

118388

**İŞLETMELERDE VİZYON
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Akın DUMAN
Eskişehir, 1996**

**T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE VİZYON
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)**

**Danışman
Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN**

Akın DUMAN

**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ**

**Eskişehir
1996**

ÖZET

Vizyon, bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek, işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir.

Bu tez çalışmasında, işletmelerde vizyon konusu üç bölüm altında, bir işletmedeki uygulama ile birlikte incelenmiştir.

Birinci bölümde, işletmelerin yönetiminde yeni bir süreç olarak gündeme gelen vizyon ve öğeleri tanımlanmakta, iş yaşamının giderek değişkenliğini arttırdığı, rekabetin şiddetlendiği günümüzde vizyonun işletmeler için önemi, stratejik planlama ile ilişkisi ve vizyon ihtiyacının anlaşılması ile ilgili konular anlatılmaktadır.

İkinci bölümde, vizyon oluşturma süreci ve aşamaları incelenmektedir. Vizyon oluşturma sürecinde aktif görev alması gereken kişiler ve eğitimleri, sürecin başarı ile uygulanabilmesi için gerekli stratejik özellikler, yönetim grubunun, liderlerin ve çalışanların rolleri, vizyonun başarısızlığa uğrama nedenleri özetlenmektedir.

Üçüncü bölümde, vizyon oluşturma sürecinin uygulanmasına örnek olarak, TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI) incelenmektedir. Onbir yıllık yeni bir işletme olmasına rağmen TEI, ABD'li ortağı GEAE'nin de katkısı ile uluslararası standartlarda güvenilir, yüksek kalitede ve düşük maliyetle uçak motoru parçası üretimi yapan bir kuruluş olarak kendini kanıtlamış, her alanda uyguladığı, modern yönetim teknikleri ile özellikle 1990'lı yıllarda, dünyada meydana gelen hızlı değişime ayak uydurabilmiştir. Bu bölümde, TEI'nin vizyon oluşturma sürecinde izlediği yöntem anlatılmakta, uygulamanın olumlu yanları ve eksik kalan yönler analiz edilmektedir.

ABSTRACT

Vision is a process which determines values, current situation and the future targets of an organization by gathering the organization and the people towards a common goal.

In this thesis, the subject of organizations vision has been examined in three chapters, including an example of an application.

In section one, the vision and its elements, which is a new process in management of organizations have been described. The importance of a vision, the relationship between the vision and the strategic planning, the understanding of a need for a vision in today's changing and competitive business life has been explained.

In section two, the process of developing a vision and its steps have been reviewed. The people who should be involved in the process of developing a vision and their training have been described. Also strategic necessities, the roles of management, leaders and the employees for the successful implementation of a vision have been explained; the reasons of an unsuccessful vision have been summarized.

In the third section, TUSAŞ ENGINE INDUSTRY INC. (TEI), has been reviewed as an example for the application of a vision development process. Although TEI is only an eleven year old organization, with the support of its partner GEAE (an American Company) it has proved itself as a reliable company in international standards; and a low cost, high quality aircraft engine component's manufacturer. TEI has applied modern management techniques in every aspect and kept up with rapidly changing business world specially in 1990's.

In this section, the procedure pursued by TEI in the development of the vision is explained. The positive and the inadequate aspects of what have been applied are analyzed.

İÇİNDEKİLER

TABLolar VE ŞEKİLLER.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
GİRİŞ.....	viii

BİRİNCİ BÖLÜM VİZYONUN TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

1. VİZYONUN TANIMI VE KAPSAMI.....	1
1.1. VİZYONUN TANIMI.....	1
1.2. VİZYONUN ÖĞELERİ.....	4
1.2.1. Değerler.....	4
1.2.1.1. Organizasyon Değerlerinin Oluşumu.....	7
1.2.1.1. Değerlerin Anlaşılır Hale Getirilmesi.....	8
1.2.2. Misyon.....	9
1.2.2.1. Organizasyon Misyonunun Oluşumu.....	10
1.2.2.2. Organizasyon Misyonunun Açıklanması.....	11
1.2.3. Hedefler.....	14

2. VİZYONUN ÖNEMİ.....	17
2.1. ENERJİ.....	18
2.2. YETKİLENDİRME.....	18
2.3. SAHİPLENME.....	19
2.4. İŞBİRLİĞİ.....	19
2.5. ATILIMCI HAREKET.....	19
2.6. İŞ YAŞAMINA ANLAM KATMA.....	20
2.7. MÜKEMMELİYET İÇİN GEREKLİ YAPIYI OLUŞTURMA.....	21
2.8. BUGÜN İLE GELECEK ARASINDA KÖPRÜ GÖREVİ.....	21
3. ORGANİZASYONLARDA VİZYON İHTİYACININ ANLAŞILMASI.....	22
4. VİZYON İLE STRATEJİK PLANLAMININ İLİŞKİSİ.....	24

İKİNCİ BÖLÜM VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİ

1. HAZIRLIK DÖNEMİ.....	27
1.1. ANA GRUBUN SEÇİMİ.....	29
1.2. ANA GRUBUN HAZIRLANMASI.....	29
1.2.1. Organizasyonun Mevcut Yapısının Tanımlanması.....	30
1.2.2. Organizasyonun Çalışma Şekli.....	30
1.2.3. Organizasyonun Mevcut Vizyonu İle Yönü.....	31
2. VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	32
2.1. DEĞERLERİN TANIMLANMASI.....	33
2.2. MEVCUT DURUMUN ARAŞTIRILMASI.....	35
2.2.1. Organizasyonun Mevcut Durumunun Gözden Geçirilmesi.....	36
2.2.2. Organizasyonun Tarihçesinin İncelenmesi.....	37
2.2.3. Organizasyonun Kuruluş Amacının İncelenmesi.....	37
2.2.4. Organizasyonu Bekleyen Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi.....	38
2.2.5. Organizasyonun Çevresi ile İlgili Araştırmalar.....	38
2.2.6. Müşteriler ve Rakiplerin Durumu.....	39
2.2.7. Organizasyonun Güçlü ve Zayıf Yanlarının Tespiti.....	39

2.3. MİSYONUN OLUŞTURULMASI.....	40
2.4. HEDEFLERİN OLUŞTURULMASI.....	45
2.5. STRATEJİK PLANLAMA VE TAKTİKLERİN OLUŞTURULMASI.....	51
3. VİZYONUN GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ SÜRECİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	54
3.1. STRATEJİK UYARI İŞARETLERİ.....	55
3.1.1. Organizasyonun Ortak Bir Noktaya Odaklanması.....	55
3.1.2. Organizasyonun Yapısı ile Vizyonun Uyumu.....	55
3.1.3. Organizasyonun Kültürü ile Vizyonun Uyumu.....	56
3.1.4. Vizyonun Başarısının Ölçümü.....	56
3.2. KİŞİSEL LİDERLİĞİN ROLÜ.....	56
3.3. YÖNETİM KADEMELERİ VE ÇALIŞANLARIN ROLÜ.....	59
3.3.1. Üst Yönetimin Rolü.....	59
3.3.2. Pozitif İletişimin Rolü.....	60
3.3.3. Orta Kademe Yöneticilerin ve Çalışanların Rolü.....	60
3.3.4. Yönetim Kurulu ve Hissedarların Rolü.....	62
4. VİZYONUN BAŞARISIZLIĞA UĞRAMA NEDENLERİ.....	62
4.1. GELECEKLE İLGİLİ SORUNLARIN TANIMLANAMAMASI.....	63
4.2. VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİNE YETERLİ SÜRENİN AYRILMAMASI.....	63
4.3. VİZYONU YAZMA VE İFADE ETME GÜÇLÜĞÜ.....	63
4.4. GRUP ÜYELERİNİN SEÇİMİNDEKİ YANLIŞLIKLAR.....	64
4.5. VİZYON İFADESİNİ KATI VE DEĞİŞMEZ KURALLAR DİZİSİ OLARAK ALGILAMAK.....	64
4.6. VİZYON İFADESİNİN OLUŞTURULDUKTAN SONRA KULLANILMAMASI.....	65
4.7. VİZYON İFADESİNİ HER TÜRLÜ ÖZEL ŞARTLARDA, SORUN ÇÖZÜCÜ OLARAK ALGILAMAK.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DEKİ
VİZYON OLUŞTURMA
UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

1. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI.....	66
1.1. TEİ'NİN KURULUŞU VE ORTAKLIK YAPISI.....	66
1.1.1. Yönetim Kurulu.....	67
1.1.2. İcra Komitesi.....	67
1.2. TEİ'NİN ÜRETİM KONUSU.....	67
1.3. TEİ'NİN SAHİP OLDUĞU BAŞARI VE ÖDÜLLER.....	69
1.4. TEİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	69
2. TEİ'DE VİZYON OLUŞTURMA UYGULAMALARI.....	70
2.1. VİZYON İHTİYACININ OLUŞUMU.....	70
2.1.1. Hazırlık Planı.....	71
2.1.1.1. Veri Toplama.....	71
2.1.1.2. Strateji Belirleme.....	71
2.1.1.3. Organizasyonun Yapısal Uyumu.....	72
2.1.1.4. Uygulama Planları.....	72
2.1.2. Ana Grubun Seçimi.....	72
2.1.2.1. GEAE Üst Düzey Yönetim Grubu.....	72
2.1.2.2. TEİ Üst Yönetim Grubu.....	73
2.1.2.3. Türk Savunma Gubu.....	73
2.1.2.4. Danışman.....	73
2.1.2.5. Sürekli Gözden Geçirme.....	73
2.1.3. Çalışmadan Beklenen Sonuçlar.....	74
2.2. TEİ VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİ.....	76
2.2.1. Mevcut Durumun Araştırılması.....	79
2.2.2. Çalışma Yönteminin Saptanması.....	81
2.2.3. Değişim Matrisinin Hazırlanması.....	81
2.2.3.1. Eski Kültür.....	84
2.2.3.2. Yeni Kültür.....	85
2.2.4. TEİ'nin Misyonunun ve Hedeflerinin Oluşturulması.....	86
2.2.4.1. TEİ'nin Genel Misyonu, Hedefleri, Stratejileri.....	86
2.2.4.2. TEİ'nin Bölümlerinin Misyonu, Hedefleri, Stratejileri.....	90
2.2.5. Vizyon Doğrultusunda Yeniden Yapılanma.....	96
2.2.6. TEİ Master Planının Uygulamaya Geçirilmesi.....	98
2.2.6.1. Taktiklerin Belirlenmesi.....	99
2.2.6.2. Uygulama Planlarının Hazırlanması.....	102

2.2.7. Uygulamanın Olumlu Yanları.....	104
2.2.8. Uygulamada Eksik Kalan Yönler.....	106
SONUÇ.....	108
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	114
EKLER.....	117
Ek 1: TEI Organizasyon Şeması (1991).....	117
Ek 2: TEI Organizasyon Şeması (1994).....	118

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1	: Yönetim Grubunun Bugün Sahip Olması Gereken ve Gelecekte İhtiyaç Duyacağı Özellikler.....	3
Tablo 2	: Ortak Vizyon ve Stratejik Plan.....	25
Tablo 3	: Değişim Matrisi.....	83
Şekil 1	: Vizyonun Ögeleri.....	4
Şekil 2	: ABC İşletmesi Değerleri.....	35
Şekil 3	: ABC İşletmesi Değerleri ve Misyonu.....	42
Şekil 4	: ABC İşletmesi Misyonu ile Bağlantılı Hedefleri.....	46
Şekil 5	: ABC İşletmesi Vizyon İfadesi (Ortak Vizyon ve Stratejik Planlama).....	52
Şekil 6	: ABC İşletmesi Üç No.lu Hedefi ve Stratejileri.....	53
Şekil 7	: ABC İşletmesi 4.3. No.lu Stratejisi ve Taktikleri.....	54
Şekil 8	: TEI'nin Vizyonu (Misyonu, Hedefleri, Stratejileri).....	89
Şekil 9	: TEI'nin Üç Ana Biriminin Sembolik İfadesi.....	90
Şekil 10	: TEI'nin Satışları (1987 - 1996).....	104

KISALTMALAR

- GE** : General Electric
- GEAE** : General Electric Aircraft Engines
- HIBM** : Hava İkmal Bakım Merkezi
- KALDER** : Kalite Derneği
- P.O.** : Peace Onyx
- TEI** : Tusaş Engine Industries Inc. (Tusaş Motor Sanayii A.Ş.)
- TEI-M** : TEI İmalat Bölümü (Manufacturing Division)
- TEI-E** : TEI Motor Montaj ve Tamir Bakım Bölümü (Engine Assembly and Overhaul Division)
- TEI-S** : TEI Destek ve Servis Bölümü (Support and Service Division)
- T.H.K.** : Türk Hava Kuvvetleri
- TUSAŞ** : Türkiye Uçak Sanayii Anonim Şirketi
- TÜSİAD** : Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

Gelecekte başarılı olacak işletmeler, dünyada değişen koşullar, gelişmeler ve şiddetli rekabet karşısında, kendi yapılarında gerekli değişikliği gerçekleştirebilen ve geleceği daha iyi yorumlayabilen işletmeler olacaktır. Bu işletmeler kısa sürede, kaliteli ve ucuz üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnek iş gücüne sahip olabildikleri ve ortak bir amaç uğrunda tüm çalışanlar ile birlikte bütünleşebildikleri sürece başarılı olacaklardır. Bu anlamda geleceğe yönelik bir vizyon, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yapıyı, izlenilmesi gereken stratejileri, aşamaları, aşamaların birbiri ile olan ilişkilerini açıklayan ve bugün ile gelecek arasında köprü görevi gören bir süreçtir.

Bir işletmenin değerlerini, misyonunu, uzun dönemli hedeflerini tanımlayan ve gitmeyi arzuladığı yönü belirleyen vizyon, çalışanların bilgi birikimlerini ve enerjilerini aynı noktaya odaklayarak iş yaşamlarına anlam kazandırır. İşletmenin hareketliliğini, sürekliliğini ve yenilenmesini sağlar. Bu tez çalışmasında, işletmelerde vizyon konusu üç bölüm altında, bir işletmedeki uygulama ile birlikte incelenmiştir.

Birinci bölümde, işletmelerin yönetiminde yeni bir süreç olarak gündeme gelen vizyon ve öğeleri tanımlanmakta, iş yaşamının giderek değişkenliğini artırdığı, rekabetin şiddetlendiği günümüzde vizyonun işletmeler için önemi, stratejik planlama ile ilişkisi ve vizyon ihtiyacının anlaşılması ile ilgili konular anlatılmaktadır.

İkinci bölümde, vizyon oluşturma süreci ve aşamaları incelenmektedir. Vizyon oluşturma sürecinde aktif görev alması gereken kişiler ve eğitimleri, sürecin başarı ile uygulanabilmesi için gerekli stratejik özellikler, yönetim grubunun, liderlerin ve çalışanların rolleri, vizyonun başarısızlığa uğrama nedenleri özetlenmektedir.

Üçüncü bölümde, vizyon oluşturma sürecinin uygulanmasına örnek olarak, TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI) incelenmektedir. Onbir yıllık yeni bir işletme olmasına rağmen TEI, ABD'li ortağı GEAE'nin de katkısı ile uluslararası standartlarda güvenilir, yüksek kalitede ve düşük maliyetle uçak motoru parçası üretimi yapan bir kuruluş olarak kendini kanıtlamış, her alanda uyguladığı, modern yönetim teknikleri ile özellikle 1990'lı yıllarda, dünyada meydana gelen hızlı değişime ayak uydurabilmiştir. Bu bölümde, TEI'nin vizyon oluşturma sürecinde izlediği yöntem anlatılmakta, uygulamanın olumlu yanları ve eksik kalan yönler analiz edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYONUN TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

1. VİZYONUN TANIMI VE KAPSAMI

1.1. VİZYONUN TANIMI

Vizyon, gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesidir. Vizyon, bir organizasyonun ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecektir.¹

Vizyon geleceğin senaryosudur. İyi tanımlanmış, kapsamlı bir vizyon, sadece bizim ne veya kim olmak istediğimizi değil, gelecekteki amaçlarımızı gerçekleştirmek için, gerekli yapıyı, adımları ve bu adımların birbiri ile olan bağlantısını da açıklar.²

Vizyon, organizasyonun hareketliliğini, sürekliliğini ve yenilenmesini sağlar. Bunun anlamı, kağıt üzerindeki vizyon ifadesi, ne aranan nihai sonuç ne de istenilen başarıdır. Vizyonun asıl amacı, organizasyonun sürekli gelişmesi ve yenilenmesidir. Bu nedenle vizyon, sürekli yenilenen bir süreçtir. Vizyon, daima erişilemeyecek uzaklıktadır. Aksi takdirde ulaşıldığında, enerjisini kaybedecektir. Enerjisi sürekli kılmak için vizyon süreci, sürekli olmalı ve daima organizasyonun bir sonraki aşamaya hedeflenmesini sağlamalıdır.

¹Cynthia D.Scott, Dennis T.Jaffe, Glenn R.Tobe, *Organizational Vision, Values and Mission*, Crisp Publications Inc. Menlo Park, California, 1993, s.13.

²Richard McKnight, *Training People to Create and Communicate a Vision*, General Electric Leadership Training Course, Cincinnati, 1993, s.4.

Vizyon, bir organizasyonun başlangıcında ve tüm yaşamı boyunca önemli rol oynar. Vizyon, organizasyonun ne olduğunu ve nereye gitmek istediğini belirten işaret levhaları gibidir. Er veya geç her organizasyon için, yönünü değiştirmesi, belki de yeniden yapılanması gereken bir zaman gelecektir. Böyle durumlarda ilk atılacak adım, daima yeni bir vizyon olacaktır.³

Bir organizasyonun vizyonu, liderler tarafından oluşturulmalıdır. Bu liderlerin başında da özellikle yönetim kurulu başkanı gelir. Çünkü "bir organizasyon sadece ekonomik bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir topluluktur. Liderlerin yapması gereken de çalışanları bütünleştirerek, sorumlu topluluk haline getirmektir."⁴

Korn/Ferry International'ın yaptığı bir araştırmada, Japonya, Amerika, Batı Avrupa ve Latin Amerika'da da 20 farklı ülkeden 870'i yönetim kurulu düzeyinde olmak üzere, 1500 lidere soru yöneltilmiştir. Bu sorularla liderlerden bugün ve 2000'li yıllarda yönetim kurulu için, en önemli anahtar özellik ve yetenekleri tanımlamaları istenmiştir. Bugün ve 2000'li yıllardaki en önemli kişisel davranış özelliği kuvvetli bir vizyon olarak tanımlanmıştır. Liderlere bugün ve gelecekteki yönetim için anahtar yetenekler sorulduğunda ise, strateji oluşturma, yani bir vizyonu gerçekleştirme ve başarıma bugün ve 2000 yılında en önemli kabiliyet olarak cevaplandırılmıştır. Tablo 1'de yönetim grubunun bugün sahip olması gereken ve gelecekte ihtiyaç duyacağı kişisel özellikler, bilgi ve beceriler, yüzde olarak verilmiştir.

³Burt Nanus, *Visionary Leadership*, Jossey-Bass publishers, San Francisco 1992, s.3.

⁴Warren Benis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York, 1985, s. 31.

ORTAK VİZYON				
	Stratejik Sorular	Dönem Aralığı	Revizyon	Ölçülebilirlik
Paylaşılan değerler	Temel değerler nelerdir?	Uzun	Nadiren, sadece açıklama için	Ölçülemez
Misyon	Varoluş nedeni nedir?	Uzun	Nadiren, sadece açıklama için	Ölçülemez
Hedefler	Taahhüt edilen nedir?	Uzun	Nadiren, sadece açıklama için	Ölçülemez
STRATEJİK PLAN				
	Stratejik Sorular	Dönem Aralığı	Revizyon	Ölçülebilirlik
Stratejiler	Uzun dönemli hedefler nasıl başarılabilecektir?	Orta	Yıllık, gerektiğinde	Sınırlı sayıda ölçülebilir
Taktikler	Ne tür kısa dönemli programlara ihtiyaç vardır?	Kısa-orta	Yıllık, gerektiğinde	Ölçülebilir
Sayılabilirlik	Gelişme nasıl ölçülecek? İlk sorumlu kimdir? Program ne zaman tamamlanacak?	Kısa-orta	Yıllık, gerektiğinde	Ölçülebilir

Kaynak: Joseph V.Quigley, s.48.

Tablo 2: Ortak Vizyon ve Stratejik Plan

KİŞİSEL ÖZELLİKLER	BUGÜN	2000 YILI
* Güçlü bir vizyona sahip olma	% 75	% 98
* Performansa bağlı ücret anlayışı	% 66	% 91
* Çalışanlarla sürekli iletişim	% 59	% 89
* Ahlaki değerlere önem verme	% 74	% 85
* Yönetimde süreklilik	% 56	% 85
* Müşteri ile sürekli iletişim	% 41	% 78
İşe yaramayanı, işten çıkarma veya yeniden değerlendirme	% 34	% 71
Bağlılığı ödüllendirme	% 48	% 44
Tüm önemli kararları alma	% 39	% 21
Tutucu davranış	% 32	% 13

* 2000 yılında % 75'den fazla

■ Önemi artan

□ Önemi azalan

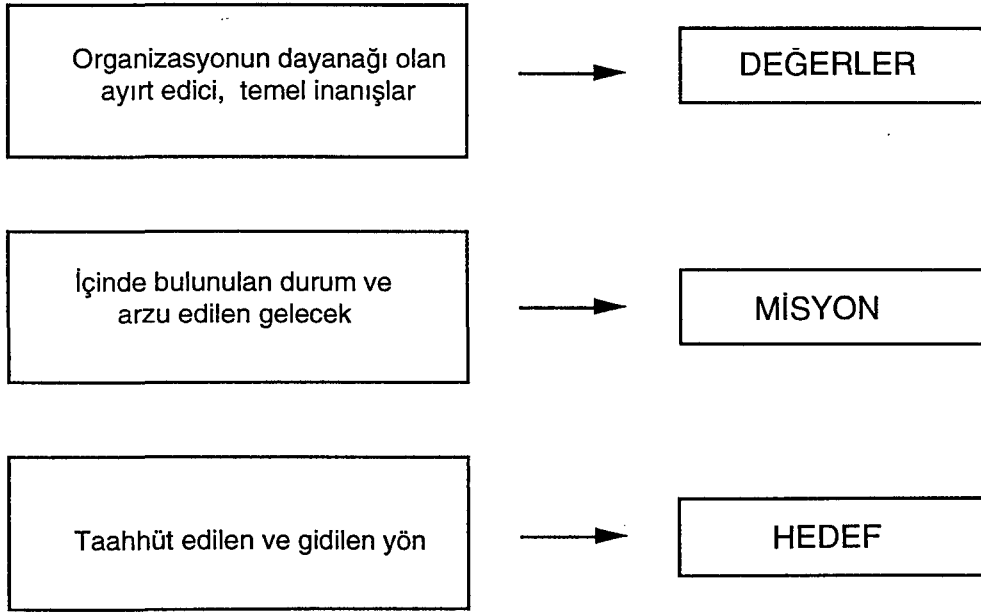
Kaynak: Lester B.Korn, How the Next CEO will be different, Fortune, May, 22, 1989, s.175.

YETENEKLER	BUGÜN	2000 YILI
* Strateji geliştirme	% 68	% 78
İnsan kaynakları yönetimi	% 41	% 53
Uluslararası ekonomi ve politika	% 10	% 19
Bilim ve teknoloji	% 11	% 15
Bilgisayar bilgisi	% 3	% 7
Pazarlama ve satış	% 50	% 48
Pazarlık	% 34	% 24
Muhasebe ve finans	% 33	% 24
Medya ve halkla iletişimi sağlama	% 16	% 13
Üretim	% 21	% 9

Tablo 1: Yönetim Grubunun Bugün Sahip Olması Gereken ve Gelecekte İhtiyaç Duyacağı Özellikler

1.2. VİZYONUN ÖĞELERİ

Vizyon, bir organizasyonun değerlerinin, isteklerinin ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Organizasyonun bugün nerede olduğunu ve gelecekte gitmek istediği yolun haritasını açık bir dille anlatmalıdır. Organizasyon, çalışanların yaşamında önemli bir yere sahiptir, bu nedenle çalışanlar, organizasyonun dayanağı olan ayırt edici ve temel inanışları, içinde bulunulan durum ve arzu edilen geleceği, taahhüt edilen ve gidilen yönü bilmek isterler. Bu soruların yanıtları vizyonun asli öğelerini oluşturur. Şekil 1'de vizyonun öğeleri görülmektedir.



Kaynak: Joseph V.Quigley, *Vision*, Mc Graw-Hill Inc. New York, 1994, s.6.

Şekil 1: Vizyonun Öğeleri

1.2.1. DEĞERLER

Değerler bir organizasyonun belirli sınırlar çerçevesinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir.⁵ Organizasyonun kendi içinde bir sosyal kurum haline gelmesi için inanç ve değerler dizisine ihtiyacı vardır.

Değerler ve inançlar, vizyonun üç ögesinden (değerler, misyon, hedefler) en temel olanıdır. Kurucular bir organizasyona hayat verdiklerinde misyon ve hedefleri tanımlamadan önce değerleri oluştururlar. Mantıksal açıdan bakıldığında da değerler, organizasyonun misyonundan ve hedeflerinden önce gelir.⁶

Vizyon için, amacın açık ve net olması zorunludur. Ancak, sadece açık ve net olan bir amaç, arzulanan bir geleceği yaratmak için yeterli olmayabilir. Açık ve net olan bir amaç, ne yaptığımızı anlatır, ancak herhangi bir olayı başaracağımızı göstermeyebilir.

Değerleri ifade etmek ve bunları vizyonun bir parçası gibi kabul etmek, her türlü engelleri, zıtlıkları ve değişiklikleri aşmaya yardımcı olur.

Değerler, insanların duygularının derinliklerine inmekte, insanların içtenlikle özen gösterdikleri standartları ortaya çıkarmaktadır. Vizyonun temelinde mükemmellik, kalite ve diğer değerler yatmaktadır.⁷

⁵Will and Ariel Durant, *The Lessons of History*, Simon and Schuster, New York, 1968, s.37.

⁶Joseph V.Quigley, *Vision*, Mc Graw-Hill Inc., Newyork, 1994, s.15.

