

**İŞLETMELERDE VİZYON YÖNETİMİ VE ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ
VİTRA A.Ş.'DE BİR UYGULAMA**

Esra AKYALÇIN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ekim 2002**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE VİZYON YÖNETİMİ VE ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ- VİTRA A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

Esra AKYALÇIN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2002

Danışman: Prof Dr. Celil KOPARAL

Artan rekabet, teknolojik alanda meydana gelen sürekli değişme ve gelişmeler işletmelerin vizyon belirlemelerini veya mevcut vizyonlarında değişime gitmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin ileride ulaşmak istedikleri noktayı belirlemeleri işletme olarak geleceklerini hazırlamada ilk adım olacaktır. Hem kesin bir hedef hem de işletmelerin amaçlarına nasıl ulaşacağını gösteren genel bir yol haritası niteliği taşıyan vizyon sadece yöneticilere ait bir kavram değildir. Vizyon işletmenin hem iç paydaşlarına hem de dış paydaşlarına hitap etmektedir. Zamanında ve tutarlı bir vizyon yönetimi vizyonun gerçekliğe dönüşmesinde yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin uygulamaları gereken vizyon yönetim şekli aşamalarıyla birlikte ortaya konulmuştur. Birinci bölümde konuya bir temel oluşturması amacıyla vizyonun tanımı, önemi ve özellikleri verilmiştir. Vizyonun temeli olarak değerler, işletmenin bugünkü durumunun temel bir ifadesi olarak misyon ve işletmenin uzun dönemdeki yöneliminin belirleyicisi olarak hedeflerden oluşan vizyon unsurlarının açıklandığı bu bölümde vizyonun benzer kavramlarla olan ilişkisine de değinilmiştir.

İkinci bölümde vizyonun yönetildiği liderlik konferansı planlama süreci ve süreçte yer alan konferanslar ile konuları açıklanarak vizyon yönetimindeki başarısızlık nedenlerine değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde ise Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra'nın vizyonunu oluşturan unsurlara ve işletmenin vizyonuna açıklık

getirilmiştir. İşletmede uygulanan vizyon yönetim şekline değinilen bu bölüm uygulama çalışmasının değerlendirilmesiyle sona ermiştir.

ABSTRACT

Increasing competition, continuous changes and developments on technology makes it necessary for organizations either to determine their vision or to change their vision. Determination of the point that organizations want to reach in future will be the first step to prepare their future. Vision is a general road map showing both an exact target and a route to reach their purpose and vision concept does not belong only to administrators. Vision serves both internal partners and external partners. On time and consistent vision management carries an important role in converting vision to reality.

In this study, vision management plan, which has to be applied in organizations, was given with its stages. In the first chapter, definition, importance and features of vision were given to build up a base to subject. Values as a base of vision, today's situation of an organization as a base of mission, and vision elements, composed of targets, as long term orientation determiners of an organization were explained and also the relation of vision with other concepts were given.

In the second chapter, leadership planing process where vision was managed and conferences and their topics taking place were explained and causes of vision management failures were discussed.

In the third chapter, which is the application chapter, vision elements, which constitute Eczacıbaşı Building Elements-Vitra's vision, and vision of organization were clarified. This chapter mentioning the type of vision management applied in the organization ends up with the evaluation of the application study.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Esra AKYALÇIN'ın "İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama" başlıklı tezi 24 Aralık 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP
Üye : Prof.Dr.Nüvit OKTAY

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Sıkkıncı Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYONUN TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

1. VİZYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	2
1.1. Vizyonun Tanımı	2
1.2. Vizyonun Önemi	5
1.3. Vizyonun Özellikleri	7
1.4. Vizyonun Öğeleri	8
1.4.1. Değerler	8
1.4.1.1. Değerlerin Oluşumu	8
1.4.1.2. Değerlerin Anlaşılır Hale Getirilmesi	9
1.4.1.3. Temel Değerler Ve Destek Değerler	10
1.4.2. Misyon	13
1.4.2.1. Misyonun Oluşumu	15
1.4.2.2. Misyonu Oluşturan Unsurlar	16
1.4.2.2.1. Amaç	17
1.4.2.2.2. Strateji	18
1.4.2.2.3. Davranış Standartları	18
1.4.2.2.4. Değerler	19
1.4.2.3. Misyon Bildirisinin Hazırlanması	19
1.4.2.4. Misyonun Açıklanması	23
1.4.2.5. Misyonu Açıklamanın Sonuçları	23
1.4.2.5.1. Misyonu Açıklamanın Olumlu Sonuçları	23
1.4.2.5.2. Misyonu Açıklamanın Olumsuz Sonuçları	24
1.4.2.6. Misyonun Özellikleri	25
1.4.2.7. Misyonun Amacı	26
1.4.2.8. Misyon Duygusu	27
1.4.3. Hedefler	29
1.5. Vizyon Bildirisinin Oluşturulması	33
1.6. Organizasyonlarda Vizyon İhtiyacının Anlaşılması	35
1.7. Vizyon Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	36
1.7.1. Vizyon Ve Misyon Karşılaştırılması	36
1.7.2. Vizyon Ve Stratejik Planlama Karşılaştırılması	36
1.8. Olumlu Ve Olumsuz Vizyon	39

İKİNCİ BÖLÜM

VİZYON YÖNETİMİ

1. LİDERLİK KONFERANS PLANLAMA SÜRECİ (LKPS).....	41
2. LİDERLİK KONFERANS PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	44
2.1. Çekirdek Grubun Seçilmesi ve Hazırlanması	44
2.2. Planlama Veri Kitabının Hazırlanması	46
3. BİRİNCİ LİDERLİK KONFERANSI: VİZYONUN OLUŞTURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ	48
3.1. Vizyonun Oluşturulması	48
3.1.1. Vizyon Oluşturulurken Dikkate Alınması Gereken Noktalar.....	50
3.1.2. Vizyonu Oluşturmada Yol Gösterici İlkeler	51
3.1.3. Vizyonun Oluşturulması Sürecinin Aşamaları	52
3.1.3.1. Değerlerin Tanımlanması.....	53
3.1.3.2. İşletme Misyonunun Ve Hedeflerinin Taslağının Oluşturulması	53
3.2. Vizyonun Geliştirilmesi	54
3.2.1. Vizyonu Geliştirmede Gerekli İlkeler	58
4. İKİNCİ LİDERLİK KONFERANSI: VİZYONUN GERÇEKLİĞE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ.....	59
4.1. Kültürel Değişimin Yaratılması	59
4.2. Stratejik Mimari Yapının Oluşturulması.....	60
4.3. Yeni Örgüt Yapısının Oluşturulması.....	61
4.4. Vizyonun Benimsenmesinin Sağlanması	62
4.5. Çalışanların Güçlendirilmesi Ve Motive Edilmesi	62
5. ÜÇÜNCÜ LİDERLİK KONFERANSI: VİZYONUN PAYLAŞILMASI VE VİZYONA BAĞLILIK.....	64
5.1. Paylaşılan Vizyonun Önemi	65
5.2. Paylaşılan Vizyon İnşa Etme.....	66
5.2.1. Kişisel Vizyonu Teşvik Etme	66
5.2.2. Kişisel Vizyonlardan Paylaşılan Vizyonlara Ulaşma.....	67
5.2.3. Vizyonun Yayılması	69
5.2.3.1. Yazılma, Bağlanma ve Uyuma	69
5.2.3.2. Yazılma ve Bağlanmada Yol Gösterici İlkeler	72
5.2.3.3. Vizyonun Uzun Dönemde Yayılması	73
6. VİZYON VE DENETİM.....	75
7. VİZYON YÖNETİMİNDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	76
7.1. Gelecekle İlgili Sorunların Tanımlanamaması.....	76
7.2. Vizyon Oluşturma Sürecine Yeterli Sürenin Ayrılmaması.....	76
7.3. Vizyonu Yazma ve İfade Etme Güçlüğü.....	76
7.4. Grup Üyelerinin Seçimindeki Yanlışlıklar	77
7.5. Vizyon İfadesini Katı ve Değişmez Kurallar Dizisi Olarak Algılamak	77
7.6. Vizyon İfadesinin Oluşturulduktan Sonra Kullanılmaması	77

7.7. Vizyon İfadesini Her Türlü Özel Şartlarda Sorun Çözücü Olarak Algılamak	77
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE VİZYON YÖNETİMİ VE

ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ-VİTRA A.Ş. UYGULAMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	78
1.1. Araştırmanın Amacı.....	78
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	78
1.3. Araştırma Yöntemi.....	79
2. VİTRA’NIN TANITIMI	79
3. VİTRA’NIN DEĞERLERİ, MİSYONU VE HEDEFLERİ	81
3.1. Vitra’nın Değerleri.....	81
3.2. Vitra’nın Misyonu.....	83
3.2.1. Vitra’nın Politikası.....	83
3.2.2. Vitra’nın Stratejileri	84
3.2.2.1. Finansal Stratejiler	84
3.2.2.2. Müşteri Stratejileri	85
3.2.2.3. Süreç Stratejileri.....	85
3.2.2.3.1. Ürün Geliştirme	85
3.2.2.3.2. Üretme	85
3.2.2.3.3. Tedarik	86
3.2.2.3.4. Pazarlama ve Satma.....	87
3.2.2.3.5. Finansal Kaynakların Yönetimi	88
3.2.2.4. Kurumsal Öğrenme Stratejileri.....	88
3.2.2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	88
3.2.2.4.2. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi	89
3.2.2.5. Toplum ve Çevre Stratejileri.....	89
3.3. Vitra’nın Hedefleri	90
4. VİTRA’NIN VİZYONU	91
5. VİTRA’DA UYGULANAN VİZYON YÖNETİMİ.....	94
5.1. Hazırlık Amaçlı Çalışmalar	94
5.1.1. Paydaşların Belirlenmesi	94
5.1.2. Bilgi Toplama Sistematığının Oluşturulması.....	95
5.2. Vizyonun Oluşturulması	98
5.3. Vizyonun Olgunlaştırılması.....	100
5.4. Vizyona Son Halinin Verilmesi	101
5.5. Vizyonun Yayılması.....	101
5.6. Vizyonun Denetimi	102
6. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	104

SONUÇ	110
KAYNAKÇA	114

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1: Şirket Vizyonu ve Stratejik Plan.....	38
2: Bir Vizyona Olası Yaklaşımlar.....	71
3: Vitra'nın Vizyon Yönetim Şeması	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1: Vizyon.....	4
2: Misyon Yapısı.....	17
3: ABC Şirketi Vizyon İfadesi	32
4: Liderlik Konferans Planlama Süreci.....	42
5: Vizyon Oluşturma Oku	49
6: Vitra'nın Vizyon İfadesi.....	92
7: Vitra'nın Rekabetçi Yapılanma Piramidi.....	93
8: Vitra Bilgi Toplama Sistematiği.....	98
9: Vitra'nın Vizyon Oluşum Aşamaları.....	99

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler her açıdan sürekli değişme ve gelişmenin yaşandığı bir ortamda bulunmaktadır. İşletmeler bu değişme ve gelişmeler nedeniyle hiç beklemedikleri veya önceden göremedikleri fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri değişme ve gelişmeleri önceden görebilmelerine ve işletme olarak buna kendilerini hazırlamalarına bağlı olmaktadır.

İşletmelerin hızlı değişim sürecini başarı ile aşabilmeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü dünyada ilerlemeye devam eden küreselleşme olgusu ve beraberinde getirdiği yeni değişimler bunu zorunlu kılmaktadır. Örneğin, işletmeler açısından önem taşıyan uluslararası rekabet piyasası sadece ülkelerin değil birim olarak işletmelerin de değişimlere uyum sağlama sorununun yaşanmasına neden olmaktadır. Bu sorun işletmelerin mevcut yapılarında, faaliyetlerinde ve varmak istedikleri hedeflerinde değişime gitmelerine neden olmaktadır. Böyle bir durumda işletmeler içinde buldukları çevreyi en iyi şekilde analiz ederek elde ettikleri ipuçları doğrultusunda vizyonlarını belirlemeyi tercih etmektedirler.

Genel olarak vizyon geleceğe yönelik öncelikler, idealler ve işletme başarısını belirleyecek temel unsurlar üzerinde durmaktadır. Ancak başarıya ulaşabilmede sadece işletme olarak bir vizyona sahip olmak yeterli değildir. Söz konusu vizyonun çalışanlar tarafından da benimsenmesi gerekmektedir. Bu da ancak vizyonun oluşumuna çalışanların katılımının sağlanması, vizyonun onlarla paylaşılması ve çalışanların da vizyona tam bağlılıklarının sağlanmasıyla mümkün olacaktır. Yöneticilerin vizyon yönetiminde katılımcı, değişimlere ve yeniliklere açık bir yönetim anlayışına sahip olması vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

1. VİZYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

1.1. Vizyonun Tanımı

Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince’de birden fazla anlamı olan “videre” fiilinden türemiş olan “visio”; uyanık olmak, anlamak ve kavramak karşılığı kullanılmaktadır. Ortaçağda Almanca’da bilmek anlamına gelen “wissen” ve bilge anlamına gelen “weise” kavramları da aynı kökenden türetilmişlerdir. “Visio” sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme ve sanrı gibi kavramlar için de kullanılmıştır.¹

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

Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon, yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayalini ifade etmektedir.²

Diğer bir tanıma göre ise vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakışı ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir.³

İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir. Vizyon, bir işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, işletmenin insan kaynakları ve değişimler yoluyla tepki göstermeyi isteyen bir yöneticinin ufkunun kısa dönemden

¹ Elke Leonhard, “Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç”, Sollman Ullrich; Heinze Rolderich, **Vizyon Yönetimi**, (İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Sti., 1995), s. 13.

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Besa Basım Yayım Dağıtım A. Ş., Haziran 1999), s. 83.

³“ Uğur Zel, “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, **Verimlilik Dergisi**, (MPM Yayını, 1997/4)” Selen Doğan, **İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, (Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000) s.188’deki alıntı.

değerlerini de kapsayan canlı terimlerin de eklenmesi sureti ile tanımlanacaktır. Vizyon, verilmiş çerçevenin dışına taşmaktır. Alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sapmaların başarıyı getirdiği fikirler vizyon olarak adlandırılabilirler.⁴

Uzak geleceğin bugünden tasarlanması olan vizyonu kısaca şöyle tanımlayabiliriz; Vizyon, gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel ifadesidir. Vizyon, bir organizasyonun ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecektir.⁵

Bir örgütü kendini tekrarlamaktan kurtarıp çevresel değişmelere örgüt içi değişimler yoluyla tepki göstermeyi isteyen bir yöneticinin ufkunun kısa dönemden uzun döneme çevrilmesi, yani günlük üretim sorunlarından örgütün gelecekteki yerini belirleme ve buna uygun girişimleri planlayıp uygulamaya koyma davranışına geçmesi beklenecektir. Bunu yapmak için yöneticinin o güne kadar izlenen yolları bilmesinden daha çok yöneticiliği, hayal gücü ve örgütün geleceğine ilişkin paylaşabileceği bakışı, gelecekle ilgili projeleri olmalıdır. Bir yöneticinin örgütüyle ilgili olarak geleceğe ilişkin saptamaları ve projeleri onun vizyonunu oluşturur.⁶

Vizyonun parlak buluşlar olması gerekmez. Vizyon, doğrudan onu yaratanların kişisel, örgütsel ya da toplumsal deneyimlerine, yeteneklerine bağlıdır; onlardan doğar ve geleceğe yön verir. Bu yüzden de sınırsız değildir; başkalarının buluşlarıyla değiştirilemez ve komutla yaratılamaz.⁷

⁴ “Ekkehard Kappler, “Bilim Olarak İşletme Eğitimi ile Kuruluş için Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Deneme”, Ulrich Sollmann - Heinze, a.g.e.”, Selen Doğan, a.g.m., s. 188’deki alıntı.”

⁵ Cynthia D. Scott, Dennis T. Jaffe, Glenn R. Tobe, **Organizational vision, Values and Mission**, (Crisp Publications Inc. Menlo Park, California, 1993), s.13’den alıntı; Akın Duman, **İşletmelerde Vizyon ve Bir Uygulama Örneği** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.1.

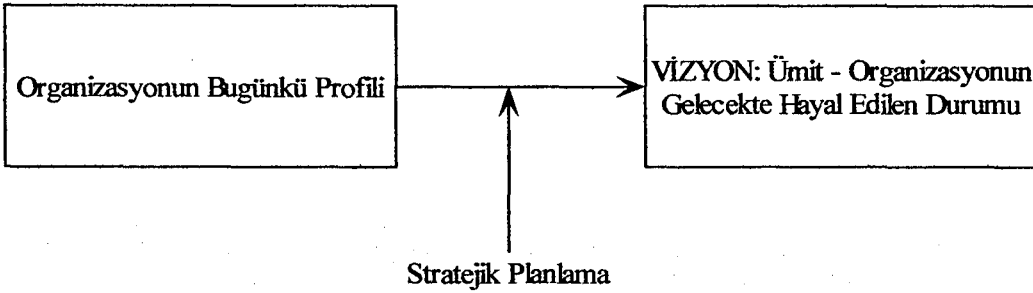
⁶“J. Robert Starrat, **Leaders With Vision, The Quest for School Renewol**, (California: carwin Press Inc., 1995) Hasan Hüseyin Aksoy, **Değişme ve Yenileşme**, (Ankara Üniversitesi TC. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İçin Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesince Hazırlanan Yönetici Adayların Eğitimi Semineri Ders Notları, Ankara, Haziran 2000), s. 124 – 137’deki alıntı.

⁷ “B. Detlef Linke, “Vizyon Betimleme ve Kimlik, Güçlü Olun zayıf Olmayı Seçin”, Sollman ve Heinze, a.g.e.” Serap Benligiray, “Bir Vizyon Geliştirme ve Gerçekleştirme Yaklaşımı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (cilt:16, sayı: 1-2, 2000), s.171’deki alıntı.

Bir vizyonla ilgili en önemli şey çarpıcılığı ya da özgünlüğü değil, önemli taraftarlarının, yani müşteriler, çalışanlar ve hissedarların, çıkarlarına ne kadar iyi hizmet vereceği ve gerçekçi bir rekabet stratejisine ne kadar kolay dönüştürülebileceğidir.⁸

Vizyonun asıl amacı, organizasyonun sürekli gelişmesi ve yenilenmesidir. Bu nedenle vizyon, sürekli yenilenen bir süreçtir. Vizyon, daima erişilemeyecek uzaklıktadır. Aksi takdirde ulaşıldığında, enerjisini kaybedecektir. Enerjiyi sürekli kılmak için vizyon süreci, sürekli olmalı ve daima organizasyonun bir sonraki aşamaya hedeflenmesini sağlamalıdır.⁹

Şekil 1’de görüldüğü gibi vizyon, işletmenin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak geleceğe yönelik olarak hayal edilen durumun planlanmasıdır.



Şekil 1 – Vizyon

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Besa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Haziran 1999), s. 84

Yapılan bu tanımlamalara göre vizyonun özelliklerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz¹⁰;

- Bir kehanet olayı değildir; sağlam veri temellerine oturmaktadır.
- Ayakları yere basmayan, gelişigüzel fikirlerin ağdalı söylemi değildir.
- Gerçek ve mevcut değildir, arzu edilen gelecekle ilgilidir.
- Bugünü terk etmek değildir; bugünden daha iyi bir gelecektir.
- Sıradanlık yaratmaya ilişkin eylemlerin planlanması değildir.
- Durağan ve bir kerelik ifade değildir; sürekli yenilenir.

⁸“Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, “Liderlik”, (Çev. Meral Tüzel, MESS Yayınları, 1999), s.50” Serap Benligiray, a.g.m., s. 171’deki alıntı.

⁹ Burt Nanus, *Visinory Leadership*, (Jossey-Boss Publishers, San Francisco, 1992), s.3’den alıntı; Duman, a.g.e., s. 1’deki alıntı.

¹⁰ Gürcan Papatya, “Vizyon Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim, Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi”, www.merih.com, (Mart 2002)

- Hareketler üzerine baskı yaratan bir unsur değildir.
- Amaç ve yönden sapma değildir; işletmenin amaçları doğrultusunda yaratılmak istenilen gelecekteki en iyi durumdur.
- İlgiyi, cesareti ve ilhamı negatif kullanma değildir; işletmedeki herkese itici bir güç verir.
- Mükemmellik ölçütü değildir; tek başına, rekabette başarının güvencesi olamaz.
- Doğru veya yanlış değildir.

1.2. Vizyonun Önemi

Organizasyonun geleceğine yönelik doğru bir vizyon, önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çalışanları eyleme yöneltir ve bu eylem nedeniyle organizasyon evrim geçirir ve performans gösterir. Tersini durumda, organizasyonun sürekli gelişmesi, 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.¹¹

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.

Vizyonun önemini şu başlıklar altında toplayarak açıklayabiliriz;¹²

- Enerji: Bir işletmenin vizyonu çalışanların paylaşılan değerlerinden oluşmaktadır. Vizyon çalışanlar arasında bir enerji ortamı yaratarak vizyonun gerektirdiği faaliyetlerin birliktelik içerisinde yapılmasını sağlar. Yöneticiler çalışanlarına vizyon konusunda güvenirlerse çalışanlarda işlerine karşı bağlılık oluşur.
- Yetkilendirme: Vizyonun açık ve net bir şekilde ifade edilmesi ve çalışanlar tarafından paylaşılması çalışanların yetkilendirilmesini beraberinde getirecektir. Herkes aynı hedefi paylaştığı için çalışanların yetkilendirilmesi onların daha

¹¹“ Burt Nnus, a.g.e., s.16” Aynı, s.17’deki alıntı.

¹² “Jesse Stoner – Drea Zigarmi, **Creating Your Organizations Future: Building a Schared Vision**, (San Diedo:Blanchard Training Development Inc, 1993), s.5” Aynı, s.17-22’deki alıntı.

yaratıcı olmalarını, birbirlerinin faaliyetlerini denetlemelerini ve daha bağımsız hareket etmelerini sağlar.

Vizyonun açık ve net olmaması ve çalışanlara bağımsız hareket etme yetkisinin verilmemesi çalışanlarda organizasyon için yararlı olmadıkları hissini uyanmasına neden olur.

- Sahiplenme: Vizyonun organizasyonun hedefini aydınlatması işletmedeki kişilerin neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Kişilerin organizasyondaki yerlerini belirlemeleri kendilerini organizasyonun bir parçası gibi görmelerini, işlerini ve organizasyonu sahiplenmelerini sağlar.
- İşbirliği: Aynı hedefin paylaşılması kişilerin bir arada ve işbirliği içersinde çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Kişiler arasında oluşan ekip ruhu ve güven duygusu anlayışı vizyona yönelik faaliyetlerde oluşabilecek olumsuzlukların da pozitif bir şekilde çözümlenmesini sağlar. Böylece yaratıcı anlaşmazlıklar organizasyona zarar vermez.
- Atılımcı Hareket: Kişiler ulaşacakları noktayı açık ve net bir şekilde görmeden ona ulaşabilmek için çaba sarf etmezler. Vizyon kişilerin çabalarını yoğunlaştırabilecekleri bu noktayı belirlemektedir. Kişilerin organizasyonun geleceğiyle ilgili ortak bir vizyona sahip olmaları onların aktif olarak atılımcı harekette bulunmalarını sağlar.
- İş Yaşamına Anlam Katma: Paylaşılan bir vizyona sahip kişiler kendilerini organizasyonun geleceği için önemli olan bir faaliyeti yerine getiren bir ekibin üyesi olarak görmelerini sağlar. Bu durum kişilerin iş tatminlerinde ve motivasyonlarında artış sağladığı gibi vizyona yönelik faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini de kolaylaştırır.
- Mükemmeliyet İçin Gerekli Yapıyı Oluşturma: Doğru vizyon, organizasyonda bugün meydana gelen gelişmelerle, gelecekte oluşturulması istenilen yapı arasında bağlantıyı kurar. Bu bağlantı vizyonun gerçekleşmesini sağlayacak bugün ile ilgili hangi faaliyetlerin 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 bir rehberdir.

1.3. Vizyonun Özellikleri

Vizyonun içinde barındırdığı özellikler şunlardır,¹³

- Güçlüdür: Vizyonun gücü gelecekte gerçekleşebilecek olan ile şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir.
- Maksatlıdır: Vizyon tek başına bir anlam taşımaz; temel değerler ve amaçlar ile bağlantılı olması gerekir.
- Kendini belirler: Vizyon göreceli değildir. Vizyon, örneğin rekabetle ilişkilendirilirse, bu vizyon yolu ile mükemmelliğe erişilmesini engelleyebilir.
- Somuttur: Amacın soyut olduğu ve yönü yalnızca dolaylı olarak belirttiği yerde vizyon somuttur. Belirli ve kesin bir yönü gösterir, arzulanan geleceğin bir görüntüsünü verir.
- Çok yüzlüdür: Vizyonun pek çok yüzü vardır. Vizyonun yüzlerinden birkaç tanesini şöyle sıralayabiliriz;
 - zenginlik gibi maddi yüzler
 - sağlık ve dürüstlük gibi bireysel yüzler
 - toplumsal gelişmeye destek olmak gibi idealist yüzler
- Duygusaldır: Vizyonlar içimizde bize vizyona ulaşılma gücünü verecek duygularla temas içindedirler.

¹³ Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Sti., Mart 1999), s.153-154

1.4. Vizyonun Öğeleri

Vizyon, bir organizasyonun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Çalışanlarının duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Vizyon, organizasyonun bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır. Aşağıdaki soruların yanıtları ortak değerlere dayanan vizyonun temel unsurlarını oluşturmaktadır;¹⁴

- | | |
|---|----------|
| - Şirketin temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir? | DEĞERLER |
| - Şirket bugün ne durumdadır ve ne duruma gelmeye çalışmaktadır? | MİSYON |
| - Şirket nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir? | HEDEFLER |

1.4.1. Değerler

Değerler, vizyonun üç unsuru arasında en temel olanıdır. Kurucular, bir girişimi hayata geçirdikleri anda, genellikle resmi olmayan bir misyon ifadesi ya da hedefler dizisi geliştirmelerinden bile çok daha önce, bir grup belirli değerlere sahiptirler. Değerler, mantıksal olarak gerçekte, misyon ve hedeflerden önce gelir. Bunun sonucunda vizyonda öncelik misyondan değerlere kaymaktadır.¹⁵

1.4.1.1. Değerlerin Oluşumu

Değerler, bir organizasyonun belirli sınırlar çerçevesinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir ve organizasyonun işini nasıl planladığını tarif eder. Hangi tür davranışın ahlaka uygun olduğunu, insanlara nasıl davranılması gerektiğini, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar.¹⁶

Vizyon için, amacın açık ve net olması gerekmektedir. 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.

