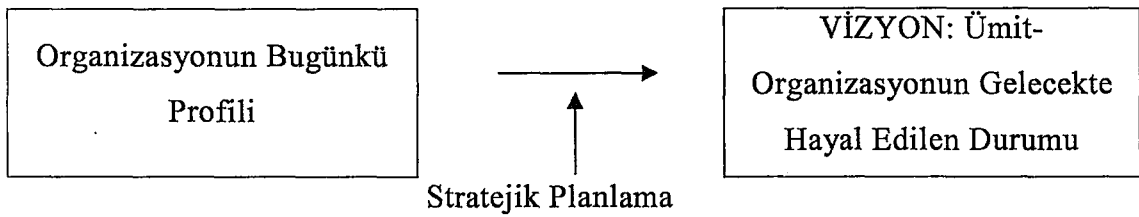
²⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1998, s. 6.

²⁵ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, 1998, s. 13'den aktaran; Şentürk Aydınmyer, **Stratejik Vizyon Yönetim Ve Vizyon Paylaşımı**,

Özdemir'e göre en açık tanımıyla vizyon, bir örgütün yöneldiği hedefin ifadesidir.²⁶ Can'a göre ise örgütün enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği hedeftir.²⁷

Şekil 1' de görüldüğü gibi vizyon kavramı, yöneticinin zihninde var olan, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir.²⁸

Şekil 1: Organizasyonun Bugünkü Durumu- Vizyon İlişkisi



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s. 131.

Buraya kadar gözden geçirilen vizyon tanımlarının çoğu, strateji, hedefler ve amaçlar, değerler ve inançlar, sloganlar, niyetler gibi bir çok kavramın karışımı gibi gözükmektedir.²⁹

1.1.2. Vizyonun Özellikleri

Vizyonun özellikleri ile ilgili olarak literatürde çok farklı değerlendirmeler yapılmaktadır. Aşağıda bunlardan bazıları yer almaktadır.

Papatya, vizyonun özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır: Vizyon³⁰;

✓ Kahinlik olayını realize eden bir kavram değildir,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, ss. 8-9.

²⁶ Umut Evin Özdemir, "Stratejik Planlama ve İyi Yönetişim", *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Nisan 2003, s. 114.

²⁷ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s. 67.

²⁸ Koçel, s. 131.

²⁹ Thornberry, s. 29.

³⁰ Gürcan Papatya, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim, Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi" *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Y. 1998, S. 3(Güz), s. 125.

- ✓ Ayakları yere basmayan, gelişi güzel fikirlerin ağdalı söylemi değildir,
- ✓ Arzu edilen gelecekle ilgilidir,
- ✓ Bugünü terk etmek değildir,
- ✓ Sıradanlık yaratmaya ilişkin eylemlerin planlanması değildir,
- ✓ Durağan ve bir kerelik ifade değildir,
- ✓ Hareketler üzerine baskı yaratan bir unsur değildir,
- ✓ Amaç ve yönden sapma değildir,
- ✓ İlgiyi, cesareti ve ilhamı negatif kullanma değildir,
- ✓ Mükemmellik ölçütü değildir,
- ✓ Çok sofistike ve kompleks değildir,
- ✓ Doğru ve/ya yanlış değildir.

Clayton'a göre ise vizyonun içinde barındırdığı özellikler şunlardır³¹;

- ✓ Güçlüdür: Vizyonun gücü gelecekte gerçekleşebilecek olan ile şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir.
- ✓ Maksatlıdır: Vizyon tek başına bir anlam taşımaz; temel değerler ve amaçlar ile bağlantılı olması gerekir.
- ✓ Kendini belirler: Vizyon göreceli değildir.
- ✓ Somuttur: Amacın soyut olduğu ve yönü yalnızca dolaylı olarak belirttiği yerde vizyon somuttur. Belirli ve kesin bir yönü gösterir, arzulanın geleceğin bir görüntüsünü verir.
- ✓ Duygusaldır: Vizyonlar içimizde bize vizyona ulaşma gücünü verecek duygularla temas içindedirler.
- ✓ Çok yüzlüdür: Vizyonun pek çok yüzü vardır. Vizyonun yüzlerinden birkaç tanesi şöyle sıralanabilir; zenginlik gibi maddi

³¹ Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Türkçesi: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Şubat 2002, s.153-154.

yüzler, sağlık ve dürüstlük gibi bireysel yüzler, toplumsal gelişmeye destek olmak gibi idealist yüzler.

İzgören'e göre ise vizyonun özellikleri aşağıdaki gibidir³²;

- ✓ Vizyon kurumun ne yöne bakması ve nasıl hareket etmesi gerektiğini ortaya koyar ve kurum çalışanlarını buna yönlendirir.
- ✓ Vizyon, kurum çalışanlarının hangi bakış açısı ile olaylara bakmaları gerektiğinin rehberliğini yapar.
- ✓ Vizyon, üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarını yönlendiren bir görüştür.
- ✓ Vizyon, kurumun görüşünü etkiler ve üçüncü şahıslarca kurumun ve faaliyetlerinin algılanmasını kolaylaştırır.

Eren'e göre vizyonun özellikleri şunlardır³³;

- ✓ Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- ✓ Tüm faaliyetlerin algılanmasını ve değerlendirilmesini gerektirir.
- ✓ Başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- ✓ Ne gibi stratejilerin geliştirileceğine katkıda bulunur.
- ✓ Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.

Tom Peters'e göre etkin bir vizyonun taşınması gereken bazı unsurlar vardır. Bunlar³⁴;

- ✓ Etkin bir vizyon, insanların davranışını etkileyebilecek özellikte olmalıdır.
- ✓ Etkin bir vizyon, açık olmalı ve örgütteki başarıyı motive edebilmelidir.

³² İzgören, s. 44.

³³ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Eylül 2002, s. 12.

³⁴ Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Mess Yayın No: 257, Ekim 1997, s. 157.

- ✓ Etkin bir vizyon, mükemmeli aramalıdır.
- ✓ Etkin bir vizyon, katı kurallı değil, esnek olmalıdır.
- ✓ Etkin bir vizyon, istikrarlı olmalı ve sürekli yeniliklere açık olmalıdır.
- ✓ Etkin bir vizyon, önce çalışanlara yetki devretmeyi amaçlamalıdır.
- ✓ Etkin vizyonlar geçmişi anmalı, geleceği hedef almalıdır.
- ✓ Etkin vizyon mükemmeli aramayı amaçlamalıdır.

Orndoff'a göre ise güçlü ve etkili bir vizyon³⁵;

- ✓ Zamanda geleceğe yöneliktir (gelecek merkezli).
- ✓ Başarılabacak daha iyi bir gelecek için yol gösterir.
- ✓ Önemli değerlere açıkça ya da üstü kapalı olarak bağlılık içerir.
- ✓ Eylem çağrısında değerlere seslenir.

Son olarak, Nanus doğru vizyonun özelliklerini şöyle sıralamaktadır³⁶;

- ✓ Doğru vizyon sadakatı çeker ve insanları güçlendirir.
- ✓ Doğru vizyon çalışanların hayatında anlam yaratır.
- ✓ Doğru vizyon mükemmelliğin standardını kurar.
- ✓ Doğru vizyon bugünden geleceğe köprü kurar.

Yukarıda vizyonun özelliklerine ilişkin değerlendirmelerine yer verilen yazarların açıklamaları da dikkate alınarak vizyonun genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür³⁷;

³⁵ Keith Orndoff, "Strategic Tools For RIM Professionals", **Information Management Journal**; Nov/Dec 2002, s. 66.

³⁶ Orndoff, s. 66.

³⁷ Mehmet Aydın Erceiş, "Proje Yönetimi sürecinde Vizyon, Değerler Ve Stratejinin Önemi", [www. Pyd.org.tr/012.pdf](http://www.Pyd.org.tr/012.pdf), [Mart 2004], s. 4,5.; Fritz G. Wallner, "Vizyon ve Gerçek", **Vizyon Yönetimi**, (Der. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze) İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995, s. 45. Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)**, Türkçesi: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Nisan 2000, s.153.; Koçel, s. 131.; H. Rıdvan Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon

- ✓ Vizyon, bir gelecek anlayışıdır,
- ✓ Vizyon geliştirmek proaktif yaşamaktan başka bir şey değildir,
- ✓ Vizyon örgütü geleceğe doğru çekmelidir,
- ✓ Vizyonlar, gerçek ile gerçekleşmesi mümkün olan arasındaki iletişimi kurarlar,
- ✓ Vizyon, insanları arzulanan son noktaya götüren yönü gösterir,
- ✓ Vizyon ideal olana değil, işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili pragmatik bilgiye dayanır,
- ✓ Vizyon, örgüt ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir,
- ✓ Vizyon, belirsizlikleri de belirlenmiş nitelikler kadar yakalayabilmektir,
- ✓ Vizyonlar, arzulanan geleceğin habercileridir,
- ✓ Vizyon, “Ne?” sorusunun yanıtıdır: Yaratmaya çalıştığımız geleceğin resmidir,
- ✓ Vizyon bir yöneticilik kavramıdır. Yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayalini ifade eder,
- ✓ Vizyon, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir,
- ✓ Vizyon altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır.
- ✓ Vizyon, örgüt üyeleri açısından bir meydan okumadır, çünkü son tahlilde onları değiştirmeye zorlayacaktır.

Kavramı”, <http://www.merih.net/m2/str/wmision.htm>, [28.04.2004]; Johannes C. Brengelmann, “Davranış Psikolojisi Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim”, **Vizyon Yönetimi**, (Der. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze) İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995, s. 25.; Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002, s. 245.; Koçel, 131.; Peter Heintel, “Vizyon ve Öz Yapılanma”, **Vizyon Yönetimi**, (Der. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze) İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995, s. 116.; Sullivan ve Harper, s. 115.; Eren, s. 12.

✓ Vizyon, strateji, amaç ve misyonun çıkış ve ilham kaynağıdır,

1.1.3. Vizyon Olgusunun Tarihsel Arka Planı

Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince’de birden fazla anlamı olan “videre” fiilinden türemiş olan “visio” “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak” karşılığı kullanılıyordu. Ortaçağda Almanca’da bilmek anlamına gelen “wissen” ve bilge anlamına gelen “weise” kavramları da aynı kökten türetilmişlerdir. “Visio” sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme (geleceği görme) olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi olgular için de kullanılmıştır.³⁸

Vizyon kavramının başlangıçta daha çok mistik anlamlar yüklenerek kullanıldığı anlaşılmaktadır. Kavramın ilk kez yönetim alanına ne zaman, nasıl girdiği tam olarak saptanamamakla birlikte, 1990’lı yıllardan itibaren vizyon (vision) olarak yönetim literatürüne giren sözcük, lider ve yönetici arasındaki farklardan biri olarak sayılmaya başlanmıştır.³⁹

Strateji planlamasıyla ilgilenmeye başladığından bu yana örgüt teorisi, “vizyon” kavramını bir gereklilik olarak kullanmaktadır. Strateji planlaması, uzun zaman bir danışma uygulaması ve teori temellerine dayanmayan çeşitli analiz araçlarının değerlendirilmesi olarak tanımlandığı için, vizyon kavramına uzun süre direnilmiştir. Örgüt içi hesaplaşmalar, yani başarıyı kendine mal etme eğilimleri vizyon kavramının gelişmeye başlamasıyla birlikte yöneticiler veya çalışanlar için daha zor hale gelmiştir.⁴⁰

Bazı bilimciler, vizyonların, başarılı, stratejik planlanmış bir geleceğin yalnızca başlangıcında gerekli olduğunu savunarak vizyonu başarılı yöneticilerin markası ya da “yeni bir vizyon geliştirmeniz gerek” gibi gülünç tasarım önerilerine konu olarak almışlardır.⁴¹

³⁸ Leonhard, s. 13.

³⁹ Erçetin, s. 88.

⁴⁰ Kappler, s. 48.

⁴¹ Kappler, s. 48.

1.2. VİZYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Literatürde vizyon ile ilgili olarak kullanılan, kimi zaman onunla karıştırılabilen kavramlar vardır. Bunlar; değer, strateji ve misyondur.

Değerler, vizyon ve strateji hep birlikte örgütün stratejik mimarisini meydana getirirler. Değerleriniz sizin kim olduğunuzu ve nasıl davranacağınızı belirler. Vizyonunuz amacınıza ışık tutar. Stratejiniz değerlerinizden ayrılmadan vizyonunuza nasıl ulaşacağınızın ana hatlarını çizer. Değerler olmadan vizyonun meşru bir temeli yoktur, vizyonsuz strateji ise anlamsızdır. Birlikte olduklarında ise başarılı eylemin temelini oluştururlar.⁴²

Strateji ve hedefler “nereye gittiğinizdir”. Vizyon, misyon ve değerleriniz ise; “kim olduğunuz”. Kim olduğunuzu bilmeniz, nereye gittiğinizden daha önemlidir. Çünkü; gittiğiniz yer değişebilir, strateji ve hedeflerinizde değişiklik yapabilirsiniz; yeter ki kim olduğunuzu bilin.⁴³

Yukarıdaki kısa değerlendirmelerden sonra misyon, strateji ve değer kavramlarını sırayla ele almakta yarar vardır.

1.2.1. Misyon

Bu kısımda misyon kavramının tanımı, özellikleri ve vizyonla ilişkisi verilmiştir.

1.2.1.1. Misyon Kavramı

Misyon, sözlüklerde, “bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev” olarak tanımlanmaktadır.⁴⁴ Yönetim sözlüğünde ise, misyon “örgütün ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, örgütün varlık nedenini ifade eden bir kavram, kısaca misyon, bir örgütün var olma nedenidir” şeklinde tanımlanmaktadır.⁴⁵

Misyon, uzun dönemde örgütün başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır.⁴⁶

⁴² Sullivan ve Harper, s. 125.

⁴³ İzgören, s. 62.

⁴⁴ <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=misyon>.

⁴⁵ Güney, s. 169. Benzer bir tanım için bakınız; Dinçer, s. 10.

⁴⁶ Dinçer, s. 8.

Misyon; örgütün “Biz niçin varız?” sorusuna cevabıdır. Büyük kuruluşlar, hissedarların ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde daha büyük bir amaca hizmet etmek isteyerek, dünyaya başkalarınınkine benzemeyen bir şekilde katkıda bulunmayı amaçlarlar.⁴⁷

Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılığın organizasyon açısından ifade edilmesidir.⁴⁸ Misyon, kuruma ait değerlerle birlikte, kurumun üstlendiği amaç ve politikalara rehberlik yapan, görev ve sorumluluklardır⁴⁹ ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için belirlediği kritik unsurları açıklar.⁵⁰

Her örgüt yazılı olsun veya olmasın, bir misyona sahiptir. Örgütün her türlü faaliyetinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren bu misyon, örgüt sahip ve yöneticilerinin inanç ve değerlerine göre oluşmaktadır. Misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan örgütleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve örgütün kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır.⁵¹

Dinçer’e göre misyon, “örgüt üyelerine yön vermesi amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlanabilir.⁵²

Deliz’e göre ise misyon, örgütün ne olduğunu tanımlayan, organizasyonun var olma amacının ifadesidir.⁵³

Misyon ifadesi bir organizasyonun kritik başarı unsurlarını, dış ve iç

⁴⁷ Senge, s. 245.

⁴⁸ Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Aralık 2003, s. 68.

⁴⁹ İzgören, s. 45.

⁵⁰ Rıdvan Yurtseven, “İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye’deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayın No: 57, Mayıs 2003, Afyon, s. 180.

⁵¹ Selen Doğan, “İşletmelerde Vizyon Ve Misyon Bildirisi Geliştirme Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35 Sayı 1 Mart 2002, s. 147.

⁵² Dinçer, s. 10.

⁵³ Jose R. Deliz, “Lessons Learned From Baldrige Winners”, **21st International Conference On Computers And Industrial Engineering**, Vol. 33, No 1-2, s. 171.

ortakların organizasyondaki rolünü tanımlayarak, organizasyonun stratejik yönünü belirler.⁵⁴ Misyon örgütte çalışanların ortak amaçlarıdır. Onların yaptıkları işe anlam kazandırır ve örgütü diğer örgütlerden de ayırır.⁵⁵

Örgütler bir yandan misyon belirlemenin ortaya çıkaracağı olumlu sonuçlardan yararlanmak, diğer yandan ise özellikle günümüzde gittikçe artmakta olan sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve örgüt-çevre ilişkileri gibi konulardaki gelişmelere bir cevap olmak üzere kendi misyonlarını belirleme ve açıklama yoluna gitmektedirler.⁵⁶

Bridge'e göre misyon genelde bir cümle veya sloganla ifade edilir ve içeriğinde şunlar yer alır⁵⁷;

- ✓ Kurumu topluma tanıtır, karakterize eder.
- ✓ Yön ve amaç verir.
- ✓ Hedef belirlemek için kriterler oluşturur.
- ✓ Kurumun kültürünü belirler.
- ✓ Harekete geçmek için tutarlılık sağlar.
- ✓ Ortakları tanımlar.

Dinçer misyonun özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır⁵⁸;

- ✓ Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Örgütün sıklıkla değiştiremeyeceği ve bazen bir örgütün hayatı boyunca bağlı kalacağı bir amaçtır;
- ✓ Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve kendisine ulaşamaz; bu sebeple, daha iyiye ve daha üst başarıya yönelir. Ancak, misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi yeteneğinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir;

⁵⁴ Yurtseven, "İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma", s. 187.

⁵⁵ Dinçer, s.7.

⁵⁶ Koçel, s. 130.

⁵⁷ Berna Bridge, *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*, İstanbul: Beyaz Yayınları, Ekim 2003, ss. 71-72.

⁵⁸ Dinçer, s. 12.

- ✓ Paylaşılan ortak değer ve inançlardır; tanımlanmış bu inanç ve değerler, örgütte çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve ortak bir istikamet sağlamaktadır. Yani hem motive edici, hem de rehberdir;
- ✓ Örgütte çalışanların hepsiyle ilgilidir;
- ✓ Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir; finansal amaçlar, büyüme ve karlılık oranları, örgütlerdeki herkes için bir değer oluşturmaz veya aynı derecede önemli olmaz.
- ✓ Misyon örgütün içine değil dışına yöneliktir; başka bir ifadeyle misyon, mamullere değil, pazara odaklanır;
- ✓ Misyon örgüte özgüdür ve özeldir; örgüte özgüdür, çünkü onu diğer örgütlerden ayırır. Özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasından yönetimin tercihidir.

İzgören ise misyonun özelliklerini şöyle sıralamaktadır⁵⁹;

- ✓ Misyon, kurumun vizyonuna bağlı olarak tanımlanmalıdır.
- ✓ Misyon, kurumun tanımlanan görev ve sorumlulukları üstlenmesidir.
- ✓ Misyon, kurumun yaptığı işe adını koymasüdür.

1.2.1.2. Vizyon – Misyon İlişkisi

Vizyonun en çok karıştırıldığı kavramlardan biri misyondur. Gerçekte bu iki kavram birbirinden oldukça farklı anlamlar taşır. En belirgin şekliyle misyon; bir örgütün varolma nedenidir, hayattaki rolüdür; vizyon ise, örgütün gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler. Ancak, misyon vizyona ulaşmada önemli bir araçtır. Vizyon, peşine düşülen bir hayal; misyon ise, bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır.⁶⁰ Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde

⁵⁹ İzgören, s. 45.

⁶⁰ Dinçer, s. 9.

odaklanmış bir görev duygusudur.⁶¹

Misyon vizyonu ve genel amaçları somut hale getirir, kimlerin ne yapacaklarını tespit eder. Başka bir ifadeyle, örgütün hayallerini gerçekleştirmesinde somut bir görev alanı oluşturur.⁶²

Bir örgütün vizyonu ve misyonu benzer olabilir. Gelecekte istenen örgüt konumu; misyonun amaç, strateji, davranış standartları ve değerlerden oluşan tüm unsurlarını içerebilir. Ancak, yine de vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer değildir. Vizyon, gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken, misyon şu andaki durumu anlatır.⁶³

Vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesine gereksinim vardır. Bir misyon ise aynı kalabilir ve örgüt üyeleri bu ortak ve sonsuz inançtan hala güç alabilirler. Misyon vizyona kıyasla daha süresiz bir kavramdır.⁶⁴

Bir organizasyonun başarısının ardında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Örgütsel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin örgütte mevcut olması gerekir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez.⁶⁵ Bu nedenle, vizyon örgüt amaçlarıyla daha ilişkili iken, misyon davranış biçimiyle ilgilidir.⁶⁶

Vizyonun netleşmesi için, kurumun ne yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugünkü durumla birlikte gelecekte arzulananı ve varoluş amacını yansıtan misyon da ortaya konmalıdır. Belirlenen vizyon ve misyonun uzun-vadeli olması, geçerliliğinin yöneticilerin görev süresiyle sınırlı olmaması esastır. Uzun vadede geçerli vizyon ve misyonun belirlenmesi için gelecekte

⁶¹ Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", s. 6.

⁶² Dinçer, s. 27.

⁶³ Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", s.5.

⁶⁴ Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", s.6.

⁶⁵ Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, s. 94.

⁶⁶ Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", s. 6.

olabilecek gelişmelerin analitik tahminlerle öngörülüp; ortaya çıkacak ihtiyaçlara cevap verebilir olmasına dikkat edilmelidir.⁶⁷

Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyon ve misyona sahip olan organizasyonların, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan organizasyonlara göre daha başarılı oldukları konusunda bir görüş birliğinin mevcut olduğu gözlenmektedir.⁶⁸

1.2.2. Strateji

Bu kısımda strateji kavramının tanımı, özellikleri ve vizyonla ilişkisi açıklanacaktır.

1.2.2.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince'de "stratum", "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise "önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol"⁶⁹dur. Strateji kavramı savunma alanında yaygın olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetimin yirminci yüzyılın başlarından itibaren bilim olarak gelişmeye başladığı düşünülürse yönetim bilimi çerçevesinde strateji kavramının kullanılmaya başlanmasının da bu zamanlamaya paralel olduğu söylenebilir.⁷⁰ Yönetim biliminde strateji, "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır.⁷¹ Strateji günümüz modern örgütlerinin planlama, uygulama ve değerlendirme faaliyetlerinin

⁶⁷ Özdemir, s.114.

⁶⁸ Coşkun Can Aktan, "Vizyon ve Misyon Bildirilerinin Oluşturulması", www.canaktan.org, [Nisan 2004].

⁶⁹ <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/SOZBUL.ASP?GeriDon=0&EskiSoz=&kelime=strateji>.

⁷⁰ Sema Yıldırım Becerikli, 'Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 3, Eylül 2000, s. 98.

⁷¹ Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, s. 68, 69.

tümünde yer almaktadır.⁷²

Strateji yönetim sözlüğünde “İş gücünün en üst randımına çıkarılmasını sağlamak amacıyla üst düzey yönetim tarafından başlatılan, kader tayin edici doktrin ve kaynak ifadesi” olarak tanımlanmaktadır.⁷³

Strateji, “örgütün uzun dönem hedeflerindeki karar verici ile bu hedeflere ulaşılmasındaki hareket tarzı ve kaynakların kullanılmasındaki adaptasyon” olarak tanımlanmaktadır.⁷⁴ Aktan’ın belirttiği gibi; strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır.⁷⁵

Yönetimsel anlamda strateji, matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanımlanabilir. Ayrıca ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.⁷⁶

Stratejinin ilgilendiği temel alanlar yönetim sistemi, örgüt araçları, çalışanlar ve çevreden oluşmaktadır. Yönetim açısından karar sistemi, organizasyon yapısı, örgüt kültürü ile tüm yönetsel yardımcı araçlar, yönetim sistemini oluşturur. Örgütün kullandığı malzeme, enerji, finansal araçlar ve sahip olunan teknik bilgi, örgüt araçları olarak stratejinin ilgilendiği alanlar arasındadır. Ayrıca örgüt çalışanları ve örgütün faaliyetleri ile dolaylı veya doğrudan ilgili bulunan çevre önem taşımaktadır.⁷⁷

Stratejinin temel özelliği, amaçlarla araçları birbirine bağlamasıdır. Strateji, bulunulan yeri varılmak istenen yere bağlayan bir dizi eylem

⁷² Elif Tuba Beydilli, *Otel İşletmelerinde Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi Ve Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, s. 2.