⁷Jesse Stoner - Drea Zigarmi, *Creating Your Organizations Future: Building a Shared Vision*, Blanchard Training and Development Inc., San Diego, 1993, s.5.

Organizasyonun değerleri açık ve net olmalı, genel anlamda organizasyonun amacına nasıl ulaşacağını açıklamalıdır. Değerler, yapılacak hareketleri gerçekten ynlendireceklerse, çalışanlar tarafından hür bir Şekilde seçilmelidir. Herhangi bir standart gerçekten bir değer ise, insanlar bunu benimsemelidir. Çoğu zaman organizasyonlar, çalışanlarının günlük faaliyetleriyle hiçbir bağlantısı olmayan bir dizi değerler yayınlamaktadırlar. Hareketler, kelimelerden çok daha fazla anlamlıdır. İnsanlar, değerlerine bağlıdır ve bunlara karşı içtenlikle duygusal his besler. Ne zaman değerlerini destekleyici bir harekette bulunurlarsa, faaliyetlerinden dolayı gurur duyarlar. Çok açık ve net belirlenmiş olan organizasyon değerleri, organizasyonun çalışanları arasında, duygusal taahhüt ve bütünleşme sağlar.

Değerler, amaca hizmet eden yönlendirici gler gibidir. Değerler, insanlara, enerji ve heyecan verir. Ne zaman insanların şahsi değerleri organizasyonun değerlerine uygun ise, çalışanlar çok daha fazla şahsi taahhüt altına girebilir. Bu insanlar, işlerinden ve organizasyonlarından çok büyük gurur duyabilirler.

Bunun tam tersi olarak, şahsi değerler ile örgütsel değerler çatışırsa, çalışanlar şaşırır ve sürekli neyin doğru olduğuna karar vermeye çalışırlar. Bu atışma ise enerjiyi tketer, taahhütleri azaltır ve şahsi kişilik çatışmalarına neden olur.

Bir organizasyon, işletme değerlerini açık ve net olarak ifade ederse, bölümlerin hedefi ile bireylerin hedefi arasında daha büyük uyum söz konusu olur. Organizasyon değerlerinin paylaşılması, çalışanların birlik ve bütünlük içinde hareket etmelerini sağlayacağı gibi, işlerin yapılma biçiminde süreklilik ve standardizasyon oluşur.

1.2.1.1. Organizasyon Değerlerinin Oluşumu

Yapılan bir çalışmada başarılı firmaların, aşağıdaki temel inanış biçimlerinin hakim olduğu değerleri oluşturdukları belirtilmiştir.⁸

- En iyi olduğuna inanmak
- İşi başarmada detayların önemine olan inanç
- Bireylerin önemine olan inanç
- Mükemmel kalite ve servise olan inanç
- Çalışanların büyük bir bölümünün yenilikçi olduklarına olan inanç
- Resmi olmayan ilişkilerin iletişimi kuvvetlendirdiğine olan inanç
- Ekonomik büyüme ve kârın önemine olan inanç

Söz konusu çalışmada özellikle, en iyi olma, işi iyi yapmada ayrıntıların rolü, ekonomik büyüme ve kâr fikirlerinin önemi vurgulanmıştır. Değerler ve inançlar, organizasyondan, organizasyona, toplumdun topluma farklılık göstermelerine karşın, değişimin tüm hızı ile yaşandığı dünyada üzerinde görüşbirliği olan gerçek, temel değerlerin çalışma yaşamını yönlendirici özelliğe sahip olduklarıdır.

Değerler oluşturulduğunda, neyin önemli olduğu, neyin önemini kaybettiği açık ve net olarak anlatılmalı, uygulama döneminde de organizasyonun anahtar yöneticileri, oluşturulan değerlerin izleyicisi ve uygulayıcısı olmalıdır. nk, alışanların gözü yöneticilerin üzerindedir.⁹

⁸Thomas J.Peters - Robert H.Waterman, *In Search of Excellence*, Harper Collins Publishers, New York, 1982, s.285.

⁹Dorine C.Andrews - Susan K.Stalick, *Business Reengineering: The Survival Guide*, Yourdon Press, Prentice Hall Building, Englewood Cliffs, NJ07632, 1994, s.113.

1.2.1.2. Değerlerin Anlaşılır Hale Getirilmesi

Ortak değerlerin açık ve anlaşılır hale getirilmesi, tüm organizasyonların temel aşamalarından ilkidir. Yazılı veya resmi hale getirilmemiş olsa bile, daha önceden de var olan ortak değerlere, tüm çalışanların uyum göstermesi beklenemez. Ancak, ortak değerlerin tanımlanması ve anlaşılır hale getirilmesi, organizasyonun bu değerleri teşvik etme niyetini açıkça göstermesi açısından önemlidir.

Bu konuya güzel bir örnek olarak, Phillips Petroleum şirketindeki uygulama gösterilebilir. Phillips Petroleum 1980'li yıllarda iki kez değişik şirketler tarafından satın alınma tehlikesi ile karşılaşmasına rağmen, gerekli sermayeyi bularak ayakta kalmasını bilmiştir. Şirket yönetimi bazı radikal kararlar alarak, çalışma grubunu azaltmış, hayati önemi olmayan tüm birimleri satışa çıkartmıştır. Yeniden yapılanma sırasında yönetim kurulu, şirketin değerlerini, misyonunu ve hedeflerini araştırmıştır. Bu araştırma sonunda, nasıl oluşturulduğu bilinmeyen, çalışanların önemli bölümünün katılmadığı, üst yönetimin oluşumunda katkısı bulunmayan oldukça zayıf değerler dizisi ortaya çıkmıştır. Yönetim, çeşitli birimlerden anahtar yöneticilerin ve çalışanların katılımı ile aşağıdaki değerleri oluşturmuştur.¹⁰

- Bireylerin birbirine saygı duymaları
- Her bireye eşit fırsat tanımak
- Güvenilir bir çalışma ortamı oluşturmak
- Ahlak kurallarına uygun ve sorumlu davranış
- İletişimde açıklık ve dürüstlük
- Bireysel yaratıcılığı ve yeniliği desteklemek

¹⁰Quigley, s.18.

- Müşterilere en iyi kalite ve servisi sunmak
- Çevreyi korumak
- Her durumda ve alanda yaşam kalitesine katkıda bulunmak

Bu değerler, Phillips Petroleum çalışanlarının büyük bir çoğunluğu tarafından kabul görmüştür.

1.2.2. MİSYON

Misyon, sözlük anlamı itibariyle, “bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev” olarak tanımlanmaktadır.¹¹ Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder.¹²

Misyon, ürün veya hizmetin ne olması gerektiğini, müşterilerin ve çalışanların firma hakkındaki imajlarını, müşterilerin kim olduğunu ve onlara ne tür değerler üretildiğini sentezleyen bir süreçtir.

Misyon, strateji belirleme, kritik başarı faktörlerini tanımlama, anahtar fırsatları tespit etme, kaynakları verimli kullanma, müşterilerin ve ortakların memnuniyetini sağlamada yol göstericidir.

Bir organizasyonun misyonu, onu diğerlerinden ayırıcı özelliğe sahiptir. Organizasyonun diğerlerinden daha farklı ve özel ne yaptığını belirtir. Ortak misyon, organizasyonun paylaşılan değerleri ile bağlantılı olmalıdır. Daha da ötesi, bireylerin değerini ön plana çıkarmalıdır. Bir kaynakta liderlere şu

¹¹TDK, s.575.

¹²Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.baskı, İstanbul, 1992, s. 51.

önerilerde bulunulmuştur.¹³ Sürekli olarak sizi bağlayan taahhütleri ve çalışanların isteklerini, onların insan yönünü, değerlerini gözönünde bulundurun.

Organizasyonun misyonu bir kez tanımlandığında, nadiren kapsamlı değişikliğe uğrar. Ancak, periyodik gözden geçirme sırasında bir kaç kelime veya cümleyi değişen koşullara uygun hale getirmek amacıyla değiştirmek gerekebilir.

Araştırmalar, yaptıkları işin nedeni hakkında fikir sahibi olan kişilerin daha az stres altında çalıştıklarını göstermiştir.¹⁴ Bu anlamda misyon, insanların yaptıkları işe daha iyi odaklanmalarına ve karşılarına çıkan engellere karşı daha sıkı durmalarına yardımcı olur. Açık ve net bir misyon, insanlara neyin daha önemli olduğunu gösterir. Kişiler tutucu olmak yerine, daha aktif, strateji ve öncelikleri belirleme yeteneği kazanırlar.

1.2.2.1. Organizasyon Misyonunun Oluşumu

Birçok yönetici, alt parçalarına ayırmadıkça, misyon ifadesini oldukça geniş kapsamlı ve karmaşık bulurlar. Genişletilmiş misyon, aşağıdaki dört soruyu içerir. Bunlardan ilki, temel misyonu ifade eder.¹⁵

- Bugün ne yapıyoruz? Gelecekte neyi arzuluyoruz? Bizi diğerlerinden ayıran temel üstünlüğümüz nedir?

¹³Peter F.Drucker, *Management: Tasks, Practices, Responsibilities*, Harper and Row, New York, 1974, s.89.

¹⁴Scott - Jaffe - Tobe, s. 61.

¹⁵Nanus, s. 27.

- Temel misyonumuzda belirlenen geleceğe yönelik ortak arzumuzu nasıl gerçekleştireceğiz? Organizasyonun büyüme stratejisi nedir? Bizim en üstün yanımız nedir?
- Faaliyet gösterdiğimiz iş alanı, içsel büyümeyi engelliyorsa, gelecekteki arzularımızı gerçekleştirmek için nasıl bir dış büyüme hedefleyeceğiz?
- Uzun dönemli finansal hedefimiz nedir?

Bu dört sorunun yanıtı bir organizasyonun genişletilmiş misyonunu oluşturur. Genişletilmiş misyon ifadesi bir sayfadan ibaret olup, organizasyon içindeki ve dışındakilere kim olduğumuzu ve ne yapmak istediğimizi anlatır. Misyonun bu dört temel elemanı, yöneticiler ve liderlere, vizyonlarını anlamaya yardım eder, hatta zorlar.

1.2.2.2. Organizasyon Misyonunun Açıklanması

Organizasyonun misyonunu ifade eden açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla beraber, en azından aşağıdaki konularda organizasyonun ne düşündüğünün belirtilmiş olması gerekmektedir.¹⁶

- Organizasyonun genel felsefesi ve iş yapma felsefesi
- Organizasyonun kendisini nasıl gördüğü
- Hangi müşteri kütlesi veya pazara hizmet sunulacağı
- Üretilen temel mal veya hizmetlerin neler olduğu
- Kullanılacak temel teknolojiler

¹⁶Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993, s, 65.

- Büyüme ve kârlılık konusundaki düşünceleri
- Genel olarak vermek istediği imaj

Organizasyonların bu konuları içeren bir açıklama yapmalarına, ve bunu yazılı hale getirerek, başta kendi personeli olmak üzere, tüm ilgililere dağıtmalarına, aşağıdaki nedenlerden dolayı gerek vardır.¹⁷

- Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir organizasyonun tüm personeli neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.
- Misyon açıklaması, organizasyonların toplumdaki imajını belirlemektedir.
- Misyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda, organizasyonların gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir.
- Misyon açıklamaları motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamaktadır.
- Organizasyonlar stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerlendirme imkanlarına kavuşmaktadır.
- Organizasyonların faaliyet sonuçlarını değerlemek daha sıhhatli ve kolay olmaktadır.

¹⁷Koçel, s.66.

- Kamuoyu organizasyonları daha iyi değerlendirmekte ve halkla ilişkiler daha rahat yürütülmektedir.
- Misyon açıklamaları organizasyonları yap-boz'lardan ve zik-zak'lardan kurtarmaktadır.

Bu olumlu özelliklere karşı, misyon açıklamalarının, bazı olumsuz yönleri olduğu ileri sürülmektedir.¹⁸

- Misyon belirleme ve bunu yazılı hale getirme kolaylıkla yapılabilecek bir iş değildir.
- Açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş misyon ifadeleri, organizasyonları bağlar ve esnekliklerini kaybettirir.
- Organizasyonların içinde bulunduğu iç ve dış koşullar o kadar hızlı değişmektedir ki, organizasyonların bu şekilde kendilerini bağlayıcı açıklamalarda bulunmaları yanlıştır.
- Misyon açıklamaları çoğu kez bir iyi niyet ifadesi ve halkla ilişkiler aracı olmanın ötesine gitmemekte, pek çok organizasyonun söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmamaktadır.

Ancak, yöneticilik uygulamalarının da gösterdiği gibi, organizasyonlar bir yandan misyon belirlemenin ortaya çıkaracağı olumlu yönlerden yararlanmak, bir yandan da özellikle günümüzde gittikçe artmakta olan sosyal sorumluluk, iş

¹⁸Koçel, s.66.

ahlakı ve işletme-çevre ilişkileri gibi konulardaki gelişmelere bir cevap olmak üzere, kendi misyonlarını belirleme ve açıklama yoluna daha fazla gitmektedir. Büyük organizasyonlarda yazılı misyon açıklamalarına daha fazla rastlanmaktadır. Küçük organizasyonlarda ise, misyon girişimci-sahip yöneticinin değer yargıları ve iş yapma felsefesinde ortaya çıkmaktadır.

1.2.3. HEDEFLER

Ortak vizyonun üçüncü ögesi, uzun süreli hedeflerdir. Organizasyonun neyi başarmayı taahhüt ettiğini yanıtlar ve uzun dönemli ortak yönü belirler. Hedefler, değerler ve misyondan esinlenerek oluşurlar ve organizasyon tarafından belirli strateji ve taktiklere dönüşürler. Organizasyonun misyonu hedefler ile desteklenmelidir, yoksa misyon hiç bir zaman başarılamayacak bir iyi niyet ifadesi olarak kalacaktır.¹⁹

Hedeflerin belirlenmesinde belirli kriterler mevcuttur.²⁰

- Katılım
- Sahiplenme
- Taahhüt
- Özgür düşünce

Hedefler, organizasyonun liderleri tarafından, çeşitli birimlerin katılımı sağlanarak ve önerileri değerlendirilerek hazırlanmalıdır. Hedeflerin hazırlanmasına katılım, sahiplenmeyi ve taahhütü artırır. Hedeflerin hazırlanması sırasında, etki altında kalmayı engellemek amacıyla, liderler

¹⁹Drucker, s.89.

²⁰Quigley, s. 38.

mümkün olduğunca özgür bırakılmalıdır.

Bir kaynakta hedeflerin özellikleri şu şekilde tanımlanmıştır.²¹

- Hedefler, organizasyonun çalışma alanı ile ilgilidir.
- Hedefler, özel amaçlara ve görevlere dönüşebilir olmalıdır.
- Kaynakları ve çabaları bir amaca yöneltici ve yoğunlaştırıcı özelliği olmalıdır.
- Hedefler birden fazla olmalıdır, iş yaşamının yönetimi ihtiyaçlar ve hedefler çeşitliliğini dengelemektir.
- Organizasyonun iş yaşamındaki sürekliliği, tüm alanlarda hedefleri olmasına bağlıdır.

Bu konuda IBM'in hedefleri örnek olarak gösterilebilir. Dünyada 100'den fazla ülkede 300.000 çalışanı bulunan IBM yıllarca dört ortak hedef edinmiştir.²²

- Ürün/hizmet kalitesinde ve ürün geliştirmede öncü olmak
- Endüstri ile birlikte büyümek
- Her işi en etkin ve en verimli yapmak
- Büyümenin kaynağı olan kârlılığı artırmak

IBM hedeflerine öncelik vermiş ve birbiri ile tutarlı ve uyumlu bir şekilde sıralamıştır. Birinci hedef, ürün/hizmet kalitesinde ve geliştirmede öncü olmaktır. Açıkça görüldüğü gibi, dört no'lu hedef olan kârlılık da diğer

²¹Drucker, s.89.

²²Quigley, s. 39.

hedeflerle bağlantılı olup, aynı zamanda başarının da ölçümüdür. Diğer iki hedeften büyüme, IBM'e göre üç no'lu hedef olan verimlilikten önde gelmektedir. Sıralamadaki diğer bir mantık, ürün hizmet kalitesinde ve ürün geliştirmede öncü olmak, büyümeyi sağlayacak, büyüme verimlilik ile birleştiğinde kârlılığını getirecektir. Kârlılık ise, daha fazla büyümeye yol açacaktır. IBM'in hedeflerinin belirlenmesinden yıllar sonra, yönetim başkanlığına getirilen John Akers IBM'in sözkonusu dört hedefine bir yenisini eklemiş ve ilk sıraya yerleştirmiştir.

Hedefler konusunda diğer bir örnek de, Browning-Ferris Industries'den verilebilir.²³

Kalite: Müşterilerimizin memnuniyetini sağlayacak ve onu garanti edecek kaliteyi sağlamak.

Büyüme: Uzun dönemli büyümeyi sağlamak ve pazar payını artırmak.

Çalışanlar: BFI misyonunu gerçekleştirecek işgücüne sahip olmak.

Ahlaki davranış: İş yaşamını toplumun geleneklerine ve beklentilerine göre düzenlemek.

Mali yapı: BFI'ı büyüyen organizasyon haline getirecek, ortaklara en büyük faydayı sağlayacak sonuçların elde edilmesi.

BFI firması hedeflerini oluşturduktan bir kaç yıl sonra, özellikle son iki hedeften etkilenecek, çevreye ve topluma zararlı atıklarla ilgili çalışmalarını bütünüyle

²³Quigley, s. 40.

durdurmuştur. Açık ve net olarak belirlenmiş hedefler, organizasyon liderlerine bir işe girişme veya bırakma konusunda fikir verirler.

Ortak hedefler bir diğer önemli amaca daha hizmet ederler. Bu amaç, organizasyonun geliştirilecek olan stratejik işletme ve mali planları arasında bağlantı vazifesi görmektir.

Hedefler, organizasyonun, değerleri ve misyonu ile stratejisi ve taktikleri arasındaki bağlantıyı kurarlar.

2. VİZYONUN ÖNEMİ

Organizasyonun geleceğine yönelik doğru bir vizyon, önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çalışanları eyleme yöneltir ve bu eylem nedeniyle organizasyon evrim geçirir ve performans gösterir. Tersisi durumda, organizasyonun sürekli gelişmesi, bir bisiklet örneğinde olduğu gibi, durduğunda düşeceği göz önüne alınırsa, vizyonun organizasyonu ileriye yöneltme rolünün vazgeçilmez olduğu anlaşılır. Vizyonun gücü organizasyonun tüm dikkatini onun iç ve dış çevresine toplamasına ve o dikkati ortak bir rüyada odaklayabilmesinde yatar.²⁴

Güçlü fikirler dizisi olan doğru vizyonu seçmek ve açıklamak, gerçek liderliğin en doğru testi ve gerçekleştirilecek en zor görevlerden birisidir. Ancak, bir kere başarılı olduğunda, organizasyon, arzulanan gelecek için gerekli yöne sevk edilmiş olacaktır.

²⁴Nanus, s.16.

Vizyonun önemini şu sekiz nokta etrafında toplayarak açıklamak mümkündür.²⁵

2.1. ENERJİ

Bir organizasyonun vizyonu, en içten değerlerden oluşur ve organizasyon çalışanlarına güvenirse, bu çalışanlar da inanılmaz bir heyecan, neşe ve işlerine karşı bağlılık oluşturur.

2.2. YETKİLENDİRME

Bir organizasyonun vizyonu açık ve net olduğunda ve çalışanlar tarafından paylaşıldığında, organizasyonun yöneticileri kontrol mekanizmasını hafifletip, çalışanlara daha kolaylıkla yetki verebilirler. Bireyler, daha yaratıcı olur ve kendi kendilerini idare edebilme kabiliyeti kazanırlar. Herkes aynı hedefi paylaştığı için, bireyler kendi çıkarlarından endişe etmeden daha bağımsız hareket edebilirler. Yöneticiler ise, başkalarını ve günlük sorunları yönetmeye daha az zaman ayırıp, zamanlarının çoğunu planlamaya ve diğer önemli işlere ayırabilirler.

Organizasyonun vizyonu açık ve net olmadığında, çalışanlar kendilerine bağımsız hareket etme yetkisinin verilmediğini ve organizasyona yeterince yararlı olamadıklarını hissedeceklerdir.

²⁵Stoner - Zigarmi, s. 1.

2.3. SAHİPLENME

Vizyon, organizasyonun hedefini aydınlatır. Böylelikle, kişiler ne yaptıklarını, neden yaptıklarını ve yaptıkları iş ile şahsi görüşleri arasındaki bağlantıyı çok daha iyi anlayabilirler. Kişiler, kendilerini büyük bir bütünün parçası olarak görüp, organizasyondaki yerlerini belirleyebilir ve organizasyona karşı sahiplenme duygusu hissederler.

Kişiler, organizasyonun refaha yükselmesindeki katkılarını gördüklerinde, günlük faaliyetleri daha çok anlam kazanır. Kişiler için organizasyon, herkesin kendine göre katkıda bulunduğu ortak bir kurum haline gelir.

2.4. İŞBİRLİĞİ

Ortak vizyon, insanların birlikte çalışmasını ve işbirliğini kolaylaştırır. Aynı amaca hizmet ettiklerinden dolayı, aralarında ekip ruhu ve güven duygusu oluşan bireyler, daha uyumlu, farklılıklar ve anlaşmazlıklar karşısında daha toleranslı ve bağışlayıcı davranmaya başlar, aralarında güven duygusu olduğu için, olası anlaşmazlıkları yıkıcı olmaktan çok, yapıcı yönde çözüme kavuştururlar. Yarattıcı anlaşmazlık organizasyona zarar vermez. İnsanlar, fikirlerinin zararlı kişilik çatışmasına yol açmasından korkmadan ve gülünç duruma düşme ve dışlanma korkusu olmadan fikir tartışması yaparak, organizasyonun gelişimine katkıda bulunurlar.

2.5. ATILIMCI HAREKET

Çalışanlar vizyonu paylaştıklarında, organizasyonların geleceğinden kendileri de sorumluluk duymakta, pasif bir şekilde olacakları beklememektedir. Yenilik

ve değişimi hedefleyen bir organizasyon, daha çok yaratıcılık, enerji, taahhüt ve verimlilik telkin etmektedir. Ayakta durmaya ve sorunları çözmeye çalışan, bir krizden diğer bir krize atlayan organizasyonlarda ise bu yoktur. eski bir in atasözü şöyle demektedir: “Eğer gideceğin yeri bilmiyorsan, bırak yol seni oraya götürsün”. Belirlenmiş varış noktası olmayan organizasyonlar kısa vadeli hedeflere yönelmeye yatkındırlar. İnsanlar ulaşacakları noktanın açık ve net bir portresini görmeden, amaçlarına ulaşmak için çaba sarfedemezler. Organizasyonlar ise, geleceklerinin ortak vizyonu olmadan aktif olarak atılımcı harekette bulunamazlar.

2.6. İŞ YAŞAMINA ANLAM KATMA

Ailevi, dini ve toplumsal kurumların insanların yaşamına manevi anlam katma işlevlerinin yetersiz kaldığı günümüzde, çalışanların sosyal ve iş yaşamlarına manevi anlam kazandırma ihtiyacı artmaktadır.

Paylaşılan bir vizyona sahip bireyler, kendilerini sadece bir satış elemanı, kayıt tutucu veya benzeri rutin bir görev sahibi olarak değil, insanlığa ürün veya hizmet veren, çalıştığı organizasyona fayda ve hizmet sağlayan bir ekibin üyeleri olarak görmeye başlarlar. Vizyona sahip bir birey ile olmayan arasında gurur, kişisel imaj, iş tatmini, manevi tatmin açısından göz ardı edilemeyecek farklar vardır. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse; üç işçi yoğun bir çalışma ile bina inşa ederken, bir gözetleyici yaklaşır. Birinci işçi, kirli, terli ve mutsuz bir yüz ifadesi sergilemektedir. Gözetleyici işçiye sorar. Ne yapıyorsun? işçi cevap verir. Briketleri yerleştiriyorum. Gözetleyici ikinci işçiye de sorar. Sen ne yapıyorsun? ikinci işçi cevap verir. Saatte 20 dolar kazanıyorum. Üçüncü işçi kirli, terli fakat güzel ve mutlu bir yüz ifadesi sergilemektedir. Bu da en az diğer

ikisi kadar çok çalışmış bir insan ancak, her nedense yaptığı iş için daha az çaba harcamış görünmektedir. Gözetleyici üçüncü işçiye sorar. Ne yapıyorsun? İşçi cevap verir. Kilise inşa ediyorum.

Michelangelo'nun bitmemiş heykellerini gören herkes bilir ki kendisi hiç bir taşı oymamıştır. Michelangelo heykelleri, bunların etrafını saran taşlardan kurtararak bir sanat yaratmıştır. Ne kadar büyük bir fark, briketleri dizmek ile kilise inşa etmek. Taşı oymak ve sanat yaratmak.

2.7. MÜKEMMELİYET İÇİN GEREKLİ YAPIYI OLUŞTURMA

Çalışanlar katkılarının değerlendirileceği düşüncesiyle, organizasyonun amaçlarına etkin bir şekilde hizmet etmek isterler. Ancak, bu tür bir davranışı gerçekleştirmek için, organizasyonun amaçları ve onları yönlendirecek eylem planı hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Bu anlamda vizyon tüm, organizasyona çağrıda bulunur. "Bu bizi diğerlerinden ayıran özelliğimizdir. Bu bizim varoluş nedenimizdir ve bu bizim gitmemiz gereken yöndür". Vizyon, çalışanlar ve yöneticilerin organizasyon için olan değerlerinin ölçüsünü, organizasyonun yakın çevresinde, organizasyonun toplum için olan değerinin ölçüsünü anlamalarına yardımcı olur. Bunun bilincine varan çalışanlar ve yakın çevre, organizasyonun gelişmesine ve en iyiye yönelmesine katkıda bulunur.