¹⁴ V. Joseph Quigley, **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Sti., , Mayıs 1998), s. 29.

¹⁵ Aynı, s. 41.

¹⁶ Susan Clayton, **a.g.e.**, s. 46

Değerleri ifade etmek ve bunları vizyonun bir parçası gibi kabul etmek, her türlü engelleri, zıtlıkları ve değişiklikleri aşmaya yardımcı olur. Vizyonun temelinde mükemmellik, kalite ve diğer değerler yatmaktadır.

Değerler, organizasyonun temelini oluşturur. Bununla birlikte değerlere sahip olmak yetmez. Bu değerlerin, organizasyonun tüm çalışanlarına dolaysız ve açık bir biçimde iletilmesi gerekir. Organizasyonun hizmet anlayışının temelini oluşturan değerler, tüm çalışanlar için ortak bir yön duygusu ve günlük davranışlar açısından yönlendirici ilkeler sağlar.¹⁷

Oluşturulan değerlerin, ortak amaca hizmet etmede itici güç olabilmesi için organizasyon çalışanlarının değerlerine uygun ve onu destekleyici nitelikte olması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların kendi içlerinde çatışmalar yaşamasına neden olabilir.

1.4.1.2. Değerlerin Anlaşılır Hale Getirilmesi

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.¹⁸

Yöneticiler oluşturulan değerlerin her zaman için uygulayıcısı olmalıdırlar. Ancak böylece yöneticinin takipçisi olan çalışanlarla ortak değerleri paylaşabilirler.

Organizasyon değerlerini tanımlamak ve onları açık hale getirmek, organizasyonun bu değerleri geliştirme düşüncesinde olduğunu açık bir biçimde gösterir. Organizasyon değerlerinin açık bir tanımı çoğu zaman, işletmenin varlığını devam ettirebilmesinin sorgulandığı, işletmenin zor günler geçirdiği, kriz ortamı gibi bir dönemin ürünüdür.¹⁹

¹⁷“ John B. Miner, **The Practice of Management**, (USA: Abell and Howell Company, 1985), s.447.” Hüseyin Rıdvan Yurtseven, **İşletmelerde Misyon Duygusu ve Yenice Gıda Sanayi AŞ.'inde Bir Uygulama**, (Anadolu Üniversitesi 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi Bildirileri, Eskişehir, 21 – 23 Mayıs 1998), s. 26'daki alıntı.

¹⁸ Darie C. Andrews – Susan K. Stalick, **Business Reengineering: The Survival Guide**, (Yourdan Press, Prentice Hall Building, Englewood Cliffs, NJ07632, 1994), s.113 Duman, **a.g.e.**, s.6'daki alıntı.

¹⁹ Quigley, **a.g.e.**, s. 44.

Peters ve Waterman, organizasyonlarda hakim olan inançların özgül içeriğinin sadece birkaç temel değerden ibaret olan, sınırlı bir alanı olduğunu ortaya koymaktadırlar ve bu değerleri şu şekilde sıralamaktadırlar;²⁰

- En iyi olmaya dair inanç,
- Yönetim ayrıntılarının, işi gereği gibi yapmanın inceliklerinin önemine olan inanç,
- Üstün kalite ve hizmete olan inanç,
- Kurumun birçok üyesinin yenilikçi olması gerektiğine, sonuçta meydana gelebilecek başarısızlığa gönüllü olarak katlanmaya olduğu kadar inanmak,
- İletişimi artırmada teklifsizliğin önemine olan inanç,
- Ekonomik büyüme ve karların önemini açık bir biçimde kabul etme ve buna inanma.

Değişimin hızının giderek arttığı bir dünyada, değerler piyasada yol gösterici bir kaynak işlevi görmektedir.

1.4.1.3. Temel Değerler ve Destek Değerler

Organizasyon değerlerini “temel değerler” ve bu temel değerleri destekleyen “destek değerler” olmak üzere iki boyutta ele alabiliriz;²¹

Temel değerler, amaç ve hedeflerin, organizasyonun yönelimlerinde açık bir şekilde ifade edilmesi yoludur. Ortak amaç ve vizyonun işlenebileceği zemini hazırlarlar. Temel değerler genellikle organizasyonun en üst kademesindeki insanlarca meydana getirilmiştir ve bir organizasyonun işini nasıl yürütmesi gerektiğini ifade ederler.

Pek çok organizasyonun temel değerleri belirgin değildir, bunlar çok uzun bir gelişme aşamasından sonra kurumun içine yerleşmişlerdir. Kuruma katılan kişilere temel değerler anlatılmaz; yani net olarak açıklanmaz, fakat bunlar kurumun işleyiş biçimi ve insanların davranışlarının içinde dolaylı olarak dışa vurulurlar. Yeni gelenlerden bu

²⁰ Aynı, s. 43.

²¹ Clayton, a.g.e., s. 86-91.

değerlere uymaları beklenir, onlarsa değerlere, kabul görebilmek ve kuruma ait olabilmek için uyarlar.

Temel değerleri ele alırken, gerçek hayatta uygulanamayacak yöntemler geliştirmemeye dikkat edilmesi gerekmektedir. İnsanlar bu temel değerlerin nasıl pratiğe dönüşeceğini yanlış bir şekilde ele aldıklarında ortaya çıkacak muhtemel problemlerin üstesinden nasıl geleceklerini anlamak durumundadırlar. Çalışanlar karşılaştıkları durumlar ve çeşitli öncelikler içinde hangi tercihlerin seçilebilir olduğunu bilmelidirler. Çok fazla temel değer kafa karıştırıcıdır. Bir ya da iki temel değer genelde yeterlidir. Temel değerlere örnek olarak şunları verebiliriz;

- Müşteri ilişkileri, çalışanlarımız için hayati önem taşır,
- Çevresel ve toplumsal sorunlara çok büyük önem veriyoruz,
- Müşterinin tatmin edilmesi bizim için birinci önceliktedir,
- Yüksek derecede motive olmuş ve iyi eğitilmiş bir kadro bizim için önemlidir.

Temel değerler hayata geçirilebilir olmalıdır. yeniden gözden geçirildiklerinde, hatalıysa, değiştirilmeye uygun olmalıdır, ancak bu şekilde organizasyonun kültürü için bir temel oluşturabilirler. Bunların da üstünde, temel değerler işletmenin hayatta kalabilmesi açısından anlamlı olmalıdır. Pek çok organizasyon için bu, derinden inandıkları temel değerlerin piyasada kendileri için bir dezavantaj oluşturup oluşturmadığının sorgulanmasıdır. Eğer böyle bir dezavantaj söz konusuysa kurumun idaresinin nasıl değişeceği belirlenmelidir.

Organizasyon değerlerinin ikinci boyutunu oluşturan destek değerler, temel değerleri destekleyen bir yan değerler kümesidir; zemini zenginleştiren ve insanların motivasyonunu sağlayan bu değerlerdir. Çalışanlar da işte bu noktada katkıda bulunabilirler ve fikirlerini sisteme ekleyerek kendi değerlerini aktarabilirler. Bu tarz bir birlikte çalışma organizasyon değerleri ile bireysel değerlerin denkliliğini sağlamaya katkıda bulunacaktır.

Destek değerler insanların nasıl bir arada çalıştıkları hakkındadır. Bu yüzden çalışanların bu değerleri üst yönetimin yerine kendilerinin tanımlamaları gerekir. Destek

değerleri tanımlarken insanlar davranış sınırlarının farkına varırlar, bunun içine dahil olanları ayırt ederler. Bu yolla değerlere olan bağlılıkları artar.

Destek değerlere örnek olarak şunları verebiliriz;

- “Henüz burada icat edilmedi” sendromuna yer yoktur,
- Çalışmamıza “çevre dostu” prensipler katmanın yollarını arayacağız,
- Takımlar, takım çalışmasına neden gerek duyulduğunu açıklayan bir amaca dayanarak kurulacaktır,
- Müşterilerimize karşı sorumluluğumuz, iş arkadaşlarımızın ne yaptığının kavranmasıyla güçlenecektir.

Değerler konusuna örnek olarak ABD iş dünyası tarihinde en çarpıcı vizyon gelişimi örneklerinden biri olan IBM’i verebiliriz. IBM’in ilk lideri Tom Watson muhteşem bir vizyonu olan biriydi ve kendini iyi tanımlanmış, temel niteliğindeki değerlere adanmıştı. IBM’in dünyadaki en eski ve iyi bilinenler oldukları muhtemel olan şirket değerleri çok önceden onun tarafından geliştirilmişti. IBM’in değerlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

Bireye saygı: Organizasyondaki herkesin onuru ve haklarına saygılı olmak.

Müşteri hizmeti: Dünya üzerinde herhangi bir şirketin sunabileceği müşteri hizmetinin en iyisini sunmak.

Mükemmellik: Bir organizasyonun, bütün görevlerini, onları üstün bir biçimde başarma hedefi ile ele alması gerektiğine inanmış olmak.

Bu kısa ve basit değerler, IBM vizyonunun temelini oluşturmaktadır. Tom Watson ve çalışanları şirketin başarısını büyük oranda bu temel değerlere bağlamaktaydılar. Bu değerler, zaman içinde, kapsamlı ilkelere ve politikalara dönüştürüldü. Sonunda, yöneticilerin uyması istenen özgül yazılı uygulamalar haline getirildi. IBM’in değerleri son yıllardaki sorunlarına rağmen değişmemiş ve bozulmadan kalmıştır.²²

²² Quigley, a.g.e., s. 49-50.

1.4.2. Misyon

Misyon, vizyon ifadesindeki ikinci soruya karşılık gelmektedir: “Bugün ne durumdayız?”ve“Gelecek için arzuladıklarımız nelerdir?”

Yöneticilerin işletmenin geleceğiyle ilgili olarak belirledikleri vizyona işletmenin şu andaki durumunu tanımlayan misyon kavramı da dahildir. Bir işletmenin misyonu işletmenin varoluş nedenini, işletmenin topluma, sunduğu ürün ve hizmetleriyle ne gibi yararlar sağladığını belirtir.²³

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi ve ya topluluğun üstlendiği özel görev demektir.

İşletme yönetimi açısından bu kavram, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak uzun dönemli görev ya da amaç şeklinde tanımlanabilir.¹

Misyon herhangi bir örgütün en önemli var oluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarını, nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur.²⁴

Bir misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlanmaktadır. Misyon, işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar hizmetleri, fonksiyonları ve ya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.²⁵

Misyon işletmelerin faaliyet alanını geniş veya dar bir şekilde tanımlayabilir. Misyonda faaliyet alanının geniş bir şekilde tanımlanması işletmenin kendisini belirli bir faaliyet alanı veya üretim hattıyla sınırlandırmasını engellemektedir. Faaliyet alanının

¹ L. Thomas Whelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, (Sixth Edition, USA: Addison Wesley Longman Inch., 1998), s. 10-11.

²⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul, 1994), s. 51.

²⁵ Doğan, a.g.m., s.188.

geniş bir şekilde tanımlanması güçtür. Faaliyet alanının dar bir şekilde tanımlandığı misyon ise işletmenin temel faaliyetlerini daha açık olarak ifade edecektir. Fakat dar tanım işletmenin üretim, pazarlama, hizmet gibi faaliyetlerini ve teknolojinin işletmede kullanılmasını sınırlandıracaktır.²⁶

Misyon; ticari bir terim, işletme kültürü ya da iş tanımı olarak çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Bazı akademisyenler misyonu, stratejik yönetim sürecinin özel bir kavramı olarak görürken bazı akademisyenler de misyonu işletmenin kişiliği ve yapısını belirten, onun gücünü, kimliğini ve başarısını belirleyen temel ilkeler olarak görmektedir.

Bu doğrultuda misyon konusundaki yaklaşımları iki gruba ayırabiliriz. Bir yaklaşım misyonu işletme stratejisi kavramları içinde açıklarken, diğeri felsefi ve etik yönüne ağırlık vermektedir.

Stratejik görüşe göre misyon; işletmenin ticari ve temel hedef pazarını açıklayan bir mantıksal alan, bir stratejik kavramdır. Stratejik yönetim sürecinin ilk basamağıdır.

İkinci görüş misyonun işletme temel amaçlarının ortak bir birlik içinde gerçekleştirilmesini sağlayan kültürel birleştirici olduğunu ileri sürmektedir. Bu kültürel birleştirici, işletme içindeki insanların davranış biçimlerini, birlikte çalışmalarını ve işletme amaçlarını izlemesini sağlayan güçlü normlar ve değerler içermektedir. Bir misyonun en önemli işlevi, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir. Misyonun bu yönü çalışanların olayları aynı yönde görmelerini ve anlamalarını sağlayan, ortak bir dil konuşmalarının sağlanmasına yardım eden işletme felsefesiyle ilgilidir.²⁷

İşletme misyonu, paylaşılan değerler ya da ortak inançlar demektir. Herhangi bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve etkinliklerini de içeren bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu nedenle, eğer bir işletme değişen dünyayla başa çıkmak istiyorsa, bu

²⁶ Whelen, Hunger, a.g.e., s.10-11.

²⁷“James H. Donnelly, James I. Gibson ve John M. Ivancevich, **Fundamental of Management**, (Texas: Business Pub Inc., 5. Baskı, 1984), s.131” Yurtseven, a.g.m. s.19’deki alıntı.

inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır.²⁸ Bir kez oluşturulduğunda, bir şirketin misyonu çok seyrek değişmeli ancak yeniden değerlendirilmeye tabi olmalıdır.²⁹

1.4.2.1. Misyonun Oluşumu

Misyon oluşturulurken sorulması gereken temel soru örgütün ne için var olduğu ve temel işinin ne olduğudur. Gerçekte örgütün ne olduğu sorusu çok basit gibi görünmekle birlikte, çok nadir sorulur ve seyrek olarak açık bir cevap alınır. Ne olmayı istedikleri üzerinde düşünen örgütler genellikle ne oldukları üzerinde düşünmeye yeterli zaman harcamazlar. Oysa örgütün bugün ne olduğunun tanımlanması, değişim için neye ihtiyaç duyulduğunu ya da vizyonu gerçekleştirmek için hangi değişikliklerin yapılması gerektiğini açık bir şekilde anlamaya yardım edecektir.³⁰

Bütün işletmelerin özellikle büyük işletmelerin her bir departmanı ve biriminin bir misyona sahip olmaları sağlanmalıdır. Şüphesiz her bir birimin misyonu organizasyonun misyonuyla anlaşılır olmalıdır. misyon işletmedeki bireylerin, grupların ve yöneticilerin yönetilmesine yardım etmektedir.³¹

Bir misyon ifadesi, örgütü benzer bir başka örgütten ayıran temel iş alanını ve faaliyetlerini şu unsurları kapsayacak bir şekilde tanımlamaktadır,³²

- Müşteriler – Müşterilerimiz kim?
- Ürünler – Temel ürünümüz ya da hizmetimiz nedir?
- Yer – Nerede rekabet ediyoruz?
- Teknoloji – Temel teknolojimiz nedir?
- Uzun süre hayatta kalmaya bakış – Ekonomik amacımız nedir?
- Felsefe – Temel inançlarımız, değerlerimiz, arzularımız, felsefik önceliklerimiz nedir?
- Kendi kendine bakış – Başlıca zayıf yönümüz ve rekabet avantajımız nedir?

²⁸ “Thomas j. Peters ve Robert H. Waterman, **Yönelme ve Yükseltme sanatı: Mükemmeli Arayış**, (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987), s.383-384.” Yurtseven, a.g.m.,s. 20’deki alıntı.

²⁹ Quigley, a.g.e., s. 56.

³⁰ “V. Joseph Quigley, **Vision**, (Mc. Graw-Hil Inc., 1993),s.27” Benligiray, a.g.m.,s.182’deki alıntı.

³¹ R. Wayne Mondy, R. Shane Premeaux, **Management Concepts, Practices and Skills**, (Seventh Edition, New Jersey: A Simon & Schuster Company Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1995), s.141.

³² “Kathryn M. Bartol ve David C. Martin, **Management**, (Third Edition, Irwin Mc. Graw-Hill, 1998), s.190-191” Benligiray, a.g.m.,s.182’deki alıntı.

- Kamu imajına bakış – Kamu sorumluluğumuz nedir ve arzuladığımız imaj nasıldır?
- Personele bakış – Personele karşı tutumumuz nasıldır?

Misyonu oluştururken bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz;³³

- Misyon kolay anlaşılabilirmeli ve çalışanlara kolay anlatılıp, öğretilbilmelidir. Pek çok karmaşık ilişkileri olan ayrıntılı bir misyon ifadesinin personele açıklanması ve benimsetilmesi kolay değildir.
- Misyon, genel ifadelerle değil, faaliyetlere yön gösterecek kadar açık olmalı, sonunda organizasyonu istenen yönde idare etmeye yardımcı olacak ve bir ideolojik olarak oluşturacak şekilde belirlenmelidir.
- Misyon, organizasyonu stratejik olarak yönlendirmesini sağlamak için istenen gerçekliği, uyumu, tutarlılığı ve kesinliği sağlamalıdır.
- Misyon, var olan sistemin korunması değil müşteriler, ürünler, personel ve rekabet dikkate alınmalıdır.

Misyonun oluşturulması, işletmenin hedeflerine yönelik olarak belirlenecek olan stratejilerin işletmenin sahip olduğu kaynaklara bağlı olması açısından önemlidir. Misyonun oluşturulması yöneticilere işletmenin şimdiki durumu ve işletme için önemli olan noktalar üzerinde düşünme fırsatı verir. Yöneticiler böylece gelişme için önemli olan işletmenin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit ederler.³⁴

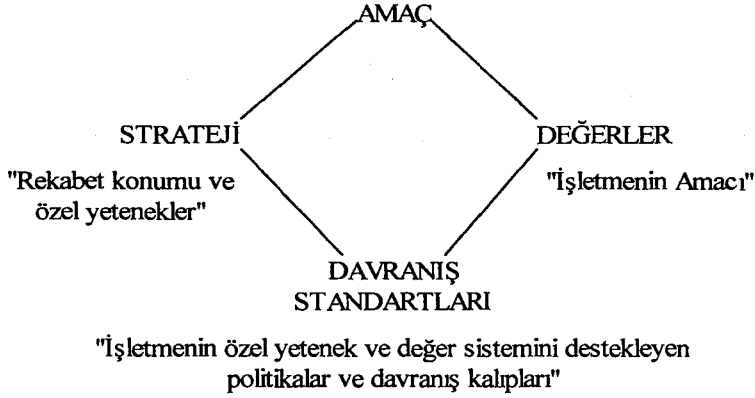
1.4.2.2. Misyonu Oluşturan Unsurlar

Misyon yapısı dört unsurun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu unsurlar; amaç, strateji, davranış standartları ve değerlerdir. Bir güçlü misyon, bu dört unsurun arasında güçlü bir bağ olduğu ve bunların her birinin diğerlerini etkilediğinde vardır.

³³ “John M. Ivancevich, Donnelly Jr., James H., James L. **Managing for Performance**, (Texas: Business Publications Inc., 1983),s. 110-111” Aynı, s.183’deki alıntı.

³⁴ Philippe Dornier, Ricardo Ernst, Michel Fender, Panos Kouvelis, **Global Operations and Logistics Text and Cases**, (USA: John Wiley & Sons Inc., 1998), s.54.

Misyon ve kendisini oluşturan unsurlar arasındaki bu güçlü bağlantı Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2 – Misyon Yapısı

Kaynak: Hüseyin Rıdvan Yurtseven, "İşletmelerde Misyon Duygusu ve Yenice Gıda Sanayii A.Ş.'inde Bir Uygulama" **Anadolu Üniversitesi 7. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Eskişehir, 23-27 Mayıs 1998, s.23

1.4.2.2.1. Amaç

"İşletme ne içindir?", "Yapmış olduğu tüm faaliyetler kimin içindir?", "Bir işletmede bir yönetici ve bir işgören kendisinden istenilenin fazlasını niçin yapar?" Bir işletme için bu sorular, bir insanın "Ben niye varım?" diye sorduğu soruya eşittir. Bu sorular işletme kültürü ve felsefesiyle ilgilidir ve üst yöneticiler tarafından tartışılır.

İşletmenin dış çevresi ve dış çevresindeki güç ilişkileri, işletmenin kaynakları ve işletme içi güç ilişkileri, tepe yöneticilerin değer sistemleri, amaçların belirlenmesini ve niteliklerini sınırlayan temel etmenlerdir.³⁵

İşletme yöneticileri yüksek idealler içeren amaçlar belirlerlerse, işletmeye bağlı ve coşkulu işgörenler yaratması daha kolaydır. Bazen hissedarların ya da diğer katılımcıların işletmeye bağlı olduğunu görebiliriz. Ancak bu bağlılık sınırlıdır. Bunu genişletmek güçtür. Amaç, katılımcıların önem verdiği farklı bireysel ilgilerin toplamıdır. Yüksek

³⁵"Lawrence R. Jauch ve William Glueck, **Business Policy and Strategic management**, (Singapore: Mc. Graww-Hill Company, 5. Basım, 1988), s.38" Yurtseven, a.g.m., s.23'deki alıntı.

idealleri içeren amaçlar, bireysel ilgileri geri çevirir. Bu durum işletmenin bütünleşmesini sağlamayı kolaylaştırır.³⁶

Amacın ifade edilmesi, işletmeyi harekete geçirme açısından çok önemlidir. Amacın ifade edilmesi insanları harekete geçirir, onların gereksinimlerine ve işletmenin nereye gittiği konusuna yanıt verir.

1.4.2.2.2. Strateji

Diğer işletmelerle rekabetin bulunduğu bir amacı başarmak strateji gerektirir. Strateji, işletmeye ticari bir mantık sağlar. İşletme, amaçlarını daha iyi başarmak istiyorsa, kendisini avantajlı duruma getirecek ilkeleri açıklayan stratejileri olmalıdır.

Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, işletme ve çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleşmesi için gerekli etkinliklerin yeniden düzenlenmesi, gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılmasıdır.³⁷

Strateji, işletmenin rekabet ettiği işi, işletmenin iş dünyasında nasıl bir konum içinde bulunacağını ve işletmenin sahip olduğu ya da olmayı planladığı özel yetenekleriyle, rekabet avantajlarını açıklar.

1.4.2.2.3. Davranış Standartları

Amaç ve strateji, işletme çalışanlarına nasıl davranacakları konusunda yardımda bulunan eyleme geçmemiş kavramlardır.

Davranış standartları, işletmedeki herkese belirlenen stratejiyi gerçekleştirme yönünde bütünsel bir mantık sağlar.³⁸

³⁶ Aynı, s.24.

³⁷ "Hans H. Hinterhuber, *Stratejik İşletme Yönetimi*, (Çev: Lale Uraz, İstanbul: Emler Matbaası, 1984), s.1" Aynı, s.25'deki alıntı.

³⁸ Aynı, s.25.

1.4.2.2.4. Değerler

Değerler, işletme kültürünün arkasında yatan inanç ve moral ilkeleridir. Bunlar işletmenin davranış standartlarına anlam verirler.

Birçok işletmede, işletme değerleri açık değildir. Onları, yönetici davranışlarında yatan felsefi ilkelerde bulabilirsiniz.

Güçlü bir misyon bu dört unsurun birbirini desteklediği durumda vardır. Bunu strateji ve değer sistemi arasındaki ilişkiye ve bunların aynı davranış standartlarının oluşmasına neden olup, olmadığına bakarak anlayabiliriz.

Yönetim felsefesi ve değer sistemi stratejiyle iç içedir. İşletmenin politikası ve davranış standartları, strateji ve felsefenin her ikisini güçlendirir. Bunların tamamı bir bütündür. Böyle işletmeler güçlü misyona sahiptir. Güçlü misyonlar, yukarıdaki dört unsurun açık uyumundan oluşmaktadır.³⁹

1.4.2.3. Misyon Bildirisinin Hazırlanması

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çevresel karmaşıklık ve değişim etkili bir misyon bildirim ihtiyacı yaratsa da, pek çok işletme bu bildirimleri hazırlamayı ihmal etmektedir. Büyük işletmelerde de bu konuda büyük ihmaller görülmekte olup, küçük işletmeler ancak nadiren bu misyon bildirimlerini hazırlamaktadırlar. Küçük işletmeler, misyon bildirimlerini ancak kriz zamanlarında geliştirmektedirler.⁴⁰

³⁹ Yurtseven, a.g.m., s.26.

⁴⁰ "R. Duane Ireland ve Michael A. Hitt, **Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for development**, (Business Horizons, May/June)" Doğan, a.g.m., s.190'daki alıntı.

King ve Cleland işletmelerin yazılı bir misyon bildirisine sahip olmalarının nedenlerini şu şekilde belirtmişlerdir;⁴¹

- İşletmenin amaçlarında birleşilmesini sağlamak,
- İşletme kaynaklarının amaçlar arasında etkin bir şekilde dağılımının sağlanabilmesi için kurallar belirlemek ve standartlar oluşturmak,
- İşletmenin niteliklerini ve işletmede genel havayı saptamak,
- Amaçlara yönelik görevlerin çalışanlara dağıtılmasını kolaylaştırmak,
- Amaçlara yönelik faaliyetlerin kontrol edilmesini, zaman ve performans açısından değerlendirilmesini sağlamak.