⁷³ Güney, s. 225.

⁷⁴ Melih Bulu, ‘Türkiye’de Stratejik Planlama Yapılıyor mu?’ *Activeline*, Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, Kasım 2002, <http://www.activeline.com/activeline/savi20/Tiirstrateii.html>, [Ağustos 2004].

⁷⁵ Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, s. 68.

⁷⁶ Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, *Strateji ve Stratejik Yönetim*, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Müdürlüğü, Ankara, Şubat 2004, ss. 3, 4.

⁷⁷ Tuncer Asunakutlu, Bayram Coşkun, ‘Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme’, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, 2000, s. 20.

konseptidir. Strateji bir köprü olarak düşünüldüğünde, değerler köprü ayaklarının üzerinde yükseldiği payandalardır. Köprünün bu yakası bugünün gerçeğidir, karşı yakası da vizyondur. Strateji ise bizzat köprünün kendisidir.⁷⁸

Özü itibariyle strateji, bugün bulunulan yeri, yarın olunmak istenen yerle kalıcı ve somut biçimde bağlantılandıran entelektüel bir yapıdır.⁷⁹ Erceiş'in vurguladığı gibi strateji, doğru tanımlandığında yarınla –vizyonla- başlar ve geriye bakıp geleceğe götüren kritik yolları belirleme sürecinden oluşur.⁸⁰

Eren'e göre strateji, önceden saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içermektedir. Strateji, örgütü sıkan güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir.⁸¹

Ünlü yönetim bilimci Drucker'a göre strateji iş teorisini performansa dönüştürür. Amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji, bir örgütün amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına olanak tanır.⁸²

Bir örgütün amaçları ve bu amaçları gerçekleştirebilecek araçlarıyla birlikte doğrudan ilişki içine giren strateji kavramı, aynı anda izlenebilecek alternatif yollar ortaya koyar. Böylece karmaşık ve dinamik gibi görünen sorunlar önceden belirlenmiş bu yollarla çözüme ulaştırılabilir.⁸³

Sullivan ve Harper stratejiyi, araçlarla amaçları birbirine bağlayan bir eylem konsepti olarak ele almaktadırlar. Değerlerinizi, vizyonunuzu ve sizi siz yapan kritik prosesleri, kısacası özünüzü anlamak, üzerinde etkin bir eylem stratejisi geliştireceğiniz zemini size hazırlar. Stratejiyi meydana getiren

⁷⁸ Sullivan ve Harper, s. 124.

⁷⁹ A.y.

⁸⁰ Erceiş, s. 3.

⁸¹ Eren, s. 6.

⁸² Peter F. Drucker, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, 2. Baskı, Çeviri: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., 2000, s. 53.

⁸³ Sami Denker, Cantürk Caner, 'Devlet Kavramı ve Strateji İlişkisi', **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6, Haziran 2002, s. 5.

konseptler dizisi örgütü tanımlayan kritik proseslerden türer. Bir örgüt köklü ve kalıcı değişimi, yalnızca kritik proseslerini netleştirerek, değiştirerek ve geliştirerek gerçekleştirebilir.⁸⁴

Genel olarak strateji aşağıdaki ilkeleri içeren bir anlayış segiler⁸⁵;

- ✓ İleriye yönelik (uzun dönemli) politikalar üretme,
- ✓ Güçlü olma, güçleri birleştirme,
- ✓ Amaç ve araç uygunluğunu sağlama,
- ✓ Eldeki güçlerin etkin kullanımını gerçekleştirme,
- ✓ Esnek ve tedbirli olma.

Strateji örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli kaynak planlaması ve teşhisi yapar⁸⁶ ve aynı zamanda yeniliği, ilerlemeyi, değişimi ve örgütün devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Yönetsel bir süreç olarak stratejinin özelliklerini ise Dinçer aşağıdaki gibi sıralamaktadır⁸⁷;

- ✓ Strateji, bir analiz etme sanatıdır,
- ✓ Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur,
- ✓ Strateji örgütün çevresi ile ilişkilerini düzenler,
- ✓ Strateji rutin olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilenir,
- ✓ Strateji örgütün bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren unsurdur,

⁸⁴ Sullivan ve Harper, s. 257.

⁸⁵ İsmail Bircan, 'Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon', <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>, s.13.

⁸⁶ Haluk Sak, **Stratejik Yönetim Açısından İnsan Kaynakları Ve Yönetiminin İncelenmesi Ve Bir Örnek Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 16.

⁸⁷ Eren, s.7.

- ✓ Strateji kompleks ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet safhalarını belirler,
- ✓ Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

Dinçer stratejinin örgüte sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde sıralamıştır⁸⁸;

- ✓ Örgütün çevreye uyumunu ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar.
- ✓ Çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir.
- ✓ Örgüte kendi kendini değerlendirme olanağı sağlar.
- ✓ Örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
- ✓ Faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
- ✓ Yönetimin kalitesini artırır.

1.2.2.2. Vizyon-Strateji İlişkisi

Strateji tıpkı vizyon gibi, örgütün mevcut durumuyla değil, geleceğiyle ilgilidir. Vizyon bir gelecek tanımlaması iken, strateji ona göre biraz daha somut bir nitelik gösterir ve daha gerçekçi bir istikamet verir. Bu nedenle, özellikle stratejinin tanımlanması oldukça yoğun ve analitik çabalar gerektirir. Şüphesiz, vizyon ile strateji arasında hiyerarşik bir ilişki vardır; seçilen stratejiler örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesine yardım eder. Ancak, strateji gelecekte başarılabilecek amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe ilişkin istikameti tayin eder.⁸⁹

Vizyonlar genel eğilimleri belirlerken, stratejiler somut eğilimleri ve amaçlara nasıl ulaşılabileceğine dair yöntemleri kapsamaktadır. Dolayısıyla strateji,

⁸⁸ Dinçer, ss. 28, 29, 30.

⁸⁹ Dinçer, s. 14.

vizyona bağı olarak formüle edilmektedir. Prosedür olarak strateji, stratejik amaçların belirlenmesinden sonra saptanmaktadır. Ancak, amaç belirlemek de yine vizyona bağlıdır. Dolayısıyla, vizyonun ortaya koyduğu eğilimlerin uzantısında ve paralelinde strateji formüle edilmiş olmaktadır.⁹⁰

Vizyon örgütlerin stratejilerini seçmelerinde, amaç ve hedeflerinin saptanmasında yol gösterir.⁹¹ Vizyon örgütü başlangıç noktasına götürür. Ancak oradan varış noktasına ulaşmak için sıkı çalışmak gerekir. Sıkı çalışmayı yönlendiren şey ise stratejidir.⁹²

Strateji, değerlerle yön bulur ve vizyon ile misyona bağlıdır⁹³. Strateji olmadan vizyonun gerçekleşmesi ise bir rüyadır⁹⁴. Her vizyon bir strateji ile desteklenmelidir.⁹⁵

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli vizyona paralel stratejileri belirleyerek uygulamaya koymalarıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan bir örgüttür.⁹⁶

1.2.3. Değerler

Bu başlık altında değer kavramının tanımı ve vizyon-değer ilişkisi ele alınacaktır.

⁹⁰ Akdemir, s. 97'den aktaran; Selen Doğan, **Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s. 188.

⁹¹ Dinçer, s. 27.

⁹² Sullivan ve Harper, s. 124.

⁹³ Bridge, s. 73.

⁹⁴ Gill, s. 314.

⁹⁵ Mustafa Özel, **Yöneticilik Dersleri**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996, s. 21.

⁹⁶ Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s. 62.

1.2.3.1. Değer Kavramı

Sözlük anlamıyla değer; nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği, yada toplumca kabul edilen doğaüstü, simgesel veya maddi olabilen amaç; kısaca, neyin doğru, saygıdeğer ve istenen olduğuna dair, geniş soyut ve ortak ölçülerdir.⁹⁷ Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, yüksek ve yararlı niteliklidir.⁹⁸

Değerler, örgüt kültürünün ardında yatan inanç ve moral ilkelerdir. Değerler, örgüt içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır.⁹⁹ Değerler, bir örgüt için, hayatta ve işte neyin önemli olduğu nasıl yürümesi gerektiği, toplum içindeki yeri, dünyanın nasıl işlediği ve neyin iyi veya kötü olduğu gibi ahlaki kuralları içerir.¹⁰⁰

Değerler, yeni durumlar meydana geldiğinde karar vericileri yönlendiren örgüt inançlarının ifadesidir.¹⁰¹ Değerler, insanların yaşamları boyunca kıymet verdikleri prensiplerdir.¹⁰²

Değerler, bir organizasyonun belirli sınırlar içerisinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir ve organizasyonun işini nasıl planladığını tarif eder. Hangi tür davranışın ahlaka uygun olduğunu, insanlara nasıl davranılması gerektiğini, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar.¹⁰³

Ahlak kuralları toplumun, üyelerini ve kurumlarını kendi düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranmaya teşvik etmekte ve yasaların zorlayıcı olmasını sağlamakta kullandığı araçlardır. Benzer şekilde örgüt bir kuruma, yani kendi içinde bir topluma dönüştükçe, bir değer ve inançlar kümesine sahip olma

⁹⁷ Güney, s. 53.

⁹⁸ <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/SOZBUL.ASP?KELIME=de%F0er&GeriDon=0&EskiSoz=>

⁹⁹ Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyona Kavramı", s. 6.

¹⁰⁰ Dinçer, s.6.

¹⁰¹ Deliz, s. 171.

¹⁰² Gill, s. 313.

¹⁰³ Clayton, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, ss. 46, 86, 87.

zorunlu olur. Değerler mantıksal olarak strateji ve hedeflerden önce gelir. Organizasyonu değerler yönetir ve bir örgütün özünü ifade ederler.¹⁰⁴

Değerler; organizasyonun vizyon ve misyonunu gerçekleştirirken uyacağını beyan ettiği temel ilkelerdir. Bunlar vizyon ve misyona göre daha somut ve açık kurallardır. Değerler, organizasyonun çeşitli konulardaki düzenleme ve faaliyetlerine yön gösterdiği gibi, sınırlamaları da oluşturur. Bir anlamda değerler, organizasyonun düzenleme ve faaliyetlerinde kendi kendisini bağlamasıdır. Dolayısıyla değerler oluşturulurken çok dikkatli olunmalı, pratikte uyulması çok zor veya esnekliği büyük ölçüde azaltacak değerler benimsenmemelidir. Uygulamaların büyük çoğunluğu belirlenen değerlere aykırı olarak yürütülüyorsa, söz konusu değerler kağıt üzerinde kalmış demektir. Kağıt üzerinde kalmış değerler ise organizasyonunun inandırıcılığı ve güvenilirliği konusunda ciddi şüpheler yaratacaktır.¹⁰⁵

Organizasyonun değerleri açık ve net olmalı, genel anlamda organizasyonun amacına nasıl ulaşacağını açıklamalıdır. Değerler, yapılacak hareketleri gerçekten yönlendireceklerse, çalışanlar tarafından hür bir şekilde seçilmelidir. Herhangi bir standart gerçekten bir değer ise, insanlar bunu benimsemelidir. İnsanlar, değerlerine bağlı ve hassastırlar. Ne zaman değerlerini destekleyici bir harekette bulunurlarsa, faaliyetlerinden dolayı gurur duyarlar. Çok açık ve net belirlenmiş olan organizasyon değerleri, organizasyonun çalışanları arasında bütünleşme sağlar. Değerler, amaca hizmet eden yönlendirici güçler gibidir. Değerler insanlara, enerji ve heyecan verir. İnsanların bireysel değerleri organizasyonun değerlerine uygun ise, çalışanlar çok daha fazla bireysel taahhüt altına girebilir. Bu insanlar, işlerinden ve organizasyonlarından büyük gurur duyabilirler. Bunun tam tersi olarak, bireysel değerler ile örgütsel değerler çatışırsa, çalışanlar şaşırır ve sürekli neyin doğru olduğuna karar vermeye çalışırlar. Bu çatışma ise enerjiyi tüketir, taahhütleri azaltır ve kişilik çatışmalarına neden olur. Bir organizasyon, örgüt değerlerini açık ve net olarak ifade ederse, bölümlerin hedefi ile bireylerin hedefi arasında

¹⁰⁴ Erceiş, s.7.

¹⁰⁵ Mehmet Cemil Özden, "İnsan Kaynakları Politikası", http://www.mcozden.com/ikf_1_ikp.htm , [Ekim 2004].

daha büyük uyum söz konusu olur. Organizasyon değerlerinin paylaşılması, çalışanların birlik ve bütünlük içinde hareket etmelerini sağlayacağı gibi, işlerin yapılma biçiminde süreklilik ve standardizasyonda oluşur.¹⁰⁶

Değerler hakkında açık ve bilinçli bir şekilde konuşamamak organizasyonlarda çok ve çeşitli sorunlar yaratır. Bütünleşik bir bir değerler sistemine ve dürüstlüğe sahip olamamak, değerleri doğru anlayamamanın ve açıklığa kavuşturamamanın sonucudur. Bu nedenle organizasyonlarda arzulanan inanç ve değerlerin açıklığa kavuşturulması ve yaygın olarak paylaşılması sağlanmalıdır.¹⁰⁷

Son olarak değerler “örgütün yaşamı boyunca sahipleneceği, kıymet vereceği prensiplerdir”¹⁰⁸ şeklinde tanımlanabilir.

1.2.3.2. Vizyon – Değer İlişkisi

Değerleri ifade etmek ve bunları vizyonun bir parçası gibi kabul etmek, her türlü engelleri, zıtlıkları ve değişiklikleri aşmaya yardımcı olur.¹⁰⁹ Vizyon değerlerle yön bulmak, iletme, paylaşmak demektir.¹¹⁰

Değerler, insanların duygularının derinliklerine inmekte, insanların içtenlikle özen gösterdikleri standartları ortaya çıkarmaktadır. Vizyonun temelinde mükemmellik, kalite ve değerler yatmaktadır.¹¹¹

Değerler, “vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz?” sorusuna cevap verirler. Bir örgütün değerleri doğruluk, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılığı içerebilir. Bunlar vizyonla birlikte, örgütün hayata bakışını gösterir.¹¹²

¹⁰⁶ Akın Duman, *İşletmelerde Vizyon ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996, s. 6.

¹⁰⁷ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İkinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Mayıs 2004, s. 309.

¹⁰⁸ Gill, s. 313.

¹⁰⁹ Duman, s. 5.

¹¹⁰ Bridge, s. 67.

¹¹¹ Jesse Stoner, Drea Zigarmi, *Creating Your Organizations Future: Building a Shared Vision*, Blanchard Training and Development Inc., San Diego, 1993, s. 5’den aktaran; Duman, s. 5.

¹¹² Senge, s. 245.

1.3. UZUN VADELİ PLANLAMA VE GELECEK ARAŞTIRMALARI İLE VİZYON

Bu bölümde vizyon kavramıyla karıştırılan ve ya aynı anlamda kullanılan uzun vadeli planlama ve gelecek araştırmalarının vizyonla farkları verilecektir.

1.3.1. Uzun Vadeli Planlama İle Vizyon

Vizyon geliştirme uzun vadeli planlama ile karıştırılabilmektedir. Vizyon geliştirme sorunlara uzun vadeli ve geniş açıdan bakmayı gerektirir. Bunu yaparken hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramaya çalışarak örgütün nasıl etkileneceğini ölçerek buna uygun hedef ve stratejileri belirlemeyi amaçlar¹¹³. Çetin vizyon geliştirme ile uzun vadeli planlama arasındaki farkları aşağıdaki tabloda vermiştir.

Tablo 1: Vizyon Geliştirme İle Uzun Vadeli Planlama Arasındaki Farklar

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

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

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, vizyon geliştirmede uzun vadeli gelecek için tahminler yapılmakta, ana stratejiler belirlenmektedir. Uzun vadeli planlamada ise, gelecek beş yıl için detaylı kendi içinde kısa vadeli planlar

¹¹³ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Konya: Damla Yayıncılık, 1998, s. 366.

hazırlanmaktadır. Tamamıyla rakamlara dayanan, değişimlerin yavaş ve çok uzun zamanda olacağını varsayan bir yaklaşımla bugünün gerçeklerine uygun hazırlanan uzun vadeli planlama yaratıcılığa yer vermez.

1.3.2. Gelecek Araştırmaları ile Vizyon

Gelecekteki olayları ve gelişmeleri tahmin etmek üzere yapılan çalışmalardan biri de gelecek araştırmalarıdır. Gelecek araştırmaları, senaryo tekniklerine dayanan ve daha çok dış politik hedeflerin ve askeri stratejilerin belirlenmesinde kullanılan bir çalışmadır.¹¹⁴

Vizyon geliştirme ile gelecek araştırmaları da birbirine karıştırılmamalıdır. Tablo 3'de bu ikisi arasındaki farklar yer almaktadır.

Tablo 2: Vizyon Geliştirme İle Gelecek Araştırmaları Arasındaki Farklar

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

Kaynak: Metin Göker, 2000'li Yıllarda Kamu Ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, Türkiye Genç İşadamları Derneği, Şubat 1996, İstanbul, s. 109'dan aktaran Çetin, s. 175.

1.4. VİZYONUN ÖGELERİ

Vizyon, bir organizasyonun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Çalışanlarının duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Vizyon, organizasyonun bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve

¹¹⁴ Canan ÇETİN, "Vizyon Geliştirme", Marmara Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi, Cilt:XII, Sayı:1-2, 1997, s. 175.

gelecek için bir yol haritası sunmalıdır. Aşağıdaki soruların yanıtları ortak değerlere dayanan vizyonun temel öğelerini oluşturmaktadır¹¹⁵; Örgütün temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir? (DEĞERLER); Örgüt bugün ne durumdadır ve ne duruma gelmeye çalışmaktadır? (MİSYON); Örgüt nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir? (HEDEFLER).

Sashkin ise vizyonun temel öğelerini¹¹⁶;

- ✓ Liderin kavramsal becerileri,
- ✓ Vizyon geliştirme yeterliliği,
- ✓ Vizyonu açıkca ifade etme yeteneği olarak sıralar.

Collins ve Porras vizyonun iki temel öğeden oluştuğunu ifade etmektedirler. Rehber felsefe (Guiding Philosophy) ve hissedilebilir imaj (Tangible Image). Rehber felsefenin ilk elementi olarak onun inanç ve değerlerini, ikinci elementi ise amaç olarak göstermişlerdir. Hissedilebilir imaj ise misyon ve canlı tanımdan oluşmaktadır.¹¹⁷

1.4.1. Rehber Felsefe

Rehber felsefe vizyonun başlangıç yeridir. Rehber felsefe motive edici prensip, değer, doktrin ve unsurların oluşturduğu bir sistemdir. Vizyon sahibi bir organizasyon olabilmek için rehber felsefe kurucuların sahip olduğunun ötesine geçmelidir.¹¹⁸

1.4.1.1. Değerler ve İnançlar

Değerler ve inançlar (Core values and beliefs) örgütün sürekli kimliği olarak tanımlanabilir. Örgütün neden var olduğunu ve neyi temsil ettiğini içermektedir. Örgütün asli ve sürekli görüşleridir. Örgüte klavuzluk eden ilkelerdir.¹¹⁹ Eğer bir örgüt vizyonunu gerçekleştirmek istiyorsa değerler

¹¹⁵ V. Joseph Quigley, **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Sti., , Mayıs 1998, s. 29.

¹¹⁶ Erçetin, s. 89.

¹¹⁷ James C. Collins, Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", **California Management Review**, Fall 1991, ss. 33,35,38,42.

¹¹⁸ Collins ve Porras, ss. 33-34.

¹¹⁹ Collins ve Porras, ss. 35,36.

son derece önemlidir. Çünkü, vizyonlar örgüttekilerin vizyonu destekleyen değerlere sahip olmaları ve bu değerleri yaşatmaları ile gerçekleşebilecektir.¹²⁰

1.4.1.2.Amaç

Rehber felsefenin ikinci kısmı olan amaç (purpose) örgütün varoluş nedenini açıklar. Her örgüt amacını bir veya iki cümleyle açıkça söyleyebilmelidir. İyi bir amaç ifadesi belirgin, genel, ilham ve güç verici olmalı ve bir organizasyona en az yüzyıl rehberlik edecek güce sahip olmalıdır. Amaç, temel insan ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını açık ve anlaşılır şekilde iletmelidir. Amaç, ufukta klavuzluk eden bir yıldız gibidir. Ebediyen takip edilir ama asla ulaşılamaz. Hiçbir zaman tam olarak gerçekleştirilemez.¹²¹

Amaç örgütün varolmasının temel nedenidir. Collins ve Porras'a göre bir örgütün amacını anlamamanın en iyi yolu şu soruyu sormaktır: "Eğer örgütünüz gelecekte ortadan kalkarsa dünya ne kaybeder?" Amaç, uzun dönemli olmalıdır ve işin gerçekleştiği endüstriyi tanımlamalıdır. Örneğin, otomobil üreticileri aslında araba işinde değildirlere. Onların amacı ulaşımı sağlamaktır.¹²²

1.4.2. Hissedilebilir İmaj

Vizyonun ikinci ana ögesi olan hissedilebilir imaj misyon ve canlı tanımdan (vivid description) oluşmaktadır.

1.4.2.1. Misyon

Misyon, organizasyonun çabalarını birleştirmek için yardımcı olan açık ve sürükleyici amaçtır.¹²³

1.4.2.2. Canlı Tanım

Geleceğe ilişkin canlı, kuvvetli tanımlamalar yapmak, vizyon kavramının en kritik unsurudur. Söz konusu tanımlamalardan kastedilen gelecekte örgütün nasıl olacağı ve nasıl faaliyette bulunacağına dair amaç, değerler ve misyonun bir bütün halinde tasvirinin yapılmasıdır. Yani, misyon

¹²⁰ Thornberry, s. 30.

¹²¹ Collins ve Porras, ss. 38,39.

¹²² Thornberry, s. 29.

¹²³ Collins ve Porras, s. 42.

başarıldığında ne olacağının canlı, ilgi çekici ve spesifik tanımını gösterir. Yine bu tanımlamalar misyonu kelimelerden resme, hayata taşır. Diğer bir ifadeyle kelimelerle bir resim yapmak eylemidir.¹²⁴

1.4.3. Geleceğin Tahmini

Dinçer vizyonun yukarıda ele alınan iki ögesine geleceğin tahminini ekleyerek vizyonun üç önemli ögeden oluştuğunu ifade etmektedir.¹²⁵

Geleceğin tahmini; örgütün faaliyet gösterdiği alanın sahip olduğu teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel eğilimlerin derinlemesine incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon sadece bir hayali veya hayaleti çağırıştırır. Geleceğin hiç kimse tarafından bilinemeyeceği hatırlanırsa, şüphesiz gelecek için hayallere ihtiyaç vardır. Ancak veri temellerine oturmayan bir vizyon fantezi olmaktan öteye gidemez.¹²⁶

1.5. VİZYON TÜRLERİ

Vizyon türleri ikinci bölümde ayrıntılı olarak inceleneceği için bu bölümde sadece tanımlamalarına yer verilmiştir.

