

# TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLI İŞLETMELERDE VİZYONA DAYALI LİDERLİK ÜZERİNE BİR DENEME

**Prof. Dr. Hüseyin Özgen**

Çukurova Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Yrd. Doç. Dr. Selen Doğan**

Niğde Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

•••

## Özet

Vizyon, sözcüğün içeriğine ilişkin çok az tanımlama bulunmaktadır. Vizyonun nasıl geliştirileceği, nasıl iletileceği, nasıl yenileneceği ve zaman içinde nasıl devam ettirileceğine ilişkin olarak çok az bilgi mevcuttur. Oysa ki, vizyon liderlik ve yönetim sanatının en çok bahsedilmesi ve en çok alaka gösterilmesi gereken bölümüdür. Bu nedenle, çalışmada öncelikle vizyon kavramı ve vizyonun amacı üzerinde durulmuş; daha sonra vizyonun temel unsurlarının neler olduğuna ve liderlik-vizyon ilişkisine değinilmiştir. Ayrıca, vizyona dayalı liderliğin işletmeler açısından önemine ve vizyona dayalı liderliğin uygulamaya aktarılmasındaki aşamaların neler olduğuna yer verilmiştir. Daha sonra da, bir vizyona dayalı liderlik modeli sunularak, vizyonun nasıl geliştirileceği, nasıl paylaşılacağı veya çalışanlara nasıl iletileceği üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise, Türkiye'de çeşitli alanlarda faaliyette bulunan büyük ölçekli işletme lider/yöneticilerinin vizyon sahibi olup olmadıkları ve vizyon geliştirme konusunda yaşadıkları sorunları ortaya çıkarmak ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirmek amacı ile 1997 yılı İSO tarafından yayınlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesindeki işletmeleri kapsayan ankete dayalı bir araştırma yer almaktadır.

## *A Research on Visionary Leadership in Big Turkish Companies*

### **Abstract**

Vision has been discussed by many authors in recent years. But, there has been a little definition of the content of this word. Rarely somebody has described how to develop vision, how to communicate it, how to renew it, and how to sustain it over long periods of time. However, vision is addressed to all those interested in the art of leadership and management.

This study explores the formation of the vision, elements of the vision, relationship between the leadership and vision, the steps how to communicate vision through the organization and a model of a visionary leadership. In the last part of the study, a research based on a questionnaire covering Turkish business organizations, which are in the largest 500 industrial businesses, is taking place. With the result of this study, evaluating the results obtained, the visionary leadership and management concepts, and problems about these concepts in the organizations, have been determined and proposals oriented to the solution of these problems have been developed.

# Türkiye'de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme\*

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi, ancak işletme lider/yöneticilerinin güçlü bir vizyona sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki yetenek ve vizyon, onun yaşamını devam ettirmesini sağlayacak; işletmeyi canlı tutacaktır. Fakat, aynı zamanda işletmede sürekli bir vizyonun oluşturulması büyümeyi, gelişmeyi, işletmenin kendini yenilemesini, değişime ayak uydurabilmesini ve yerel, ulusal ve küresel ekonomiye gerçek katkılarının sağlanmasına neden olacaktır.

Tüm bu nedenlerle, bu çalışma işletme lider/yöneticilerine bir vizyon sahibi olmanın hem kendilerinin hem de işletmelerinin başarısına olabilecek katkısını göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Liderlikle ilgili olarak literatürde ve uygulamada pek çok araştırma olmasına rağmen, vizyona dayalı liderlik konusu bugüne kadar hep gözardı edilmiştir. Bu nedenle, yapılan bu çalışma ile Türkiye'de faaliyette bulunan işletmelere ve özellikle lider olduğunu ve aynı zamanda vizyon sahibi olduğunu iddia eden ancak bu konuda sorunlar yaşayan işletme yöneticilerine; en önemlisi de vizyon sahibi olmayan ya da bir vizyon sahibi olmanın önemini henüz kavrayamamış işletme yöneticilerine yol göstermek amaçlanmıştır.

## 2. VİZYON KAVRAMI VE VİZYONUN AMACI

Vizyon, "mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların biraraya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış" olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde; işletmenin uzun

\* Bu çalışma, 7. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirinin düzeltilmiş halidir.

dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir (ZEL, 1997: 73).

İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedefdir (SNYDER vd., 1995: 74). Vizyon, bir işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, gene işletmenin insan kaynakları ve değerlerini de kapsayan canlı terimlerin de eklenmesi sureti ile tanımlanacaktır (VAILL, 1990: 13-15). Vizyon, "verilmiş-çerçevenin-dışına-taşmak"tır (WALLNER, 1995: 43-44). Alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sapmaların başarıyı getirdiği fikirler vizyon olarak adlandırılabilir (KAPPLER, 1995: 51). Vizyonun amacı, işletmede gerekli olan değişimin sağlanabilmesi için, hem işletme çalışanlarının, hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ve potansiyel ileriye görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilmektir (JOHANNESSEN vd., 1997: 99). Nitekim, bugün dünyanın bir numaralı yazılım üreticisi olarak Microsoft'un vizyon tanımlama ve o vizyonu uygulamada başarılı bir örnek teşkil ettiğini söylemek yanıltıcı olmayacaktır. Microsoft'un vizyonu, kişisel bilgisayarlar temelinde insanlık için yaklaşmakta olan şeyi görmek üzere ileriye bakmak ve insanların bilgiye erişimini ve hayatını kolaylaştırmak olarak ortaya konulmuştur. Microsoft'un bu vizyonla 24 yıl içinde geldiği nokta da bugün herkes tarafından takdir edilmektedir.

### **3. VIZYONUN TEMEL UNSURLARI**

İyi bir vizyon temelde iki kısımdan oluşmaktadır (COLLINS/PORRAS, 1996: 66):

1) **Esas İdeolojiler (Core Ideologies):** Esas ideolojiler (ya da çekirdek ideolojiler), işletmenin neyi temsil ettiği ve niçin var olduğunu tanımlamaktadır. Esas ideolojiler işletmenin sürekli kimliğidir. Hewlett-Packard'ın esas ideolojisi (bu ideoloji işletmenin kuruluşundan 50 yıl sonrasına kadar ona klavuzluk etmiştir) bireye derin saygı, kalite ve güveni sağlamaya kendini adama, topluma karşı olan sorumluluklarına bağlı olma ve insanlığın ilerlemesi ve zenginleşmesi için teknik katkıda bulunma olarak belirlenmiştir. Esas ideolojiler, esas değerler (Core Values) ve esas amaçlardan (Core Purposes) oluşmaktadır. Esas değerler, bir işletmenin asli ve sürekli görüşleridir. Herkesçe kabul edilen bir formu yoktur. Örneğin; Almanlar İsveçlilerden personel güçlendirme ve yetki devri gibi farklı değerlere sahiptirler. Esas amaçlar ise, işletmenin varoluş nedenidir. Walt Disney esas amacını "insanları mutlu etmek", HP "insanlığın ilerlemesi ve zenginleşmesi için teknik katkıda bulunmak" olarak belirlemişlerdir.

Collins ve Porras'a göre, işletmenin amacını anlamamanın en iyi yolu şu soruyu sormaktır: "Eğer işletmemiz gelecekte ortadan kalkarsa, dünya bundan

ne kaybeder?". Otomobil üreticileri gerçekte araba işinde değildirler. Amaçları ulaşımı sağlamaktır.

**2) Planlanan Gelecek (Envisioned Future):** İşletmenin başarmak istediği konulardan oluşan yüksek bir hedefdir. Planlanan gelecek, 10 yıldan 30 yıla kadar büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler (BMCH) belirlemek (10 to 30 year BHAG-Big, Hairy, Audacious Goals) ve canlı, kuvvetli tanımlamalar (Vivid Descriptions) yapmaktan oluşmaktadır. 10 yıldan 30 yıla kadar BMCH belirlemek, çok yüksek, herkesin ulaşamayacağı hedefler belirlemektir. Dünya klasında olmak, 1 numara olmak ya da Toyota'nun sıfır hatalı otomobiller üretmek hedefi gibi...

Canlı ve kuvvetli tanımlamalar yapmak ise, gelecekte işletmenin nasıl olacağı ve nasıl faaliyette bulunacağına ilişkin olarak amaç, değerler ve misyonun bir bütün halinde tasvirinin yapılmasıdır. Gelecekte işletme ne olmak istiyor, finansal sağlığı nasıl, rakiplerinin durumu nedir v.b...



Şekil 1 : Bir Vizyonun Temel Unsurları

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

#### 4. LİDERLİK-VİZYON İLİŞKİSİ

Liderlik aslında, belli bir vizyona ulaşmak üzere farklılığı yönetme işidir (YEDİEVLİ vd., 1998: 22). Vizyon, liderin içindedir, onu birşeyler yapmaya zorlamaktadır. Vizyon, lidere bir amaç vermektedir. Yıllarını liderlik hakkında çalışarak geçiren Warren Bennis (BUSINESS HORIZONS, 1994: 1) şöyle söylemiştir: "Liderler farklı büyüklük, şekil ya da mizaçta iken (uzun, kısa, neşeli, durgun, genç, yaşlı, kadın, erkek) konuştuğum her liderin ortak paylaştığı bir görüş vardı: Kendilerine kılavuzluk edecek bir amaç; VİZYON".

