

Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. *KOCATEPEİİBF Dergisi*, Aralık 2019, 21(2), 114- 125.

## VİZYONER LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

NESLİHAN DERİN<sup>1</sup>

### ÖZ

Son yıllarda hızlı değişen ve giderek karmaşıklaşan iş çevresinde, geleceği doğru okuyabilen ve işletmelerini bu geleceğe hazırlayan vizyoner liderlere, günümüzde geçmişe nazaran daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Vizyoner lider, hem kendisi hem de işletmesi için vizyon belirleyen kişidir. Bu liderler vizyonu belirlediği gibi vizyonun hayata geçmesi ve işletmenin vizyona ulaşması için vizyonu doğru bir şekilde iletirler, paylaşılr hale getirirler ve kaybını önlemeye çalışırlar. Oluşturdukları vizyon, çalışanlarda bir hedef ve işlerinde bir anlam duygusunun gelişmesine yol açarak onları daha enerjik, daha yenilikçi ve performansı daha yüksek bireyler haline getirebilir. Bu durum işletmenin rekabetçi kalması ve gelişmesi için temel oluşturur.

Son yıllarda giderek önemi artan vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesini ortaya koymak ve konuyla ilgili araştırmalara yer vererek vizyoner liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemek amacıyla bu makale bir literatür incelemesi şeklinde ele alınmıştır. Yapılan literatür araştırmalarına dayalı olarak, vizyoner liderliğin, işletmelerin başarısında ve rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir unsur olduğu belirlenmiş, ayrıca çalışanlarda bir takım olumlu örgütsel tutum ve davranışların gelişimine katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:**Vizyoner liderlik, Vizyon, Vizyoner İşletmeler

**Jel Kodları:** M10, M19, D23

## THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF VISIONARY LEADERSHIP AND ITS IMPORTANCE FOR BUSINESS

### ABSTRACT

In the rapidly changing and increasingly complex business environment in recent years, the visionary leaders who can read the future correctly and prepare their businesses for this future, are more needed today than in the past. The visionary leader is the person who determines the vision for himself and his business. These leaders not only determine the vision but also communicate the vision correctly, make it shared, and try to prevent its loss. The vision, which the leader create, leading to the development of a sense of purpose and meaning in employees, can make employees more energetic, more innovative and higher performance individuals. This situation is the basis for the business to remain competitive and improve.

With this literature review article we aim to examine the predecessors and outcomes of visionary leadership and to reveal the conceptual framework of visionary leadership which has become increasingly important in recent years. Based on the literature surveys, it has been concluded that visionary leadership is an important element in the success of enterprises and in achieving competitive advantage, and it is concluded that positive organizational attitudes and behaviors can contribute to the development of employees.

**Keywords:** Visionary Leadership, Vision, Competitive Advantage, Visionary Business

**Jel Codes:**M10, M19, D23

<sup>1</sup>Prof.Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, neslihan.derin@inonu.edu.tr, -  
ORCID:0000-0001-8832-9393

## GİRİŞ

Dünyadaki yeni paradigma değişimleri, örgütler için yeni liderlik türlerini gerektirmektedir. Bu paradigma değişimleri, Naisbitt tarafından; endüstri toplumundan bilgi toplumuna, milli ekonomiden küresel ekonomiye, kısa vadeden uzun vadeye, merkezîyetçilikten ademi merkezîyetçiliğe ve temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçiş olarak sıralanmaktadır. Paradigma değişimleri geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kalmasına, yeni teori ve liderlik stillerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Buluç, 2009:76). Bu liderlik stillerinden birisi de vizyoner liderliktir. Vizyoner olarak adlandırılan yeni liderlik biçimine duyulan ihtiyaç, gittikçe karmaşıklaşan, sosyal ve ekonomik zorluklarla karşı karşıya olan günümüz dünyasında artmaktadır (Meritt ve Degraff, 1996:72). Günümüzün değişen dünyasında birçok üst düzey yöneticinin sorusu şudur: “işletmemin rekabetçi kalması ve gelişmesi için hangi liderlik stratejisine ihtiyaç var?” Pek çok akademisyen ve danışman için ise cevap: “vizyoner liderlik” veya “vizyon sahibi liderliktir” (Kantabutra ve Avery, 2010:37).

Vizyoner, öncelikli olarak vizyonu olan, geleceği görebilen, o gelecek içinde işletmesinin yerini tayin eden ve o geleceğe ulaşmak için takipçilerini yönlendirendir. Liderliğin bir şeklini oluşturan vizyoner lider, ilk olarak hem kendi hem de organizasyonu için vizyon belirler. Bu tarz liderler, belirlediği vizyonu ileten, paylaşan, kaybını önlemeye çalışan, denetleyen kısacası vizyonu doğru bir şekilde yöneten ve yönlendiren, vizyon etrafında takipçilerini toplayan kişilerdir. Vizyoner liderler, şunda yapılanlarla, ileride arzu edilenler arasında bağ kurarak, takipçilerine nasıl bir gelecek tanımlayacağına, bu gelecek doğrultusunda onları nasıl hareket ettireceğine ve amaçları nasıl başaracağına odaklanırlar. Bu odaklanma, çalışanların vizyon doğrultusunda motive olmasını sağlar.

Son zamanlarda yapılan ampirik araştırmalar ve meta-analitik incelemeler, kişi, grup, organizasyon seviyesinde vizyoner liderliğin güçlü etkisini gösterirken, günümüzde birçok liderlik ekolleri, takipçileri tarafından vizyoner ve ilham verici olarak tanımlanan liderlik türünü tartışmaktadırlar. Vizyoner liderliğe yönelik ilgi artışında, yapılan çalışmalarla, bu liderlik türünün liderliğin takipçilerini bir takım olumlu tutum ve davranışa yönlendirerek performanslarının artışında, işletmenin karlılığında, piyasa değerinin yükselişinde, rekabet avantajı elde edilmesinde anahtar unsur olduğunun ortaya konması büyük rol oynamaktadır. Yurt dışında vizyoner liderliğin önemini anlaşılmamasıyla birlikte yayın sayısı da önemli düzeyde artmaktadır. Yurt dışında konuyla ilgili çok sayıda yayınlara karşılığında rağmen Türkçe literatürde konuya yeterince değinilmediği gözlemlenmiştir. Buradan hareketle vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesini çizmek, konuyla ilgili araştırmalara yer vererek vizyoner liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemek amacıyla bu makale bir literatür incelemesi şeklinde ele alınmıştır. Bu makale literatürde konuyla ilgili boşluğu daraltmayı ve vizyoner liderliğin Türk işletmeleri için önemini bir kez daha vurgulamayı hedeflemektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu makalede öncelikle vizyon ve vizyoner liderlik kavramlarına yönelik bir literatür ortaya konulmuş böylelikle vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Ardından günümüz işletmelerinin başarılı bir performans meydana getirmeleri için vizyoner liderliğin gerekliliği vurgulanmıştır. Konuyla ilgili araştırmalara yer verilerek vizyoner liderliğin olası öncülleri ve çıktıları hakkında bilgi verilmiştir. Sonuç ve değerlendirme kısmında genel olarak vizyoner liderliğin her türlü organizasyon için önemine; vizyoner organizasyon oluşturmak için lider yöneticilere ve vizyoner liderliğin sahada daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak araştırmalar yapmayı düşünen akademisyenlere yapılan önerilere yer verilmiştir.