1.5.1. Kişisel Vizyon

Yaşamımıza yön veren vizyonlar, doğrudan doğruya bizim deneyimlerimizden, özlemlerimizden, yeteneklerimizden doğar. Bu yüzden de sınırsız değildir, başkalarıyla değiştirilemez ve komutla yaratılamazlar.¹²⁷ Kişisel vizyonlar, içten gelir ve çoğu insanda yoktur. İnsanların amaçları ve hedefleri vardır, ama bunlar vizyon değildir.¹²⁸

İçten gelen vizyonlar satın ya da ödünç alınamazlar. Eğer vizyondan yoksunsanız, kendi içinize bakmanız gerekir. Vizyon boşluktan gelen mistik bir nitelik değildir. Gerçek vizyon, uzak görüşlüdür. O, bireyin başarabileceğinin

¹²⁴ Collins ve Porras, ss. 46-47.

¹²⁵ Dinçer, s. 6.

¹²⁶ Dinçer, s.7.

¹²⁷ Isert, s. 125.

¹²⁸ Senge, ss. 163-164.

ötesine geçer.¹²⁹

Kişisel vizyon oluşturmanın birinci adımı, kendi kendini değerlendirmek; ikincisi, toplumunda, örgütünde gerçekleştirmek istediklerini, açık anlaşılır biçimde tanımlama, üçüncüsü ise, bir insan olarak neyi kanıtlamaya çalıştığını ortaya koymaktır.¹³⁰

1.5.2. Paylaşılan vizyon

Paylaşılan vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun personelinin taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.¹³¹

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Ortak bir görev ve sorumluluk bilinçleri vardır. Örgütü daha etkin bir duruma getirmek, örgütsel görevlerin nasıl gerçekleştirileceği üzerinde durmayı gerektirir. Örgütsel etkinliğin artırılması ise, sinerji oluşturarak ve çalışanların güçlerinin paylaşılan bir vizyonla bir araya getirilmesi sayesinde mümkün olabilir.¹³²

İlke olarak vizyonun paylaşılması esas olduğu için, çalışanlarla birlikte oluşturulması kabul görmektedir. Bazen çalışan bir kişinin sezgisel olarak kavradığı düşünce ya da vizyonu, paylaşılan bir vizyona dönüşebilir. Ancak, üst yönetimin veya liderin bu konuda bir takım koşulları sağlaması; öncelikle, vizyona temel oluşturan gerekçelerin açık ve net olması; sonrasında ise uzlaşmadan çok tamamlayıcı ve yaratıcı bir yönelim gözetilmesi gerekir. Bunun için vizyonu dayatmak değil, vizyon yaratmaya olanak sağlamaya çalışılmalıdır. Kaldı ki, vizyon oluşturmada ciddi bir entelektüel çalışma yapılmamışsa, anlam ve yararlılık bakımından vizyon boş sözler ve

¹²⁹ John C. Maxwell, *Liderlik Nitelikleri*, Türkçesi: İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999, ss. 163, 164.

¹³⁰ Erçetin, s. 99.

¹³¹ Senge, s. 227.

¹³² Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları, Temmuz 2000, s. 163.

konjonktürel yönetim modalarında dolaşmak olarak kalır ve geleceğin büyük dalgalarına yakalanma olanağından uzaklaştırır.¹³³

Vizyon, etkisi ve gücüyle orantılı olarak organizasyona, değişimle ilgili proaktif bir yapı kazandırır. Yanlış oluşturulmuş, kişilerce paylaşılmayan, yapısal eksikliklerin söz konusu olduğu bir vizyon ise, bu işlevi yeterince yerine getiremeyecektir.¹³⁴

1.5.3. Örgütsel Vizyon

Örgütler, birtakım amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bunlardan bazıları kar sağlamayı birincil hedef olarak seçerken, bazıları sosyal amaçları ön plana çıkarır. Gönüllü kuruluşlar gibi, kuruluş amaçlarında kar sağlamayı hedef olarak seçmeyen örgütler de vardır. Tanımlanamayan, ölçülemeyen, somut olarak algılanamayan ve üyelerince benimsenmeyen örgüt amaçlarının, gerçekleştirilmesi güçtür. Bu nedenle, bir örgütün amaçlarının başarılması, etrafında bir araya gelmeyi gerektiren, örgütsel vizyon ve misyon sayesinde gerçekleşir.¹³⁵

Collins ve Porras örgütlerin bir vizyona sahip olmadan geleceklerini yaratamayacaklarını, sadece geleceklere tepki gösterebileceklerini belirtmektedirler.¹³⁶

Vizyon oluşturma oldukça karmaşık bir süreçtir. Vizyon, birden bire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasını sağlar. Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun paylaşılması ile mümkün olabilir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle eyleme geçilebilir.¹³⁷

¹³³ Papatya, s. 133.

¹³⁴ Hazır, s. 80.

¹³⁵ Tutar, s. 163.

¹³⁶ Collins ve Porras, s. 51.

¹³⁷ Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri Tic. Ltd. Şti., 1999, s. 161.



İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE VİZYON

Vizyon sahibi olma son on yıldır örgütsel planlama ve yönetimde bir strateji olarak ortaya konmuştur. Westley vizyonu, organizasyonun başarı olasılığını artırmak için organizasyon üyeleri arasında derin bir hassasiyet yaratmaya yardımcı olabilecek bir kavram olarak tanımlamıştır. Vizyon sahibi olma teriminin oldukça geniş ölçüde kullanılır olmasından önce Mintzberg (1987) gibi bazı yönetim analistleri, “stratejik düşünme (strategic-thinking)” eylemlerinin örgüt ortamında vizyon sahibi olmanın bir biçimi gibi düşünülebileceğini belirtmişlerdir. Vizyon geliştirme işlemi daha çok özel sektör kuruluşlarıyla bağdaştırılmaktadır. Ancak vizyon sahibi olma ihtiyacı özel sektör kuruluşlarının stratejik planlamasıyla sınırlandırılmaz.¹³⁸

Literatür incelemesi sırasında şirket vizyonu, takım vizyonu, lider vizyonu, sosyal vizyon, yönetici vizyonu, paylaşılan vizyon, kişisel vizyon, örgüt vizyonu, ortak vizyon, vizyoner örgüt gibi bir çok terim görülmesine rağmen türkçe literatürde üçüncü bir vizyon çeşidi gibi kullanılan örgütsel vizyon karşılığı olabilecek herhangi bir terime rastlanmamıştır. Örgüt vizyonu veya örgüte ait vizyon olarak tercüme edilebilecek kelimelerin örgütsel vizyon olarak farklı bir anlama sahipmişcesine tercüme edilmesinde veya kullanılmasında vizyonun işletme veya yönetim bilimcileri tarafından sadece özel sektör kuruluşlarında kullanılabilecek bir kavram olarak kabul edilmesinin etkisi olduğu düşünülmektedir. Ama vizyon sadece özel sektör kuruluşlarının uygulayacağı ve sadece onlarla sınırlandırılmayı gerektirecek kadar dar anlama sahip bir kelime değildir. Vizyon özel sektör kuruluşlarının karlılığı artırıcı bir aracı olarak değil kamu ve sivil toplum kuruluşları tarafından da kullanılmasını gerektirecek kadar güçlü anlama ve etkiye sahip bir kavramdır. Hatta biçimsel olmayan örgüt yapılarının da vizyon sahibi olabileceği kabul edilmelidir.

¹³⁸ Stephen L. J. Smith, “A Vision For The Canadian Tourism Industry”, *Tourism Management*, No.24, 2003, s. 123.

Türkçe literatürde kullanılan örgütsel vizyon terimi paylaşılan vizyonla aynı anlamı içermektedir. Paylaşılan ve örgütsel vizyon terimlerinin aynı amaca hizmet ettiğini, veya aynı anlamda kullanıldığını söylemek abartılı olmayacaktır. Vizyon oluşturma veya geliştirme süreci genellikle yukarıdan aşağıya doğru olmaktadır. Üst yönetimin yazdığı (çoğu zaman da kendinin de unuttuğu) vizyonlar paylaşılan bir vizyon oluşturmada bir ilk adımdır. Ama organizasyonda vizyonun yaşaması için çalışanlarca benimsenmesi gerekir. Ancak o zaman örgütsel vizyon veya paylaşılan vizyon olarak adlandırılabilir. Bu aşamaya kadar vizyonlar sadece üst yönetimin kişisel vizyonudur. İsmi örgütsel vizyon olması bir anlam ifade etmemektedir. Collins ve Porras'a göre "Vizyon ifadesine sahip bir organizasyon olmayla, vizyon sahibi bir organizasyon olmak arasında büyük bir fark vardır"¹³⁹.

Senge'in "Liderlik pozisyonlarında bulunanlar için hatırlanması en önemli nokta vizyonlarının hala kişisel olduğudur. Salt liderlik konumunda bulunmalarından ötürü kişisel vizyonları otomatik olarak organizasyonun vizyonu haline gelecek değildir."¹⁴⁰ değerlendirmesinde "organizasyonun vizyonu" ile kastedilenin paylaşılan vizyon olduğu aşikardır.

Vizyon bir toplumun ya da organizasyonun ulaşacağı gelecek hedefidir; ancak, bu hedef paylaşılmıyorsa bir anlamda ortada hedef yoktur. Önemli olan vizyonun paylaşılması, insanlar tarafından sahiplenilmesidir.¹⁴¹

Kişisel vizyonun örgüte ait bir vizyon olabilmesi için ilk önce çalışanlara iletilmesi, açıklanması, çalışanlarca benimsenmesi ve paylaşılması gerekmektedir. Bu aşamalar yaşandıktan sonra ancak örgütsel bir vizyonun varlığından bahsedilebilir. Paylaşılan vizyonu örgütsel vizyon oluşturma'nın son aşaması veya eşdeğeri kabul edilerek bu çalışmada Türkçe literatürde karşılaşılan

¹³⁹ James c. Collins, Jerry I. Porras, *Kalıcı Olmak*, 2. Basım, Çeviren: Zuhâl Çivi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ocak 2001, s. 332.

¹⁴⁰ Senge, ss. 235-236.

¹⁴¹ Tanju Argun, "Liderlik ve TKY'nin Odağındaki İnsan", *Değişimin Liderleri*, Editör: Melih Arat, 1, Basım, İstanbul: Mavi Kitaplar, Haziran 2001, s. 33.

kişisel, paylaşılan, örgütsel vizyon ayrımlarından vazgeçilerek vizyon türleri, kişisel vizyon ve paylaşılan örgüt vizyonu olarak iki kısımda incelenecektir.

2.1. PAYLAŞILAN ÖRGÜT VİZYONU

Paylaşılan örgüt vizyonunun aşamaları; vizyon ihtiyacının anlaşılması, vizyonun geliştirilmesi, açıklanarak iletilmesi ve paylaşılması şeklinde sıralanabilir. Bu aşamalardan sonra örgüt artık sadece vizyon ifadesine sahip bir örgüt değil, vizyon sahibi bir örgüttür.

2.1.1. Örgütlerde Vizyon İhtiyacının Anlaşılması

Bir organizasyonun başarılı bir geçmişe sahip olması, gelecekte de bu başarısını devam ettireceği anlamını taşımaz. Öyle bir zaman gelir ki, organizasyonun yeniden yapılanması, bir vizyon oluşturması gerekir. Örgütün vizyon ihtiyacı ile ilgili belli başlı uyarı işaretleri şunlardır:¹⁴²

- ✓ Ortak amaç hakkında kararsızlık,
- ✓ Çalışanların gelecekte ve içinde buldukları durumdan ümitli ve hoşnut olmamaları,
- ✓ Organizasyonun güvenilirliğini kaybetmesi,
- ✓ Organizasyonun sosyal, politik ve ekonomik eğilimlerden uzaklaşması, yakın çevrenin bu konudaki uyarıları,
- ✓ Organizasyonun övünç kaynaklarını yitirmeye başlaması, çalışanların organizasyonun bir parçası olduklarını unutup, sadece ücret için işe gelmeye başlamaları,
- ✓ Çalışanların sınırlı iş tanımları içinde kalmaları, risk almaktan kaçınmaları, değişime karşı çıkmaları, yeni projelerde sorumluluk almaktan kaçınmaları,

¹⁴² Burt Nanus, **Visionary Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, s. 20'den aktaran; Duman, ss. 22-23.

- ✓ Birlikte hareket etme yeteneğinin azalması, yöneticilerin rapor edecek yenilik, değişim bulamamaya başlaması, çekici bir geleceği daha fazla düşleyememeleri,
- ✓ Çalışanlar arasında dedikoduların artması, üst yönetime olan güvenin azalması,

2.1.1.1. Vizyon İhtiyacına Ait Semptomlar

Vizyona ilişkin gereksinimin artmasına ve vizyonun gelişmesine kaynaklık eden bazı semptomlarda vardır. Bunlar¹⁴³;

- ✓ Misyon konusunda çelişkili ifadeler; bununla bağlantılı olarak yöneticilerin odağı ve misyonu kaybetmeleri, sık sık fikir ayrılığına düşmeleri,
- ✓ İşgörenler için işin monotonlaşması, yetersizleşmesi, anlamını kaybetmesi, kötümser perspektife sahip olmaları,
- ✓ Organizasyonun meşruiyetini, piyasadaki önderliğini, şöhretini, pozisyonunu kaybetmesi; yeni rakiplerin varlığı ve organizasyon sadakatinin kaybolması,
- ✓ Organizasyonun çevresel mantığı algılayamaması, sinyalleri fark etmemesi, yönelimlerle uyumsuzluğu; öncelikle yakın çevre unsurlarının organizasyon ile çelişmesi,
- ✓ Organizasyon imaj ve itibarında kayıplar; işgörenler açısından organizasyonun değerinin kaybolması,
- ✓ Riskten kaçma, yeni proje yetki ve sorumluluğunu almada çekimsizlik, değişme karşı direnci negatif boyutta düşünme,
- ✓ Paylaşılan bir duygusuzluk, gelecek hakkında belirsizlik ve miyopi,
- ✓ Şikayet ve şaiye ile güvensizlik üretilmesi.

¹⁴³ Papatya, s. 124.

2.1.1.2. Vizyonun Etkinliğini Kaybetmesine İlişkin Göstergeler

Doğan ise örgütün sahip olduğu vizyonun etkinliğini kaybetmesine ilişkin göstergeleri aşağıdaki şekilde saymıştır¹⁴⁴;

- ✓ Örgüt amaçları hakkında karışıklık vardır,
- ✓ Çalışanlar, kendilerinin herhangi bir açıklama yapmaya çağrılmadığından şikayet etmekte veya işten çok fazla zevk almadıklarını söylemektedirler,
- ✓ Örgüt çevrede yarattığı trend ile, düzensiz ya da ahenksiz görünmektedir. Dışarıdan önemli kimseler, sık sık örgütün pek çok yönden hatalı olduğunu, yanılığa düştüğünü söylemektedirler,
- ✓ Örgüt içinde, gurur konusunda bazı düşüşler görülmektedir. İnsanlar, örgüte karşı gerçek bir bağlılık olmaksızın, sadece onlara verilecek ödeme çekleri için çalışmaya başlamaktadırlar,
- ✓ Örgütte yeni projeleri sahiplenme veya sorumluluk alma konusunda bir isteksizlik söz konusudur,
- ✓ Örgütte, gelişme anlayışının paylaşılmasından eser yoktur. Örgüt yöneticileri, ne ortada ne kadar gelişme olduğunu ölçmekte, ne de herhangi bir açıklamada bulunmaktadırlar,
- ✓ Örgüt, hiç terk edilmeyen bir dedikodu imalathanesine dönüşmektedir. Çalışanlar üst yönetime karşı gerçekten dürüst davranmamaktadırlar.

2.1.2. Vizyon Geliştirme

Vizyon paylaşımının sağlanması ancak vizyonun birlikte yaratılmasıyla mümkün olur. Bunun mümkün olduğunca fazla sayıda çalışanın, vizyon geliştirme sürecinde yer alması, kişisel vizyonları ile kurum vizyonu arasında bağlantı

¹⁴⁴ Doğan, Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik, ss. 163-164.

kurmalarının sağlanması, vizyon ifadelerinin güncel olması, yöneticilerin vizyonun gereklerini yerine getiren tutum ve davranışlarda bulunmaları gerekmektedir.¹⁴⁵

2.1.2.1. Vizyon Geliştirme Süreci

Vizyon geliştirme süreci yalnızca tepe yöneticilerinin sürdürebileceği fikri yanlıştır. Örgütteki herkes, gerek örgütsel gerekse kişisel ya da ilgili bölüme ait vizyonları geliştirme ve izleme kapasitesine sahiptir. Vizyon geliştirme sürecinin başarısı için herkesin katılımı gereklidir.¹⁴⁶ Çoğu örgütün vizyonu birçok bireysel perspektifin bir harmanı olan geleceğe ilişkin bakış açısıdır. Tepe yönetiminin birinci görevi, örgütün dört bir yanında bulunan öngörülerini yakalayıp değerlendirmektir. Onların sorumluluğu genellikle tek başlarına başarmaları zor bir görev olan etkili vizyon geliştirmeyi güvence altına almaktır. Geleceği yaratmak için yalnızca bir genel müdürün, dışarıdan soyutlanmış bir ekibin ya da araştırmacıların ve uzmanların değil, bütün örgütün öngörüsüne sahip olmak gerekir.¹⁴⁷

Vizyon geliştirme geleceği tahmin etmektir, yaratıcı ve keşif ruhuna sahip olmayı gerektirir, risk almaya ve öğrenmeye açık olmak gerekir. Bir vizyon geliştirirken hep farklı açılardan bakmaya çalışarak herkesin katılabileceği bir vizyon meydana getirmek gerekir.¹⁴⁸

Bir örgüt vizyonunu geliştirmek şu soruların cevaplarını bulmayı amaçlar¹⁴⁹;

- ✓ Bu fikir işe yarar bir fikir mi?
- ✓ Eğer uygulanabilirse sonuçları örgüt için değerli olacak mı?

¹⁴⁵ Stephen R. Covey, "Paylaşılan Vizyon", *Executive Excellence*, Y.1. Sayı 7, Ekim 1997, s. 5.

¹⁴⁶ Yahya Fidan, 'Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu', *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Manisa, Yıl:1999, Sayı: 5., s.209.

¹⁴⁷ Esra Akyalçın, *İşletmelerde Vizyon Yönetimi Ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Ekim 2002, ss.55-56.

¹⁴⁸ Clayton, *Strateji Geliştirme*, ss. 155, 162.

¹⁴⁹ Clayton, *Strateji Geliştirme*, ss. 156-157.

- ✓ Bu fikri uygulamanın herhangi bir sakıncası var mı?
- ✓ Zamanlama doğru mu?

2.1.2.2. Vizyon Geliştirme Sürecinde Dikkat Edilmesi Gerekenler

Bir süreç olarak vizyon geliştirme, zihinlerde yeşeren, gelecekle beslenen soyut bir çerçeveye sahiptir. Bu nedenle bazı yazarlar vizyon geliştirme paradigmasını yaratıcılıkla ilişkilendirmiştir ve bunun zorlu bir süreç olduğu üzerinde durmuşlardır. Dolayısıyla vizyon geliştirme süreci belli bir takım ilke, model, yaklaşım ve öğrenme aşamalarını içerir ve bunlar üzerinde yoğunlaşır. Genel olarak vizyon geliştirme sürecinden önce dikkat edilmesi gerekenler aşağıdaki şekilde değerlendirilir¹⁵⁰;

- ✓ Veri Tabanı Oluşturma: Gerek vizyon geliştirme gerekse uygulamada verilerin toplanması, saklanması, ihtiyaç halinde güncelleştirilmesi birincil öneme sahiptir. Çünkü değişim, ancak, sinyalleri alabilenler tarafından başarılacaktır. Güçlü bir veri tabanı da bu değişimin algılanmasına yardımcı olacaktır.
- ✓ Fantezi olmanın ötesinde bir gerçeği ifade etme: Ağdalı, mübalağlı düşüncelerin sözcüklerle ifadesi, vizyon özünün göz ardı edilmesine neden olur. Bu açıdan vizyon kurmada vizyonun gerçeği ile çatışmamasına dikkat etmek gerekir. Fakat şu da unutulmamalıdır ki vizyon, somut olmayı ifade etmez. Bilâkis vizyon, yaratılmak istenen dünyayı açığa vurur. Dolayısıyla vizyonun bireylerin duygusal derinliklerini yansıtması doğaldır.
- ✓ Pratik ve pragmatik olmaktan vazgeçme: Genellikle ölçülebilirlik ve somutlaştırma çabaları, ister istemez vizyonun doğasına aykırıdır. Çünkü vizyon, insan hayal, umut ve ideallerini ya da ruhsal boyutunu

¹⁵⁰ Papatya, s. 125.

temsil ettiğine göre, pratik ve pragmatik olamaz; öyle bir yön vizyonu engeller.

- ✓ Orijini tanımlama: Organizasyonla ilişkili herkes/herşey vizyon geliştirme paradigmasının anlamını bütünler.
- ✓ Etkileşim ve iletişimin önemi: Etkileşim ve iletişim vizyon geliştirme değerlerini oluşturur.

Vizyon geliştirme ve uygulamasının farklı aşamalarında vizyon ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bunlar ana başlıklar halinde şöyle sıralanabilir¹⁵¹

- ✓ Yanlış ve hata yapma korkusu,
- ✓ Belirsizliğe toleransta yetersizlik,
- ✓ Yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılamasını tercih etme,
- ✓ Plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı,
- ✓ Zorlama eksikliği veya pozitif ilgi uyandıran sorunların bulunmaması,
- ✓ Kısa süreli başarı için aşırı istek ve heves,
- ✓ Hayal gücü eksikliği,
- ✓ Bir fikir üzerinde yoğunlaşamamak,
- ✓ Gerçek ve hayali birbirinden ayırt edememe.

2.1.2.3. Vizyon Geliştirme Yolları

Vizyon geliştirme sürecinin geniş katılımı yapılması genel kabul görmüş olmasına rağmen Dilenschneider'e göre bir örgütün vizyon geliştirmesinin 3 farklı yolu vardır. Bunlar¹⁵²,

- ✓ Kişisel bir vizyonu kabul ettirmek,

¹⁵¹ A.y.

¹⁵² Robert L.Dilenschneider, *A Briefing for Leaders*, First Edition, Harper Collins Publishers Inc. 1992, ss. 15-17'den aktaran; Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, s. 169.

- ✓ Bir vizyon elde etmek (çeşitli danışmanlar kullanarak bir vizyon geliştirmek gibi.)
- ✓ Örgütün diğer üst düzey yöneticileri ile birlikte, örgütü ileriye götürebilecek bir vizyon geliştirmek. Bu yolla bir vizyon geliştirmek belki de en etkili ve kalıcı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Burki'ye göre ise, vizyon geliştirmede "beş-adım-yöntemi" kullanılabilir¹⁵³;

- ✓ İlk olarak, bütün vizyon geliştirenler, yaşamları ve dolayısıyla da işleri için neyin önemli olduğunu belirleyeceklerdir.
- ✓ Bu isteklerin gerçekleşmesi yolunda ne gibi engeller olduğunu ve
- ✓ Geliştirilen vizyonun gerçekleşmesi için ne gibi kaynakların bulunduğunu bulacaklardır.
- ✓ Kaynaklardan başarıya götüren etkenler ve
- ✓ Somut uygulamalar ortaya çıkarılabilecektir.