Bir liderin vizyon sahibi olduğu söylendiğinde, kastedilen şimdiki durumu anlama yeteneğine sahip ve gelecekle ilgili düzenlemeler yapan ve bugünü de geliştirebilme yeteneğine sahip kişidir (BUSINESS HORIZONS, 1994: 1). Vizyon, liderin kaynaklarını ve enerjisini kullanmayı düşündüğü hedefleridir. Sürekli olarak vizyonunu muhafaza edemeyen bir lider, çeşitli güç ve baskılarla hareket etmek zorunda kalacak; başarısızlık korkusu, duygusal ve ruhsal sıkıntılar, üstlerinin, astlarının ya da aynı düzeydeki arkadaşlarının olumsuz tavırları ile karşılaşacak; asıl sıkıntısı ise işindeki uygulamalardaki karşılaştığı zorluk ve problemler olacaktır.

#### 5. VİZYONA DAYALI LİDERLİĞİN UYGULAMAYA AKTARILMASINDAKİ AŞAMALAR

Vizyona dayalı liderliğin uygulamaya aktarılması, oldukça önemli ve üzerinde düşünülmesini gerektiren temel birkaç aşamaya dayanmaktadır. Aşağıda, vizyona dayalı liderliğin sağlanabilmesi ve fikirlerin uygulamaya aktarılmasında temel 5 aşamadan söz edilecektir (MANAGEMENT, 1996: 13-14): 1) Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek, 2) O anki gerçekleri gözler önüne serebilmek, tanımlayabilmek, 3) Engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak, 4) Sahiplik hissini geliştiren bir ortam yaratmak, 5) Kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmek.

#### 6. BİR VİZYONA DAYALI LİDERLİK MODELİ

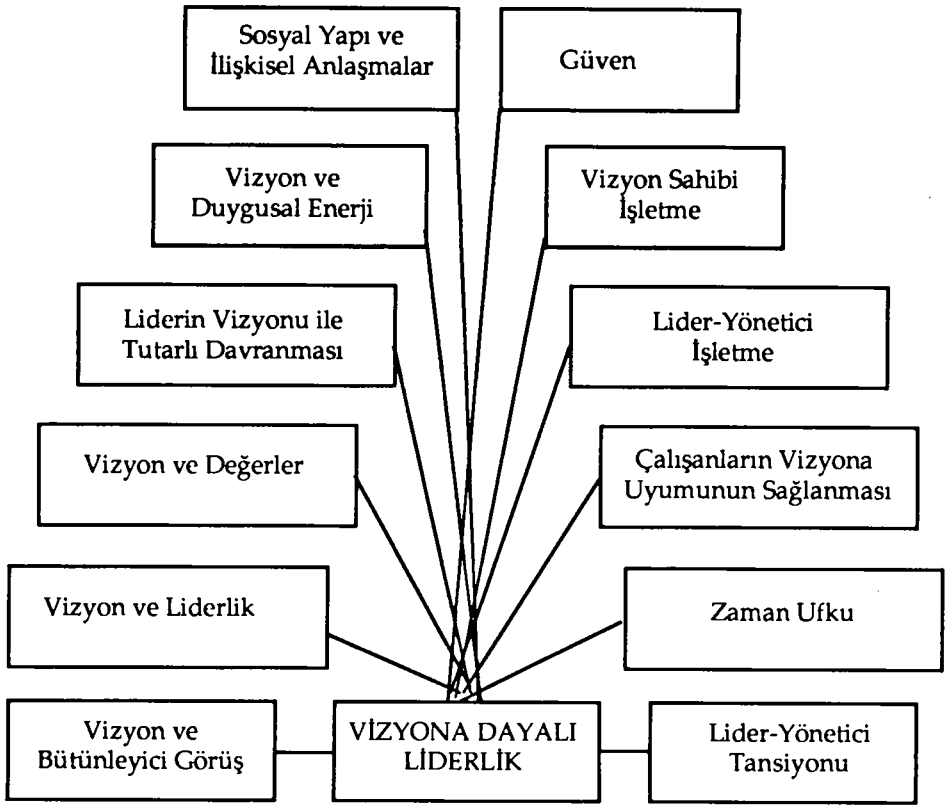
Çalışmanın bu kısmında, bir vizyona dayalı liderlik modeli sunulmuştur (MORDEN, 1997: 672). Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere, vizyon ve vizyona dayalı liderlik ancak birbirini bütünleyen kavramlar ile tanımlanabilecektir.

Vizyona dayalı liderlik, örgütün bütününe içeren bir amaca sahip olmakla başlamaktadır. Bütünleyici bir amaç da, güçlü bir vizyona dayalı liderlik ile etkili yöneticiliğin aynı kişide birleşmesi ile mümkün olabilecek ve bu ikisinin birlikte olan etkisinin avantajlarından işletmeler büyük faydalar sağlayacaktır.

Vizyon ve değerlerle ilgili olarak, liderin kendi sahip olduğu değerler yanında çalışanlarının değerlerini de dikkate almaları gerektiği ön plana çıkmaktadır. Liderin sahip olduğu değerler önemlidir ancak, 21. yy'da en etkili rakiplerin çalışanlarının duygusal enerjilerini harekete geçirmede paylaşılan değerleri kullanabilen işletmeler olacağı açıktır. Bu nedenle, çalışanların inandığı veya inanmak istediği değerlere de eğilmeli ve bu değerlerle uyumlu faaliyetlerde bulunulmalıdır. Vizyon, izleyicileri peşinden sürüklemek için hayal veya farzedilen toplumsal olasılıkların bir modelidir. Bennis ve Naus (MORDEN, 1997: 664) liderliği bir vizyon geliştirme, bunu uygulamaya aktarma ve muhafaza etme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Bennis'in 1985'te 90 başarılı Amerikan İnsanı rakamları aşağıdaki liderlik yeteneklerini ortaya koymuştur Diğerlerinin inanacağı ve kendilerine uyarlayabilecekleri bir vizyon geliştirme yeteneğine; bu vizyonu iletme ve uygulamaya aktarma kapasitesine; örgütsel güvenin hakim olduğu bir örgüt iklimi yaratma yeteneğine sahip olmak.

Tutarlılık ve uyum konusuna gelince, lider hem kendi değerleri ile, hem de çalışanların değerleri ile tutarlı ve uyum içinde davranışta bulunmalıdır. Hız, kalite ve verimlilik önemli hale geldikçe, işletmeler kendi doğru yolunu kurallar olmadan içgüdüsel olarak bulabilen ve en iyi fikirlerini çalışanları ile paylaşarak onlara telkin edebilen insanlara ihtiyaç duyacaktır. Bunun adı da duygusal bağlılıktır. Bu ise zorla veya para ile sağlanamaz. Ne kadar çok para ödenirse ödensin satın alınamaz. Eğer kazanmak zorunda iseniz, diğer insanların inanmak istediği değerlere de eğilmelisiniz ve bu değerlerle tutarlı olarak faaliyette bulunmalısınız" (MORDEN, 1997: 665).

Vizyon ve duygusal enerji ile ilgili olarak da bu modelde belirtilen şudur (MORDEN, 1997: 665): "Yıllar ilerledikçe, işletmeler kendilerini küresel işletmelerin rekabet ettikleri bir ortamda mal satmak ya da başarısız olmak seçeneği ile karşı karşıya bulmuşlardır. Kazanmak yetenek, hız ve ustalık gerektirmektedir ki, bu da sadece duygusal enerjiye sahip işgücü tarafından başarılabilecektir". "1990'lar ve daha ileriki yılların dünyası yöneticilere veya rakamlarla dans eden insanlara ait değildir. Bugünün dünyası heyecanlı ve sürükleyici liderlere aittir-ki bu insanlar sadece yüksek miktarda enerjiye sahip değildir. Aynı zamanda, bu enerjiyi liderlik ettikleri kişilere de ilettilen liderlerdir".



Şekil 2 : Bir Vizyona Dayalı Liderlik Modeli

Kaynak: (MORDEN, Tony (1997), "Leadership as Vision," Management Decision, Vol:35, No: 9-10, MCB University Press: 665).

Sosyal yapı, ilişkisel anlaşmalar ve güven ile ilgili olarak da modelde önerilen şudur (MORDEN, 1997: 665): Bennis ve Townsend, yıllar içinde rekabet gücüne sahip olmanın anahtarının sosyal yapıyı oluşturmak için liderin vizyoner kapasitesi olacağını, liderin yüksek sosyal sermayesini kullanarak bir katma değer yaratabileceğini söylemiştir. Bu katma değer de fikir, bilgi, uzmanlık ve yenilik yapmaktan kaynaklanan bir katma değerdir. Böyle bir sosyal yapı, yüksek düzeyde güvene dayanmaktadır. Yapı, işletmenin liderinin güven ve karşılıklı fayda sağlamayı hedefleyen uzun süreli ilişkiler kurması ve bunları sürdürmesine bağlıdır. Ayrıca, yapı işletme liderinin fırsatçı kısa dönemli davranışlardan kaçınılan bir çevre yaratmasına da bağlıdır.