### 1. VİZYON VE VİZYON BAĞLAMINDA LİDERLİK

Vizyon, Latince “videre” kelimesinden gelmekte, anlamak, uyanık olmak anlamlarında kullanıldığı gibi; düşünme, sezme, fark etme anlamlarında da kullanılmaktadır. Ancak vizyon, daha çok bilinenden bilinmeyene doğru bir bakış olarak tanımlanabilir (Yüksel vd., 2005:264). Başka bir tanıma göre vizyon; ‘Organizasyon için ideal gelecek nedir?’ Sorusunun cevabıdır (Douglas vd., 2001:63). Vizyon, organizasyon üyelerinin uğrunda çaba gösterecekleri, ilham verici, açık, istikrarlı bir gelecek resmidir. Aynı zamanda müşteriler ve hissedarların gözünde organizasyonel kimliğin işaretidir (Almog-Bareket, 2012:439). Vizyon, işletme liderinin ulaşmak istediği ürün, hizmet ve organizasyonun yansıtılan zihinsel görüntüsü olarak da tanımlanmaktadır (Ylimaki, 2006:620-621).

Vizyon organizasyonun ne yapması gerektiği, nereye gitmesi gerektiği konusunda açık bir his temin eder. Bu hissin oluşması için vizyon gerçekçi ve aktarılabilir olmalıdır (Tsui vd., 2006:115). Teorik ve uygulamalı literatürde vizyonun karakteristik yapısı, arzu edilebilir, meydan okuyucu, iyimser, açık, kısa ve başarılı olarak ifade edilmiştir. Vizyon yakın zamanlı somut faydalar yerine, uzak ideolojik hedefleri vurgulamalı, çalışanların vizyon ifadesine katılarak ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için bir motivasyon kaynağı olmalıdır (Ruvio vd. 2010:144-145; Kantabutra ve Avery, 2010:43-44 ).

Vizyon, bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Dolayısıyla vizyon, paylaşılan değerleri temsil eden aşkın idealleri içinde barındırır. Vizyonlar ve hedefler bir şekilde benzerdir. Her ikisi de özünde insanların ulaşmak isteyebilecekleri standartları barındırır ancak vizyon, her zaman hedefler kadar tam anlamıyla ulaşılabilir değildir, hedeflerden daha soyut ve küreseldir, hedeflerin aksine tamamen tam olması da gerekmemektedir (Parry ve Hansen, 2007:281). Bu özellikleriyle vizyonun, kendisine ulaşılmasını, en azından yaklaşılmasını sağlayacak bir lidere ihtiyacı olduğu gibi, liderin, liderlik yolculuğunda kendisine ışık tutan bir vizyona ihtiyacı vardır.

Lider öncüdür. Yeni yerlere giden, başkalarının pek yapmadığı şeyleri yapan, başkalarına yol gösteren bir önderdir. Lidere yol gösteren ise vizyondur (Bender, 2000:110). Lider, organizasyona hareket kazandıran, problem çözen, yaratıcı bir ortam oluşturan, yeniliklere yönelik girişimde bulunan, kaliteyi iyileştiren (Eddy, Vanderlinden, 2006:7) en önemlisi vizyon sahibi olan kimsedir. Vizyon sahibi bir lider, bugünün ötesini görebilir, geleceğe yönelik trendleri analiz edebilir, değişiklikleri öngörebilir, fırsatları ve tehditleri tanımlar ve gelecekteki senaryoları tahmin eder. Gelecekte olabilecek olanlara ilişkin iç görüşüyle yukarıdaki analizleri yapan lider, takipçilerinin üstün performans göstermelerini de sağlar (Hwang vd. 2005:963).

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi liderliğin temellerinden birisi organizasyonun vizyonunu düşünmek, tanımlamak ve ortaya koymaktır (Drucker, 1996:130). Vizyon, liderlik literatüründe yeni ufuklar açan bir kavramdır ve tüm liderlik alanlarında (sosyal, politik, organizasyonel) liderlik tarzlarının temel bileşenidir (Ruvio vd. 2010:144-145). Nanus'a göre, geleceği iyileştirmede, uzun dönemli başarının sağlanmasında ve bir organizasyonun mükemmelle doğru götürülmesinde, çekici, herkes tarafından paylaşılan vizyondan daha kuvvetli bir araç yoktur (Ylimaki, 2006:620-621). Liderin görevi insanları buldukları yerden alıp, daha önce hiç bulunmadıkları yerlere getirmektir (Sharma, 2007:54). Bunu da ancak etkili bir vizyonla gerçekleştirebilirler. Kısacası vizyon, liderliğin özüdür aynı zamanda bir grup için tek ve cazip bir gelecek vaat eden liderlik iletişimidir (Muczyk ve Steel, 1998:43; Douglas vd., 2001:63). Dolayısıyla vizyon olmadan liderin organizasyona liderlik yapabilmesi mümkün değildir. Bu yüzden liderler için asıl hedef vizyonu belirlemek ve organizasyonu arzu edilen o vizyona taşıyabilmektir. Bunu da ancak vizyoner liderler gerçekleştirebilir.

## 2. VİZYONER LİDERLİK

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderin öncelikli fonksiyonu, organizasyonun temel amaçlarını veya ideal gelecek için vizyonunu belirlemek ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmektir (Ylimaki, 2006:622). Vizyoner liderin belirlediği vizyon, takipçilerin yolunu bulmalarının imkânsız gibi görüldüğü bir anda onlara güven verebilmelidir. Lider, izleyicilerin gözünde vizyonu canlandırabilmeli, vizyon onlarda canlı vücut bulmuş olarak görebilecekleri bir model oluşturmalıdır (Obeng, 1997:116-117). Bu yüzden vizyoner lider takipçileri için hem kişilik özellikleri hem de davranışlarıyla rol model olmalıdır. Bu şekilde rol model olan liderler, takipçileri tarafından vizyonu benimsetebilecek karizmaya sahip kişiler olarak algılanırlar (Stama vd., 2010:501).