Misyon bildirilerinin amacı, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyabileceği kuralları çalışanlara iletmeştir. O, amaçların sürekli ve geniş bir çatısını oluşturmaktadır. İşletme içi dahili bir çalışma belgesi olması açısından da önemlidir. Misyon bildirilerinin gücü iki temel sonucu başarma yeteneklerinde yatmaktadır. Birincisi, üstün bir performans için örgüt üyelerini teşvik etmek, yani onların davranışlarını etkilemek ve ikincisi; kaynak dağılımını tutarlı bir şekilde yapmada kılavuzluk etmeştir.

Etkili bir misyon bildirisini, bir işletmeye esas olan ve onu eşsiz kılan amaçlarını tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile, misyon bildirileri işletmenin ortak amaçlarını ilan etmektedir. Bu ilan, işletmenin neyi başarmaya niyetli olduğu, onun içinde olmayı düşündüğü pazarın tanımını ve faaliyetlerine kılavuzluk eden ilkeleri gösteren felsefi bir terimdir.⁴²

Misyon bildirileri, yöneticiler için bir çalışma belgesi olarak düşünölmeli ve mümkün olduğunca açık olmalıdır. Bu şekilde bir misyon bildirisini hazırlamada, yönetim takımı tam bir stratejik analiz yapmalıdır. İşletmenin orta vadedeki stratejisi için kurallar ve yol gösterici ilkeler oluşturulduğu zaman, pazarın analiz edilmesi, müşteri ihtiyaçlarının trendine bakılması ve rakiplerin performansı ve pazara yeni girebilecek olanların

⁴¹ R. Fred David, *Strategic Management Concepts & Cases*, (Eight Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2001), s.57-58.

⁴² "Ireland ve Hitt, a.g.e., s.35" Doğan, a.g.m., s.190'daki alıntı.

performansına bakılmalıdır. Pazarın belirli bir bölümüne girme ya da çıkma konusundaki seçenekler belirlenmelidir.⁴³

Misyon bildirisi temelde dört soruya cevap aramaktadır. Öncelikle “İşletme niçin var olmuştur?”, “İşletmenin genelinde inanılan temel değerler nelerdir?”, “İşletmeyi diğerlerinden ayırt eden değerleri ve özellikleri destekleyen davranış örnekleri nelerdir?” ve “İşletmenin rekabet durumu nedir?”

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bazı işletmelerin misyon bildirimlerini örnek olarak verebiliriz;

SONY MUSIC CANADA: Bizim özlemimiz müziktir. Bizim bağlantıda bulunduğumuz kişiler sanatçılarımızdır. Temel odak noktamız ise müşteri hizmetleridir. Bizim üstünlüğümüz yeniliktir. Başarımız davranışlarımızda dünyaya göre hareket etmemizde yatmaktadır.

NEWPORT SHIPPING COMPANY: Bizler büyük ve muhteşem gemiler yapacağız. Yapabilirsek karına. Ama zarar etme durumunda kalsak bile bizler büyük gemiler yapacağız.⁴⁴

Misyon bildirimleri en az iki yıllık bir süre için etkili olmalıdırlar. İşletmeyi bildirideki yöne yönlendirmek zaman alacaktır ve çalışanlar işletmenin yönünde bir denge görmek ihtiyacı duyacaklardır. Bunun yanında, eğer misyon bildirisi sürekli olarak değişirse, çalışanlar tarafından güvenilir bir belge olarak görülmemeyecektir. Eğer, misyon bildirisi stratejinin gereklerini yakalayabilirse, o anahtar bir stratejik belge olarak kullanılabilir. Tüm yapılacak faaliyetler misyon bildirisinde görülebilecektir.⁴⁵

Etkili bir misyon bildirisi geliştirmek için öncelikle üst yönetimin yardım ve destekleri önemlidir. Üst yöneticiler, belirlenen misyonu gerçekleştirmek için örgütsel kaynaklara odaklanmalıdır. Bu sağlanmadan geliştirilen bir misyon bildirisinin amaçlara

⁴³ “Cliff Bowman ve David Asch, **Managing Strategy**, (London: Macmillan Press Ltd., First Publication) s.101” Aynı, s.190’deki alıntı.

⁴⁴ Don Hellriegel, E. Susan Jackson, W. John Slocum, **Management**, (Eight Edition, Ohio: South Western College Publishing, 1999), s. 220.

⁴⁵ “Bowman ve Asch, **a.g.e.**, s.105” Aynı, s.191’deki alıntı.

ancak zararı dokunabilecektir. Çünkü, sınırlı kaynaklar birbirlerinden çok farklı faaliyet ve projelere aktarılacaktır.⁴⁶

Yapılan araştırmalar misyon bildirilerinin büyük bir çoğunluğunun yazıldıkları kağıt üzerindeki değerlerine sahip olmadıkları ve ciddiye alınmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Misyon bildirilerinin ciddiye alınmamasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz;⁴⁷

- Yerine getirilmesi mümkün olmayan misyonlar seçilmesi.
- Misyonun belirsizliği; şüpheli oluşu, açık olmaması.
- Misyonun tatmin edici olmaması; misyon bildirilerinin nasıl geliştirileceğine ilişkin ciddi problemlerin varlığı, misyon bildirisinin açıklığı ve içeriği konusundaki önerilerden memnun olma derecesinin düşük olması.
- Misyon bildirilerinin davranışlar üzerinde etkisinin olmaması; misyon bildirilerinin kabulünde örgütsel anlama, bağlılık ve gayretlerinin az olması.
- Katılımın olmaması; işletmenin geleceğinde müşteriler, satıcılar, kıdemli ve orta düzey yöneticiler gibi pek çok grup bir hisseye sahip olmak istemektedirler. İşletmede sadece üst düzey yöneticilerin misyona katılması nedeni ile bu gerçekleşmemektedir. İşletme hiyerarşisindeki düzeyler azaldıkça, katılım da azalmaktadır. Oysa, işletmenin varoluşu nedeni müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ise, misyon geliştirme sürecine onların da dahil edilmesi gerekmektedir.
- Uygun olmayan kullanım; işletmelerin yalnız %35'i misyon bildirilerini kendilerine ve çalışanlarına ilham verme ve motive etme aracı olarak kullanmaktadırlar. Yani, misyon bildirilerini nasıl kullanacaklarını bilmemektedirler. Misyon bildirileri hem yeterince anlaşılmamakta, hem de yeterince kullanılmamaktadır.

⁴⁶ "Ireland ve Hitt, a.g.e., s. 40" Aynı, s.191-192'deki alıntı.

⁴⁷ "Bart, a.g.e., s. 12-14" Aynı, s.192'deki alıntı.

1.4.2.4. Misyonun Açıklanması

Misyonun ifade edilmesine ilişkin olarak işletmelerin mutlaka uymaları gereken kurallardan oluşan bir şekil veya içerik sınırlandırılması yoktur. Ancak, her işletme misyonunu ifade ederken en azından misyon ifadesinin içeriğinde şu unsurların belirtilmiş olmasına dikkat etmelidir;

- İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- İşletmenin kendisiyle ilgili düşüncesi(işletme kimliği),
- İşletmenin üretimini hangi pazarlar ve hangi müşteriler için gerçekleştirdiği,
- Topluma yarar sağlamak için üreteceği mal ve hizmetlerin kimliği,
- Gerek üretimde gerekte hizmet sunumunda kullanacağı teknolojiler,
- İşletmedeki büyüme ve karlılık anlayışı,
- İşletmenin halkla ilişkiler açısından genel olarak vermek istediği imaj.

1.4.2.5. Misyonu Açıklamanın Sonuçları

Misyonun açıklanmasıyla hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır.

1.4.2.5.1. Misyonu Açıklamanın Olumlu Sonuçları

İşletmenin açıklanmış olan noktaları içinde barındıran bir misyon açıklamasında bulunmasının gerekliliğini şu maddelerle belirtebiliriz;

- Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm çalışanları neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.
- Açıklanmış ve benimsenmiş bir misyon çalışanlar arasında işbirliği ortamı yaratacaktır.
- Misyonun açıklanması işletmenin toplum içinde bir kimliğe sahip olmasını sağlayacaktır.

- Açıklanmış ve özellikle üst yöneticiler tarafından benimsenmiş bir misyon işletmenin gereksiz faaliyet alanlarına yönelmesini engelleyecektir.
- Misyon açıklamaları motivasyon ve ekip çalışmalarına ortam hazırlamaktadır.
- Misyonun açıklanması işletmenin temel amacına ulaşmak için hazırladığı stratejik plan ve programların daha rahat bir şekilde uygulanmasını ve değerlendirilmesini sağlar.
- İşletmelerin temel amaca ulaşılmasına yönelik faaliyet sonuçlarının daha etkin olarak değerlendirilmesini kolaylaştırır.
- İşletmelerin kimliğini yansıtan misyon, işletmeyi topluma tanıtmada bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanılabilir.
- Misyon açıklamaları işletmelerin yapısında bozulmaya neden olabilecek önemli farklılaşmaların yaşanmasını engeller.

1.4.2.5.2. Misyonu Açıklamanın Olumsuz Sonuçları

Belirtildiği gibi misyonu açıklamanın olumlu sonuçlarının dışında bazen olumsuz sonuçlarla da karşılaşılabilir. Bu sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Misyon belirleme ve bunu yazılı hale getirme kolaylıkla yapılabilecek bir iş değildir.
- Açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş misyon ifadeleri işletmeleri bağlar ve esnekliklerini kaybettirir.
- İşletmelerin bu şekilde kendilerini bağlayıcı açıklamalarda bulunmaları sürekli değişmelerin yaşandığı iç ve dış çevrelere işletmelerin uyum sağlamasını engeller.

- İşletmelerin çoğunlukla yazdıkları misyonu dikkate almamaları misyonun bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanılmasını olumsuz yönde etkiler.
- İşletmeler bir yandan misyon belirlemenin ortaya çıkaracağı olumlu yönlerden yararlanmak, bir yandan da özellikle günümüzde gittikçe artmakta olan sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve işletme-çevre ilişkileri gibi konulardaki gelişmelere bir cevap olmak üzere kendi misyonlarını belirleme ve açıklama yoluna gitmektedir.⁴⁸

1.4.2.6. Misyonun Özellikleri

Misyonun özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;⁴⁹

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır; bazen bir örgütün hayatı boyunca değişmez.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşılamaz; bu sebeple, daha iyiye ve daha üst başarıya yöneltilir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi kabiliyetinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır; tanımlanmış bu inanç ve değerler, işletmede çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve ortak bir istikamet sağlamaktadır. Yani hem motive edici, hem de rehberdir. Bu açıdan “en yüksek kaliteyi, mümkün olan en ucuza üretmek” gibi bir amaç hiçbir zaman çalışanlara istikamet vermez.
- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir; finansal amaçlar, büyüme ve karlılık oranları, işletmelerdeki herkes için bir değer oluşturmaz ve ya aynı derecede önemli olmaz. Bu gibi oranlar, üst kademedeki belli sayıda yöneticiyi özendirir, ama hiyerarşinin alt kademelerindeki üreten ve soran insanların hayatına bir çesni katmaz.

⁴⁸ Koçel, a.g.e., s.82-83.

⁴⁹ Dinçer, a.g.e., s. 63-64.

- Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir; başka bir ifadeyle misyon, mamuller üzerinde değil, pazar üzerinde odaklaşır.
- Misyon örgüte özgüdür ve özeldir; örgüte özgüdür, çünkü diğer işletmelerden ayırdeder. Özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasından yönetimin tercih ettiğiidir.

1.4.2.7. Misyonun Amacı

Bir misyonun amacını şu maddelerle belirtebiliriz;⁵⁰

- Misyon belirsiz bir kavramdır, tanımlanması ve ortaya konulması güçtür. Başı ve ya sonu yoktur, yalnızca vardır.
- Bir kurumun misyonu kurumun izlemeyi seçtiği özel bir yoldur; bu yolda ilerlemenin işletmeye bir değer katacağı farz edilir.
- Bir misyon bildirisi; amaç, vizyon ve vizyona ulaşmak için gereken stratejinin bütünlüğü içinde açığa çıkar.
- Bir misyon bildirisi; geleceğe dair bir vizyon değildir, yine de vizyonu içinde taşır.
- Misyon bildirisi yöneticilere ve personele çalışmalarında rehberlik eder; fakat sadece şu an için, gelecekte değil.
- Misyon ortak bir hedefe doğru yol alan insanları bir araya getirecek temel unsur olabilir. Misyon, stratejiyi, vizyonu, değerleri ve amacı taşıyan bir araç olduğundan, yöneticiler ve personel için karar ve eylem aşamasında göz önünde bulundurulması gereken prensiplere işaret ederler. İnsanlara yapmakta oldukları işi neden yaptıklarını söyler ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini anlatır.

⁵⁰ Clayton, a.g.e., s. 170-171.

- Bir misyonun belirtilmesi işletmenin girişine renkli harflerle yazılarak yapılmaz. Misyonu, işletme çalışanlarına anlayabilecekleri, her şeyi kapsayan bir kavram olarak sunmak gerekir. Bir işletmenin misyonu sistemle bütünleşmelidir; işletmenin yukarıdan başlayarak her noktasıyla, zihniyle, kalbiyle, vücudu ve ruhu ile. Bir duvara, misyonun yazılı olduğu bir tabela asıp, boş yere bu tabeladan duvara çok değerli bir şeylerin geçeceğini ummak yersizdir.

1.4.2.8. Misyon Duygusu

Misyon duygusu, işletme misyonuna yönelen insanlar tarafından hissedilen duygusal bir bağlıdır.

Misyon duygusu; işletme değerleriyle, bireysel değerler arasında birleşme olduğu zaman meydana gelir. İşletme değerleri nadiren açıktır. Onlara karşı olan bireysel duygular, işletmenin davranış standartları boyunca gösterilir. Örneğin; eğer davranış standardı birlikte çalışmaysa, bireyler yardımseverliği rekabetin üzerinde tutacaktır. Eğer bireyin sahip olduğu kişisel değerler yardımcı olma ve işbirliği etmenin önemini taşıyorsa, bireyin ve işletmenin değerleri arasında uyum vardır. İşletme politikası ve kişisel değerler arasındaki bağ ne kadar büyükse, bireysel misyon duygusu da o kadar büyüktür.

Misyon duygusu, değerlerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bireylerin, işletme hakkında hissettikleri duyguların oluşturduğu değerleri içerir.

İşletme stratejilerine bağlılık, misyon duygusunu oluşturmaz. İşletme yöneticileri, işletmenin amaç ve stratejilerini tartışır, mantıksal bir sonuca ulaştırır. Buna karşın, bu mantıksal sonucun mutlaka duygusal bir bağ taşıması gerekmez. Duygusal bağ, bireylerin planın ardında yatan davranış ve değerleri tanımladığı, bunları bir misyon içinde stratejiye çevirdiği ve misyon duygusuyla mantıksal bir anlaşma sağladığı durumda vardır.

Duygusal bağın kaynağı, değerlerin incelikle oluşturulmasıyla yaratılır. İnsanlar bir anlam araştırır ve sıradanlığı aşacak fırsatları kollar. Değerler, insanlara bu anlamı verirler. Bir değerle yaşamak ya da bir insan grubuna katılarak, bu değerleri izlemek bireylerin üstünlük duygusu hissetmelerine yardımcı olur. Bu durum çalışmayı daha çok isteklendirir. Çünkü işletmenin büyük amaçları vardır ve birey bu amaçları gerçekleştirmek için

oradadır. Çalışmak insanlara önemli olarak gördüğü bir amacı başarma konusunda yardımcı olmakta, bu nedenle ona gerçek tatmini vermektedir.

Misyon duygusunun bireysel yapısını unutmamak gerekir. Misyon duygusu kişiseldir. Kişinin, işletmeyle oluşan ilişkisinin yarattığı duygulardır.

Misyon duygusunun kişisel yapısının iki ana sonucu vardır. Bunlar;

- Çok küçük olmadıkça, hiçbir işletme çalışanlarının tamamının misyon duygusuna sahip olmasını beklememelidir. Büyük işletmelerde, çalışanların başarmak istediği amaçlar ve bireysel değerleri çok çeşitlidir.
- Misyon duygusu, iş alımının temelidir. İnsanlar, işletmelerini değiştirdiklerinde değerlerini değiştirmezler. Uygun değerlerdeki kişilerin işe alınması, işletmenin misyon duygusunu destekler.

Misyon, yalnızca işletme çalışanları için anlamlı ve esin vericidir. İşletme dışındaki kişiler için cazip olması gerekmez. İşletme misyonuna kendisini adanmış beklenenler işletme çalışanlarıdır. Misyon kimin içeriden, kimin dışarıdan olduğunu saptamak için de başvurulabilir. Net ve iyi tanımlanmış bir misyon, buna uygun kişisel değerleri olanları işletmeye çeker. Diğer yandan, değerleri işletmeye aykırı olan adayları uzaklaştırır. İnsanlara, işletmenin misyonunu benimsetmek mümkün değildir. Yöneticiler, sık sık çalışanlara misyonu nasıl benimseteceklerini tartışır. Bu tartışma yanlışır. Yapılması gereken, işletme misyonunu paylaşmaya aday insanları çekmek, diğer yandan bunu paylaşmayanları elemektir. Bu eleme süreci otomatik işler. Misyon; net bir biçimde tanımlandığında, buna aykırı olanlar gönüllü bir biçimde ayrılabilir. Kişisel bakış açısında belirli nüanslar vardır. Temel değerlerde ve hedeflerde odaklaşan kişiler farklı yaklaşımlara sahip olabilir.⁵¹

İşletmeler güçlü bir misyona sahip olsa bile, işletmede çalışan pek çok insanın misyon duygusu olmayabilir. Bu onların çok az güçlü değerlere sahip olması ya da işletme için bunu az hissetmeleri nedeniyledir. İşletme değerleriyle, kişisel değerler çatışabilir. Bu,

⁵¹ "James C. Collins ve Jerry L. Porras, **Building your Company's Vision**, (Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1998), s.11" Yurtseven, a.g.m., s. 28'deki alıntı.

bireylerin zayıf bir performansa sahip olduğu anlamına gelmez. Motivasyonları kendileriyle ilgilidir. İşletmeye iyi hizmet de sunabilirler. Ancak, işletme için misyon duygusuyla dolu çalışanlara sahip olmak yararlıdır.

Misyon ve misyon duygusu kavramlarını birbiriyle karıştırmamak gerekir.

Misyon rasyonel bir kavramdır. Analiz edilebilir ve duygusal olmadan tartışılabilir. Strateji gibi, misyon da işletme politikaları ve davranışlarına yön gösteren hedefler içerir. Buna rağmen, misyon stratejiden daha geniş bir kavramdır; strateji ve kültür kavramlarını da kapsar. Misyonun bir unsuru olarak strateji, işletmenin ticari geleceği için neyin önemli olduğunu belirler. Misyonun değerler unsuru da işletme kültürü için neyin önemli olduğunu belirler. Bu ikisi uyum içinde olduğu zaman misyon güçlüdür. Uyumsuz ve zıt olursa misyon güçsüzleşir.

Misyon duygusu, rasyonel bir kavram değildir. Duygusal bir biçimde kişisel hislerle ilgilidir. Misyon duygusuna sahip olan bir birey, işletmeye bağlı ve sorumludur. Ne yaptığını ve niçin yaptığını bilir.

Açık bir misyona sahip işletmenin, misyon duygusuna sahip çalışanlarının olması gerekmez. Bireyler farklı derecelerde misyon duygusuna sahiptir. Misyon duygusuna sahip çalışan sayısının artması, misyonun işletme kültürü olarak yerleşmesine neden olur.⁵²

1.4.3. Hedefler

Vizyonun üçüncü unsuru, uzun dönemdeki hedeflerin ifadesidir. Hedefler, "İşletme neyi başarmaya kararlıdır?" sorusunu cevaplar ve uzun dönemde şirketin yönünü tayin eder. Neyi başarmak istediğinizi belirler ve iş yönetimi için seçtiğiniz yönde rehberlik eder. Hedefler, işletme değerleri ve misyonu gibi, kısa dönemden tahmin edilebilen çok az değişimle uzun döneme dayalıdır. Hedefler misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinde gelişmelidirler.

⁵² Yurtseven, a.g.m., s. 29.

Drucker, bir işletmenin amacının ve misyonunun hedeflere dönüştürülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aksi takdirde, bunlar hiçbir zaman ulaşılamayacak iyi düşünceler olarak kalacaktır. Drucker hedefler konusunda şunları belirtmektedir;

- İşkolu ne ise ondan türetilmelidir.
- Soyutlamalar değildir.
- Özgül hedeflere ve özgül belirlemelere dönüştürülebilir nitelikte olmalıdır.
- Kaynakların ve çabaların olası bir uyumunu yakalamalıdır.
- Tek yerine, çok yönlü olmalıdır. Bir işi yönetmek, çeşitli ihtiyaçları ve hedefleri dengelemektir.
- İşletmenin ayakta durmasının bağlı olduğu tüm alanlarda bunlara ihtiyaç vardır.

Hedefleri belirlemede çalışanların katılımı bağlılığı garantileyecektir. Etkili hedef belirleme de birkaç önemli özellik yer almaktadır. Bunlar; katılım, özgürlük, sahiplenme ve bağlılıktır.

Hedefleri belirlemesi gerekenler bir işletmenin liderleridir ve bunu yerine getirmede onlara ileri derecede özgürlük tanınmış olması gerekir. Bu, onların hedefleri sahiplenmelerini ve ileri derecede bağlılık göstermelerini sağlar. Aynı zamanda kendi işlevleri ve iş birimlerine yönelik destekleyici hedefler belirleme hakkına da sahip olmalıdırlar.

Etkili hedeflerin doğru bir biçimde oluşturulması ve düzenlenmesi bakımından şu unsurlar da önemlidir; bir konuya yoğunlaşmak, tartışma, geniş kapsamlılık, öncelikli konuların netliği.

Çok sayıda hedef belirlemek, işletmenin çalışmasını gereğinden fazla bölünmüş hale getirebilir, ya da en azından böyle görünmesine sebep olabilir. En fazla üç ila beş işletme hedefi belirlemenin sağladığı bir konuya yoğunlaşabilme durumu, basitliğinden dolayı hayli etkili olabilir. Herkes, içselleştirmeye ve en üst düzeyde uygulamaya daha yatkın hale gelmelerini sağlayacak şekilde, hedefleri daha kısa sürede zihnine yerleştirebilir. İstenen şey, bulanıklık ve karmaşıklık yerine açıklık ve sadelik olduğuna göre, hedef ifadelerinin on ya da daha az kelimeyle sınırlandırılması daha doğru olabilir.

Hedefler, aynı zamanda, kaynağındaki misyon ifadelerini de gayeleri bakımından yansıtmalıdır. Bu anlamda tartışmayı içermeli ve herkese en üst düzeyde çabalamayı telkin etmelidir. Açık ve konuyla ilgili olmaları gerekmele beraber, her yıl yada iki yılda bir değiştirilmeye gerek duyulmayacak kadar kapsamlı bir biçimde ifade edilmiş olmaları da zorunludur.

Hedeflerin daima öncelik sırasına konulması gerekmez. Bazı işletmeler hedeflerinin önem bakımından eşit ve ya dengelenmiş olduğunu söyleyebilirler. Ancak hedefler, çeşitli bileşenlere sunulduklarında, etkili bir mantığın kurulabilmesine olanak tanıyacak bir biçimde sıralanmalıdırlar. İnsanları o sayede hedefleri anlayabilir ve kendi aralarındaki ilişkilerine bağlı kalabilirler.⁵³

Şimdiye kadar söz edilenler doğrultusunda bir işletmenin vizyon ifadesi Şekil 3’de gösterilmiştir. Şekilde ABC İşletmesinin vizyon ifadesini oluşturan işletmenin değerleri, misyon ifadesi ve hedefleri yer almaktadır.

⁵³ Quigley, a.g.e., s. 74-75.

ABC ŞİRKETİ ORTAK DEĞERLERİ

MÜŞTERİ HİZMETLERİ MÜKEMMELLİK YENİLİK BÜTÜNLÜK

MİSYON

Müşterilerimize üstün kalitede endüstriyel ve ticari mal yatakları ve ilgili destek hizmetleri sunuyoruz. İnsanlarımız arasında grup çalışmasına özel bir önem vererek endüstrimizde performansta birinci olmayı ve hissedarlarımıza üstün bir gelir sağlamayı arzulamaktayız.

**HEDEF 1
BÜYÜME :**
Uzun dönemdeki büyümeyi garanti etme ve pazar payını artırma.

**HEDEF 2
KALİTE:**
Sürekli kalite artışı sayesinde müşteri memnuniyetini garantileme.

**HEDEF 3
ÇALIŞANLAR:**
İleri düzeyde eğitim ve iletişim yoluyla verimliliği ve fırsatları artırma.

**HEDEF 4
HİSSEDARLAR:**
Endüstrimizin zirvesine denk düşen bir gelir sağlamak.

Şekil 3 - ABC Şirketi Vizyon İfadesi

Kaynak: Joseph Quigley, Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, s.79

1.5. Vizyon Bildirisinin Oluşturulması

İşletmeler misyon bildirimlerinden farklı olarak vizyon bildirisi geliştirmektedirler. Genellikle işletmedeki bireylerin duygu ve düşüncelerine hitap eden vizyon, onların önemli isteklerini ve amaçlarını da ifade etmektedir. Vizyon bildirisi misyon bildirisine can katmaktadır. İşletmenin vizyonu nesiller boyunca devam edebilmektedir.⁵⁴

Vizyonu olan birçok kuruluş, bunu bir vizyon bildirisi ile dile getirmektedir. Bu bildiri, dört cümleden de oluşturulabilmektedir, beş sayfadan da. Konuşma dili ile yazılabileceği gibi, içerdiği noktaların alt alta listelenmesi şeklinde de yazılabilmektedir. Bazı noktalarda çok kesin ve açık, bazı noktalarda belirsiz ve soyut olabilmektedir.

Pek çok vizyon bildirisi stratejiler, hedefler, amaçlar, değerler, inanışlar, sloganlar vb.nin bir karması olarak görülmektedir. Vizyon bildirimleri kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdır. Tüm bunlara ek olarak, kelimeler tek başlarına mesajı gözümüzde canlandırmaya yetmediğinden çok nadir olarak uzun dönem için bir anlam ifade etmektedir.