Fukuyama (MORDEN, 1997: 666), en etkili işletmelerin ortak ahlaki değerleri paylaşabilen işletmeler olduğunu ifade etmiştir. Bu birliktelik, ilişkilerin ve sosyal yapının anlaşmalar veya yasal düzenlemeler istemediği bir birlikteliktir. Çünkü, öncelikle moral, bu grubun üyelerine karşılıklı güven aşlamaktadır. Bennis (HODGETTS, 1996: 78), şuna inanıyordu: "Dünyadaki en iyi vizyona sahip olsan bile, güven sağlayamazsan bunun bir önemi yoktur. Sadece güven de yeterli değildir. Aynı zamanda insanların akılları ile birlikte kalplerini de fethedebilmelisin". Öyle ise, bir liderin sorunu yalnızca bir vizyon geliştirmek değil, güven de sağlayabilmektir.

Vizyon sahibi işletme ise, vizyoner liderler tarafından yönetilen işletmelerdir. Lider, vizyoner bir işletmenin özelliklerini çalışanlarına aşlamalıdır. Bu özelliklerden bazıları: Söylenen zamanları değil, en uygun zamanları dikkate alma (yani iyi bir zaman yönetimi), kardan fazlasını düşünme (iyi bir işletme içi temel ideolojinin peşinden çalışanlarını sürükleyebilme), aslınu korurken gelişmeyi de teşvik edebilme, güçlü değerlere ve amaçlara sahip olabilme, Ar-Ge, yaratıcılık ve yenilik, iyileştirme ve değişim için son derece güçlü dürtülere sahip olma, deneme yanılma ve kişisel araştırmalara önem verme, büyük-mükemmel ve üretkar hedefler belirleyebilme (bu hedefler tüm işletmeyi zorlayarak onu değişime itecektir), diğer işletmelerden farklı kültürel inançlara sahip olabilme, pek çok görevi aynı anda yapabilme ve çalıştığı konuları muhafaza edebilme, personelin güçlendirilmesi (empowerment), sürekli öğrenme, işletme içinden yönetici yetiştirmeyi teşvik etmek, asla iyi ile yetinmeyen, daima daha iyiye ulaşmaya çalışan işletmelerdir.

Lider-yönetici analizi ise, yöneticinin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olması anlamındadır. Yönetici kendisini iyi tanımalı, iyi analiz edebilmeli ve yöneticilik yetenekleri ile liderlik yeteneklerini birleştirebilmelidir.

Vizyon ve adaptasyon konusunda ise, liderin vizyonunu çalışanlarına da kabul ettirebilmesi ve ona uymalarını sağlaması gerekmektedir. Lider vizyonuna çalışanlarını da ortak etmelidir ve öyle uygulamalıdır. Vizyonunu açık olarak ifade etmeyip, ona insanları dahil edemeyen ve dolayısıyla onları vizyonuna inandıramayan liderler vizyon sahibi olarak kabul EDİLEMEYECEKLERDİR.

Zaman ufkuna gelince, vizyon kapsamında hedefler belirlenirken ne çok uzun bir zaman ne de çok kısa bir zaman dikkate alınmalıdır. Yani yönetici, çok uzun bir zaman dilimini dikkate alıp çok hayalperest davranıp bugünden uzaklaşmamalıdır. Dolayısıyla, bu hususa da dikkat edilmelidir.

Lider-yönetici tansiyonu kapsamında ise, vizyona dayalı liderlikte değişimin esas olduğu ve işletmenin yenilik ve değişiklikleri hemen yapısına uyarlayabilmesi nedeni ile, liderin değişimin getireceklerini ve yaratabileceği sorunları hoş karşılayabilmesi gerektiği, değişim ve yenilikleri kabullenmede



çalışanlarına karşı sabırlı davranması, sinirlenmemesi, beklenmeyen durumlarda paniğe kapılmaması gereklidir. Liderin, sürekli değişim ve yeniliklerin yaşandığı böyle bir yapıya tahammüllü bir insan olması gerekmektedir.

## 7. VİZYON GELİŞTİRME

Bir işletme hangi şartlar altında olursa olsun gerçekten bir vizyona ihtiyaç duyar mı? İşletmeler için son derece önemli bir konu olmasına rağmen, bir işletme vizyonu geliştirmeye olan ilgi son zamanlarda oldukça zayıflamıştır. Çünkü, vizyon bildirimleri herhangi bir değişim ya da gelişmeyi telkin etmemekte, pek çok insanın istekleri ile gerçekleri birbirine bağlamamaktadır. İşletme yöneticileri sadece iş yapma eğilimi içinde olup vizyonu gereksiz görme eğilimindedirler. İşletmelerini düşman rakip işletmelerin ilkeleri üzerine inşa etmekte, kendilerine has bir vizyonları olamamakta ve böylece de başarısız olmaktadır (LUCAS, 1998: 24).

Oysa, bir vizyona sahip olma ya da bir vizyon geliştirme, günümüzün rekabet çevresinde stratejik bir öneme sahiptir. Bir vizyon geliştirme şu gerekçelere dayandırılabilir (AKDEMİR, 1998: 14): İşletmelerin geleceğini kontrol etme gereksinimi; yaratıcı strateji gereksinimi; dönüşüm talepleri; işletme kültüründe değişim gereksinimidir.

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

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

Yönetim vizyon ile başlamaktadır ve bir işletmenin vizyon geliştirmesinin çeşitli yolları vardır. Dilenschneider (1992: 15-17)'e göre bunun 3 farklı yolu

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

Bir kişi nasıl vizyon geliştirebilir? Eğer, işletme bir vizyona sahip olduğundan söz ediyorsa oradan işe başlanmalıdır. Departmanının vizyonu, işletmenin ortak vizyonu ile zıt olmamalı, ona uygun olmalıdır. Lider, işletmedeki ortak vizyonu esas almalı ve yapılacak şeyleri onun üzerine inşa etmelidir; bundan kendi departmanını da ilgilendirmelidir. Kendi departmanının işletmenin vizyonuna eklediği değerleri göstermelidir (SILVERS, 1994: 12).

Zel (1997: 73-74) ise, liderlerin vizyon geliştirmek için iki yöntem kullanabileceklerini söylemiştir. Bunlardan ilki, çalışanlara "işletmemizin 10 yıl sonraki durumu" başlıklı bir makale yazdırmaktır. Bu yöntemde, makaleyi yazacak olan çalışanları liderler seçmekte ve onlardan arkadaşlarının da fikirlerini sorarak bir makale yazmaları istenmektedir. Bu makalelerde yer alan ifadeler ve görüşleri dikkate alarak lider kendi vizyonunu oluşturmaktadır. İkinci yöntem ise, çalışanlardan "faaliyette bulunan pazardaki lider işletmelerle etkili rekabet edebilecek bir işletmeyi tarif etmeleri"nin istenmesidir. Daha sonra, tarif ettikleri bu işletme ile, kendi işletmeleri arasındaki farklar ortaya çıkarılmaktadır. Lider, bu farkları gözönüne alarak yeni vizyonunu oluşturmaktadır. Yukarıda anlatılanlar ışığında, "vizyon geliştirmek ve gerçekleştirmek görevi kime aittir?" sorusuna cevap vermek gerekmektedir. İşletmenin tüm kademelerinde vizyona ihtiyaç vardır. Bu sorumluluk her bir birim liderininindir. Demek ki, vizyon geliştirme görevi, sadece işletmenin üst düzey lider/yöneticilerinin değil, aynı zamanda her bir bölüm lider/yöneticisinin astlarına danışmak sureti ile oluşturduğu vizyonun, işletmenin ortak vizyonuna eklenmesi sureti ile, tüm işletme çalışanlarının ortak görevidir.

## 8. VİZYONUN ÇALIŞANLARA YAYILMASI

Vizyonun yayılması (paylaşılması); liderin ortak vizyon ve değerlerini işletmenin en üstünden en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğudur. Bu, şu anlayışı beraberinde getirmektedir; eğer işletmedeki liderler grubu vizyonu etkin bir şekilde çalışanlara iletmezse, yaptıkları işler anlamsız olacaktır (QUIGLEY, 1994: 45).

Günümüzde, işletme lider/yöneticileri bir vizyonu işletmelerine uryarlamak istediklerinde çoğu zaman bunu iletmede başarısız olmaktadırlar.

Çünkü, bu yöneticiler vizyonlarını çalışanlarına iletmeye nadiren zaman ayırmaktadırlar. Vizyonun iletilmesi veya paylaşılmasına geçmeden önce, vizyon mesajının nasıl olması gerektiğine ve vizyon mesajının önemine bir göz atmakta fayda görülmektedir. Vizyonlar aslında basit kelimelerle ifade edilebilirler. Örneğin; Walt Disney "Eğer hayal edebiliyorsan, onu yapabilirsin" demiştir (SNYDER vd., 1995: 116). Görüldüğü gibi, vizyon çok basitçe ifade edilmiştir. Bununla beraber, bir vizyonu böyle basit kelimelerle ifade etmek sanıldığından çok daha zor olabilmektedir.