Vizyoner lider öncelikli olarak içgörü, öngörü, hayal gücü, yaratıcılık, zekâ sahibi olmak, dürüstlük, samimiyet, güven, sebat, sabır, güçlülük, hesaplı risk alma, başarı tutkunu, iyimser gibi kişilik özelliklerine dayanır. İkinci olarak vizyoner lider, iyi dinlemek, koçluk yapmak, tutarlı davranmak, takipçilerine geribildirim vermek, hislerini paylaşmak, destek vermek, işleri delege etmek gibi davranış kalıplarına sahiptir. Üçüncü olarak vizyoner lider, kurumsal bağlamdan yola çıkarak hedefleri ve vizyonu belirler, büyük resmi görür (Pathardikar, Sahu, 2014:105-106; Nwankwo, Richardson, 1996:44). Vizyoner lider, taşıması gereken bir takım kişisel özellikleri ile özellikler yaklaşımından; oluşturacağı vizyon ile çalışanları etkilemesi, vizyona yönelik davranışlarda hem kendisinin bulunması hem de çalışanları etkileyerek onlarında vizyonu gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmalarını sağlaması nedeniyle davranışsal yaklaşımdan; vizyonu gerçekleştirmenin sadece liderin ve astların yeteneklerine bağlı olmaması, organizasyonel kapasite, teknoloji, kültür, iklim gibi durumsal değişkenlerinde vizyonun gerçekleşmesinde rol oynaması ve liderin bu durumsal faktörlere göre hareket etmesi gerekmesi nedeniyle de durumsal yaklaşımdan esinlenerek modellenebileceği söylenebilir. Ayrıca, vizyonun kendisinin stratejik bir ifade olması, örgütsel değişime yol açması nedeniyle de vizyoner liderliğin bir stratejik liderlik türü olduğu söylenebilir (Çakınberk vd. 2011:24). Yukarıda belirtilen yaklaşımlar doğrultusunda geliştirilmiş olan vizyoner liderlik tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

**Tablo 1:** Vizyoner Liderlik Kavramına İlişkin Tanımlar

Yazarlar	Vizyoner Lider Tanımları
Lissack ve Roos, 2001.	Vizyoner lider; hem kendisi hem de organizasyon için vizyon belirleyen kişidir,
Rowe, 2001	geleceğe yöneliktir, risk almakla ilgili bir liderlik tarzını ortaya koyan kişidir
Bridge, 2003	vizyonu olan, yani geleceği görebilen, yönlendirebilen kişidir,
Brown ve Anfara, 2003	şuanda yapılanlarla ileride arzu edilenler arasında bağ kurar,
Elenkov vd., 2005	organizasyonun geleceği için gerçekçi, güvenilir, çekici vizyonu oluşturma ve geliştirme kabiliyeti olan kişidir,
Ylimaki, 2006	amaçların oluşturulması düşlerin hayata geçirilmesinde, sezgi, algı, anlayış ve bütünsel bir görüş açısı olan kimsedir,
Maxwel, 2007	geçmişte yaşadıklarını, şimdi yaşadıkları ile değerlendirip gelecek hakkında bir düşünce yaratabilendir,
Kalyoncu, 2008	kurum içinde gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir gelecek yaratma, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturma yeteneğine sahiptir,
D'Intino vd, 2008	yaratıcılığa odaklanarak sürekli hareket eden vizyonu oluşturmaya çalışan kişidir,
Sarwat and others, 2011	takipçilerine nasıl bir gelecek tanımlayacağına, bu gelecek doğrultusunda onları nasıl hareket ettireceğine ve amaçları nasıl başaracağına odaklanandır,
Taylor vd., 2014,	örgütün çalışmasına anlam ve amaç sağlayan, açık ifade edilen vizyonlar yaratma yeteneğine sahip kişidir,
Dhammika, 2014	öncelikli olarak kurumun ne olduğunu daha da önemlisi ne yapmak istediğini tanımlayan; bireysel ve grup eylemleri için stratejik hedefler ve amaçlar belirleyen kişidir,
Ateş vd. (2018)	vizyonun oluşması için her türlü desteği harekete geçiren, takipçilerinin vizyon içerisindeki rollerini algılamalarını sağlayan ve vizyona ulaşılması konusunda onları motive eden kişidir,
Kearneya vd. , 2019	kollektif bir gelecek imajı olan vizyonu etkili bir şekilde ileten kimsedir,

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi vizyoner liderliğin öncelikli olarak temeli kendisi ve kurumu için vizyon oluşturabilme kabiliyetidir. Vizyoner liderler, aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurarak geleceği tasarlamalı ve vizyon oluşturmalıdır (Hicks,1999:5-8).

- **Geleceğe Yönelik Bakış Açısı Farklılıkları:** Yaşa, cinsiyete, kültüre, bilgi ve teknolojiye değişimlere insanların bakış açıları da farklılıklar olabilmektedir. Lider bu farklılıkların bilincinde olmalı, farklı bakış açısına sahip tüm bu insanları etkileyebilecek bir vizyon oluşturabilmelidir.
- **Alternatif Gelecekler:** Birçok farklı gelecek mümkündür. Bunların en önemli iki tanesi: olası gelecek (muhtemelen olacak olan gelecek) ve arzu ettiğimiz tercih ettiğimiz gelecektir. Lider her ikisine yönelik açıklamalar yapmalıdır.
- **Değişimi Yönetmek:** Lider, geleceği tahmin, değişimlere uyum sağlayabilme, esneklik, yenilik, sezgi gibi yeteneklerini geliştirmeli ve değişime karşı önceden hazırlıklı olmalıdır.
- **Geleceği Oluşturmada Ümit ve Korkunun Yeri:** Ümit ve korku yani iki tezat duygu geleceğe yönelik kararları etkilerler. Korku problemlerden ve değişimden kaçışa yol açarken, ümit, motivasyona ve değişime yönelik aksiyonu artırır. Lider, insanların ümitlerini ve korkularını olumlu yönde yönlendirerek ideal geleceğin oluşmasına yönelik katkıları artırabilir.
- **Geçmiş, Şimdi ve Geleceğin Etkileşimi:** Geçmiş, şimdi ve gelecek grift bir şekilde birbirine bağlıdır. Vizyon grubun, geçmiş, şimdi ve gelecek duygularını birbirine bağlamalıdır. Şimdiki durumdan, gelecekte daha iyiye, daha başarılı daha arzu edilen yere ulaşılması için bir hareketlilik sağlamalıdır. Vizyon şimdi içinde şekillenir fakat gelecek odaklıdır.
- **Dünyadaki Gelişmeler:** Yeni milenyumda, çevre, gelişim, çatışma, insan hakları gibi konular hem yerel hem de global bazda önemli hale gelmiştir. Lider bunlar hakkında bilgi sahibi olmalı ve yeni çıkan problemleri çözebilecek kabiliyette olmalıdır.

Liderin yukarıdaki unsurlara dikkat ederek oluşturacağı vizyon, izleyicilerinde hem duygusal hem de mantıki reaksiyonlar uyandırmalı aynı zamanda belirgin ve açık olmalıdır. Vizyonun uygun bir şekilde oluşturulması ve birtakım özellikleri taşıyor olması vizyonun etkililiği için yeterli değildir. Vizyon aynı zamanda doğru iletişimle aktarılmalıdır. Vizyon aktarılırken sözcüklerle resimler çizilmeli sanki bir peri masalıymış gibi aktarılmalıdır. Takipçilerini sisten çıkaramamak, takipçileri için olduğu kadar vizyon sahibi kişi içinde büyük bir kayıptır. Bu yüzden vizyoner liderin, düşünce yönetiminde sıkı bir disipline ve

eski alışkanlıklardan kurtulmak için titiz bir çalışmaya, takipçileri ile dinamik ve karşılıklı etkileşime gereksinimi vardır (D'Intino vd. 2008:42; Phillips, 2007:151; Mc Larney, Rhyno, 1999:293).