Güçlü bir vizyon bildirisi, işletmelerin esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, müşterileri ile özel ilişkilerini ve gideceği stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Vizyon bildirimlerinden çıkarılan “stratejik durum tahlili” açık bir şekilde, stratejik planlama ve yönetim kararlarının uygulanmasında kullanılmaktadır. Bölüm yöneticileri, vizyon bildirimini ile ilgili olarak çok gayretlidirler. Çünkü, böyle bir vizyon bildirimini, onların yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir.⁵⁵ Vizyon, yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır. Lipton vizyon bildirimleri ile ilgili olarak şu formülü önermektedir;⁵⁶

VİZYON=MİSYON+STRATEJİ+KÜLTÜR

⁵⁴ Hellriegel, Jackson, Slocum, a.g.e., s.220.

⁵⁵ “John C. Camillus, Richard T. Sessions ve Ron Webb, **Visionary Action: Strategic Process in fast-Cycle Environments**, (Strategy & Leadership, January/february, 1998)” Doğan, a.g.m., s. 189’deki alıntı.

⁵⁶ “Mark Lipton, **Vizyonun Somutlaştırılması**, (Executive Excellence, yıl:1, Sayı:7, Ekim, 1997)” Aynı, s.189’deki alıntı.

Bunun anlamı, etkili ve verimli çalışan kuruluşların vizyonlarının, ya üç mesaj ya da üç ana konu içermekte olduğudur. Bunlar: misyon ya da amaç, misyonu yerine getirmek için gerekli strateji, misyonu yerine getirmek ve stratejiyi desteklemek için gerekli kültürel etkenlerdir. Ancak bu formülü birkaç değişken eklemek sureti ile şu şekilde de genişletilebilmektedir;

**VİZYON=MİSYON+STRATEJİK AMAÇLAR+KÜLTÜR+PERSONEL
GÜÇLENDİRME**

Konuyla ilgili olarak bazı şirketlerin vizyon bildirimleri aşağıdaki gibidir;⁵⁷

ARCO CHEMICAL: Başarıyla ilgili her alanla ilgilenme (çevre, güvenlik, müşteriler, yenilik v.b.)

FORD MOTOR: İçinde bulunulan zamanı gözünde canlandırmak (çalışanların katılımı işletmelerin yaşam felsefesidir)

H&R BLOCK: Üç esas alan seçtik; kaliteli ürünler, mükemmel hizmet ve mantıklı ücretler ve her biri için özel tanımlamalar.

⁵⁷ "James R. Lucas, *Anatomy of a Vision statement*, (American Management Association International, February, 1998)" Doğan, a.g.m., s. 189'daki alıntı.

1.6. Organizasyonlarda Vizyon İhtiyacının Anlaşılması

Organizasyonun vizyon ihtiyaçlarıyla ilgili belli başlı uyarı işaretleri şunlardır;⁵⁸

- 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.
- Çalışanların gelecekte ümitli ve içinde buldukları durumdan hoşnut olmamaları.
- Organizasyon yasal güvenirliliğini, 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 dedikoducuların artması, üst yönetime olan güvenin azalması.

Bu işaretlerden bir ya da iki tanesinin varlığı organizasyonun ya gideceği yönün iyi bir iletişim kurularak anlatılmadığı ya da mevcut vizyonun daha fazla ikna edici, çekici olmaktan uzaklaştığı sonucunu doğurur. Artık organizasyonun yeni bir vizyona yönelme zamanı gelmiştir.

⁵⁸ "Nanus, a.g.e., s.20" Duman, a.g.e., s.22-23'deki alıntı.

1.7. Vizyon ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Vizyon kavramı, daha çok öğelerinden biri olan misyon kavramıyla ve stratejik planlamayla karıştırılmaktadır. Aşağıda vizyon kavramıyla misyon ve stratejik planlama kavramları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulacaktır.

1.7.1. Vizyon ve Misyon Karşılaştırılması

Bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilmektedir. Ancak, vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer kavramlar değildir. Vizyon, gelecekte; şimdi var olan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken; misyon şu andaki durumu anlatmaktadır. Bir vizyon başarılı olduğunda, yeni bir vizyon geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bir misyonsa uzun süreler aynı kalabilecektir. Vizyon, kuruluşlardaki insanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli olmamaktadır. İnsanların amacı ya da misyonu anlamaları gerekmektedir. Misyon, “varoluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir” ve “niçin?” sorusuna cevap vermektedir.⁵⁹

Vizyon, işletme amaçları ile çok yakından ilişkilidir. Misyon ise davranış biçimi ile ilgilidir. Vizyon, bir gelecek görüşünün yanında, işletmeyi ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan kişilerin hislerini de ifade etmektedir. İşletmenin niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade ifadesi ise “misyon”dur. “Misyona”un insan tarafı ve dünyada misyonlar arasındaki farklılıklar “vizyon” olarak adlandırılacaktır.⁶⁰ Öyle ise, vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe yani vizyona ulaşamaz.

1.7.2. Vizyon ve Stratejik Planlama Karşılaştırılması

Vizyon ve stratejik planlama karşılaştırılması yapmadan önce strateji ve taktik kavramlarının neyi ifade ettiğini açıklamamız gerekmektedir.

⁵⁹ “Jesse Stoner, **Vizyon Misyon ve Değerler**, (Executive Excellence, yıl:1, sayı:7, Ekim, 1997)” Doğan, a.g.m., s.188’deki alıntı.

⁶⁰ “B.Peter Vaill, **The Portable MBA**, (New York: John Wiley & Sons Inc.) s. 13-15” Doğan, a.g.m., s.188’deki alıntı.

Stratejiler, “Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?”, “Bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz?”, “Bu noktayı nasıl yakalayacağız?” sorularını yanıtlar. Her strateji bir grup taktik ya da hareket plan ve programı ortaya koymalı ve bunlar tarafından desteklenmelidir. Stratejilerin görece daha uzun bir ömrü vardır, ancak bunlar yıllık değerlendirmeye tabidirler. Temelde niteliksel bir karakter taşırlar, bu yüzden taktiklere ve niceliksel hale getirilmiş sorumluluk ifadelerine dönüştürülmeleri gerekir.

Taktikler, “Belirli bir stratejiyi desteklemek için hangi kısa dönem programları gereklidir?” sorusunu yanıtlar. Kapsamlı stratejileri destekleyen özgül programları tanımlarlar ve işleme dönük bir karakter taşırlar. Taktikler, sürekli değerlendirmeye, yönelim ve önem bakımından değişimlere tabi olan kısa vadeli hareket planlarıdır.

Vizyon uzun vadeli zaman boyutunu vurgularken, stratejik plan orta ve kısa vadeli zaman boyutunu vurgulamaktadır. Vizyon ifadesi çok seyrek olarak, açıklık sağlamak için yeniden gözden geçirilirken, bir stratejik plan her yıl bazı değişiklikler gerektirir. Bir stratejik planın niceliksel içeriği, hem ölçüm hem de hesap sorumluluğu gibi amaçlar sebebiyle oldukça yoğun iken, vizyonda bu tür bir içeriğe rastlanmaz.

Vizyon ifadesi, kapsamlı bir biçimde aktarılamadıkça istenilen etkiyi yaratmaz. Gizli belge olmaktan çok, çalışanlara, müşterilere, hissedarlara ve satıcılara işletmenin karakterini ve amaçlarını nakletme amacıyla olduğu anlaşılmalıdır. Bir stratejik plan için bu genelde doğru değildir. Herkese açık bir biçimde ifade edilen bölümleri olabilir. Ancak hemen her organizasyonun stratejik planının genele ait olmayan yanları da vardır.⁶¹

⁶¹ Quigley, a.g.e., s. 83-86.

Şirket vizyonu ve stratejik planlama arasındaki ilişki Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Şirket Vizyonu ve Stratejik Plan

ŞİRKET VİZYONU				
	Stratejik Soru	Vade	İnceleme ve Düzeltme	Niceliksel İçerik
Ortak Değerler	Neyi temsil ediyoruz?	Uzun	Çok seyrek, netleştirmek için	Yok
Misyon	Neden varız?	Uzun	Çok seyrek, netleştirmek için	Yok
Hedefler	Ne yapmayı vaat ediyoruz?	Uzun	Çok seyrek, netleştirmek için	Yok
STRATEJİK PLAN				
	Stratejik Soru	Vade	İnceleme ve Düzeltme	Niceliksel İçerik
Stratejiler	Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşırız?	Orta	Yıllık, gerektiği üzere	Çok az
Taktikler	Hangi kısa dönem programları gereklidir?	Yakın - Orta	Yıllık, gerektiği üzere	Yüksek
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"> - İlerlemeyi nasıl ölçeceğiz? - Başlıca sorumluluk kimindir? - Programların ne zaman tamamlanması gerekmektedir? 	Yakın- Orta	Yıllık, gerektiği üzere	Yüksek

Kaynak: V. Joseph Quigley, **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, (İstanbul, Epsilon Yayıncılık, Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., Mayıs 1998), s.84

1.8. Olumlu ve Olumsuz Vizyon

“Ne istiyoruz?” ve “Neden kaçınmak istiyoruz?” soruları birbirinden farklı anlamlar taşımaktadırlar. Bu açıktır, ama gerçekte olumsuz vizyonlar olumlu vizyonlardan daha yaygındır. Birçok organizasyon ancak varlığı tehlikeye girince kendini toparlar. İnsanlar genellikle çabalarını istemedikleri şeylerden kaçınmak üzere yoğunlaştırmaktadırlar. Örneğin; bir başka şirket tarafından ele geçirilmek, iflas etmek, işini kaybetmek, pazar payını kaybetmek, gelirlerde düşme olması vb. gibi. Olumsuz vizyonlar en çok kamuya önderlik etme çabasında olanlarda yaygındır. Böyleleri sürekli olarak uyuşturucuya karşı, sigara alışkanlığına karşı ve ya nükleer enerjiye karşı olma vizyonları ile toplumun üzerine giderler.

Olumsuz vizyonlar üç nedenle kısıtlayıcıdır, birincisi, yeni bir şey kurmaya yöneltebilecek enerji, olmasını istemediğimiz bir şeyi önlemeye saptırılır. İkincisi, olumsuz vizyonlar ince ama aşikar bir güçsüzlük mesajı taşır: İnsanlar genellikle başlangıçta aldırma bir tavır sergiledikleri şeyler karşısında yeterince tehdit olunca kendilerini toparlamaktadırlar. Son olarak, olumsuz vizyonlar kaçınılmaz ancak kısa sürelidir. Organizasyon ancak tehdit sürdüğü sürece motivasyonunu koruyabilir. Ortada tehdit kalmayınca, organizasyonun vizyon ve enerjisi de kalmaz.

Organizasyonları motive edebilen iki temel enerji kaynağı vardır; korku ve özlem. Olumsuz vizyonların temelinde korkunun gücü vardır. Olumlu vizyonları güdümlen ise özlemin gücüdür. Korku kısa dönemlerde olağanüstü değişikliklere yol açabilir, ama özlem sürekli bir öğrenme ve yetiştirme kaynağı olarak kalır.⁶²

⁶² M. Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, Mart 2001), s.246-247.

İKİNCİ BÖLÜM

VİZYON YÖNETİMİ

Vizyon yönetimi, stratejik yönetimde dikkate alınması gereken eğilimleri belirlemektedir. Bu eğilimler; işletmenin ne olduğu, ne olmak istediği, ulaşmak istediği yere nasıl ulaşacağı ve hedeflerine ulaşip ulaşmadığını nasıl değerlendireceğidir. Stratejik yönetim sürecinde geçilen ve işletmelerin gelecekte kendilerini bekleyen fırsatların ve tehditlerin belirlenmesini içeren evre vizyon yönetimine atıf yapan bir evredir. Çünkü, stratejik yönetimde söz konusu evrenin geçilebilmesi için öncelikle işletmenin kendisini tanımlaması, yani amaçları ve değerlerinden oluşan misyonunu ortaya koyması, gerekmektedir. Bundan sonra gelecekte bulunmak istediği nokta olan vizyonunu ve kısa dönemli hedef ve stratejilerini belirlemelidir. Bütün bu unsurların belirlenmesi ve uygulamaya konması vizyon yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Vizyon yönetimi işletmelerin yeni bir vizyon yaratmaları veya mevcut vizyonlarını geliştirmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Vizyon yönetim süreci, sahip olunan vizyonun işletmenin rekabet ortamı içerisinde varlığını devam ettirebilmesini sağlamadığı, işletmenin durağanlaşmasına ve gittikçe gerilemesine neden olduğunda işlemeye başlayacaktır.

Vizyon yönetim süreçlerini vizyonun oluşturulması, geliştirilmesi, gerçeğe dönüştürülmesi, paylaşılması; iç ve dış paydaşların vizyona bağlılığının sağlanması, vizyonun yayılması ve denetlenmesi oluşturmaktadır.

İşletmelerde vizyon yönetimi Liderlik Konferansı Planlama Süreci olarak adlandırılan bir planlama süreciyle gerçekleştirilmektedir. Liderlik Konferansı Planlama Süreci bünyesindeki konferansların gündemlerini vizyon yönetimini meydana getiren süreçler oluşturmaktadır. İlerleyen başlıklarda Liderlik Konferansı Planlama Süreci Konferansı ve gündemleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1. LİDERLİK KONFERANS PLANLAMA SÜRECİ (LKPS)

Vizyonun oluşturulmasının, gerçeğe dönüştürülmesinin, paylaşılmasının ve vizyona bağlılığın temelinde Liderlik Konferans Planlama Süreci yer almaktadır.

LKPS beşinci nesil bir planlama süreci olarak adlandırılabilir. Birinci nesil, yönetim kurulu başkanının yazılı olmayan planıdır.

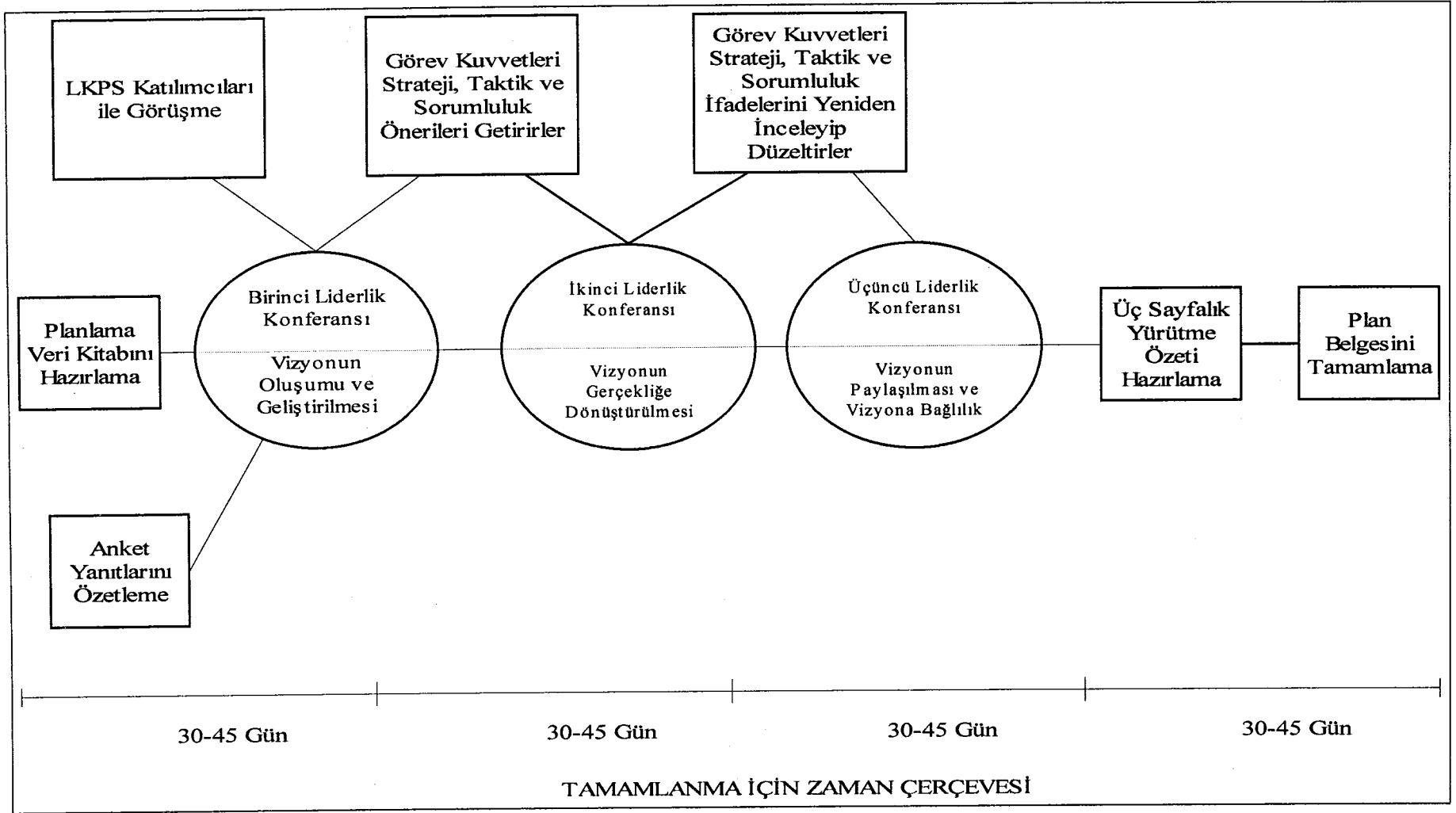
İkinci nesil süreç olan dışarıdan bir danışmanın yazdığı plana hiçbir yönetim sahiplenmesi ya da bağlılığı söz konusu değildir ve bu yüzden de, performansı gerçekleştirmek ya da ölçmek için bir gayret yoktur. Dışarıdan bir danışman için uygun bir görev vardır; ancak bu görev, yetenekli ve nesnel bir dış etken olarak planın gelişimini kolaylaştırmaktadır.

Üçüncü nesil süreç, işletmenin planlama bölümünün planıdır. Bu, yazılı ve açık olması, bilgili kişiler tarafından hazırlanması ile doğru yönde atılmış bir adımdır.

Dördüncü nesil planlama süreci, planlama sorumluluğunun en önemli işletme yöneticilerine havale edilmesini içermektedir. Bu durum, her işletme yöneticisine planın kendisine ait kısmına yüksek düzeyde bir sahiplenme ve bağlılık getirmektedir. Ancak, bu tür bir yöntem bütünü, parçaların birbirinden bağımsız toplamına eşit olduğunu kabul etmektedir. Geleceğin işletme vizyonundan kimin sorumlu olduğu ve bu vizyona bağlılığın nasıl ilerletilebileceği soruları yanıtız kalmaktadır.

Beceriye dayanan bir süreç olarak LKPS, planlama süreçlerinin önceki nesillerindeki kusurlardan çıkarılmış dersler ortaya koyar. LKPS, işletme liderlerinin katıldığı, özenle düzenlenmiş bir konferanslar dizisidir. Bu planlama sürecinde yönetim kurulu başkanı, sadece vizyonu onaylamak ya da oluşumuna katılmakla kalmaz; sürece önderlik eder ve bu sürecin görüşülmesini sağlar. Bu süreç fazlasıyla katılımcıdır.⁶³

⁶³ Quigley, a.g.e., s. 103-104.



Şekil 4. Liderlik Konferans Planlama Süreci (J. Quigley, a.g.e. s.109)

Liderlik Konferans Planlama Süreci aşamalarını ve seyir şeklini Şekil 4’de görebiliriz.

Liderlik Konferans planlama Süreci yaklaşık 30-45 günlük aralarla gerçekleşen toplam 4-6 ay devam eden üç liderlik konferansından oluşmaktadır. Her bir konferansın kendisine özgü amacı ya da konusu vardır. Konferanslar ve konuları şunlardır;

1. Liderlik Konferansı: Vizyonun Oluşumu ve Geliştirilmesi
2. Liderlik Konferansı: Vizyonun Gerçekliğe Dönüştürülmesi
3. Liderlik Konferansı: Vizyonun Paylaşılması ve Vizyona Bağlılık

Konferanslar mümkün olduğunca işletme merkezinin dışında düzenlenmektedir. Konferanslar yoğun ve derin düşünmeye dayalı olduğu için sakin bir ortamda gerçekleştirilmesi tercih edilmektedir. Birinci ve ikinci konferanslar için bir buçuk gün, üçüncü konferans için ise bir gün ayrılmaktadır.

Bütün konferanslar, açık ve katılımcı bir atmosferde planlı bir şekilde gerçekleşmektedir.

LKPS’nin hazırlık amaçlı aşamalarının başlatılmasından önce, yönetim kurulu başkanı tüm çekirdek grup üyeleri için kısa bir tanıtım toplantısı düzenlemektedir. Bu toplantıda, işletme vizyonunu tarihinin belirli döneminde tanımlamanın nedenlerine ve LKPS’nin temelindeki felsefeye genel bir bakış ele alınmaktadır.⁶⁴

⁶⁴ Aynı, s.127-128.

2. LİDERLİK KONFERANS PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

2.1. Çekirdek Grubun Seçilmesi ve Hazırlanması

Sekiz ila on üyeden meydana gelen çekirdek grubun (katılımcıların) seçimi LKPS'yi belirgin bir işletmede uygulamanın ilk aşamasıdır.

Bir kurucunun veya girişimcinin vizyonundan farklı olarak büyük işletmelerde vizyon nadiren tek kişinin hedefi olmaktadır. Böyle işletmelerde vizyon daha çok bir grubun ifade edilmiş sözü biçiminde ortaya konulmaktadır.

İlk toplantıdan önce, yönetim kurulu başkanı katılımcıları en az üç takıma ayırmaktadır. Bu takımlardan kaynaştırma takımı olarak adlandırılan bir takım, genelde işletmenin yönelimini, politikasını ve stratejilerini belirleyen üç ya da beş liderden oluşmaktadır. Örneğin; yönetim kurulu başkanı, işletim şefi ve başkan yardımcısı.

Çekirdek grubun diğer üyeleri, farklı bölümlere göre çalışanlar, değişik alanların yönetim merkezleri vb. yönünden mümkün olduğunca dengelenmiş iki takıma bölünmektedir. Çekirdek grupta eğer onbeş'ten fazla üye varsa, daha etkin bir çalışma gerçekleştirebilmek amacıyla ve her takımı altı'dan daha az üye sayısında tutmak için ek takımlar oluşturulabilmektedir. İki takım, işletme vizyonunun her bir unsuruna ait taslağını hazırlamaktan sorumlu olduklarından genelde tasarımcı takım konumunda bulunmaktadırlar.

LKPS'de ilk aşamayı, organizasyonu ve içinde bulunduğu durumu algılayışlarını belirlemek amacıyla, çekirdek grubun tüm üyelerinden doldurmaları istenilen gizli bir anket oluşturmaktadır. Anketin ve bunu izleyen görüşmenin amacı, çekirdek grup ilk toplantısını yapmadan önce, stratejik düşünceyi harekete geçirmektir. Aksi takdirde çekirdek grup ilk toplantıya, sadece yönetim kurulu başkanının önyak olmasını bekleyerek yanıt veren olarak katılacaktır. İstenilen ise, çekirdek grup üyelerini kendiliğinden etkinlik ortaya koyabilen, üyelerin her birinde işletme ve geleceğine dair önemli ölçüde düşüncenin oluşmuş ve bu geleceği belirleme işine katılma arzusunun gelişmiş olduğu bir düzeye getirmek olacaktır.

Gizli anketin değindiği noktalar ve bunlara ilişkin sorular şunlardır;

- Organizasyonun geçmişindeki önemli başarılar ve başarısızlıklar;
Son 5 yıl içindeki başlıca başarılarımız nelerdir? Bunları bir çeşit kaldıraç olarak kullanmak için nasıl bir hareket tarzı benimseyebiliriz?
Son 5 yıl içindeki başlıca başarısızlıklarımız nelerdir? Bunların etkisini en aza indirmek için nasıl bir hareket tarzı benimseyebiliriz?
- Organizasyonun bugünkü güçlü ve zayıf noktaları;
Başlıca güçlü noktalarımız nelerdir? Bunlardan stratejik ve işletimle ilgili olarak nasıl yararlanabiliriz?
Başlıca zayıf noktalarımız nelerdir? Bunları nasıl düzeltebilir ya da etkilerini en aza indirebiliriz?
- Gelecekte beklenen fırsatlar ve engeller;
Gelecek 5-10 yıl içinde bizi etkileyebilecek ekonomik, politik düzenlemelere dair, pazarla ilgili, demografik ve rekabete ilişkin başlıca dış etkenler nelerdir? Onları etkili bir biçimde ele almak için nasıl bir hareket tarzı benimseyebiliriz?
Gelecek 5-10 yılda önümüzde duran başlıca fırsatlar nelerdir? Bunlardan yararlanmak için ne yapabiliriz?
- En önemli dış etkenler;
Gelecek 5-10 yılda önümüzde duran başlıca fırsatlar nelerdir? Bunlardan yararlanmak için ne yapabiliriz?
- Hizmet sunulan başlıca pazarlar;
Bugün hizmet sunduğumuz başlıca pazarlar nelerdir? Hizmet sunulabilecek yeni pazarlar var mıdır? Varsa hangileridir ve neden?
- Sürekli canlılık ve büyümeyi sağlamak;
Sürekli canlılık ve büyümeyi sağlamak için ne yapmalıyız? Yeni yöneticiler mi gereklidir? Bunlar nelerdir? Neden gereklidirler?

- En önemli görevler;

Gelecek 10 yılda karşımıza çıkacak en önemli üç görev nedir? Neden önemlidirler?

Yönetim kurulu başkanı, anketi çekirdek grubun her bir üyesine göndermektedir. Bu, yönetim kurulu başkanına, LKPS'yi ilgili dönemde uygulamaya koymasına ilişkin mantığı vurgulamak için tanıtım toplantısından sonra ikinci bir fırsat vermektedir.