Vizyonun bir gruba iletilmesinde, öncelikle vizyonun önemi vurgulanarak, insanların onunla ilgilenmesi sağlanmalıdır. Eğer çalışanlar, vizyonun önemli, yararlı ve zahmete değer bir şey olduğuna inanırlarsa, pek çoğu bütün detayları anlamasalar bile onu gerçekleştirmek için lidere katılacaklardır. John Kotter (BUSINESS HORIZONS, 1994: 6) 1990'da "A Force For Change (Değişim İçin Bir Güç)" adlı kitabında, vizyonun paylaşılması için çeşitli öneriler getirmiştir. Kişilerin mevcut hedefleri anlamalarına yardım etmek için tek, açık ve güvenilir bir mesajın onlara iletilmesi önemlidir. Vizyonun açık bir şekilde iletilmesi ve takviye ile kuvvetlendirilmesi için, sık sık mesajlar göndermeye ihtiyaç vardır. Bu mesajların, patronun günlük tipik isteklerinden daha farklı bir anlam taşıması gerekmektedir. Özetle, vizyon mesajının açık ve anlaşılır olması ve gruba iletilirken öneminin anlatılması gerekmektedir.

Liderin vizyonunu astlarına aktarmasında iletişim çok önemlidir. Bir liderin iletişiminin etkinliğinde liderin pozisyonu, üslubu, dili, faaliyetleri, kullandığı kanallar, konuşma tarzı ve elbetteki mesajın içeriğinin hepsinin birden etkinliğine ihtiyaç vardır. Liderin mesajının üslubu ve konuşma tarzı ikna edici olmalı ve çalışanları liderin vizyonunun doğruluğuna inandırmalıdır. Liderin seçtiği dil de açık ve vurgulayıcı olmalıdır. Eğer bunu başarabilirse, vizyonunu çalışanlarına daha kolay iletebilecektir. Başarılı bir iletişimde lider dinleme yeteneğine de sahip olmalıdır.

Covey (1997: 5), vizyonun paylaşılması için 4 anahtar ilkedен sözetmiştir:

1) İnsanları üstün, çizgi dışı, metafizik bir vizyon yaratma sürecine katmak.

2) İnsanlara, genel vizyon ile uyumlu kişisel vizyonlar kazanma şansını tanımak ve kişisel vizyonlar ile işletmenin vizyonu arasında bağlantılar kurmak.

3) Vizyon ve misyon bildirilerinin, ilke merkezli ve evrensel bir standartla uyum içinde olduğundan emin olmak.

4) Üst düzey yönetimi, misyona örnek oluşturması için yüreklendirmek, insanların ilke merkezli liderlerle özdeşleşmesine fırsat vermek.

## **9. BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE VİZYONA DAYALI LİDER/ YÖNETİCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile yorumları yer almaktadır.

### **9.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik bir avantaja sahip olmaları, başlarındaki lider/yöneticilerin vizyonları ile çok yakından ilişkilidir. Uzun vadeli stratejik planların dayanağı da aslında vizyoner düşüncedir. Ayrıca, işletme çalışanlarının vizyoner bir kültüre sahip olmaları ile başarıya ulaşmaları da vizyon sahibi lider/yöneticilerle mümkün olabilecektir. Araştırmanın amacı; Türkiye'de faaliyette bulunan büyük ölçekli işletme lider/yöneticilerinin vizyon sahibi olup olmadıklarını tespit etmek ve vizyon sahibi lider/yöneticileri, dolayısıyla işletmeleri diğerlerinden ayıran özellikleri ortaya çıkarabilmektir. Ayrıca, vizyon geliştirme ve işletme gibi konularda işletme lider/yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara yönelik çözüm alternatifleri geliştirebilmektir.

### **9.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Bu araştırma, 1997 yılında İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nca belirlenen "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan işletmeler arasından seçilen 159 işletmeyi kapsamaktadır. Vizyon kavramının özellikle son yıllarda yönetim literatüründe yer alması ve bunu tam anlamı ile uygulayabilecek işletmelerin büyük ölçekli, yeniliklere açık olması ve vizyon yönetimini uygulamaya geçirecek kadar kapasiteli olmaları gerektiğinden, 500 Büyük Sanayi Kuruluşu arasından 159 işletme seçilmiştir. Kanımızca, araştırma kapsamına alınacak işletmelerden elde edilecek bulguları bütün işletmelere genellemek doğru olmayabilir. Ancak, zaman ve maliyetin sınırlı olması, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün işletmelere genellenmesine bir engel oluşturmuştur.

### **9.3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER**

Yukarıda belirtilen amaçlarla, saha araştırmasında esas alınacak ve test edilmeye çalışılacak başlıca hipotezler şunlardır:

**Hipotez 1:** İşletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi vardır.

**Hipotez 2:** Geleceğin lider/yöneticileri vizyon sahibi olmalıdır.

**Hipotez 3:** Lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez.

#### 9.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

"Araştırmanın ana kütlesini, Türkiye'de faaliyette bulunan ve İSO Eylül 1997 tarihli "Türkiye'nin En Büyük 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" adlı listesinden seçilen ve İSO'ndan telefonla başvuru sonucunda elde edilen 159 işletme oluşturmaktadır. Bu işletmelerin belirlenmesinde ise, basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan sistematik örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada verileri objektif olarak toplayıp, istatistiksel analiz teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacıyla mektupla ve yüz yüze anket yöntemi kullanılarak işletme yöneticilerine anketörler aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, bazı işletmelere geri dönüş oranını yükseltmek için bizzat gidilerek ya da telefon görüşmeleri ile desteklenerek bu süreç hızlandırılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, posta yolu ile gönderilen 80 tane anketin 30'unun ( $30/80= \% 37$ ); anketörler aracılığı ile gönderilen 79 anketin de 46'sının ( $46/79= \% 58$ ) geri döndüğü anlaşılmıştır. Dolayısıyla, 159 işletmeden ancak 76'sı değerlendirmeye alınabilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS-X 6.0 (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan her bir soru için ayrı ayrı frekans dağılımları verilmiştir. Araştırmanın dayandığı hipotezlerin değerlendirilmesinde Ki-Kare ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Ayrıca, ankette yer alan yargıların değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmış ve elde edilen bulguların değerlendirilmesinde normal dağılım test istatistiği (Z Testi) kullanılmış ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

#### 9.5. ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Anket yapılan işletmelerden 76'sından olumlu cevap alınmıştır. Bu işletmelerle ilgili bilgiler ise özetle aşağıdadır.

Bu işletmelerin yöneticilerinin % 96.1 oranla erkek oldukları ve % 78.9'unun da üniversite mezunu oldukları anlaşılmıştır.

Yöneticilerin vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkındaki bilgilerinin ölçmeye yönelik olarak sorulan soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz Tablo 1).

*Tablo 1: Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumlarının Dağılımı*

Bilgi Sahibi Olma	Yeterli	Kısmen	Hiç Yok	TOPLAM
Yönetici Sayısı	31	38	7	76
Yüzde(%)	40.8	50.0	9.2	100.0

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, anketi cevaplandıran yöneticilerin % 50'si vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında kısmen bilgi sahibi olduklarını, % 40.8'i yeterli bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Sadece % 9.2'si vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında hiç bilgileri olmadığını belirtmişlerdir. Vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı çok yeni olmasına ve literatüre son zamanlarda girmesine rağmen, alınan cevaplardan işletme yöneticilerinin bu kavram hakkında bilgileri olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında bilgi sahibi olmaları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz. Tablo 2).

*Tablo 2: Yöneticilerin Vizyona Dayalı Lider/Yöneticilik Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı*

Eğitim Düzeyleri	Bilgi Sahibi Olma			
	Yeterli	Kısmen	Hiç Yok	TOPLAM %
Lise	2 (2.6)	--	1 (1.3)	3 (3.9)
Fakülte/Yüksekokul	21 (27.6)	35 (46.1)	4 (5.3)	60 (78.9)
Yüksek Lisans/Doktora	8 (10.5)	3 (3.9)	2 (2.9)	13 (17.1)
<b>TOPLAM</b>	31	38	7	76
%	(40.8)	(50.0)	(9.2)	(100)

**Tablo 2'den** de anlaşılacağı üzere, lise düzeyinde eğitim almış yöneticilerden % 2.6'sı (2 kişi) vizyona dayalı lider/yöneticilik hakkında yeterli bilgileri olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, fakülte/yüksekokul düzeyinde eğitim almış yöneticilerin % 46.1'i (35 kişi) bu konuda kısmen bilgi sahibi olduklarını, % 27.6'sı (21 kişi) ise, konu hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almış yöneticilerin %10.5'i (8 kişi) vizyona dayalı lider/yöneticilik konusunda yeterli bilgi sahibi olduklarını, % 3.9'u (3 kişi) kısmen bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Bu tablodan çıkarılacak sonuç ise, eğitim düzeyi ile vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında bilgi sahibi olma arasında doğrudan bir ilişki olduğudur.

Yöneticilerin vizyon sahibi liderlerin özelliklerine ilişkin olarak genel kabul görmüş yargılara katılma derecelerini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz. Tablo 3).