Vizyondan vizyoner liderliğe geçmek, öngörülen geleceği yaratmak için çalışmayı, bunun için gerekli stratejik yönü ve planlamayı içerir (D'Intino vd. 2008:42). Vizyoner liderin üç temel rolü vardır. Bunlar: organizasyona stratejik bir yön belirlemek, motive edici hedefler sunmak ve takipçileri arasında ortak bir kimlik oluşturmaktır (Densten 2005:106). Vizyoner liderin bu sayılan rollerini gerçekleştirebilmesi ve oluşturduğu vizyonu hayata geçirebilmesi için taşıması gereken davranışsal özellikleri şunlardır (Bennis, 1997:138-139):

- **Anlamalı bir vizyon oluşturabilmelidir:** Lider çalışanları işlerin çevresel bölümüne değil merkezine koyabilen, çalışanlara anlamlı gelecek hissi veren ve paylaşabilecekleri vizyonu oluşturmalıdır.
- **Oluşturulan Vizyonu Açıkça İfade Edebilmelidir:** Lider vizyonu, basit ama ikna edici bir tarzda iletmelidir. Bir vizyonu iletme için sözcüklerden daha fazlasına ihtiyaç vardır. Bu sadece konuşma yapmakla, bildiri göndermekle ya da ofislere posterler asmakla sınırlı bir şey değildir.
- **Vizyonu Günbegün Yaşamak:** Vizyonu kendi davranışları ile somutlaştırmak ve kuruluştaki herkesi yaptıkları her şeyde vizyonu uygulayacak şekilde yetkilendirmek demektir.
- **Güven Yaratmak:** Lider vizyona yönelik güven yaratmalı ve güveni sürdürmelidir. Bunun içinde yeterliliğini ve tutarlılığını göstermelidir.
- **Risk Almak:** Lider riske atılmaz, riskli işleri denemez ve her deneyimin ardından ders almazsa hiçbir yere ulaşamaz ve netice olarak vizyonu gerçekleştiremez.

Vizyoner liderin bu şekildeki davranışları, çalışanlar arasında vizyonun netliğini artırır, çalışanların vizyona odaklanmasını ve vizyon etrafında eşgüdüllü bir şekilde çalışmasını sağlar. Çalışanların, vizyonu anlamaları, benimsemeleri, çalışanların vizyonu paylaştıklarının göstergesidir. Liderler tek başlarına vizyonlarını gerçeğe dönüştüremeyeceklerini bilirler bu yüzden vizyonu paylaşılır hale getirmek için ellerinden geleni yaparlar. Paylaşılan vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi için, takipçilere gereken şekilde yardım edilir ve destek verilir, onlara karşı kolaylaştırıcı olunur, karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanmaları sağlanır. Bu nedenle takipçilere daha iyi pozitif deneyimler ve özgüvene yol açan görevler vererek onların bağımsız olarak çalışmalarına izin verilir. Böylece, takipçiler için duygusal (bağlanma, coşku ve başarı) bir ortam yaratılır aynı zamanda kendi yetkinliklerine ikna edilerek özgüvenleri artırılır (Saba vd. 2017:63-64). Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi organizasyon içinde pozitif değişimin gerçekleşmesi için vizyonun paylaşılır hale gelmesi insanların vizyon doğrultusunda uyumlaştırılması önemlidir Bu uyumun gerçekleşmesini sağlayacak olanda liderin davranışlarıdır (Schipper vd., 2008: 1597).

Vizyon sahibi olmak, birçok liderlik türü için temel belirleyicidir. Literatürde vizyoner liderliğin, transformasyonel, karizmatik, kültürel vb. liderlikten farklı olup olmadığı tartışılmaktadır. Sashkin'e göre gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eden vizyonuyla örgütsel kültürün dönüşümünü 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 liderlerin (Yılmaz ve Akdemir, 2005:126);

- Güç gereksinimi gibi ayırt edici kişisel özellikleriyle,
- Vizyonu açıklamak için örgütsel kültürü değiştirmek gibi kesin etkiler yaratmalarıyla,
- Ayırt edici davranış örüntüleriyle farklılaştıklarını vurgulamaktadırlar.

Vizyoner liderliği diğer liderlik türlerinden ayırt eden diğer bir unsur, kelimeler ve eylemler aracılığıyla liderin takipçilerine, vizyon doğrultusunda düşünmenin ve hareket etmenin yeni bir yolunu göstermesi ve vizyonu gerçekleştirmek için lidere katılmalarını sağlamasıdır (Westley ve Mintzberg, 1989:19). Vizyoner liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır (Jubran Saleh ve Al-karasneh, 2009:884-885). Vizyoner liderler daha derin bir bilgeliği dinler; yürekte konuşur ve dürüstlikle hareket eder; vizyonlarının gücü, amaçlarının açıklığı ve kişisel dürüstlüğü olan bağlılığı ile başkalarına olağanüstü başarılar elde etmeleri için ilham verirler (Meritt ve DeGraff,1996:73). Bu liderlik türünün temel karakteristik özellikleri, güçlü inanç ve değerlere sahip olmalarıdır. Aynı zamanda yenilikçi bireyler olarak ün kazanırlar, yeni yönelimler yaratma ve örgütlerinde yeni eylemler başlatma arzusu ile hareket ederler. Onların değişime yönelik iddialı yönelimleri, gelecekte kuruluşlarının pozitif imaj oluşturmalarını kolaylaştırır (Grady, Lesourd, 1990:103). Vizyonerler hırslıdır, geleneksel akla kafa tutarlar, mevcut norm ve politikalara meydan okurlar, yüksek performans beklentilerini ifade ederler, takipçilerine vizyonu başarabileceklerine yönelik güven aşılarlar, onlara, vizyon doğrultusunda ilham verir ve motive ederler (Awamleh ve Gardner, 1999:348; Foster ve Akdere, 2006:101).



Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı gibi vizyoner liderlik hem kişilik özellikleri hem de davranışlarıyla özel bir liderlik türüdür. Liderler söylemde vizyoner olabilirler. Liderin vizyona yönelik söylemleri ile davranışları birbirine uymuyorsa vizyonun bir anlamı yoktur. Liderin eylemleri kelimelerden daha yüksek sesle çıkmalıdır çünkü kişilerin davranışları söylemlerinden çok daha iyi örnektirler (Dviwedi, 2006:12). Lider davranışlarıyla, takipçilerinde geleceğe yönelik ümit ve güvenin oluşmasına yol açar ve organizasyonun vizyon ve amaçlarını, çalışanların önemli değerleri, gayeleri ve hedefleri ile birleştirici rol oynar. Aynı zamanda lider çalışanların, günlük işlerinin gelecekte gerçekleşecek olan vizyona katkısının ne olduğunu görmelerine yardımcı olur (Kearneya, 2019; Dent vd., 2005:647). Böylelikle lider takipçileri olan insanların hayatlarına bir anlamlılık ve farklılık katar. İnsanların hayatında anlamlılığın olması kendilerini daha enerjik hissetmelerine, daha yaratıcı olmalarına, kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmelerine neden olabilir. Liderin söylemleri, davranışlarıyla oluşturacağı böyle bir olumlu çalışma atmosferi, genel anlamda işletmenin daha etkili ve verimli olmasına yol açacaktır.

