

## ÖRGÜTİÇİ İLETİŞİMDE VİZYONER LİDERİN ÖNEMİ

Serdar ERCİŞ\*

### *The importance of visionar leadership in domestic communication in the organization*

The fact that the leaders and managers in the enterprises and organizations, due to fast changing and development of their environments, increase their effectivity or success is only possible with having strong vision. The leaders having strong vision can take their organizations to the success in a short time and in more effectively way

**Key word** : visioner, visioner leader

.....

Uzmanlaşmanın giderek önem kazandığı günümüzde, yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının ve yeni yönetim anlayışlarının çok etkin ve yoğun olduğu açıktır. Örgütlerde lider yöneticiler çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeniyle hiç beklemedikleri veya önceden görmedikleri fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böyle

\* Okt. Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

bir ortamda varlıklarını sürdürebilenler ancak bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olabilenlerdir. Günümüzde hızlı değişim sürecini başarı ile atlatabilmek, etkinliği artırabilmek, sadakat yaratabilmek ancak lider konumundaki kişilerin güçlü bir vizyona sahip olmaları ile mümkündür. Bu vizyon, örgütlerin yaşamlarını devam ettirmelerini sağlamakta ve örgütü canlı tutmaktadır. Etkin bir vizyona sahip bir lider, kendi vizyonu ile örgüt vizyonunu özdeşleştirdiğinde, vizyonu doğrultusunda örgütünde büyümeyi, gelişmeyi, değişime ayak uydurabilmeyi ve etkin yönetimi sağlayabilir.

## **Liderlik ve Vizyon Kavramları**

### **1.1. Liderlik**

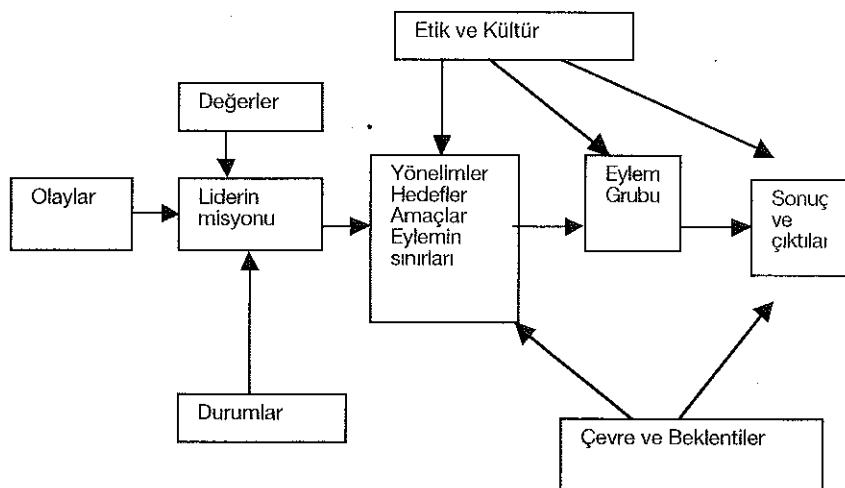
Liderlik yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmalar yapıldığı konulardan biridir. Bu çabalar liderliğe üçyüzlü'den fazla tanım kazandırmıştır. (Bennis 1985: 21)

Bu tanımlardan birkaçı aşağıda verilmiştir. "Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. (Gordon 1996: 4)

"Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir. (Gallagher 1997: 527)

"Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir. (Jaques 1981: 4)

Immegart Liderliği tanımlamanın güçlüğüne vurgulamış, liderliği açıklamak için de şekil 1.1.'de verilen kavramsal bir model geliştirmiştir. (Immegart 1998:6)



Kaynak: (Immegart, L.G., 1988, Leadership and Leader Behavior. Handbook of Research On Educational Administration (Editör: Norman, J. Boyan). Longman. New York. London 1998, 6).