*Tablo 3 : Vizyon Sahibi Liderlerin Özelliklerine İlişkin Karar Yargısı*

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalışma grubunun dışında da bağlantılar kurar	34 (49.3)	31 (44.9)	3 (4.3)	1 (1.4)	-
Düşünceyi teşvik edici tartışmalar açar	46 (66.7)	20 (29.0)	2 (2.4)	1 (1.4)	-
Sürekli yeni fikirler üretir	38 (55.1)	22 (31.9)	6 (8.7)	3 (4.3)	-
Durumları analiz eder	43 (62.3)	25 (36.2)	1 (1.4)	-	-
Sorunlara pratik çözümler bulur	28 (40.6)	35 (50.7)	2 (2.9)	4 (5.8)	-

**Tablo 3'den** de anlaşılacağı üzere, ankete katılan yöneticilerin % 78.3'ü vizyon sahibi bir lider son gelişmeleri ve fikirleri takip eder yargısına kesinlikle katılıyorum, % 21.7'si ise katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu soruya cevap veren yöneticilerin % 49.3'ü vizyoner bir liderin çalışma grubunun dışında da bağlantılar kurması gerektiği yargısına kesinlikle katıldıklarını, % 44.9'u (31 yönetici) katıldıklarını, % 4.3'ü (3 yönetici) bu konuda herhangi bir fikirleri olmadığını belirtmiştir.

Vizyoner bir liderin yeni fırsatlardan yararlandığı yargısına kesinlikle katılıyorum cevabını veren yöneticilerin oranı %5 6.5 olup, katılıyorum diyen yöneticilerin oranı % 42.0'dır. Yine, vizyoner bir liderin düşünmeyi teşvik edici tartışmalar yarattığı yargısına, % 66.7 oranla kesinlikle katılıyorum, % 29.0 oranla katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Vizyon sahibi bir liderin sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirdiği yargısına ise, ankete cevap veren yöneticilerin % 68.1'i kesinlikle katılıyorum, % 31.9'u katılıyorum cevabını vermişlerdir. Aynı zamanda, vizyoner bir liderin sürekli yeni fikirler ürettiği yargısına % 55.1'i kesinlikle katılıyorum, %3 1.9'u katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Ankete cevap veren yöneticilerin % 62.3'ü vizyoner bir liderin durumları analiz ettiği yargısına kesinlikle katılıyorum, % 36.2'si katılıyorum ve % 1.4'ü fikrim yok cevabını vermişlerdir. Vizyoner bir liderin sorunlara pratik çözümler bulunduğu yargısına ise bu yöneticilerin % 50.7'si katılıyorum, % 40.6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Yöneticilerin, vizyona ilişkin olarak genel kabul görmüş yargılara katılma derecelerini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz.Tablo 4).

**Tablo 4'**den de anlaşılacağı üzere, vizyon sahibi liderlerin işletmelerin başarısını etkilemeyeceği yargısına, bu soruya cevap veren yöneticilerin % 55.1'i katılmıyorum ve % 42'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Vizyona ilişkin olarak, işletmenin başarıya ulaşmasında liderin riskleri göze almasının çok da önemli olmadığı yargısına katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin oranı % 63.8, kesinlikle katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin oranı ise % 27.5'tir. Gelecekle ilgili tasvirler işletmenin planlarında önemli bir yer tutmalıdır yargısına ise, ankete cevap veren yöneticilerden % 78.3'ü katılıyorum ve %20.3'ü kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yolu ile artırılmaz yargısına, yöneticilerin % 69.6'sı katılmıyorum ve % 15.9'u kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu da gösteriyor ki, yöneticiler vizyon geliştirmede eğitimin öneminin farkındadırlar. Bir lider çok güçlü bir vizyona sahip olsa da, bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır yargısına ise, ankete cevap veren yöneticilerin % 6 5.2'si katıldığını, % 30.4'ü kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Bu rakamlardan, yöneticilerin bir vizyona sahip olsalar da, bu vizyonu başarmak için yöneticilik yeteneklerini de kullanmaları gerektiğinin bilincinde olduklarını söyleyebiliriz.



Tablo 4 : Yöneticilerin Vizyona İlişkin Yargularının Dağılımı

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Vizyon sahibi liderler işletmenin başarısını etkilemezler	-	1 (1.4)	1 (1.4)	38 (55.1)	29 (42.0)
İşletmenin başarıya ulaşmasında liderin riskleri göze alması çok da önemli değildir	-	5 (7.2)	1 (1.4)	44 (63.8)	19 (27.5)
Gelecekle ilgili tasvirler işletmenin planlarında önemli bir yer tutar	14 (20.3)	54 (78.3)	-	1 (1.4)	-
Lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yolu ile artırılamaz	-	8 (11.6)	2 (2.9)	48 (69.6)	11 (15.9)
Bir lider çok güçlü bir vizyona sahip olsa da, bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır	21 (30.4)	45 (65.2)	2 (2.9)	1 (1.4)	-
Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da işletme başarılı olabilir	1 (1.4)	7 (10.1)	3 (4.3)	44 (63.8)	14 (20.3)
Sektörün geleceğini görmek sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür.	17	45	1	6	-

Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da işletme başarılı olabilir yargısına, yöneticilerin % 63.8'i katılmadıklarını, % 20.3'ü kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Sektörün geleceğini görmenin sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünü olduğu yargısına, yöneticilerin % 65.2'si katılıyorum, % 24.6'sı ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Öyle ise vizyon, sadece işletme liderinin değil, tüm birim liderlerinin ve çalışanlarının ortak bir ürünü olmalı ki sektörün geleceğini görerek başarı elde edilebilsin sonucuna ulaşılabilir.

Yöneticilerin, "bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 5).

*Tablo 5 : Bir İşletme Uzun Dönemde Başarılı Olabilmek İçin Vizyon Sahibi Olmalıdır Yargısı*

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	47	19	1	1	1

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme yöneticisi "bir işletme uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar. Yine normal dağılım test istatistiği sonuçlarına göre, işletmeler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

Yöneticilerin, "işletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 6).

*Tablo 6 : İşletmelerin Geleceğini Rakipler Değil, Liderlerin Geleceğe Yönelik Bakışı Belirler Yargısı*

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	16	38	5	9	1
Derecesi	80	152	15	18	1

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 69 işletme yöneticisi "işletmelerin geleceğini rakipler değil, liderlerin geleceğe yönelik bakışı belirler" yargısına katılmaktadırlar. Yine normal dağılım test istatistiği

sonuçlarından işletmelerin söz konusu yargıya katılmamaktadırlar.

Vizyon sahibi işletmelerin özelliklerinin neler olduğuna ilişkin yargıların dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz. Tablo 7). Tablo 7'den de anlaşılacağı üzere, vizyon sahibi işletmelerin hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösterme eğiliminde oldukları yargısına yöneticilerin %50.7'si katılıyorum ve % 34.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yine bu tablodan, vizyon sahibi işletmelerin esas değer ve amaçlarının belirlendiği yargısına yöneticilerin % 37.7'si katılmıyorum, % 4.3'ü katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yargıya ilişkin olarak fikrim yok seçeneğini tercih eden yöneticilerin oranı ise % 56.5'tir.

Vizyon sahibi işletmelerin, işletme içi temel ideolojiler geliştirebilen ve zamanlamayı iyi yapabilen işletmeler oldukları yargısına, bu soruya cevap veren yöneticilerden % 68.1'i katılıyorum ve % 30.4'ü kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih etmişlerdir. Gerçekten de, vizyoner işletmeler zamanlama ve işletme içi temel ideolojiler geliştirme konusunda uzman olan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 7 : Vizyon Sahibi İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Yargıların Dağılımı

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Vizyon sahibi liderlerler hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösterme eğilimindedirler	24 (34.8)	35 (50.7)	2 (2.9)	8 (11.6)	-
Vizyon sahibi işletmelerin esas değerleri ve amaçları belirlenmemiştir	1 (1.4)	3 (4.3)	39 (56.5)	26 (37.7)	-
Vizyon sahibi işletmeler işletme içi temel ideolojiler geliştirebilen ve zamanlamayı iyi yapabilen işletmelerdir	21 (30.4)	47 (68.1)	1 (1.4)	-	-
Vizyon sahibi işletmeler kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyemezler	2 (2.9)	3 (4.3)	46 (66.7)	18 (26.1)	-

Vizyon sahibi işletmelerin kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyemedikleri yargısına ise, bu soruya cevap veren yöneticilerin % 66.7'si fikrim yok, % 26.1'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu da yöneticilerin hedefler belirleme konusunda eksiklerinin olduğunu göstermektedir.

*Tablo 8: Lider Olabilmek İçin Geniş Bir Bakış Açısı ve Gelecek Görüşüne (Vizyona) Sahip Olmak Gerekmez*

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	47	19	1	1	1

Yöneticilerin, "Lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez" yargısı hakkındaki tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 8).

*Ho: İşletme yöneticileri "lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez" yargısına katılmaktadırlar.*

*H1: İşletme yöneticileri "lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez" yargısına katılmamaktadırlar.*

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 76 işletme yöneticisi "lider olabilmek için geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne (vizyona) sahip olmak gerekmez" yargısına katılmamaktadırlar. Aynı yargı normal dağılım test istatistiği ile de değerlendirilmiştir. Hesaplanan Z değeri (0.080) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (-1.645) büyük olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul,  $H_0$  hipotezi ise red edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya katılmamaktadırlar

Yöneticilerin "geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği" yargısına ilişkin tercihleri, Likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 9).

*Tablo 9: Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olması Gerektiği Yargısı*

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	47	19	1	1	1

**Ho:** İşletme yöneticileri "geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği" yargısına kesinlikle katılmamaktadırlar.