Çekirdek grubun her üyesini ilk konferans için hazırlamada ikinci aşamayı, işlerlik sorumlusu ile yapılacak yaklaşık bir saat uzunluğunda gizli bir görüşme oluşturmaktadır. Görüşme anket yanıtlarını inceleme, sorunları açıklığa kavuşturma ve bireysel eğilimleri belirleme fırsatı sağlamaktadır. Bu görüşmelerde bilgi içeriği kadar önemli olan şey, kişisel içerik, ilk görüşmeden önce her bir katılımcı ile bireysel ilişki kurma fırsatı sağlamasıdır.

Görüşmenin bir diğer işlevi katılımcıların rollerini vurgulamaktır. Görüşme sırasında katılımcıların görevlerine ilişkin ya da işletimle ilgili bir tavır sergilememeleri gerekmektedir.

Bütün katılımcılar, işletmeyi bir bütün kabul ederek, yönetim kurulu başkanının yanında orada bulunmaktadır.⁶⁵

2.2 Planlama Veri Kitabının Hazırlanması

Çekirdek grubun, vizyonlarına ilişkin görevlerinde başarılı olmasında önemli bir ölçüt, çekirdek grup üyelerinin işletmeye ve buldukları ortama dair mümkün olduğunca tam ve doğru bir ortak bilgilere sahip olmalarıdır. Planlama koordinatörü tarafından hazırlanan planlama veri kitabının da amacı budur. Planlama veri kitabı, anket yanıtlarının özetini içermektedir ve ilk toplantıda ortaya konulacak temel bir kaynak niteliğindedir. Yani, çekirdek grubun kişisel gözlemlerine dayanan kapsamlı bir durum analizi (işletmenin bugünkü yeriyle ilgili) sağlar. Ancak bu özet sadece niteliksel karakterdedir ve işletme içi yönetimin düşüncesi ile ilgili bir konudur.

⁶⁵ Quigley, a.g.e., s.113-120.

LKPS'de planlama veri kitabını hazırlayan planlama koordinatörünün diğer rolleri şunlardır;

- İşlerlik sorumlusuyla ilişkiye geçerek anket sonuçlarından ve görüşmelerden elde edilen bilgilerin planlama veri kitabında yer almasını sağlar.
- Konferans öncesi anketinin çekirdek grubun bütün üyelerine dağıtılmasını düzenler.
- Görüşme programının belirlenmesine yardımcı olarak görüşmelerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Toplantı araçlarını ve görsel-ışitsel materyalleri sağlayarak toplantıların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olur.
- Yönetim konferanslarında ortaya konulan çalışma programlarıyla ilgili kayıtların tutulmasını ve bu kayıtların ilgili kişilere dağıtılmasını düzenler.
- Liderlik konferansı katılımcıları için ortak planlama veri kitabını oluşturur.

Planlama veri kitabı için önerilen konu başlıkları şunlardır;

- Genel,
- Pazar incelemeleri/rekabet,
- Mevcut bütçe ve planlama belgeleri,
- Yol gösterici ilkeler/örnekler,
- 1. Toplantı tutanakları,
- 2. Toplantı tutanakları,
- 3. Toplantı tutanakları.

Planlama veri kitabında, mali işlerle ilgili ifadeler ve bütçeler kadar ilgili iletişim ve performans raporları da yer almaktadır. Toplantı tutanakları, özel incelemelerin ya da

raporların sonuçları ve elde bulunulan her çeşit dış strateji hesabı ya da rekabet analizi gibi diğer önemli bilgileri de içermektedir.

Planlama veri kitabı, işletim, maliyet ve rekabet verilerine ek olarak, işletmenin ahlaki değerleri, kültürü, politikası ve uygulamaları ile ilgili tarihsel bilgi ve belgeleri de bir araya toplanmış bir biçimde kapsmalıdır. Tüm bunlar toplantı tarihinden en az bir hafta önce hazırlanmalı, gözden geçirilmeleri ve özümsemeleri için uygun bir zaman sağlamak amacıyla katılımcılara dağıtılmalıdır.⁶⁶

3. BİRİNCİ LİDERLİK KONFERANSI: VİZYONUN OLUŞTURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

3.1. Vizyonun Oluşturulması

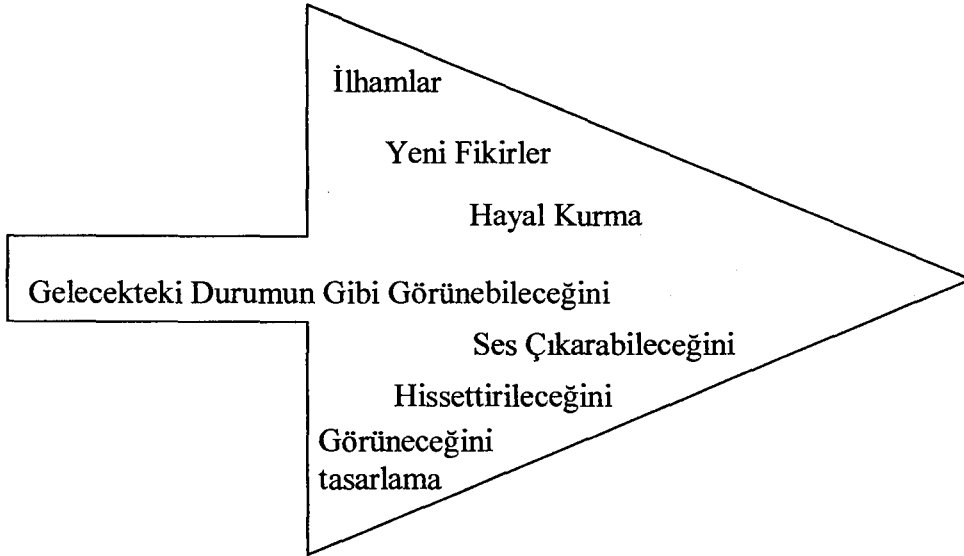
Vizyon oluşturma işletmenin gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayali bir resim yaratmak olarak tanımlanabilir. Bu süreç gelecekte olacakların tayin edilerek bu konularda spekülasyonlar yapılmasını içerir.

Bir vizyon oluştururken işletmenin referans noktalarını değiştirmesi gerekmektedir. Yani;

Bugünden	Yarına
Şimdiki zamandan geriye bakmaktan	Şimdiki zamandan ileriye görmeye
Şimdiki koşullardan	Gelecekteki başarılarla
Şimdiki tahminlerden	Gelecekte başarıya götürecek tahminlere

Vizyon süreci geleceğe bir ok atmak gibidir, Şekil 5'de açıkça görüldüğü gibi bu ok gelecekteki başarının hangi özellikleri taşıyacağını belirler.

⁶⁶ Quigley, a.g.e., s.120-122.



Şekil 5- Vizyon Oluşturma Oku

Kaynak: Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, (İstanbul Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., Mart 1999), s.153.

Vizyon oluşturma kolay bir düşünce yöntemi değildir; genellikle bugünün gerçeklerine, sorunlarına ve bugün verilmesi gereken kararlara eğilmekte, günlük kararlar alınırken geleceğe dair beklentiler yerine, geçmiş deneyimler temel alınmaktadır. Bir vizyon oluşturmak şunun gibi soruları sormakla mümkün olacaktır; “İşletme olarak bize ne olacak?”, “Beş yıl sonra hangi noktada olmak istiyoruz?” ya da “İşkolumuz nereye gidiyor ve işletmemizin bu işkolu ile nasıl bir ilişki içinde olmasını istiyoruz?”

Çoğu işletmede vizyonlar bir azınlık tarafından oluşturulmakta ve çoğunluk tarafından izlenmektedir. Bu tarz bir liderliğin meşru olması için, vizyonun takipçilerinin de yeni fikirleri desteklemeleri ve tepkilerini belirtmeleri gerekmektedir, ancak bu yolla başarıya ulaşılabilir. Vizyon oluşturma sürecini yalnızca en üsttekilerin yani yöneticilerin denetleyebileceğine inanmak yanlış olacaktır. İşletme çalışanları da gerek kurumsal, gerek kişisel, gerek de çalıştıkları bölümlere ait vizyonları oluşturma ve bunları izleme kapasitesine sahiptirler.

Vizyon oluşturma geleceği tahmin etmektir, yaratıcı ve keşif ruhuna sahip olmayı gerektirir, risk almaya ve öğrenmeye açık olmayı gerektirir. Vizyon oluşturulurken hep farklı açılardan bakmaya çalışılmalıdır. Ancak böylece herkesin katılabileceği bir vizyon meydana getirmek mümkün olacaktır.⁶⁷

Vizyonun pazar, rekabet, teknoloji, ekonomik, yasal, siyasal ve işletmenin dikkate alması gereken sosyal koşullar hakkında gerçekçi öngörülerle oluşturulması gerekmektedir.⁶⁸

3.1.1. Vizyon Oluşturulurken Dikkate Alınması Gereken Noktalar

Vizyonun oluşturulmasında dikkate alınması gereken noktalar şunlardır;⁶⁹

- Vizyon güvenilebilir mi? Bunun için vizyon, piyasa gerçeği, işletenin karşılaştığı genel iş uygulamaları ve işletmenin yönettiği kaynaklara dayalı olmalıdır.
- Bir iddiası var mı? Güvenirliğini yitirmeyecek ancak vizyonun taşınması gereken duygusal boyutu da kaybetmeyecek.
- İçsel uyum var mı? Vizyonun değişik elemanları birbirleriyle çatışmadan bir araya gelebiliyor mu?
- Açık mı? İşletmeye açıklandığında vizyonun içerdikleri kuşkusuz herkesçe anlaşılabilir olmalıdır. Daha sonraki yıllarda slogan düzeyinde ifade edilmesi de olası olabilir.
- Geçmiş, bugün ve gelecekle nasıl ilişkili görünüyor? Temel değişimler sırasında işletmenin geçmişi ve olması gereken yer arasında bir köprü kurmak gerekebilir.

⁶⁷ Clayton, a.g.e., s.162-163.

⁶⁸ Arthur Thomson, A. J. Strickland, **Crafting and Implementing Strategy**, (Tenth Edition, Irwing Mc Graw-Hill, 1998) s.42-43” Benligiray, a.g.m., s.171’deki alıntı.

⁶⁹ “D. E. Hussey, **How to Manage Organization Change**, 1995, s.69-70” Aksoy, a.g.m., s.124-137’deki alıntı.

- Vizyona inanıyor musunuz? Eğer sahip olduğunuz vizyona inanmıyorsanız hem onu elinizde tutmak, hem de başkalarını inandırmak güç olacaktır.

3.1.2. Vizyonu Oluşturmada Yol Gösterici İlkeler

Vizyonu oluşturmada yol gösterici ilkeler şunlardır;⁷⁰

- İşletme yöneticisi işletme vizyonu temelinde teşebbüse katılmalı, onu onaylamalı ve yönetmelidir. Bu yönetim kurulu başkanının planı onaylamaktan daha fazla şey yapması gerektiği anlamına gelir. Yönetici katılmalı ve işletme vizyonunun ana unsurlarını biçimlendirmeli, işletmenin üst düzey yöneticileri arasındaki görüşmeyi yönetmeli ve bunda rehberlik etmeli, işletmeyi işletme vizyonu temelinde yönetiyor görülmelidir; aksi durumda insanlar bütün süreci bir yalan olarak kabul edeceklerdir.
- Amaç, araçlar ve hedefler, kararlar üzerinde en iyi biçimde hesaplanmış etkilerine göre yazılmalıdırlar. Yazılı olmayan bir vizyon kabul edilemez. Kritik önemdeki işletme kaynaklarını kullanmada aşırı bir belirsizlik ve verimsizlik tehlikesi vardır. Bundan dolayı, bir yapıya sahip, kavrayışı ve bağlılığı en yüksek düzeye çıkarmak için mümkün olduğunca grafikselleştirilmesi ve somut hale getirilmesi gerekmektedir.
- Teşebbüsün bütünündeki yöneticiler, kendi performansları için araçların ve hedeflerin oluşturulmasına katılmalıdırlar. Çok sayıda bölüme sahip bir işletmede, her işkolunun kendi vizyon ifadesi ve destekleyici stratejik planı olmalıdır.
- Hedefler gerçekçi, mantıklı ve teşebbüsün içindeki insanlar için iddialı olmalıdır. ancak, iddialı olan hedefler ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

⁷⁰ Quigley, a.g.e., s.110-111.

3.1.3. Vizyonun Oluşturulması Sürecinin Aşamaları

Daha önce de ifade edildiği üzere birinci LKPS konferansının ana konusunu vizyon oluşumu oluşturmaktaydı. Konferansa katılan çekirdek grubun görevi, işletmenin vizyon ifadesinin bir taslağını oluşturmak ve destekleyici bir stratejik planın hazırlanması için görevler tayin etmek olacaktır.

Konferans yönetim kurulu başkanının, işletmenin gelecekteki yönelimine ilişkin düşüncelerine ya da kavrayışına olduğu kadar, işletmenin bugünkü durumuna ilişkin bir demeci ile başlayacaktır.

Konferansın başında, çekirdek grubun her bir üyesinin düşünsel oluşumunu anlamak önemlidir. Grubun her bir üyesinin kendi gündemleri ya da en azından yöntemin tamamının sonuçları hakkında kapsamlı bir beklentisi olacaktır. Bundan dolayı yönetim kurulu başkanı ve çekirdek grup üyelerine; “Bu sürecin bütününe işletmenin neye ulaşmasına yardımcı olacağını umuyorsunuz?”, “Kişisel olarak bundan ne almayı ümit ediyorsunuz?” gibi soruların yöneltilerek, bunlara sözlü olarak yanıt vermeleri sağlanmalıdır. Bu, herkesin gündemini ortaya koyacak ve temel beklentilerin tekrar doğrulanması, grubu bu beklentilere ulaşmaya davet edecektir. Aynı zamanda herkesin planlama sürecinde yer almasını sağlayacaktır.

Konferansın ikinci adımını, yanıt verenlerin kendilerini ve diğer yanıt verenleri değerlendirmesini mümkün kılmak amacıyla anket yanıtlarının açıklanması ve özetlendirilmesi oluşturmaktadır.

Anket analizinin sunuluşunu, çekirdek grubun üyelerinin gözlemler hakkında belirtmek istedikleri değerlendirmelerini ortaya sunmalarını ve kendilerini temsilci olarak düşünmelerini sağlamak amacıyla, herkesin görüşlerinin yazılı olduğu bir kağıdın dolaştırılması izlenmektedir. Daha sonra grup, vizyonu oluşturmaya başladığında, üyeler anket üzerinde yapılmış yorumları tekrar değerlendireceklerdir.

Anket özetinin tartışılmasının amacı, çekirdek grubun, bu bileşik durum analizinin grubun taşıdığı stratejik konumu değerlendirmesinde geçerli bir gösterge olduğu

yönündeki kararını sağlamlaştırmaktır. Bu durumda özet, vizyonu oluşturmada kaynak olarak kullanılabilecek bir düşünceler deposu olmaktadır.

Hazırlık amaçlı bu aşamaları değerlerin tanımlanması, işletmenin misyonunun ve hedeflerinin taslağının oluşturulması izleyecektir.

3.1.3.1. Değerlerin Tanımlanması

İşletme kültürü için temel niteliğinde olan değerler çekirdek grup tarafından oluşturulmamaktadır. Ancak, organizasyonun kendisini kavrayış ve kendisine aldığı ya da almayı arzuladığı tavra göre tanımlanmaktadır.

İşletme değerlerinin tanımlanmasında görevli olan gruplar kendilerine verilmiş bilgiler doğrultusunda çalışmalarına başlamaktadırlar. Görevli gruplar anket özetlerini daha derinlemesine analiz etmekte, planlama veri kitabındaki farklı analizleri yeniden gözden geçirmekte ve uygulanan yöntemin aşamalarını yeniden gözden geçirmektedirler.

Görevli gruplardan her biri tamamladıkları çalışmalarını diğer gruplara, yönetim kurulu başkanı ve ekibine sunmaktadır.

İşletme kültürü sağlam bir biçimde yerleşmişse, grupların, ifade edilişleri farklı olsa bile, birbirine benzer üç-dört özgül değere sahip olması şaşırtıcı olmayacaktır. Ancak genellikle durum böyle değildir. Bu durumda verileri birleştirmek ve karma bir ortak değerler dizisi oluşturmak yönetim kurulu başkanı ve ekibinin görevi olacaktır.⁷¹

3.1.3.2. İşletme Misyonunun ve Hedeflerinin Taslağının Oluşturulması

Değerler tanımlanırken geçilen aşamalar, misyon ve hedef taslağının oluşturulmasında da geçerlidir. Öncelikle misyon ifadesinin temel unsurları ve işletmenin uzun dönemdeki mali hedeflerine ilişkin bilgiler görevli gruplara verilmektedir. İş dünyasına ait bir dizi işletme misyonu ifadesi örnek olarak gözden geçirilmekte ve görevli

⁷¹ Quigley, a.g.e., s.131-133.

grup üyeleri arasında uzun süreli olmayan (10-15 dakika) bir tartışma ortamı yaratılmaktadır. Bu tartışmanın birkaç örneği kapsayan, görevli gruba en yüksek düzeyde esneklik sağlayacak biçimde, basit, emir özelliği taşımayan bir bilgiler kümesi olması düşünülmüştür.

Görevli grup, misyon ifadesi üzerinde çalışırken, yönetim kurulu başkanı ve ekibi değerlere ve inançlara ilişkin modeli hazırlayacaklardır ve görevli grup işletme misyonu üzerinde görüşmelerini tamamladığında hazırlanan değerler ve inançlar modeli yönetim kurulu başkanı tarafından görevli gruba sunulacaktır. Eğer işletme değerleri sağlam bir biçimde oluşturulmuş ise misyon ve hedef taslağını oluşturmada görevli olan grubun bir itirazıyla karşılaşılacaktır.

Yönetim kurulu başkanı her aşamada çekirdek grubun tamamına yapılan çalışmaların son taslağını sunmaktadır. Bu aşamada çok yüksek düzeyde sahiplik duygusu geliştirilebilmektedir.

Vizyon iki nedenle motive edici olacaktır. Birincisi; vizyon, işletme ve çalışanlarının uğrunda çabaladıkları iddiayı meydana getirmektedir. Mükemmelliğe ulaşma noktası ve çalışanlar için özgüven kaynağı olacaktır. İkinci neden ise; vizyonun kavramsal bir yol haritası ya da işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin bir dizi plan oluşturulmasına yardımcı olmasıdır.⁷²

3.2. Vizyonun Geliştirilmesi

Vizyon geliştirme, ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre ana hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Vizyon geliştirmek bir anlamda; sorunlara uzun vadeli, çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak; gelişmelerin işletmeyi nasıl etkilediğini tayin ederek buna uygun hedefler ve stratejiler belirlemektir. Bu tahminler ne kadar tutarlı ve ne kadar gerçekçi ise vizyonun geliştirilmesi o kadar sağlıklı olacaktır.⁷³

⁷² Aynı, s.134-136.

⁷³ "Canan Çetin, "Vizyon Geliştirme", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (Cilt:12, sayı: 1-2, İstanbul), s.173-174" Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik*, (Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı, 2002), s. 98'deki alıntı.

Vizyon geliştirme, herkesin üzerinde fikir birliğine ulaştığı açık bir adım olarak görülmesine rağmen yapılan araştırmaların çoğu; iş dünyasındaki liderlerin büyük bir kısmının güçlü bir vizyon geliştirememiş olduklarını göstermektedir. Bazıları vizyon geliştirmiş olsalar da onu gerçeğe dönüştürecek stratejileri bulunmamaktadır. Bu durumun nedeni genellikle liderlerin vizyon fikrini yakalama yeteneklerinin bulunmaması değil, geçmişe bağlılıklarını sürdürmeleridir. Her ne kadar bazı yöneticiler eski alışkanlıklarını bırakmayı başaramasalar da, bazıları için değişime isteksizlik daha derinlerdeki sorunlardan kaynaklanır. Onlar ya kendilerinin değişim ihtiyacı hissetmemeleri ya da değişimin onların kişisel güçlerinden vazgeçmelerini gerektireceği gibi yanlış bir fikre sahip olmaları nedeniyle ne pahasına olursa olsun değişime direnmeye devam etmektedirler. Ancak, böylesi bir tutumla işletmelerin uzun dönemli finansal sağlığını ve hatta kendi işlerini bile tehlikeye soktuklarının farkında değildirler.⁷⁴

Bazen de işletme liderleri genellikle kendilerinin gerçekten vizyon sahibi olduklarına, kendi geleceğe ilişkin görüşlerinin ve öngörülerinin daha derin ve doğru olduğuna inanmaktadırlar. Çoğu kez de vizyon bir genel müdürün kendisini öne çıkarma ve bencilce her şeyi ele geçirme amaçlarını perdelemekten başka bir işlev görmemektedir. Genel müdürün egosunun uzantısından başka bir şey olmayan bir vizyon her zaman tehlikelidir.⁷⁵

Vizyon geliştirme konusunda, dışarıdan uzmanlar görünüşte makul ve haklı olabilecek bir vizyon sunsalar da sağlayamayacakları iki nokta vardır. Bunlardan ilki, başarılı bir yürütme için önceden gerekli olan "liderlik"tir. İkincisi ise, vizyona bağlı gelecekteki strateji çalışmalarını yapabilme becerisine sahip bir ekibin oluşmasını engellemesidir.⁷⁶

Bir vizyon geliştirme sorumluluğu kimin olacaktır? Geleceği yaratmak için yalnızca bir genel müdürün, dışarıdan soyutlanmış bir ekibin ya da araştırmacıların ve uzmanların değil, bütün işletmenin, bir sektör öngörüsüne sahip olması gerekir. Aslında çoğu işletmenin vizyonu, birçok bireysel perspektifin bir harmanı olan geleceğe ilişkin

⁷⁴ Rob Wall, S. Robert, R. Mark, *Visionary Leader*, (Rocklin: Prima Publishing, 1992) s.21-22"

Benligiray, a.g.m., s.175'deki alıntı.

⁷⁵ Gary Hamel, C.K. Prahalad, a.g.e., s.102-104" Aynı, s.175'deki alıntı.

⁷⁶ Bob Frisch, "A Pragmatic Approach to Vision", *Journal of Business Strategy*, (July-August 1998,v:19) s.12-15" Aynı, s.176'deki alıntı.

bakış açısıdır. Üst yönetimin geleceğe ilişkin bir bakış açısı geliştirme, bunu değerlendirme ve paylaşma sorumluluğu asla başkasına devredilemez. Onların birincil görevi, işletmenin dört bir yanında bulunan öngörülerini yakalayıp değerlendirebilmektir. Onların sorumluluğu, genellikle tek başlarına başarmaları zor bir görev olan etkili vizyon geliştirmeyi güvence altına almaktır.

Dışarıdan bir kişi ya da grupla vizyon geliştirme sürecinin sonunda liderlik fonksiyonunu yerine getirmek son derece güçtür. Tüm işletmenin bir vizyon doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak liderliğin elde edilmesinin sadece bir yolu vardır. O da vizyonun oluşumuna doğrudan katılmayı gerektirir. Liderlik ekibinin ilk adımdan son adıma kadar, işin her yönüyle ilgili varsayımların ve içerdiği anlayışların üzerinde fikir birliğine ulaşarak vizyon ifadesinin yaratılmasına katılmaları gerekir. Vizyonun oluşturulması ve strateji kurulması bir ekip becerisidir. Dışarıdan uzmanlar ekibin kullanacakları bir süreç yaratmada ve sürece katacakları bilgiyle etkinlik kazandırmada yardım edebilirler.⁷⁷

Vizyon geliştirmede hareket noktası dış çevresel eğilimler olmalıdır. Bir vizyonu geliştirmeye nereden başlanması gerektiği önemlidir. Çoğu işletme genellikle rakiplerini izleyerek ve işletme içine bakarak vizyonu geliştirme çalışmalarına başlamaktadır. Bu yaklaşım dar ve tutucu bakış açılarına neden olur. Örneğin, “Hangi işi yapıyoruz?” ya da “Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz nelerdir?” türünden sorularla hareket edildiğinde, geleneksel ürün ve hizmet tanımlamalarını bir kenara bırakıp değişim yaratacak bir vizyon üretmek mümkün değildir. Rakiplerin durumları izlenerek var olan fiyat-performans varsayımlarına meydan okuyacak bir vizyon geliştirilemez. Bu nedenle ne içerideki kapasite ne de rakiplerin eylemleri işletmenin kaderi hakkında nihai söz sahibidir. Söz sahibi olan tek şey global dış çevredir. Dünyadaki ekonomik, sosyal, teknolojik ve diğer alanlarda meydana gelen eğilimler ve güçlü etkiler sektörün biçimini ve işin geleceğini belirleyecektir.⁷⁸

Çoğu kişiyi vizyon belirlemeden alıkoyan şey geleceğin bilinmez olmasıdır ki, bazı durumlarda gerçekten de böyledir. Bu durumda geleceğin büyük fırsatlarını yakalamak için

⁷⁷ “Poul Larson, “Strategic Planning and The Mission Statement: Long term planning critical for Montana Companies”, *Montana Business Quarterly*, (Autum 1998,v:36) s.22-24” Benligiray, a.g.m., s.176’daki alıntı.

⁷⁸“Bob Frisch, a.g.m. s.12-15” Benligiray, a.g.m., s.178’deki alıntı.

cesur olmak ve vizyonu yüksek düzeyde tahmine dayanan belirsizlikler üzerine inşa etmek gibi yanlış bir inanç hakim olur. Fakat gelecekte spekülâtif bahisleri içermeyen çok büyük fırsatlar bulunmaktadır. Geleceğin ne kadar farklı olabileceğini gösteren işaretler, zayıf sinyaller, eğilimler ortadadır ve hemen herkes tarafından bilinmektedir. Bu nedenle gelecekle ilgili bahse girmek yerine iyi belgelenmiş sosyal, teknolojik ve geçerliliğini koruyan iş eğilimlerine dayalı öngörülerde bulunmak daha doğrudur. İşletmeler, iyi belgelenmiş eğilimlerin yeni rekabet alanlarını nasıl aşabileceğini görerek getireceği riskleri önceden kontrol edebilirlerse, uzun vadeli hayatta kalma avantajını elde edebilirler. Belirsizlik bazı durumlarda güçlü fırsatlar yaratabilse de yükselen eğilimlerin tanımlanabilmesi başarı olasılığını daha çok artırır. Vizyon geliştirme sürecinde tamamen belirsizliğe dayanmak doğru olmamakla birlikte belirsiz durumların da dikkate alınması zorunludur. Örneğin, olası vizyonları test etmek için belirsizliklere dayalı senaryolar üretilebilir.⁷⁹

Bürki'ye göre, vizyon geliştirmede “beş adım yöntemi” kullanılabilir;⁸⁰

- Birinci adım; vizyon geliştirmeden sorumlu herkesin yaşamları ve işleri için önemli olan unsurları belirlemeleri.
- İkinci adım; vizyonu geliştirenlerin isteklerinin gerçekleşmesini engelleyecek unsurların ortaya konulması.
- Üçüncü adım; bu isteklerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulacak kaynakların ve bu kaynaklara nasıl ulaşılacağını belirlenmesi.
- Dördüncü adım; başarıya götürecektkenlerin tespit edilmesi.
- Beşinci adım; somut uygulamaların ortaya konulması.