2.8. BUGÜN İLE GELECEK ARASINDA KÖPRÜ GÖREVİ

İş yaşamında, günlük detaylar ve sorunlara kapılmak oldukça sık rastlanılan bir durumdur. Bir işletmede siparişleri yetiştirmek, satış hedeflerini tutturmak ve

benzeri olaylar, çalışanlar üzerinde baskı oluşturur. Rekabet şiddetlidir, sık sık krizlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu koşullar altında dahi işletme ortakları daha fazla kâr istemeye devam ederler. Ancak, vizyon sahibi liderler ortakların ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, işletme yöneticilerinin, çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin ihtiyaçlarını da en iyi karşılayabilen organizasyonun yeni ürün ve hizmet oluşturabileceğini, kaliteyi ve üretimi geliştirebileceğini, kabiliyetini artırabileceğini bilirler. Doğru vizyon sorunların üstesinden gelir. Organizasyonda bugün meydana gelen gelişmelerle, gelecekte inşa edilmesi arzu edilen yapı arasındaki bağlantıyı kurar. Bu bağlantı vizyonun gerçekleşmesini sağlayacak bugün ile ilgili hangi eylemlerin desteklenmesi gerektiğini anlamaya yardımcı olur. Doğru ve uzun vadeli vizyon aynı zamanda nelerin arzu edilen geleceğe giden yönde korunması, nelerin en az risk ile bir kenara bırakılması gerektiğini tarif eden zorlayıcı bir rehberdir.

3. ORGANİZASYONLARDA VİZYON İHTİYACININ ANLAŞILMASI

Bir organizasyonun başarılı bir geçmişe sahip olması, gelecekte de bu başarısını devam ettireceği anlamını taşımaz. Öyle bir zaman gelir ki, organizasyonun yeniden yapılanması, bir vizyon oluşturması gerekir. Organizasyonun vizyon ihtiyacı ile ilgili belli başlı uyarı işaretleri şunlardır:²⁶

- Ortak amaç hakkında kararsızlık, örneğin organizasyonun anahtar yöneticilerinin fırsatlar ve tehlikeler, hangi müşterilerin daha önemli olduğu, öncelikli servis ve teknoloji hizmeti/üretimi konusunda fikir birliği oluşturamamaları.

²⁶Nanus, s.20.

- Çalışanların gelecekte ümitli ve içinde buldukları durumdan hoşnut olmamaları.
- Organizasyon yasal güvenilirliğini, pazardaki pozisyonunu kaybetmesi, rakiplerin müşterilere daha iyi ürün/hizmet sunmaya başlaması.
- Organizasyonun sosyal, politik ve ekonomik eğilimlerden uzaklaşması, yakın çevrenin bu konudaki uyarıları.
- Organizasyonun övünç kaynaklarını yitirmeye başlaması, çalışanların organizasyonun bir parçası olduklarını unutup, sadece ücret için işe gelmeye başlamaları.
- Çalışanların sınırlı iş tanımları içinde kalmaları, risk almaktan kaçınmaları, değişime karşı çıkmaları, yeni projelerde sorumluluk almaktan kaçınmaları.
- Birlikte hareket etme yeteneğinin azalması, yöneticilerin rapor edecek yenilik, değişim bulamamaya başlaması, çekici bir geleceği daha fazla düşleyememeleri.
- Çalışanlar arasında dedikoduların artması, üst yönetime olan güvenin azalması.

Yukarıdaki uyarı işaretlerinden bir iki tanesinin varlığı bir organizasyonun ya gideceği yönün iyi bir iletişim kurularak anlatılamadığı ya da mevcut vizyonun daha fazla ikna edici, çekici olmaktan uzaklaştığı sonucunu doğurur. Organizasyonun yeni bir vizyona yönelme zamanı gelmiştir.

4. VİZYON İLE STRATEJİK PLANLAMANIN İLİŞKİSİ

Stratejiler, bir organizasyonun vizyonunun öğelerinden, uzun dönemli hedeflerini gerçeğe dönüştürmek üzere taahhüt edilen eylem planlarıdır. Stratejiler kısa ve orta dönemli işlerde ve karar almada yol göstericidir. Stratejiler taktikler ve sayılabilir ifadelerle desteklenirler. Organizasyonlar genelde her hedef için üç ile beş arasında strateji oluşturmalı ve iletişimi kolaylaştırmak amacı ile bir iki cümleyi geçmemelidir.²⁷

Tablo 2'de ortak vizyon ve stratejik planın üç elemanı görülmektedir. Her bir eleman stratejik bir soruya yanıt arar. Stratejiler, taktikler ve sayılabilir ifadeler, vizyon oluşturma grubunu, vizyonun gerçekleştirilmesi için kısa ve orta dönemde yapılması gerekenler konusunda taahhüte zorlar.

Vizyon nadiren revizyona uğrarken stratejik planlama yıllık olarak revizyona uğrar. Vizyonun öğeleri sayılabilir yapıda değildir. Stratejik planlamanın öğeleri ise sayılabilir. Diğer taraftan vizyon daha uzun dönemli, stratejik planlama ise kısa-orta dönemlidir.

Vizyon, paylaşılmadığı sürece, organizasyonu arzu edilen hedefe ulaştıramaz. Vizyon ifadesi çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve tedarikçiler tarafından paylaşılmalıdır. Dolayısı ile gizli bir belge değildir. Stratejik plan ise, özellikle rekabetin şiddetli olduğu dönemlerde gizli tutulması gereken bir belgedir.

²⁷Bennis - Nanus, s.43.

Stratejik planlama, organizasyonun orta dönemli geleceğine yönelik olarak hazırlanması gereken bir plan olsa bile, pek çok organizasyonda gelecek yıla ait yapılacakları planlamaktan öteye gitmez. Rakiplerin güçlü ve zayıf yanları hakkında, pazar boşlukları ve firma kaynakları hakkında kapsamlı analize ağırlık verilmesiyle, tipik stratejik planlama, uzun dönemli eylemleri teşvik ederken, ihmal ettiği tek faktör, bağlanmaya değer bir amacın saptanmasıdır. Diğer bir deyişle, çalışanları geleceğe yöneltmek için, gerekli arzu ve heyecanı yaratacak bir vizyonun tanımlanmamış olmasıdır.²⁸

Taktikler, Stratejiyi destekleyecek ne tür programlara ihtiyaç vardır? sorusunun yanıtını oluştururlar ve kısa dönemli eylem planlarıdır²⁹. Taktikler, rakamsal ifadeler ile desteklenmeli, sorumlulukları tanımlanmalı ve kesin zaman aralığı belirtilmelidir. Taktikler, organizasyonun vizyonunu arzulan sürede gerçekleştirebilmesi için aldığı yolu kontrol etmesine yardımcı olurlar.

²⁸G.Hamal, C.K.Prahalad, *Strategic Intent*, Harvard Business Review, May-June, 1989, s.17.

²⁹Quigley, s.49.

İKİNCİ BÖLÜM

VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİ

1. HAZIRLIK DÖNEMİ

Vizyon oluşturma çalışmalarına başlamadan önce, kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır.

Organizasyonun faaliyet gösterdiği endüstri, benzer organizasyonlar ve organizasyonun kendisi ile ilgili tüm özellikler ve detaylar öğrenilmeli, organizasyonun güçlü ve zayıf yanları, organizasyonu bekleyen fırsat ve tehlikeler, organizasyonun varlık nedeni, değerleri ve mevcut stratejisi çok iyi analiz edilmelidir.

Vizyon oluşturma çalışmaları sırasında, hissedarlar, yönetim grubu, çalışanlar, müşteriler, yerel idare ve sendika ile yakın ilişki içine girilmeli, görüşleri alınmalı, organizasyonun onların desteğine ne kadar bağımlı olduğu, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmalıdır.

Yeni bir vizyon oluşturma aşamasındaki alternatifleri araştırırken, olabildiğince açık fikirli, ileri görüşlü olmak ve çok boyutlu düşünmek gerekir. Organizasyonun mevcut durumu ve gittiği yön tatmin edici olarak algılanabilir. Benzeri endüstrilerde aynı yönde gidiyor olabilirler. Ancak, bu durum, organizasyonun gittiği yönün tam anlamıyla doğru olduğunu göstermediği gibi, belki de yeni bir arayış, yeni bir yön için bir gösterge olabilir.

Vizyon oluşturma grubu, vizyonun mutlaka kendi fikir ve önerilerinin eseri olması gerektiğini düşünmemelidir. Genellikle yeni bir yön için, en iyi fikirler, tutucu olmamak, her türlü özveriye açık olmak ve olumlu bakmak kaydıyla organizasyonun çeşitli bölüm ve birimlerinden gelir. Çalışanlar vizyon oluşturma sürecine katılma, yeni fikirler üretme konusunda cesaretlendirilmeli ve her fırsatta katkıları takdir edilmelidir.

Grup, organizasyon için geçmişte yapılanları hafife alarak, yanlışlıkları öne sürerek, kendisini ön plana çıkartmaya çalışmamalıdır. Çalışanlar zaten vizyon oluşturma grubunun değişik bir takım işler yaptığının ve organizasyonu yeni bir yöne hedeflemeye çalıştığının farkında olacaklardır. Bu nedenle, geçmişin yanlışlıklarından ders çıkartılarak ve başarılı yanları örnek alınarak, organizasyonun daha ileri gitmesi için gerekli fırsatlar araştırılmalıdır.

Son olarak, vizyon oluşturma sürecinde gerekli destek sağlansın veya sağlanmasın, vizyon ister grubun kendi fikirlerinin ürünü olsun veya başkaları geliştirmiş olsun, grubun başarısı, organizasyonu ne kadar etkin bir şekilde ileriye doğru götürdüğünün derecesi ile ölçülecektir. Liderlik bu nedenle önemlidir. Liderler bu nedenle saygı görür ve diğerleri tarafından takip edilirler.

Vizyon oluşturma süreci, yukarıda bahsedilen tüm özellikleri dikkate alabilecek bilgi birikimine ve beceriye sahip kişiler veya grubun seçimi ile başlar.

1.1. ANA GRUBUN SEÇİMİ

Vizyon oluşturma sürecindeki en önemli adım, vizyonu kimin oluşturacağının saptanmasıdır. Ortak vizyon tanımlama çalışmalarına kimler katılacak, nasıl bir yöntem uygulanacak ve hangi sıra izlenecek? Vizyon oluşturma sürecine katılım, gelecekteki başarı için gereklidir. Bu nedenle, doğru kişiler seçilmelidir. Örneğin, sadece yönetim kurulu üyelerinin veya üst yönetimin katılımı ile oluşturulan bir vizyon ifadesi organizasyonun çalışanları tarafından kabul görmeyebilir ve direnç ile karşılaşabilir. Diğer yandan bir danışmanlık firmasının yardımı da en yanlış seçimlerden birisidir, yönetimin katılmadığı, sahiplenmediği ve taahh etmediği bir plan zorlayıcı olamaz.

Vizyon oluşturma sürecine yönetim kurulu, üst yönetim, orta yönetim ve organizasyonun her kademesinden anahtar yöneticiler katılmalı, organizasyonun çeşitli alt birimlerinden gelen öneriler değerlendirilmelidir.³⁰

1.2. ANA GRUBUN HAZIRLANMASI

Vizyon oluşturma toplantılarına başlamadan önce, ana grup, organizasyon ve çevresi konusundaki düşünce, bilgi ve birikimlerini yeniden değerlendirmek üzere bir hazırlık dönemi geçirmelidir. Hazırlık dönemi, ana grup üyelerinin stratejik düşünme becerilerini geliştirip, vizyon oluşturma sürecinde tutucu olma yerine aktif rol almalarını sağlayacaktır.

³⁰Tom Noonan, *Developing a Vision*, Mobilizing Inspired Action, Being First Inc., Cincinnati, 1994, s.5.

Ana grup üyelerine görevleri ve seçiliş nedenleri yönetim kurulu başkanı tarafından iyi anlatılmalıdır. Vizyon oluşturma grubu genel olarak şu sınırlar içinde çalışmalıdır.

Organizasyonun değerlerini, uzun dönemli hedeflerini ve misyonunu içeren ortak vizyonunun oluşturulması. Ortak vizyon aynı zamanda ilgili stratejik plan ve taktikleri, finansal planları ve kaydedilen aşamaları değerlendirme yöntemlerini de içerecektir.

Vizyon oluşturma grubu, hazırlık döneminde, organizasyon ve çevresi ile ilgili şu konulara açıklık getirmelidir.³¹

1.2.1. ORGANİZASYONUN MEVCUT YAPISININ TANIMLANMASI

- Organizasyonun sahip olduğu değerler nelerdir?
- Organizasyonun bugünkü misyonu ve amacı nedir?
- Faaliyet gösterilen endüstrinin yapısı nasıldır?
- Organizasyonun bu endüstri içindeki yeri nedir?
- Organizasyonun başarılı olması için gerekli kritik başarı faktörleri nelerdir?
- Geçmiş yıllardaki en büyük başarılar nelerdir? Bu başarılar ileriye yönelik olarak kullanılabilir mi?

1.2.2. ORGANİZASYONUN ÇALIŞMA ŞEKLİ

- Organizasyonun karar alma ve davranışları yönlendiren değerleri ve kültür yapısı nedir?

³¹Nanus, s.45.

- Organizasyonu bekleyen fırsat ve tehlikeler nelerdir?
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yanları nelerdir?
- Mevcut strateji nedir? Mevcut stratejiyi korumak mümkün müdür?

1.2.3. ORGANİZASYONUN MEVCUT VİZYONU İLE YÖNÜ

- Organizasyon açık ve net olarak ifade edilmiş bir vizyona sahip midir?
- Organizasyonun mevcut vizyonu ile gittiği yön doğru mudur?
- Organizasyonun anahtar yöneticileri organizasyonun gittiği yönden haberdar mıdır ve hemfikir midir?
- Organizasyonun yapısı, çalışanlar, prosesler, iletişim sistemleri, danışmanlar, organizasyonun gidiş yönünü desteklemekte midir?

Vizyon oluşturma toplantıları sırasında, bir çok soru ve konu gündeme gelecektir. Bu konular ve sorular ayrıntılı olarak incelenmeli, gözardı edilmemelidir. Gerekirse özel ekipler oluşturularak kısa zamanda çözümlendirilmelidir. Bu durum, vizyon oluşturma grubunda, çalışmalar esnasında ortaya çıkan sorunlara çözüm getirileceği inancını oluşturmaları açısından önemlidir.

Diğer bir konu, vizyon oluşturma grubunun yerine getirilmesi istenen göreve bakış açısıdır. Grup üyelerinin bazılarının toplantılara katılmaması, organizasyonun değerleri, misyonu ve hedefleri konusunda hemfikir olmamaları, organizasyonda kültürel açıdan güç dengeleri ve davranışlar açısından bir takım sorunların varlığının göstergesidir. Sorunlar toplantılar devam etmeden önce çözümlenmelidir. Çözüm için gerekli bazı öneriler

şunlardır.³²

- Üst yönetim grubunun açık bir şekilde desteğini hissettirmesi.
- Katılımı özendirme
- Danışmanı yetkilendirerek, yönetim grubundan daha fazla taahhütün sağlanması
- Karşı fikirde olanlarla, ayrı toplantı düzenleyerek, sorunun tartışılması ve çözüm bulunması
- Danışmanın veya grup üyelerinin değiştirilmesi

2. VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Vizyon oluşturma süreci, ana grubun seçimi ile başlar ve bir dizi toplantılar ile devam eder. Ana grup için ideal sayı organizasyonun büyüklüğü ne olursa olsun sekiz ila onbeş kişi arasında değişecektir.³³

Toplantılara, organizasyonu iyi tanıyan ve liderlik vasıfları olan bir danışmanın başkanlık yapması faydalıdır. Danışman, organizasyonun içinden veya dışından olabilir.

³²Andrews - Stalick, s.102.

³³Quigley, s.65.

Vizyon oluşturma sũreci, başlıca şu ana başlıklar altında incelenebilir.³⁴

- Organizasyonun değerlerinin tanımlanması
- Organizasyonun mevcut durumunun araştırılması
- Organizasyonun misyonunun oluşturulması
- Organizasyonun hedeflerinin oluşturulması
- Organizasyonun stratejik planlama ve taktiklerinin oluşturulması

2.1. DEğERLERİN TANIMLANMASI

Değerler, organizasyonun başarısı için, gerekli temel yapı taşlarıdır. Çalışanların gitmeleri gereken ortak yõnũ hissetmelerini sağlar ve gũnlũk davranışları için bir rehber işlevi gõrũr.³⁵ Bir organizasyonun değerleri, doğruluktan ayrılmamak, açıklık, dũrũstlũk, õzgũrlũk, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılığı içerebilir. Bu değerler, misyon ile tutarlı olarak, vizyona ulaşmak için çıkılan yolda, nasıl davranılması gerektiği konusunda yol gõstericidir.³⁶ Organizasyonu oluşturan çalışanlar, onları biraraya getiren nedenleri bilmelidirler. Bireylerin organizasyonda bulunma nedenleri, birbirlerinden ve organizasyondan beklentileri, farklılık gõsterir. Bazı bireyler tek başına çalışmayı yeğlerken, diğerleri birlikte çalışmayı tercih ederler ve bir diğer grup ise, organizasyonu, rakipleri ile kıyasıya savaştıkları bir arena gibi gõrũrler. Organizasyon değerlerinin oluşturulması, bu farklılıkları en az dũzeye indirmek ve çalışanların ortak bir amaç etrafında bũtũnleřmelerini sağlamak açısından önemlidir. Bir alışma ortamındaki aktiviteler ile bireylerin dũřũnce

³⁴Scott - Jaffe - Tobe, s.4.

³⁵Glenn Boseman, Arvind Phatak, Robert E.Schellenberger, *Strategic Management, Text and Cases*, USA, 1986, s.49.

³⁶Peter M.Senge, *The Fifth Discipline*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., 666 Fifth Avenue 10103, New York, 1990, s.224.

ve değer yargıları uyum gösterdiğinde bireylerin motivasyonu, enerjileri artar ve daha zor işlerin üstesinden gelebilirler. Böylece değerlerin oluşturulması, organizasyon için önemli bir kaynak yaratır.

Organizasyonlar başarılarını artırmak için, değerlerini belirlemeli ve bunları standart davranış kalıplarına sokmalıdır.

Vizyon oluşturma grubu, organizasyon değerlerinin oluşturulması sırasında, aşağıdaki bazı kurallara dikkat etmelidir.³⁷

- Değerler sayılabilir değildir.
- Değerler, örgüt kültürünün temelini oluşturur, sık sık değiştirilmez.
- Değerler, sadece vizyon oluşturma grubunun düşüncelerini değil, tüm organizasyonun görüş ve düşüncelerini yansıtır.

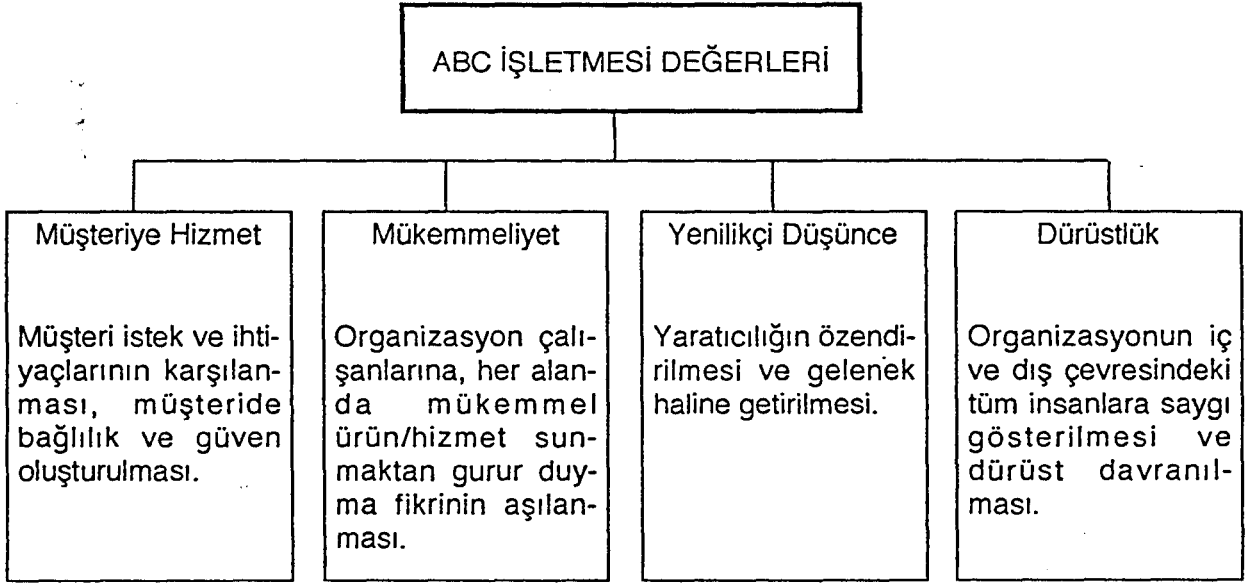
Grup üyeleri, organizasyonun değerlerini oluşturma toplantılarında, şu sorulara yanıt aramalıdır.³⁸

- Organizasyonun varoluş nedeni nedir?
- Organizasyonun çalışanlara davranış şekli nedir?
- Organizasyonun geleneksel davranışı ve eğilimi nasıldır?
- Organizasyon için kârdan daha önemli ana değerler nelerdir?
- Bu değerleri yansıtan davranış şekilleri nelerdir?
- Organizasyonun çalışanlarının birbirine olan davranış şekli nedir?
- Çalışanların organizasyona olan katkıları nasıl değerlendirilmektedir?

³⁷Quigley, s.86.

³⁸Scott - Jaffe - Tobe, s.27.

- Organizasyonun toplumda yaratmak istediği imaj nedir?
- Çalışanların ne tür davranış alışkanlıkları ödüllendirilmektedir?



Kaynak: Quigley, s.43.

Şekil 2: ABC İşletmesi Değerleri

Şekil 2’de bir organizasyonun değerleri örnek olarak görülmektedir. Organizasyon değerlerini, müşteriye hizmet, her alanda mükemmeliyet, yenilikçi bir bakış açısı ve toplum kurallarına ve ahlaki değerlerine uygun dürüst davranış olarak dört ana gruba ayırmıştır.

2.2. MEVCUT DURUMUN ARAŞTIRILMASI

Vizyon oluşturma grubu üyeleri, organizasyonun değerlerini tanımladıktan sonra, organizasyonun mevcut durumunu ve içinde bulunduğu çevre şartlarını

gözönüne almalıdırlar. Organizasyonun mevcut durumu ve içinde bulunduğu çevre şartları yedi grupta incelenebilir.³⁹

- Organizasyonun mevcut durumunun gözden geçirilmesi
- Organizasyonun tarihçesinin incelenmesi
- Organizasyonun kuruluş amacının incelenmesi
- Organizasyonu bekleyen fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi
- Organizasyonun çevresi ile ilgili araştırmalar
- Müşteriler ve rakiplerin durumu
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi

2.2.1. ORGANİZASYONUN MEVCUT DURUMUNUN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Organizasyonun mevcut yapısı, ürün veya hizmetin türü, programları, işgücü kaynaklarının yapısı, finansal gücü ve gelecekle ilgili planları nelerdir?

Vizyon oluşturma grubu, bu sorulara yanıt arayarak, organizasyonun mevcut durumu konusunda görüş birliğine varmalıdır. Organizasyon, değişik bakış açılarından incelendiğinde farklı yönleri ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, organizasyonun vizyonu oluşturulmadan önce, mevcut durumu etrafıca araştırılmalıdır. Aşağıdaki tanımlamalar böyle bir araştırmaya ve konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

- Organizasyonun bilinen en olumlu ve yetenekli yanı.
- Organizasyonun mevcut misyonu.
- Organizasyonun ana ürün/hizmet grubu.

³⁹Scott - Jaffe - Tobe, s.47.

- Organizasyonun finansal yapısı.
- Gelecek ile ilgili planlar

2.2.2. ORGANİZASYONUN TARİHÇESİNİN İNCELENMESİ

Organizasyonun geçmişinin iyi anlaşılması, geleceğe yönelik planlarına yardımcı olması açısından önemlidir. Organizasyonun başlangıç dönemi, orijinal misyonu, ürün ve hizmeti, başlangıçtan bugüne kadar zaman dilimindeki büyük değişiklikler, başarılar, başarısızlıklar, bağlı kalınan ve değişen değerler araştırmalı, ortaya çıkan veriler, organizasyonun geçmişten geleceğe sürekliliğini devam ettirmek üzere kullanılmalıdır.

Organizasyonun geçmişine ışık tutacak bazı sorular şunlardır:

- Organizasyonun geçmişten bugüne izlediği yol.
- Stratejideki değişimler ve nedenleri.
- Ürün/hizmet yelpazesindeki değişiklikler ve nedenleri.
- Müşteri grubundaki değişiklikler ve nedenleri.
- Organizasyon yapısındaki değişiklikler ve nedenleri.
- Organizasyonun konumundaki, işgücü yapısındaki, çevresindeki değişiklikler ve nedenleri.

2.2.3. ORGANİZASYONUN KURULUŞ AMACININ İNCELENMESİ

Organizasyonun kuruluş nedeni aynı zamanda amacını da açıklar. Aşağıdaki soruların yanıtları, organizasyonun kuruluş amacını anlamaya yardımcı olacaktır.

- Organizasyonun kurucuları kimlerdir?
- Organizasyonun kuruluş hikayesi nedir?
- Organizasyonun kuruluş nedeni nedir?
- Organizasyona hayat veren öğeler nelerdir?

2.2.4. ORGANİZASYONU BEKLEYEN FIRSAT VE TEHLİKELERİN BELİRLENMESİ

Organizasyonun başarısına katkıda bulunacak fırsatlar ve başarısını engelleyecek tehlikeler nelerdir? sorusunun yanıtı, müşteriler, hissedarlar, rakipler, sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik güçler de dahil olmak üzere detaylı olarak araştırılmalıdır.

Vizyon oluşturma sürecinin bu safhası, geniş çaplı anketlerle, yerel kuruluşlardan elde edilecek bilgiler ve bu konuda tecrübeli araştırmacılarla görüşme de dahil olmak üzere incelenmelidir.

2.2.5. ORGANİZASYONUN ÇEVRESİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Organizasyonun çevresi gözönüne alındığında, vizyonu etkileyebilecek sosyal, kültürel ve nüfusa bağlı eğilimlerin incelenmesi, yerel ve ülke genelinde, politik eğilimler ve politikada beklenen değişiklikler, organizasyonun faaliyette bulunduğu konuya ilişkin yasa ve düzenlemelerdeki olası değişiklikler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik baskılar, kapsamlı olarak araştırılmalıdır.