**H1:** İşletme yöneticileri "geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar.

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 76 işletme yöneticisi "geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar. Aynı yargı normal dağılım test istatistiği ile de değerlendirilmiştir. Hesaplanan Z değeri (7.320 ) 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden (1.645) büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_1$  hipotezi ise red edilecektir. Sonuç olarak, işletmeler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

İşletme uygulamalarında liderliğin mi, yöneticiliğin mi, yoksa vizyoner lider/yöneticiliğin mi önce geldiğini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz. Tablo 10).

*Tablo 10: İşletme Uygulamalarında Önce Gelen Durumun Dağılımı*

TERCİHLER	Sayı	Yüzde(%)
Yöneticilik	1	1.4
Liderlik	5	7.2
Lider/Yöneticilik	12	17.4
Vizyoner Lider/Yöneticilik	51	73.9
TOPLAM	69	100.0

**Tablo 10'dan** da anlaşılacağı üzere, anketi cevaplandıran işletmelerin % 73.9'u vizyoner lider/yöneticiliğin önce geldiğini, % 17.4'ü lider/yöneticiliğin önce geldiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç, işletme yöneticilerinin uygulamalarında bunu gerçekleştiremeseler bile -ki bunu açık uçlu olan son soruya verilen cevaplardan çıkarıyoruz- % 73.9 oranla vizyoner lider/yöneticiliğin uygulamalarında önce gelmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir.

Yöneticilerin işletme ile ilgili konularda kısa, orta ya da uzun vadeli düşünüp düşünmediklerini ortaya çıkararak; vizyoner düşünmenin önemine inandıklarını belirten yöneticilerin uzun döneme ne kadar önem verdiklerini tespit etmeye yönelik olarak sorulan soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz. Tablo 11).

**Tablo 11: Yöneticilerin İşletme İle İlgili Konulardaki Süre Tercihlerinin Dağılımı**

ZAMAN TERCİHLERİ	Sayı	Yüzde (%)
10 Yılın Üzerini Düşünürüm	22	28.9
5 Yılın Üzerini Düşünürüm	40	52.6
1 Yılın Üzerini Düşünürüm	14	18.4
TOPLAM	76	100.0

**Tablo 11'den** de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin % 52.6'sı 5 yılın üzerini düşündüklerini, % 28.9'u 10 yılın üzerini düşündüklerini ve geriye kalan % 18.4'ü 1 yılın üzerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu tablo şaşırtıcıdır. Çünkü, ankete cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 73.9 oranla), işletme uygulamalarında vizyoner lider/yöneticiliğin önce geldiğine inandıklarını belirtmelerine rağmen, uzun dönemli düşünmemektedirler. **Tablo 11'den** de anlaşılacağı üzere, yöneticilerin önemli bir kısmı (% 52.6 oranla) sadece 5 yılın üzerini düşündüklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin geleceğin lider/yöneticilerinin özelliklerine ilişkin yargılarının neler olduğunun tespit edilmesine yönelik olarak sorulan bu soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz. Tablo 12).

**Tablo 12'den** de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin % 55.3'ü geleceğin lider/yöneticilerinin girişimci düşünceye sahip olması gerektiğine kesinlikle katıldıklarını, % 44.7'si ise bu yargıya katıldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, bu yöneticilerin % 57.9'u geleceğin liderlerinin ekip kurma özelliğine sahip olması gerektiği yargısına kesinlikle katıldıklarını, % 42.1'i de bu yargıya katıldıklarını belirtmişlerdir. Geleceğin liderlerinin iletişim kurma becerisine sahip olmaları gerektiği yargısına ise, yöneticilerin % 59.2'si kesinlikle katılıyorum, % 38.2'si katılıyorum cevabını vermişlerdir.

*Tablo 12: Yöneticilerin Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Özelliklerine İlişkin Yargılarının Dağılımı*

YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Girişimci düşünce	42 (55.3)	34 (44.7)	-	-	-
Ekip kurma	44 (57.9)	32 (42.1)	-	-	-
İletişim kurabilme	45 (59.2)	29 (38.2)	2 (2.6)	-	-
İnsanları yönlendirebilme	38 (50.0)	36 (47.4)	1 (1.3)	1 (1.3)	-
Kişilik gücüne (karizmaya)	37 (48.7)	36 (47.4)	2 (2.6)	1 (1.3)	-
Teknik bilgi donanımı	29 (38.2)	41 (53.9)	1 (1.3)	5 (6.6)	-

Geleceğin lider/yöneticilerinin insanları yönlendirme özelliğine sahip olmaları gerektiği yargısına ise yöneticilerin % 50.0'ı kesinlikle katılıyorum, % 47.4'ü katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Geleceğin liderlerinin kişilik gücüne (karizmaya) sahip olmaları gerektiğine ilişkin olarak geliştirilen yargıya yöneticilerin % 48.7'si kesinlikle katılıyorum, % 47.4'ü katılıyorum cevabını vermişlerdir. Teknik bilgi donanımına sahip olmaya ilişkin olarak geliştirilen yargıya ise yöneticilerin % 53.9'u katılıyorum, % 38.2'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Yöneticilerin "geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği" yargısına ilişkin tercihleri, likert ölçeği ve normal dağılım test istatistiği ile değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 13).

*Tablo 13: Geleceğin Lider/Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olması Gerektiği Yargısı*

TERCİHLER	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim Yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yönetici Sayısı	47	19	1	1	1

Likert ölçeğinden elde edilen bu sonuca göre, ankete katılan 76 işletme yöneticisi "geleceğin lider yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği" yargısına kesinlikle katılmaktadırlar. Normal dağılım test istatistiği sonuçlarına göre de yöneticiler söz konusu yargıya kesinlikle katılmaktadırlar.

İşletme yöneticilerinin zamanlarının büyük bir kısmını mevcut durumun analizine mi yoksa geleceği tasarlamaya mı ayırdıklarını tespit etmeye yönelik olarak sorulan soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bkz. Tablo 14).

*Tablo 14: Yöneticilerin Zamanlarını Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıklarının Dağılımı*

KONU TERCİHLERİ	Sayı	Yüzde (%)
Mevcut Durumun Analizine	14	18.4
Geleceği Tasarlamaya	62	81.6
TOPLAM	76	100.0

Tablo 14'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin % 81.6'sı zamanlarının büyük bir kısmını geleceği tasarlamaya ayırdıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan % 18.4'ü de, zamanlarının büyük bir kısmını mevcut durumun analizine ayırdıklarını belirtmişlerdir.

Burada, işletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi olup olmadığı test edilmiştir (Bkz. Tablo 15).

*Ho: İşletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilişki yoktur.*

*H<sub>1</sub>: İşletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilişki vardır.*



**Tablo 15 : İşletme Yöneticilerinin Mevcut Durumun Analizine ya da Geleceği Tasarlamaya Ayırdıkları Zaman İle İşletme ile İlgili Konulara Ayırdıkları Zaman Arasındaki İlişki**

KONU TERCİHİ ZAMAN TERCİHİ	Mevcut Durumun Analizine	Geleceği Tasarlamaya	TOPLAM %
10 Yılın Üzerini Düşünürüm	0 (4.1)	22 (17.9)	22 (28.9)
5 Yılın Üzerini Düşünürüm	7 (7.4)	33 (32.6)	40 (52.6)
1 Yılın Üzerini Düşünürüm	7 (2.6)	7 (11.4)	14 (18.4)
TOPLAM %	14 (18.4)	62 (81.6)	76 (100.0)

Yukarıda,  $H_0$  hipotezinin testinde, Ki-Kare analiz yöntemini kullanarak bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu hesaplama şekli için gözlenen değerler, aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu hesaplama şekli için, SPSS- X (Statistical Package For Social Science) paket programından yararlanılarak,  $\chi^2$  (Ki-Kare) değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan,  $\chi^2$ 'nin değeri 16.106 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan  $\chi^2$  değeri (16.106): 0.05 önem derecesinde, 2 serbestlik derecesi için [(n-1) (m-1) fomülünden (3-1) (2-1) = 2 ]  $\chi^2$ 'nin tablo değeri :

$$\chi^2 = 5.99 \text{ olarak bulunmuştur.}$$

(0.05)

Hesaplanan  $\chi^2$  değeri (16.106); tablodan bulunan  $\chi^2$  değerinden (5.99) büyük olduğu için,  $H_1$  hipotezi kabul edilecektir. Yani, işletme yöneticilerinin mevcut durumun analizine ya da geleceği tasarlamaya ayırdıkları zaman ile işletme ile ilgili konulara ayırdıkları zaman arasında bir ilgi vardır.

#### Discriminant (Ayırma) Analizi

Bağımlı değişken 14. soru (zamanlarını geleceği tasarlamaya ya da mevcut durumu analiz etmeye ayıran yöneticiler) ile belirlenen bağımsız değişkenler arasında discriminant analizi yapılmış ve **Tablo 16** elde edilmiştir.

**Tablo 16**'dan da görüldüğü üzere, Özdeğer 22.7746, Konikal Korelasyon 0.9787, Ki-Kare değeri de 31 serbestlik derecesinde 49.114 bulunmuş; anlamlılık

düzei de 0.0205 olduğu için bu değişkenlerimizin vizyon sahibi olan ve olmayan işletme yöneticileri arasında bir ilgi olduğunu kanıtladığını söyleyebiliriz.