Liderler vizyon geliştirmek için iki yöntem kullanabilirler. Bunlardan ilki, çalışanlara "örgütün 10 yıl sonraki durumu" başlıklı bir makale yazdırmaktır. Bu yöntemde, makaleyi yazacak olan çalışanları lider seçmekte ve onlardan arkadaşlarının da fikirlerini sorarak bir makale yazmalarını istemektedir. Bu makalelerde yer alan ifadeler ve görüşleri dikkate alarak lider kendi vizyonunu oluşturur. İkinci yöntem ise, çalışanlardan "faaliyette bulunan pazardaki lider örgütlerle etkili rekabet edebilecek bir örgütü tarif etmeleri"nin istenmesidir. Daha sonra, tarif ettikleri bu örgüt ile, kendi örgütleri arasındaki farklar ortaya çıkarılmaktadır. Lider, bu farkları göz önüne alarak yeni vizyonunu oluşturmaktadır.¹⁵⁴

¹⁵³ Burki, s. 169.

¹⁵⁴ Zel, ss. 73-74.

Her alanda ve her konuda, her işte ve her işlemde, her yerde ve her zaman uygulanan 5 N1K denilen, ne, niçin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim sözcüklerinden oluşan soru yöntemi¹⁵⁵ vizyon geliştirme sürecinde de uygulanabilir;

- ✓ Ne yapılmalı?
- ✓ Niçin Yapılmalı?
- ✓ Nasıl Yapılmalı?
- ✓ Nerede Yapılmalı?
- ✓ Ne zaman Yapılmalı?
- ✓ Kim Yapmalı?

Bu sorulara verilen eksiksiz cevaplar sayesinde gereksiz işlemleri ortadan kaldırılarak, uygulanan yöntemin basitleştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Yapılış zamanı, süresi düzenlenerek astların katılımı sağlanır.

Wilson'a göre vizyon geliştirmede örgüte yardımcı olabilecek bazı faaliyetler vardır. Bunlar¹⁵⁶;

- ✓ Bilimsel gelişmeleri izleme ve değerlendirme,
- ✓ Tarihi olayları inceleme,
- ✓ Diğer ülkelerin ve örgütlerin gelişmelerini izleme,
- ✓ Diğer örgütleri ve ülkeleri gezme,
- ✓ Sosyo-ekonomik gelişmeleri izleme ve değerlendirme,
- ✓ Çevrede olup bitenleri dikkatle izleme ve sonuç çıkarma,
- ✓ Kendini bugünün olaylarından soyutlama,

¹⁵⁵ Nihat Aytürk, 'Örgütlerde İş Basitleştirilme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 34, Sayı 1, Mart 2001, s. 99.

¹⁵⁶ Ian Wilson, "Realizing The Power of Strategic Vision", *long Range Planning*, Volume 25, Issue 5, October 1992, ss. 18-21.

- ✓ Gelecekle ilgili kitaplar okuma, bilim-kurgu filmlerini seyretme
- ✓ Kültürel ve sanatsal etkinliklerin toplum üzerindeki etkilerini inceleme,
- ✓ Ünlü felsefecilerin yazılarını takip etme.

Vaill'e göre örgüt liderlerinin vizyon geliştirme ve uygulama konusunda karşılaştıkları 5 özel problem vardır. Bunlar¹⁵⁷;

- ✓ Çok kültürlülük, farklılık ve çeşitlilikler; tüm örgütler demografik olarak heterojendir (ırk, dil, din, ahlak, yaş v.b.). Çok kültürlülük ve çeşitlilik, lider/yöneticilerin önüne engeller koymaktadır. Çünkü, iyi bir örgüt ve iyi bir yönetim düşüncesi, kültürel sınırlarla karşılaşmaktadır. Vizyon, bu heterojenliğin oldukça fazla olmasından doğrudan ve derinden etkilenmekte ve farklı kişilerin farklı ihtiyaçlarına cevap verme problemi ile karşılaşmaktadır. Toplumlarda görülen bu problem, örgütlerde de görülmektedir.
- ✓ Vizyonun kaybedilmesi; teknik, ekonomik ve sosyal değişimlerin çok hızlı olması, pek çok örgütün açık ve güçlü olan vizyonunu da kaybetmesine neden olabilmektedir. Vizyon öldüğü zaman, bazı örgütlerin geleceği görme kabiliyetleri de ölmektedir. Farklı durumlara uyan, yeni bir vizyonu adapte etmek oldukça zordur. Vizyonun kaybedilmesinde, psikolojik etkiler de göz önüne alınmazsa, bu örgüt için iyi olmayacaktır.
- ✓ Vizyonu değiştirme ihtiyacı; örgütlerin faaliyette bulunduğu ortamdaki hızlı değişme ve karmaşıklık, onları önceden belirledikleri vizyonlarında önemli değişiklikler yapmaya zorlamakta; yeni misyonlar, yeni müşteriler, yeni teknolojiler ve hissedarlarını tatmin

¹⁵⁷ Peter B. Vaill, *The Portable MBA*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1990, ss. 33-35'den aktaran Doğan; *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, ss. 176-177.

etmek için yeni yollar denemeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ise oldukça zordur.

- ✓ Kinizm (ahlakı hor görme); vizyon, umutlarla ilgilidir. Vizyon, birtakım şeylerin daha iyi olacağına inanma isteği ve güvenidir. Vizyon, vizyonu oluşturan kişiye güveni içermektedir. Yıllar boyunca, lider/yöneticilerin önem verdiği özellikler listesinin başında doğruluk, dürüstlük gelmiştir. Vizyonla ilgili olarak şüphelerin artması dürüstlüğün önemini ortaya çıkarmaktadır. Liderler, vizyonlarını kalplerine de koyabilmeli, kalben de onayladıkları vizyonu gerçekleştirmelidirler.
- ✓ Vizyon ve liderin gelişimi; yeni bir vizyon öneren ve diğerlerinin gayretlerini de oraya yönlendiren kişi liderdir. Liderin karakteri ve kişisel değerleri kolay kolay değişmemektedir. Liderin değerleri ve karakteri, büyüme, değişme ve gelişme sürecinde göz önüne alınmalıdır.

Bir vizyona sahip olma ya da bir vizyon geliştirme, günümüz rekabet ortamında stratejik bir öneme sahiptir. Bir vizyon geliştirme şu gerekçelere dayandırılabilir¹⁵⁸; örgütlerin geleceğini kontrol etme gereksinimi, yaratıcı strateji gereksinimi, dönüşüm talepleri ve örgüt kültüründe değişim gereksinimi.

Örgüt yönetimleri, vizyonlarını geliştirirken şu hususlara dikkat etmelidirler¹⁵⁹;

- ✓ İlk önce çok iyi bir örnek ekip oluşturulmalı,
- ✓ Örgüt amaçları çalışanlarla birlikte geliştirilmeli,
- ✓ Örgüt vizyonu geliştirilirken bütüncül bir yaklaşım sergilenmeli,

¹⁵⁸ Akdemir, s. 14'den aktaran Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, s.166.

¹⁵⁹ Asomedy, 'Örgütlerde Vizyon Yönetimi', <http://www.aso.org.tr/asomedy/temmuz2004/dosyatemmuz2004.html> (2004).

- ✓ Üst yöneticiler örgüt vizyonunu tanımlamalı ve bunu her seviyedeki çalışanlarına ustalıkla aktarmalıdır.

2.1.2.4. Geliştirilen Vizyonların Taşınması Gereken Özellikler

Vizyon geliştirme, ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre ana hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Vizyon geliştirmek bir anlamda; sorunlara uzun vadeli, çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak; dolayısıyla bu gelişmelerin bizi nasıl etkilediğini tayin ederek, buna uygun hedeflerimizi ve stratejilerimizi belirlemektir. Bilindiği gibi, bu tahminler ne kadar tutarlı ve ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi o kadar sağlıklı olabilmektedir.¹⁶⁰

Clayton'a göre geliştirilen vizyonlar şu özellikleri taşınmalıdır¹⁶¹;

- ✓ İlham verici,
- ✓ Açık, keskin ve somut,
- ✓ Esnek,
- ✓ Belirli,
- ✓ Örgüte ne gibi değerlerin ekleneceği konusunda açıklayıcı.

Geliştirilen etkili bir vizyon ifadesi aşağıdaki özellikleri içermelidir¹⁶²;

- ✓ Güdölleyici ve yarışmaya itici olmalı, her zaman görülebilir ve ulaşılabilir olmamalıdır.
- ✓ Açık ve net olmalı, farklı ve çelişkili yorumlara açık olmamalıdır.
- ✓ Kolaylıkla hatırlanabilir, kısa ve öz olmalıdır. İdeal bir vizyon ifadesi 20-25 kelimedenden uzun olmamalıdır.
- ✓ Kapsayıcı olmalı, yardımcı ve yetkilendirici olmalıdır.

¹⁶⁰ Çetin, ss. 173-174.

¹⁶¹ Clayton, s. 161.

¹⁶² Tufan Aytaç, "Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir?", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Editörler Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara: Anı Yayıncılık, Şubat 2003, s. 8.

- ✓ Vizyon ifadesi ile değerler arasında güçlü bir bağ olmalıdır.
- ✓ Vizyon ifadesi, görülebilir, hayal edilebilir ve resmedilebilir olmalıdır.
- ✓ Değişen koşullara uyabilmelidir. Vizyon ifadesi herkesin isteklerine cevap vermelidir.
- ✓ Yol göstermelidir. Vizyon ifadesi, sorunlar ve çatışmalar çıktığında çözüme yönelik temel referans noktası olarak alınabilmelidir.

Nanus'a göre ise geliştirilen vizyon ifadeleri, aşağıdaki ölçütleri içermelidir¹⁶³;

- ✓ Geleceğe yönelik olmalıdır.
- ✓ Ütopik olmalıdır (Kusursuz bir toplum olma düşüncesi temelinde, daha iyi bir geleceği göstermelidir.).
- ✓ Örgüte uygun olmalıdır.
- ✓ Yüksek idealleri ve mükemmelliği yansıtmalıdır.
- ✓ Örgütün yönünü belirlemelidir.
- ✓ İnsanlara esin vermeli, yaratıcılığı ve düşünceleri harekete geçirmelidir.
- ✓ Örgütün tek olduğunu yansıtmalıdır.
- ✓ İddialı, hırslı, istekli olmalıdır.

2.1.3. Vizyonun İletilmesi

İleriye ve geleceğe yönelik olarak örgüt deki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve onlarca çok özel bir görev olarak kabul edilecek aynı

¹⁶³ Larry Lashway, "Visionary Leadership", **School Leadership: Handbook for Excellence**, Edited By Stuart C. Smith and Philip K. Piele, Third Edition, ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1997, s. 150'den aktaran: Aytaç, s. 8.

zamanda benzerleri içinde örgütü farklı kılacak geliştirilen bir vizyonun¹⁶⁴, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması; açıklanarak iletilmesine bağlıdır. Açıklama sürecinin ilk aşaması, vizyonun açık, somut ve özgül bir biçimde tanımlanarak açıklanabilir hale getirilmesidir. Diğer bir deyişle, vizyonun üyelerin kolayca anlayabilecekleri biçimde yalın; kendi rol, görev ve sorumluluklarına uygulayabilecekleri kadar işlevsel; daha geniş, daha derin, daha üst düzeyde ortak bir duygunun, düşüncenin ve eylemin bir parçası olabilecekleri kadar bütüncül bir anlayışla tanımlanmasıdır.¹⁶⁵

2.1.3.1. Vizyonun İletilmesinde Liderin Önemi ve Görevleri

Günümüzde, örgüt lider/yöneticileri bir vizyonu örgütlerine uyarlamak istediklerinde, çoğu zaman bunu iletmekte başarısız olmaktadır. Çünkü bu yöneticiler, vizyonlarını çalışanlarına iletmeye nadiren zaman ayırmakta ve çalışanları vizyonu anlamadığında hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu durumda, vizyon daha çok yöneticinin kendi karar ve faaliyetlerinin bir parçası olmakta, ancak yönetici hala bu vizyonun herkes için açık ve anlaşılır olduğunu düşünmektedir.¹⁶⁶

Bir örgütte liderlik, üst düzey yönetimde başlamakla birlikte; örgütün büyüme sürecinde, her düzeydeki çalışanın kendi bölümlerinin, kendi işlevsel alanlarının ya da liderlik ettikleri ekiplerin liderleri olduklarını unutmamaları gerekmektedir. Bu yüzden, geleceğe ilişkin planları, yeni teknikleri ve süreçleri, yeni ürün ve hizmetleri, örgütün faaliyet alanlarını değiştirmenin gerekçeleri ne kadar geçerli olursa olsun, her düzeydeki lider vizyonunu etkili bir şekilde diğerlerine iletemezse, başarılı olamayacaktır.¹⁶⁷

Vizyonun etkin bir şekilde iletilmesinde lidere önemli görevler düşmektedir. Lider, vizyonun temsil ettiği geleceğin açık bir şekilde anlaşılmasını

¹⁶⁴ Yahya Fidan, 'Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri', *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, 1995.

¹⁶⁵ Erçetin, s. 109.

¹⁶⁶ Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, ss. 178-179.

¹⁶⁷ Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, s. 181.

sağlamalıdır. Vizyonun örgüt çalışanları ile olan ilgisini yavaş yavaş onlara öğretmeli ve bu fikirlerin paylaşılmasını teşvik etmelidir. Vizyon, örgüt içindeki her bireye anlamlı gelmeli ve onlara ilham vermelidir. Lider, yalnızca örgütün ne olabileceğine dair kendi vizyonunu iletmeye gayret etmemeli, aynı zamanda bu vizyonu gerçeğe dönüştürmede her bir çalışanın rolünü ve gelecek fikrinin her bir çalışan ile ilgisinin önemini de belirtmelidir. Çalışanlar, vizyonu gerçeğe dönüştürmeden önce, onun doğru olduğuna lider tarafından inandırılmalıdırlar.¹⁶⁸

Lider, vizyonunu çoğunlukla konuşmalar, politikalar, davranışlar ve semboller aracılığıyla anlatır. İzleyenlerine vizyonlarını aktarırken yüksek beklenti ve güven ortaya koymalıdırlar.¹⁶⁹

Lider, vizyonunu baskı yolu ile çalışanlara iletmemelidir. Böyle bir yaklaşım, lider ve çalışanlar arasında asabiyet ve kızgınlığa neden olacak, çalışanlarda “boş yere uğraşıyoruz” fikri uyandıracaktır. Bağlılık ve kararlılığın vizyonun başarısı için ne kadar gerekli olduğu düşünüldüğünde, bu durumun önemi daha iyi anlaşılacaktır. İdeal olan, liderin vizyonunu söz ve davranışlarına yansıtması, sürekli olarak onun gerekliliğini çalışanlarına anlatmasıdır. Çünkü, çalışanlar ancak vizyonu anlamaya başladıkları zaman onu gerçekleştirebileceklerdir.¹⁷⁰

2.1.3.2. Vizyonun İletilmesinde İletişim Stratejisi

Liderin vizyonunu astlarına aktarmasında iletişim çok önemlidir. Vizyonu çalışanlara iletmede kullanılacak basit ama güçlü bir iletişim stratejisi aşağıdaki gibidir¹⁷¹;

- ✓ Vizyon basit olmalı; karmaşık ya da bulanık bir vizyon insanlara nereye gittikleri hakkında doğru bir resim göstermeyecektir.
- ✓ Temel ilkelere bağlı kalmak,

¹⁶⁸ Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, s. 182.

¹⁶⁹ Zel, s. 73.

¹⁷⁰ Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, s. 183.

¹⁷¹ Mesiti, ss. 82-84.'den aktaran Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, s. 183.

- ✓ Vizyonu başkalarının önünde tekrar etmek,
- ✓ Vizyonun önemini vurgulamak,
- ✓ İnsanlara vizyona nasıl ulaşabileceklerini göstermek,
- ✓ İnsanların vizyona ulaşmalarına yardımcı olmak,
- ✓ Ödül ve başarısızlığın sonuçlarını göstermek,
- ✓ Küçük zaferleri dahi kutlamak,
- ✓ Takımın her üyesine elde edilen başarıda payları olduğunu hissettirmek.

Liderin bilmesi gereken en önemli şey, iletişime öncelikle vizyon ve misyon ile başlaması gerektiğidir. Örgütte tüm çalışanlar kurumun geleceğinde söz sahibidirler. Örgütün 10 yıl sonraki hedeflerini ve stratejilerini de oluşturmaya ve bilmeye hakları vardır. Liderin her şeyden önce, çalışanlarını bu konuda devamlı bir iletişimle bilgilendirmesi ve onları hedeflere yönlendirmesi çok önemlidir.¹⁷²

Lider, ancak diğer çalışanlar aracılığı ile vizyonu gerçekleştirebilecektir. Bu nedenle, onları da vizyonu benimsemeleri için motive etmelidir. Basit bir ifade ile, vizyonun çalışanlara iletilmesi, onlarla paylaşılması da çoğu zaman yeterli değildir. İnsanlar, vizyonu gerçekleştirmeye kendilerini adanmışlardır. Vizyonun çalışanlara iletilmesinde ise, liderler çoğu zaman başarısız olmaktadır. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde dikkatlerden kaçan bir nokta vardır; vizyonu gerçekleştirmek için istek, heves. Eğer bir lider, vizyonu ile ilgili olarak heves veya istek duymuyorsa, kimseden bunu gerçekleştirmesini bekleyemez.¹⁷³

2.1.4. Vizyonun Paylaşılması

Paylaşılan örgüt vizyonu; geleceğe ilişkin bir resmi, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek yaptığına ilişkin bir duyguyu, örgütün varolma

¹⁷² Argun, s. 8.

¹⁷³ Doğan, Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik, s. 184.

nedenini ortaya koyan bir dizi ilkeyi ve örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri betimler.¹⁷⁴

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Paylaşılan bir vizyona gösterilen gerçek ilginin kökeni kişisel vizyonlardır. Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yöreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri, bir başkasınıkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağıllık değil, uyum olur.¹⁷⁵

Paylaşılan vizyon örgüte ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar. Bugüne ve geleceğe anlam katar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü verir.¹⁷⁶

Paylaşılan bir vizyonun varlığı, kurumda çalışanların kurumla olan ilişkilerini değiştirir. Artık, “onların kurumu” olmaktan çıkar, “bizim kurumumuz”a dönüşür. Paylaşılan vizyon birbirine güvensizlik duymuş insanları birlikte çalışmaya yöneltmek için atılan ilk adımdır. Ortak bir kurum kimliği yaratır. Gerçekten, bir organizasyonun paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur, risk almayı ve denemeyi teşvik eder.¹⁷⁷

Paylaşılan örgüt vizyonu, çalışanlarla örgütün amacı arasında bir bağ oluşturarak onlara çalışma şevki verir. Ayrıca kararların alınmasında örgüte kolaylıklar getirmektedir. Örgüt yapısı daha geniş ve yatay hale geldikçe, kararlar da giderek merkezde değil, birimlerde alınmaktadır. Abu durumda net bir vizyon adeta pusula görevi görmektedir. Vizyon sayesinde çalışanlar kurallar belli

¹⁷⁴Altınay Kışlalı, *Paylaşılan Vizyon Oluşturma: Resimleme ve NGT Teknikleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, 2000, s. 5.

¹⁷⁵Senge, s. 232.

¹⁷⁶Sullivan ve Harper, s. 10.

¹⁷⁷Senge, s. 229.

olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilirler.¹⁷⁸

Kurumsal bir vizyonun paylaşılması demek vizyonun ifade ettiği değerlerin; amaçlara, stratejilere, taktiklere, politikalar, süreçlere, kültürel uygulamalara, yönetim yaklaşımlarına, oluşturulacak planlara, ücret sistemlerine, muhasebe sistemlerine, iş tasarımına vb. süreçlere aktarılması demektir. Yani bu değerlerin organizasyonun bütününe yansması ve bütün tarafından kabul görmesi gerekmektedir.¹⁷⁹

Güçlü vizyonlar genellikle tepedeki kişi ya da kişiler tarafından oluşturulmaktadır. Yöneticilerin bundan sonra yapması gereken, vizyonu paylaşmak ve gerçekleşmesi için insanlara benimsetmektir. Vizyonun paylaşılmadan hayata geçmesi düşünülemez.¹⁸⁰

2.1.4.1. Paylaşılan Vizyonun Oluşturulmasındaki Amaç

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç, örgüt işgörenlerinin zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yönlendirmesi ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgütlerine adanmalarının sağlanmasıdır.¹⁸¹

İnsanlar ortak bir vizyonu paylaştıklarında, aynı başarı görüntüsünü paylaşıyorlar demektir. Örnek olarak CNN'de paylaşılan ortak vizyon, bu kanalın her ülkede hem İngilizce hem de o ülkenin dilinde izlenebilmesidir. CNN'de

¹⁷⁸ Ü. Gonca Ertuğrul, **Vizyon Yönetimi Ve Konya Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2002, s. 60.

¹⁷⁹ Taner ACUNER, 'Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik', **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:2, 2000, www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm - 38k.

¹⁸⁰ Aydınier, s. 46-47.

¹⁸¹ A. Kışlalı, M. Bağlı, N. Sanlı, Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi, **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, s. 372.

çalışan herkes, gelecekte varılmak istenen bu hedefe kendisinin ne kadar yakın olduğunu kolayca görebilecektir.¹⁸²

Vizyonun paylaşılmasının en önemli yolu, vizyonu gerçekleştirecek insanlar için bir anlam taşımasıdır. Liderler, davranışlar açısından vizyonun yaşama geçirilmesini sağlayacak adımların neler olduğunu saptamalı ve bu adımları gerçekleştirenleri ödüllendirmelidirler. Sonra da bir geribildirim alıp, vizyonun hala geçerli olup olmadığını, herkesçe bilinip bilinmediğini ve ses getirip getirmediğini öğrenmelidirler. Bir anlamı olmayan ve örgüt genelinde yankı bulmayan vizyonlar, işe yaramaz bir gerçeklik olmaktan öteye gidemeyeceklerdir.¹⁸³

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgütlerine adanmalarının sağlanmasıdır. Birey vizyona adandığı zaman, onu istemekte ve gerçekleşmesini sağlamakta hatta, söz konusu vizyonun gerçekleşebilmesi için gerekli yapı ve kurallar mevcut değilse onları bile yaratabilmektedir.¹⁸⁴

Bir liderin vizyonunu anlatabilmesi için sözcüklerden, konuşmalardan, genelgelerden, levhalardan çok daha fazlasına ihtiyacı vardır. Liderin vizyonunu gün gün yaşaması, ona hayat vermesi, örgüt personelinin yaptığı her işte onu uygulamasını, gerçeklerle ilişkilendirmesini sağlaması gerekmektedir. Ancak bu şekilde, liderin vizyonu alınacak kararlar için bir çerçeve oluşturabilecektir. Özetle liderin hareketleri sözlerinden daha etkili olacaktır.¹⁸⁵

Covey, vizyonun paylaşılması için 4 anahtar ilkedен söz etmektedir¹⁸⁶;

¹⁸² Jesse Stoner, "Vizyon, Misyon ve Değerler", *Executive Excellence*, Y. 1. Sayı 7., Ekim 1997, s. 14.

¹⁸³ Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, s. 185.

¹⁸⁴ Kışlalı v.d., s.372

¹⁸⁵ Warren Bennis, "Liderlerin Liderleri", *Executive Excellence*, Yıl. 2, Sayı. 13., Nisan, s. 4.

¹⁸⁶ Covey, s.5.

- ✓ İnsanları üstün, çizgi dışı, metafizik bir vizyon yaratma sürecine katmak,
- ✓ İnsanlara, genel vizyon ile uyumlu kişisel vizyonlar kazanma şansını tanımak ve kişisel vizyonlar ile örgüt vizyonu arasında bağlantılar kurmak,
- ✓ Vizyon ve misyon bildirilerinin, ilke merkezli ve evrensel olduğundan emin olmak,
- ✓ Üst düzey yönetimi, misyona örnek oluşturması için yüreklendirmek, insanların ilke merkezli liderlerle özdeşleşmesine fırsat vermek.