2.2.6. MÜŞTERİLER VE RAKİPLERİN DURUMU

Organizasyon misyonunun oluşturulması çalışmalarında kullanılmak üzere, müşterilerin mevcut ürün/hizmet konusundaki görüşleri, organizasyonun faaliyet gösterdiği alandaki en büyük rakibi veya rakipleri, rekabetteki kuvvetli ve zayıf yanları analiz edilmelidir.

2.2.7. ORGANİZASYONUN GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARININ TESPİTİ

Belirli bir endüstri dalında faaliyet gösteren bir organizasyonun güçlü yönü, misyonu gerçekleştirmek için, organizasyonda bulunan yeterli tüm olanaklardır. Zayıf yönü ise, organizasyonun misyonunun gerçekleştirilmesine engel olan tüm faktörlerdir. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirken, özellikle üretimde, pazarlamada, araştırmada, geliştirmede ve işleyişte güçlü ve zayıf noktaların tek tek gözden geçirilip, değerlendirilmesine önem verilmelidir.

Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki sıra izlenebilir.

- Endüstride geçerli olan temel başarı faktörlerinin belirlenmesi.
- Temel başarı faktörleri ile işletmenin kaynak ve olanaklarının karşılaştırılması.
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanları ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının karşılaştırılması.

- Dış çevrenin oluşturduğu fırsatlar karşısında, işletmenin güçlü yanlarına ağırlık veren stratejilerin tespiti.

2.3. MİSYONUN OLUŞTURULMASI

Organizasyonların büyük bir bölümü değerlerini, misyonunu ve hedeflerini içeren yazılı belgelere sahiptir. Ancak, çoğu zaman bu belgeler dosyalarda saklı kalır ve kullanılmaz.

Modern bir organizasyon misyonunu oluşturmalı, onu yaşayan bir belge haline getirmeli ve tüm çalışanları ile paylaşmalıdır.

Üst yönetimin yapması gereken, öncelikli olarak organizasyonun yazılı bir misyon ifadesinin olup olmadığını araştırmak olmalı, eğer böyle bir belge varsa günün koşullarına uygunluğu tartışılmalıdır.

Vizyon oluşturma grubu, organizasyonun ortak misyonunun oluşturulmasında şu faktörler üzerinde çalışmalıdır.⁴⁰

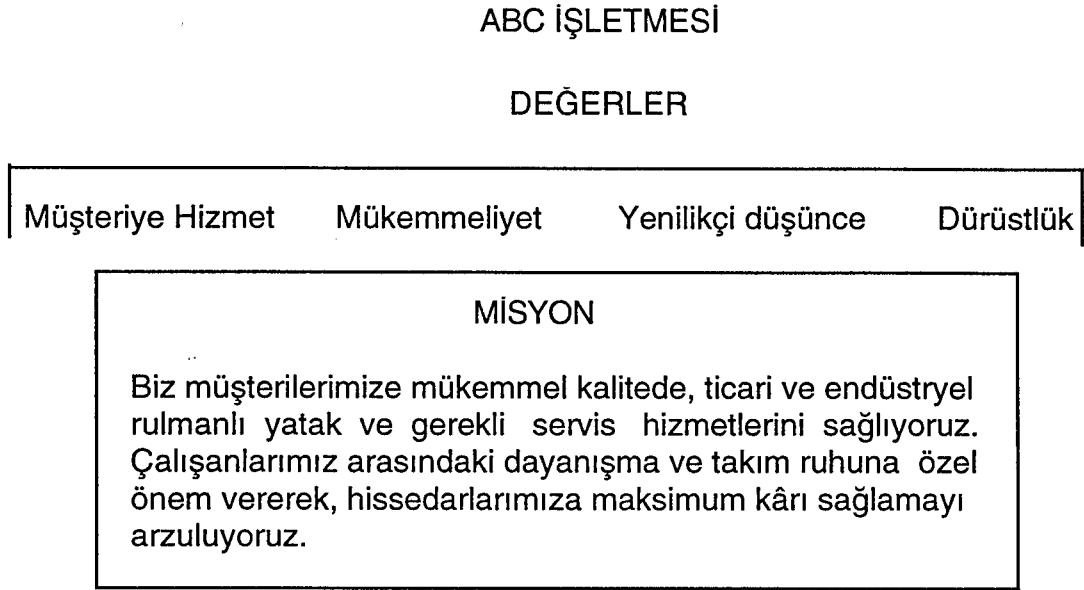
- Organizasyonun temel misyonunun tanımlanması.
- Organizasyonun her faaliyet alanı ile ilgili misyonunun ve uzun dönemli hedeflerinin tanımlanması.
- Organizasyonun misyonu ile bağlantılı stratejilerinin belirlenmesi.
- Bu stratejilerle ilişkili taktiklerin oluşturulması.

Misyon oluşturma sürecinde pek çok değişiklik gündeme gelecektir. Örneğin misyon ifadesi ortaya çıktığında, değerlerde düzeltme gerekebilir. Diğer

⁴⁰Quigley, s.89.

- Misyon ifadesinde belirlenmiş olan organizasyonun genel amacı, üst yönetimdeki değişikliklerden etkilenmemelidir.

Şekil 3'de bir organizasyonun genel olarak yukarıdaki özellikleri içeren misyon ifadesi görülmektedir.



Kaynak: Quigley, s.43.

Şekil 3: ABC İşletmesi Değerleri ve Misyonu

Organizasyonun misyon ifadesinin oluşturulması uzun ve zor bir iştir. Her ne kadar üst yönetimin katılımı önemli ise de çalışanların, hissedarların, tedarikçilerin, müşterilerin ve organizasyonun yakın çevresinin de misyon ifadesinin oluşumuna katkıları gereklidir. Misyon ifadesi yazılır yazılmaz, onu hazırlayanlar tarafından analiz edilmeli, tartışılmalı, gerekli görülen bölümleri değiştirilmelidir. Bir organizasyonun misyon ifadesinin hazırlanmasının uzun yıllar alabileceği unutulmamalı ve bu nedenle kapsamlı araştırmalar yapılmadan acele kararlar alınmamalıdır.

Misyon ifadesi, kapsam olarak genişledikçe, yönlendirme yeteneği azalır ve yöneticilerin misyona konsantrasyonları zayıflar. Diğer taraftan oldukça dar kapsamlı bir misyon ifadesi ise, organizasyon kaynaklarının ve yeteneklerinin, çeşitli fırsatlar karşısında, etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını kısıtlar. Benzeri bir hataya düşen Baldwin Locomotive Works firması, misyonunu buharlı lokomotif üretimi olarak tanımlamış ve bir süre sonra faaliyetlerini durdurarak kapanmıştır. Eğer firma misyonunu, buharlı lokomotif üretimi yerine, demiryolları için lokomotif üretmek gibi daha geniş kapsamlı tanımlayabilseydi, belki hala faaliyetini sürdürebilecekti. Nitekim, daha geniş misyona sahip olan rakipleri, buharlı lokomotiflerin yanı sıra, dizel ve elektrikli lokomotif üretimine girerek avantaj sağlamışlardır. Burada dikkat edilmesi gereken, Baldwin Locomotive Works firmasının, misyonu gereği yalnızca buharlı lokomotif üretimine yoğunlaşması dolayısı ile, esnekliğini ve yaratıcılığını, dar kapsamlı bir misyon ifadesi nedeniyle yitirmesidir.⁴²

Aşağıda diğer bir organizasyonun misyon ifadesi örnek olarak verilmiştir.⁴³

XYZ Organizasyonu Misyon İfadesi: XYZ organizasyonun misyonu, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün/hizmet kalitesini sürekli geliştirmektir. Misyonumuzu tüm çalışanlarımızın güven duygusu ve cesaretle işlerini yapabildikleri, katılımcı bir ortam yaratarak gerçekleştireceğiz. Böylece verimliliğimizi artırıp, mevcut pazarda rakiplerimizden üstün duruma gelecek, hissedarlarımıza tatmin edici bir kâr sağlayacak ve organizasyonumuzun geleceğini garanti altına alarak çalışanlarımıza uzun yıllar iş sağlayacağız.

⁴²Boseman - Phatak - Schellenberger, s.46.

⁴³Gitlow, s.19.

Üst yönetim, organizasyonumuzun misyonunu gerçekleştirmek için aşağıdaki konuların takipçisi ve uygulayıcısı olacaktır.

- Ürün/hizmet geliştirmeyi sürekli bir amaç haline getirmeliyiz.
- Ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüzde, yeni felsefeler geliştirmeliyiz. İşçilik hatalarına, gecikmelere, hatalı ürünlere ve hammalzemelere, daha fazla tolerans gösteremeyiz.
- Kütle kalite kontrolü yerine, istatistiksel proses kontrolünü yaygınlaştırmalıyız.
- Performansımızı, gerçekleştirdiğimiz ürün/hizmetin, yalnızca fiyatı ile değil, fiyatı ile birlikte kalitesi ile de ölçmeliyiz.
- Sorunları saklamak yerine ortaya çıkarmalıyız. Yönetimin görevi, sorunların üstesinden gelmektir.
- Modern eğitim ve öğretim metodları geliştirmeliyiz.
- Çalışanlarımızın işçi sağlığı ve iş güvenliğine önem göstermeliyiz.
- Bölümler arasındaki engelleri, duvarları yıkmalıyız.
- Verimliliğimizi sayısal hedeflerle, afişlerle, sloganlarla değil, yol göstererek ve method geliştirerek artırmalıyız.

- Çalışanlarımızın etkinlik ve verimliliğini azaltan hiyerarşik engelleri kaldırmalıyız.
- Yukarıdaki on maddenin işlerliğini kontrol altında tutacak bir sistem oluşturmalıyız.

2.4. HEDEFLERİN OLUŞTURULMASI

Vizyon oluşturma grubu, misyonu tanımladıktan sonra, organizasyonun misyonu ile bağlantılı olarak, vizyon oluşturma sürecinin dördüncü aşaması olan organizasyonun hedeflerini oluşturacaktır.

Hedefler, çalışanlara, organizasyonun vizyonunu gerçeğe dönüştürmek için gerekli yönü gösterirler.⁴⁴ Hedefler, bir eylemin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekenleri tanımlar ve öncelikleri belirlerler. Bir organizasyonun değerleri ve misyonu ile bağlantılı ve uyumlu olarak belirlenmiş hedefleri, organizasyonun başarısını artıracaktır. Şekil 4'de bir organizasyonun misyonu ile bağlantılı hedefleri görülmektedir.

⁴⁴General Electric Aircraft Engines, *Vision*, Human Resources Operation, Cincinnati, 1994, s.5.

ABC İŞLETMESİ

DEĞERLER

MÜŞTERİYE HİZMET MÜKEMMELİYET YENİLİKÇİ DÜŞÜNCE DÜRÜSTLÜK

MİSYON

Biz müşterilerimize mükemmel kalitede ticari ve endüstriyel rulmanlı yatak ve gerekli servis hizmetlerini sağlarız. Çalışanlarımız arasındaki dayanışma ve takım ruhuna özel önem vererek, hissedarlarımıza maksimum kârı sağlamayı arzuluyoruz.

HEDEF I BÜYÜME

Uzun dönemli büyümeyi sağlamak ve pazar payını artırmak

HEDEF II KALİTE

Sürekli gelişme yolu ile müşteri memnuniyetini garanti altına almak

HEDEF III ÇALIŞANLAR

Geliştirilmiş eğitim ve iletişim ile üretkenliği artırmak, fırsatlar yaratmak

HEDEF IV HİSSEDARLAR

Kâr açısından endüstride en iyiler arasında yer alma

Kaynak: Quigley, s.43.

Şekil 4: ABC İşletmesi Misyonu ile Bağlantılı Hedefleri

Hedeflerin etkin bir şekilde oluşturulması için dikkat edilmesi gereken bazı özellikler şunlardır:⁴⁵

- Odaklanma
- Mücadele
- Çok boyutlu düşünce tarzı
- Önceliklerin belirlenmesi

Seçilen hedef sayısının gereğinden fazla olması, çabaları zayıflatacaktır. Hedeflere etkin bir şekilde odaklanabilmek için tespit edilen hedef sayısı üç ila beşi geçmemelidir.⁴⁶ Böylece tüm çalışanlar hedefleri aklında tutabilir ve her durumda hedefleri gerçekleştirmek için gerekli gayreti gösterebilir. Bir organizasyonun hedeflerinin ifadesi belirsizlik ve karmaşıklık yerine basitlik ve açıklık sağlamak için on kelimeyi geçmemelidir. Hedefler, arzulanan geleceği tasvir eden, misyon ifadesinin içeriğini yansıtmalıdır. Bu anlamda hedefler mücadele içermeli ve tüm çalışanların en büyük çabayı göstermeleri için gerekli isteği yaratmalıdır. Hedefler açık ve net olduğu kadar, bir kaç yılda bir yenileme gereği duyulmaması için, çok boyutlu düşünce tarzının eseri olmalıdır. Diğer bir ifade ile hedefler, rakam içermemelidir. Son olarak bir organizasyonun hedefleri tespit edildikten sonra öncelik sırası da belirlenmelidir.

Bir organizasyonun hedeflerine ait ayrıntılı bir çalışma aşağıdaki gibidir. Söz konusu organizasyon hedeflerini beş gruba ayırmıştır.⁴⁷

⁴⁵Quigley, s.38.

⁴⁶Andrews - Stalick, s.43.

⁴⁷Gitlow, s.20.

- Çalışanlar
- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Toplum
- Hissedarlar

Çalışanlar:

Çalışanlar, bizim için değerlidir ve uzun süreli kaynaklarımızdır. Çalışanlarımızı daima destekleyip, onları cesaretlendirmeliyiz, onların katkılarının farkında olup, organizasyon içindeki gelişmelerini sağlamalıyız. Tüm çalışanlarımız saygı, sevgi, onur, adil davranış ve ödüllendirmeyi hak etmişlerdir. Olumlu çalışma koşullarını oluşturmak için, aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurarak, dayanışma göstermeliyiz.

- Takım çalışmalarının geliştirilmesi.
- Hata bulma yerine, hataların oluşumu önlenerek, sürekli gelişmenin ve ilerlemenin hedeflenmesi.
- Eğitimin, çalışanlar için bitimsiz bir süreç olduğunun vurgulanması.
- Çalışanların sürekli gelişme çalışmalarında yer almaya cesaretlendirilmesi.
- Yetki ve sorumluluk eşit dağıtılarak, çalışanların inisiyatif kullanma ve risk alma becerileri geliştirilmesi.

- Boş kadrolar için atamalar, aranan vasıflara uygun olduğu sürece, organizasyon içinden yapılarak, çalışanların uzun dönemli kariyer geliştirmelerine yardımcı olunması.
- Çalışanların sürekliliğini ve iş güvenliğini sağlayacak bir ortamın yaratılması.
- Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı oluşturmak için gerekli bütün önlemlerin alınması.
- Organizasyonun hedefleri ve politikaları düzenli olarak açıklanarak, çalışanların bu konudaki sorularının, önerilerinin ve endişelerinin gözönüne alınması.

Müşteriler:

Müşterilerimizin ürün ve servisimize olan memnuniyetleri, geleceğimizi belirleyen en önemli öğedir.

- Müşterilerin organizasyonu yenilikçi, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürün/hizmet sağlayan bir işletme olarak görmeleri sağlanmalı, bu amaçla müşterilerin bugün ve gelecekle ilgili beklentileri çok iyi analiz edilmelidir.
- Müşteriler ile uzun dönemli ilişkiler kurulmalı, çalışanlar, müşteri istek ve ihtiyaçları konusunda bilgilendirilmelidir. Böylece çalışanlar müşterilerin beklentileri doğrultusunda mevcut ürün/hizmet'i geliştirecek, yeni ürün/hizmet ve teknoloji üreteceklerdir.

Tedarikçiler:

Tedarikçiler organizasyonun bir parçasıdır. Tedarikçiler ile uzun dönemli, karşılıklı güvene dayalı, ilişkiler kurulmalı, teknolojilerini geliştirmeleri için gerekli bilgi aktarımı yapılmalıdır.

Toplum:

Organizasyonun toplumda doğru ve sağlıklı bir imaj yaratabilmesi için her türlü çaba sarfedilmelidir.

- Organizasyon, faaliyet gösterdiği alanda müşterilere, tedarikçilere, devlete, yakın çevresine ve tüm topluma karşı adil, geleneklere uygun ve profesyonelce davranmalıdır.
- Organizasyon ve çalışanlarının, yerel faaliyetlere ve yardım derneklerine katılmaları desteklenerek, toplum gözünde olumlu imaj oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun tüm faaliyetleri mevcut kanun ve kurallara uygun olmalıdır.

Hissedarlar:

Organizasyonun uzun dönemli başarısını garanti altına almak ve hissedarlarımıza gerekli kârı sağlamak, müşteri istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek, rekabet edebilmek ile mümkün olacaktır.

2.5. STRATEJİK PLANLAMA VE TAKTİKLERİN OLUŞTURULMASI

Strateji ve taktikler ile desteklenmeyen bir vizyonu gerçeğe dönüştürmek olası değildir. Stratejiler, uzun dönemli hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğinin yanıtını oluştururlar. Hedefler misyon ifadesinden, stratejilerde uzun dönemli hedeflerden doğarlar. Her strateji belirli taktik ve eylem planları ile desteklenmelidir. Vizyon oluşturma ana grubu, organizasyonun değerlerini, belirleyip, mevcut durumunu araştırıp, misyon ve hedeflerini oluşturduktan sonra, hedefleri gerçeğe dönüştürmek için, gerekli stratejik planlama üzerinde çalışmalıdır. Bu amaçla, her hedef için, vizyon oluşturma ana grubundan bir üyenin de katılımı ile, yeni görev grupları oluşturulmalıdır. Yeni görev grupları üyeleri, hedefler ve buna bağlı olarak oluşturulacak strateji ve taktikler ile bilgi ve yakınlıkları da dikkate alınarak organizasyonun çeşitli bölümlerden seçilebilirler. Görev gruplarına vizyon oluşturma ana grubu üyelerinin liderlik yapması doğaldır. Seçilen yeni görev gruplarına, başlangıçtan itibaren değerlerin oluşturulması, mevcut durumun belirlenmesi, misyon ve hedeflerin oluşturulması ile ilgili çalışmalar ayrıntılı olarak anlatılmalıdır. Görev grupları hedef ile ilgili stratejileri belirleyip, her bir strateji için taktikler geliştirilip, sorumlulukları belirlemelidir. Taktikleri süre, miktar, ücret veya yüzde gibi ölçülebilir standartlarla desteklemek, zorlayıcı olması ve konuyu odaklanmayı sağlaması bakımından önemlidir.⁴⁸

Şekil 5'de bir organizasyonun strateji ve taktiklerinin, değerleri, misyonu ve hedefleri ile bağlantısı gösterilmiştir. Dört hedeften her biri için üç veya dört strateji belirlenmiştir. Stratejiler de taktikler ve ölçülebilir standartlar ile desteklenmiştir.

⁴⁸Robert H.Waterman, *The Renewal Factor*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, 1987, s.261.

ABC İŞLETMESİ DEĞERLER

MÜŞTERİYE HİZMET MÜKEMMELİYET YENİLİKÇİ DÜŞÜNCE DÜRÜSTLÜK

MİSYON

Biz müşterilerimize mükemmel kalitede ticari ve endüstriyel rulmanlı yatak ve gerekli servis hizmetlerini sağlarız. Çalışanlarımız arasındaki dayanışma ve takım ruhuna özel önem vererek, hissedarlarımıza maksimum kârı sağlamayı arzuluyoruz.

HEDEF I BÜYÜME

Uzun dönemli büyümeyi sağlamak ve pazar payını artırmak

Strateji

- 1.1. Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi belirlemek için satış ve pazarlama bölümünün yeniden yapılandırılması
- 1.2. Mevcut pazarda satış miktarını artırma
- 1.3. Yeni pazarlara ürün satma çabalarının artırılması

Taktikler ve Ölçülebilirlik

- 1.1.1. Üretim hattı ile bağlantılı satış/pazarlama yapısını oluşturur. SM. B: 10/93 DD: 4/94 Bt: 12/94
- 1.2.1. % 100 satış hedefini tuttur. S:SM. B: 6/93 DD: 9/93 Bt: 12/93
- 1.3.1. Havacılık ve ulaştırma sektöründe yeni fırsatların araştırılması ve yeni pazarlara yönelik en az 10 milyon dolarlık satış hedefi S:PM B:12/93 DD:3/94 Bt:9/94

HEDEF II KALİTE

Sürekli gelişme yolu ile müşteri memnuniyetini garanti altına almak

Strateji

- 2.1. Müşteriye servis hizmetini geliştirecek geri bildirim sisteminin oluşturulması
- 2.2. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakların yeniden yapılanması
- 2.3. Etkin bir kalite güvence sisteminin oluşturulması

Taktikler ve Ölçülebilirlik

- 2.1.1. En az % 15-20 ürün geliştirmesi sağla ve yıllık teftişlerle müşterilerin fikirlerini al. S:PM/KM B:12/93 DD:6/94 Bt:9/95
- 2.2.1. Üretim ve dağıtım masraflarını % 12 düşür, cevap ve dağıtım zamanını % 5 azalt S:İ.M B:12/93 DD:6/94 Bt:9/95
- 2.3.1. Sorumluluğu inspektörlerden operatörlere kaydırmak yolu ile yönetimden 2 katman azaltarak yeni bir kalite kontrol organizasyon yapısı oluştur. S: GM/KM B:12/93 DD:9/94 Bt:3/95

HEDEF III ÇALIŞANLAR

Geliştirilmiş eğitim ve iletişim ile üretkenliği artırmak, fırsatlar yaratmak

Strateji

- 3.1. Katılımın ve verimliliğin artırılması
- 3.2. Fırsat oluşturacak eğitim imkanları sağlanması
- 3.3. İletişimin artırılması, bağlılığın kuvvetlendirilmesi

Taktikler ve Ölçülebilirlik

- 3.1.1. Kalite ve maliyet konusunda sürekli gelişme ekipleri oluştur. 3/94'te % 40, 9/94'te % 60 gönüllü katılımı sağla S:İ.K.M B:7/93
- 3.2.1. Tüm çalışanlar için özel eğitim ve geliştirme programları düzenle B:9/93 saat ücretli personelin % 80'i 3/94'e kadar yöneticilerin % 80'i 6/94'e kadar S:İ.K.M.
- 3.3.1. Önemli konuları tartışmak üzere her kesimden çalışanların haftalık kısa toplantılarda bir araya gelmesi S: İ.M B: %93 Bt: sürekli

HEDEF IV HİSSEDARLAR

Kâr açısından endüstride en iyiler arasında yer alma

Strateji

- 4.1. Benzeri endüstrilerin finansal durumunun araştırılması
- 4.2. Hedeflenen satış fiyatları üzerinden gelir artışının sağlanması
- 4.3. Bu konudaki plana tüm ilgili birimlerin aktif katılımının ve taahhütünün sağlanması

Taktikler ve Ölçülebilirlik

- 4.1.1. En az % 16 gelir sağlamak. S:G.M B: 6/93 DD: Her dört ayda bir Bt: Her yıl
- 4.1.2. Satış fiyatları üzerinden % 7 veya daha fazla artış sağla. S: G.M/P.M/S.M B: 6/93 DD: Her dört ayda bir Bt: Her yıl
- 4.1.3. Her dört ayda bir stratejik planın ve gelişmenin kontrolü S: Komite, B: 3/94 Bt: sürekli

S:Sorumlu B:Başlangıç DD:Durum Değerlendirmesi Bt:Bitiş GM:Genel Müdür İ.M:İmalat Müdürü KM:Kalite Müdürü P.M:Pazarlama Müdürü SM:Satış Müdürü İ.K.M:İnsan Kaynakları Müdürü

Kaynak: Joseph V.Quigley, s.53.

Şekil 5: ABC İşletmesi Vizyon İfadesi (Ortak Vizyon ve Stratejik Planlama)

Görüldüğü gibi organizasyonun ortak vizyonu, en üstte değerler olmak üzere, misyon, hedefler, stratejiler ve taktiklerden oluşan bir bütündür. Sonuç olarak böyle bir tek sayfadan, yönetim kurulu üyeleri, çalışanlar ve organizasyonun yakın çevresi organizasyonun ortak vizyonu ve buna bağlı stratejik planını anlama olanağına kavuşacaklardır. Örnekte strateji ve taktiklerle ilgili maddeler kısaltılarak ve özetlenerek verilmiştir.

Aynı organizasyonun üç no.lu hedefi Şekil 6'da görülmektedir. Üç no.lu hedef çalışanlar ile ilgili olup, geliştirilmiş eğitim ve iletişim ile üretkenliği artırmak ve fırsatlar yaratmaktır. Üç no.lu hedefi destekleyen üç stratejide üretkenlik ve eğitimi ön plana çıkardığı gibi iletişim ve bağlılığı da vurgulamaktadır.

ABC İşletmesi Stratejileri		
Hedef: III	Çalışanlar	Geliştirilmiş eğitim ve iletişim ile üretkenliği artırmak, fırsatlar yaratmak.
	Strateji 3.1	Katılımın ve verimliliğin artırılması
	Strateji 3.2	Fırsat oluşturacak eğitim imkanları sağlanması
	Strateji 3.3	İletişimin artırılması, bağlılığın kuvvetlendirilmesi

Kaynak: Quigley, s.49.

Şekil 6: ABC İşletmesi, Üç No.lu Hedefi ve Stratejileri

Şekil 7'de ise, ABC işletmesinin genel planını ve taahhütlerini gerçeğe dönüştürecek stratejilerini destekleyen taktik örnekleri ve ölçülebilir standartları gösterilmiştir.

ABC İşletmesi Taktikleri

Strateji 4.3	Stratejik plana tüm ilgili birimlerin aktif katılımının ve taahhütünün sağlanması.
Taktik 4.3.1	Önemli koşullara işaret etmenin ve sürece yön vermek üzere ortak strateji planlama komitesi oluşturulması. S:GM B:3/199X DD:Her ay Bt:12/199X
Taktik 4.3.2	Her 4 ayda bir stratejik planın ve gelişmenin kontrolü. S: Komite DD:4 ayda bir Bt:8/199X
Taktik 4.3.3	Stratejik planlamanın her yıl yenilenmesi S:Komite DD:Her yıl Bt:Sürekli

Kaynak: Quigley, s, 51.