Tablo 16 : Discriminant Analizi Sonuçları

Discriminant Fonksiyonu	Özdeğer	Nisbi Yüzde	Konikal Korelasyon
1	22.7746	100	0.9787
Wilks Lambda	Ki-kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
0.042062	49.114	31	0.0205

Tablo 16'daki Gerçek Grup 1 değeri, vizyon sahibi olan lider/yöneticileri; Gerçek Grup 2 değeri, vizyon sahibi olmayan lider yöneticileri ifade etmektedir. Yine bu tablodan anlaşılacağı üzere, 33 yönetici vizyon sahibi olduğunu iddia etmiş olmasına rağmen, analiz sonucunda görülmüştür ki bu 33 yöneticiden sadece 27'si (% 82 oranla) vizyon sahibi iken, 6'sı vizyon sahibi değildir. Yapılan analiz sonucunda, 43 yönetici de vizyon sahibi olmadığını söylediği için analiz dışı bırakılmıştır. Başka bir ifade ile, 43 yönetici vizyon sahibi değildir.

Tablo 17: Sınıflandırma Sonuçları

Gerçek Grup	Vizyon Sahibi Olan Yöneticiler (1)	Vizyon Sahibi Olmayan Yöneticiler (2)	TOPLAM
1	27 0.82	6 0.18	33 100.0
2	0 0.00	43 100.0	43 100.0
Toplam	27	49	76

## 10. SONUÇ

Bir işletmenin vizyonu, onun değerler, istekler ve amaçlara esas olan fikirleridir. Vizyon, işletmenin bugün nerede olduğunun ve yarın nereye gitmek istediğinin açıklanmasını sağlamakta ve yarınlara nasıl gidileceği hakkında bir yol göstermektedir. Bir işletmenin vizyonu, onun kültürünün temellerini de oluşturmaktadır. Esas olarak, bir liderin vizyona dayalı gücü, onun vizyonunda belirtilen amaçları gerçekleştirmesindeki performans gelişimi ile sağlanabilecek ve artırılacaktır.

Gelecek belirsiz olduğu için, onun tasvirlerinin de eksiksiz ve kusursuz yapılması mümkün değildir. Öyle ise vizyonlar kusursuz değildir. Bu yüzden onların da kontrol edilmesi, yenilenmesi, geliştirilmesi ve bu hali ile tekrar çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Vizyon, aslında bir süreçtir. Olaylar her zaman için olmaya devam edecek, gelecek değişecek ve geleceğin tasviri de buna göre değişecektir. İşletme yöneticilerinin bunu hiçbir zaman unutmamaları gerekmektedir. Bu nedenle, işletme lider/yöneticilerinin geleceğin tasviri konusunda cesaretli davranmaları ve riskleri göze alabilmeleri gerekmektedir. Bu liderlerin ödemek zorunda oldukları bir bedeldir. Daha da önemli bir nokta, vizyon geliştirmenin sadece üst düzey yöneticilere ait bir görev olduğu fikrinden vazgeçilerek, bu görevin işletmenin tüm çalışanlarının görevi olduğu bilincinin hem yöneticilere ve hem de çalışanlara kabul ettirilmesidir. Geleceğin yaratılması için gerekli olan, bir liderin tek bir vizyona sahip olması değil, işletmedeki birçok kişinin vizyonun sentezini yapabilmesidir.

Bu çalışmanın teorik ve araştırma bölümünden elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar, tespit ve öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1) Araştırma sonuçlarına göre, vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında kısmen bilgi sahibi olduklarını belirten yöneticilerin oranı %50, yeterli bilgi sahibi olduklarını belirten yönetici oranı %40.8'dir. Vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı çok yeni olmasına ve literatüre son zamanlarda girmesine rağmen, alınan cevaplardan işletme yöneticilerinin bu kavram hakkında bilgileri olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin Türkiye'nin en büyük 500 kuruluşu arasında olduğu ve anketlerin bu işletmelerin üst düzey ve iyi eğitim almış yöneticileri tarafından cevaplandırıldığı düşünüldüğünde bu sonuç hiç de şaşırtıcı değildir. Eğer bu anketler küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerine yapılsaydı, sonuçlar belki de farklı olabilecekti.

Ancak, anketle ilgili yapılan diskriminant analizi neticesinde durumun hiç de böyle olmadığı ortaya çıkmıştır. Çünkü, analiz sonuçlarına göre, vizyon sahibi olduğunu iddia eden 33 yöneticinin sadece 27'sinin vizyon sahibi olduğu ve 6'sınunsa vizyon sahibi olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, 43 yöneticinin ise hiç vizyon sahibi olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda, yöneticilerin bu konuda bilgi sahibi olduklarını söylemeleri ile, bunun doğruluğunu test etmek üzere yapılan diskriminant analizi sonuçları çelişmektedir. Buradan, vizyon hakkında bilgi sahibi olduğunu iddia eden yöneticilerin bir kısmının, aslında bu kavram hakkında bilgileri olmadığı sonucu çıkarılabilir.

2) Anket sonuçlarından, eğitim düzeyi ile vizyona dayalı lider/yöneticilik kavramı hakkında bilgi sahibi olma arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, vizyona dayalı lider/yöneticilik yeteneklerinin eğitim

yolu ile artırılabilceği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca, fakülte/yüksekokul düzeyinde eğitim almış yöneticilerin 48'i, lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneğinin eğitim yolu ile artırılmayacağı fikrine katılmamaktadırlar. Bu da gösteriyor ki, eğitim düzeyi yüksek yöneticiler, lider/yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneğinin eğitim yolu ile artırılabilceğine inanmaktadırlar. Dolayısıyla, her işte olduğu gibi, vizyon geliştirmede de eğitimin ne kadar önemli olduğu yöneticilerimizce kabul edilmektedir. Dolayısıyla onlara bir an önce bu konuda kurslar, seminerler ve eğitim programları verilmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca, yöneticiler sadece iyi bir vizyona sahip olmanın başarıya ulaşmada yeterli olmayacağını, iyi yöneticilik yetenekleri kullanmak sureti ile bu vizyonların gerçeğe dönüştürmek gerektiğinin de bilincindedirler.

3) Yöneticiler vizyona dayalı liderlikle ilgili genel kabul görmüş yargılara katılmaktadırlar. Ancak, asıl önemli olan yöneticilerin bu fikirlere katılmaları değil, işletme uygulamalarında ve yönetsel kararlarında bu fikirlere yer vermeleridir. Aksi takdirde, işletmelerin başarıları kısa dönemli olacaktır. Kısa dönemli başarılar, vizyon ve vizyona dayalı liderlik kavramlarının içeriğine tamamen zıt durumlardır.

4) Vizyona dayalı liderlikle ilgili yeterli bilgiye sahibim cevabını veren çok az yönetici, hem yazılı bir vizyon ve hem de yazılı bir misyon bildirisine sahip olduklarını belirtmiştir. Bu da gösteriyor ki, her ne kadar işletme yöneticileri vizyon ve vizyona dayalı liderlik hakkında bilgi sahibi olsalar ve işletmelerinin geleceğine ilişkin bir vizyonları olsa da, bunu yazılı bir bildiri ile işletme çalışanlarına iletme konusunda bilinçli değildirler. Oysa ki, yöneticilerin kafasında belirledikleri veya sözlü olarak çalışanlarına ilettikleri bir vizyon istenen başarıyı sağlamada yeterli olmayacaktır. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin vizyonları ve misyonları çalışanlara yazılı bir şekilde iletilmenin önemini anlamaları gerekmektedir. Bu Türk işletmelerinin en başta gelen eksiği olarak karşımıza çıkmaktadır.

5) Yöneticiler, vizyon sahibi liderlerin işletmeyi başarıya götüreceği inancında birleşmektedirler. Bu başarılarda da riskleri göze alabilmenin öneminin bilincindedirler. Ayrıca, yöneticiler geleceğin tasvirinin gerekliliğine ve bu tasvirlerin işletme planlarında gösterilmesinin de gerekliliğine inanmaktadırlar.

6) Vizyon sahibi işletmelerin esas değer ve amaçlarının belirlendiği yargısına yöneticilerin % 37.7'si (26 kişi) katılmadığı belirtmiştir. Bu oran oldukça yüksektir ve yöneticilerin işletmelerin esas değer ve esas amaçları konusunda tam bir bilgiye sahip olmadıklarının, bu esas değer ve amaçları belirleme konusunda eksikliklerinin olduğunun bir göstergesidir. Yöneticilerin bu konuda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir.

Vizyon sahibi işletmelerin kendilerine büyük, mükemmel ve üretkar hedefler belirleyemedikleri yargısına ise, bu soruya cevap veren yöneticilerin % 66.7'si (46 kişi) fikrim yok, % 26.1'i (18 kişi) katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu da yöneticilerin hedefler belirleme konusunda eksiklerinin olduğunu göstermektedir. Oysaki, vizyon sahibi yöneticilerin ve dolayısıyla işletmelerin en önemli özelliği, geleceğe ilişkin olarak büyük, mükemmel ve üretkar hedefler belirleyebilmeleridir. Hedefler olmadan işletme bir boşlukta gibi hareket edecektir ve uzun dönemde başarılı olamayacaktır.