Paylaşılan örgüt vizyonu geliştirmeye yönelik eylem planında aşağıdaki noktalara önem verilmelidir¹⁸⁷;

- ✓ Neyin paylaşılması istendiğine ilişkin resmin açık ve net ortaya konması,
- ✓ Vizyonun herkese ulaşması, yaşanması ve esin kaynağı olması için ortam sağlanması,
- ✓ Kolektivizm ve sinerjistik etkinin yaratılması,
- ✓ Enerjilerin düzenlenmesi ve katkıların görülmesi,
- ✓ Vizyon için herkesin kendine özgü perspektifini harmanlaması,
- ✓ Kişisel vizyonları pekiştirme ve/ya kişisel becerileri ve vizyonları örgüt vizyonuna bağlamaya çalışılması,
- ✓ Değerlerin içselleştirilmesinin sağlanması,
- ✓ Paylaşmayı çalışanların geliştirmesine ilişkin düşünme,

¹⁸⁷ Gürçan Papatya, Köksal Hazır, 'İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları Ve Eylem Planları', Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Y. 1999, S. 4 (Güz), s. 156.

- ✓ Çalışanların kendilerini rahatça değerlendirebilecekleri bir ortamın yaratılması.

2.1.4.2. Paylaşılan Vizyonun Önemi

Sullivan ve Harper' ın belirttikleri gibi paylaşılan vizyon örgüte ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar. Bugüne ve geleceğe anlam katar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü verir.¹⁸⁸

Paylaşılan vizyon¹⁸⁹;

- ✓ Toplu varoluş duygusu yaratır.
- ✓ Kalıcı amaç duygusu yaratır.
- ✓ Bir başarı ölçütü içerir.
- ✓ Günlük konuları aşmayı sağlar.
- ✓ Hem şimdiki zamanda hem de gelecekte meşru bir anlama sahiptir.
- ✓ Lidere ve izleyicilerine eylem yetkisi verir.

Senge'e göre paylaşılan vizyon şu açılardan önemlidir¹⁹⁰;

- ✓ Vizyonun örgütteki her seviyeden insanlarca paylaşılması, herkesin enerjisinin bir hedef üzerinde odaklanması ve son derece farklı insanlar arasında ortak bir kimliğin yaratılmış olmasıdır.
- ✓ Paylaşılan birçok vizyon dıştan gelir, yani bir başkasına, örneğin bir rakibe göre bir şeye ulaşma üzerinde odaklanır. Bir rakibi geçmekle sınırlı bir amaç, geçici bir amaçtır. Vizyona ulaşılmca kolayca savunmacı bir tavra dönülebilir. Ancak sadece bir rakibi yenme

¹⁸⁸ Sullivan ve Harper, s. 103, 104, 113, 257.

¹⁸⁹ Sullivan ve Harper, s. 104.

¹⁹⁰ Senge, s. 228,229,230.

üzerine kurulu bir vizyona dayanmak uzun dönemde örgütü zayıflatabilir.

- ✓ Paylaşılan bir vizyon, özellikle içten gelen bir vizyon insanların özlemlerini yükseltir.
- ✓ Paylaşılan bir vizyon bireylerin örgütle ilişkisini değiştirir. Artık “onların örgütü” olmaktan çıkar, “bizim örgütümüz”e dönüşür.
- ✓ Paylaşılan bir vizyon birbirlerine güvensizlik duyan insanları birlikte çalışmaya başlamaya yöneltmek için atılan ilk adımdır.
- ✓ Paylaşılan vizyon ortak bir kimlik yaratır.
- ✓ Bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur.
- ✓ Paylaşılan vizyon, onu paylaşan bireylere vizyonu gerçekleştirmek için ellerinden gelen her şeyi yapmalarını sağlayacak cesareti verir.
- ✓ Paylaşılan vizyon risk almayı ve denemeyi teşvik eder.

2.1.4.3. Paylaşılması Beklenen Vizyonun Sahip Olması Gereken

Özellikler

Paylaşılması beklenen vizyonun sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁹¹;

- ✓ İmgelenen geleceğin olumlu olması gerekir.
- ✓ Bugünün kısa sorunlarına değil, yarının olanaklarına dönük olmalıdır.
- ✓ Kaybetmemeye değil kazanmaya odaklanmalıdır.
- ✓ Paylaşılan vizyonun ülküsel (idealistic) olması gerekir.
- ✓ Paylaşılan vizyon gerçekçi ve elle tutulur olmalıdır.

¹⁹¹ Kışlalı, s. 11.

2.1.4.4. Paylaşılan Örgüt Vizyonunun Örgüt Çalışanları Üzerindeki Etkileri

Etkili bir paylaşılan örgüt vizyonunun kurum çalışanları üzerindeki pozitif yansımaları şu şekilde sıralanabilir¹⁹²;

- ✓ Duygusal uyarılar ve çekicilik,
- ✓ Ateşleme ve hayran bırakma,
- ✓ İtici güç ve alışkanlıklar yaratma,
- ✓ Teşhis ve hatırlatma yeteneği,
- ✓ Yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi,
- ✓ Öncülük etme, itici güç verme ve bütünleştirme,
- ✓ Yön gösterme ve yol aydınlatma.

Sonuç olarak organizasyonunun tümündeki insanların kişisel vizyonlarıyla bağlantı kurana kadar tam anlamıyla bir “paylaşılan vizyon” oluşturulamaz. Bir vizyonun yarattığı heyecana rağmen, paylaşılan vizyon oluşturma süreci kolay bir iş değildir. Paylaşılan vizyonların ortaya çıkması zaman alır. Kişisel vizyonlar arasındaki etkileşimler sonucu gelişirler. Deneyimler, paylaşılan vizyonların sürekli iletişime ve söyleşilere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Bu söyleşilerde (toplantılarda) insanlar sadece hayallerini ifade edebilme özgürlüğünü hissetmekle kalmayacaklar, aynı zamanda birbirlerinin hayallerini dinlemeyi de öğreneceklerdir. Çoğu kez dinlemek, konuşmaktan daha zordur. Farklı fikirleri dinlemek ve anlamak olağanüstü açıklık ve istek gerektirir. Paylaşılan vizyon oluşturmak “daha büyük dava” için kişisel vizyonların feda edilmesi anlamına gelmez. Yapılması gereken çeşitli vizyonların bir arada varolmasına izin vermek, dinleyerek ve anlatarak tüm kişisel vizyonları içinde barındıran ortak bir paylaşılan vizyon yaratmaktadır. Paylaşılan vizyonun kişi ve

¹⁹² Heintel, s. 115.

organizasyon açısından öneminin yanında, toplumsal olarak da önemini yadsımamak gerekir.¹⁹³

2.2. VİZYONER ÖRGÜTLER

Bu bölümde vizyoner örgüt kavramı verilerek önemi anlatılacaktır.

2.2.1. Vizyoner Örgüt Kavramı

Vizyoner örgütler, izleyicileri tarafından hayranlıkla izlenen ve kendilerini çevreleyen dünya üzerinde kalıcı ve önemli etkiler yapmış öncü kurumlardır.¹⁹⁴

Collins ve Porras'ın analizlerine göre; vizyon sahibi örgütlerdeki her birey, örgütü neden var olduğunu ve nereye gitmek istediğini çok iyi bilmektedir. Bu örgütler, toplumsal değişimlere çok kolay ayak uydurabilmekte, yeni teknolojiler geliştirmekte, örgüt çalışanlarının bireysel katkılarını uygulamalarına aktarabilmektedirler. Bu sürekli dinamikliliğin sırrı, örgütlerin “vizyon sahibi liderlere sahip olan vizyon sahibi örgütler” olmalarıydı. Önemli olan, örgütteki sıradan çalışanların dahi vizyon sahibi olmalarını ve örgüte katkıda bulunmalarını sağlamaktır.¹⁹⁵

Vizyoner örgütler, izleyicileri tarafından hayranlıkla izlenen ve kendilerini çevreleyen dünya üzerinde kalıcı ve önemli etkiler yapmış öncü kurumlardır. Collins ve Porras'a göre karizmatik, vizyoner bir lider vizyoner örgütler için gerekli değildir, hatta örgütün uzun dönem beklentilerine zararlı olabilir. Vizyoner örgütlerin geçmişlerindeki en önemli liderlerin kimisi yüksek, karizmatik lider profil modeline uymaz hatta gerçekte bazıları bu modelin çok uzağındadır. Tıpkı Birleşik Devletler Anayasa Kongresi kurucuları gibi, onlar

¹⁹³ Cevdet Mocan, 'Paylaşılan Vizyon' <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000604/yazar/mocan.html>.

¹⁹⁴ Collins ve Porras, *Kalıcı Olmak*, s. 4.

¹⁹⁵ Doğan, *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik* s. 161.

büyük bir lider olmaktan çok, kalıcı bir kurum inşa etmek üzerinde yoğunlaştılar. Zamanı söyleyen değil, saati yapan olmayı seçtiler.¹⁹⁶

Bir vizyoner örgüt temel ideolojisini sıkı sıkıya korur, değişim nadiren görülür. Bir vizyoner örgütteki temel değerler sağlam bir kuruluş oluşturur. Günün moda ve akımları ile sürüklenmez; bazı durumlarda temel değerler yüz yıl boyunca bozulmamış olarak kalır. Bir vizyoner örgütün temel amacı, gökyüzündeki bir yıldız gibi yüzyıllarca yol gösteren bir rehber olarak hizmet verebilmektir; zaten varoluş sebebi de budur. Temel ideolojilerine sıkı sıkıya bağlı olmalarına rağmen, vizyoner örgütler, yaşatılan öz (temel) değerlerinden ödün vermeden değişime ve adaptasyona olanak tanıyarak gelişim için güçlü bir ivme gösterirler.¹⁹⁷

Vizyoner örgütler 'Yarın bugünden daha iyi olmak için kendimizi nasıl geliştirebiliriz?' sorusunu kendilerine acımasız bir şekilde sorarlar. Bu soruyu gün be gün disiplinli bir yaşam şekli olarak kendilerine sormaktadırlar ve kimi durumlarda bu sorgulama 150 yılı aşkın bir süre devam etmektedir. Ne kadar başarılı olsalar da asla yeterince iyi olduklarını düşünmezler.¹⁹⁸

Başarılı ve kalıcı örgütlerin ortak özelliği, hem örgüt içerisinde gelişimi teşvik etmeleri hem de kendilerine has bir öz değerler sistemine sahip olmalarıdır. Onlar için bu öz değerler dışında her faaliyet değişime ve gelişime açıktır. Bunu yaparken de zamandan bağımsız bu öz değerlerini ve kalıcı amaçlarını mevcut uygulama ve iş stratejilerinden ayrı tutarlar. Temel felsefeleri sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin kendilerine yüklediği öz değerlerini korumaları ve bununla birlikte gelişmeyi teşvik etmeleridir. Bu örgütlerin varlık nedeni kendi varlığını koruyup geliştirebilmek için sosyal bir topluluk olabilmektir.¹⁹⁹

Değişim ve gelişmelerin sürekli olduğu günümüzde örgütler, yeni düşünceler, yeni teknolojiler, yeni örgüt yapıları ve yeni yönetim anlayışlarıyla

¹⁹⁶ Collins ve Porras, **Kalıcı Olmak**, ss. 10,11.

¹⁹⁷ Collins ve Porras, **Kalıcı Olmak**, s. 12.

¹⁹⁸ Collins ve Porras, **Kalıcı Olmak**, s. 14.

¹⁹⁹ Acuner, s. 7-8.

varlıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Etkinliklerini artırarak, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi güçlü bir vizyonla mümkündür.²⁰⁰ Bu değişimlere kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi, uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin uygulanmaya konmasıyla mümkündür.²⁰¹

Collins ve Porras göre bir örgüt zenginlik yaratırken aynı zamanda dünya için iyi bir şeyler yapabilir. Net bir vizyonu, yön duygusu varken, fırsatçı bazı atılım ve denemeler yapabilir, hem geleneksel ve yerleşik kültür. hem de aynı zamanda değişime adapte olabilme yeteneğine sahip olabilir.²⁰²

Vizyon, örgütün geleceğine ışık tutan, adeta temel bir yasa oluşturur. Tüm yönetim faaliyetlerini yönlendirerek gelecek için bir rehber görevi görür. Örgütün gelecekteki uygulamalarını şekillendirir. Vizyonu olmayan bir örgüt, anayasası olmayan bir ülkeye benzetilebilir. Bu durum, temel bir eksiklik olarak değerlendirildiğine göre, ortaya çıkabilecek bir yetersizlik, örgütün varlığını tehdit edebilecektir.²⁰³

2.2.2. Vizyon Sahibi Örgüt Modeli

Collins ve Porras vizyon sahibi örgüt modelini aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır²⁰⁴;

- ✓ Vizyoner örgütler, kardan daha fazlasını düşünmektedirler. Güçlü bir örgüt içi temel ideolojinin peşinden sürüklenmektedirler. Bu ideoloji,

²⁰⁰Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Ü. Gonca Ertuğrul, 'Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma', Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 2004; s. 1.

²⁰¹Hüseyin Çevik, Turgut Gökse, 'Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi', Türk İdare Dergisi, Yıl:72, Sayı: 428, 2000, s. 79.

²⁰²Collins ve Porras, *Kalıcı Olmak*, ss. 62, 63.

²⁰³Fatih Yüksel, *Çağdaş Kent Yönetimi ve Tönetici Vizyonu*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s. 72.

²⁰⁴Collins ve Porras, *Kalıcı Olmak*, ss. 11,12,13,14,15.

basit olarak para kazanmanın da ötesinde, örgütün esas değerlerini ve amacını da içine almaktadır.

- ✓ Vizyon sahibi örgütler, aslını koruyabilen fakat gelişmeyi de teşvik edebilen örgütlerdir. Vizyoner örgütler, esas ideolojilerini muhafaza eden ve koruyan fakat, bu ideolojinin gerektirdiği faaliyetlerin geliştirilmesi konusunda da son derece acımasız olan örgütlerdir. Vizyon sahibi örgütler, araştırma ve inceleme, yaratıcılık ve yenilik, iyileştirme ve değişim için son derece güçlü dürtülere sahiptirler.
- ✓ Vizyoner örgütler büyük, mükemmel, cüretkar hedefler seçmektedirler.
- ✓ Vizyoner örgütler, farklı kültürel inançlara sahiptirler. Bu örgütlerin esas ideolojileri, açık kültürel ve davranışsal normlara aktarılmaktadır. Bu kültürel ve ideolojik örnekler, örgütte çalışanlara uyarlanacaktır.
- ✓ Vizyoner örgütler, pek çok görevi aynı anda yapabilmeyen ve çalıştığı konuları da muhafaza edebilen örgütlerdir. Bu tür örgütler, deneme yanılmaya ve kişisel araştırmalara önem vermektedirler.
- ✓ Vizyoner örgütlerde, örgüt içinden yönetici yetiştirilmesi teşvik edilmektedir.
- ✓ Vizyoner örgütler, asla iyi ile yetinmeyen, daima daha iyiye ulaşmaya çalışan örgütlerdir.

Örgütlerde vizyon yönetimi kapsamında karşılaşılan çeşitli sorunların aşılması ve vizyonun örgüte sağladığı yararlar aşağıdaki sıralanmaktadır²⁰⁵;

- ✓ Geliştirilen vizyonun açık ve net olması, örgüt çalışanları tarafından paylaşılmasını sağlayacak ve onların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmasında yöneticilere yardımcı olacaktır.

²⁰⁵ Asomedia.

- ✓ Vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa çalışanların yaptıkları işe anlam katacaktır. Böylelikle onların iş tatminlerinin, örgüte bağlılıklarının, verimliliklerinin arttığı, örgüt içinde uyumlu bir örgüt kültürü oluştuğu ve sürekli öğrenmeleri ve değişimleri için motive edici bir unsur oluşturacağı görülecektir.
- ✓ İyi bir vizyon örgüte pahalıya mal olan ve çok zaman alan kargaşanın da durulmasını sağlamaktadır.
- ✓ Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır. Bunu da, insanlarda gelecek umudu yaratarak ve onları motive ederek yapar.
- ✓ Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- ✓ Geliştirilen vizyonlarda “ulaşılabilirlik, meydan okuma, ölçülebilirlik, sürece karşı çıktı, geniş kapsamlılık ve anlaşılabilirlik” gibi ölçütler mutlaka göz önüne alınmalıdır.
- ✓ Örgütler de vizyon bildirisi oluşturulurken, ayrıca, “başarı için iddialı olma, açık ve anlaşılır olma, hatırlanabilir olma, katılımcı özellik, değerlere önem verme, görsel olma, mobilize etme, rehberlik etme” gibi ilkeler de önem taşır.
- ✓ Bir yönetici, örgütsel vizyonun paylaşılmasını kolaylaştırmak için; “çalışanların kişisel vizyonları ile örgütün vizyonu arasında bağlantı kurmalarını kolaylaştırmalı; çalışanları vizyon oluşturma sürecine katılmaları yönünde teşvik etmeli; örgütün vizyon bildirelerinin evrensel değerlere uygun olmasına dikkat etmeli” dir.



3. BÖLÜM
VİZYON VE LİDERLİK

Bu bölümde liderlik türlerinden transaksiyonel, transformasyonel, karizmatik ve vizyoner liderlik türleri vizyon olgusu perspektifinde ele alınmaktadır. Son olarak da lider-vizyon ilişkisi üzerinde durulacaktır.

Liderlik üzerinde çok tartışılan bir olgudur. İnsanlık tarihinin her döneminde var olması nedeniyle sürekli olarak ilgi çekici olmuştur. Liderlik olgusu genel olarak içinde bulunulan dönemin sosyo-ekonomik, kültürel ve politik özelliklerinden etkilenmektedir. Günümüzde, özellikle gelişmekte olan ve yüksek nüfus oranına sahip ülkeler için liderlik olgusu çok önemlidir. Bu durum, özellikle Türkiye açısından düşünüldüğünde büyük önem arz etmektedir.²⁰⁶

İnsanlar, gruplar dahilinde yaşamlarını sürdüren sosyal varlıklardır. Ortak amaçları paylaşan bireyler bir araya gelerek ya da getirilerek grupları oluştururlar. Belirli hedef ve amaçlara yönelmiş bireylerin oluşturduğu grupların meydana getirilmesi ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan beceri ve ikna yeteneklerini gerektirmektedir. Dolayısıyla liderlik; "... bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır."²⁰⁷ şeklinde tanımlanabilir.

Liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili her şeydir. Liderlik yaratıcı, uyum sağlayıcı ve çeviktir. Ufuk çizgisine bakar. Doğru işleri yapar. Doğru işleri yapmak sözü bir hedef, bir yönelim, bir amaç, bir vizyon, bir düş, bir yol, bir erişim çağrıştırır. Liderlik etkililik üzerinedir ve "Ne?" ve "Neden?" sorularının yanıtları üzerinde durur. Ayrıca güven ve insanlar üzerinde yoğunlaşır.²⁰⁸

Liderliğin bir yöneltme aracı olduğu göz önüne alınırsa, grup amaçlarına ulaşılması için grubun eylemlerine yön verme ve grupta yer alan diğer bireyleri etkileme süreci olduğu söylenebilir. Liderler astlarını belirlenen hedeflere

²⁰⁶ Eraslan, s. 7.

²⁰⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Sekizinci Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ocak 2004, s. 431.

²⁰⁸ Warren Bennis, *Sahte Liderliğin Ötesinde*'ye Önsöz, 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, Kasım 1997, s. 12.

götürürler.²⁰⁹ Gerçek bir liderliğin en açık bir şekilde görülebileceği zaman, liderliğin yerine getirildiği andır. Liderlik cesaret ve beceriklilik gerektirir; çok çalışmak, dürüstlük ve güvenilirlik ister ve bunların sahtesi olmaz. Bu özellikler her türlü liderlik akımının ve modasının üzerinde olup gerçek liderliğin yeşerdiği topraklardır. İyi bir lider olmak için her yerde her zaman geçerli altı temel koşul vardır. Bunlar; amaç, insanlar, tutku, performans, sebat ve paranoyadır.²¹⁰

W. Bennis'e göre, yaşanan hızlı değişimler, kuruluş içinde her düzeydeki liderleri, kendilerini sürekli yeniden yaratmak ve liderlik rollerini yeniden tasarlamak zorunda bırakmaktadır. Bu değişimler, aynı zamanda, 21. yüzyıl liderlerini, örgütlerini sürekli olarak yeniden yaratmaya yönlendirmektedir. Bu çalkantılı dünyada, örgütleri yönetmenin tek yolu, yarının liderlerinin, değişimi bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak kucaklayacak bir ortam yaratmayı öğrenmeleri olacaktır.²¹¹

Günümüz örgütlerinin, değişim ortamında yerlerini alabilmeleri için, uzun vadeli vizyonlar geliştirebilen ve geleceğin doğru faaliyet ve yatırım alanları konusunda öngörü sahibi olan liderlere ihtiyaçları, giderek artmaktadır.²¹²

3.1. VİZYON BAĞLAMINDA LİDER OLGUSU

Lider insanların, kendilerinden beklentilerini artırarak daha yüksek performans standartlarına ulaşmalarını sağlayan; rekabet avantajı elde etmek amacıyla entelektüel sermayeden yararlanmayı bilen, hem sorunları öngören hem de bu sorunların çözümlerini üreten perspektifte olmayı başaran kişidir.²¹³

²⁰⁹ İlder Akat, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 217.

²¹⁰ Sander A. Flaum, "İyi Bir Lider Olmanın Temel Koşulları", <http://www.rotayayin.com.tr/?sf=EE/kapak&sayi=70>, Ocak 2003, Ekim 2004.

²¹¹ Warren Bennis, "Liderlerin Lideri olmak", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der. Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, Eylül 1997, ss. 132-145, s. 134.

²¹² Zeynep Düren, *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Şubat 2000, s. 239.

²¹³ James R. Fisher, "Gerçek Liderler Enron'u Kurtarabilirdi", <http://www.rotayayin.com.tr/?sf=EE/kapak&sayi=70>, Ocak 2003, Ekim 2004.

Lider, değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, temel tasarımcı, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik sorunlara eğilip örgüt yöneticilerini yönlendirendir.²¹⁴

Baltaş' a göre lider, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimi ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur.²¹⁵

Lider, mevcut olana eleştirel yaklaşarak, süreklilik ve yapıyı reddederek, ilerleme peşinde olan, kişisel yetenek ve vizyonunu kullanarak insanlara nelerin yapılabileceği hususunda ilham veren kişidir.²¹⁶

Liderlik yetenekten daha fazlasını gerektirir, satın alınamaz ve vizyonu gerçekleştirme kararlılığından kaynaklanan bir pratik akıl gerektirir. Gerçek liderler, gelişimi ve verimliliği buldukları her yere getirenlerdir.²¹⁷

Lider, ortak bir vizyona ve karşılıklı etkileşim gücüne sahip bir takım inşa ederek, diğer çalışanları yönetim sorumluluğunu paylaşmaya çağırır ve sonuçta daha iyi fikir ve kararlar üretirek öğrenme ve moral düzeyini artıran kişidir.²¹⁸

Lideri başkalarından farklı kılan özellik, belli bir yönde gelişme kaydetmesidir. Lider nereye gittiğini bilendir. Ayrıca çalışanları cezbeden bir vizyona sahiptir. Statükoyu kabul etmez, her şeyin eskisinden farklı şekilde yapılmasını sağlamaya çalışır.²¹⁹ Lideri lider yapan temel unsur ise liderin toplumu

²¹⁴ Eren, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, s. 452.