Şekil 7: ABC İşletmesi 4.3 No.lu Stratejisi ve Taktikleri

Taktikler ABC işletmesinin etkin bir planlama sürecini gerçekleştirmek ve amacına ulaşmak için gözönünde bulundurduğu üç faktörü açıklamaktadır.

3. VİZYONUN GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ SÜRECİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bir organizasyonun vizyonunu oluşturmak ne kadar zor ve zaman alıcı ise, vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi de öyledir. Genellikle vizyon oluşturma grubu, görevini tamamladıktan sonra, işin en zor bölümünün sona erdiğini düşünüp, rahatlık dönemine girer. Ancak, oluşturulan vizyonun, organizasyon ile uyum sağlayabilmesi, genellikle 3-4 yıl alır.⁴⁹ Bu süre içerisinde

⁴⁹John W.Gardner, *On Leadership*, The Free Press, New York, 1990, s.121.

organizasyonun günlük sorunları ile uğraşılması gerektiği gibi, vizyona direnç gösteren bazı grupları uzlaştırmak, değerleri canlı tutmak, motivasyon oluşturmak ve hepsinden önemlisi sürekli yenilenmeyi sağlamak büyük çabaları gerektirir. Vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi sürecinde, göz önünde bulundurulması gereken konular, şu alt başlıklar altında incelenebilir.⁵⁰

- Stratejik uyarı işaretleri
- Liderlerin rolü
- Yönetim kademeleri ve çalışanların rolü

3.1. STRATEJİK UYARI İŞARETLERİ

Açık ve net olarak belirlenmiş bazı uyarı işaretleri, organizasyonun ortak vizyonunun gerçeğe dönüşmesinde önemli rol oynar.

3.1.1. ORGANİZASYONUN ORTAK BİR NOKTAYA ODAKLANMASI

Organizasyonun hiyerarşik yapısında, yukarıdan aşağıya tüm birimlerin, vizyon ve stratejik planlamaya her türlü şart ve durumda odaklanmaları ve vizyonun gerçeğe dönüşmesinde etkin rol almaları gerekir.

3.1.2. ORGANİZASYONUN YAPISI İLE VİZYONUN UYUMU

Vizyonun gerçekleşebilmesi için, organizasyon sistem ve yapısının, vizyon ile uyumu gereklidir. Örneğin düşük fiyatlı ürün ve kitle üretimini hedefleyen bir organizasyonun yapısı daha dikey olurken, sürekli yeni projeler üreten ve

⁵⁰Benjamin B.Trejoe - John W.Zimmerman - Ronald A.Smith - Peter M.Tobia, *Vision in Action: Putting a Winning Strategy to Work*, Simon and Schuster, New York, 1989, s.104.

yenilenmeyi hedefleyen organizasyon daha yatay ve esnek yapılanmaya gidecektir. Önemli olan organizasyonun yapısının müşteri ve pazar grubu göz önünde bulundurarak, vizyonu ile uyum sağlamasıdır.

3.1.3. ORGANİZASYONUN KÜLTÜRÜ İLE VİZYONUN UYUMU

Organizasyonun kültürü, vizyon ifadesinin içeriğini oluşturan değerler, misyon ve hedefler ile uyum göstermelidir. Değerler tanımlanırken hiç şüphesiz organizasyonun mevcut kültüründen esinlenilecektir. Misyon ve hedeflerinde değerler ile bağlantısı göz önüne alındığında, vizyonun, organizasyon kültürü ile uyumu, vizyon oluşturma sürecinde sağlanmış olur. Tersi durumda, organizasyonun başarı şansı azalır.

3.1.4. VİZYONUN BAŞARISININ ÖLÇÜMÜ

Vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi sürecinde ulaşılan noktalar, periyodik olarak değerlendirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Periyodik değerlendirmeler, gidilen yönün doğruluğu, organizasyonun başarı derecesi, organizasyonun iç ve dış çevresinin vizyon ile ilgili görüşleri hakkında geri bildirim sağlar ve gerekirse vizyonun yenilenmesi konusunda fikir oluşturur.

3.2. KİŞİSEL LİDERLİĞİN ROLÜ

Ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüzde, rakiplere karşı avantaj yakalayabilmek için yenilik ve değişim kaçınılmazdır. Daha çok çalışmak

yalnızca kısa dönemli rekabet ve kâr sağlar. Bundan dolayı değişim gereklidir. Değişimi ise, organizasyonun vizyonu ve vizyon sahibi liderleri yaparlar.⁵¹

Liderler, paylaşılan bir vizyon yaratmada ilham kaynağı görevi görürler. Vizyon oluşturulduğunda, onu canlı tuturlar ve diğerlerinin desteğini sağlarlar. Liderler, vizyonun birincil koruyucularıdır.

Vizyonu yaratmak ve başarmak için, önce lider kendinden başlamalıdır. Bu ciddi olarak kendi kendini test etmek demektir. Lider, kendi potansiyelinin ve örgütünün potansiyeli hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Organizasyon için oluşturulan vizyon, liderin karakterini ve inançlarını yansıtabacaktır. Başarılı liderler risk alır, hatalara birer öğrenme fırsatı olarak bakar ve ders çıkarırlar. Asla yoldan çıkmayan vaatleri ve tutarlılıkları güven yaratır ve bu güven takipçilerini de arkadan sürükler.

Başarılı liderler coşukulu ve başkalarına saygılı olan liderlerdir. Çünkü diğerlerinin potansiyeline inanır ve onlara yetki vermenin yollarını ararlar. Etkin olarak yetki göçeren lider;

- Diğerlerinin kendilerini tanımalarına yardım etmeli,
- İnsanlara risk ve sorumluluk yüklenme fırsatları yaratmalı,
- Kişilere liderlik ve ekip çalışması yeteneği kazandırıp, bunları geliştirmek için, eğitim verilmesini sağlamalıdır.

⁵¹John J.Sherwood, *Organizational Dynamics, Creating Work Cultures With Competitive Advantage*, New York, 1988, s.5.

Aşağıdaki maddeler vizyon uygulama sürecinde, başarılı bir liderin nasıl davranması gerektiği konusunda fikir oluşturacaktır.⁵²

- Lider, örgütteki diğer çalışanlarla vizyonu paylaşmalıdır. Bunun için vizyonun anlaşılır ve açık olması gerekir.
- Lider, Vizyonu oluşturan değerlere karşı her zaman tutarlı davranmalıdır. Hiçbir zaman vizyonu göz ardı etmemelidir. Onu hergün, her dakika yaşamalıdır. Bu çalışanların, liderin ne düşündüğünü daha iyi anlamalarına, inanmalarına ve lidere güvenmelerine yardım edecektir.
- Çalışanları, organizasyonun geleceği hakkındaki umutlarını, hayallerini paylaşmaları için teşvik etmeli, vizyonu anlamalarına yardımcı olmalıdır.
- Lider, diğerlerinin vizyonlarını dinlemeli, ilgi göstermelidir. Gelecek için paylaşılacak ortak amaç, değer ve imajlar yaratmalıdır.
- Lider, vizyona gerçekten sahip değilse, bunu kabul etmelidir. Vizyonun herkes tarafından ortak olarak hissedilmesi gerekir.
- Lider, vizyonu yayınlamalıdır. Çalışanlardan geri bildirim aldıktan sonra onu geliştirmeli ve bir vizyon metni yayınlamalıdır. Bu yaşayan bir döküman olmalıdır. Açık ve anlaşılır olmalıdır. Vizyon bir kelime işlemciye aktarılmalı ve yılda bir veya iki defa güncelleştirilmelidir.

⁵²Stoner - Zigarmi, s.13.

- Liderler, ortak hareket etmeye yardımcı olması açısından yetki ve sorumluluğu, diğerleri ile paylaşırlar.

3.3. YÖNETİM KADEMELERİ VE ÇALIŞANLARIN ROLÜ

Organizasyonun yönetim kademelerinin ve çalışanlarının vizyonun gerçeğe dönüşürülmesi sürecine katkıları ve rolleri dört grupta incelenebilir.

3.3.1. ÜST YÖNETİMİN ROLÜ

Organizasyonun vizyonu oluşturulduktan sonra, uygulamasının sağlanması, üst yönetimin görevidir. Tüm çalışanlar, vizyon ifadesinin içeriğini anlamalı ve onu iş yaşamlarının bir parçası haline getirmelidir. Organizasyonun davranış biçimi ve gittiği yön ile vizyonu süreklilik ve uyum göstermeli, bu anlamda üst yönetim, kararlarıyla ve davranışlarıyla diğerlerine örnek olmalıdır. Organizasyonun vizyonu ile çelişkili her türlü durum cesaretle tartışılmalı ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Organizasyonun vizyon ifadesinde tanımlanmış olan değerler, misyon, hedefler ve stratejik planları ile ilgili, çalışanlardan, müşterilerden tedarikçilerden, hissedarlardan gelebilecek her türlü soru ve önerilere, üst yönetim açık olmalı ve ulaşılabilir mesafede bulunmalıdır.

Nasıl ki, bir aile kurumunda, büyükler, ailenin yaşam felsefesini, hedeflerini, kurallarını ön planda tutup, gerçeğe dönüşürülmesinde öncülük rolü oynuyorsa, organizasyonda da, üst yönetim benzer rolü üstlenmelidir.

3.3.2. POZİTİF İLETİŞİMİN ROLÜ

Pozitif iletişimin kurulmasında aşağıdaki dört faktör etkindir.

- Yöneticilerin davranışları, çalışanların, alt yöneticilerin, müşterilerin, satıcıların, hissedarların ve toplumun düşüncelerini açıklamaya teşvik edici olmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanlardan gelen öneri ve istekleri süratle değerlendirmeli, olumlu olsun veya olmasın, zamanında geri bildirimde bulunmalıdırlar. Tersi durumda çalışanlar, önerilerinin dikkate alınmadığı ve önemsenmedikleri duygusuna kapılıp, vizyona olan ilgileri azalacaktır.
- Yöneticiler öneri ve geribildirimi yaygınlaştırmak amacıyla, çalışanları çeşitli yöntemlerle ödüllendirmelidirler. Öneriler veya eleştiriler hiç bir zaman çalışanın aleyhine kullanılmamalıdır.
- Çalışanlar, yönetime geri bildirimde bulunma riskini göze almalıdırlar. Çalışanlar da yeteri kadar organizasyonun geleceğini düşünür ve yeni sistem hakkında az çok fikre sahiptirler. Bu durum etkin ve açık bir iletişimi sağlamada, ilk üç madde ile bağlantılıdır. Eğer üst yönetim tutum ve davranışlarıyla, olumlu iletişimi özendirir ve yaygınlaştırırsa, çalışanlar daha rahat ve özgürce geri bildirimde bulunacaklardır. İletişim ve geri bildirim, vizyonun gerçeğe dönüşmesi sürecinde önemli iki faktördür. Üst yönetim, bu iki faktörün öneminin bilincinde olarak, pozitif iletişimi sağlamak için her türlü çabayı göstermelidir.

3.3.3. ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN ROLÜ

Üst yönetim, çeşitli toplantı ve anketlerle orta kademe yöneticilerinin ve daha alt kademe çalışanların, vizyon konusundaki görüş ve önerilerini değerlendirmelidir. Bölümlerarası tartışmalar ve görüş alışverişleri, hem vizyon ifadesinin kapsamının tüm çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmasına hem de gerekli değişikliklerin ve düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olacak, çalışanların, organizasyonun değerleri, misyonu ve hedefleri konusunda ortak taahhüte girmelerini sağlayacaktır. Hat işçileri de dahil tüm çalışanların organizasyonun ne yaptığını ve ne yöne doğru gittiğini anlamaları gereklidir. Organizasyon vizyonunun, en alt kademelere kadar yayılmasının sağlanması, orta kademe yöneticileri ve diğer çalışanların, üst yönetimin vizyona ve çalışanların vizyonu gerçeğe dönüştürme sürecindeki rollerine verdiği önemi anlamaları açısından gereklidir. Üst yönetimin bu tutumu, orta kademe yöneticileri ile daha alt kademedeki çalışanların organizasyonun vizyonuna odaklanmalarını sağlayıp, pozitif iletişimi artırır.

Orta kademe yöneticilerinin, vizyonun gerçeğe dönüşmesine katkıda bulunmaları gereken başka bir alan da işe almadır. Doğal olarak işgören adayı, işin gereklerini yerine getirme konusunda sınanacaktır. Ancak, işgören adayı, işe alma aşamasında organizasyonun vizyon ifadesine göstereceği uyum açısından da taahhüt altına girmelidir. İşgören adayının organizasyonun felsefesi hakkındaki düşünceleri ve görüş birliği içinde olup olmadığı, çeşitli yöntemlerle sınanmalıdır. Eğer işgören adayı, aynı görüşte değilse, işe almanın hiç bir anlamı ve yararı yoktur.

Kuşkusuz, işin gereklerini yerine getirme bilgi ve becerisine sahip olmak, işe almada göz önünde bulundurulması gereken önemli bir özelliktir. Ancak, işe alınan kişi, organizasyondaki çalışma gruplarının bir parçası haline gelemese, bütün çabalar boşa gider. Böyle bir insan organizasyona uyum sağlayamayıp, başarısız olmakla birlikte, diğer çalışanların huzurunu ve uyumunu bozma tehlikesini de beraberinde getirir.

3.3.4. YÖNETİM KURULU VE HİSSEDARLARIN ROLÜ

Hissedarlar, vizyonun farkında olurlarsa, organizasyonun bugün ne yaptığını ve gelecekte ne yapmayı planladığını, daha iyi anlayabilirler. Organizasyonun vizyonunu, hissedarlara anlatma ve gerekli iletişimi kurma, üst yönetim grubunun sorumluluğudur.

Yönetim kurulu üyeleri, organizasyonun vizyon ifadesi ile yakından ilgilenmeli, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, vizyon ifadesinde belirtilen uzun dönemli bakış açısına sahip olmalıdırlar. Organizasyonun vizyonuna herhangi bir nedenle, uyum gösteremeyen ve görüş birliği içinde olmayan yönetim kurulu üyeleri, mümkünse yönetim kurulundan uzaklaştırılmalıdır.

4. VİZYONUN BAŞARISIZLIĞA UĞRAMA NEDENLERİ

Vizyonun oluşturulması, organizasyon için yeni bir dönemin başlangıcıdır. Organizasyonda, yönetim grubundan başlayan ve tüm alt birimlere yayılan bir heyecan dalgası oluşacaktır.

Ancak, gerek oluşturma sürecinde, gerekse uygulama döneminde, dikkatli davranılmadığında, vizyonun başarisını engelleyen, aşağıda belirtilen sorunlarla karşılaşmak olasıdır.⁵³

4.1. GELECEKLE İLGİLİ SORUNLARIN İYİ TANIMLANAMAMASI

Yöneticilerin görevi, yalnızca günlük işlerle değil, organizasyonun gelecekte karşılaşabileceği sorunlarla da uğraşmak ve gerekli önlemleri almaktır. Yöneticilerin gelecekteki ihtiyaçlar ile zorunlu değişim ve gelişmeleri, müşteri, ürün ve hizmet, malzeme, metod, işgücü, eğitim ve beceri, maliyet, pazarlama açısından değerlendirmeleri ve gerekli planlamaları yapmaları gerekir. Bu faktörlerin iyi tanımlanamaması, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirme şansını azaltacaktır.

4.2. VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİNE YETERLİ SÜRENİN AYRILMAMASI

Vizyon oluşturma sürecine yeterli sürenin ayrılmaması, çoğu zaman organizasyonun tüm birimlerinden gerekli bilgi ve görüşlerin alınamamasına ve vizyon oluşturma grubunun acele etmesine neden olur. Vizyon ifadesinin, organizasyon için hayati öneme sahip olduğu, organizasyonun geleceğine yn vereceği, bu nedenle kapsamlı araştırma ve incelemeler yapılması gerektiği göz önünde bulundurularak, vizyon oluşturma sürecine yeterli süre ayrılmalıdır.

⁵³Gitlow, s.25.

4.3. VİZYONU YAZMA VE İFADE ETME GÜÇLÜĞÜ

Vizyon oluşturma grubu üyeleri, vizyon ifadesinin içeriğini, çalışanların tam anlamıyla algılayabilecekleri şekilde ifade edemeyebilirler. Böyle bir durum, uygulama güçlüklerine, sürecin yavaşlamasına ve motivasyonun azalmasına neden olur. Bu nedenle vizyon ifadesinin yazılması sırasında bir danışmandan yardım almak faydalıdır.

4.4. GRUP ÜYELERİNİN SEÇİMİNDEKİ YANLIŞLIKLAR

Grup üyeleri, son derece yaratıcı ve yenilikçi yapıya sahip olsalar bile, kişisel sorunlar ve değişime karşı duyulan korku gibi nedenlerle, engelleyici tavır takınabilirler. Vizyon ifadesini çıkmaza sokabilirler. Bu nedenle, grup üyelerinin seçiminde çok dikkatli davranmak gerekir.

4.5. VİZYON İFADESİNİ KATI VE DEĞİŞMEZ KURALLAR DİZİSİ OLARAK ALGILAMAK

Organizasyonun vizyonunu oluşturan grup, doğal olarak onu sahiplenir. Bu durum, bazen grubun, vizyonu değişmez kurallar dizisi olarak görmesine ve her fırsatta savunmasına yol açar.

Kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmak ise esnek olmayan bir sistem yaratır. Günümüzün hızla değişen koşullarında, esneklik ve uyum sağlama organizasyonların yaratıcılıklarını artırması ve gelişmelerini sürdürmesi açısından gereklidir. Bu nedenle, organizasyon vizyonu, olası değişimleri ve gelişmeleri de kapsayacak esneklikte olmalı, zaman içerisinde

organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişikliklerin etkilerini, organizasyona olumlu yönde yansıtmak amacıyla, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Ters durumda vizyon, organizasyonun gelişmesini engelleyici bir faktör haline gelecektir.

4.6. VİZYON İFADESİNİN OLUŞTURULDUKTAN SONRA KULLANILMAMASI

Bir çok organizasyonun düştüğü hatalardan biri de vizyonu oluşturduktan sonra, onu yaşayan kurallar dizisi haline getirememeleridir. Vizyon ifadesinin güncelliğini korumasından ve kullanılmasından, organizasyonun tüm çalışanları sorumlu olmalıdır. Bu konudaki en büyük çabayı üst yönetim göstermelidir.

4.7. VİZYON İFADESİNİ HER TÜRLÜ ÖZEL ŞARTLARDA, SORUN ÇÖZÜCÜ OLARAK ALGILAMAK

Vizyon ifadesi, organizasyonun felsefesini yansıtır ve genel anlamda rehberlik görevi görür. Pek çok durumda, karar vermede, yardımcı ve yol gösterici özellik taşımasına karşın, günlük sorunlara çözüm bulmaya yönelik yapıda değildir. Vizyonun bu anlamda yanlış algılanması, çalışanlar arasında düş kırıklığı yaratabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DEKİ VİZYON OLUŞTURMA UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

I. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI

1.1. TEİ'NİN KURULUŞU VE ORTAKLIK YAPISI

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEİ) Türk ortaklar (% 53,78) ve General Electric (GE) (% 46,22) arasında, 1985 yılında ortaklık anlaşmasıyla kurulmuş bir anonim şirkettir. TEİ'nin Türk ortakları; TUSAŞ-Türk Uçak Sanayii A.Ş. (% 50,52), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (% 3,02) ve Türk Hava Kurumu (% 0,24)'dür.

Şirketin amacı, Türk Hava Kuvvetleri için F110 motorlarının ortak üretimi, diğer uçak motorlarının, gaz türbinli motorların ve diğer mamullerin üretim, bakım, modifikasyon ve modernizesi, bunlarla ilgili hizmetlerin yapılması imkanlarının yaratılması, Türkiye'de modern bir motor endüstrisinin kurulması, işletilmesi ve idamesi için lüzumlu teknolojinin transferi, bu tesislerde görev alacak personelin eğitimi ve yukarıdaki hususların gerçekleştirilmesi için Türk kanunları ile sözleşmenin öngördüğü işlerin yapılmasıdır.⁵⁴

Şirket 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu uyarınca ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre bir Anonim Şirket olarak kurulmuştur.

⁵⁴Tusaş Motor Sanayii A.Ş., *Ortaklık Anlaşması*, madde:1.

1.1.1. YÖNETİM KURULU

Şirket yedi üyeden meydana gelen bir Yönetim Kurulu tarafından yönetilir. Bu üyelere dördü Türk Uçak Sanayii A.Ş.'ni temsilen, onun tarafından gösterilen adaylar arasından, Milli Savunma Bakanı'nın da görüşü alınmak suretiyle, üçü General Electric firmasını temsilen ve onun tarafından gösterilen adaylar arasından seçilir. Her yıl bir taraftan olmak üzere değişen bir üyenin yanısıra, biri Türk ve diğeri GE'den olan devamlı iki üye vardır. Yönetim Kurulu Başkanı, Türk Uçak Sanayii A.Ş.'ni temsil eden yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.

1.1.2. İCRA KOMİTESİ

Yönetim kurulu, şirket işlerinin yürütülmesini ve temsil yetkisini bir İcra Komitesi'ne ve Şirket Müdürü'ne devredebilir. İcra Komitesi, Yönetim Kurulu Başkanı, Şirket Müdürü ve GE Temsilcisi olmak üzere 3 üyeden meydana gelir. GE adayının aynı zamanda genel müdür olduğu dönemde, yönetim kurulu üyeleri arasından seçilen üçüncü üye, her yıl dönüşümlü olarak GE ve TUSAŞ tarafından aday gösterilmektedir. GE adayının genel müdür olmadığı daha sonraki sürelerde üçüncü aday GE tarafından önerilmektedir.

1.2. TEI'NİN ÜRETİM KONUSU

Eskişehir'de 506.000 metrekare alan üzerinde kurulan ve 50.000 metrekare kapalı alana sahip olan TEI'nin başlangıç hedefleri, uçak motor üretim teknolojisi transferi, uçak motor parçası üretim becerisinin kazanılması ve F110-GE-100 Motor Montaj ve Test becerilerinin oluşturulması, başlangıç

Üretim hedefleri ise; 163 adet F110-GE-100 motorunun montaj, test ve 1994 yılına kadar Türk Hava Kuvvetleri'ne teslimi, 173 set, 12 değişik F110-GE-100 motor aksamının 1990 yılına kadar ortak üretimi olarak belirlenmiştir. Bu görevini tamamlayan TEI, günümüzde 10 farklı uçak motoru için 180'den fazla parça üretmektedir. 1994 yılında cirosu 24.1 milyon dolar, net karı ise 9.7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam satışlar içerisinde parça imalatın payı % 65, motor montajın payı % 7.2 olarak gerçekleşirken, yedek parça satışının payı % 23.7, diğer hizmetler % 4.1 oranında olmuştur.

1995'de gerçekleşen toplam satış rakamı 30.2 milyon dolardır. TEI ihracatını önümüzdeki 5 yılda 60 milyon dolara çıkarmayı hedeflemektedir.

TEI'de üretimin her aştamasında, yoğun bir kalite denetimi uygulanmakta ve tüm faaliyetler uluslararası havacılık şartnamelerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

TEI'nin kalite sistemi; Askeri şartnamelere (MIL-Q-9858 vb.), müşteri şartlarına, sözleşme şartlarına uymakta ve NATO-AQAP-4 şartnamelerini karştılamaktadır.

TEI'nin yüksek teknoloji motor montaj, muayene ve test tesislerinde, en gelişmiş takım ve avandalıklar, hassas balans tezgahları, laser ölçümlü yüksek hız rotor taşlama tezgahı ve elektronik rotor ölçüm ekipmanı kullanılmaktadır. Motor Test Tesisi; bilgisayarlı veri alma ve değerleme sistemine sahip olup, 100.000 libre tepkiye kadar bilinen tüm motorların niversal test kabiliyetine sahiptir. Otomatik bilgi kayıt sistemi, motorun çalışmasını izleyerek, performansını devamlı olarak değerlendirir. Uzaktan kumandalı kamera sistemi ise, monitörlerden motorun çalışmasını bir bütün olarak izleme

olanağını verir. Ayrıca turboşaft ve turboprop motorlar için genişleme kapasitesi mevcuttur.

1.3. TEI'NİN SAHİP OLDUĞU BAŞARI VE ÖDÜLLER

Havacılık endüstrisinde güvenilir bir üretici olarak yer alan TEI, General Electric tarafından Yan Sanayii Mükemmeliyeti, İstatistiksel Operatör Kontrol ve Teknik Liderlik Programının en iyi uygulayıcıları arasında değerlendirilmiştir.

TEI, Türkiye'de toplam kalite çalışmalarını teşvik etmek ve yaygınlaştırmak için TÜSİAD-KalDer tarafından, toplam kalite yönetimini en iyi uygulayan şirketlere verilen kalite ödülünün ikincisini, 1994 yılında imalat dalında almıştır. Kalite ödülü için kullanılan kriterler; Müşteri tatmini, süreçler, faaliyet sonuçları, liderlik, çalışanların tatmini, çalışanların yönetimi, kaynaklar, politika, stratejiler ve toplumsal etkidir. Bu kriterler ile işletmelerin değerlendirilmesinde, ABD'de Malcolm Baldrige, Japonya'da Deming ve Avrupa'da, Avrupa Kalite ödülünde olduğu gibi önemli ölçütler kullanılmaktadır.

TEI, Eskişehir Sanayi Odası'nın düzenlediği en iyi teknoloji uygulayıcısı ödülünü "STEM DRILL" prosesi ile kazanmıştır.

1.4. TEI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TEI, dünya havacılık pazarından pay almanın ve bu pazarda rekabet edebilmenin gerekliliğini çok kısa bir sürede kavramış, değişen pazar ortamına ayak uydurabilmenin temel unsurlarından birinin müşteri tatmini olduğunun bilinciyle, toplam kalite anlayışını ve bu anlayışı örgütüne her

seviyede yerleřtirmeyi hayati bir kavram olarak seęmiřtir. Műşterinin isteklerine, en kısa zamanda, en yűksek kalitede, rekabetęi fiyatla yanıt vermenin esnek bir ۆrgűt yapısı ve řirket kűltűrű ile műmkűn olacaęı dűřűnencesiyle, tűm yűneticilerinin doęrudan ve etkili bir liderlik anlayıřını kavramalarını saęlamıřtır.