7) Yöneticilerin % 73.9'u işletme uygulamalarında vizyoner lider/yöneticiliğin, % 17.4'ü lider/yöneticiliğin öncelikli olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç, işletme yöneticilerinin uygulamalarında bunu gerçekleştiremeseler bile, vizyoner lider/yöneticiliğin önce gelmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Bu sonuç sevindiricidir. Böyle bir sonuca ulaşılmasının önemli nedenlerinden biri de, işletme yöneticilerinin oldukça yüksek bir eğitim düzeyine sahip olmalarıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan bu yöneticiler, vizyoner liderlik fikrinin önemini anlamış bulunmaktadırlar. Bu fikri işletme uygulamalarına aktarmaları ile de uzun dönemde işletmelerini başarıya ulaştırabileceklerdir.

8) Yöneticilerin %52.6'sı işletme ile ilgili konularda 5 yılın üzerini düşündüklerini, % 28.9'u 10 yılın üzerini düşündüklerini ve geriye kalan % 18.4'ü 1 yılın üzerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu tablo şaşırtıcıdır. Çünkü, ankete cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 73.9 oranla), işletme uygulamalarında vizyoner lider/yöneticiliğin önce geldiğine inandıklarını belirtmelerine rağmen, uzun dönemli düşünmemektedirler. Görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticilerin vizyoner düşünmenin önemi konusundaki düşünceleri ile uygulamaları bir çelişki içindedir. Ancak, ankete cevap veren bazı yöneticiler Türkiye'nin şartları dikkate alınarak bu soruya cevap verdiklerini belirtmişlerdir. Belki de bu çelişki de oradan kaynaklanmaktadır. Türkiye gibi şartları sürekli olarak değişen ve istikrarsızlık ortamında büyük işletmelerimizin çoğu bile 1 ila 5 yıl arasını düşünebilmektedirler ve planlarını ona göre yapabilmektedirler. Bu da üzücü bir durumdur. Böyle bir ortamda vizyoner düşünmenin yöneticiler için ne kadar zor ve aynı zamanda ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır. Yine de, bunu başaran işletmeler vardır ve halen varlıklarını devam ettirebilmektedirler.

9) Yöneticilerin 62 tanesi (% 81.6 oranla) zamanlarının büyük bir kısmını geleceği tasarlamaya ayırdıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan 14 yönetici ise (% 18.4 oranla), zamanlarının büyük bir kısmını mevcut durumun analizine ayırdıklarını belirtmişlerdir. Bu tablo ilk bakışta sevindirici gibi görünse de, yöneticilerin önemli bir kısmının işletme ile ilgili konularda 1 ila 5 yıl arasını düşündükleri cevabını verdikleri göz önüne alındığında bir çelişki yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, zamanının önemli bir kısmını geleceği

tasarlamaya ayırıyorum cevabını veren yöneticilerin gelecek olarak ifade etmek istedikleri süre önem arz etmektedir. Gelecek olarak görülen süre 1 ila 5 yıl gibi bir süre olduğunda bu sonuca sevinmek doğru olmayacaktır. Hatta, bazı yöneticilerin Türkiye'nin şartlarında ancak 1 ila 5 yıl gibi bir sürenin dikkate alındığını ifade ettikleri düşünüldüğünde, mevcut durumu analiz eden yöneticilerin daha büyük bir çoğunluğu oluşturabileceği düşünülebilir. Sadece mevcut durumun analiz edilmesi de vizyoner düşünceye ters bir durumdur. Çünkü vizyoner düşüncede hem mevcut durum en iyi bir şekilde analiz edilmeli hem de gelecek tasarlanmalıdır. Öyle ise, yöneticilerin bu konuya daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

10) Anketin açık uçlu sorusundan elde edilen bilgilerden, kamu sektöründeki yöneticilerin politik ve siyasi nedenlerden ötürü vizyon sahibi olamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlayışın bir an önce değişmesi gerekmektedir. Kamu sektöründeki yöneticilerin statükocu (mevcut durumu korumacı) bir zihniyetle hareket etmekten vazgeçmeleri gerekmektedir.

11) Yine Türk işletmeleri kurumsallaşamadığı için liderin vizyonunun işverenin vizyonuna benzemek zorunda olduğu; bu nedenle de vizyon, misyon gibi kelimelerin havada kalarak anlamını bulamadıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, Türk işletmelerinin bir an önce kurumsallaşmaya giderek, vizyon sahibi profesyonel yöneticilerce yönetilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde vizyon gerçeğe dönüştürülebilir ve başarılı olacaktır.

Vizyona dayalı lider/yöneticilik anlayışı ve vizyon yönetimi işletmeler tarafından tam olarak kullanıldığında, işletmeler geleceğe hazırlıklı olabilmekte ve geleceğin getirebileceği riskler dolayısıyla uğrayabilecekleri zararları en az seviyeye indirebilmektedirler. Ayrıca, bu anlayışın kullanılmaya başlanması ile, geleceğin getireceği gelişme ve yeniliklerden doğabilecek olumsuzluklar önlenmekte, yöneticiler ve çalışanlar zor durumlarda kalmamakta, zamandan tasarruf sağlanmakta ve en önemlisi de işletmenin devamlılığı tehlikeye düşmemekte, işletmeler uzun yıllar varlıklarını sürdürebilmektedirler. Öyle ise, Türkiye'yi geleceğe taşıyacak olan unsur ürünümüze ekleyeceğimiz vizyon, yani markamızın hem tüketiciye, hem de çalışanlara yansıttığı değerler bütünüdür.

Kısaca, işletmenin tüm çalışanları; kapıdaki emniyet görevlisinden en üst kademe yöneticisine kadar hedeflerinin ne olduğunu bilirse ve bu hedefe ulaşmak için herkes tüm gücünü ortaya koyarsa ve yaratılan sonuçtan hakkını alırsa, çalışanlar kendi geleceği ile işletmenin geleceğini özdeşleştirirse, o işletmenin liderinin ve işletmenin bir vizyonu olduğundan söz edilebilecektir.

## Kaynakça

- AKDEMİR, Ali (1998), *Vizyon Yönetimi* (İstanbul: Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi).
- ARIKAN, Semra (1994), "Değişim Önderliği," *Verimlilik Dergisi*, 94/2:141-156.
- BUSINESS HORIZONS (1994), "Leadership and Vision," *The Editor's Chair*, Vol. 37, January/February: 1-7.
- COLLINS, James C. / PORRAS, Jerry I. (1996), "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review*, September-October: 65-77.
- COVEY, Stephen R. (1997), "Paylaşılan Vizyon," *Executive Excellence*, 1/7: 5-9.
- ÇETİN, Canan (1997), "Vizyon Geliştirme," *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XII/1-2: 173-181.
- DILENSCHNELDER, Robert L. (1992), *A Briefing for Leaders* (Harper Collins Publishers Inc., First Edition).
- DOĞAN, Selen (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik* (İstanbul: Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı).
- GOLDBERG, Beverly (1997), "Şirket Vizyonu," *Executive Excellence*, Yıl:1/7: 6-11.
- HODGETTS, Richard M. (1996), "A Conversation With Warren Bennis on Leadership In the Midst of Downsizing," *Organizational Dynamics*, Summer: 75-86.
- JOHANNESSEN, Jon-Arild / OLSEN, Bjorn / OLAISEN, Johan (1997), "Organizing for Innovation," *Long Range Planning*, 30/1: 96-107.
- KAPPLER, Ekkehard (1995), "Bilim Olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş İçin Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistematik İlişki Konusunda Bir Deneme," SOLLMANN / HEINZE (der.), *Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı* (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1. Basım) (Haz. Veli Karaoz).
- LUCAS, James R. (1998), "Anatomy of a Vision Statement," *American Management Association International*, February: 22-26.
- MANAGEMENT (1996), "Visionary Leadership," Vol.43, December 01: 13-17.
- MORDEN, Tony (1997), "Leadership as Vision," *Management Decision*, Vol:35/9-10: 664-672.
- QUIGLEY, Joseph V. (1994), "Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it," *Business Horizons*, Vol. 37, Sep./Oct. 94.
- SILVERS, David I. (1994), "Vision-Not Just For CEOs," *Management Quarterly*, Vol.35, Winter: 5-13.
- SNYDER, Neil H. / DOWD, James J. / HOUGHTER, Dianne Morse (1994), *Vision Values and Courage; Leadership for Quality Management* (New York: A Division of Simon & Schuster Inc.).
- STONE, Nan (1996), "The Value of Vision," *Harvard Business Review*, September-October: 14.
- VAILL, Peter B. (1990), *The Portable MBA* (Eliza G.C. COLLINS, Mary Anne DEVANNA) (New York: John Wiley & Sons Inc.).
- WALLNER, Fritz G. (1995), "Vizyon ve Gerçek," SOLLMANN / HEINZE (der.), *Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı* (İstanbul: Evrim Yayınları, 1. Basım) (Haz. Veli Karaoz).
- YEDİEVLİ, Samih / ERSEN, Cem / UĞUZ, Hülya (1998), "Bir Liderlik Yaklaşımı-İLS," *Önce Kalite Dergisi*, KalDer Yayını, 6/25, Nisan-Mayıs: 20-26.
- ZEL, Uğur (1997), "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 97/4: 78-83.