### 3. VİZYONER LİDERLİĞİN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

Bugün, belki de her zamankinden daha fazla bir kuruluşun dünyada gerçekten gerekli olan ürün ve hizmetleri ortaya koyma çabalarının başarısının, vizyoner liderliğin varlığına bağlı olduğu düşünülmekte ve bu liderlik tarzına her geçen gün ilgi artmaktadır (Merritt, DeGraff, 1996:72). Bu liderlik türüne olan ilgi artışında, konuyla ilgili yapılan araştırmalar da oldukça büyük role sahiptir. Bu araştırmalar, vizyoner liderliğin takipçilerini bir takım olumlu tutum ve davranışa yönlendirip performanslarını artırdığını, işletmenin karlılığını ve piyasa değerini yükselttiğini ortaya koymaktadırlar (Groves, 2006:566-567).

Vizyoner liderlik günümüzün hızla değişen ortamında işletmeleri etkileyen hastalıkların (amaç ve hedef birlikteliğinin yokluğu, performans düşüklüğü, israf vb.) çoğunun tedavisinde kullanılan bir araç olarak lanse edilmektedir (Rowe, 2001:85). Bu hızlı değişim döneminde, lider tarafından iyi hazırlanmış bir vizyon kuruluş için bir mihenk taşıdır ve kuruluşun amacını desteklemeyen, ileride hastalığa yol açabilecek olan girişimler için kaynakların kullanılmasını önler (Foster, Akdere, 2007:109). Böylelikle kaynaklar kurumun amaçları dışında israf edilmemiş, gereksiz maliyetlere yol açılmamış olur ki bu durum kurumun varlığının devamına ciddi katkı sağlar.

İyi tanımlanmış bir vizyon aynı zamanda kurumun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde yardımcı olur. Günümüzün değişen taleplerini etkin bir şekilde yerine getirmek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kuruluşların daha esnek, uyarlanabilir, girişimci ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Vizyon, çalışanların yenilikçi iş davranışında bulunmaları ve yenilikçi çıktılar elde etmelerine yardımcı olur. Sosyal ve ekonomik kargaşanın olduğu, çalışanların iş güvenliklerinin tehdit altında olduğunu hissettikleri dönemlerde vizyonu ifade edebilen ve çalışanları bu vizyona dahil edebilen vizyoner liderler, örgütsel sektörden bağımsız olarak güçlü, yaratıcı ve rekabetçi işletmeler oluşturabilirler (Sarros vd., 2011:292-293).

Bilgi çağına işletmelerin uyum sağlamasında lider anahtar konumuna gelmiştir. Bu çağda işletmelerin fiziksel varlıklarından ziyade kurumun IQ'su ve öğrenme kapasitesi daha önemli hale gelmiştir. Bu çağda sadece üst düzey birkaç kişinin IQ'su ve öğrenme kapasitesinin yüksek olması yeterli olmamaktadır. İşletme çalışanlarının tümünün IQ'su ve öğrenme kapasitesinin yüksek olması gerekir (Uhl-Bien vd., 2007: 300). Vizyoner liderlik organizasyonun öğrenme ve yenilik yapma gibi önemli süreçlerine katkı sağlar. Bunların etkin bir şekilde gerçekleşmesinde anahtar rol oynar (Elenkov ve Manev, 2009:359). Vizyoner liderin, yeni pazar pozisyonları oluşturmak ve geleneksel olarak "sıkışmış" örgütleri dönüştürmek, nerede ve nasıl rekabet edileceğini gösteren kazandırıcı bir vizyona doğru örgütünü hareket ettirebilme gibi özel yetenekleri vardır. Vizyoner liderler sürekli olarak pazarların geleceğine odaklanırlar, bu yüzden yenilik yapma eğilimleri yüksektir. Pazarlardaki durum ve vizyon arasındaki boşluk yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi yönünde takipçilerinde yaratıcı bir gerginlik oluşturur (Dviwedi, 2006:12). Oluşturulan bu yaratıcı gerginlik, lideri ve çalışanlarını yenilikçi davranışta bulunmaya yönlendirir. Böylelikle vizyoner liderin işletmenin yenilikçi yönünü artırdığı söylenebilir.

Çalışanlara vizyonla birlikte açık bir hedef sunulması, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olur. Çalışanlar kendilerini bir hedef çatışması içinde bulurlarsa bu durum kendilerini iyi hissetmelerinde bir azalışa yol açacaktır. Vizyoner lider, sunduğu açık vizyonla takipçilerinde hedef çatışmasını azaltır aynı zamanda neden hedeflere ulaşılması gerektiğine yönelik mantıklı sebepler oluşturur. Neden çaba göstermeleri gerektiğini anlayanlar daha özerk bir akıl yürütmeye, kendilerini iyi hissetme düzeylerini artırırırlar (Densten, 2005:108-109). Kendilerini iyi hisseden çalışanların performansı artar.

Vizyoner lider tarafından paylaşımcı bir yaklaşımla oluşturulan misyon ve vizyon çalışanların bağlılığın oluşmasında oldukça etkilidir (Brabet ve Klemm, 1994:84). Etkili bir şekilde iletilen, paylaşılan bir vizyon içerdiği değer ve amaçların, çalışanlarca paylaşılması, organizasyonla özdeşleşmeye yol açmaktadır. Vizyoner liderin oluşturduğu organizasyon içindeki olumlu iklim, çalışanların hem organizasyonun yararı

için fazladan çalışmalarına hem de organizasyonda kalma, ayrılmama niyetinde artışa yol açmaktadır. Tutarlı açık bir vizyonu takipçilerine sunabilen ve kurum değerlerini yaşayan bir lider temel bir güç kaynağına sahip demektir. Bu güç ile takipçilerini istediği yönde hareket ettirebilir. Nitekim konuyla ilgili yapılan araştırmalar, vizyoner liderliğin işletmeler için önemini, bu liderlik tarzının çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

#### 4.VİZYONER LİDERLİK ARAŞTIRMALARI

Liderliğe ilişkin araştırmalara bakıldığında temel liderlik özelliklerinden birisinin vizyon sahibi olmak olduğu görülmektedir. Vizyon sahibi olmak etkili liderliğin temel taşıdır. Nitekim, Westley ve Mintzberg'in etkili liderlik üzerine yaptıkları araştırmalarda, liderin öngörü sahibi olması gerektiğini, organizasyonun geleceğine dair mantıklı, zorlayıcı resmin ve vizyonun gerçek olacağı yönünde inanmış çalışanın olması gerektiğini ortaya çıkarmışlardır (Westley ve Mintzberg, 1989:30-31). Konuyla ilgili yapılan araştırmalar liderin sadece vizyon sahibi olmasının vizyoner organizasyonlar oluşturmak için yeterli olmadığını, vizyonun aynı zamanda kurum çalışanları tarafından paylaşılması gerektiğini ortaya çıkarmışlardır. Ylimaki (2006) yaptığı araştırmada organizasyonun geleceğine yönelik paylaşılan vizyonun, geleceğe yönelik tek bir öngörünün ve değişim sürecinde açık bir şekilde tanımlanmış amaçların oluşumunda önemli olduğunu vurgulamıştır.