⁷⁹ Aynı, s.178'deki alıntı.

⁸⁰“ Walter Burki, **Vizyon Yönetimi**, 1995, s. 169” Selen Doğan, a.g.e., s.99'daki alıntı.

3.2.1. Vizyonu Geliştirmede Gerekli İlkeler

Vizyonun etkili olması tamamen vizyon geliştirme sürecine bağlıdır. Zayıf süreç, zayıf vizyonlar üretir. Etkili bir vizyon geliştirme süreci çok sayıda uygulanabilir ilkenin bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu ilkeler şunlardır;⁸¹

- Vizyon geliştirme bir ekip işidir. İşletmenin lider grubunun vizyon geliştirmek amacıyla yapacağı toplantılar önceden yapılandırılmış, büyük bir hazırlık ve analitik çalışmalar gerektiren toplantılardır. Böylesi vizyon geliştirme toplantıları sonucunda her yönüyle kavranan, yaygın olarak paylaşılan ve bu nedenle de etkin bir şekilde gerçekleştirilebilecek vizyon geliştirilmesi mümkün olur.
- Vizyon geliştirme sürecinde ekip üyeleri üzerinde baskı kurulmamalıdır. Kendi uzmanlık alanlarında çok yeterli olan yöneticiler onlardan aniden zeki vizyon üretmeleri istendiğinde kendilerini çok rahatsız hissedeceklerdir. Bu yaklaşımla onların ekibin bir parçası olmalarını beklemek yanlış olur. Süreç, yöneticilerin alışık oldukları bir şekilde yapılandırılmış ve daima başarılı oldukları çevrelerdeki çalışmalardan çok az farklılık göstermelidir. Ekip, birlikte oldukları süre boyunca ortak bir anlayışa taşınmalıdır.
- Vizyon geliştirme sürecinde yaratıcılık önemlidir. Yaratıcılık hakkında geçerli olan basmakalıp düşüncelerin tersine yapı yaratıcılığa engel oluşturmaz, aksine yaratıcılığı mümkün kılar. Yapılandırılmış bir vizyon geliştirme süreci daha yaratıcı ürünler verilmesini sağlar.
- Zorunlu olarak yapılması gereken araştırma ve analizlerle desteklenen süreçteki her adım bir öncekinden ileriye doğru mantıklı bir şekilde ilerlemelidir. Yöneticiler süreçteki her adımdan neyi bekleyeceklerini ve süreçte kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilmelidirler.

⁸¹ "Bob Frisch, a.g.m., s.12-15" Benligiray, a.g.m., s.177'deki alıntı.

4. İKİNCİ LİDERLİK KONFERANSI: VİZYONUN GERÇEKLIĞE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

İkinci liderlik konferansının öncelikli görevini, vizyonun nasıl gerçeğe dönüştürüleceği konusunda anlaşma sağlamak oluşturmaktadır.

Vizyonun nasıl gerçeğe dönüştürüleceğini beş adımda açıklayabiliriz. Bunlar;

- 1. Adım: Kültürel değişimin yaratılması,
- 2. Adım: Stratejik mimari yapının oluşturulması,
- 3. Adım: Yeni örgüt yapısının oluşturulması,
- 4. Adım: Vizyonun benimsenmesinin sağlanması,
- 5. Adım: Çalışanların güçlendirilmesi ve motive edilmesi.

4.1. Kültürel Değişimin Yaratılması

Örgüt kültürü örgütlerin etkinliğinde rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, işletmeye rekabet avantajı sağlamakta; örgüt yapısının çalışma şeklini iyileştirmekte; örgüt menfaatlerini takip etmede çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.⁸²

Kültür ve vizyon birbirine bağlı olan iki kavramdır. Bazen kültürler vizyonu sınırlar, bazen de yanlış bir vizyon çalışanların moralini bozarak sağlıklı bir örgüt kültürünü zayıflatabilir. Çok nadirde olsa kültür ve vizyon birbirleriyle uyumlu olduğu zaman işletmede istenilen ortam sağlanmış olmaktadır.⁸³

Bundan dolayı vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinde ilk adımı vizyonun gerektireceği değişimlerin işletme içersinde kabul edilmesinin sağlanabilmesi ve vizyonun gerektirdiği faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için kültürel değişimin yaratılması oluşturmaktadır.

⁸² "R. Gareth Jones, **Organizational Theory: Text and Cases**, (Addisioan-Wesley Publishing Company Inc., World Student Series, 1995), s.202" Doğan, a.g.e., s.69'daki alıntı.

⁸³ "L. Robert Dilenschneider, **A Briefing for Leaders**, (First Edition, Harper Collins Publishers Inc., 1992), s.29" Aynı, s.70'deki alıntı.

İşletme kültürü, işletmede işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutum ve davranışlardan oluşmaktadır. Paylaşılan alışkanlıklarla, geleneklerle, inançlarla ve değerlerle, yazılı politikalarla ve prosedürlerle kendisini göstermektedir. Bütün bunlar işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kültürü değişimi destekleyici ya da engelleyici özellikler taşıyabilir. İşletme kültürü değişimi en zor ve zaman alıcı unsurlardan biri olarak kabul edilmekle beraber, işletmedeki liderlik ve öğrenme süreçleri de vizyonu gerçekleştirmeyi sağlayacak bir işletme kültürü yaratılmasında etkili olabilmektedir.⁸⁴ İşletmede vizyonun, inançların, değerlerin, amaçların ve normların işletmede çalışanların tümü tarafından paylaşılması ve yaratılan kültürü çalışanların aynı biçimde algılaması sağlanmalıdır. Ayrıca sistem bu inançları, değerleri ve amaçları sürekli bir şekilde destekleyecek biçimde tasarlanmalıdır.⁸⁵

4.2. Stratejik Mimari Yapının Oluşturulması

Vizyonu gerçeğe dönüştürmede ikinci adım olarak stratejik bir mimari yapı oluşturulmaktadır. Ancak bu stratejik mimari oluşturulmadan önce işletmeyi bekleyen fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi için dış çevrenin; işletmenin zayıf ve güçlü olduğu yönlerinin saptanması için de iç çevrenin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi için kurulacak mimarinin temelini misyon belirlemesi oluşturmaktadır. Misyon işletmelerin varlık nedenini tanımlayan ifadeler olduğu için belli bir kararlılığa sahip olması gerekmektedir.⁸⁶

Vizyonu gerçeğe dönüştürme yolunda kurulacak stratejik mimarinin ikinci unsurunu uzun dönemli amaçlar oluşturmaktadır. Amaçlar, "İşletmenin başarmayı söz verdiği şey nedir?" sorusunun cevabını vermektedirler ve işletmenin uzun dönemli yönünü belirlemektedirler. İşletmenin değerleri ve misyonu gibi amaçları da çok az değişim gösteren uzun bir bakış açısını göstermektedirler. Amaçlar, değerler ve misyon ifadeleri olarak arzu edilen dünya ile gerçek dünyadaki vizyonu gerçekleştirecek işletmenin stratejileri ve taktikleri arasında bağlantı kurmaktadır.

⁸⁴İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000) s.341.

⁸⁵ Benligiray, a.g.m., s.180.

⁸⁶"Quigley, a.g.e., s.20" Aynı, 180'deki alıntı.

En iyi şekilde ifade edilmiş vizyonlar bile, vizyonu bir gerçek haline getirmeyi sağlayacak sağlam stratejiler ve taktikler olmaksızın başarılı olamayacaklardır. Stratejiler vizyon ifadesinden çıkarılmakta ve günlük faaliyetlere, karar vermeye rehberlik etmektedirler. Gerekli veriler elde edilerek stratejilerin saptanmasından sonraki aşamada temel amaçlara ulaşmak için beklenen sonuçların ya da ulaşılması gereken hedeflerin saptanması gerekmektedir. Bunu takiben işletmenin tümünü kapsayan bir hedefler hiyerarşisinin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşabilmek için izlenecek fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Daha sonraki aşamada amaçlara ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşma çabalarını belirleyen, bu çabalara yön veren ilkeler sistemi ve kurallar topluluğu olan politikalar belirlenmektedir.⁸⁷

4.3. Yeni Örgüt Yapısının Oluşturulması

Vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinde üçüncü adım vizyona ulaşmayı kolaylaştıracak yeni bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Vizyona yönelik planların mümkün olduğunca kesin ve etkili bir şekilde uygulamaya konması amacıyla yeni bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Vizyona yönelik doğru bir örgüt yapısının oluşturulabilmesi için şu faaliyetlerin yerine getirilmesi gereklidir;

- Vizyona yönelik faaliyetler belirlenmelidir,
- Faaliyetlerin yerine getirilmesinde görevlendirilecek gruplar oluşturulmalıdır,
- Faaliyet grupları arasında yetki ve sorumluluk dağılımı gerçekleştirilerek grupların hiyerarşik yapıları ortaya konulmalıdır,
- Faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli ortam koşulları sağlanmalı ve gerekli araç, gereç ve donanım temin edilmelidir.
- Görevli gruplara eğitim olanakları sağlanarak kendilerini geliştirebilme fırsatı tanınmalıdır.
- Görevli gruplarda motivasyonu sağlayabilmek için ekonomik özendiricilere başvurulmalıdır.

⁸⁷ "Liderlik, s.53-54" Aynı, s.180'deki alıntı.

- Vizyona yönelik planların denetlenmesine yardımcı olacak izleme sistemleri geliştirilmelidir.

Vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinin başarısı sıralanan bu faaliyetlerin birbiriyle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkün olacaktır.⁸⁸

4.4. Vizyonun Benimsenmesinin Sağlanması

Dördüncü adım işletmedeki herkesin vizyonu ve stratejileri benimsemelerinin sağlanmasıdır. Vizyonun gerçeğe dönüştürülebilmesi için işletme çalışanlarının vizyona inanmaları ve vizyonu benimsemeleri sağlanmalıdır. Vizyonun benimsenmesinde çalışanlarla kurulacak iletişim önemlidir. İletişimde mesajlar ister sözcüklerle isterse özenle seçilmiş simgelerle verilmiş olsun, sadece anlaşıldıkları için kabul edileceklerini varsaymak yanlış olacaktır. İnsanların verilen mesajlara inanmalarını sağlamak için güvenilirlik çok önemlidir. Mesajı veren kişinin iletişim yeteneği, mesajın içeriği, mesajı veren kişinin doğruluk ve güvenilirlik konusundaki imajı, söylemlerle eylemler arasındaki tutarlılık gibi faktörler güvenilirliğe katkıda bulunacaktır.

Kurulacak iletişimin kapsamına sadece işletme çalışanlarının değil, vizyonun gerçeğe dönüştürülmesine yardımcı olacak veya gerçeğe dönüştürülmesini engelleyecek herkesin dahil edilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin, işletmenin diğer bölümlerinde yer alan personelin, tedarikçilerin, idari makamların ve müşterilerin de bu kapsamda yer alması sağlanmalıdır.⁸⁹

4.5. Çalışanların Güçlendirilmesi ve Motive Edilmesi

Beşinci adım olarak işletme çalışanlarının aynı yönde hareket etmelerini sağlamak için güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bazı işletmelerin pazar ya da teknolojiye ani değişikliklere ayak uydurma güclüğü çekmelerinin nedenlerinden biri de, işletme çalışanlarının çoğunun kendilerini güçsüz hissetmeleridir. Güçlendirme, çalışanlara “güç” vermeyi ifade etmektedir. Güçlendirilmiş bir çalışan, kendisini motive edilmiş hissedene, bilgisine ve uzmanlığına güveni artan, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duyan,

⁸⁸“Liderlik, s.53-54” Benligiray, a.g.m., s.184’deki alıntı.

⁸⁹ Aynı, s.184’deki alıntı.

olayları kontrol edebileceğine inanan ve işletmenin amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı bulduğu işi yapan kişi olacaktır. Güçlendirme derecesinin artması demek, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve uygulamaları, işletmenin vizyonu ve misyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerini ya da ekip üyelerinin birbirlerini kontrol etmeleridir. Güçlendirme için; bilginin herkesle paylaşılması, açık bir yön duygusunun sağlanması ve benimsetilmesi; çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam ve eğitimin sağlanması; çalışanların başarılı uygulamalar yapmasını sağlayacak kaynakların sağlanması; vizyon ve misyona ulaşma yönündeki çabaların değerlendirilmesi ve teşvik edici önlemlerin alınması gerekmektedir.⁹⁰

İşletme çalışanlarının vizyonu gerçekleştirme yönünde çaba harcamaları için motive etmek üzere izlenecek yollardan bazıları şunlardır;⁹¹

- İşletme vizyonunun her zaman seslendikleri insanların değerlerini vurgulayacak bir şekilde dile getirilmesi gerekmektedir. Bu, işin bireylerin gözünde değer kazanmasını sağlayacaktır.
- İnsanların işletme vizyonunun nasıl hayata geçirileceği konusundaki kararlara düzenli olarak dahil edilmesi gerekmektedir. Bu, insanlara bir kontrol duygusu verecektir.
- Çalışanların vizyonu gerçekleştirme çabaları koçluk yapılarak, geribildirim sağlanarak ve model oluşturularak desteklenmelidir. Bu yolla onların profesyonel olarak yetişmelerine ve özsaygılarını arttırmalarına katkıda bulunulacaktır.
- Çalışanlar başarılı tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Bu da insanlara yalnızca başarıma duygusu vermekle kalmayacak, onlara kendilerini önemseyen bir örgüte ait olma duygusunu da kazandıracaktır.

Bütün bunlar yapıldığında çalışmanın kendisi içsel bir motivasyon kaynağı olacaktır.

⁹⁰ “Koçel, a.g.e., s.320-327” Benligiray, a.g.m., s.186’deki alıntı.

⁹¹“ Liderlik, s.55” Aynı, s.186’deki alıntı.

5. ÜÇÜNCÜ LİDERLİK KONFERANSI: VİZYONUN PAYLAŞILMASI VE VİZYONA BAĞLILIK

Üçüncü liderlik konferansının konusunu vizyonun paylaşılması ve vizyona bağlılık oluşturmaktadır. Konferans yönetim kurulu başkanının yönetiminde sürdürülmektedir.⁹²

Paylaşılan vizyon bir fikir değil, insanlar üzerinde etkili olan bir güçtür. Paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabını oluşturmaktadır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir işletmede çalışan herkesin taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, işletmeye nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratmaktadır.

İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemle birbirlerine bağlı olacaklardır. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden almaktadırlar. Gerçekten, insanların paylaşılan vizyonlar oluşturma çabasının nedenlerinden birini önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzuları oluşturmaktadır.

Paylaşılan vizyon özellikle öğrenen organizasyonlar için hayati bir önem taşımaktadır; çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlamaktadır. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşecektir.

Günümüzde vizyon, liderlikte bilinen bir kavramdır. Ancak dikkatli bakıldığında, çoğu vizyonun tek bir kişinin ve ya bir grubun işletmeye empoze ettiklerinin kendi vizyonları olduğu görülmektedir. Böylesi vizyonlar en iyi şekilde uyumu sağlayacaklardır. Oysa ki paylaşılan vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü paylaşılan vizyon kendi kişisel vizyonlarını yansıtmaktadır.⁹³

Vizyonun bir grupta paylaşılmasında öncelikle vizyonun önemi vurgulanarak insanların onunla ilgilenmesi sağlanmalıdır. Eğer çalışanlar vizyonun önemini ve yararını

⁹² Quigley, a.g.e., s.155.

⁹³ Senge, a.g.e., s.227.

kavrarlarsa vizyonu detaylı olarak anlayamaları bile vizyonun gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştirebilmek için yöneticilere katılacaklardır. John Kotter, 1990'da "A Force For Change" adlı kitabında, vizyonun paylaşılması için çeşitli öneriler getirmiştir. Kişilerin mevcut hedefleri anlamalarına yardım etmek için tek, açık ve güvenilir bir mesajın onlara iletilmesi gerekir. Vizyona yönelik mesaj sık sık gönderilecek destekleyici nitelikteki mesajlarla kuvvetlendirilmelidir. Ancak bu mesajların yöneticilerin günlük olağan isteklerinden farklı bir anlam taşıması gerekir.⁹⁴

5.1. Paylaşılan Vizyonun Önemi

Vizyonun paylaşılması işletmedeki çalışanları günlük işlerin monotonluğundan uzaklaştırmakta, vizyona yönelik olarak onları mücadeleye çağırmakta ve çalışanların ilgilerini vizyon üzerinde yoğunlaştırmalarını sağlamaktadır.

Paylaşılan vizyonun önemini şu maddelerle sıralayabiliriz;⁹⁵

- Vizyonun işletmenin her seviyesindeki insanlar tarafından paylaşılması, herkesin enerjisini tek bir hedef üzerinde odaklamasını ve son derece farklı insanlar arasında ortak bir kimliğin yaratılmasını sağlayacaktır.
- Paylaşılan bir çok vizyon dıştan gelmektedir, yani bir başkasına; örneğin bir rakibe göre bir şeye ulaşma üzerinde odaklanmaktadır. Örneğin, Pepsinin vizyonu tamamen Coca Cola'yı geçmeye yönelmiştir. Bir rakibi geçmekle sınırlı bir amaç, geçici bir amaçtır ve vizyona ulaşıncaya kolayca savunmacı bir tavra dönebilecektir. Ancak sadece bir rakibi yenme üzerine kurulu bir vizyona dayanmak uzun dönemde bir organizasyonu zayıflatabilir.
- Paylaşılan bir vizyon, özellikle de benimsenmiş olan bir vizyon insanların özlemlerini yükseltecektir.

⁹⁴ "Business Horizon, "Leadership and Vision", The Editors Chair, (Vol.37, January/February, 1994), s.6"
Doğan, a.g.e., s.106'daki alıntı.

⁹⁵ Senge, a.g.e., s.228-231.

- Paylaşılan vizyon işletmeyi monotonluktan uzaklaştırarak işletme içerisinde bir hareketlilik ve canlanma sağlayacaktır.
- Paylaşılan bir vizyon çalışanların işletmeyle ilişkisini değiştirecektir. Artık “onların şirketi” olunmaktan çıkıp “bizim şirketimize” dönelecektir.
- Paylaşılan bir vizyon birbirlerine güvensizlik duymuş insanları birlikte çalışmaya başlamaya yöneltmede atılan ilk adım olacaktır. Bir işletmenin paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturacaktır.
- Paylaşılan vizyon insanları vizyon için gerek duyulan şeyi yapma konusunda cesaretlendirmektedir.
- Paylaşılan vizyon risk almayı ve denemeyi teşvik etmektedir.
- Vizyonun paylaşılmasıyla uzun dönemde vizyona bağlılığın sağlanabilmesi için gerekli koşullar oluşturulmuş olmaktadır.

5.2. Paylaşılan Vizyon İnşa Etme

5.2.1. Kişisel Vizyonu Teşvik Etme

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkmakta, enerjilerini böyle sağlamakta ve bağlanmayı teşvik etmektedirler. İnsanlar için önemli olan yöneticinin vizyonu değildir, önemli olan kendi vizyonlarıdır. Bu, insanların sadece kendi öz çıkarlarıyla ilgilendikleri anlamına gelmemelidir. İnsanların kişisel vizyonları aile ve işletme içlerinde yaşadıkları topluluklara ilişkin boyutları da kapsamaktadır. İlgilenme kişisel bir şeydir ve kökenini insanların kendi değerler, kaygılar ve özlemler bütünü oluşturmaktadır. Bundan dolayı paylaşılan bir vizyona gösterilen gerçek ilginin kökenini kişisel vizyonlar oluşturmaktadır.

Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren işletmeler sürekli olarak çalışanlarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirme yönünde teşvik edeceklerdir. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri, bir başkasının vizyonunu sahiplenmek olacaktır.

Bunun sonucu ise bağıllık değil, uyumdur. Öte yandan güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler istenilen her şey için güçlü bir sinerji yaratmak üzere bir araya gelebileceklerdir.

Kişisel vizyonu yüreklendirirken, işletmeler bireysel özgürlükleri çiğnememeye dikkat etmelidirler. Hiç kimse başkasına kendi vizyonunu veremez. Ancak kişisel vizyonu yüreklendirecek bir iklim yaratmak için alınabilecek pozitif tedbirler vardır. Bunlardan en dolaysız olanı, bir vizyon duygusuna sahip olan liderlerin bunu başkalarının kendi vizyonlarını paylaşmaya yüreklendirilmiş olacaklarını bir şekilde iletmeleridir. Bu, vizyonda önderlik sanatıdır ve nasıl kişisel vizyonlardan paylaşılan vizyonların inşa edileceğini göstermektedir.⁹⁶

5.2.2. Kişisel Vizyonlardan Paylaşılan Vizyonlara Ulaşma

Daha çok sayıda insan tarafından bir vizyonun paylaşılmaya başlamasıyla vizyon temelde bir değişiklik göstermeyecektir. Aksine daha canlı hale gelecek, insanların gerçekten ulaşmayı tasavvur edebilecekleri zihni bir gerçeklik anlamında daha somutluk kazanacaktır. İnsanların artık ortakları, birlikte vizyonu yaratabilecekleri kişileri olacak, vizyon sadece tek bir kişinin omuzları üzerinde kalmayacaktır. İlk başlarda, insanlar bireysel vizyonlarını kendi içlerinde besleyip büyütürken ve “benim vizyonum” derken, paylaşılan vizyon geliştikçe hem “benim vizyonum”, hem de “bizim vizyonumuz” denilmeye başlanılacaktır.

Paylaşılan vizyonları inşa etmede ilk adım, vizyonların daima “yukarıdan” ilan edildiği ve ya bir işletmenin planlama süreçlerinden geldiği yolundaki geleneksel anlayışları bir kenara atmaktır.

Geleneksel hiyerarşik anlayışta vizyonun yukarıdan gelmesi sorgulanmamaktadır. Çalışanlar paylaşılması gereken vizyonla ilgilenmemekte, sadece yerine getirmeleri gereken emirleri bilmek istemektedirler. Böylece büyük vizyonun desteğinde görevlerini yerine getirmektedirler.

⁹⁶ Senge, a.g.e., s.232-233.

Geleneksel “yukarıdan aşağıya” vizyonunda vizyon bildirisi çoğu zaman danışmanların da yardımıyla üst yönetim tarafından hazırlanmaktadır. Ancak yaratılan vizyon şu nedenlerden dolayı hayal kırıklığıyla sonuçlanmaktadır;

Birincisi, böyle bir vizyon çoğu zaman “bir atımlık” bir vizyon olacaktır. Bir kere kaleme alındıktan sonra yönetim vizyona ilişkin görevlerini ifa etmiş olduğunu varsayacaktır. Bir vizyon bildirisi yazmak paylaşılan bir vizyon inşa etmekte ilk adım olabilir, ama tek başına bir işletme içinde bir vizyonun yaşarlık kazanmasına pek yeterli olmamaktadır.

Üst yönetimin kendi vizyon bildirisini yazmak için harekete geçmesinin doğurduğu ikinci problem, ortaya çıkan vizyonun insanların kişisel vizyonları üzerinde yükselmemesidir. Çoğu kez, “stratejik vizyon” arayışı içinde kişisel vizyonlar tümüyle unutulabilmektedir. Ve ya “resmi vizyon” sadece bir iki kişinin kişisel vizyonunu yansıtmaktadır. İnsanların vizyonu anlayıp sahiplenmesi için her seviyede sorgulama ve sınaama için çok az fırsat olmaktadır. Bunun sonucu olarak, resmi vizyon enerji ve bağlılığı teşvik etmekte yetersiz kalmakta, insanlara bir esin vermemektedir. Hatta bazen onu yaratan üst yönetim arasında bile bağlılık yaratmamaktadır.

Üçüncü neden ise vizyonun bir problemin çözümü olarak görülmesidir. Böyle görüldüğünde problemin ortadan kalkması durumunda vizyonun arkasındaki enerji de gidecektir.

Paylaşılan vizyon oluşturma, liderlerin günlük çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmelidir. Hep devam eder ve hiçbir zaman sona ermez. Daha büyük bir liderlik faaliyetinin bir parçasıdır.

Paylaşılan vizyonların ortaya çıkması zaman alır. Bireysel vizyonlar arasındaki etkileşimlerin bir yan ürünü olarak gelişirler. Paylaşılan vizyonlar yaratmada iletişimin önemli bir rolü vardır. İletişim sayesinde insanlar sadece kendi hayallerini ifade edebilme özgürlüğünü elde etmekle kalmayacaklar, aynı zamanda birbirlerinin hayallerini dinlemeyi de öğreneceklerdir. Böylece, yapılması mümkün olana ilişkin yeni bakışlar ortaya çıkacaktır.

Yöneticilerin yapması gereken daha çok çeşitli vizyonların bir arada var olmasına izin vermek, insanları dinleyerek tüm kişisel vizyonları aşan ve birleştiren doğru eylem doğrultusunu bulmaktır. Temelde yöneticinin görevi insanların ne söylemek istediğini dinlemek ve bunun güçlü bir şekilde ifade edilmesini sağlamaktır.⁹⁷

5.2.3. Vizyonun Yayılması

5.2.3.1. Yazılma, Bağlanma ve Uyma

Günümüz işletmelerinde vizyona gerçek anlamda bağlanma çok nadir görülmektedir. Çoğu kez bağlanma olarak nitelendirilen şey aslında uymadır.