Şekil 1.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model

Yukl'da liderliği şekil 1.2'de verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır (Yukl 1989 274)



Kaynak:G.Yukl.1989,Management Leadership

Genel olarak liderlik tanımlarının a) amaçların gerçekleştirilmesi b) çok yönlü etkileşimlerin varlığı, c) Lidere atfedilen bir kısım özellikler gibi bazı ortak noktalar içerdiği söylenebilir. Ayrıca Liderliği tanımlamanın güçlüğü kabul edilerek,

tanımların farklı ve ortak noktalarından hareketle şu yargılara ulaşılabilir.

- Liderlik, formel konuma bağlı değildir.
- Liderlik, politiktir
- Liderlik kültürel dir
- Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir.

## **1.2 Vizyon**

Kelime anlamı olarak vizyon kavramının kökü oldukça eskidir. Latince de birden fazla anlamında olan “Videre” fiilinden türemiş olan “visio”; “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak”, karşılığı olarak kullanılmıştır. (Fidan 1999: 201)

Vizyon kavramıyla ilgili olarak aşağıdaki birkaç tanım alıntı şöyledir. “Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür. (Vaili 1993: 12) Gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır.

Vizyon; tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğine ait bir resimdir. (Senge, 1993, 227)

Vizyon; Mevcut gerçekler, ümitler, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır. (Hickman 1984: 151)

Vizyonlar gelecekle bağlantılı biçimlendirilmiş, sezgilerdir. Vizyon, gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşüncede şimdi oluşturulmasıdır. Bu görüntü, gelecekle ilgili bilgilerin akılcı yöntemlerle işlenmesiyle oluşturulabileceği gibi,

geleceğe işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşabilir. Vizyonların, önceden kurgulanmış bir karakteri vardır. Vizyonların dönüm noktası, herşeyden kaçmakta değil, bunun yerine “ne istiyoruz?” Sorusunun içindedir. Vizyonlar doğrudan doğruya bizim deneyimlerimize, özlemlerimize, yeteneklerimize bağlıdır, onlardan doğar. Bu yüzden de sınırsız değildir. Başkalarıyla değiştirilemez, komutla oluşturulamaz. (Collins 1996: 45)

Vizyonlar rastlantısal olarak oluşmazlar ve oluştukları yerde tartışmasız bir otorite değildirler. Kendi kendini elde etmesi için bazı düzenlemelerin ve işlemlerin tasarlanması gereklidir. Ancak vizyona salıp olmaktan çok, vizyonu paylaşılan bir güç ve davranış temeli olarak biçimlendirmek daha önemlidir. Bazen birbirleriyle çelişkili vizyonlarda, neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusunda karar vermek gerekmektedir. Sonuçta, örgütün ve liderin kimlik belirleyici genel bir vizyonu olmalıdır. (Sollman 1995: 41)

Bir vizyon, eğer kaynaklarla ilişkileri kopmamışsa, değer ve ihtiyaçları tanıyarak potansiyeli işe katarak, algılamaları zaman ve alan dışına yenilikçi olarak taşıyarak ve bütün bunları özde birleşmiş olarak yaşayarak güçlendirici, besleyici ve güdüleyici olarak oluşmaktadır. (Zoltz 1988: 125) Böylece vizyon, doğru yöne götürecek akılcı ve sezgisel ara adımların seçimini gerçekleştirmektedir. Vizyon, güçlü kişisel bir itici gücün ve yenilikçiliğin kaynağı olmaktadır. Vizyon bir yandan görüntüler, resimler, fikirler ve olabilecek hedeflerin belirtilerini verirken, diğer yandan da toplu iç yansımayı yapılandırmaktır. Vizyon kavramı bununla kendi saygın geleneğine de uyar. Duyarlılıkta, akıl ve mantıkta belirli bir sistem varlığı söz konusuysa vizyonda hep bir

sistemleri aşma görülür. Vizyonlar, gerçeğin daha iyi kavranması için akılcılık kavramıyla ve nesnellikle karıştırılmamalıdır. Vizyonlar yönetilebilen ve kendi kendini kavrayabilen bir oluşumun aracıdır. (Gates 1991: 37)

Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon sadece bir hayali çağrıştırır. Geleceğin hiç kimse tarafından bilinmeyeceği hatırlanırsa, şüphesiz gelecek için hayallere ihtiyaç vardır. Ancak veri temellerine oturmayan bir vizyon, fantezi olmaktan öteye geçemez. Vizyon ile amaç arasında da farklılık vardır. Amaç bir yönelişe, bir genel başlığa benzer. Vizyon ise spesifik bir istikamet arzulan bir geleceğin resmidir. Amaç soyuttur. Vizyon somuttur. Vizyonsuz bir amaç uygun bir ölçek duygusuna sahip olmayacaktır. Vizyon görelidir (nispi) değil, aslidir.