Amerika'da ortaokul müdürlerinin vizyoner liderlik yönlerini açıklamaya yönelik olarak Brown ve Anfara (2003) tarafından yapılan araştırmada; vizyon oluşumunda gerekli tüm konuların dikkate alındığı ve tartışıldığı bir ortama, neticede değişimin gerçekleşmesi için girişimci bir yapının varlığına, değişim yönünde vizyon belirlendikten sonra vizyonun sahiplenilmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Bu süreçte liderin değerbilirliği, cesaretlendirici ve açıklayıcı yapıda olmasının yapılacak reformların başarısında önemli unsurlar olduğu vurgulanmıştır.

Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalarda kültürel bağlamda ufak farklılıklar olmakla birlikte genel anlamda vizyoner liderlik desteklenmekte ve kurumun başarısı için gerekli görülmektedir. Kültür üzerinde yapılan klasik bir çalışmada, öngörü ve önceden planlama gibi vizyon temelli liderliği yansıtan birçok özelliğin evrensel olarak olağanüstü liderliği desteklediği bulunmuştur. Avrupa'da yapılan bir araştırmada Fransa hariç tüm Avrupa bölgelerinde vizyon sahibi liderliğin, olağanüstü liderliği kolaylaştırıcı bir özellik olduğu ortaya konmuştur. Kuzey Hindistan da yapılan bir araştırmada, liderliğin diğer tüm alanları vizyona göre düşük güvenilirliğe sahip olduğu belirtilmiştir. Katar ve Kuveyt'te yapılan bir araştırmada, vizyoner liderliğin istenilen bir liderlik özelliği olduğu rapor edilmiştir. Benzer şekilde Türkiye ve İran'da yapılan araştırmalarla, vizyoner liderliğin, etkili liderlik profilinin önemli bir kısmını oluşturduğu ortaya konulmuştur (Kantabutra ve Saratun 2011:998-999).

Rowden (2000) 245 katılımcı ile yaptığı araştırma sonucunda; liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğu, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılığı, net bir vizyona sahip olmaları, örgütün hedef ve değerleri açık biçimde ortaya koymaları gibi birtakım davranışlarının örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya çıkmıştır.

Densten (2005), Avustralya kolluk kuvvetleri teşkilatında çalışan 580 üst düzey yönetici ile yaptığı deneysel araştırmada, liderin algılanan vizyoner liderlik davranışlarının takipçilerinin tükenmişlik düzeylerini azaltabileceği sonucuna ulaşmıştır. Vizyonla birlikte insanlara işleriyle ilgili bir hedef ve amaç verilmesi, kişilerin işlerini daha anlamlı bulmalarına yol açabilmektedir. Bu anlamlılık duygusu, kişileri daha enerjik kılarak tükenme düzeylerinin azalmasını sağlayabilmektedir.

Kantabutra ve Saratun (2011), Tayland'da bir kamu sektöründe 1111 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, vizyon iletişimi, çalışanların vizyon yönünde motivasyonu ve güçlendirilmesi boyutlarından oluşan vizyoner liderliğin, direkt olarak iş tatmininin bir öncülü olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Kantabutra ve Vimolratana (2009), Tayland ve Avustralya'da perakende mağazalarında yaptıkları benzer bir çalışmada, yöneticinin vizyon temelli liderliğinin, öncelikli olarak çalışan tatminine etki ettiğini, çalışan tatmini aracılığıyla da, dolaylı olarak müşteri tatminine yol açtığını ortaya koymuşlardır.

Çınar ve Kaban (2012) sağlık sektöründe yaptıkları araştırmalarında, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim tarzı ile vizyoner liderlik davranışları arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuşlardır. Vizyoner liderlik davranışları daha çok problem çözme ve uyumlaştırma gibi çatışma yönetim tarzıyla ilişkili bulunmuştur. Jubran ve Al-karasneh (2009) yaptıkları araştırmada vizyoner liderlik sayesinde geleceğe yönelik açık bir resmin varlığının, organizasyon problemlerinin çözümünde etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmışlardır.

Fettahoğlu ve arkadaşlarının (2018), Türkiye'de 384 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada, vizyoner liderlik davranışları ve alt boyutlarının, örgütsel destek ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir

etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmışlardır. Bu bulgu, yöneticinin vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel destek algısına yol açacağını ortaya koymaktadır.

Dhammika (2014), Sri Lanka'daki hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarının çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, vizyoner liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmayla ayrıca özel sektörde vizyoner liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, kamu sektöründeki ilişkiye daha güçlü pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda vizyoner liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide sektörel farklılığın düzenleyici rol oynadığı belirtilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, liderler, vizyoner liderlik özellikleri gösterirken, çalıştıkları örgütsel bağlamı göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu durumda, liderlerin vizyoner liderlik yönlerini bağlamın gereğine göre eşleştirmeleri halinde çalışanların da daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecekleri söylenebilir.

Zhou vd. (2018), Çin'de yüksek teknoloji kuruluşlarında çalışan 331 mühendis üzerinde yaptıkları çalışmada, vizyoner liderliğin, çalışanların yaratıcılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve bu ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda vizyoner liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide de çalışanların hedef yönelimli olma davranışı, düzenleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada vizyoner liderliğin, çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinin, çalışanların hedef yönelimli olmalarına ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının olduğu bir kültüre bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Saba vd. (2017), Pakistan'da hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, vizyoner liderliğin çalışan performansıyla pozitif ilişkili olduğu, bu ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının düzenleyici bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taylor vd. (20014), ABD'de elli iki farklı kâr amacı gütmeyen kuruluşta yönetici ve çalışanlardan bilgi topladığı çalışmada, vizyoner liderliğin, katılımcılık ve açıklık, yenilik ve adaptasyon, bağlılık ve moral, dış destek ve büyüme, yön ve hedef netliği gibi örgütsel etkililiği gösteren konularla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili bu araştırmalar, bu liderlik tarzının organizasyon içinde olumlu bir atmosfere yol açtığı, çalışanlarda bir takım olumlu tutum ve davranışı geliştirdiği, en nihayetinde örgütsel etkililiği artırdığını ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Liderlik, paylaşılan bir vizyonun hizmetinde değilse, liderin kendisine hizmet etmeye başlayabilir. Bu durumda liderler enerjilerini misyon ve hedefler yerine, tanınma, güç ve statüye harcayarak, kurumlarını kendilerine hizmet eden bürokrasilere dönüştürebilirler (Blanchard, 2007:48). Bu durumdan kaçınmak için liderin ilk olarak yapması gereken, kendisi ve kurumu için bir vizyon oluşturmak ve oluşturduğu bu vizyonu paylaşılabile hale getirmektir.