2. TEI'DE VIZYON OLUşTURMA UYGULAMALARI

2.1. VIZYON İHTİYACININ OLUşUMU

1990'lı yılların iř dűnyasına hızlı bir değişim getirmesi, ۆzellikle uluslararası havacılık pazarının daralması, askeri harcamalardaki kısıtlamaların getirdiği iř hacmi daralması, sektűrde zayıf kalan bazı işletmelerin kapanmasına neden olmuş, pek çok işletme yeniden yapılanmak zorunda kalmıştır.

Ancak, bűylesine hızlı bir deęiřim, iřletmelerde kűűlme ihtiyacı, yűnetim sorunları yaratırken, deęiřimi iyi yorumlayabilen ve anlayabilen iřletmeler, yeni fırsatlar yakalamıřlardır.

Pazara kaliteli, zamanında ve ucuz fiyatlı űrűnler veren TEI, gűű yapısı ve yűksek morallii çalıřanlarının katkısı ile, 1990-1992 dűneminde uluslararası havacılık pazarındaki ekonomik krizden etkilenmeden çıkmakla birlikte, űst yűnetim, iřletmenin yeteneklerini, sektűrdeki yerini ve geleceęini belirleme ihtiyacı duymuřtur. Bu amaçla, son derece karmařık, kıyasıya rekabetin yařandięı uluslararası havacılık pazarını iyi yorumlamak, iřletmenin pazar içindeki yerini ve rolűnű belirlemek, ulařmak istedięi hedefi saptamak ve

2.1.1.3. Organizasyonun Yapısal Uyumu

Projenin uygulanabilmesi için organizasyondaki gerekli yapısal değişimin tespiti, liderlik, ekip çalışmaları, iletişim, bilgi paylaşımı, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, stratejilerin uygulanabilmesi ve yapısal değişikliğin gerçekleştirilebilmesi için detaylı planların oluşturulması.

2.1.1.4. Uygulama Planları

Stratejilerin doğru uygulanmasını sağlamak için, gerekli planlara odaklanmanın sağlanması, gerçekleşmesi istenen ve terkedilmesi gereken eylemlerin tanımlanması. TEI'nin faaliyetlerinin uluslararası havacılık pazarındaki değişimlere uygunluğu gözönünde bulundurularak, vizyon sürecinin sürekliliğini sağlayacak metodun oluşturulması.

2.1.2. ANA GRUBUN SEÇİMİ

Vizyon, tüm tarafların bilgi birikimlerinin, tecrübelerinin ve görüşlerinin biraraya getirilmesi yolu ile oluşturulması gereken bir süreçtir. Vizyon oluşturma sürecinde, aşağıdaki gruplar etkin rol alacaklardır.

2.1.2.1. GEAE Üst Düzey Yönetim Grubu

TEI ve uluslararası havacılık pazarını yakından tanıyan GEAE üst düzey yöneticileri, vizyon oluşturma sürecine katılacaktır.

2.1.2.2. TEI Üst Yönetim Grubu

TEI üst yönetim grubunun üyeleri, ana grupta aktif rol alacaktır. Ayrıca, TEI üst yönetim grubu, görüş ve önerileri ile sürece katkıda bulunup, vizyon oluşturma ana grubunu yönlendirecektir.

2.1.2.3. Türk Savunma Grubu

TEI'den bugün ve gelecekte beklentileri olan Savunma Bakanlığı, Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Türk Hava Kuvvetleri temsilcileri.

2.1.2.4. Danışman

Vizyon oluşturma sürecine, uluslararası havacılık pazarını yakından tanıyan bir danışman başkanlık yapacaktır. Danışman ana grubun ve diğer katılanların vizyon oluşturma ve uygulama süreci ile ilgili eğitimlerini de gerçekleştirecektir.

2.1.2.5. Sürekli Gözden Geçirme

Değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla oluşturulan vizyon, sürekli gözden geçirilmeli ve gerektiğinde yeniden düzenlenmelidir.

2.1.3. ÇALIŞMADAN BEKLENEN SONUÇLAR

Vizyon oluşturma sürecinin TEI sağlayacağı yararlar şunlardır.

- TEI'nin misyonunun tanımlanması.
- TEI'nin çalışma alanı ile ilgili hedef ve stratejilere odaklanması.
- Planların, hedef ve stratejileri ile uyumu.
- Gereksiz faaliyetlerin ve masrafların elimine edilmesi.

- Sağlıklı bir büyümeyi öngören projelerin belirlenmesi.
- Offset projelerinin TEI'nin hedefleri ile uyumu.
- Kaynakların, TEI'ye değer katmayan projelere ve eylemlere yöneliminin engellenmesi.

- TEI'nin rekabet edebilme gücünün saptanması.
- Saat ücreti oranı
- Genel masraf oranları
- Amortisman oranları
- Üretim zamanı
- Ürün/hizmet kalitesi

- TEI'nin güçlü olduğu alanların belirlenmesi.
- TEI'nin güçlü olduğu alanlardan maksimum yarar sağlanması.
- Yönetime, kaynakları güçlü alanlara yöneltme olanağının kazandırılması.
- Rakiplere karşı avantaj sağlayacak öğelerin belirlenmesi.

- TEI'nin zayıf olduğu alanların belirlenmesi.
 - İyileştirme gerektiren alanların tanımlanması.
 - Yönetime, kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanma konusunda bilgi sağlama.
 - Başarı şansının az olduğu alanların belirlenmesi.
 - Planların, zayıf birimler üzerinde odaklanmasının engellenmesi.
- Uluslararası havacılık sektöründe, TEI'nin güçlü ve zayıf olduğu alanların karşılaştırmalı değerlendirilmesi.
 - TEI için en uygun pazarın seçimi.
 - TEI'nin rakipleri ile ortak yanlarının belirlenmesi.
 - TEI'nin rakiplerine kıyasla kuvvetli olduğu alanlara yoğunlaşmasının sağlanması.
 - Oluşacak yeni pazar fırsatları karşısında TEI'nin güçlenmesi gerekli alanların belirlenmesi.
 - TEI'nin güçlü olduğu ancak, başarıya katkısı olmayacak alanlarının belirlenmesi.
- Ürün yelpazesinin belirlenmesi.
 - TEI'nin olanaklarına uygun ürün seçimi.
 - Kaynakların verimli alanlara kaydırılması.
 - Müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün yelpazesinin belirlenmesi.
- Yönetim grubunun eğitim gereklerinin saptanması.
 - Çalışanlara, yeniliklere ve değişime paralel olarak gerekli eğitim olanaklarının sağlanması.

- Kişisel ve mesleki gelişmenin planlanması.
- TEI'nin geleceğini garanti altına alabilecek ve iş yaşamının sürekliliğini sağlayabilecek liderlerin yetiştirilmesi.

- Sonuca yönelik uygulama planlarının gerçekleştirilmesi.
- Uzun dönemli geleceği tasvir eden, uygulanabilir bir vizyon ifadesinin oluşturulması.
- Faaliyetlerin arzu edilen geleceğe yönelik olarak planlanması.
- Oluşturulan sürecin, sürekli gözden geçirilmesini sağlayacak bir sistemin oluşturulması ve planların iş yaşamındaki değişimler ve gelişmelere uygun olarak yenilenmesi.

2.2. TEI VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİ

TEI'nin vizyonu, organizasyonun dünya havacılık sektörü içinde bulunduğu yeri, gittiği yönü ve ulaşmayı arzuladığı hedefi saptamaya ve o hedefe yönelik stratejiler oluşturmaya yönelik bir süreçtir.

Üst yönetim grubu tarafından, 1991 yılı sonunda süreç ile ilgili plan oluşturulduktan sonra, vizyon oluşturma ana grubunun belirlenmesi için karar alınmış, TEI ve GE üst düzey yöneticilerinin katılımı ile oluşturulan bu grup profesyonel bir Amerikan danışmanlık şirketinin önderliğinde bir yıl süren bir dizi çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, TEI'nin vizyonu belirlenmiş ve önündeki beş yılı kapsayacak TEI Master Planı ortaya çıkmıştır. Vizyon oluşturma grubu şu üyelerin katılımı ile oluşturulmuştur.

<u>Danışman</u>	<u>Amerikan Danışmanlık Şirketi</u>
Grup üyesi	TEI Yönetim Kurulu Başkanı (Türk)
Grup üyesi	TEI Yönetim Kurulu Üyesi (Amerikalı)
Grup üyesi	TEI Yönetim Kurulu Üyesi (Amerikalı)
Grup üyesi	TEI Yönetim Kurulu Üyesi (Türk)
Grup üyesi	TEI Genel Müdür (Türk)
Grup üyesi	TEI Kalite ve Teknoloji Direktörü (Türk)

Vizyon oluşturma ana grubunun, ilk toplantı öncesi, hazırlık planı ve çalışmadan beklenen sonuçlar bölümünde belirtilen konular ve bu konulara ek olarak aşağıdaki hazırlıkları yapmaları istenmiştir.

- Türk Hava Kuvvetleri ve Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın TEI'nin geleceği hakkındaki görüşleri.
- Türk Hava Kuvvetleri'nin gelecekte ihtiyacı olan tamir ve bakım hizmetleri ile ilgili planları.
- TEI'nin uluslararası pazardaki işletmeler ile rekabet edebilmesi için gerekli mali yapısı ve işgücü ihtiyacı.
- TEI'nin anahtar kabiliyetleri, avantajları ve dezavantajları.
- TEI'nin taahhütlerini yerine getirmek için ihtiyacı olan yatırımları.
- TEI'nin büyümesi için gerekli finansal kaynaklar.
- GEAE'nin, TEI'nin geleceğine ilişkin off-set stratejileri.

- Uluslararası havacılık pazarı ile ilgili 2000 yılına kadar olan tahminler.
- GEAE'nin yedek parça ihtiyaçları.
- GEAE'nin üretim ve satın alma ile ilgili stratejileri.
- TEI'nin finansal rasyolarının analizi ve benzer endüstrideki diğer işletmeler ile kıyaslanması.
- TEI için, olası iş fırsatlarının araştırılması.
- J79, J85, F110-100/-129 ve diğer motorların yedek parça imalatı ve yerel ve uluslararası satışı.
- Türk Hava Kuvvetleri savaş uçakları, ticari uçaklar ve gemi türbinleri için bakım ve depo seviyesi tamirata.
- Şirket evlilikleri (Joint-Venture)
- Türk Hava Kuvvetleri ve Hava İkmal Bakım Merkezleri ile iş ilişkilerinin geliştirilmesi.
- TEI'nin misyon ifadesi konusunda fikir oluşturma.

Toplantılara rehberlik yapması için Amerikan danışmanlık şirketi Tom Noonan and Associates Inc. ile bir sözleşme imzalanmış, danışman toplantılar için aşağıdaki temel kuralları koymuştur.

- Toplantıların ortak çalışma ruhu ile sürdürülmesi.
- Bir diğerinin sözünün kesilmemesi ve kişilerin düşüncelerini duyurma hakkına saygı gösterilmesi.
- Açık ve dürüst bir iletişim olması.

- Önce anlamaya çalışmak, daha sonra anlaşılmayı beklemek, yaklaşımının benimsenmesi.
- Çelişkilerin, davranışlarımızı değiştirebilmek için fırsatlar olduğunun kabul edilmesi.
- Süreç yanlış yönlendirilmeye başladığında mola istenmesi.

2.2.1. MEVCUT DURUMUN ARAŞTIRILMASI

İlk ve ikinci toplantı, TEI'nin mevcut durumunun araştırılmasına yöneliktir. İlk toplantıda ağırlıklı olarak mevcut durumun araştırılması ile ilgili konular tartışılmıştır. İkinci toplantıda ise, çalışma yönteminin saptanması, örgütsel değişim ihtiyacı, örgütün mevcut kültürünün nasıl olduğu ve yeni kültürünün nasıl olması gerektiği ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İlk toplantıda tartışılan konular aşağıdaki gibidir.

- Satış/adam verilerinin araştırılması.
- Serbest bölgenin kullanılması.
- Gaz türbini pazarının değerlendirilmesi.
- Yatırımın geri dönüş verilerinin analizi.
- Peace Onyx II (P.O. II.) motor projesinde olası gecikmeler.
- TEI'nin gelecekteki ürün yelpazesinin değerlendirilmesi.
- P.O. II projesinde ortak üretim parçalarının seçimi.
- P.O. II yatırımlarına fon ayrılması.
- TEI'nin birinci sınıf yansanayi olması.
- GEAE'deki kullanılmış ekipmanların gözden geçirilmesi.
- Kullanılmış ekipman ithali konusunda, Türk kanunlarının incelenmesi.
- Laser teknolojisinin TEI'de kullanımı.

- Hava İkmal Bakım Merkezi (HİBM) ekipmanlarının değerlendirilmesi.
- Yatırım-potansiyel ürün yelpazesi karşılaştırması.
- HİBM ve TEI'nin gelecekteki iş ilişkisi.
- Potansiyel kâr payı paylaşım fırsatları.
- NATO ülkelerinde teknoloji yatırımı.
- Türk Hava Kuvvetleri (T.H.K.)'ne motor test teklifi.
- “Borazon kaplama” teknolojisinin TEI'ye getirilmesi.
- Mavi yakalı işgörenin çapraz eğitimi.
- İndirekt işgöreni, direkt işgörene çevirme potansiyeli.
- TEI'ye yeni teknolojik kabiliyetler kazandıracak GEAE desteği.
- Yeni kabiliyetler için GEAE'den eğitim desteği.
- TEI/HİBM'nin rollerinin açıklığa kavuşturulması.
- Eski motor parçaları üretiminde, T.H.K. ile ortak proje.
- TEI'nin büyümesi konusunda GEAE'nin görüş ve beklentileri.
- Yedek parça üretimi için TEI'ye gerekli olanlar.

Yapılan ikinci toplantıda konular birleştirilerek ve önem sırası oylanarak belirli bir sayıya indirilmiştir. Saptanan konularla ilgili araştırma yapacak liderler belirlenmiştir. Liderlerin rollerini şöyle özetlemek mümkündür:

- Araştırma sürecini yönlendirmek.
- Araştırma yapacak takımın üyelerini belirlemek.
- Takım üyelerine kaynak sağlamak ve gerekli desteği vermek.
- Tüm fikirler ve geri beslemeler için kontak noktası olmak.
- Bulgular ile ilgili rapor hazırlamak.

2.2.2. ÇALIŞMA YÖNTEMİNİN SAPTANMASI

Danışman tarafından, liderlerin izleyeceği çalışma yöntemi şöyle saptanmıştır:

- Uygulamaya başlarken çapraz fonksiyonlu bir takım oluşturmak.
- Takımla birlikte bir iletişim planı yaratmak.
- Konuyu açıklıkla ifade etmek, olumlu ve olumsuz etkenleri belirtmek.
- Takım üyelerinin sorularını yazmak.
- Fikirleri somutlaştırmak ve aşağıdaki cümleleri tamamlamaktır.
 - Konu çözüme yaklaştığında ve sonuçlandırıldığındaolacaktır.
 - Konu çözüme yaklaştığında ve sonuçlandırıldığında diğer konuları da şekilde destekleyecektir.
- Alternatif çözüm önerilerini cesaretlendirmek.
- Takımı bir sonraki toplantıya sunuş için hazırlamak.

2.2.3. DEĞİŞİM MATRİSİNİN HAZIRLANMASI

Örgütsel bütünleşmeyi ve amaç birliğini sağlamak için, vizyon oluşturma ana grubuna toplantılar boyunca aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

- TEI'den beklentileri olanlar kimlerdir?
- TEI'nin bugünkü kültürünün tanımı nasıl olmalıdır?
- Varolan karar verme süreci nedir?
- İzlenen liderlik stili nedir?

- Örgüt yapısı nasıldır?
- İşgörenin değeri nedir?
- İşler/görevler nasıl tasarlanmaktadır?
- İşleri/görevleri ne tür teknolojiler desteklemektedir?
- Temel ödüllendirme sistemi nedir?
- İletişim nasıl sağlanmaktadır?
- Müşteri ürün ve hizmetten ne derece memnundur?
- Finansal büyüme ve kârlılık bekleneni ne ölçüde karşılamaktadır?
- Süreçlerde ve kültürde sürekli gelişme anlayışı yerleşmiş midir?
- Çalışanlar sahiplenme ve sorumluluk duymakta mıdır?

Çalışma grubu bir değişim matrisi tasarlayarak, tüm bu soruların yanıtlarını gruplamıştır. Tablo 3'de verilen bu matriste TEI'nin örgütsel sistemleri sorgulanarak; korunması gereken, terkedilmesi gereken ya da yeni yaratılacak değerler/yapılar/süreçler ortaya konmuştur. Bu çalışmaların ışığında grup, eski ve yeni örgüt kültürünün ne olduğunu tartışmıştır. Davranış ve tutumlara yön verecek olan eski ve yeni kültürün unsurları şu şekilde saptanmıştır.⁵⁵

⁵⁵Tayfun Mutlu, *Örgüt Geliştirme*, Bir Uygulama Örneği: TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996, s.56.

TEİ DEĞİŞİM MATRİSİ

SİSTEM	KORU	TERKET	YENİ YARAT
KARAR VERME	Stratejik süreç Müşteri, hissedarlar Finans/bütçe süreci Merkezi teknik karar süreci	Merkeziyetçilik	Yetkilendirme/delegasyon Taktiksel karar süreci Daha fazla müşteri katılımı
YAPI	Yönetim kurulu, genel müdür	Hiyerarşi	Yatay organizasyon Çapraz fonksiyonlu takımlar Yetkilendirilmiş çalışanlar
İLETİŞİM	Yönetim kurulu ile iletişim Yukarıdan aşağıya iletişim	Aşağıdan yukarıya iletişim korkusu	Müşteri/hissedarlar ile daha gelişmiş iletişim Açık kapı politikası
TEKNOLOJİ	Yüksek teknoloji Bireysel destek	Emek yoğun işleme anlayışı	Kaizen her yerde Birden fazla kabiliyet Teknik eğitim
İNSANLAR	Kabiliyet Yaratıcılık	Sırcılık Kapalı zihniyet Yanlış anlama	Açıklık Öğrenim/çapraz eğitim Bilgi ve beceriyi ödüllendirme
LİDERLİK	Kararlılık Güvenilirlik Uzmanlık	Esnek olmama Engellemecilik Kati iş tanımları	Duvarsız organizasyon Basitleştirilmiş iş tanımları Eğitim
İŞ / GÖREV	Müşteri odaklılık	Kademeler	Katılımcı atmosfer Çalışanın üretkenliğe yönelik cesaretlendirilmesi
ÖDÜLLENDİRME	Saat ücretli Çalışanı ödüllendirme	-	Yönetici primlerini kâr-zararla bağdaştırma Yönetimde profesyonel iş anlayışı

Tablo 3: Değişim Matrisi

2.2.3.1. Eski Kültür

Kararlar üst yönetimce alınmakta ve uygulanması istenmektedir. Merkeziyetçilik varolanı korumaya yöneliktir ve bilgi tüm birimlerle paylaşılmamaktadır. Bilgiye ulaşma kolay değildir ve insanlar bilgiyi güç için kullanmaktadırlar. Başarı kısa vadeli sonuçlarla ölçülmektedir. Rakamlar karar vermede temel verilerdir.

Değişim bir tehdit olarak görülmektedir. Doğal eğilim, yeni fikirlere karşı gelmek ve durağanlığı savunmaktır. Yönetim gücü ve yetkiyi başkalarını harcamak pahasına, kendini yükseltmek için kullanmaktadır.

Yönetimin eski kültüre katkısı aşağıdaki gibi olabilmektedir:

- Karışık mesajlar göndermektedir. Söylenenle yapılan farklıdır.
- Kibirli davranmaktadır. Bütün yanıtlar bizdedir, yaklaşımı benimsenmektedir.
- Dışarıyla bağlantı kesilmekte, yeni düşüncelerin içeri girmesine izin verilmemektedir.
- Eski yöntemleri yaşatma tercih edilmektedir, değişim insiyatifi yoktur.
- İyi dinleyici değildir.
- Taklitçileri, geleceğin yöneticileri olacak konumlara getirmektedir.
- İş yapmak için izlenen politika, bilgi akışını engellemektedir.
- Yöneticiler, insanlara güvenmemektedir.

2.2.3.2. Yeni Kültür

Kararlar, sürece herkesin katılımıyla ve bir güven ortamında alınmaktadır. Bir çok yaratıcı fikir ortaya konduktan sonra seçenekler düşünülmektedir. Hatalar belirli bir oranda hoşgrlebilmekte, ancak öğrenilenlerin paylaşılması gerekmektedir.

Stratejik ve finansal bilgiler yukarıdan aşağıya belirli sıklıklarda iletilmektedir. Samimi ve açık iletişim toplantılarıyla şirketle ilgili konuların herkes tarafından anlaşılması sağlanmaktadır. Sırlar yoktur.

Başarı, müşteri memnuniyeti düzeyiyle ölçümlenmektedir. Müşteriden gelen iyi/kötü sinyallerini algılayan ve oluşabilecek sorunlara yanıt verebilen bir sistem vardır. Uzun vadeli görüşler/planlar teşvik edilmektedir. Müşteri alışan ve yansanayii, stratejiler belirlenirken göz önüne alınmaktadırlar.

Ortam esnektir, örgüt açısından öngörülen değişikliklere uyum sağlanabilmektedir. İşgücü azaltma veya yeniden yapılanma söz konusu olduğu zaman tüm örgütün karara katılımı sağlanmaktadır. Değişim bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Yönetimin yeni kültüre nasıl katkıda bulunabileceği aşağıda özetlenmiştir:

- İnisiatifleri müşteri, çalışan ve yansanayii üçlüsüne odaklamak.
- Değişimi nasıl üreteceğini bilmek ve uygulamaya istekli olmak.
- Vizyonu, stratejileri ortaklaşa yaratacak ve değişim sürecini uygulayacak takımları kurmak.
- Değişim anlayışını topyekn bir sistem olarak uygulamak.

- Olumlu değişime destek verebilmek için maddi olanaklar yaratmak.
- Değişime ihtiyaç duyulduğunu gösteren verileri paylaşmak.
- Ölçüm sistemleri geliştirmek ve örgüt çapında bilgi paylaşımını teşvik etmek.
- Küçük kazanımları değişime hız katmak amacıyla kullanmak, katılımları ve yeni davranış şekillerini onurlandırmak, ödüllendirmek.
- Değişim süreci önündeki engelleri kaldırmak.
- Değişim sürecinde sabırla ve takipçi bir tutum göstermek.

2.2.4. TEI'NİN MİSYONUNUN VE HEDEFLERİNİN OLUŞTURULMASI

Vizyon oluşturma ana grubu, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, ortaklar ve yan sanayiinden gelen önerileride değerlendirerek, mevcut durum analizini tamamlamış ve bunun sonucunda üçüncü toplantıda Master Plan adı verilen bir döküman hazırlamıştır. Master Plan'da TEI'nin misyonu tanımlanmış ve misyonuna bağlı uzun dönemli hedefleri tespit edilmiştir. TEI'nin Master Planı genel olarak aşağıdaki bölümleri içermektedir.

- TEI'nin genel misyonu, hedefleri ve stratejileri
- TEI'nin bölümlerinin misyonu, hedefleri ve stratejileri

2.2.4.1. TEI'nin Genel Misyonu, Hedefleri, Stratejileri

Master planına göre TEI'nin misyonu: "TEI, havacılık endüstrisinde, yüksek kaliteli ürün ve hizmet veren dünya çapında bir üreticidir. Çalışanlarımız, şirketimizin sahipleriymiş gibi düşünürler, davranırlar ve müşterilerimizin beklentilerini aşmak ve TEI'nin geleceğine katkıda bulunmak üzere sürekli yeni arayışlar içindedirler" olarak belirlenmiştir.

Ülkenin maddi varlıklarını ve insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirerek, uluslararası havacılık pazarından daha fazla pay almayı hedefleyen ve misyondan esinlenerek belirlenen uzun dönemli hedefler ve hedeflere bağlı stratejiler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Hedef 1: Maddi Varlıklar: Bölgedeki bütün motor müşterileri için teknoloji ve iş merkezi durumuna gelmek.

Strateji 1.1: Faaliyet alanı ile ilgili açık ve net bir yön oluşturmak için, kaynaklar birleştirilmeli ve ülkedeki kabiliyetlerden en etkin bir şekilde yararlanılmalıdır.

Strateji 1.2: Uluslararası havacılık pazarının ihtiyacını karşılayabilecek şekilde örgütlenmiş bir yapı ile müşterilere ekonomik mal ve hizmet verilmelidir.

Strateji 1.3: Ülkenin stratejik çıkarlarını karşılayacak şekilde TEI'nin uzun dönemde sağlıklı bir şekilde büyüebilmesine olanak verecek teknolojilere yatırım yapılmalıdır.

Hedef 2: İnsan kaynakları: Bölgede tüm motor müşterilerine ürün ve servis hizmeti veren teknik lider konumuna gelmek.

Strateji 2.1: Sürekli eğitim ve öğrenim desteklenerek, Türk havacılık sanayiinin büyüebilmesi için teknik alanda ve iş yönetiminde önderlik yapılmalıdır.

Strateji 2.2: Uluslararası ortaklıklara katılmak yolu ile deneyimler artırılmalıdır.

Strateji 2.3: TEI'nin sürekli büyümesini sağlamak için, tüm çalışanların fikirleri, önerileri, yetenekleri değerlendirilmeli, iş yönetimine katılımları sağlanmalı, yetki ve sorumluluk verilmeli ve ekip çalışmaları özendirilmelidir.

Hedef 3: Müşteriler/Ortaklar: Uluslararası havacılık pazarındaki müşterilerimize rekabet edebilir ürün ve hizmet vermek.

Strateji 3.1: Yetenekli insanlar arasında sinerji etkisi oluşturarak, müşterilerimize zamanında, ucuz, kaliteli ürün ve servis hizmeti verilmelidir.