Vizyonun bir takım nitelikleri vardır. (Clayton 1999: 152-154)

a) Güçlüdür: Vizyonun gücü gelecekte gerçekleşebilecek ile şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir.

b) Amaçlıdır: Vizyon tek başına bir anlam taşımaz; temel değerler ve amaçlar ile bağlantılı olması gerekir.

c) Kendini Belirler: Vizyon görelidir, örneğin rekabetle ilişkilendirilirse, mükemmelliğe erişilmesini engelleyebilir.

d) Somuttur: Amacın soyut olduğu ve yönünü yalnızca dolaylı olarak belirttiği halde, vizyon somuttur. Belirli ve kesin bir yönü gösterip, arzulan geleceğin bir görüntüsünü verir.

e) Çok yönlüdür: Vizyonun pek çok yönü vardır, örnek olarak şunları içerir. Zenginlik gibi maddi yönleri, sağlık, dürüstlük gibi bireysel yönleri toplumsal gelişmeye destek olmak gibi idealist yönleri.

f) Duygusaldır: Vizyonlar içimizde bizi vizyona ulaşılma gücünü verecek duygularla temas içindedirler.

## **2. Vizyoner Liderlik ve Örgüt İçi İletişimdeki Rolü**

En genel anlamıyla vizyon sahibi bir lider vizyoner lider olarak kabul edilmektedir.

Sashkin'e göre vizyoner lider örgütlerde gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eden, vizyonuyla aynı kapsamda örgütsel kültürün oluşumunu sağlamayı asıl görev olarak algılayan kişidir. (Sashkin 1986: 58-61)

Bu tanımlama da vizyoner liderler

-Güç gereksinimi gibi ayırt edici kişilik özelliklerine sahiptirler.

-Vizyonunu açıklamak için örgütsel kültürü değiştirmek gibi kesin etkiler oluştururlar.

-Ayırt edici davranış örüntüleriyle, farklılıklarını vurgularlar. (Bryman 1992: 72)

Bu özellikleriyle vizyoner liderler düşünsel, eylemsel ve niteliksel bir boyuta sahiptirler. Vizyoner liderlerin niteliklerinden bazıları aşağıda verilmiştir. (Wall 1992: 159-162)

-Kimsenin fark edemediği potansiyeli görürler ve akıllıca kullanırlar. Günlük olaylara değişik açıdan bakabilirler.

-Herkes işe nasıl başlayacağını düşünürken vizyoner liderler, işin bitmiş şeklini zihinlerinde canlandırırlar. Onlar daha ileriye görürler.

-Durumu idare etmek ve günü kurtarmak onlara göre değildir. Yeniyi bulma ve başarma onlar için vazgeçilmez bir ihtirastır.



-Gözlem ve öğrenme yetenekleri çok güçlüdür.

-Örgütlerde ortak ve farklı davranışları gözlemleyerek geleceği anlamaya çalışırlar.

-Örgütlerindeki çalışanların dillerinden anırlar. Onların gözüyle bakabilirler. Örgütün en dinamik ve yenilikçi bireylerini teşhis ederler. Ve ilişkilerini ona göre düzenlerler.