Bennis, 21. yy.'da liderlerin başarısının vizyon oluşturabilme ve oluşturdukları vizyonu gerçeğe dönüştürebilme kapasitelerine bağlı olduğu değerlendirilmesinde bulunmaktadır. Oluşturulan vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi ilk olarak vizyonun etkin bir şekilde ifade edilmesi ve iletilmesiyle mümkündür. Vizyoner liderliğin aracı, tek yönlü iletişim değil, dinamik, etkileşimli bir iletişimdir (Pathardikar ve Sahu, 2014:107). Vizyon iletişimi ile insanlar hangi doğrultuda harekete geçeceklerini anlar. Vizyon net bir şekilde aktarılmadığında, insanlar hareket edemez. Bu durumda insanlar zamanlarını hangi yöne gideceklerini bulmak için harcarlar, bu da onları yorgun ve tepkisiz hale getirir (Taylor vd., 2014:568). Bu yüzden Liderler, takipçilerine amaçları nasıl başaracaklarına yönelik açık bir görüntü vermelidirler ve amaçları başarımları konusunda onları cesaretlendirmelidirler. (Sarwat vd. 2011:658). Takipçiler ise sürekli olarak vizyonun anlamını, odak noktasını ve netliğini bilmelidir. Vizyon yönünde örgütsel değişim sağlıklı, karşılıklı bir vizyon iletişimi olmadan mümkün olmaz.

Çalışanlar kuruma katıldıklarında kariyerleri ile ilgili bir vizyona sahiptirler. Bir lider astlarının hedeflerini bilmelidir aynı zamanda bu hedeflerin olabildiği kadar kurumsal vizyona dönüştürme kabiliyetine sahip olmalıdır. Lider davranışlarıyla, çalışanların bireysel vizyonlarının ortak vizyon içerisinde yerlerini ve önemlerini kavramalarına yardımcı olmalı, vizyonu paylaşılan bir vizyon haline getirmelidir. Paylaşılan vizyon, takipçileri, değişen ajandalar ve öncelikler karşısında belirli bir yöne yönlendirir. Liderlerin vizyonu geniş ölçüde paylaşıyor ve ilham veriyorsa, insanları motive etmek ve organizasyonu büyük zirvelere çıkarmak için güçlü bir stratejik araç olabilir (Saba vd., 2017:63-64 (Dviwedi, 2006:18).

Yukarıda belirtildiği gibi vizyon stratejik bir araç olabilir ancak vizyon oluşturulma aşamasından başlayarak süreçler doğru yönetilmezse, vizyon sadece bir hayal olarak kalabilir. Vizyonun oluşturulması, iletilmesi, paylaşılması ve uygulanması aşamalarında farklı sorunlar ortaya çıkabilir, bu durum vizyon kaybına yol açabilir. Sorunlar kişisel sebeplerden ve kuruluşun yapısından, kültüründen kaynaklanabilir.



Vizyonlar daha tasarım aşamasında uygun bir şekilde geliştirilmedikleri için ölü doğabilir veya uygulama aşamasında yeterince etkin kılınmazsa yok edilebilir. Duvarlarda asılıdır fakat insanları aksiyona geçirici hiçbir etkisi yoktur. Vizyonun uygulanmasında vizyon kaybına yol açabilecek sorunları bertaraf etmek için örgütün yapısı ve eğilimler sürekli olarak izlenmeli ve bu eğilimleri dikkate alan bir yapılanmaya gidilmelidir. Vizyonu her türlü sorunun çözücüsü gibi bir hataya düşülmemeli, bunun yanında vizyon yönetiminin uygulanması için gerekli bütçe ayrılmalı ve sürecin başarılı bir şekilde tanımlanabilmesi için organizasyonun sahip olduğu tüm ekonomik kaynaklar seferber edilmelidir (Özer, 2008:636-637).

Vizyoner liderlik, dinamik iş dünyasında rekabetçi olmayı sürdürmek isteyen kuruluşlar için önerilmektedir. Etkili bir vizyoner liderlik neticesinde takipçiler vizyona adanır ve vizyonun gerçekleşmesi için ellerinden geleni yaparlar. Bu durum genel anlamda çalışanların performanslarının artmasına yol açar. Vizyoner liderlerin yer aldığı kurumlarda çalışanlar, paylaşılan bir vizyonun verdiği bir yön duygusuna, çalışmalarına yönelik bir anlam duygusuna sahip olurlar. Böylelikle çalışanlarda geleceğe yönelik ümit ve güven duygusu gelişir. Kurum çalışanlarının ümit ve güven duyguları ise; çalışanların, işletmelerini çalışabilecekleri en iyi yer olarak görmelerine, kurumlarıyla gurur duymalarına, fazladan işletmeleri için çalışma güdüsünün oluşmasına yol açar. Kısacası etkili bir vizyoner liderlik kurum içerisinde başta olumlu pozitif iç imaj algısı olmak üzere örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal sahiplenme, yenilikçi iş davranışı gibi bir takım olumlu tutum ve davranışa yol açacaktır. Bu olumlu tutum ve davranışlar işletmenin performansının artışıyla sonuçlanacaktır.

Vizyoner liderlikle ilgili akademik çalışmalara bakıldığında daha çok son otuz yıl içinde gerçekleştirildiği görülecektir. Bu çalışmalar ilk başlarda bu liderlik tarzının kavramsal çerçevesini ve boyutlarını belirlemeye dönük olarak gerçekleştirilmişken son yıllarda öncülleri ve çıktıları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Ancak konuyla ilgili literatür incelendiğinde vizyoner liderliğin öncülleri ve çıktılarına dönük yoğun araştırmaların yapılmadığı görülmektedir. Hâlbuki giderek karmaşıklaşan iş dünyasında başarı için vizyoner liderlik anahtar unsurdur. Başarılı olmak isteyen işletmeler bu liderlik tarzının tüm boyutlarını, öncüllerini, çıktılarını iyi bilmesi gerekir. Bu liderlik türünün öncüllerinin ve çıktılarının bilinmesi uygulayıcıların bu liderlik tarzını daha bilinçli bir şekilde ortaya koymalarına yardımcı olacaktır. Bu açıdan konuyla ilgili akademisyenler, bu liderlik tarzının öncülleri ve çıktılarının belirlenmesine yönelik daha fazla araştırma yaparak uygulayıcılara yardımcı olabilirler ve literatürdeki boşluğun daraltılmasına katkı sunabilirler.