Günümüzde yöneticiler insanlara bir vizyonu benimsetme işini bir fikri satma şeklinde algılamaktadır. Birçok kişi bunu birinin sattığı öbürünün de aldığı bir süreç olarak görmektedir. Oysa “satma” ve “yazma” arasındaki fark büyüktür. Satma, genel olarak birine gerçeklerin tümünü bilecek durumda olsaydı yapmayacağı bir şeyi yaptırma anlamına gelmektedir. Yazma ya da yazılma serbest seçimi anlatırken, satılmış olma böyle değildir.

Yazılma isteyerek, tercih yaparak bir şeyin parçası olma sürecidir. Bağlanmış olma sadece yazılma değil, bir vizyonun gerçekleşmesinden kendini tümüyle sorumlu hissetme halini anlatmaktadır.

Günümüz işletmelerinin çoğunda nispeten az sayıda yazılmış insan ve çok daha az sayıda da bağlanmış insan vardır. İnsanların büyük çoğunluğu bir “uyma” hali içindedir. Uysal takipçiler bir vizyonla birlikte giderler. Kendilerinden beklenileni yaparlar. Bir dereceye kadar vizyonu desteklerler. Ancak gerçek anlamda yazılmış ve ya bağlanmış değildirler.

Uyma, çoğu kez yazılma ve ya bağlanma ile karıştırılmaktadır. Bunun nedeni, uymanın çoğu işletmede yaygın halde bulunması ve gerçek bağlanmanın nasıl teşhis edileceğinin bilinmemesinden ileri gelmektedir.

⁹⁷ Senge, a.g.e., s.233-239.

Çoğu işletmede birçok kişi işletmenin amaçları ve temel kuralları bakımından formel ve ya gerçek uyma halindedir. Bu kişiler programa göre davranırlar ve içtenlikle katkıda bulunmaya çalışırlar. Öte yandan uymama ve ya gönülsüz uyma halindeki kişiler amaçlara ve temel kurallara karşıdırlar ve bu karşı oluşlarını ya eylemsizlikle ya da (eğer gönülsüz uyma durumunda iseler) kötü niyetli boyun eğme ile belli ederler ve bu kişilerde “bunu, bunun işe yaramayacağını göstermek için yapacağım” düşüncesi hakimdir. Bu kişiler işletme amaçlarına karşı aleni bir şekilde görüş bildirmezler, ancak yine de görüşleri bilinir. Bu kişiler gerçek duygularını kokteyl salonlarına saklamaktadırlar.

Çeşitli uyma halleri arasındaki farklar çok incedir. En problemlisi gerçek uyma halidir, çünkü çoğu kez yazılma ve bağlanma ile karıştırılmaktadır. Gerçek uyma halindeki kişi kendisinden ne bekleniyorsa canı gönülden yapar. Bu kişilerde, “o vizyonun arkasındaki insanlara inanıyorum; gereken her şeyi yapacağım, üstelik tüm yeteneğimle” düşüncesi hakimdir. Kendi görüşünce, gerçek uyma haliyle davranan kişi çoğu kez kendisini bağlanmış olarak düşünür. Gerçekten de bağlanmışdır, ancak sadece “ekibin bir parçası” olmaya.

İşteki davranışına bakarak, gönülden uyma halindeki bir kişiyi yazılmış ve ya bağlanmış bir kişiden ayırt etmek çok zordur. Gönülden uyan kişilerden oluşan bir işletme, üretkenlik ve maliyet verimliliği bakımından birçok işletmeden önde olur. İnsanlara ne yapmaları gerektiğini bir defadan fazla anlatmak gerekmez. İnsanlar tepki verirler, düşünce ve davranış bakımından neşeli ve olumlu olurlar. Kısaca, gönüllü uyma halindeki insanlar “oyunu hem ince, hem şekli yönüyle kurallarına göre oynamak” için ellerinden geleni yaparlar.

Uyma ve bağlanma arasındaki fark büyüktür. Bağlanmış insan işe bir enerji, bir tutku ve bir coşku katar. Bağlanmış insan sadece oyunu kurallarına göre oynamakla kalmaz, o oyundan sorumludur. Eğer oyunun kuralları vizyona ulaşmaya engel oluyorsa, kuralları değiştirmek için yollar arar. Ortak bir vizyona bağlanmış bir grup insan korku verici bir güçtür, imkansız görünenin üstesinden gelebilir.

Yazılma, bağlanma ve sahiden uyma arasındaki fark şöyledir; Yazılmış ya da bağlanmış kişiler vizyonu gerçekten isterler. Sahiden uyma halindeki kişiler vizyonu kabul

ederler. Bunu bir başka şeyi elde etmek için; örneğin, işlerini korumak, patronu mutlu etmek ya da terfi etmek vb.; isterler. Ama gerçekte vizyonu kendisi için istemezler. Bu, onların kendi vizyonu değildir.⁹⁸

Bütün bunlar doğrultusunda bir vizyona olası yaklaşımlar ve bu yaklaşımların özellikleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2- Bir Vizyona Olası Yaklaşımlar

VİZYONA OLASI YAKLAŞIMLAR	YAKLAŞIMIN ÖZELLİKLERİ
1- BAĞLANMA	<ul style="list-style-type: none"> - Vizyonu ister. - Vizyonun gerçekleşmesini sağlar. - Vizyon için gereken her türlü yasayı (yapıyı) yaratır.
2- YAZILMA	<ul style="list-style-type: none"> - Vizyonu ister. - Yasanın esprisi içinde yapılabilecek ne varsa yapar.
3- GERÇEK (SAHİDEN) UYMA	<ul style="list-style-type: none"> - Vizyonun yararlarını kavramıştır. - Beklenen her şeyi ve fazlasını yapar. - Yasaya harfiyen uyar.
4- ŞEKLİ (FORMEL) UYMA	<ul style="list-style-type: none"> - Genel olarak vizyonun yararlarını kavramıştır. - Bekleneni yapar, fazlasını değil.
5- GÖNÜLSÜZ UYMA	<ul style="list-style-type: none"> - Vizyonun yararlarını kavramamıştır. - İşini kaybetmek istemez. - Yapmak zorunda olduğu için bekleneni yeteri kadar yapar.
6- UYMAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Vizyonun yararlarını kavramamıştır. - Bekleneni yapmaz.
7- APATİ	<ul style="list-style-type: none"> - Ne vizyona karşıdır, ne de vizyondan yanadır. - Vizyonla ilgilenmez. - Enerjisi yoktur.

Kaynak: Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 8. Baskı, Mart 2001) s.241.

⁹⁸ Senge, a.g.e., s.239-243.

5.2.3.2. Yazılma ve Bağlanmada Yol Gösterici İlkeler

Yazılma doğal bir süreçtir ve insanın bir vizyon için gerçekten bir heves duymasından ve başkalarının da kendi seçimlerini yapmalarına izin verme yolundaki istekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Vizyona yazılma ve bağlanmada yöneticilere yol gösterecek ilkeler şunlardır;

- Önce kendiniz yazılın: Başkalarının vizyona yazılmalarını sağlayabilmek için öncelikle yöneticinin vizyona yazılması gerekir. Aksi halde bir “satma” söz konusu olacaktır. Bu da en iyi ihtimalle vizyonu onaylamayı ve ona uymayı sağlayacaktır.
- Dürüst kalın: Yöneticiler vizyonun neden olabileceği problemleri ve sağlayacağı yararları abartmamalı, olduğu gibi aktarmalıdır. Vizyon mümkün olduğu kadar sade ve dürüst bir dille anlatılmalıdır.
- Seçmeyi karşınızdakine bırakın: Yöneticiler çalışanlarını vizyona yönelik olarak benimseyecekleri yaklaşımlar konusunda özgür bırakmalıdır. Yöneticiler çalışanlarına kendi vizyon duygularını geliştirmeleri için gerekli zaman ve güveni vererek yardımcı olmalıdır.

Yazılma veya bağlanma seçme özgürlüğünü gerektirir. Yukarıdaki yol gösterici ilkeler sadece yazılmaya en elverişli koşulları tesis etmeye yarar, ancak yazılmaya yol açmazlar. Aynı şekilde bağlanma da çok kişisel bir şeydir; bunu zorlamaya yönelik çabalar en iyi halde uymayı teşvik ederler.⁹⁹

⁹⁹ Aynı, s.243-244.

5.2.3.3. Vizyonun Uzun Dönemde Yayılması

Bir kısım yayma çalışmaları uzun döneme yönelik karakterde olmaktadır. Bu çalışmalar vizyonu bütün temel bileşenlere aktarma ile ilgilidir. Gerçekten büyük bir işletme yaratmak, kurumun saygı duyduğu, değer verdiği ve inandığı şeylerin sınırsız bir açıklıkla ifadesini ve desteklenmesini gerektirmektedir.

Uzun dönemdeki yayma işlemine yönelik program genellikle üçüncü toplantı sonrasında geliştirilmektedir.

Vizyonun uzun dönemde yayılmasının sağlanabilmesi için, çalışanlara, müşterilere, yönetim kuruluna, hissedarlara ve yatırımcılara yönelik bazı yayma çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Çalışanlara yönelik olarak yapılacak vizyon yayma çalışmaları şunlardır;

- İşletme vizyonu ifadelerinin profesyonelce basılmış kopyaları hazırlanmalıdır. Etkili personel iletişim programları başarılı iş stratejilerinin esasını oluşturmaktadır. Personel iletişimi çalışanların olup bitenleri ve kendilerinden beklenenleri bilmelerini garanti etmektedir.
- Yönetim kurulu başkanı tarafından yazılmış işletme vizyonu ifadesi hakkında bir dizi kısa makale hazırlanmalıdır.
- İşletmenin vizyon ifadesine dair işletmenin bir videosu hazırlanmalıdır. Bu tür video filmleri işletme için çok amaçlı araçlar olabilmektedir. Çalışanların uyum sağlaması, desteklenmesi, yönetimi ve gelişmesi için önemli bir araçtır. Aynı zamanda işletmenin kişiliğini ve kültürünü tanımlamak için görüş kazanmada da yardımcı niteliğindedir.
- Küçük tartışma grupları oluşturulmalıdır. Yazılı iletişim ve video sunumları asla birebir ilişkinin yerini tutamayacaktır. Bu küçük grup toplantıları, öğle yemeğinde ya da bir tartışma grubunda yapılabilir; sorulara yanıt bulmak ve geri bildirim sağlamak böylece mümkün olacaktır. En başarılı kuruluşlar daima yayma işlemine dair planlarında bu

seçeneğe yer vermektedirler. Birtakım gerçek dil ve kültür engellerinin olduğu küresel şirketlerde bu uygulama daha da önemli olmaktadır.

- Yaprak inceliğinde ve cüzdan büyüklüğünde işletme vizyon ifadesi kartları hazırlanmalıdır.

Müşterilere yönelik olarak yapılacak vizyon yayma çalışmaları şunlardır;

- Vizyon ifadesini, önemli bir müşteriye (özellikle sürekli sorunlar yaşanan bir müşteriye) ya da önemli potansiyel müşterilere (özellikle bir türlü anlaşmaya varılamayanlara) ilişkin bir çağrı teması olarak kullanılmalıdır. Bu, güvenilebilecek yeni bir dayanak sağlayacaktır. Eğer bu mümkün değilse, Toplam Kalite Programlarıyla ilişkilendirilecek, bir müşteri ya da alıcı geri bildirimini oluşturulmalıdır. Önemli mevcut ve potansiyel müşterilerin işletmenin vizyonu ile toplam kalite programının sıkı bir ilişki içinde olduğunu bildiklerinden emin olunması gerekmektedir.
- İşletme vizyon ifadesinin bir kopyası tüm müşterilere gönderilmelidir. Vizyon ifadesi, işletme kültürünü ya da kişiliğini müşterilere işletmenin mükemmel bir aracı olacaktır.

Yönetim kuruluna yönelik olarak yapılacak yayma çalışmaları şunlardır;

- İşletmenin vizyon ifadesi ve stratejik planı, önemli programları doğrulamak ve beğendirmek için kullanılmalıdır. Özellikle büyük çaplı sermaye programları vizyon temel alınarak beğendirilmeye çalışılmalıdır.
- Teşvik bedeli programı işletme vizyonuna dayandırılmalı ve bunlar birbiriyle ilişkilendirilmelidir. Böylece yönetim kurulu ve üst yönetim işletme vizyonu ve destekleyici stratejik planı daha ciddi bir biçimde ele alacaklardır.

Hissedarlara ve yatırımcılara yönelik yayma çalışmaları şunlardır;

- Yıllık rapor işletmenin vizyon ifadesinin temasının etrafında oluşturulmalıdır. Bu, hissedar için özel bir yayından daha etkili bir aktarım aracı olacaktır. Okunma ihtimali fazladır. Vizyon ve stratejik planın günlük işlemlere nasıl dahil edildiği de böylece gösterilebilecektir.
- İşletme vizyonu analizcilere yönelik sunuşların teması olarak kullanılmalıdır. Birçok analizci sadece rakamlarla ilgilendiklerini söyleyecekler ve işletmenin misyonu, hedefleri ve değerleriyle ilgilenmeyeceklerdir. Vizyon ve değerler yaklaşımını kullanmak, konu dahilindeki rakamları görmelerine imkan tanıyacaktır. Analizciler, vizyon ve değerlerin piyasa performansının en üstün anahtarı olduğu konusunda ikna edilmelidir.¹⁰⁰

Belirtilen tüm bu çalışmalara ek olarak, işletme vizyonu defalarca tekrar edilmelidir. İşletmenin kültürüne dahil edilmeli, strateji ve karar alma işlemi yoluyla desteklenmelidir.

6. VİZYON VE DENETİM

Denetim vizyonun karşıtı olarak görülen bir kavramdır. Denetim, sürekli somut olarak gerçekleşmiş olanın kesin kriterlerinin dar açısından bakmaktadır. Denetim, düşünülmüş ve istenmiş olanı gerçekleşmiş olanla karşılaştırmaktadır. Denetim vizyonu dizginlemekte ve vizyonların neye yaradığı konusunda iddialar üretmektedir. Denetim, değerlendirmeye yönlenmiş işletmelerde vizyon sahibi olmanın ve onları geliştirmenin ödülüdür. Yalnızca sonradan amaca ulaştığı anlaşılan vizyonlar işe yarayacaktır. Vizyona yönelik çabaların yararlılığını belirleyecek olan ölçü ise işletmenin yer aldığı pazar olacaktır. Bu bakımdan kurulacak bir denetim mekanizması, vizyona yönelik işlevleri değerlendirme ve yönlendirme fırsatı sağlayacaktır.¹⁰¹

¹⁰⁰ Quigley, a.g.e., s.187-193.

¹⁰¹ Wolfrang Looss, "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", Ullrich Sollman, Roderich Heinze, a.g.e., s.11.

7. VİZYON YÖNETİMİNDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Vizyon yönetiminde başarısızlığa neden olan faktörler şunlardır;¹⁰²

7.1. Gelecekle İlgili Sorunların İyi Tanımlanamaması

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

7.2. Vizyon Oluşturma Sürecine Yeterli Sürenin Ayrılmaması

Vizyon oluşturma sürecine yeterli sürenin ayrılmaması, çoğu zaman işletmenin tüm birimlerinden gerekli bilgi ve görüşlerin alınmaması ve vizyon oluşturma grubunun acele etmesine neden olmaktadır. Vizyon ifadesinin, işletme için hayati öneme sahip olduğu, işletmenin geleceğine yön vereceği, bu nedenle kapsamlı inceleme ve araştırmalar yapılması gerektiği göz önünde bulundurularak vizyon oluşturma sürecine yeterli süre ayrılmalıdır.

7.3. Vizyonu Yazma ve İfade Etme Güçlüğü

Vizyon oluşturma grubu üyeleri, vizyon ifadesinin içeriğini, çalışanların tam anlamıyla anlayabilecekleri 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.

¹⁰² "Howard S. Gitlow, Shelly J. Gitlow, *The Deming Guide to Quality and Competitive Position*, (Prentice Hall Inc., Englewood Cliffo, New Jersey, 1987) s.25" Duman, a.g.e., s.62-65'deki alıntı.

7.4. Grup Üyelerinin Seçimindeki Yanlılıklar

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.

7.5. Vizyon İfadesini Katı ve Değişmez Kurallar Dizisi Olarak Algılamak

Vizyonu oluşturan grup, doğal olarak vizyonu 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 işletmelerin yaratıcılıklarını artırması ve gelişimlerini sürdürmesi açısından gereklidir. Bu nedenle, işletme vizyonu, olası değişme ve gelişmeleri de kapsayacak esneklikte olmalı, zaman içerisinde işletmenin iç ve dış çevresindeki değişikliklerin etkilerini, işletmeye olumlu yönde yansıtmak amacıyla, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Ters durumda vizyon, işletmenin gelişmesini engelleyen bir faktör haline gelecektir.

7.6. Vizyon İfadesinin Oluşturulduktan Sonra Kullanılmaması

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

7.7. Vizyon İfadesini Her Türlü Özel Şartlarda Sorun Çözücü Olarak Algılamak

Vizyon ifadesi işletmenin 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

İŞLETMELERDE VİZYON YÖNETİMİ: ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ- VİTRA UYGULAMASI

Çalışmamızın bu bölümüne kadar olan kısmında vizyon kavramı ele alınmış, vizyon yönetimi konusu üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise teorik olarak ortaya konulan konuların uygulamada nasıl olduğu üzerinde durulacaktır. Çalışmamız Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra Kartal fabrikasında yapılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz işletmelerinin, içinde buldukları pazar koşullarında her türlü talebe cevap verebilmek, işletme olarak paydaşlarıyla olan ilişkilerini kuvvetlendirebilmek, ortaya çıkması muhtemel sorunları engellemek ve mevcut sorunlara kalıcı çözümler üretebilmek için bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Vizyon işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamada ve gelecekte bulunmak istediği konumu sağlamlaştırmada yardımcı olacak bir anahtar olacaktır. Bundan dolayı işletmeler kendilerini istedikleri noktaya ulaştıracak olan vizyonlarını belirlemeli ve etkin bir şekilde yönetimini sağlamalıdır.

Bu araştırmada Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra'nın Kartal fabrikası seçilmiş ve bu işletmedeki vizyon yönetimi aşamalarıyla birlikte değerlendirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma kapsamına Vitra'da geçerli olan vizyon ve vizyon yönetimini oluşturan aşamalar ve bu aşamaların işleniş adımları ele alınmıştır.

İlk olarak işletmenin tanıtımı yapılmıştır. İkinci olarak işletmenin sahip olduğu vizyon ve bu vizyonu oluşturan değerler, misyon, hedefler, politika ve stratejilere değinilerek işletmenin sahip olduğu vizyonun bir bütün olarak görülmesi sağlanmıştır. Son olarak işletmedeki vizyon yönetimi değerlendirilmiş, vizyon yönetimini oluşturan

“Mükemmellik modeli” ölçütlerine göre gerçekleştirilen özdeğerlendirme çalışmalarında sağlanan iyileştirmeler ve yetiştirilmiş insan gücü işletmenin misyonuna ulaşmasındaki başarısının temel nedenidir.

2001 yılında yurt içi genelinde yaşanan kriz ortamına ve inşaat sektöründe süregelen küçülmeye karşılık yeni geliştirilen ürünler, yurt içi satış ve pazarlama kadroları ile yetkili satıcılara yönelik ürün teknik tanıtımları ve düzenli eğitimler, işletmenin pazar liderliğinin sürdürülmesini sağlamıştır. TÜYAP İstanbul Fuarı'na ve Yapı Endüstri Merkezi (YEM) Fuarlarına katılan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra, yeni ürünlerini ve ürün teknolojilerini son tüketicilerinin beğenisine sunmuştur.

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra'nın temel stratejisi, dünya pazarında önemli bir pazar payına sahip olmaktır.

Vitra'nın 2002 yılında hedefi, dünya pazarındaki gelişmeleri yakından izleyerek, dünya çapında bilinen bir marka haline gelmektir. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra tamamlayıcı ürünleri dışında, pazarlardaki etkinliğini artırmak amacıyla 2001 yılında 85 adet yeni ürün geliştirmiştir.

2001 yılında EVA (Economic Value Added-Ekonomik Katma Değer) sistemi uygulaması konusunda atılan adımlarla kuruluşun performans değerlendirme konusundaki mükemmeliyetçi yaklaşımı pekiştirilmiştir. Sistemlerin bütünselliği, kuruluşun vizyonu ve stratejilerinin çalışanlar ile paylaşılmasını ve çalışanların bu oluşum sürecine katılımını saptayan bu uygulama ile hem kariyer haritaları ortaya çıkmakta hem de ileride gereksinim duyulabilecek yetkinliklerin belirlenmesi ile kuruluşun insan kaynaklarının geleceğe hazırlanması sağlanmaktadır. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra insan kaynakları uygulamaları, EFQM tarafından örnek uygulama olarak seçilmiş ve EFQM Kıyaslama Bilgi Bankası'nda yer almıştır.

2001 yılında Türkiye ve dünyada yaşanan ekonomik durgunluğun ortaya çıkardığı olumsuz etkileri en aza indirmek amacıyla, özellikle giderlerde tasarruf olanakları yaratılmıştır. Bu arada, nakit yönetimi, işletme sermayesi yönetimi ve finansal risk yönetimi konularında odaklanılarak, bu alanlarda kriz etkilerini azaltıcı bir rahatlama sağlanmıştır.

1980’li yılların ortalarından başlayarak dış pazarlardaki konumunu güçlendirmeye önem veren Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra’nın bu kriz ortamının olumsuz koşulları altında dahi bir tek çalışanını bile kaybetmeme başarısını göstermesi, kuruluş için önemli bir ayrıcalıktır.

Bilindiği gibi vizyon, değerler, hedefler ve misyonun toplamından oluşmaktadır. Bundan dolayı Vitra’nın vizyon tanımlaması yapılmadan önce Vitra vizyonunu oluşturan unsurlar üzerinde durulacaktır.¹⁰³

3. VİTRA’NIN DEĞERLERİ, MİSYONU VE HEDEFLERİ

3.1. Vitra’nın Değerleri

Değerler işletmenin sahip olduğu kültürü temsil etmesi, çalışanların davranışlarını, aldıkları kararları etkilemesi ve bir bütün olarak işletmenin içinde bulunduğu piyasadaki hareketleri üzerinde etkili olması açısından önemlidir. Bunun için işletmeler vizyonlarını belirlerken öncelikle değerlerine açıklık kazandırmaktadırlar.

İşletmenin temelini oluşturan değerlerin çalışanları aynı noktaya yönlendirebilmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşmada bir araç niteliği taşıyabilmesi için açık ve anlaşılır bir şekilde ilan edilmekte ve paydaşlar arasında ortaklığı sağlamak için paylaşılmaktadır.

Vitra’nın sahip olduğu değerleri şu şekilde sıralayabiliriz;

İnsan ve çevreye saygılı

Vitra’daki yönetim anlayışı “insana saygı” ilkesine dayanmaktadır. İşletmedeki herkes kendileriyle ilgili her konuda düşüncelerini ifade etme ve bilgi elde etme hakkına sahiptir. İşletme öncelikle çalışanlarına daha sonra çevreye ve topluma saygıyı ve onlara katkı sağlamayı bir değeri olarak kabul etmiştir.

¹⁰³ “Vitra Seramik grubu 2001 Yılı Çalışma Raporu” http://eczacibasi.com.tr./calisma_raporu, (Eylül 2002)

İş ahlakı ilkelerine bağlı

İş yaşamının temelini oluşturması açısından iş ahlakı ilkelerine bağlılık işletme için önemli bir değerdir.

İddialı

Vitra alanında lider konumda olmak gibi iddialı bir hedefe sahiptir. İşletmede iddialı hedefler belirlenerek dinamiklik sağlanmaya çalışılmaktadır.

Değişimin öncüsü olmak

Vitra dünyadaki tüm değişimlere açık, öncü girişimcilik ruhuna sahip bir işletmedir. İşletme, alanında meydana gelen tüm değişimleri takip ederek, öğrenmesi gerekenleri öğrenmekte ve bünyesine yenilikler olarak geri dönmesini sağlamaktadır. Değişime yönelik bu yaklaşım, işletme için bir gelenektir.

Kaliteli yaşam

Vitra'nın sonuncu değerini her alanda ve dönemde kalite oluşturmaktadır. Kalite işletmede bir yaşam biçimidir ve işletme faaliyetlerinde en üst kalite düzeyini hedef almaktadır. İşletmenin kalite anlayışının odak noktasında müşteriye hizmette kalite bulunmaktadır.

Vitra'da temel nitelikteki bu değerler üst yönetim tarafından belirlenmesine rağmen değerlendirilmesi ve son halinin verilmesi çalışanların da katılımıyla gerçekleşmektedir.

Vitra ortak kurumsal değerleri temel alan genel yönetim ilkelerini; öncülük, saygınlık, kalite, katılımlı yönetim, tam bilgilendirme, esneklik, değer yaratma ve yetkilendirme kavramları çerçevesinde bütünleştirmiştir.

3.2. Vitra'nın Misyonu

İşletmenin varoluş nedenini oluşturan misyon, işletmenin sunduğu hizmetlerin en belirgin özelliklerini tanımlayıcı nitelikte olmaktadır. Misyon işletmenin sahip olduğu değerleri yansıtmaktadır ve böylece işletmeyi diğer işletmelerden ve rakiplerinden ayıran noktaları ortaya koymaktadır.