Geliştirilen bir vizyonun örgütün üyeleri tarafından paylaşılması, açıklanarak iletilmesine bağlıdır. Bu süreç içinde, vizyonun açık, somut ve özgül bir biçimde tanımlanarak açıklanabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle vizyonun kolayca anlaşılabilir kadar yalın, görev, rol ve sorumluluklara uygulanabilecek kadar işlevsel, daha geniş daha derin daha üst düzeyde ortak bir duygunun, eylemin, düşüncenin bir parçası olabilecek kadar bütüncül olması gerekmektedir. Örgüt içi iletişim süreci içerisinde vizyoner liderler, ben düşüncesinden biz düşüncesine ulaşmaktadırlar. Ve gelecekteki bizim nasıl başarılı olacağımızı etkin bir iletişim ağıyla örgütlerinde ortak olarak belirlemeye çalışmaktadırlar. Burada önemli olan belirlenecek gelişme stratejilerinin içe dönük ve paylaşımsal olmasıdır. Bu aşamada kendi düşünsel hedefleri yanında örgüt içinde belirlenecek yeni ve özel hedefleri işbirliğiyle ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Söz konusu iletişim süreci etkin olarak gerçekleşirse örgütü ayakta tutmakta ve varlığını sürdürmesine ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmesine katkıda bulunmaktadır.

Bütün bunları gerçekleştirmek için vizyoner liderler

-Örgütlerine ilişkin algılarını, düşünce ve değerlendirmelerini örgüt içinde paylaşırlar.

-Örgütlerinin sosyolojik, psikolojik, ekonomik yapısında güçlü ve zayıf buldukları yönleri örgüt içinde paylaşırlar.

-Başarıya engel olarak gördükleri sorunları tanımlar ve çözümleri örgüt içinde paylaşırlar.

-Örgütlerinin düşlerindeki örgüte dönüşmesini olanaklı kılarak, olası çözümleri, izlenecek politikaları, benimsenecek yöntemleri, geliştirilecek stratejileri örgüt içinde paylaşırlar.

-Tasarılarını ve kurgularını örgüt içinde paylaşırlar.

Vizyoner liderler için bu iletişim sürecinde geliştirilen vizyonun açıklanarak iletilmesi, iletilerek paylaşılması yer alır. (Erçetin 2000: 105) Bu paylaşımlarla vizyoner liderler örgüt içi iletişim sürecini kendi vizyonlarıyla özdeşleştirmektedirler.

Vizyoner liderin örgüt içi iletişimde oynadığı bu önemli rol aşağıda Şekil 2.1' de verilmiştir. (Wordfford 1990: 857 ve Herriegel 1995: 378)

Vizyoner Lider

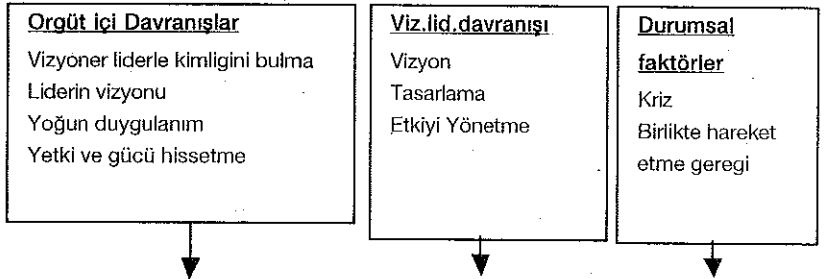


**Amaçlarla ödülleri ilişkilendirir**

Amaçlara ulaşma yolunu açıklar ve geliştirir

Astları çok daha fazla güdüler

**gösterirler** ▼ **Astlar** **üst** **düzeyde** **performans**



- Önemli sosyal ve örgütsel değişimler
- Örgüt içi Üst düzeyde çaba gösterme zorunluluğu
- Örgüt içi artan güven ve Örgüte bağımlılığın artması

Kaynak: WORDFFORD, J., Path Goal Theories of Leadership. A meta Analysis. Journal of Management. 1990: 857. HERRİEGEL D, 1995, Organizational Behaviour, West Publishing Company, 378.