## KAYNAKÇA

- Almog-Bareket, G. (2012), "Visionary Leadership in Business Schools: An Institutional Framework", *Journal of Management Development*, 31(4), 431-440.
- Ateş, N.Y., Tarakci M., Pieternel P. J., Knippenberg D. V. ve Groenen, P. J. F. (2019), "The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment", *Journal of Management*, XX(X), 1-19.
- Awamleh, R. ve Gardner, W.L. (1999), "Perceptions Of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects Of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- Bender, P.U. (2000), *İçten Liderlik*. Çeviri: İ. Kalyoncu, F. Can Akbaş, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bennis, W. (1997), *Liderlerin Lideri Olmak*, Gibson, R. (Ed.), "Geleceği Yeniden Düşünmek", (4. Bölüm), Çeviri: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Blanchard, K. (2007), *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek*. Çeviri: F.Uçtum, İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Brabet, J. ve Klemm, M. (1994), "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France", *Long Range Planning*, 27(1), 84- 94.
- Bridge, B. (2003), *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brown, K. ve Anfara, V. (2003), "Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level", *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 87(16), 16-34.
- Buluç, B. (2009), "İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 152, 71-86.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel E.T. (2011), *Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Sivas: Asitan Yayıncılık.
- Çınar F. ve Kaban A. (2012), Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 197- 206.
- Densten I. L. (2005), "The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout", *British Journal of Management*, 16, 105-118.
- Dent, E.; Higgins, M. E. ve Wharff, D.M. (2005), "Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded assumptions", *The Leadership Quarterly*, 16, 625-653.
- Dhammika, K. S. (2014) "Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference", *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*.
- D'Intino R.S., Boyles T., Neck, C.P. ve Hall J. R. (2008), "Visionary entrepreneurial leadership in the aircraft industry: The Boeing Company legacy", *Journal of Management History*, 14(1), 39-54.
- Douglas, A., Burtis, J.O. ve Pond-Burtis, L.K. (2001), "Myth and Leadership Vision: Rhetorical Manifestations of Cultural Force", *The Journal of Leadership Studies*, 7(4), 55-68.
- Drucker, P.F. (1996), *Gelecek İçin Yönetim*, Çeviri: F. Üçcan, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dwiwedi, (2006), "Visionary Leadership: A Survey Of Literature and Case Study Of Dra.P.J. Abdul Kalam At Drdl", *The Journal of Business Perspective*, 10(3), 11-21.
- Eddy, P.L. ve Vanderlinden, K.E. (2006), "Emerging Definitions of Leadership in Higher Education: New Visions of Leadership or Same Old "Hero" Leader?", *Community College Review*, 34(1), 5-26.
- Elenkov, D.S., Judge, W. ve Peter, W. (2005), "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An Internationa Multi-Cluster Comparative Study", *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.
- Fettahlıoğlu, O. Ö., Özay, E. ve Akdoğan, Z. (2018), "The Effect Of Visionary Leadership Style on Organizational Support Segment", *Atlas International Referred Journal On Social Sciences*, 4(8), 183-199.
- Foster R.D. ve Akdere, M. (2007), Effective Organizational Vision: Implications for Human Resource Development, *Journal of European Industrial Training*, 31(2), 100-111.
- Grady M.L. ve LeSourd S.J. (1990), "Principals' Attitudes Toward Visionary Leadership", *The High School Journal*, 73(2), 103-110.

- Groves, K. S. (2006), "Leader Emotional Expressivity Visionary Leadership, and Organizational Change", *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Hicks, D. (1999), "Visionary Leadership: Choosing The Future in Schools", *Management in Education*, 3(3), 5-8.
- Hwang, A., Khatri, N. ve Srinivas E.S. (2005), "Organizational Charisma and Vision Across Three Countries", *Management Decision*, 43(7/8), 960-974.
- Jubran Saleh, A.M. ve Al-Karasneh, S.M. (2009), "Visionary Leadership as an Approach to Social Studies Teacher Preparation Programmers Reform: Participants' Perspectives", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 877-889.
- Kalyoncu, K. (2008), "İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantabutra, S. ve Vimolratana, P. (2009), "Vision-based leadership: relationships and consequences in Thai and Australian retail stores", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1(2), 165-188.
- Kantabutra, S. ve Avery G.C. (2010), "The Power of Vision: Statements That Resonate", *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.
- Kantabutra S. ve Saratun M. (2011), "Identifying Vision Realization Factors at A Thai State Enterprise, Identifying Vision Realization Factors At A Thai State Enterprise", *Management Research Review*, 34(9), 996-1017.
- Kearneya, E., Shemlab, M., Knippenbergc, D. ve Scholza, F. A. (2019), "A Paradox Perspective on The Interactive Effects of Visionary and Empowering Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, In Press, Corrected Proof Article.
- Lissack, M. ve Roos J. (2001). Be Coherent, Not Visionary. *Long Range Planning*, 34, 53-70.
- Mclarney, C. ve Rhyno, S. (1999), "Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management", *Women in Management Review*, 14 (7), 292-302.
- Maxwell, J.C. (2007), *360 Derece Liderlik*. Çeviri: S. Yeniçeri, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Merritt, S. ve DeGraff, J. (1996), "The Revisionary Visionary: Leadership and the Aesthetics of Adaptability" *The Journal of Aesthetic Education*, 30(4), 69-85.
- Muczyk, J.P. ve Steel, R.P. (1998), "Leadership Style and the Turnaround Executive", *Business Horizons*, 41(2), 39-46.
- Nwankwo, S. ve Richardson B. (1996), "Quality Management Through Visionary Leadership", *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(4), 44-47.
- Obeng, E. (1997), *Proje Liderinin Gizli El Kitabı*, İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Özer M.A. (2008), *21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Parry, K.W. ve Hansen, H. (2007), "The Organizational Story as Leadership", *Leadership*, 3, 281-300.
- Pathardikar A. D. ve Sahu S. (2014), "Can Visionary Leaders Be Role Models for Collaborative Style of Conflict Handling Among Teams in IT Organizations", *Management and Labour Studies*, 39(1), 103-120.
- Phillips, J. (2007), *Orijinal Düşünme Sanatı*, Çeviri: J. Gülmen, İstanbul: Global Yayın Dağıtım.
- Rowden, R.W. (2000), "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1/2), 30-35.
- Rowe, W.G. (2001), "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership", *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z. Ve Hertz-Lazarowit, R. (2010), "Entrepreneurial Leadership Vision in Nonprofit vs. For-Profit Organizations", *The Leadership Quarterly*, 21, 144-158.
- Saba, S., Tabish, A. ve Khan, A.B. (2017), "Role of Visionary Leadership in the Performance of the Employees at a Workplace: Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior", *Australasian Journal of Business, Social Science and Information Technology*, 3(2), 62-70.

- Sarros J.C., Cooper, B.K. ve Santora J.C. (2011), "Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.
- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J.A. ve Ali, M. (2011), "Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, in the Context of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Evidence form Educational Institutions of Pakistan", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(4), 658-675.
- Schipper, M.C., Hartog, D.N., Koopman, P.L. ve Knippenberg, D. (2008), "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity", *Human Relations*, 61, 1593-1616.
- Sharma, R. (2007), *Liderlik Bilgeliği*, Çeviri: Ö. Özköprülü, İstanbul: GOA Basım Yayın,
- Stama D.A., Knippenberg Daan V.K. ve Wisse B. (2010). "The Role of Regulatory fit in Visionary Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 31, 499-518.
- Taylor, C.M., Cornelius, C.J. ve Colvin, K. (2014), "Visionary leadership and Its Relationship to Organizational Effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Tsui.S., Zhang, Z. X ve Wu J.B. (2006), "Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture" *The Leadership Quarterly*, 17, 113- 137.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. ve Mckelvey, B. (2007), "Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From The Industrial Age to The Knowledge Era", *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989), "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Ylimaki, R.M. (2006), "Toward a New Conceptualization of Vision in theWork of Educational Leaders: Cases of the Visionary Archetype", *Educational Administration Quarterly*, 43(4) , 620-651.
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005), *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Yüksel, F., Çevik, O. ve Ardıç, K. (2005), "Belediye Başkanlarının Vizyon Ölçümlerine İlişkin Bir Araştırma: Belde Belediyeleri Örneği", *GOP Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 263-277.
- Zhou, L., Zhao, S., Tian F., Zhang, X. ve Stephen, C. (2018), "Visionary leadership and employee creativity in China", *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105.