²¹⁵ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Mayıs, 2003, s. 109.

²¹⁶ Abraham Zaleznik, "Liderlik Nedir? Yetenek ve Vizyon", *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, Haz. Mustafa Özel, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995, s. 42.

²¹⁷ Michael E. Quigley, "Öğrenen Liderler", *Executive Excellence*, <http://www.rotayayin.com.tr/?sf=EE/kapak&sayi=70>, Ocak 2003, [Ekim 2004].

²¹⁸ David Stauffer, "Kahramanlık Sonrası Dönemin Liderliğine Dair 10 Mit", *Harvard Business Review*, Power Özel Ek, Mayıs, 1998, s. 5.

²¹⁹ Pat Heim, Elwood N. Chapman, *Liderliği Öğrenmek*, 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, Temmuz 1997, ss. 39,40.

bulunduğu yerden ileri götürecektir geleceğe ilişkin bir vizyonu ya da izleyicilerinin yaşamını geliştirecek bir model, ürün ya da kavramı olmasıdır. Liderin işi insana görev vermekten öte, onun potansiyelinin ortaya çıkacağı, yeteneklerinin gelişeceği bir vizyonu onunla birlikte oluşturmaktır²²⁰.

3.1.1. Liderlerin Ortak Bileşenleri

Warren Bennis liderlerin her durumda ortaya çıkabileceğini, bununla beraber hepsinin aşağıdaki 5 bileşene sahip olduğunu belirtmektedir²²¹;

- ✓ Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.
- ✓ Liderliğin ikinci temel bileşeni ihtiras duygusudur. Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.
- ✓ Liderliğin üçüncü bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç ana boyutu ise doğruluk, olgunluk ve öz bilgidir. İnsanlar kuvvetli ve zayıf yanlarını tanımadıkça, ne istedikleri ve niçin istediklerini bilmedikçe başarılı olamazlar. Bu açıdan lider asla kendine ve özellikle kendi hakkında yalan söylemez, kuvvetli yönleri zayıf yönlerini de bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Doğruluk ise öz bilginin anahtarıdır. Doğruluğun temeli düşünce ve eylemde içtenliktir.
- ✓ Liderliğin diğer iki bileşeni ise merak ve risk almadır. Lider her şeyi merak eder ve öğrenmek ister, risk almayı sever, başarısızlıklar onu

²²⁰ Melih Arat, 'Yeni Liderler: Keşfettiren Eşitler' Değişimin Liderleri, Editör: Melih Arat, İstanbul. Mavi . Basım, Kitaplar, Haziran 2001, s. 26.

²²¹ Warren G. Bennis, *On becoming a Leader*, Addison Wesley, 1989, ss. 39-40-41'den aktaran Akif Tabak, "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/2002_2/, [Kasım 2004].

endişeye düşürmez, hatalarını kabul eder ve onlardan bir şeyler öğreneceğini bilir .

3.1.2. Çağdaş Liderlerin Özellikleri

W. Bennis, XXI.Yüzyıl liderlerinin sahip olmaları gereken özellikleri, şöyle özetlemektedir.²²²

- ✓ Liderlerde, öncelikle, iyi tanımlanmış bir amaç, bir vizyon duygusu olmalıdır. Liderlik, doğru şeyi yapmak, yönetmekse, yalnızca işleri doğru yapmaktır. Oysa, örgütlerin uzun vadede işleri doğru yapmanın ötesinde, örgüt için gerçekte neyin önemli olduğunu bilecek, hayalleri, misyonları, stratejik niyetleri olan liderlere ihtiyaçları vardır.
- ✓ Liderler, vizyonlarını açıkça ve basitçe ifade edebilme kapasitesine sahip olmalıdırlar.
- ✓ Liderler, vizyonu yaşatmayı, somutlaştırmayı ve çalışanları, vizyonu uygulayacak şekilde yetkilendirmeyi başarmalıdırlar.
- ✓ Çağdaş liderlerin bir diğer önemli özelliği de, güven yaratma yetenekleridir. Lider, açık sözlü olmalı, güveni yaratacak ve sürdüreceği yeterliliği ve tutarlılığı göstermelidir.
- ✓ Etkin liderler, vizyon yaratmaktan öte, anlamlı bir vizyon yaratabilmelidirler. Vizyon, herkese anlamlı gelmeli ve böylece, herkes tarafından paylaşılmalıdır.

Sullivan ve Harper'e göre XXI. yüzyılda örgütlerin ihtiyaç duyduğu lider profili aşağıdaki gibidir²²³;

²²² Bennis, 'Liderin Lideri Olmak', s. 138-139.

²²³ Sullivan ve Harper, s. 245-246-247-248.

- ✓ Tarayabilen ve odaklanabilen, geniş bir kişisel bakış açısına sahip olan, ancak gördüklerini ve öğrendiklerini amaçlı bir şekilde birbirleriyle bağlayabilen;
- ✓ Değerler ve vizyon köşe taşlarına dayalı stratejik mimariyi oluşturabilen;
- ✓ Başkalarının göremediği kalıpları görebilen ve hızla karar verip harekete geçme cesaretine sahip olan;
- ✓ Şebekeler oluşturarak, etkileyerek ve esinlendirerek, öğrenen bir örgüte önderlik edebilen;
- ✓ Bizzat kendileri teknolojiye vakıf olan;
- ✓ Astlarına öğretebilen ve onları geliştiren;
- ✓ İnsani boyutu örgütün merkezine alabilen liderler.

Liderin davranış biçimini belirleyen en önemli unsur onun sahip olduğu özellikleridir. Bu özellikleri de şu şekilde sıralayabiliriz²²⁴.

- ✓ Kendine güven,
- ✓ Vizyon,
- ✓ Akıl, tecrübe, adalet,
- ✓ Öğrenme (kendini geliştirme),
- ✓ Moral inşa edici, motive edici,
- ✓ Heyecan, cesaret, enerjik olma,
- ✓ Dürüstlük,
- ✓ Risk alan,
- ✓ İlişki kurma ve dinleme kabiliyeti olan,

²²⁴ Tabak, s.13.

- ✓ Güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kuran,
- ✓ Amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olmasını bilmektir.

Yeni kuşak liderlerin belli ortak özellikleri olacaktır.²²⁵

- ✓ Kapsamlı bir eğitim.
- ✓ Sınırsız bir merak
- ✓ Sınırsız bir coşku
- ✓ insanlara ve takım anlayışına dair bir inanç
- ✓ Risk almaya yatkınlık.
- ✓ Kısa vadeli kârdan daha ziyade uzun vadeli kâra yönelme
- ✓ Mükemmelliğe adanmışlık.
- ✓ Hazırlıklı olma
- ✓ Erdem
- ✓ Vizyon

Decrane isimli uzun süren araştırmalarının sonucunu şöyle özetlemektedir; “Yıllar boyunca temel liderlik niteliklerini tanımlayıp kaydetmeye çalıştım. Çok sayıda farklı liderlik tarzı olduğunu gördüm, ama şu dört özellik değişmiyordu.”²²⁶;

- ✓ Karakter
- ✓ Vizyon
- ✓ Davranışlar
- ✓ Güven ve özgüven

²²⁵ Warren Bennis, **Bir Lider Olabilmek**, 4. Basım, Çeviren. Utku Teksöz, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Eylül 2003, s. 229.

²²⁶ Alfred Decrane, **Gelecek İçin Liderlik**, *Executive Excellence*, Yıl 2 Sayı 21, Aralık 1998, s. 22

Son olarak Baltaş'a göre günümüz dünyasında etkin liderler²²⁷;

- ✓ Kurumların her düzeyinde ortaya çıkabilirler,
- ✓ Değişiklikleri desteklerler,
- ✓ Çevrelerindeki kişileri dinlerler,
- ✓ Hatalardan ders çıkarırlar,
- ✓ Başkalarına saygı gösterirler,
- ✓ Açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptirler,
- ✓ Kendi yetenek ve bilgisinin farkındadırlar,
- ✓ Yakınındakilerin başarılarından mutluluk duyarlar.

3.2. LİDERLİK TÜRLERİ-VİZYON İLİŞKİSİ

Karizmatik, transformasyonel ve vizyoner liderlik, yeni liderlik teorileri olarak kabul edilmiştir. İzleyicilerin görüşlerinin lider etkisiyle belirlendiğini vurgulayan bu teorilerden karizma için öncelikli kaynağın vizyon olduğu konusunda bir konsensüs vardır.²²⁸

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında yeni bir ayırım yapıldı. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı transaksyonel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel liderlik biçimleridir. Bu ayırım Kurt Lewin'in, otokratik, demokratik ve laissez-faire (liberal) üçlü ayırımına karşı geliştirilmiştir.²²⁹

Aşağıda liderlik teorilerinden transaksyonel, transformasyonel, karizmatik ve vizyoner liderlik olguları sırasıyla ele alınmaktadır.

²²⁷ Baltaş, s. 109.

²²⁸ Raed Awamleh, William L. Gardner, "Perceptions Of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects Of Vision Content, Delivery, And Organizational Performance", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 3, 1999, ss. 345, 346.

²²⁹ Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, s. 460.

3.2.1. Transaksiyonel Lider ve Vizyon

Transaksiyonel lider (etkileşimsel, işe yönelik, davranışçı, yönetimci lider), astlarına devamlı olarak ne yapacaklarını anlatır ve yaptıkları takdirde ulaşacakları ödüllerden söz eder. Transaksiyonel liderlik, önceden beri süregelen, oturmuş faaliyetlerin akışına karışmaz. Ancak, istediği standartların dışına çıkıldığı durumlarda müdahale eder.²³⁰

Transaksiyonel liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar, başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Transaksiyonel lider örgütün eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur.²³¹

Transaksiyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Bu tarz geçmişten gelen olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma açısından yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir. Atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlere uygun bir tarzdir.²³²

Transaksiyonel lider, tipik bir “iyi yönetici” görüntüsü vermektedir. İzleyenlerinin işten beklentilerini tesbit ettikten sonra, çalışmalarını karşılığında beklentilerine ulaşabileceklerini vurgular. Ödül ve ceza gücü onun için önemlidir. Alt kademe çalışanlarla daha çok ilgilenir. Onların her türlü başarısını tesbit eder ve ödüllendirir. İşler yolunda gittiği sürece devreye girmez. Sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır. Standartların ve kuralların uygulanması konularında çok hassas davranır ve aykırı davrananları cezalandırır.²³³

²³⁰ Zel, s. 66.

²³¹ Eren, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, ss. 452, 453.

²³² Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1998, s.182.

²³³ Zel, s. 66.

Transaksiyonel liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istedikleri şeyleri vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılık içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderler de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Transaksiyonel liderlik, liderin izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.²³⁴

Transaksiyonel liderler üç farklı yönetim tarzı sergilerler: koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim ve pasif olarak istisnalarla yönetim.²³⁵

- ✓ Koşullu ödüllendirmede (contingent reward) liderler, yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.
- ✓ Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active) liderler, çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırma yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirler ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.
- ✓ Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, liderler, hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu, ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

²³⁴ Tabak, s.13.

²³⁵ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, 'Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar', <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=1148>, 03.04.2003, [25.10.2004].

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillerde aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Transaksiyonel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, bu şekilde yönetilen örgütlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.²³⁶

Transaksiyonel lider,²³⁷

- ✓ Denetleyicidir,
- ✓ Ödül ve ceza kullanır,
- ✓ Kurumda herşeyin yolunda gitmesini sağlar,
- ✓ Tutarlıdır,
- ✓ Adaletli ve güvenilirdir,
- ✓ Rutin yönetim işlerinde gereklidir.

3.2.2. Transformasyonel Lider ve Vizyon

Transformasyonel liderlik hakkında Türkçe literatür için söylenecek ilk şey herhalde ortak bir isimde anlaşamadığıdır. Literatür incelendiğinde “Transformasyonel Lider” karşılığı olarak dönüştürücü, dönüşümcü, dönüşümsel, değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramların kullanıldığı görülür. Bu çalışmada ‘transformasyonel lider’ kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Transformasyonel liderlik teorisi, daha önce ortaya atılan liderlik teorilerinden farklı birtakım özellikler taşımaktadır. Önceki teorilerin temel felsefesi, çoğunlukla astın durumuna uygun liderlik destekleyiciliğine, ilgisine veya bazı ödül ya da cezaların uygulanmasına dayanmaktadır; bu teoriler çoğunlukla

²³⁶İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi.

²³⁷Bridge, s. 33.

kağıt üzerinde kalmıştır. İçerikleri çoğunlukla “liderler astlarının karşılıklı uzlaşmaları gereğine dayanır.”²³⁸

Transformasyonel liderlik ilk olarak Dawston’un (1973) ‘İsyan Liderliği (Rebel Leadership)’ adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan ‘Transformasyonel Liderlik’ kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns’a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine sadece transformasyonel lider sahiptir. Çünkü, değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Transformasyonel lider çevresini değiştirebilen liderdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar.²³⁹

Transformasyonel liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Transformasyonel liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler.²⁴⁰

Transformasyonel liderin izleyenlerilidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider, izleyicilerinin görevlerini başarıyla tamamlamalarının farkına varmalarını sağlayarak, örgütün ya da grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını ve ilgilerini olumlu kılarak, çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak motive eder.²⁴¹

²³⁸ Zel, s. 64.

²³⁹ Levent Eraslan, ‘Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik’, http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm, [22.02.2005].

²⁴⁰ Çelik, s. 141.

²⁴¹ Güney, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, s.249.

Transformasyonel lider yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler. Kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıyı düşürür. Ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar.²⁴²

Transformasyonel liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Transformasyonel lider, örgütünü, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da, liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar, kendilerini adama düzeylerini yükseltir.²⁴³

Transformasyonel liderler, çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar oluşturur, örgütsel kültürde değişimler yaparak çalışanların potansiyellini artırır ve kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır.²⁴⁴

Vizyon, transformasyonel liderde bulunması gereken önemli özelliklerden biridir. Çünkü değişimin yoğun olduğu ortamda, rekabetçi ve kompleks çevrede faaliyet gösteren örgüt için doğru kararlar almada sahip oldukları güçlü vizyonun etkisi büyüktür. Güçlü vizyona sahip liderler etkili ve isabetli kararlarıyla örgütlerini geleceğe taşıyacaklardır.²⁴⁵

Transformasyonel liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde

²⁴² Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 182.

²⁴³ Koçel, s. 605.

²⁴⁴ Eren, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, s. 453.

²⁴⁵ M. Kemal Demirci, *Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri*, DPÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, s. 112.

kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.²⁴⁶

Transformasyonel liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve transformasyonel liderlerin karizmasını desteklemektedir.²⁴⁷

Transformasyonel liderlik aynı zamanda güven ile özdeşleşmiştir. Çalışanların değer ve güdülerini artırır, değiştirir ve biçimlendirir. Daha yüksek amaçlara erişmede çeşitli örgüt üyelerini birleştirir.²⁴⁸

Yukl'a göre transformasyonel liderler²⁴⁹;

- ✓ Yetkilerini göçererek,
- ✓ Gereksiz bürokratik düzenlemeleri ortadan kaldırarak,
- ✓ İzleyenlerin bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yetişmelerini, gelişmelerini sağlayarak,
- ✓ Değişimi kurumsallaştırmak

için örgütün yapısını, yönetim sistemini ve kültürünü değiştirirler.

Transformasyonel liderlerin de uyguladıkları beş temel yönetim tarzı vardır²⁵⁰,

²⁴⁶ Eraslan, s. 10.

²⁴⁷ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi.

²⁴⁸ Gürhan Uysal, "Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 42, Temmuz-Eylül 2001, s. 52.

²⁴⁹ Erçetin, s. 66.

- ✓ Karizma: İzleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar.
- ✓ İdealleştirerek etkileme: Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan bu liderler, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar.
- ✓ İlham verme: Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak ve izleyicilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.
- ✓ Entellektüel uyarım: Zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler.
- ✓ Bireysel ilgi: İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir.

3.2.2.1. Transformasyonel liderin Özellikleri

Transformasyonel liderlerin ortak özellikleri ile ilgili olarak literatürde çok sayıda ve birbirleri ile örtüşen değerlendirmelere rastlanmaktadır. Aşağıda bazı yazarların değerlendirmeleri yer almaktadır.²⁵¹

- ✓ Kendilerini değişim vasıtası olarak görürler.
- ✓ Risk alırlar fakat ihtiyatlıdırlar.
- ✓ İzleyenlerine inanırlar ve onların ihtiyaçlarını dikkate alırlar.
- ✓ Davranışlarını yönlendiren birtakım temel değerleri açıkça ortaya koyarlar.
- ✓ Esnek davranırlar ve tecrübeden faydalanırlar.

²⁵⁰ Insankaynaklari.com İçerik Ekibi.

²⁵¹ Zel, s. 71; Arıkan, s. 298.

- ✓ Algılama yetenekleri gelişmiştir, disiplinli düşünmeye ve problemlerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerektiğine inanırlar.
- ✓ Sezgilerine güvenen hayalperesttirler (visionary).
- ✓ Transformasyonel liderler, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme ve başarı kazanma gereksinimlerinin farkına varmalarını sağlarlar.
- ✓ Transformasyonel, izleyicilerini kişisel çıkar ve kazanç sağlamaktan ziyade, örgütsel başarı sağlama yolunda çalışmaya motive ve ikna etmeye çalışırlar.

Bridge' göre transformasyonel liderler²⁵²;

- ✓ Yönetim konumlarında başarılı olurlar.
- ✓ Çalışkan, hoşgörülü ve adaletlidirler.
- ✓ Bu tür liderlik anlayışının içinde karizma, vizyonerlik, ilham, entellektüel stimülasyon gibi etkiler vardır.

Dess ve diğerleriyle birlikte Bridge'e göre başarılı transformasyonel liderler²⁵³;

- ✓ Çabuk ve kararlı bir şekilde değişir.
- ✓ İvedilik duygusu yaratır.
- ✓ Vizyonla bağlantılı bir plan geliştirir.
- ✓ Genişleyen amaçlar oluşturur ve diğerlerine hareketlerinde yetki verir.
- ✓ Kurumsallaşan değişimlerle gelen kazanımları sağlamlaştırır.
- ✓ Yetki ve liderlik fonksiyonlarını altındakiler ile paylaşır.

²⁵² Bridge, s. 35.

²⁵³ Gregory G. Dess, Joseph C. Picken, Douglas W. Lyon, "Transformational Leadership: Lessons From U.S. Experience", *Long Range Planning*, Vol. 31. No. 5, 1998, s. 724'den aktaran; Bridge, s. 34.

- ✓ Altlarında çalışanları ve meslektaşlarını; yaptıkları işleri farklı perspektiflerden irdelemeye yöreklendirir, ekip veya kurumlarının vizyon ve misyonlarını ayırsamalarını sağlar, beceri potansiyellerini artırır, kendi çıkarlarının ötesinde ekip ve kuramlarının fayda sağlayacağı yönde davranmalarını motive eder.

Çelik'e göre transformasyonel liderin özellikleri²⁵⁴;

- ✓ Bir vizyon geliştirmesi,
- ✓ İnsan ihtiyaçlarını önceden kestirmesi,
- ✓ Güçlü bir kişisel değerler setine sahip olmasıdır.

Son olarak Akdemir'e göre transformasyonel liderlerin ortak özellikleri şunlardır²⁵⁵;

- ✓ Vizyon belirleme ve yön çizme,
- ✓ Ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturma,
- ✓ Derinliğine bilgili olmak ve polimatik kişilik,
- ✓ Yetki ve sorumluluk devretmek,
- ✓ Yaratıcılık,
- ✓ Problem çözme yeteneği,
- ✓ Hayal gücü yeteneği,
- ✓ Paradigma erozyonuna açık olma,
- ✓ Pozitif bakış açısı,
- ✓ Cesaret ve korkuyla yüzleşmek.

²⁵⁴ Çelik, s. 152.

²⁵⁵ Ali Akdemir, 'Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili', 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 1, 1997, ss. 145, 146, 147.

3.2.2.2. Transformasyonel Liderliğin Öğeleri

Transformasyonel liderliği, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken; karizmatik yeteneklerini kullanma, ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma, en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olan transformasyonel liderliğin öğeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir²⁵⁶;

- ✓ Vizyon,
- ✓ İletişim,
- ✓ Kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma,
- ✓ Yetkilendirme, güçlendirme,
- ✓ Örgütsel öğrenme olanakları sağlama,
- ✓ Karizma,
- ✓ Sembolizm,
- ✓ Entellektüel uyarım,
- ✓ Dürüstlük,
- ✓ Tasarlama,
- ✓ Etkinin yönetimi.

Transformasyonel liderliğin üç temel davranışsal ögesi vardır. Bunlar şunlardır²⁵⁷;

- ✓ Karizma: Liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir.

²⁵⁶ Erçetin, s. 60.

²⁵⁷ Güney, Yönetim ve Organizasyon El kitabı, s. 249-250.

- ✓ Entellektüel Uyarım: Problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı, ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyicileri etkileyebilme sürecidir.
- ✓ Bireye Saygı: İzleyicilerin bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama ve özendirme sürecidir.

Daha sonra Bass ve Avolio, kuramı yeniden değerlendirerek bu üç davranışsal öğeye esinlendirme diye dördüncü öğeyi katmışlardır.

- ✓ Esinlendirme: Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyicilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir

Liderlik literatüründe transformasyonel liderliğin, birbirini tamamlayan dört boyuttan meydana geldiği düşüncesi kabul görmüştür.²⁵⁸

- ✓ Karizma,
- ✓ Telkin edicilik,
- ✓ Bireysel düzeyde ilgi,
- ✓ Zihinsel teşvik

3.2.2.3. Transformasyonel Liderlik İçin Temel İlkeler

Yukl, transformasyonel liderlik süreci için öngördüğü bazı temel ilkeleri, davranışsal olarak şöyle tanımlamıştır²⁵⁹;

- ✓ Açık ve cazip bir vizyon geliştirme.
- ✓ Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme.
- ✓ Vizyonu iletme ve yayma.

²⁵⁸ Seyhan Sipahi ve Aykut Berber, "Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi prosesi Tekniği İle Analizi", http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20021/dergi_nisan_2002.html, [22.11.2004].

²⁵⁹ Erçetin, s. 66.

- ✓ Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme.
- ✓ Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama.
- ✓ İlk, küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma.
- ✓ Başarıları kutlama.
- ✓ Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma.
- ✓ Rol modeli oluşturarak örnek olma.
- ✓ Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama.
- ✓ Değişimi kolaylaştırmak için törenleri seremonileri kullanma.

3.2.2.4. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması

Transaksiyonel liderler, yetkilerini, çalışanların daha çok çaba göstermeleri için ödüllendirme ve statü verme için kullanırlar. Transformasyonel liderler ise yetkilerini, astlarına bir görevleri olduğunu ilham ettiren vizyona yönlendirmek için kullanırlar.²⁶⁰ Geçmişle bugünü bağdaştıranlar, transaksiyonel liderler; bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmaktadırlar.²⁶¹

Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşımak önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış, olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Transaksiyonel liderler ise, transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya

²⁶⁰ Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, s. 460., Aynı yönde görüş için bakınız: Sabuncuoğlu, Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, s.182.