Şekil 2.1. Örgüt içi İletişimde Vizyoner Liderin Rolü

## **Sonuç**

Vizyon bir örgüt için gerçek, güvenli, çekici bir gelecektir. Vizyon daima gelecekle ilgilidir. Var olmayanı, varolur hale getirmeyi amaçlamaktadır. Vizyon insan grupları tarafından benimsenmiş bir idealdir, bir ümittir. Her örgüt liderinin bir vizyonu olmalıdır. Ve bu vizyon örgütün diğer üyelerine de aktarılabilmeli ve paylaşılması sağlanmalıdır. Bir örgütün veya liderin vizyonu örgütsel yaşama anlam kazandırdığı, etkinliğe götürdüğü sürece hem vizyoner lidere hem de çalışanlara heyecan vermektedir. İnsanlar bugünle gelecek arasında bağlantı kurmak istemektedirler. Vizyoner liderler örgütte böyle bir bağın kurulmasını sağlayarak örgütlerini birbirine bağlı ekip halinde çalışan bir kurum haline getirmektedirler. Örgütün düşlerindeki örgüte dönüşmesini olanaklı kılarak, olası çözümleri, izlenecek politikaları benimsenecek yöntemleri, geliştirilecek stratejileri ortaya koyarak geleceği tasarlamakta ve kurgulamaktadırlar. Bu süreç ile örgüt içi iletişim sürecini özdeşleştirmektedirler. Geliştirdikleri vizyonu açıklayarak örgüt içinde iletilmesini ve bu iletimin paylaşılmasını sağlamaktadır. Örgütü ayakta tutabilmek için kendi düşünsel hedefleri yanında örgüt içinde belirlenecek yeni ve özel hedefleri işbirliğiyle ortaya koymaktadırlar. Örgütte vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak bir çekirdek grup oluşturarak, grup dinamiklerini ve grup içindeki destekleyici, kolaylaştırıcı rehberlik edici rolü çok iyi anlayarak analiz etmektedirler. Örgütlerde vizyoner liderler amaçlarla ödülleri ilişkilendirerek, amaçlara ulaşma yolunu açıklayıp geliştirerek, astları çok daha fazla güdüleyerek örgüt

içinde hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmektedirler.

### **Kaynaklar**

- BENNIS, W. B.Nanus, 1985. Leaders The Strategies For Taking Charge. New York: Harger-Row, 21.
- GORDON R. Sullivan – M.V. Harger 1996, Hope is Not a Method Random House 1996, 4.
- GALLAGHER K. 1997. People in organizations, Black Well publishers Ltd. UK; 527.
- JAGUES, E. S.D. Clement, 1991, Executive Leadership. Cason Halli. Co. Publishers Ltd. Arlington, 4.
- IMMEGART, L.G., 1988, Leadership and Leader Behavior. Handbook of Research On Educational Administration (Editör: Norman, J. Boyan). Longman. New York. London.
- G.Yukl 1989. Manegerial leadership,A review of theory and Research,journal of management,june274
- FIDAN, Yahya; (1999), Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu; Celal Bayar Üniv. İ.İ.B.F. dergisi, 201.
- VAILI Peter, Vislonary Leadership, In The Portable MBA in Management, ed. Allan R. Cohen, John Wiley-Sons, NewYork, 1993.
- SENGE Peter, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 1993.
- HICKMAN C.R., Creating Excellence, New American Library, New York, 1984.
- COLLINS James, Built to last, Harper Business, New York, 1996.

- ZOLLMAN Ulrich, Vizyon Yönetimi, Evrim Yayınları, İstanbul, 1995.
- LOLTZ Herman, Proven Proposal Strategies to Win More Business, Upstart pub. Co. Chicago, 1998.
- GATES Bill, Ability to Think Well Ahead Holds Key to Success in Business, The Straits Times, July 25, 1995.
- CLAYTON Susan, Strateji Geliştirme. Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- SASHKIN, M (1986). True Vision in Leadership, Training and Development. 40, 58-61.
- BRYMAN, A. 1992, Charisma, Leadership in organizations sage publications Ltd.
- WALL Bob, The Visionary Leader, prima pub., California, 1992.
- ERÇETİN Şule, Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım Yayın No: 186, 2. Baskı, 2000.
- WORDFFORD, J., Path Goal Theories of Leadership. A meta Analysis. Journal of Management. 1990: 857.
- HERRIEGEL D, 1995, Organizational Behaviour, West Publishing Company, 378.