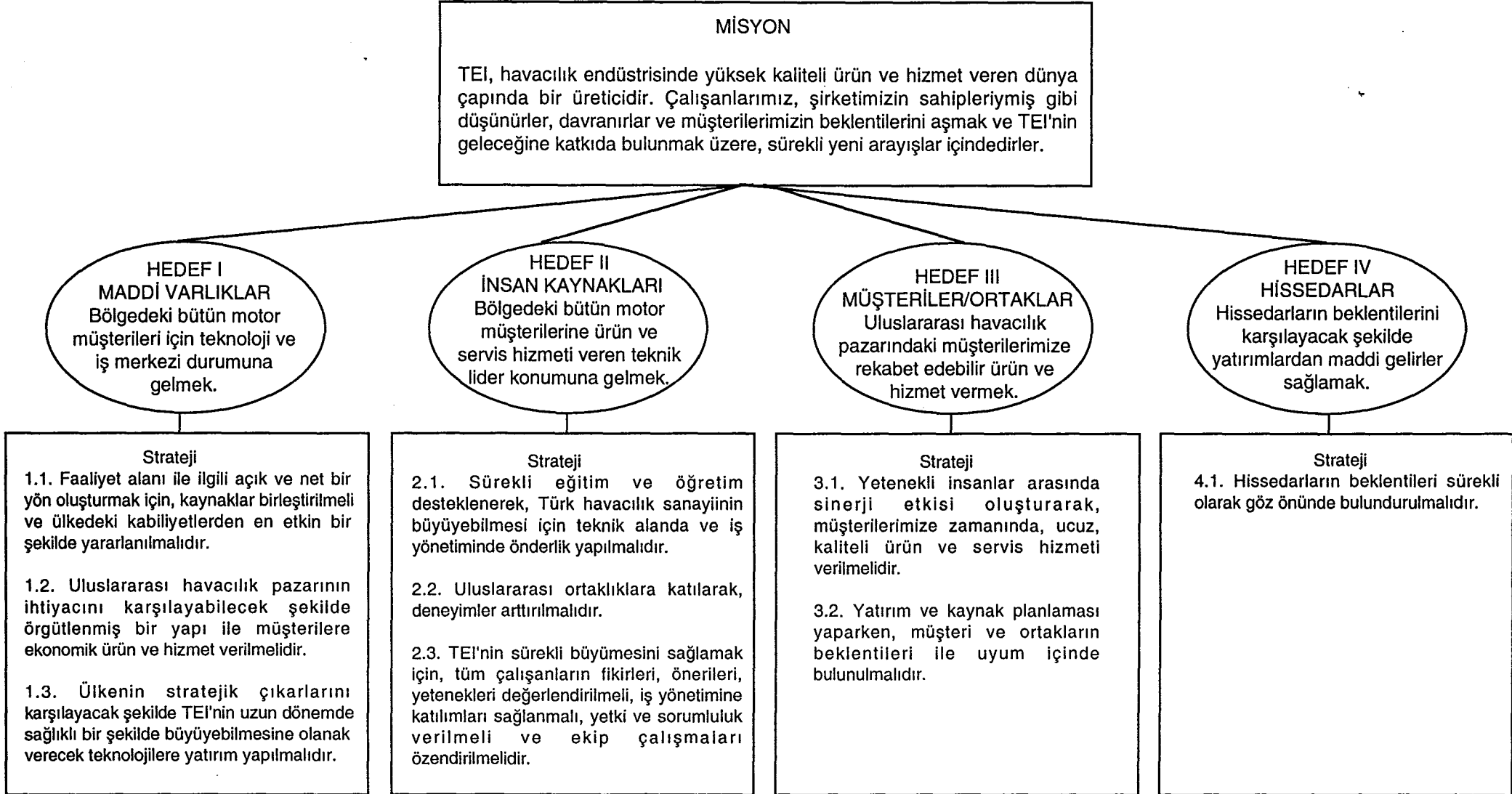
Strateji 3.2: Yatırım ve kaynak planlaması yaparken, müşteri ve ortakların beklentileri ile uyum içinde bulunulmalıdır.

Hedef 4: Hissedarlar: Hissedarların beklentilerini karşılayacak şekilde yatırımlardan maddi gelirler sağlamak.

Strateji 4.1: Hissedarların beklentileri sürekli olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

TEI'nin vizyonu (misyonu, hedefleri ve hedeflerine bağlı stratejileri) Şekil 8'de şematik olarak gösterilmiştir.

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. VİZYONU

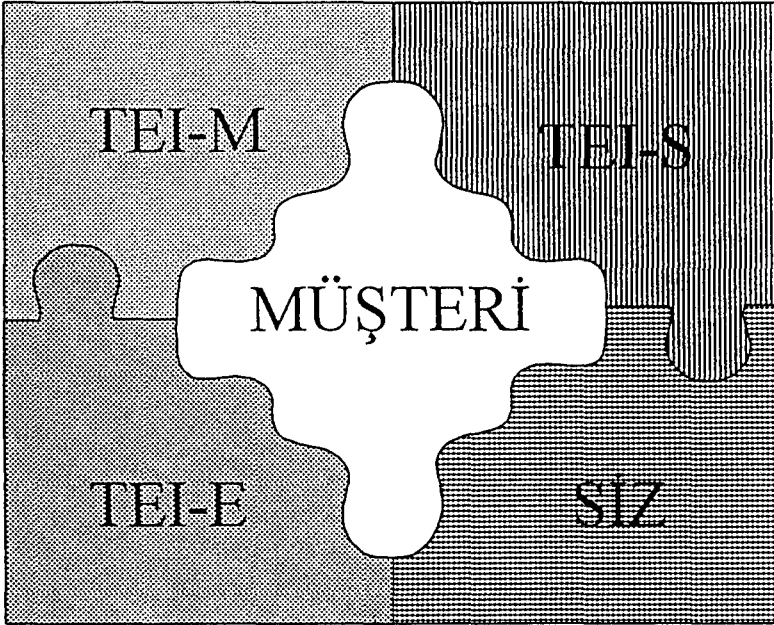


Şekil 8: TEİ Vizyon İfadesi (Ortak Vizyon ve Stratejik Planlama)

2.2.4.2. TEI'nin Bölümlerinin Misyonu, Hedefleri, Stratejileri

Vizyon oluşturma çalışmaları sonucunda, TEI çalışmalarını üç ana birim etrafında toplamış ve dördüncü toplantıda bu birimlerin her biri için misyon, bu misyonu gerçekleştirecek uzun dönemli hedefler ve hedeflere bağlı stratejiler belirlenmiştir.

TEI'nin felsefesini yansıtan, yönetimin ve tüm çalışanların odaklandığı, müşteri tatmini ve onun çevresini oluşturan TEI'nin üç ana birimi Şekil 9'da bir yap-boz ile sembolize edilmiştir.



Şekil 9: TEI'nin Üç Ana Biriminin Sembolik İfadesi

Yap-Boz'da müşteri en ortada olmak üzere, TEI'nin üç ana birimi, şu şekilde tanımlanmıştır.

TEI-M: İmalat Bölümü (Manufacturing Division)

TEI-E: Motor Montaj ve Tamir Bakım Bölümü (Engine Assembly and Overhaul Division)

TEI-S: Destek ve Servis Bölümü (Support and Service Division)

TEI Yap-Boz'unun önemli bir ögesi de siz (you) dir. Tüm çalışanları, müşterileri, ortakları ve yansanayiini temsil etmektedir.

TEI-M (İmalat) Bölümü, Misyonu, Hedefleri ve Stratejileri

Misyon: TEI-M bölümü, uluslararası pazarda, tüm müşterilere, yüksek kaliteli, rekabet edebilir ürünler veren, dünya çapında bir üreticidir.

Uluslararası işbirliği ve ortaklık anlaşmalarından yararlanarak, teknik alandaki bilgi birikimini sağlamak üzere kaynak ayırıp, Türk havacılık endüstrisinin gelişimine katkıda bulunulacaktır.

Hedef 1: TEI-M bölümünün gelecekte büyüebilmesini gerçekleştirmek için, kaynak kullanımı etkinliğini ve verimliliğini sağlamak.

Strateji 1.1: Bugün ve gelecekte müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kapasite planlama sisteminin oluşturulması.

Strateji 1.2: Stratejik öneme sahip, temel yatırım planlarının oluşturulması ve takibi.

Hedef 2: Değişen müşteri ihtiyaçlarına duyarlı insan kaynakları ve esnek organizasyon yapısı oluşturmak.

Strateji 2.1: Üniversiteler ile işbirliği yaparak araştırma-geliştirme temeli olan insanların yetiştirilmesi.

Strateji 2.2: Dünyadaki gelişmeler ve değişim sonucu ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılamak amacı ile ortaklık ilişkilerinin, yönetim bilgi ve becerilerinin, eğitim olanaklarının geliştirilmesi.

Strateji 2.3: Tüm yönetim kademelerinde ve çalışanlar arasında çapraz eğitim uygulanması.

Hedef 3: Müşterilere tamamlanmış (tam mamul) ürün ve servis hizmeti sağlamak.

Strateji 3.1: Daha önce GEAE tarafından temin edilen ham malzemenin, TEI tarafından alımının sağlanması.

Strateji 3.2: Alt yapı ihtiyaçlarının tespiti.

- Temin ve kalite sistemlerinin oluşturulması.
- Satın alma ve pazarlama bölümlerinin organizasyon yapılarının geliştirilmesi.
- Mühendislik bölümlerinin güçlendirilmesi.
- Bütünleştirilmiş iletişim sistemi.

Hedef 4: Üretim hatlarının yönetiminde kullanılmak üzere, etkin bir maliyet yönetimi sistemi oluşturmak.

Strateji 4.1: Üretim maliyetlerinin kontrolü için etkin ve verimli bir sistem oluşturulması.

Strateji 4.2: Üretim hatları yönetiminin, çapraz fonksiyonlu çok amaçlı, dinamik kadrolar ile geliştirilmesi.

TEI-E (Motor Montaj ve Bakım) Bölümü, Misyonu, Hedefleri ve Stratejileri

Misyon: TEI-E bölgede, motor montajı ve bakımı konusunda, müşterilere kaliteli ürün ve servis hizmeti önderliğini üstlenmiştir.

Uluslararası işbirliği ve ortaklık antlaşmalarından yararlanarak, teknik alandaki bilgi birikimini sağlamak üzere kaynak ayırıp, Türk havacılık endüstrisinin gelişimine katkıda bulunulacaktır.

Hedef 1: Ülke kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak.

Strateji 1.1: Kaynakların birleştirilmesi.

Strateji 1.2: Benzer yatırımların önlenmesi.

Strateji 1.3: Yeni yatırımların gözden geçirilmesi.

Strateji 1.4: Bilgi ve beceri düzeyi yüksek işgören seçimi.

Hedef 2: Müşterilere, üst seviye bakım hizmeti sağlamak.

Hedef 3: Kaynaklarda sinerji etkisi oluşturarak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak.

Strateji 3.1: Tüm ürünlerde, kalitenin, güvenilirliğin ve uçuş emniyetinin geliştirilmesi.

Strateji 3.2: Motor tamir ve bakım sürelerinin kısaltılması.

Strateji 3.3: Ortak hedefe doğru tek merkezden yönetim.

Strateji 3.4: Çalışanların çapraz eğitimi.

Hedef 4: Etkin bir maliyet yönetimi sistemi oluşturmak.

Strateji 4.1: Modern iş yönetimi yaklaşımlarının uygulanması.

Hedef 5: Müşteri yelpazesini genişletmek.

Strateji 5.1: Ana ürün (uçak motoru) tamir ve bakım merkezi durumuna gelinmesi.

Strateji 5.2: Askeri ve sivil pazara hizmet sağlanması.

Hedef 6: Türkiye'deki mühendislik yeteneklerini geliştirmek üzere üniversiteler ile işbirliği yaparak eğitim programları ve araştırma geliştirme projeleri oluşturmak.

Hedef 7: Tamir-bakım metodu oluşturma yeteneği kazanmak.

Hedef 8: Uluslararası ana ürün geliştirme programlarına katılımı gerçekleştirmek.

TEI-S (Servis ve Yedek Parça Satış) Bölümü, Misyonu, Hedefleri ve Stratejileri

Misyon: TEI-S bölgedeki müşteriler için uçak motoru destek ve servis merkezidir. TEI-S Uluslararası işbirliği ve ortaklık anlaşmalarından yararlanarak, teknik alandaki bilgi birikimine kaynak ayırıp, Türk Havacılık Endüstrisinin gelişimine katkıda bulunacaktır.

Hedef 1: Müşterilerin lojistik ve uçuş gereksinimlerine yardımcı olmak.

Hedef 2: Türk Hava Kuvvetleri'nin ihtiyacını karşılamak üzere teknik temsilcilik kabiliyeti kazanmak.

Strateji 2.1: Uluslararası ortaklardan eğitim, bilgi, beceri ve tecrübe kazanılması.

Hedef 3: Garanti kapsamındaki Türk Hava Kuvvetleri uçak motorlarına etkin destek sağlamak.

Strateji 3.1: Ana motor üreticileri ile işbirliği yaparak, Türk Hava Kuvvetleri'nin garanti kapsamındaki uçak motorlarına servis ve yedek parça hizmeti verilmesi.

Hedef 4: Bölgede ve uluslararası pazarda, yedek parça satışı ana dağıtım noktası konumuna gelmek.

Strateji 4.1: Serbest ticaret bölgesi ve pazar dağıtım merkezi oluşturmak.

Hedef 5: TEI-M ve TEI-E bölümleri için yeni fırsatlar yaratmak.

Strateji 5.1: Müşteriler ile iş ilişkilerini geliştirerek TEI-M ve TEI-E bölümleri için geleceği yönelik fırsatlar yaratılması.

Hedef 6: Uluslararası ana ürün geliştirme programlarına katılımı gerçekleştirmek.

Hedef 7: Uluslararası ortaklar ile iş birliğine girerek pazardan sağlanan payı arttırmak.

Strateji 7.1: Uluslararası ortaklar ile işbirliği yaparak yeni kabiliyetler kazanıp, satış hacminin artırılması.

2.2.5. VİZYON DOĞRULTUSUNDA YENİDEN YAPILANMA

1993 Ekiminde yayınlanan Master Plan çerçevesinde, organizasyon yapısını değiştirme ihtiyacı doğmuştur. 1994 Ocak ayında gerçekleştirilen organizasyon değişikliği ile bir taraftan şirketin yönelmek istediği yedek parça distribütörlüğü ve motor bakım faaliyetlerinin yerine getirilebilmesine imkan verecek yapının oluşturulması hedeflenmiş diğer taraftan mevcut işlerin daha verimli ve ekonomik yapılmasını sağlayacak yaklaşımlar gözönünde bulundurulmuştur. Bilgi akış hızının sağlanması, süratli uygulama kararlarının alınması, dikey uzamadan ziyade yatay genişleme amaçlanmıştır.⁵⁶ Ek-1'de

⁵⁶Tayfun Mutlu, s.62.

değişiklik öncesi, Ek-2'de ise, değişiklik sonrası organizasyon yapısı görülmektedir.

Organizasyon yapısının değişikliği ile aşağıdaki hususlar hedeflenmiştir:

- Master planın uygulanması için esnek bir yapının oluşturulması.
- Master Planda fonksiyonel birimler olarak ortaya konan imalat, bakım, montaj, yedek parça satışı ve servisin bağımsız birimler olarak gelişmesine imkan verecek yapının kurulması. Karşılıklı bilgi akış ve karar verme hızının artırılması yolu ile, matris çalışabilen bir yapı oluşturarak, genel işletme etkinliğinin yükseltilmesi.
- Üretimin, bütçesi içerisinde ve zamanında yerine getirilmesinin tek elden koordinasyonu, kurulu kapasitenin optimum kullanımı, genel müdürün fabrika dışında bulunduğu zamanlarda saha sorumlusu olarak görev yapacak fabrika müdürlüğünün oluşturulması.
- Yerli ve yabancı müşterilerin istek ve taleplerine özel önem verecek müşteri müdürlüklerinin oluşturulması.
- Mali ve idari hususların bir çatı altında toplanarak, verimlilik artırıcı, tasarruf sağlayıcı bir yapının gerçekleşmesi.
- Liderlik pozisyonlarının oluşturulması.
- Koordinasyon ve işbirliğini etkin olarak sağlayacak verimlilik ve kârlılık artışını amaçlayan bir yapının gerçekleşmesi.

2.2.6. TEI MASTER PLANININ UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ

TEI, master planının içeriği, yapılan bir toplantı ile tüm çalışanlara duyurulduktan sonra, taktik planlarının oluşturulması ve master planının uygulanması çalışmalarının başlatılmasına karar verilmiştir.

Bu amaçla, TEI üst yönetimi ve orta kademe yöneticilerinden oluşan yeni bir grup, hazırlık çalışmalarına başlamıştır. Danışman toplantılar öncesi gruptan, master planı tekrar okumasını ve aşağıdaki sorulara yanıt aramasını istemiştir.

- Master planda sizi en çok etkileyen nedir?
- Sizce hangi amaçlar, başarılması en zor olanlarıdır?
- Hangi amaçlara en çabuk erişilebilir?
- Şirketin başarılı olabilmesi için değişmesinin gerekli olduğunu düşündüğünüz kültürel alışkanlıklar nelerdir? Yöneticiler tarafından değil, çalışanlar tarafından verilebilir diyeceğiniz kararlar nelerdir?
- İnsanları huzursuz edebileceğini düşündüğünüz noktalar nelerdir?
- Bu değişikliklere TEI'nin neden ihtiyacı var? Yeni yapının yararı nedir? gibi aklınıza gelen zorlayıcı unsurlar nelerdir?
- Plan ile ilgili özel öneri ve düşünceleriniz nelerdir?

2.2.6.1. Taktiklerin Belirlenmesi

İlk toplantıda TEI master planı tekrar gözden geçirilmiş, yapılan tartışmalar ve görüş alışverişleri sonucu grup, stratejileri gerçekleştirecek taktik planlarının oluşturulmasında kullanılmak üzere aşağıdaki konuları saptamıştır.

- Şirket kültürü
 - Değerlerin saptanması gerekmekte midir?
 - Saptanan değerlerin örgüte yerleştiği nasıl belirlenecektir?
 - GE-TEI ile müşterilerin işletme kültürleri nelerdir?

- Müşteri ile ortak çalışma
 - Müşterinin hızla değişen ihtiyaçları nelerdir?
 - Teknik destek nasıl sağlanacaktır?

- Bilim teknolojisi
 - İşletme içinde eş zamanlı bilgi aktarımı nasıl sağlanabilir?
 - İşletme içinde eş zamanlı maliyet verileri nasıl saptanabilir?

- Rekabet Alanı
 - Yansanayii nasıl geliştirilebilir?
 - Ürün tamir süreçleri nasıl geliştirilebilir?
 - Tasarım geliştirme programlarına katılma yöntemi ne olmalıdır?
 - Serbest bölge ofisini faaliyete geçirme için ne gerekmektedir?
 - Yeni müşteriler nasıl kazanılabilir?

- Satınalma Sistemi
 - Satınalma altyapısı nasıl kurulabilir?
 - Malzeme ve envanter yönetimi en etkin nasıl yönetilir?

- Mevcut ürünleri iyileştirme
 - Ürün kalitesinin iyileştirilmesi
 - Müşteri ile yakın çalışmak için teknik temsilciler örgütü nasıl oluşturulacaktır?

- Yeni iş alanları açma
 - Müşteri gibi düşünme - kalite, maliyet, hız ve basitlik konularında tutum ne olmalıdır?
 - Pazar stratejileri nasıl belirlenecektir?

- Yatırımlar
 - Tamir-bakım teknolojilerinin transferi gerekir mi?
 - Hangi yeni teknolojiler kazanılacaktır?
 - Uluslararası motor ağının üyesi nasıl olunacaktır?
 - Yatırıma yönelik kaynaklar nasıl birleştirilecektir?

- Halkla ilişkiler nasıl sağlanacaktır?

- Finansal konular
 - Ek yatırımlar nasıl finanse edilecektir?
 - Kapasite ve yatırım planlama hangi yöntemle gerçekleştirilecektir?

- Hukuki konular
 - Yönetim kurulu nasıl sürekli olarak bilgilendirilecektir?
 - Müşteriler ile model/kavramlar üzerinde anlaşmalar nasıl sağlanacaktır?

- Lisans konuları
 - Üçüncü ülkelere yedek parça satış anlaşması için neler gerekmektedir?
 - Teknik temsilciler için nasıl bir lisans anlaşması gerekmektedir?
 - Üretim lisansı için ek maddeler nasıl ilave edilecektir?

- Eğitim/insan kaynakları.
 - İşin gelişmesine paralel bir eğitim planı yaratmak.
 - Daha etkin bir eğitim örgütü kurmak.
 - Yeni oluşturulan örgütün eğitimini sağlamak.
 - Meslek teknik liselerinin gelecekte insangücü kaynağı olabilmesi için gerekli altyapıları oluşturmak.
 - Mühendis olarak işgücü kaynağı olan üniversitelerle mevcut ortak çalışmaları geliştirmek.
 - İşgörenlerin becerilerini artırmalarını temin etmek.
 - Takım ruhunu geliştirici eğitimler vermek.
 - İş tanımlarının yeni örgüt yapısına göre gözden geçirilmesi.
 - Personel yönetmeliklerinin gözden geçirilmesi.
 - İnsan kaynaklarının en etkin bir biçimde kullanım optimizasyonu.

2.2.6.2. Uygulama Planlarının Hazırlanması

İlk toplantı sonunda grup, üretim, montaj, iş geliştirme, servis olarak dört farklı ekibe ayrılmış ve her ekibe saptanan konular ile ilgili üç ana başlık, çalışma konusu olarak verilmiştir. Ekiplerin çalışmalarında, ikinci toplantıda tartışılmak üzere, aşağıdaki sorulara yanıt aramaları istenmiştir.

- Konu TEI'nin gelecekteki başarısına nasıl katkıda bulunabilir?
- Takım böyle bir çalışmadan nasıl yararlanır?
- Müşteri nasıl yararlanır?
- Başarı için örgüt yapısında ne gibi değişiklikler gereklidir?
- Geçiş dönemi tablosu (korunacaklar, terkedilecekler, yeni yaratılacaklar) nasıl olmalıdır?

Haziran 1994'de yapılan ikinci toplantıda, ekipler taktik planlarını netleştirmiş, planların sorumlularını tanımlayıp, ölçülebilir ifadelerle desteklemişlerdir. Taktik planlarının ana başlıkları şu şekilde oluşturulmuştur.

- Malzeme ve envanter yönetimi planlaması.
- T.H.K.'ne doğrudan yedek parça satışı için lisans onayı.
- TEI'nin şirket kültürünü temsil eden en önemli on değerın yazılı hale getirilmesi.
- Serbest bölgelerin müşterilere satışlarda değerlendirilmesi.
- Motor ağına üyelik için uygulama planının hazırlanması.
- Üçüncü ülkelere yedek parça satış lisansı çalışmaları.
- Uçak ve helikopter motor revizyonlarına yönelik uygulama planlarının hazırlanması.
- Depo seviyesi bakımı için fizibilite ve uygulama planı çalışması yapılması.

- TEI'nin vizyonu konusunda müşteriler ile diyalog toplantıları yapılması.

Yapılan üçüncü toplantıda ise, ekipler, uygulama sürecindeki gelişmeler, karşılaşılan zorluklar, başarılanlar, yapılması gerekenler konularında sunuş yapmışlar, grup, süreci değerlendirek, çözüm önerilerinde bulunmuştur. Toplantıda tartışılan konular aşağıdaki gibidir.

- Yapılan girişimler, başarılanlar.
- Karşılaşılan engeller / zorluklar.
- Öğrenilenler.
- Yapılması gerekenler.
- Amaca ulaşmada gerekli kaynaklar.

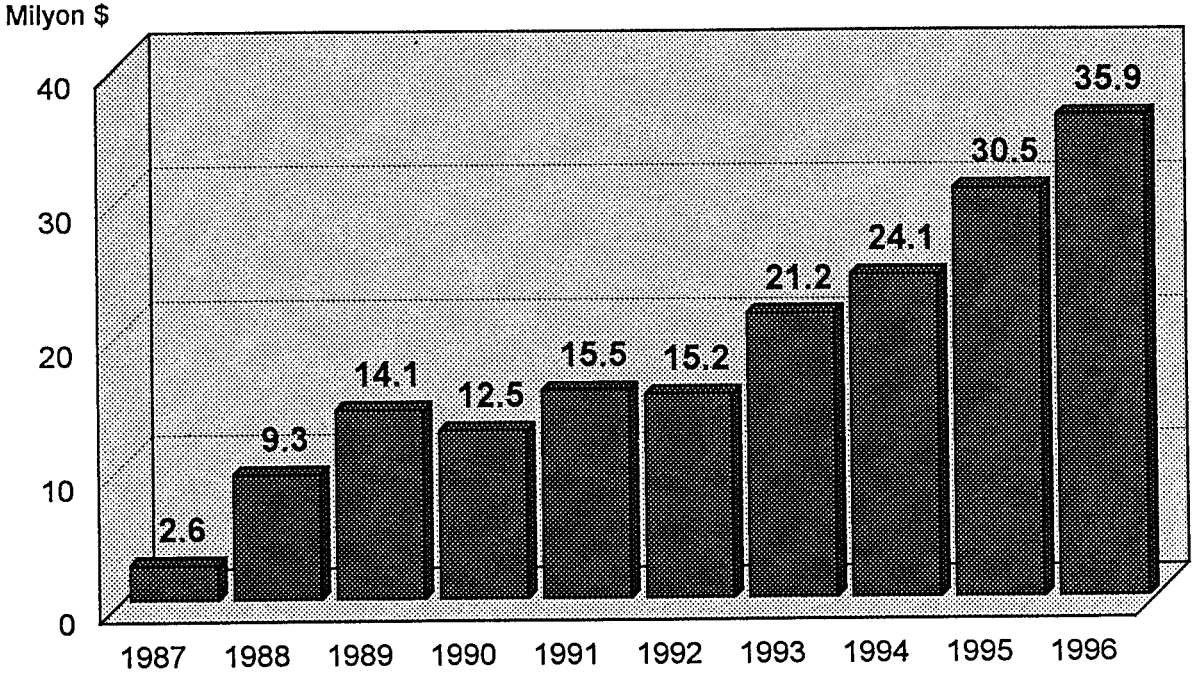
Bu toplantıda ayrıca, ekiplerin sürece etkin katılımı, amaç etrafında bütünleşme, topyekün aynı hedefe odaklanma, organizasyon yapısındaki ve karar mekanizmasındaki niteliksel değişimin, çalışanlar ve organizasyon üzerindeki motive edici etkisi açıkça gözlemlenmiştir.