²⁶¹İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, "Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar", s. 2.

iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler.²⁶²

Transaksiyonel liderler, örgütlerinin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirlerken, transformasyonel liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreç, kültür, vizyon ve performanslarla yönetmeye yönelmişlerdir. Onlarda değişim ve reform esastır.²⁶³

Transaksiyonel lider kendi amaçlarını uygularken transformasyonel lider vizyona ulaşabilmek için çalışır. Transaksiyonel lider içinde bulunduğu dönemle ilgilenirken, transformasyonel lider uzun dönem hedefleriyle ilgilenir ve bugünden yarını yaratmaya çalışır. Transaksiyonel lider çalışanlarından sorgusuz itaat beklerken, transformasyonel lider ortak hedefe ulaşmak için diyalog arayışındadır. Transaksiyonel lider diğer bireylerden kendini üstün görürken, transformasyonel lider diğer bireylerle kendini eşit görür.²⁶⁴

Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik olgularını temelde birbirinden ayıran başlıca faktör, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkinin türüne dayanmaktadır. Transaksiyonel lider, istediği performansın bedelini önceden belirleyerek sonucu beklemekte, başarı derecesi doğrultusunda öngördükleri maddi veya manevi ödülü astına vermektedir. Bu tür liderlik yaklaşımında karşılıklı değişime dayanan, alışveriş türü bir ilişki söz konusudur. Transformasyonel liderler ise, değerlerini ve inançlarını ortaya koyarak, izleyicilerinin gereksinimlerini ön planda tutarlar ve ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve beklenenden daha fazlasını yapabilmeleri için motive olmalarını sağlamaktadır.²⁶⁵

Geleneksel olan transaksiyonel liderlik, izleyen ile lider arasında bir değiş-tokuş öngörür. Transformasyonel liderlik ise daha çok liderin astlarının

²⁶² Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, s. 461.

²⁶³ Eren, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, s. 453.

²⁶⁴ Güven Kotan, *Küreselleşme Sürecinin Liderlik Kuramına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 109.

²⁶⁵ Sipahi ve Berber, s. 2.

değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır. Transaksiyonel liderlik, ödüllerin durumsallığına yani çabaya ve başarılı performansa önem vererek başarıyı ön plana çıkarırlar. İstisna ilkesini hem etkin anlamda, yani kural ve standartlardan sapmaları araştırarak düzeltici eylem anlamında, hem de yalnızca standartlar karşılanmaması durumlarında konuşmak anlamında pasif olarak kullanırlar. Sorumluluktan karar almaktan kaçınırlar. Buna karşılık transformasyonel liderler karizma sağlamak için görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşılama özen gösterirler. Büyük beklentilere sahiptirler; önemli amaçları basit biçimde açıklarlar. Zeka, usallık ve dikkatli sorun çözme yolları geliştirirler ve astlarıyla bireysel ilgilenerek onlara öğüt verir ve danışmanlık yaparlar.²⁶⁶

Transaksiyonel liderin başarısı, gelecek yönelimli düşünceye sahip liderin başarısına bağlıdır. Yani örgüt için gerekli strateji ve taktiklerin geliştirilmesi transformasyonel liderlerin varlığına bağlıdır.²⁶⁷

Şimşek ve Aytemiz transformasyonel ve transaksiyonel liderlik arasındaki temel farkları maddeler halinde şöyle sıralamaktadırlar²⁶⁸;

- ✓ Normal dönemde transaksiyonel liderlik, dönüşümsel dönemlerde transformasyonel ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Transaksiyonel liderlikte doğuştan gelen özellikleri yeterli olurken, Transformasyonel liderlikte örgütsel ya da kurumsal ortamın gereksinim duyması halinde, doğuştan ve sonradan kazanılmış becerilere gereksinim vardır.

²⁶⁶ Halil Can, s. 222.

²⁶⁷ Kemal Demirci, 'Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 3, Kasım 1999, s. 345.

²⁶⁸ Hasan Şimşek, Dilkan Aytemiz, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmelik Liderler ve Dönüştürücü Liderler", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Tuzla, İstanbul, 1997, ss. 477, 478, 479.

- ✓ Transaksiyonel liderlik belirlenmiş ilkeler ve sınırlar çerçevesinde iyi bir uygulama ve geliştiricilik gerektirirken, Transformasyonel liderlik ilkeleri ve sınırları yıkar ve yenilerini geliştirir.
- ✓ Transformasyonel liderlik, soyut olgularla uğraşırken, transaksiyonel liderlik transformasyonel önderliğin belirlediği sınırlar içinde daha belirgin ve somut olgularla uğraşırlar.

Transformasyonel liderlik konusunda önemli bir otorite olan Bernard Bass transformasyonel ve transaksiyonel liderlik arasında keskin bir ayırım yapmaktadır²⁶⁹:

- ✓ Transformasyonel liderlik organizasyonun kültüründe ve politik yapısında derin ve uzun dönemli değişiklik imajı uyandırır. Transaksiyonel liderlik ise misyon, yapı, insan kaynakları ve buna benzer konularda küçük değişiklikler önerir.
- ✓ Transformasyonel liderler eski ortamda yeni bir organizasyon yaratır. Transaksiyonel lider ise statünün hademeleridir.
- ✓ Transaksiyonel liderlik yönetici ve işgören arasındaki ilişkiye özgü olan davranışlardan güç alır. Yani işi organize etme ve ödül ve ceza sisteminden. Transformasyonel lider ise işgörenin performansını onu gelecekteki lider vizyonu için hevesli hale getirerek artırır. Yani transformasyonel liderin başarısı işgörenin lider vizyonuna olan sadakati ile ölçülebilir.

Transaksiyonel liderlik ile transformasyonel liderlik türleri arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

²⁶⁹ Dess, Picken ve Lyon, ss. 723-724.

Tablo 3: Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik

	Transaksiyonel	Transformasyonel
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	izleyenler,
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: N. Tichy, M. Devanna, The Transformational Leader, New York: Wiley, 1986'dan aktaran Çelik, s. 151.

3.2.3. Karizmatik Liderlik ve Vizyon

Karizma terimi ilk defa 'karizmatik otorite' kavramını kullanan Max Weber' den bu yana, liderlikle ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur. 80'li

yıllardan sonra da karizmanın örgütsel liderlik bağlamında açıklanmasına ve irdelenmesine yönelik çalışmalar hızlanmıştır.²⁷⁰

Karizma, Eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve Yunanca 'İlahi ilham yeteneği' anlamını taşır. İncil'de de zikredilen bir kavramdır. Kavramı yönetim literatürüne sokan ilk kişinin Bürokrasi Modeli'nin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir.²⁷¹ Weber'e göre, karizmatik liderler sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip bireylerdir.²⁷²

Karizma 'bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının a) liderin nitelik ve davranışları tarafından, b) Liderliğin yer aldığı durumlar ya da koşullar tarafından ve c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç' olarak tanımlanabilir.²⁷³

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir.²⁷⁴ Karizma, liderin atmosferini etkin kılan liderlik üniformasıdır. Karizmanın çok farklı tanımları olmasına rağmen, liderin etrafına pozitif enerjisini yayması şeklinde özetlenebilir.²⁷⁵

Karizmatik liderlerin salt bireysel özellikleri nedeniyle başkalarını etkilemeleri veya başkalarınınca bu özelliklere sahip olduklarına inanılması yeterli olmaktadır. Bu inançlar nedeniyle insanlar kişiyi karizmatik lider olarak

²⁷⁰ Tanıl Kılınç, 'Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı', , 21. **Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 5-6 Haziran 1997, s. 383.

²⁷¹ Kılınç, s. 383.

²⁷² Baltaş, s. 133.

²⁷³ Kılınç, s. 384.

²⁷⁴ Koçel, s. 605.

²⁷⁵ Mete Bağdat, 'Liderlik Senfonisi' www.insankaynaklari.com, Nisan 2002, [Aralık 2004], s. 2.

kabullenmekte ve itaat etmektedirler.²⁷⁶ 1940'lara kadar sadece karizmatik özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğine inanılıyordu.²⁷⁷

Karizmatik liderlik, yöneticilerin bir vizyon ve misyon duygusuna sahip olmasıdır. Karizmatik liderliğin diğer özellikleri ise saygı, güven ve sadakattir. Bu liderler, izleyenlerin kendi kişiliğiyle çok güçlü özdeşim kurmasını sağlamış ve izleyenlerin üzerinde yoğun duygusal izlenimler bırakmışlardır. Bazı yöneticiler, işgörenler üzerinde coşku, güven, korku ve kişisel amaçlarına bağlılık duygusunu geliştirmiştir. Geleneksel bakış açısına sahip olan bazı kişilere göre karizma, liderlerin sahip olduğu en yüksek özellik ya da yüksek bir yönetim gücü olarak algılanmıştır. Ancak araştırma bulguları, karizmanın eski bir düşünceden çok, genel bir özellik olduğunu ve örgütün daha alt kademelerinde bulunan kişilerin de bu özelliği taşıyabileceğini göstermektedir.²⁷⁸

Karizmatik liderler, kendileriyle çalışan tüm kişilerin görevlerinde beklenenin üstünde performans göstermesini sağlar ve onların duygularını güçlü bir şekilde etkiler.²⁷⁹

Günümüz yönetim anlayışının, değişime ayak uydurabilen, kendini sorgulayabilen, fırsatları görüp değerlendirebilen bir örgüt kültürü oluşturmaya ağırlık verdiği dikkate alındığında, örgütsel karizmatik liderliğin vizyoner ve sinerjistik etkisi kolaylıkla anlaşılabilir. Aslında çok eski bir kavram olan karizmanın, örgütsel liderlik bağlamında önem kazanmasının nedeni de bu anlayışın getirdiği bir zorunluluktur.²⁸⁰

²⁷⁶ Birkan Uysal Sezer, 'Çağdaş Karizma', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 4, Aralık 1993, s. 4.

²⁷⁷ Akif Tabak, "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/2002_2/, [Kasım 2004].

²⁷⁸ Çelik, s. 151.

²⁷⁹ Bridge, s. 36.

²⁸⁰ Kılınç, s. 402.

Karizmatik liderler sosyal etkileme süreçleri olarak kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve kendine güven kavramlarını kullanmışlardır²⁸¹;

- ✓ Kişisel Özdeşleşme: İzleyenler, liderin benimsediği vizyon, strateji ve tutumdan ziyade, liderin şahsına sadıktırlar.
- ✓ Sosyal Özdeşleşme: İzleyiciler grubun ihtiyaçlarını kendi bireysel ihtiyaçlarının üzerinde tutan bir toplumsal anlayışa sahiptirler.
- ✓ İçselleştirme: Amaçları başarma, izleyicilerin değerlerini ve sosyal kimliklerini ifade etme yoludur.
- ✓ Kendine Güven: İzleyenlerin güvenlerini artırarak ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine istekli hale getirir.

Kılınç'a göre karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar şunlardır²⁸²;

- ✓ Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos yada belirsizlik koşullarının mevcudiyeti,
- ✓ İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması,
- ✓ Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması,
- ✓ Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması,
- ✓ Geleneksel işgörmeye yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması,
- ✓ İzleyicilerinin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- ✓ Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun varlığı,

²⁸¹ Kılınç, 393.

²⁸² Kılınç, ss. 399, 400, 401, 402, 403.

- ✓ Örgüte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması,
- ✓ Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir 'dava'nın var olması.

Karizmatik liderlerin davranışları sekiz boyutta incelenmiştir. Bunlar, en güçlüden en zayıfa, şöyle sıralanmaktadır²⁸³;

- ✓ Alışılmamış davranışlar göstermek,
- ✓ Kişisel risk almak,
- ✓ Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,
- ✓ Kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık,
- ✓ Köklü değişim için harekete geçmek,
- ✓ Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek,
- ✓ Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
- ✓ Statükoyu değiştirmek için mücadele etmek.

Son olarak Kılınç karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır²⁸⁴;

- ✓ Yüksek özgüvene sahip olma,
- ✓ Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- ✓ İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği,
- ✓ Kişisel risk üstlenme,
- ✓ Kendini feda etme,
- ✓ Güven uyandırma,
- ✓ Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanmaya hazır olma,

²⁸³ Baltaş, s. 133.

²⁸⁴ Kılınç, s. 399.

- ✓ Güdüleri harekete geçirme yeteneği,
- ✓ Pozitif sinerjiye inanma.

3.2.4. Vizyoner Liderlik ve Vizyon

Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir. Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir.²⁸⁵

Literatürde vizyoner liderliğin, transformasyonel, karizmatik, kültürel vb. liderlikten farklı olup olmadığı tartışmalıdır. Örneğin, Sashkin'e göre, gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eden vizyonuyla örgütsel kültürün transformasyonunu sağlamayı temel görev olarak algılayan kişi vizyoner liderdir. Bu tanımlamanın karizmatik ve transformasyonel liderlikle vizyoner liderlik arasında açık ve belirgin bir ilişkiyi ifade ettiği ileri sürülmesine karşın, Sashkin ve Burke vizyoner liderlerin²⁸⁶;

- ✓ Güç gereksinimi gibi ayırdedici kişilik özellikleriyle,
- ✓ Vizyonu açıklamak için örgütsel kültürü değiştirmek gibi kesin etkiler yaratmalarıyla,
- ✓ Ayırdedici davranış örüntüleriyle,

farklılaştıklarını vurgulamaktadır.

Bu aşamada, ister diğerlerinden farklı bir liderlik süreci olarak; isterse, diğer liderlik süreçlerinin önemli bir öğesi olarak benimsensin, vizyon kavramının,

²⁸⁵ Vehbi elik, "Vizyoner Liderlik", Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem zel Eğitim ve Hizmetleri Tic. Ltd. şti., 1999, s. 159.

²⁸⁶ Erçetin, s. 72.

düşünsel ve eylemsel boyutlarıyla yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesi olduğu söylenebilir²⁸⁷

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir lider, diğer liderlerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. İnsanlar diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler. Etkili bir vizyoner lider, örgütsel ortamda işgörenler için bir ilham kaynağı olur; örgütün dışında bireylerle çok iyi ilgilenir, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi gerçekleştirir.²⁸⁸ Son olarak Bridge'e göre vizyoner bir lider kurumunun vizyon, misyon ve değerlerini paylaşımcı katılım yöntemleriyle belirler.²⁸⁹

Losee vizyonun, bize odaklanmada yardımcı olduğunu söyleyerek vizyoner liderlerin ileri görüşlülüğü, rüya ve fantazileri ile ayırt edilebilecek biri olduğunu ifade etmekte ve vizyoner liderin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır²⁹⁰;

- ✓ Vizyoner liderler dünyayı ortalama kültüre sahip insanlardan daha farklı bir perspektiften görürler.
- ✓ Vizyoner liderler, herkesin çevresini saran hiçbir yeni şeyin ortaya çıkmasına olanak vermeyen o rahat alanın dışında yaşamak isterler.
- ✓ Vizyoner liderler herhangi bir zorluğu anında fark edebilecek görebilecek kadar geniş bakış açısına sahiptirler.
- ✓ Vizyoner liderlerin hem ellerinin altındaki işe yoğunlaşırken hem de ilerideki amaçlarını akıllarında tutma yetenekleri vardır.

²⁸⁷ M. Sashkin, W.W. Burke, 'Understanding and Assessing Organizational Leadership', **Measures of Leadership**, K:E:>Clark and M:B: Clark Eds. West Orange, NJ Iesdership Library of America, 1990' dan aktaran Erçetin, s. 72.

²⁸⁸ Çelik, s. 162, 164, 165.

²⁸⁹ Bridge, s. 14.

²⁹⁰ Rita H. Losee, "Vioneering", **Personel Excellence**, Executive Excellence Publishing, 25 October 2004, ss. 1-2-3.

- ✓ Vizyoner liderler gerekli stratejileri tasarımlar ve yürürlüğe koyarlar.
- ✓ Vizyoner liderler isteklidirler ve bu isteklerini hayata geçirecek iradeye sahiptirler.

Bridge'e göre vizyoner lider²⁹¹;

- ✓ Vizyonu olan, yani geleceği görebilen, yönlendirebilen kişidir.
- ✓ Kendileriyle çalışan tüm kişilerin görevlerinde beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlarlar.
- ✓ Reformisttirler, yaratıcılık (buluş) ve değişim sağlarlar.
- ✓ Karizmatik liderlere benzerler ama değişim ve buluş sağlamaları ile karizmatik liderlerden kısmen ayrılırlar.
- ✓ Kontrol ve kurallara dayanarak hareket etmezler.
- ✓ Vizyon, paylaşılan değer ve düşüncelere odaklanırlar.
- ✓ Kurumun misyon, strateji, yapı ve kültürlerinin değişimine liderlik yaparlar.

Vizyoner liderin özellikleri²⁹²;

- ✓ Vizyonerlerin kendilerini bir şeyleri değiştirmek zorunda hissettikleri ve görevlerini yoğun bir basan ve güvenlik duygusuyla yaptıkları söylenebilir;
- ✓ Vizyonerler, sorunlara küresel ve sezgisel baktıkları zaman kendilerini rahat hissederler, genellikle kendi yakın çevrelerinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözlemeyi severler;
- ✓ Vizyonerler ya hep ya hiç biçiminde kökten kararlar almayı severler, bu arada başkalarının onayını almayı hiç düşünmezler;

²⁹¹ Bridge; s. 37.

²⁹² Fidan, "Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu", s. 218-219.

- ✓ Vizyonerler, kendilerini tümüyle kendi buluşlarına yoğunlaştırırlar;
- ✓ Vizyonerler, kendilerine bağımlı işbirlikçileri olmadan da çalışabildiği için, fikirlerini uygularken, bazı riskleri göze almak zorunda kalmazlar;

Biçiminde sıralayan Fidan'a göre vizyoner lider aşağıdaki nitelikleri ile tanınabilir²⁹³;

- ✓ Vizyonu olan lider kimsenin fark edemediği potansiyeli görür ve akıllıca kullanır. Günlük olaylara değişik açılardan bakmasını bilir.
- ✓ Yerleşik değer yargılarına fazla önem vermez. Geçmiş, ancak geleceği anlamak için inceler. Bir olaya yol açan unsurları, değişik ihtimallere göre analiz eder ve çıkış yolları arar.
- ✓ Herkes işe nasıl başlayacağını düşünürken vizyon sahibi lider, işin bitmiş şeklini zihninde canlandırır. Onun gözü ve radarı daha ileriye görür.
- ✓ Durumu idare etmek ve günü kurtarmak ona göre değildir. Yeniyi bulma ve başarma onun için vazgeçilmez bir ihtirastır.
- ✓ Vizyon sahibi liderin gözlem ve öğrenme yeteneği çok güçlüdür. Sekiz yaşındaki bir çocukla söyleşirken veya gazetelerde tek sütun verilmiş kısa bir haberi okurken bile, beyninde bir ışık yanar.
- ✓ Dünyanın farkındadır, insanları, değişik ülkelerdeki ortak ve farklı davranışlarını gözlemleyerek kendi ülkesinin geleceğini anlamaya çalışır.
- ✓ Kendi ülkesindeki insanı, farklı kesimler ve sınıflar itibariyle etüt eder. Kuşaklar arasındaki farklılığın nedenleri ve sonuçları, onun için bir sır değildir.

²⁹³ Fidan, Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu', s. 219.

- ✓ Çocukların ve gençlerin dilinden anlar. Onların gözüyle geleceğe daha kolay bakılabileceğini bilir. Toplumun en dinamik ve yenilikçi kesimlerini teşhis eder ve yatırımını bu kesimlere yapar.
- ✓ Olayların ve tarihin beklenmeyen zikzakları ve sürprizlerine karşı hazırlıklıdır. Gerçek hayatın her zaman, senaryolara uygun bir seyir izlemediğini kavramıştır. Bu yeteneklere sahip bir lider, örgütünü geleceğe kolaylıkla taşıyabilir.

Son olarak Bridge'e göre vizyoner bir liderde bulunması gereken nitelikler şunlardır²⁹⁴;

- ✓ Geleceği görebilmek ve ona göre vizyon belirlemek,
- ✓ Bir vizyonu benimsemek ve kurumun diğer çalışanları ile paylaşmak,
- ✓ Değişim ve gelişime açık olmak,
- ✓ Ekip çalışmasını desteklemek,
- ✓ Bilgisini paylaşmak,
- ✓ Payeyi paylaşmak,
- ✓ Sorunları çözebilmek,
- ✓ Kararlı olmak,
- ✓ Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- ✓ Sorumluluk alabilmek,
- ✓ Beklenenin üzerinde inisiyatif alabilmek,
- ✓ Duugularını yetkin biçimde yönetmek,
- ✓ Etkin ve güvenilir olmak.

²⁹⁴ Bridge, s. 47.; Vizyoner liderlerin özellikleri ile ilgili olarak literatürdeki benzer değerlendirmeler için bakınız; Çelik, s. 162-166.; Demirci, **Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri**, s. 111.; Doğan, **Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik**, s. 155.

3.2.5. Vizyon – Lider İlişisine Yönelik Genel Değerlendirme

Toplumsal planda bir kişinin liderliğini belirleyen, o kişinin etkilediği kişi sayısı, etki süresi ve harekete geçirdiği kaynakların büyüklüğüdür. Bunun için de liderliğin önkoşullarından biri, insanları heyecanlandıracak bir vizyona sahip olmak ve bu vizyonu hayata geçirecek bir strateji çizebilmektir.²⁹⁵

Günümüz örgütlerinin, değişim ortamında yerlerini alabilmeleri için, uzun vadeli vizyonlar geliştirebilen ve geleceğin doğru faaliyet ve yatırım alanları konusunda öngörü sahibi olan liderlere ihtiyaçları, giderek artmaktadır. Buna göre, 21.yüzyıl yöneticiliği, değişimi yönlendiren ve sürekli bir faaliyet konusu haline getiren liderliğe dönüşmektedir.²⁹⁶

Vizyon bir lider için herşeydir. O, kaçınılmaz bir gerekliliktir. Zira vizyon lideri yönlendirir, ulaşılması gereken hedefi işaret eder, liderin içindeki ateşi yakar ve ilerlemesini sağlar. Vizyon aynı zamanda, izleyiciler için de bir ateşleyicidir.²⁹⁷

Bir vizyon lidere günlük olayları aşarak içinde çalışabileceği bir bağlam verir. Bir lider vizyonu ve değerleri, insanları hareketlendirmede, değişim ve gelişmeyi kolaylaştırmada, örgütüne bir gelecek yaratmada kullanır. Vizyon, örgütün dönüştürülmesindeki birinci adımdır.²⁹⁸ Vizyonunu yenilemeyi ilke edinen her lider sürekliliğini de garanti altına alır.²⁹⁹

Lider, açıkça vizyon belirleyebilen kişidir. Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon bir ihtiyaçtır; ancak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamada ya da

²⁹⁵ Yılmaz Argüden, "Birlikte Öğrenen ve Paylaşan Liderler", *Değişimin Liderleri*, Editör. Melih Arat, 1. Basım, İstanbul: Mavi Yayınlar, Haziran 2001, s. 52.

²⁹⁶ Bridge, s. 239.

²⁹⁷ John C. Maxwell, *Liderlik Nitelikleri*, Türkçesi: İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz yayınları, Kasım 1999, s. 163.

²⁹⁸ Sullivan ve Harper, s. 104.

²⁹⁹ Warren Bennis, "Liderler Değişiyor", s. 10.

her derde deva olmada yeterli değildir. Vizyon, karar verme sürecine katılma, iletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmadan liderin kalbidir.³⁰⁰

Lider, vizyonunu çoğunlukla, konuşmalar, politikalar, davranışlar ve semboller aracılığıyla anlatır. Liderler, izleyenlerine vizyonlarını aktarırken, yüksek beklenti ve güven ortaya koymalıdır. Lider tarafından sergilenen davranışlar, emredilen politikalar izleyenlerin yeteneklerini ve yapabileceklerine dair güven ve ihtiyaçlarını yansıtır. Transformasyonel liderler vizyonunu yerine getirmek için kişisel risk alma ve fedakarlık yapma eğilimindedirler.³⁰¹

Rosen vizyonun insanlara liderlik etmenin temel bileşenlerinden olduğunu söyleyerek vizyon-lider ilişkisini “liderler bütünsel resmi görür ve bu geniş perspektifi başkalarıyla birlikte dile getirirler. Böylelikle, insanların çalışmalarını uyumlu ve çevik bir işletme içinde seferber ve koordine eden ortak bir amaç yaratırlar” biçiminde açıklar.³⁰²

Son olarak vizyon sahibi liderler bir anlamda bilimkurgucular gibi, düşündükleri bir gelecek yaratırlar. Ancak bilimkurguculardan farklı olarak düşledikleri geleceğin nasıl gerçekleşebileceğini planlar, tasarlarlar. Bu nedenle, vizyon gerçeklerle düşleri dengeleyebilmek ve kurgulayabilmektir.³⁰³

³⁰⁰ Çelik, ss. 159-160.

³⁰¹ Zel, s. 73.

³⁰² Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, s. 242.

³⁰³ Erçetin, s. 93; Aynı yönde bir değerlendirme için bakınız; Abraham Zaleznik, “Yönetici ve Lider”, *Liderlik*, Çeviren: Meral Tüze, Harvard Business Review, Mess Yayın No: 292, ss. 89, 90.

SONUÇ

Yönetim yazınında ve örgütsel yaşamda giderek artan bir önem kazanan “vizyon” olgusunun, popüler söylemle “değişmeyen tek şeyin değişim olduğu çağımızda”, gerek teorisyenler gerekse uygulamacılar tarafından hak ettiği ilgiyi gördüğünü söylemek güçtür. Ancak, geleceğe yönelik örgütsel stratejilerin belirlenmesinde yaşamsal öneme sahip “vizyon geliştirme” sürecini örgüt binasının her tarafına “vizyon bildireleri” asmaktan ibaret gören “kısır”, “biçimsel” ve “kolaycı” anlayışlardan vazgeçilmedikçe, “örgütsel vizyon”dan beklenen kazanımları elde etmeyi ummak kuru bir hayalden öteye geçemeyecektir.

Vizyon, örgütte bir enerji ortamı yaratarak çalışanlar arasında birliktelik sağlamaktadır. Açık bir şekilde ifade edilmiş ortak bir vizyonun olması ve vizyonun aynı önem derecesinde çalışanlarca paylaşılması çalışanların faaliyetlerine bir anlam kazandırmaktadır. Bu da çalışanların ve dolayısıyla örgütün verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.

Vizyoner anlayışa sahip örgütler sektörlerinde öne geçerek başarı sağlayacaklardır. Oluşturulan doğru bir vizyon insanları harekete geçirerek takım ruhunun oluşmasını sağlayacaktır. Çalışanlar daha iyi bir geleceğe ait bir vizyonu paylaştıkları sürece birbirlerine yakın ve yardımcı olurlar.

Etkin bir kamu yönetimi için vizyon sahibi lider/yönetici ve çalışanlarla katılımcı, tutarlı ve ortak amacı (vizyonu) hedefleyen örgüt yapılarına olan ihtiyaç günümüz koşullarında daha da önem kazanmaktadır. Bugün kamunun içinde bulunduğu sorunların ortaya çıkışında vizyoner bakış/lider/yönetici/örgütlerin eksikliğinin önemli bir katkısı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Vizyon geleceğin mevcut durumdan daha iyi olacağı inancını yayar. Türkiye’de ise geleceğin daha iyi olacağına dair inanın zayıf olmasında liderlerin toplumsal vizyonu insanların anlayacağı hale getirmek, ifade etmek ve benimsetmekte etkin olmayan rolleri önemlidir. Bu durum toplumsal

motivasyonu bozmaktadır. Vizyona ulaşmak için gerekli olan risk alma, yüksek maliyetler ödeme ve fedakarlık yapma olguları toplumca kabul görmemektedir.

Sürekli değişen ve değişmesi kaçınılmaz olan sosyal, ekonomik ve siyasal koşullarda vizyonuna sahip çıkan, geleceği gören örgütler daha başarılı olacaklardır. Bu örgütlerin toplumsal refaha olan katkıları göz ardı edilmemelidir. Küreselleşme çağında toplumlar/örgütler sahip oldukları vizyonları, değer ve kültürleriyle geliştirebileceklerini unutmamalıdır.

Kamu kesimindeki örgütler vizyon anlayışlarıyla daha uzun dönemli ve uzun ömürlü başarılar imza atabilirler. Yönetimlerin bağlı olduğu kurallar, düzenlemeler, kaynak kıtlığı, siyasal yapı etkileri, vatandaş ve seçmenlerin beklentilerinin getirdiği engeller paylaşılan ortak bir vizyonla aşılabılır. Kamu sektörüne vizyon anlayışının adaptasyonu yapılırken örgütün kapasitesi, dış çevresindeki gelişmeler, örgüt içi hedefler ve özellikle öncelikler belirlenmelidir.

Kamu sektöründeki yerleşik geleneksel yönetim anlayışı vizyon oluşturma önündeki engellerdendir. Ama etkili bir vizyona sahip olma kamu kuruluşlarının “bile” başarısını artırabilir. Ufku geniş, vizyonu olabildiğince geleceğe uzanan kuruluşlar daha uzun ömürlü başarılar imza atacaklardır.

“Kamu yönetiminin aşırı merkezîyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devrindeki zorluklar, değişime, yeniliklere statükoyu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal, gelir ve statü çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültürün varlığı, kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve devleti baba olarak görmeyi kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültüründe, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteğinin bulunmaması” gibi özelliklerin ortak vizyon yaratılmasındaki engeller arasında sayılabilir.

Değişimin ve yeniliğin kaçınılmaz olduğunu kabul ederek bir düşe yani vizyona sahip olmanın önemini kamu sektörü yöneticileri tarafından kabul görmediği düşünülmeyle birlikte, çalışma esnasında kamu kuruluşlarının

internet siteleri gezilerek ilan ettikleri vizyon bildirgeleri toplanmaya çalışılmıştır. Kamu kuruluşlarımızın özellikle toplumda öncü görevi üstlenen üniversitelerimizin vizyon kavramıyla ilgilendiğini görmek vizyonun kabul edilir bir kavram haline geldiğini göstermesi bakımından sevindirici bir gelişmedir. Örnek vermek gerekirse, incelenen sayfalar arasında TÜBİTAK'a ait vizyon bildirgesine de rastlanılmış ve vizyonunun **“Toplumumuzun yaşam kalitesinin artmasına ve ülkemizin sürdürülebilir gelişmesine hizmet eden, bilim ve teknoloji alanlarında yenilikçi, yönlendirici, katılımcı ve paylaşımcı bir kurum olmak”** şeklinde ilan edildiği görülmüştür.

Son olarak, “örgütsel vizyon oluşturma/geliştirme” sürecinin en tepedeki yöneticiden en alt kademedeki asta kadar bütün personelin gönüllü katılımı ile gerçekleştirilebilecek/başarılabilir bir süreç olduğu realitesi de unutulmamalıdır.



KAYNAKÇA



KİTAPLAR

AKAT İlter, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994.

AKDEMİR Ali, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, 1998.

AKTAN Coşkun Can, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Aralık 2003.

AKTAN Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Mess Yayın No: 257, Ekim 1997.

ARIKAN Semra, 'Liderlik', **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Mayıs, 2003.

BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İkinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Mayıs 2004.

BENNİS Warren, **Bir Lider Olabilmek**, 4. Basım, Çeviren. Utku Teksöz, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Eylül 2003.

BENNİS Warren, **Sahte Liderliğin Ötesinde'**ye Önsöz, 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, Kasım 1997.

BRIDGE Berna, **Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik**, İstanbul: Beyaz Yayınları, Ekim 2003.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.

CLAYTON Susan, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Türkçesi: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Şubat 2002.

- CLAYTON Susan, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)**, Türkçesi: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Nisan 2000.
- COLLINS James c., PORRAS Jerry I., **Kalıcı Olmak**, 2. Basım, Çeviren: Zuhal Çivi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ocak 2001.
- ÇELİK Vehbi, “Vizyoner Liderlik”, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri Tic. Ltd. Şti., 1999.
- ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri Tic. Ltd. Şti., 1999.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1998.
- DRUCKER Peter F., **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, 2. Baskı, Çeviri: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., 2000.
- DURNA Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.,Şti., 2002.
- DÜREN Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Şubat 2000.
- ERÇETİN Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Ocak 2004.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Eylül 2002.
- FİTZ-ENZ Jac, PHİLLIPS Jack J., **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Çev. Pınar Alp Dinç, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

- GÜNEY Salih, **Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara: Siyasal Kitabevi, Ağustos 2004.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Aralık 2000.
- HEIM Pat, CHAPMAN Elwood N., **Liderliği Öğrenmek**, 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, Temmuz 1997.
- HERRİEGEL D., SLOCUM J.W., WOODMAN Jr. R.W., **Organizational Behavior**, West Publishing Company.
- İZGÖREN Ahmet Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, 4. Baskı, Ankara: Elma Yayınevi, 2001.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2003.
- MAXWELL John C., **Liderlik Nitelikleri**, Türkçesi: İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları, Kasım 1999.
- NANUS Burt, **Visionary Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- ÖZEL Mustafa, **Yöneticilik Dersleri**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996.
- QUİGLEY V. Joseph, **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Sti., , Mayıs 1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım ltd. Şti., 1998.
- SCHERMERHORN John R., HUNT James G., OSBORN Richard N., **Management And Organizational Behavior Essentials**, John Wiley and Sons Inc., 1999.
- SENGE Peter M., **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002.

SULLIVAN Gordon R., HARPER Michael V. **Umut Bir Yöntem Olamaz**, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997.

ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Konya: Damla Yayıncılık, 1998.

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, Temmuz 2000.

TÜRKKAN Erdal, **Vizyon Rekabeti**, Ankara: Liberte Yayınları, 2003.

YÜKSEL Fatih, **Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.





MAKALE VE BİLDİRİLER

- ACUNER Taner , 'Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik', **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:2, 2000, www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm - 38k.
- AKDEMİR Ali, 'Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili', **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 1, 1997.
- AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, ERTUĞRUL Ü. Gonca, 'Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma', **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2004.
- AKTAN Coşkun Can, "Vizyon ve Misyon Bildirilerinin Oluşturulması", www.canaktan.org, [Nisan 2004].
- ARAT Melih, 'Değişimin Liderleri', **Yeni Liderler: Keşfettiren Eşitler**, Editör: Melih Arat, İstanbul. Mavi . Basım, Kitaplar, Haziran 2001.
- ARGUN Tanju, "Liderlik ve TKY'nin Odağındaki İnsan", **Değişimin Liderleri**, Editör: Melih Arat, 1, Basım, İstanbul: Mavi Kitaplar, Haziran 2001.
- ARGUN Tanju, "Vizyon", <http://www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm>, (Ekim 1997), [27 Ekim 2004].
- ARGÜDEN Yılmaz, "Birlikte Öğrenen ve Paylaşan Liderler", **Değişimin Liderleri**, Editör. Melih Arat, 1. Basım, İstanbul: Mavi Yayınlar, Haziran 2001.
- ASOMEDYA, 'Örgütlerde Vizyon Yönetimi', <http://www.aso.org.tr/asomedyat/temmuz2004/dosyatemmuz2004.html>. (2004).
- ASUNAKUTLU Tuncer, COŞKUN Bayram, 'Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme', **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, 2000.

- AWAMLEH Raed, GARDNER William L., "Perceptions Of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects Of Vision Content, Delivery, And Organizational Performance", **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 3, 1999, ss. 345, 346.
- AYTAÇ Tufan, "Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir?", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara: Anı Yayıncılık, Şubat 2003.
- AYTÜRK Nihat, 'Örgütlerde İş Basitleştirilme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri', **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 34, Sayı 1, Mart 2001.
- BAĞDAT Mete, 'Liderlik Senfonisi' www.insankaynaklari.com, Nisan 2002, [Aralık 2004].
- BECERİKLİ Sema Yıldırım, 'Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım', **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 33, Sayı 3, Eylül 2000.
- BENNİS Warren, "Liderler Değişiyor", **Executive Excellence**, <http://www.rotayayin.com.tr/?sf=EE/kapak&sayi=70>, [Ocak 2003], Ekim 2004.
- BENNİS Warren, "Liderlerin Lideri olmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der. Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, Eylül 1997.
- BENNİS Warren, "Liderlerin Liderleri", **Executive Excellence**, Yıl. 2, Sayı. 13., Nisan 1998.
- BERSON Yair, SHAMİR Boas, AVOLIO Bruce J., POPPER Micha, 'The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, And Context', **The Leadership Quarterly**, No:12, 2001.
- BEYER Janice M., BROWNING Larry D., "Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, And Supportive Cultural Leadership", **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 3, 1999.

- BİRCAN İsmail, 'Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon', <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>, [Ocak 2005].
- BRENGELMANN Johannes C., "Davranış Psikolojisi Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim", **Vizyon Yönetimi**, Derleyen: Ulrich Sollmann, Roderich Heinze, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995.
- BULU Melih, 'Türkiye'de Stratejik Planlama Yapılıyor mu?' *Activeline*, Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, Kasım 2002, <http://www.activefinans.com/activeline/savi20/Tiirstrateii.html>, [Ağustos 2004].
- COLLİNS James C. Collins, Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", **California Management Review**, Fall 1991.
- COVEY Stephen R., "Paylaşılan Vizyon", **Executive Excellence**, Y.1. Sayı 7, Ekim 1997.
- ÇETİN Canan, "Vizyon Geliştirme", **Marmara Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi**, Cilt:XII, Sayı:1-2, 1997.
- ÇEVİK Hüseyin, GÖKSU Turgut, 'Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi', **Türk İdare Dergisi**, Yıl:72, Sayı: 428, 2000.
- DANIELS Jerry, "Kolay Liderlik", **Executive Excellence**, <http://www.rotayayin.com.tr/?sf=EE/kapak&sayi=70>, [Ocak 2003], Ekim 2004.
- DECRANE Alfred, Gelecek İçin Liderlik, **Executive Excellence**, Yıl 2 Sayı 21, Aralık 1998.
- DELİZ Jose R., "Lessons Learned From Baldrige Winners", **21st International Conference On Computers And Industrial Engineering**, Vol. 33, No 1-2.

- DEMİRCİ Kemal, 'Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi', **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 3, Kasım 1999.
- DENKER Sami, CANER Cantürk, 'Devlet Kavramı ve Strateji İlişkisi', **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6, Haziran 2002.
- DESS Gregory G., PICKEN Joseph C., LYON Douglas W., "Transformational Leadership: Lessons From U.S. Experience", **Long Range Planning**, Vol. 31. No. 5, 1998.
- DİLENSCHNEFDER Robert L., **A Briefing for Leaders**, First Edition, Harper Collins Publishers Inc. 1992.
- DOĞAN Selen, "İşletmelerde Vizyon Ve Misyon Bildirisi Geliştirme Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35 Sayı 1 Mart 2002.
- ERASLAN Levent, 'Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik', http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm, [Şubat 2005].
- ERCEİŞ Mehmet Aydın, "Proje Yönetimi sürecinde Vizyon, Değerler Ve Stratejinin Önemi", [www. Pyd.org.tr/012.pdf](http://www.Pyd.org.tr/012.pdf), [Mart 2004].
- FİDAN Yahya, 'Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu', **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Manisa, Sayı: 5., Yıl:1999.
- FİDAN Yahya, 'Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri', **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 4, 1995.
- FİŞHER James R., "Gerçek Liderler Enron'u Kurtarabilirdi", <http://www.rotayayin.com.tr/?sf=EE/kapak&sayi=70>, Ocak 2003, [Ekim 2004].

FLAUM Sander A., “İyi Bir Lider Olmanın Temel Koşulları”, <http://www.rotayayin.com.tr/?sf=EE/kapak&sayi=70> , Ocak 2003, [Ekim 2004].

GEORGE J.M. ve JONES G.R., **Organizational Behaviour**, Addison – Wesley Publishing Co., U.S.A., 1995

GİLL Roger, “Change Management-or Change Leadership?”, **Journal of Change Management**, Vol, 3,4, May 2003.

GÜÇLÜ Nezahat, “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2003.

HARARİ O., Three Vital Words, **Management Review**, 84, (11), 1995.

HAZIR Köksal, “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”, www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim_dergisi/bilimder/2003-1/, [Mayıs 2004].

HEİNTEL Peter, “Vizyon ve Öz Yapılanma”, **Vizyon Yönetimi**, Derleyen:Ulrich Sollmann, Roderich Heinze, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995.

<http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/SOZBUL.ASP?GeriDon=0&EskiSoz=&kelime=strateji>.

<http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/SOZBUL.ASP?KELIME=de%F0er&GeriDon=0&EskiSoz=>.

<http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=misyon>.

ISERT Bernd, “Geleceğin Kökleri, Vizyonlar ve Sistem Dengeleri İçinde Gelişimleri”, **Vizyon Yönetimi**, Derleyen: Ulrich Sollmann, Roderich Heinze, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995.

İNSAN KAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar”,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=1148>, 03.04.2003, [25.10.2004].

KAPPLER Ekkehard, "Bilim olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş için Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Deneme", **Vizyon Yönetimi**, Derleyen: Ulrich Sollmann, Roderich Heinze, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti, 1995.

KILINÇ Tanıl, 'Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı', **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 1997.

KIŞLALI A., M. Bağlı, N. Sanlı, Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi, **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, .

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI, "Strateji ve Stratejik Yönetim", Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Müdürlüğü, Ankara, Şubat 2004. <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/109/Strateji.PDF>. [Ocak 2005].

LASHWAY Larry, "Visionary Leadership", **School Leadership: Handbook for Excellence**, Edited By Stuart C. Smith and Philip K. Piele, Third Edition, ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1997.

LİSSACK Michael, ROOS Johan, "Be Coherent, Not Visionary", **Long Range Planning**, Vol. 34, 2001.

LOSEE Rita H., "Visioneering", **Personel Excellence**, Executive Excellence Publishing, 25 October 2004.

MOCAN Cevdet, 'Paylaşılan Vizyon' <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000604/yazar/mocan.html>.

- ORNDOFF Keith, "Strategic Tools For RIM Professionals", **Information Management Journal**; Nov/Dec 2002.
- ÖZDEMİR Umut Evin, "Stratejik Planlama ve İyi Yönetişim", **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Nisan 2003.
- ÖZDEN Mehmet Cemil, "İnsan Kaynakları Politikası", http://www.mcozden.com/ikf_1_ikp.htm , [Ekim 2004].
- PAPATYA Gürcan, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim, Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi" Süleyman Demirel Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 3(Güz), 1998.
- PAPATYA Gürcan, HAZIR Köksal, 'İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları Ve Eylem Planları', **Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 4 (Güz), 1999.
- QUIGLEY Michael E., "Öğrenen Liderler", Executive Excellence, <http://www.rotayayin.com.tr/?sf=EE/kapak&sayi=70>, Ocak 2003, [Ekim 2004].
- RAYNOR Michael E., "That Vision Thing: Do We Need It?", **Long Range Planning** Vol. 31, June 1998, s. 371.
- SEZER Birkan Uysal, 'Çağdaş Karizma', **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 4, Aralık 1993.
- SİPAHİ Seyhan ve BERBER Aykut, "Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi prosesi Tekniği İle Analizi", http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20021/dergi_nisan_2002.html, [22.11.2004].
- SMİTH Stephen L. J., "A Vision For The Canadian Tourism Industry", **Tourism Management**, No.24, 2003.

STAUFFER David, "Kahramanlık Sonrası Dönemin Liderliğine Dair 10 Mit",
Harvard Business Review, Power Özel Ek, Mayıs, 1998.

STONER Jesse, "Vizyon, Misyon ve Değerler", **Executive Excellence, Y. 1. Sayı 7., Ekim 1997.**

STONER Jesse, ZİGARMİ Drea, **Creating Your Organizations Future: Building a Shared Vision**, Blanchard Training and Development Inc., San Diego, 1993.

STRANGE Jill M., MUMFORD Michael D., "The Origins Of Vision Charismatic Versus İdeological Leadership", **The leadership Quarterly, 13, 2002.**

ŞİMŞEK Hasan, AYTEMİZ Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla, İstanbul, 1997.

TABAK Akif, "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri",
http://www.kho.edu.tr/yayınlar/bilimdergisi/bilimder/2002_2/,
[Kasım 2004].

THORNBERRY Neal, "A View About Vision", **European Management Journal, Vol. 15, No. 1, February 1997.**

UYSAL Gürhan, 'Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar', **Sayıştay Dergisi, Sayı: 42, Temmuz-Eylül 2001.**

VAİLL Peter B., **The Portable MBA**, John Wiley & Sons Inc., New York, 1990.

WALLNER Fritz G., "Vizyon ve Gerçek", **Vizyon Yönetimi**, (Der. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze) İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995.

WİLSON Ian, "Realizing The Power of Strategic Vision", **long Range Planning, Volume 25, Issue 5, October 1992.**

YURTSEVEN H. Rıdvan, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı",
<http://www.merih.net/m2/str/wmision.htm>, [28.04.2004].

YURTSEVEN Rıdvan, "İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayın No: 57, Mayıs 2003, Afyon.

ZALEZNİK Abraham, "Liderlik Nedir? Yetenek ve Vizyon", **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, 2. Baskı, Haz. Mustafa Özel, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.

ZALEZNİK Abraham, "Yönetici ve Lider", **Liderlik**, Çeviren: Meral Tüze, Harvard Business Review, Mess Yayın No: 292.

ZEL Uğur, "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", **Verimlilik Dergisi**, 1997/4.



TEZLER

- AKYALÇIN Esra, İşletmelerde Vizyon Yönetimi Ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Ekim 2002.
- AYDINYER Şentürk, Stratejik Vizyon Yönetim Ve Vizyon Paylaşımı**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- BEYDİLLİ Elif Tuba, Otel İşletmelerinde Stratejik Açından İnsan Kaynakları Planlamasının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi Ve Bir İnceleme**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.
- DEMİRCİ M. Kemal, Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri**, DPÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.
- DOĞAN Selen, Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik**, (Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).
- DUMAN Akın, İşletmelerde Vizyon ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- ERDAL Mehmet Burak, Kriz Dönemlerine Yönlendirilmiş Strateji Ve Vizyon Yönetimi Ve Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- ERTUĞRUL Ü. Gonca, Vizyon Yönetimi Ve Konya Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2002.
- KIŞLALI L. Altınay, Paylaşılan Vizyon Oluşturma: Resimleme ve NGT Teknikleri**, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, 2000.

KOTAN Güven, **Küreselleşme Sürecinin Liderlik Kuramına Etkileri**,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal
Bilimler Enstitüsü, 2002.



DİZİN

D

Değerler, 2, 4, 7, 8, 16, 20, 25, 26, 29, 30, 47, 59, 72, 81, 88

K

Karizmatik liderlik, 90

M

Misyon, 2, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 29, 30, 33, 51, 54, 78, 87, 90, 94, 95

P

Paylaşılan Örgüt Vizyonu, 51, 52, 55

Paylaşılan Vizyon, 31, 51, 52, 55, 57, 58

S

Strateji, 2, 4, 7, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 35, 46, 47, 84, 86, 91, 95, 98

T

Transaksiyonel Lider, 72, 73, 75, 85, 87

Transformasyonel Lider, 76, 77, 87

Transformasyonel Lider, 75

V

Vizyon, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 60, 61, 62, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 75, 77, 81, 82, 83, 88, 93, 95, 96, 98, 100.

Vizyoner Lider, 94, 95, 96

Vizyoner Örgütler, 58, 59, 61