1994 yılının Kasım ayında son bir toplantı daha yapılarak, vizyon oluşturma sürecinde alınan yol değerlendirilmiş, liderlik, ekip çalışmaları, eğitim, çalışanların sürece katılımı, pozitif iletişim konuları ve vizyon oluşturma sürecine katkıları gözden geçirilerek, TEI'deki vizyon oluşturma süreci tamamlanmıştır.

2.2.7. UYGULAMANIN OLUMLU YANLARI

Vizyon oluşturma ve uygulama çalışmaları sonucunda TEI, bir çok alanda aşama kaydederek uluslararası havacılık pazarında ve bölgede, pazara yüksek kaliteli, ucuz ve zamanında ürün ve hizmet sunan güvenilir bir kuruluş haline gelmiştir.

Hkmetler arası yapılan anlaşmalar gereği, 173 setlik 12 adet F-16 motor parçası üretimi ve 173 adet F-16 motoru montajı yapmak üzere kurulan TEI, bu görevini çoktan tamamlamış ve bugün savaş uçağı, ticari ua, helikopter, endüstriyel trbın gibi motorlara ait 200'e yakın değişik parçanın üreticisidir. TEI bu girişimleri sonucu, Şekil 10'da görülebileceği üzere satışlarını sürekli arttırmıştır.



Şekil 10: TEI'nin Satışları (1987 - 1996)

Master Plandan etkilenen TEI, yalnız motor parçası üreticisi olmakla kalmayıp, çalışma alanını genişleterek, Türk Hava Kuvvetleri savaş uçaklarının yedek parça üretimi ve tedariki, üçüncü ülkelere yedek parça satışı işlerine girmiştir. TEI bu yıl içerisinde, J85 uçak motorunun performansını arttırmak amacıyla, GEAE ile birlikte kuruluşundan bu yana ilk kez uçak motoru dizaynı ve geliştirilmesi konusunda çalışmalara başlayacaktır.

TEI, misyonundan ve uzun dönemli hedeflerinden esinlenerek, yeniden yapılanmaya gitmiş, yönetici sayısını azaltarak, daha az kademeli, daha yalın bir organizasyon yapısına kavuşmuştur. Yönetici sayısının azaltılması, yetki göçerimini, çalışanların kararlara katılımını artırıp, karar verme sürecini hızlandırmış ve TEI'ye esnek bir örgüt yapısı kazandırmıştır.

Çalışanların, TEI'nin misyonunu ve hedeflerini paylaşmaları, onları aynı amaç etrafında toplayarak, değişim ve gelişmelere daha çabuk uyum gösterebilme yeteneği kazandırmıştır.

Vizyonun TEI'ye sağladığı diğer bir önemli fayda, insan kaynaklarının etkinliğinin ve verimliliğinin artmasıdır. Organizasyon yapısının değişmesi ile birlikte, liderlik kavramı ön plana çıkmış, çalışanlar çeşitli alanlarda eğitimler alarak, sürekli gelişme çalışmalarında etkin roller üstlenmiştir.

Yetkinin alt kademelere doğru göçerimi ve sorumluluk verilmesi, çalışanların motivasyonlarını artırmış, işletme için bir değer ifade ettiklerinin farkına vararak, çabalarını, işletmenin misyonu ve hedefleri doğrultusunda yoğunlaştırıp, işletmenin ivmelenmesine, sürekliliğine ve koşullara çabuk ayak uydurabilmesine katkıda bulunmuşlardır. TEI'nin, 1993 yılında birincisi verilen

TÜSİAD-KALDER'in her yıl ülkemizde toplam kalite yönetimini en iyi uygulayan işletmeye verdiği ödülü, 1994 yılında kazanması, bu konuda somut bir örnektir.

2.2.8. UYGULAMADA EKSİK KALAN YÖNLER

TEI vizyonunun en önemli eksikliği, değerlerin tanımlanmamış olmasıdır. Değerler, vizyonun üç ögesinden en temel olanıdır ve organizasyonun üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir.

Değerler tanımlanmadığı ve yazılı hale getirilmediği için, bölümler arasında zaman zaman fikir ayrılıkları gözlemlenmektedir. Bölümlerden biri misyonunu, diğer bölümlere göre ön plana çıkarabilmekte, bölümlerin birlik ve bütünlük içinde hareket etmeleri sağlanamamaktadır.

TEI'nin vizyonunu oluşturma çalışmaları iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, TEI üst yönetim grubu, müşteriler, ortaklar ve hissedarların katılımı ile işletmenin misyonu, uzun dönemli hedefleri tanımlanmıştır. İkinci aşamada ise, üst yönetim grubu ve orta kademe yöneticilerinin katılımı ile stratejileri gerçeğe dönüştürecek taktik planları ölçülebilir ifadelerle desteklenerek belirlenmiştir. Misyon, uzun dönemli hedefler ve stratejinin oluşturulması aşamasına orta kademe yöneticilerinin ve diğer çalışanların katılmaması ve çalışmalar konusunda bilgilendirilmemeleri, taktik planlarının oluşturulması sürecinde çeşitli görüş ayrılıklarına ve bölümlerarası fikir çatışmalarına neden olmuştur.

Uygulama ile ilgili diğer eksiklik, yeni işgörenin TEI'nin vizyonu hakkında bilgilendirilmemesidir. Yeni işe başlayan işgörenler, çoğu kez tesadüfen vizyon hakkında fikir sahibi olmaktadır.

SONUÇ

Çalışmamızın temel amacı, ülkemiz işletmeleri için oldukça yani bir kavram olan vizyon oluşturma sürecini incelemek, bir işletmedeki uygulama ile karşılaştırmak ve uygulamadaki olumlu yanlar ile eksik kalan kısımların analizini yapmaktır.

Küreselleşen dünya pazarları, artan yoğun rekabet şartları, yeniden şekillenen tüketici ihtiyaçları, işletmeleri gelecek konusunda yeni arayışlara sürüklemekte ve uzun dönemli planlarını yeniden gözden geçirmelerine neden olmaktadır.

İşletmelerin geleceğini yönlendirmede, kendisinin ve rakiplerin güçlü ve zayıf noktaları, pazar boşlukları ve işletme kaynakları hakkında kapsamlı analize ağırlık vermesiyle tipik bir stratejik planlama, uzun dönemli eylemleri teşvik edecek tek bir faktörü, bağlanmaya değer bir amacın saptanmasını ihmal etmektedir. Bu anlamda vizyon, stratejik planlamayı da içererek, çalışanların uzun dönemli bakışa sahip olmalarını sağlar. İş yaşamlarına anlam katar ve onları arzulanan geleceği doğru yönlendirir.

Değerler, misyon ve uzun dönemli hedefler, vizyonun üç ana ögesidir. Değerler, organizasyon çalışanlarını ortak bir amaç etrafında bütünleştirmesi, birlikte hareket etmelerini sağlaması bakımından önemlidir. Değerlerini oluşturan ve onları yön gösterici kurallar dizini haline getirip, çalışanları ile paylaşan işletmeler iş yaşamındaki değişim ve gelişmelere daha çabuk uyum gösterebilir ve rakiplerine göre daha başarılı olurlar.

Misyon, bir işletmenin kuruluş amacını, ne yaptığını ve neyi yapmayı arzuladığını açıklar. Açık ve net bir misyon, çalışanların neyi, neden yaptıklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olur ve strateji belirleme, kritik başarı faktörlerini tanımlama, anahtar fırsatları tespit etme, kaynakları verimli kullanma, müşteri ve ortakların memnuniyetini sağlamada yol gösterir.

Vizyonun üçüncü ögesi hedefler, değerler ve misyondan esinlenerek oluşurlar ve belirli strateji ve taktiklere dönüşürler. Hedefler, organizasyonun neyi başarmayı taahhüt ettiğini tanımlar, uzun dönemli ortak yönü belirler. Hedeflerin belirlenmesine katılım sahiplenmeyi ve taahhütü artırır. Hedefler iş yaşamının sürekliliğini sağlarken, aynı zamanda kaynakları ve çabaları bir amaca yöneltici ve yoğunlaştırıcı özellikler taşır.

Vizyonun önemini, sekiz nokta etrafında toplamak mümkündür:

- Enerji
- Yetkilendirme
- Sahiplenme
- İşbirliği
- Atılımcı hareket
- İş yaşamına anlam katma
- Mükemmeliyet için gerekli yapıyı oluşturma
- Bugün ile gelecek arasında köprü görevi görme

Bir organizasyonun vizyonunun, stratejik planlaması ile yakından ilişkisi vardır. Stratejiler, vizyonun üçüncü ögesi, uzun dönemli hedefleri gerçeğe dönüştürmek üzere taahhüt edilen eylem planlarıdır. Kısa ve orta dönemli işlerde ve karar almada yol göstericidir.

Stratejiler, taktikler ve sayılabilir ifadelerle desteklenirler. Taktikler, stratejiyi destekleyecek ne tür programlara ihtiyaç vardır sorusunun yanıtını oluştururlar, rakamsal ifadeler içerirler, sorumluları tanımlanır ve zaman aralıkları belirtilir. Taktikler, organizasyonun vizyonunu arzulanan sürede gerçekleştirilebilmesi için aldığı yolu kontrol etmesine yardımcı olurlar.

Vizyon oluşturma sürecinin başarıya ulaşabilmesi için, en önemli faktör, katılımın sağlanmasıdır. Sürece, yönetim kurulu, üst yönetim, orta yönetim ve organizasyonun her kademesinden anahtar yöneticiler katılmalı ve süreç öncesi, organizasyonun mevcut yapısı, çalışma şekli, mevcut vizyonu ve gittiği yön konusunda iyi bir hazırlık dönemi geçirilmelidir. Katılımın sağlanması vizyon oluşturma sürecinin hızlanmasına, çalışanların değişimi daha kolay benimsemelerine, alınan kararlara daha çok bağlanmalarına, etkinlik ve verimliliğin artmasına yol açar.

Vizyon oluşturma çalışmalarına organizasyon içinden veya dışından, çağdaş yönetim ve davranış bilimleri konusunda bilgi birikimi olan bir danışmanın önderlik etmesi faydalıdır.

Vizyon oluşturma süreci, başlıca beş aşamadan oluşur:

- Organizasyon değerlerinin tanımlanması
- Organizasyonun mevcut durumunun araştırılması
- Organizasyonun misyonunun oluşturulması
- Organizasyonun hedeflerinin oluşturulması
- Organizasyonun stratejik planlama ve taktiklerinin oluşturulması

Aşamaların, titizlikle gerçekleştirilmesi uygulama sürecinin başarısını artıracaktır. Uygulama sürecinde göz önünde bulundurulması gereken özelliklerden biri, organizasyon yapısının vizyon ile uyumudur. Eğer uyum sağlanamazsa, başarı şansı azalacaktır. Bu nedenle vizyon oluşturma çalışmaları ile birlikte, organizasyonun mevcut yapısı yeniden gözden geçirilmeli, gerekirse yapısal değişikliğe gidilmelidir. Organizasyonun kültürü ile vizyonun uyumu, diğer bir önemli özelliktir. Vizyonun uygulanması sürecinde aşamalar periyodik olarak gözden geçirilmeli, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Vizyonun uygulanması sürecinde, üst yönetime ve liderlere önemli görevler düşmektedir. Organizasyonun üst yönetim grubu, yapılan çalışmaları ve arzulanan hedefleri tüm çalışanlara çok iyi anlatmalı, kararlarıyla ve davranışlarıyla diğerlerine örnek olmalıdır.

Vizyon oluşturma ve uygulama sürecinde yapılan hatalar, vizyonun başarıya ulaşma şansını azaltacaktır. Bu hataların bazıları aşağıdaki gibidir.

- Gelecekle ilgili sorunların iyi tanımlanamaması.
- Vizyon oluşturma sürecine yeterli sürenin ayrılmaması.
- Vizyonu yazma ve ifade etme güçlüğü.
- Vizyon oluşturma grubunun seçimindeki yanlışlıklar.
- Vizyon ifadesini katı ve değişmez kurallar dizisi olarak algılamak.
- Vizyon ifadesinin oluşturulduktan sonra kullanılmaması.
- Vizyon ifadesini her türlü özel şartlarda, sorun çözücü olarak algılamak.

Çalışmanın uygulama bölümünde, onbir yıllık genç bir kuruluş olmasına rağmen, sürekli artan satışları ve pazar payı ile günümüzde havacılık sanayiinde, yüksek kalitesi ve güvenilirliği ile anlamlı bir yer edinen Tusaş Motor Sanayii A.Ş. incelenmiştir.

1990'lı yılların başında, tüm dünyadaki işletmeleri etkileyen ekonomik kriz, kuruluş ve olgunlaşma dönemlerini başarı ile tamamlayan TEI'de, organizasyonun varlık nedeni, gitmekte olduğu ve arzuladığı yön konusunda soru işaretlerinin oluşmasına yol açmıştır. Bu nedenle, 1992 yılında TEI üst yönetim grubu, bu sorulara yanıt aramak ve işletmenin vizyonunu belirlemek üzere üst yönetimin, anahtar yöneticilerin, müşterilerin, ortakların, yan sanayiinin katılımı ile bir vizyon oluşturma grubu oluşturmuştur. Grup, hazırlık dönemi sonrasında bir dizi toplantılar yaparak, TEI'nin misyonunu, uzun dönemli hedeflerini ve stratejilerini içeren bir Master Plan dökümanı hazırlamıştır.

Master plana göre TEI'nin misyonu: "TEI havacılık endüstrisinde yüksek kaliteli ürün ve hizmet veren dünya çapında bir üreticidir. Çalışanlarımız, şirketimizin sahipleriymiş gibi düşünürler, davranırlar ve müşterilerimizin beklentilerini aşmak ve geleceğe katkıda bulunmak üzere sürekli yeni arayışlar içindedirler" olarak belirlenmiştir.

TEI'nin misyonuna bağlı uzun dönemli hedefleri ise şu şekilde belirlenmiştir.

- Maddi varlıklar
- İnsan kaynakları
- Müşteriler
- Hissedarlar

Uzun dönemli hedeflerin her biri ile ilgili stratejiler belirlendikten sonra, TEI'nin faaliyetlerini Motor parça imalatı, motor montaj ve bakım, servis ve yedek parça satış olarak, üç ana alanda yürütmesi gerektiği kararlaştırılmış, bu bölümlerin her biri için TEI'nin ana misyonundan esinlenerek, misyon, uzun dönemli hedefler ve stratejiler oluşturulmuştur.

TEI, master plan dökümanı yayınlandıktan sonra, tüm çalışanların katıldığı genel bir toplantı ile TEI'nin vizyonu paylaşılmış ve sıra uygulama aşamasına gelmiştir.

Uygulama aşamasında, üst yönetim ve orta yönetimin katılımı ile yeni bir grup oluşturulmuş, grup stratejilere bağlı taktik ve eylem planlarını oluşturmak ve hayata geçirmek üzere bir yıl süren bir dizi toplantılar yapmıştır. Toplantılar sonucunda, TEI yönetimi daha etkin bir işletme olabilmek için gerekli değişimleri başlatacak ve sürdürecektir güçlü yöntemlerin eğitimini almış ve bunları aşamalı bir şekilde uygulamaya koymaya başlamıştır.

Sonuç olarak, günümüzün değişen koşullarında, geleceği iyi tahmin edebilen ve uzak görüşe sahip olan işletmeler, rakiplerine göre daha avantajlı duruma geçmektedirler. Bu amaçla çağdaş yöneticilerin ve liderlerin değişimin hangi yönde olacağı, değişimin nasıl yönlendirileceği, organizasyonun bir amaç etrafında, çabaları nasıl bütünleştireceği konularına önemle eğilmeleri gerekmektedir. Vizyon oluşturma ve uygulama süreci bu alanda, işletmeler için iyi bir fırsat oluşturmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ANDREWS, C.Dorine - STALICK, Susan K., **Business Reengineering: The Survival Guide**, Yourdon Press, Prentice Hall Building, Englewood Cliffs, NJ07632, 1994.

BENİS, Warren - NANUS, Burt, **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, Harper and Row, New York, 1985.

BOSEMAN, Glenn - PHATAK, Arvind - SCHELLENBERGER, Robert E., **Strategic Management: Text and Cases**, USA, 1986.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.baskı, İstanbul, 1992.

GARDNER, John W., **On Leadership**, The Free Press, New York, 1990.

DRUCKER, Peter F., **Management: Tasks, Practices, Responsibilities**, Harper and Row, New York, 1974.

DURANT, Will and Ariel, **The Lessons of History**, Simon and Schuster, New York, 1968.

General Electric Aircraft Engines, **Vision**, Human Resources Operation, Cincinnati, 1994.

GITLOW, Howard S. - GITLOW, Shelly J., **The Deming Guide to Quality and Competitive Position**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987, s.18.

HAMAL, G. - PRAHALAD, C.K., **Strategic Intent**, Harvard Business Review, May-June, 1989.

QUIGLEY, V. Joseph, **Vision**, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1994.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993.

KNIGHT, Mc Richard, **Training People to Create and Communicate a Vision**, General Electric Leadership Training Course, Cincinnati, 1993.

KORN, B.Lester, **How the Next CEO Will be Different**, Fortune, May, 22, 1989.

MUTLU, Tayfun, **Örgüt Geliştirme**, Bir Uygulama Örneği: **TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996.

NANUS, Burt, **Visionary Leadership**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

NOONAN, Tom, **Developing a Vision: Mobilizing Inspired Action**, Being First Inc., Cincinnati, 1994.

Ortaklık Anlaşması, Tusaş Motor Sanayii A.Ş., 1985.

SCOTT, Cynthia D. - JAFFE, Dennis T. - TOBE, R. Glenn, **Organizational Vision, Values and Mission**, Crisp Publications Inc., Menlo Park, California, 1993.

SENGE, Peter M., **The Fifth Discipline**, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., 666 Fifth Avenue 10103, New York, 1990.

SHERWOOD, John J., **Organizational Dynamics: Creating Work Cultures With Competitive Advantage**, New York, 1988.

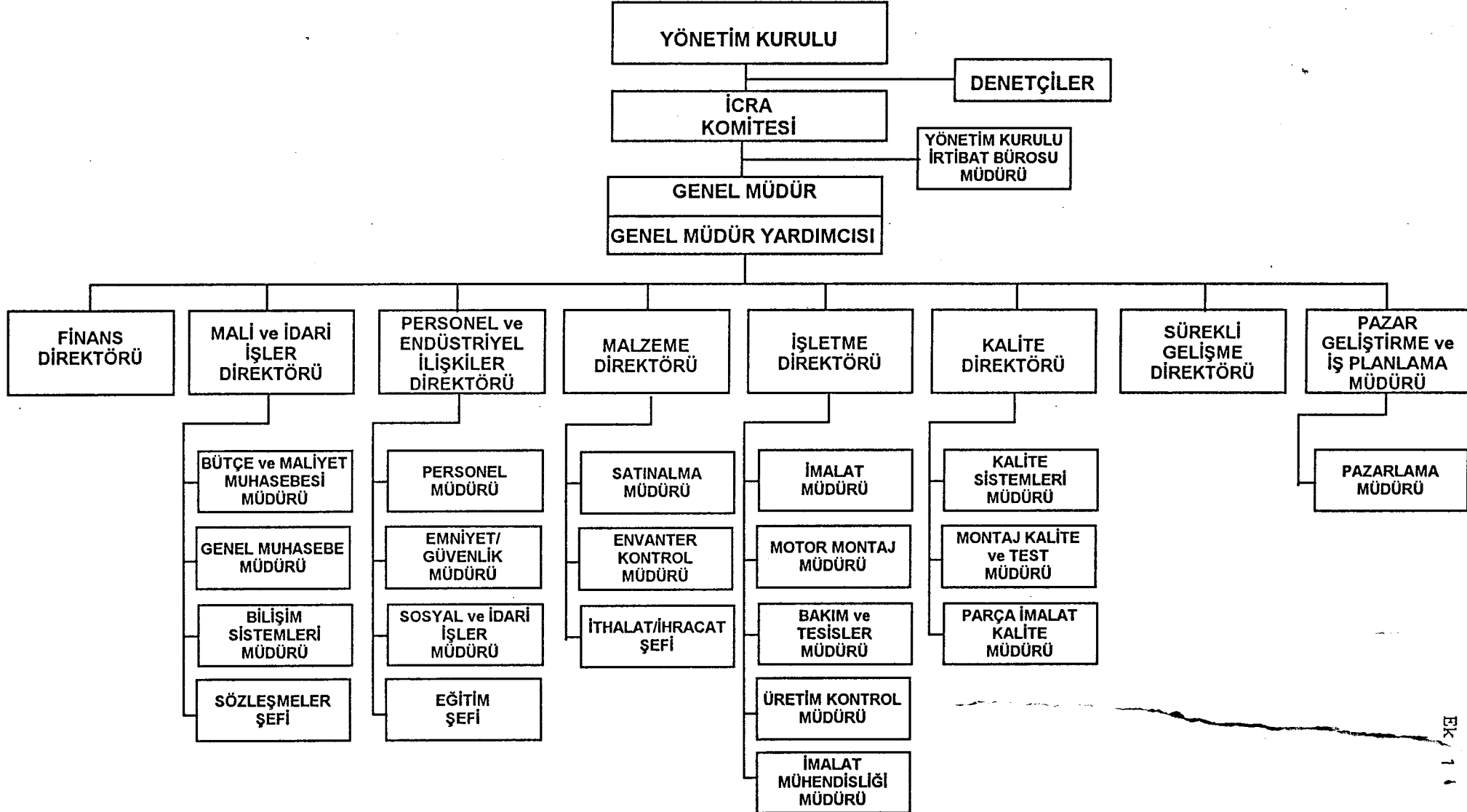
STONER, Jesse - ZİGARMİ, Drea, **Creating Your Organizations Future: Building a Shared Vision**, Blanchard Training and Development Inc., San Diego, 1993.

PETERS, Thomas J. - WATERMAN, Robert H., **In Search of Excellence**, Harper Collins Publishers, New York, 1982.

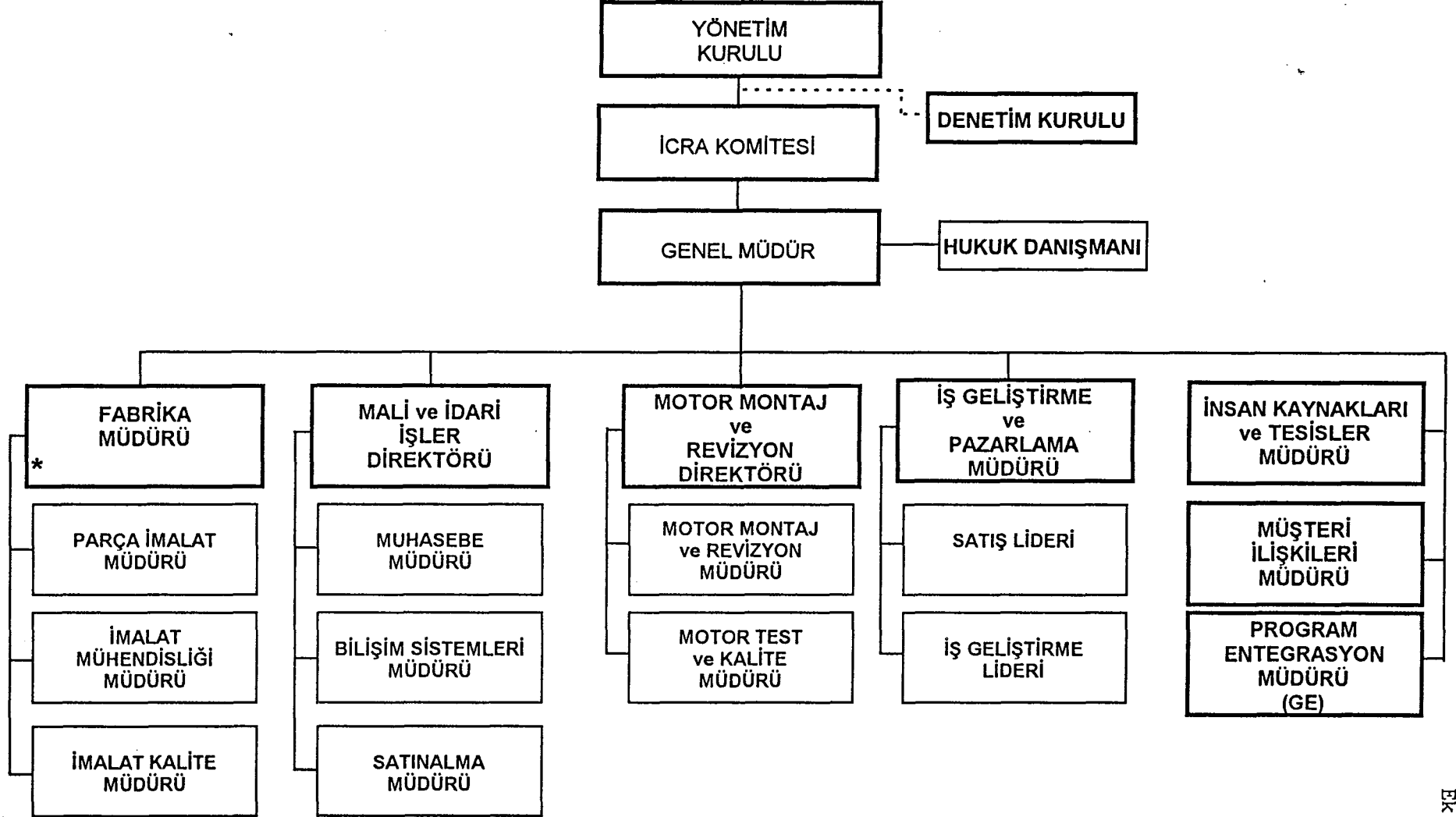
TREJOE, Benjamin B. - ZIMMERMAN, John W. - SMITH, Ronald A. - TOBIA, Peter M., **Vision in Action: Putting a Winning Strategy to Work**, Simon and Schuster, New York, 1989.

WATERMAN, Robert H., **The Renewal Factor**, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., New York, 1987.

TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1991)



TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1994)



* ALAN SORUMLUSU - ESKİŞEHİR