Belirlenen misyonun çalışanların ve işletmenin sahip olduğu ortak değerlerin bir yansımasını oluşturması herkesin tek bir yöne odaklanmasında etkili olacaktır. Vitra'nın üstlendiği misyonu şu şekilde ifade edebiliriz;

“VİTRA ÇAĞDAŞ BANYONUN ÖNCÜSÜDÜR”

Belirlenen bu misyon Vitra'nın kendisini sürekli olarak yenileyen bir işletme olduğunun da göstergesidir. İşletme “çağdaşlık” kavramına misyonunda yer vererek rakiplerinin kendilerine ulaşabilirliklerini sınırlandırarak rakipleri tarafından alanlarında tek olma konusundaki ciddiyetlerinin anlaşılmasını istemiştir. İşletme üstlendiği misyonun gereğini yerine getirebilmek için içinde bulunduğu dönemdeki çağdaşlığı yakalayabilmek adına kendisini yenilemeye ve zamanın gerektirdiklerine hazırlamaya çalışmaktadır.

İşletmenin sahip olduğu misyon çalışanların tümü tarafından benimsenmiştir ve işletme faaliyetlerine bu misyon çerçevesinde devam etmektedir.

İşletme, misyonunu gerçekleştirebilmek için bazı politika ve stratejiler belirlemiştir. Vitra'nın politika ve stratejilerini şu şekilde açıklayabiliriz;

3.2.1. Vitra'nın Politikası

Politikalar bilindiği gibi işletmenin faaliyetlerini kolaylaştıran ve karar verme aşamasında kolaylık sağlayan ilkelerdir. Vitra ortaya koyduğu politikayla işletmesinde koordinasyonu sağlayarak misyonunu yerine getirmeye çalışmaktadır.

İşletmenin politikasında paydaşların memnuniyeti, birbirini tamamlayıcı nitelikteki malların üretilmesi ve satılması, karlı büyüme odak noktadır.

Vitra'nın politikasını şu şekilde açıklayabiliriz;

“Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan seramik sağlık gereçleri üreterek ve satarak paydaşların memnuniyetini en üst seviyede tutarak daima karlı bir büyüme sağlamak ve Vitra'yı dünya markası haline getirmek.”

3.2.2. Vitra'nın Stratejileri

Vitra temel amacına ulaşmayı sağlayacak stratejilerini beş başlık altında gruplandırmıştır. Bunlar;

- Finansal stratejiler,
- Müşteri stratejileri,
- Süreç stratejileri,
- Kurumsal öğrenme stratejileri ve
- Toplum-çevre stratejileridir.

3.2.2.1. Finansal Stratejiler

İşletmenin finansal stratejileri pazarlama, satış ve bunların sonucu olarak karlılık temellerine dayanmaktadır.

Vitra, malların gerek üretimi gerekse satışlarıyla ilgili giderlerin azaltılmasını; mevcut veya gelecekte girilmesi muhtemel pazarlardaki satışların artırılmasıyla karlılığın artırılmasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda işletme çalışanları gerek içinde buldukları pazarları gerekse girilmesi olası pazarlardaki gelişme ve değişimleri analiz etmekte ve analiz sonuçlarına bağlı olarak çalışmalarına yön vermektedir.

İşletme pazarlardaki satışlarını mal kalemlerine göre denetleyerek karlı ve zararlı ürünlerde fiyat düzenlemelerine gitmektedir.

3.2.2.2. Müşteri Stratejileri

Her zaman için kaliteyi ve insana saygıyı bünyesinde barındıran işletme bu iki değer ışığında bulunduğu sektörde dünya tarafından tanınan bir marka olmayı kendisine hedef olarak seçmiştir.

İşletme müşteri bünyesine sadece şu anda var olanları değil gelecekte olması muhtemel müşterileri de dahil etmektedir.

İşletme müşterilerinin hem şimdiki taleplerine hem de gelecekte beklenen taleplerine cevap vererek memnuniyetini kazanmaya çalışmaktadır. İşletme için müşteri portföyünü geliştirmek önemli bir stratejidir.

3.2.2.3. Süreç Stratejileri

Vitra süreç stratejilerini ürün geliştirme, üretme, tedarik, pazarlama-satma ve finansal kaynakların yönetimi olmak üzere ayırmıştır.

3.2.2.3.1. Ürün Geliştirme

Vitra müşterilerinin taleplerine cevap verebilecek nitelikte ürünlerin geliştirilmesini ancak bunun daha kısa sürede ve daha az maliyetle gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. Yeni teknolojiye ve iş yürütme şekillerine açık olan işletme bu stratejiyle etkinliği yakalamayı amaçlamaktadır.

İşletme ürünlerini çeşitlendirmede denetimi sürekli kılmakta ve çeşitlendirmeyi kalite, maliyet, satış ve ürünlerin yönetimi gibi kriterleri dikkate alarak gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

3.2.2.3.2. Üretim

İşletmenin üretim alanındaki stratejisi etkin ve verimli bir üretim gerçekleştirmektir. Bunun için gerek çalışanları arasında gerekse sahip olduğu teknolojide etkinliği yakalamaya çalışmayı hedeflemektedir. İşletme teknolojik alandaki etkinliğini

sahip olduğu teknolojiyi devamlı surette denetleyerek, bu alanda meydana gelen değişme ve gelişmeleri gözlemleyip gerektiğinde kendi işletmesinde uygulamaya koyarak ve bu yeni teknolojiyle üretimini uyumlaştırarak sağlamaya çalışmaktadır.

İşletme üretimindeki etkinliği sağlamada diğer işletmelerin ve üreticilerin de çalışmalarından yararlanmaktadır. İşletme böylelikle gerek yeni ürün üretme gerekse maliyetler açısından gelişme elde etmeyi hedeflemektedir.

İşletme üretimini elindeki stokları ve içinde yer aldığı pazarları dikkate alarak gerçekleştirmekte ve buralarda meydana gelen değişmeler doğrultusunda üretimine yön vermektedir.

3.2.2.3.3. Tedarik

İşletmenin tedarike yönelik stratejisini maliyet, kalite, miktar ve doğru zaman arasında eşitliğin sağlanarak mal ve malzemelerin tedarik edilmesi oluşturmaktadır.

İşletme rekabet gücü yaratacak şekilde malzeme ve hizmet temin edebilmek için alternatif malzemeler ve potansiyel temin kaynaklarını araştırmakta, rakip işletmeleri, bulunduğu piyasa koşullarındaki farklılaşmaları ve bu piyasalardaki fiyat dalgalanmalarını takip etmektedir.

İşletme tedarikçileriyle olan ilişkilerini güçlü tutmaya çalışmaktadır. Bunun için çeşitli anketler hazırlanmakta, tedarikçi günleri düzenlenmekte, tedarikçilerini değerleyerek gerekli durumlarda onları ödüllendirmekte ve tedarikçilerine her alanda destek vermektedir.

İşletme uygun tedarikçilerle uzun dönemde çalışmayı planlamaktadır. İşletmede amaç stokları minimum düzeye indirmektir ve bunun için üretim süreci ve tedarikçileriyle ortak çalışmalarda bulunmaktadır.

İşletmenin satın alma yönetiminde benchmarking (işletmeler arası karşılaştırma) esastır. İşletme rakip firmaların temin kaynaklarını ve fiyat yapılarını takip etmektedir.

3.2.2.3.4. Pazarlama ve Satma

İşletmenin bir diğer süreç stratejisini pazarlama ve satma oluşturmaktadır. İşletmenin bu alandaki stratejilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutabilmek için devamlı pazar araştırması faaliyetlerinde bulunmak. Müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek için anket sonuçlarını ve rakiplere yönelik olarak yapılan karşılaştırma sonuçlarını dikkate almak,
- Pazar koşullarının sürekli takip edilmesini sağlamak,
- İşletmedeki ürün yönetimini Vitra markasını destekleyecek şekilde gerçekleştirmek. Ürün yönetimini ürünün tüm yaşam süreçlerinde geçerli kılmak. İşletme ürün yönetimini müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, rekabetçiliği ve farklılığı artırıcı yönde gerçekleştirmektedir.
- Ürün geliştirmede müşterilerin katılımını ve pazar ihtiyaçlarını temel almak. İşletmenin ürün tasarımıdaki çıkış noktasını yenilikçilik ve farklılık oluşturmaktadır. İhtiyaçları karşılayıcı nitelikteki ürünleri geliştiren işletme bu ürünlerin pazarlardaki performanslarını da takip etmektedir.
- Fiyatlarla ilgili olarak işletmedeki strateji; rakip ürünler, pazar koşulları ve maliyet yapısı dikkate alınarak rekabetçi bir fiyat politikasının uygulanmasıdır.
- İşletmenin tanıtım faaliyetlerine yönelik stratejisi; Vitra markasının bilinirliğini tüm pazarlarda artırmak, Vitra ürün yelpazesini etkin ve doğru bir biçimde tüm pazarlarda tanıtılabilmek.
- İşletme satışlarını müşteri portföyünde meydana gelen dalgalanmaları dikkate alarak gerçekleştirmek. Satış sonrası faaliyetlerde müşteri şikayet ve isteklerinin dikkate alınmasını sağlamak.

3.2.2.3.5. Finansal Kaynakların Yönetimi

Vitra'nın süreçlerle ilgili olarak belirlediği son strateji finansal kaynakların yönetimidir.

İşletmenin finansal alandaki en önemli stratejisi en düşük maliyetle en etkin sonucu sağlayacak kaynaklara ulaşmak ve onları temin etmektir.

İşletme finansal alandaki bütçe ve tasarruf bilincine çalışanlarının sahip olabilmesi için çalışmalarda bulunmakta ve hedeflerin ölçülmesi ve kontrolünde Balanced Scorecard gibi yönetim sistemlerini kullanmaktadır.

3.2.2.4. Kurumsal Öğrenme Stratejileri

İşletmenin kurumsal öğrenme stratejileri iki alana ayrılmaktadır. Bunlar; insan kaynakları yönetimi ile teknoloji ve bilgi yönetimidir.

3.2.2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmenin insan kaynakları alanındaki stratejilerinin temelini “önce insan” anlayışı oluşturmaktadır. İşletme olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması önemli bir stratejidir.

İşletmedeki organizasyon anlayışının temelini esneklik, değişime açıklık, müşteri odaklılık ve sürekli öğrenme oluşturmaktadır.

İşletme çalışanlarının eğitimine önem vermekte ve çalışanlarına sürekli öğrenebilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri ortamlar yaratarak yaratıcı, yenilikçi ve güçlü çalışanlar meydana getirmek istemektedir. Bundan dolayı işe alımlarda Vitra değerlerine uygun ve değişime ve gelişime açık insanlar olmalarına dikkat etmektedir.

İşletmede performansa bağlı bir ücret politikasının uygulanmasının yanı sıra çalışanlara kariyerlerini geliştirme fırsatları yaratılması da amaçlanmaktadır.

İşçi sağlığı ve iş güvenliğini her şeyden önde gören işletme bu alanda mevcut yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü önlemlerin dışında da önlemler almayı amaçlamaktadır.

İnsan kaynaklarının yönetiminde önemli bir yeri olan çalışanlarla iletişimde etkinliğin sağlanması ve bozulmadan devam etmesi diğer bir stratejidir.

3.2.2.4.2. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi

İşletme kendisini istediği hedefe ulaşmasına yardımcı olacak teknolojiye, bilgiye ve bu alanlarda meydana gelecek değişme ve gelişmelere önem vermekte ve stratejilerini de bu doğrultuda belirlemektedir.

Yaratıcılığın önemli bir değer olduğu işletmede tüm çalışanların yaratıcılık ruhuna sahip olmalarının sağlanmasına çalışılmaktadır. İşletmede yaratıcılığın ön planda olması ve geliştirilmesi için gerekli ortam koşulları yaratılmaya çalışılmaktadır.

İşletme, bünyesindeki birimleri görevlendirerek kendi alanlarında meydana gelen teknolojik değişimleri takip etmekte ve gerektiğinde yeni tesislerin kurulmasını sağlamaktadır.

İşletmede bilgi yönetimi araçlarının daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için bilgi yönetimine ilişkin yeni planlamaların yapılması amaçlanmaktadır.

3.2.2.5. Toplum ve Çevre Stratejileri

Bir işletmenin varlığının devamında içinde yer aldığı toplum tarafından benimsenmesinin ve çevreci kurallara uymasının büyük etkisi vardır.

Vitra, gerek kuruluş yapısı gerekse çevre koşullarına uygun yerleşimiyle toplumu ve doğal çevreyi tehdit etmemeye çalışmakta ve bazı kurallar koyarak bu alanda bazı sınırlamalar getirmektedir.

İşletme çevrenin korunması ve doğal kaynakların verimli bir şekilde kullanılması ilkelerini tüm üretim faaliyetlerine yansıtmaya çalışmaktadır.

İşletme kuruluş değerleri çerçevesinde topluma sağlık, eğitim ve spor alanlarında katkıda bulunarak, toplumun kuruluşu doğru bir şekilde anlamasını sağlamayı amaçlamaktadır.

3.3. Vitra'nın Hedefleri

Hedefler, kuruluşun uzun ve kısa dönemde ulaşmak istediği ve başarısının neye göre ölçülebileceğini belirleyen noktalardır.

Vitra temel amaçlarına ulaşmada başarı göstermesi gereken bazı faaliyet alanları belirlemiştir.. Bu alanlar işletme için kilit niteliğindedir ve işletme bu alanlardaki başarısını işletme bütününe yansıtmaktadır.

Vitra'nın belirlediği kritik başarı alanları şunlardır;

- Pazarlama-satma,
- Üretme,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Bilgi yönetimi ve yeni ürün geliştirme,
- Lojistik yönetim

İşletmede öncelikle bu alanlarda başarı sağlamaya yardımcı olacak nitelikte hedefler belirlenmiştir.

Vitra'nın stratejik hedefi; üç yılın sonunda satışlarda reel büyümeyi sağlamak ve üretimi artırmaktır.

İşletmenin 2002 yılı için belirlediği hedefleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- * Finansal Hedefler
 - Satış karlılığını artırmak
 - Üretimde artış sağlamak
- * Müşteri Hedefleri
 - Müşteri memnuniyet oranını iç ve dış pazarlarda artırmak
- * Pazarlama ve Satma Hedefleri
 - İç ve dış satışlarda artışı sağlamak
 - Yeni ülke pazarlarına girmek
- * Üretimdeki Hedefler
 - Toplam üretimi artırmak
 - Ürün stok seviyesinde düzenlemeler yapmak
- * İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Hedefleri
 - Çalışanların genel memnuniyet oranında artış sağlamak
 - Kapsam dışında kişisel yetki kullanımı ve işin gerektirdiği yetki kullanımında artış sağlamak; başarısız ve geliştirilmesi gereken çalışanların sayısının azaltılmasını sağlamak

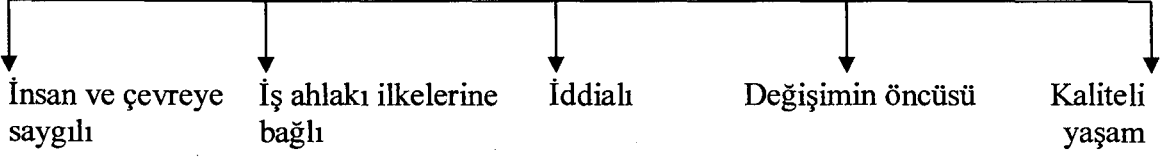
4. VİTRA'NIN VİZYONU

Vitra ulaşmak istediği en uç noktayı şu şekilde tanımlamıştır;

“VİTRAYI DÜNYA MARKASI YAPMAK”

Vitra'nın vizyon ifadesi Şekil 6'da gösterilmiştir. Şekilde Vitra vizyonunu oluşturan işletme değerlerine, misyonuna ve hedeflerine yer verilmiştir.

VİTRA'NIN ORTAK DEĞERLERİ



MİSYON

Çağdaş Banyonun Öncüsü Olmak

HEDEF 1

KARLILIK



Maliyetlerde azalmayla satışlarda karlılık elde etmek

HEDEF 2

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ



Kaliteli ve ihtiyacı karşılayıcı nitelikte üretimle iç pazarda müşteri memnuniyetini sağlamak

HEDEF 3

SATIŞLARDA ARTIŞ



Yeni pazarlara girerek satışlarda artış sağlamak

HEDEF 4

ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ



Çalışanların yetkilendirilerek memnuniyetlerinde artış sağlanması

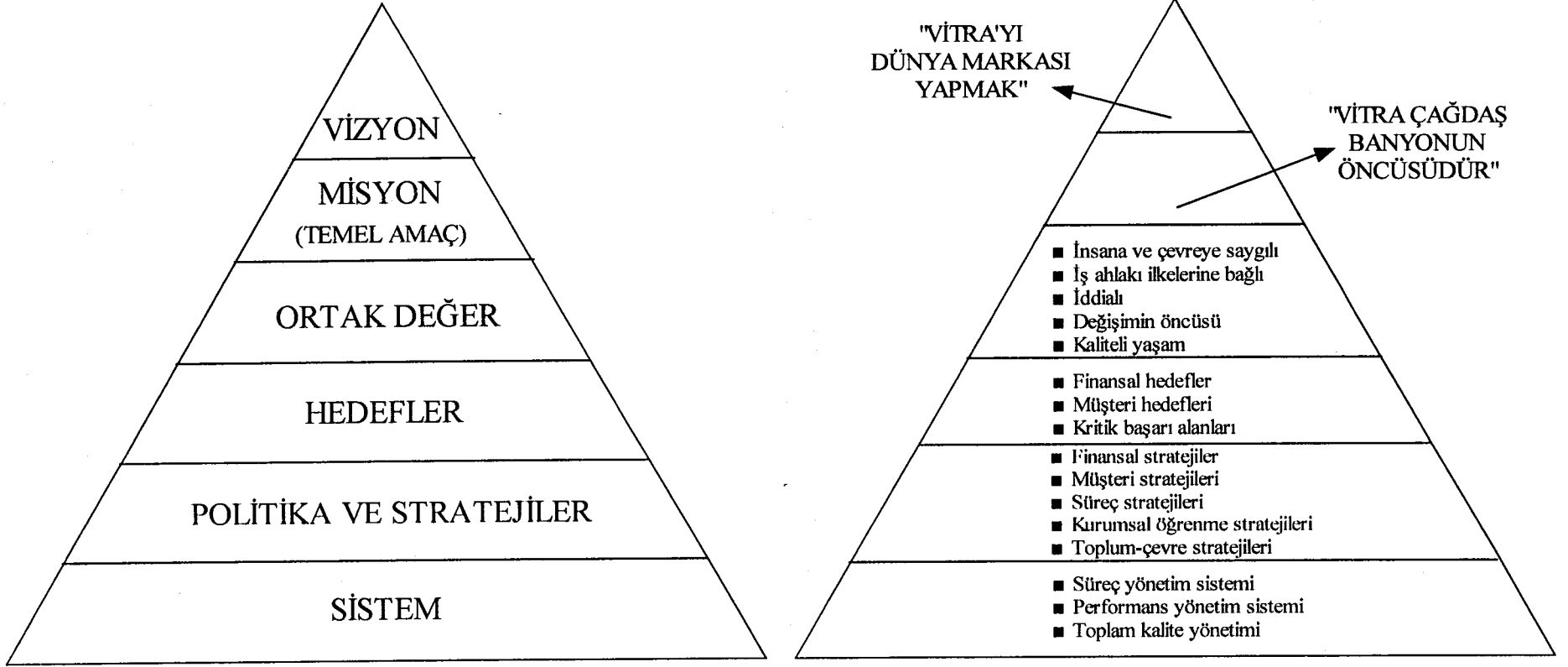
HEDEF 5

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME



Pazarlardaki değişim ve gelişime cevap verebilecek nitelikte ürünlerin tasarlanması ve üretime konulması

Şekil 6. Vitra'nın Vizyon İfadesi



Şekil 7. Vitra'nın Rekabetçi Yapılanma Piramidi.

Şekil 7'de Vitra'nın rekabetçi yapılanma piramidi görülmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi rekabetçi yapılanma piramidi işletmenin vizyon, misyon, ortak değerler, hedefler, politika ve stratejiler ve sisteminden meydana gelmektedir. Bunlar aynı zamanda Vitra yapısını meydana getiren unsurlardır.

5. VİTRADA UYGULANAN VİZYON YÖNETİMİ

Vitra'nın vizyon yönetiminde önceliği paydaşlar ve paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerinin nasıl karşılanacağı almaktadır. Vitra, paydaşlarından bazı bilgi toplama sistemleri kullanarak bilgiler elde etmekte ve bu bilgiler doğrultusunda vizyonunu oluşturmaktadır.

İşletmenin vizyon yönetimine geçilmeden önce hazırlık faaliyetlerinden olan paydaşların belirlenmesi ve bilgi toplama sistematığının oluşturulması faaliyetlerine değinilecektir.

5.1. Hazırlık Amaçlı Çalışmalar

5.1.1. Paydaşların Belirlenmesi

İşletme, paydaşlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- * Operasyonel Paydaşlar: - Finansal denetim kuruluşları
- Hissedarlar
- İşçi sendikası

- * Holding: - Yönetim kurulları
- Bilgi yönetimi
- Yapı grubu satış şirketleri
- Denetim
- Danışmanlık

- * Çalışanlar:
 - Beyaz yaka çalışanlar
 - Mavi yaka çalışanlar

- * Müşteriler:
 - Nihai kullanıcılar
 - Yetkili satıcılar
 - Üretici şirketler
 - Rakipler

- * Tedarikçiler:
 - A grubu: Ana girdi sağlanan kuruluşlar
 - B grubu: Tasarım ve nakliye kuruluşları
 - C grubu: Personel ve hizmet
 - D grubu: Diğerleri

- * Toplumsal Paydaşlar:
 - Üniversiteler
 - Yerel yönetimler
 - Ticaret sanayi odaları
 - Ulusal araştırma enstitüleri
 - Kültürel-sanat vakıfları
 - EFQM-KALDER kalite dernekleri

5.1.2. Bilgi Toplama Sistematiğinin Oluşturulması

Birinci aşamada paydaşlarını belirleyen işletme ikinci aşama olarak bilgi toplama sistematiğini oluşturmaktadır. İşletme böyle bir sistemle paydaşlarından zamanında etkin ve doğru bilgiyi almayı ve işletmeyle ilgili haberlerin zamanında paydaşlara ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

İşletme bilgi toplama sistematiğiyle hangi bilginin, hangi kaynaktan, kim tarafından elde edileceğini ve bu bilgilerin hangi ortamlarda değerlendirileceğini ve ne şekilde paylaşılacağını belirlemiştir.

Örneğin; pazar bazında karlılık hakkında bilgi maliyet raporlarından, MİMler tarafından sağlanmakta, değerlendirme ve paylaşım ise kuruluş içi ve kuruluş dışı kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Vitra, bilgi kaynaklarını paydaşlarını dikkate alarak şu şekilde açıklamıştır;

- * Müşteriler: - Toplantılar
 - Anketler
 - Müşterilere yapılan ziyaretler
 - Müşterilerin sundukları şikayet raporları

- * Çalışanlar: - Anketler
 - Çalışma toplantıları
 - Sohbet toplantıları
 - Öneri sistemi
 - Odak grubu (en az 10 kişiden oluşur)
 - SWOT analizi çalışmaları
 - Öz değerlendirme

- *Tedarikçiler: - Tedarikçi günleri
 - Tetkikler
 - Tedarikçiğe ziyaretler
 - Toplantılar
 - Anketler

- * Hissedarlar: - Holding SP toplantısı
 - Yönetim kurulu toplantısı
 - Genel kurul toplantısı
 - Yazı sirkülerleri

- 97
- * Toplum: - Ziyaretler
 - Muhtelif toplantılar
 - Anketler
 - Toplumla yapılan ortak çalışmalar

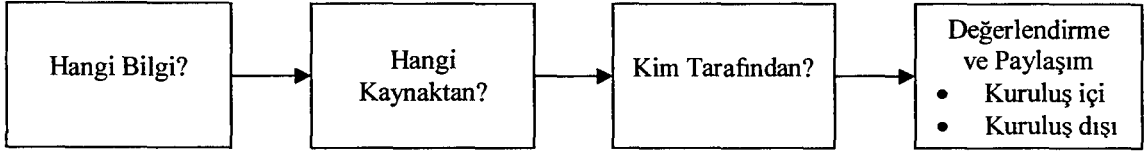
 - * Rakipler: - O.A.İ.B, SERSA, FECCS ve TTİS gibi üyesi bulunulan bazı kurumlardan elde edilen bilgiler
 - Rakip ürün incelemeleri
 - Banka ve sanayi odası verileri
 - Yayınlar
 - Fuarlar
 - Tanıtım bölümleri

İşletmenin diğer bilgi kaynaklarını ise; ekonomik ve demografik göstergeler, finans bültenleri, hedef pazar raporları, holding varsayımları ve diğer kuruluşlarla yaptığı kıyaslama sonuçları oluşturmaktadır. İşletmeler arası kıyaslamalar aynı veya farklı sektörlerdeki kuruluşlarca yapılmaktadır.

İşletme güvenilir ve doğru bilgiye ulaşabilmek için her yıl sürekli strateji toplantısı düzenlemektedir. Genel müdür başkanlığında tüm bölüm başkanlarının katıldığı bu toplantıda belirlenen hedef, politika ve stratejiler gözden geçirilmektedir.

Bilgi toplama sistematığının son adımını elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Değerlendirme kuruluş içinde ve kuruluş dışında gerçekleştirilmektedir. Kuruluş içinde değerlendirme verimlilik toplantıları, sürekli strateji toplantıları, yönetim toplantıları ve bütçe toplantılarıyla gerçekleşirken; kuruluş dışı değerlendirme satış şirketi toplantıları ve yönetim toplantılarıyla gerçekleştirilmektedir.

Vitra'nın bilgi toplama sistematğini Şekil 8 yardımıyla kısaca şöyle özetleyebiliriz;



Şekil 8. Vitra Bilgi Toplama Sistematığı

Bilgi toplama sistematğinde işletme için önemli olan istenilen bilginin hangi bilgi kaynağından kim tarafından elde edileceğinin tespit edilmesi ve bilgiye ulaşıldıktan sonra bilginin değerlendirilmesi ve paydaşlarla paylaşılmasıdır.

İşletme bu sistem aracılığıyla elde ettiği bilgiler doğrultusunda hedef, politika ve stratejilerini belirlemekte ve vizyonunu oluşturmaktadır.

İşletmede vizyon yönetimi bir dizi toplantıyla gerçekleşmektedir. Bunlar;

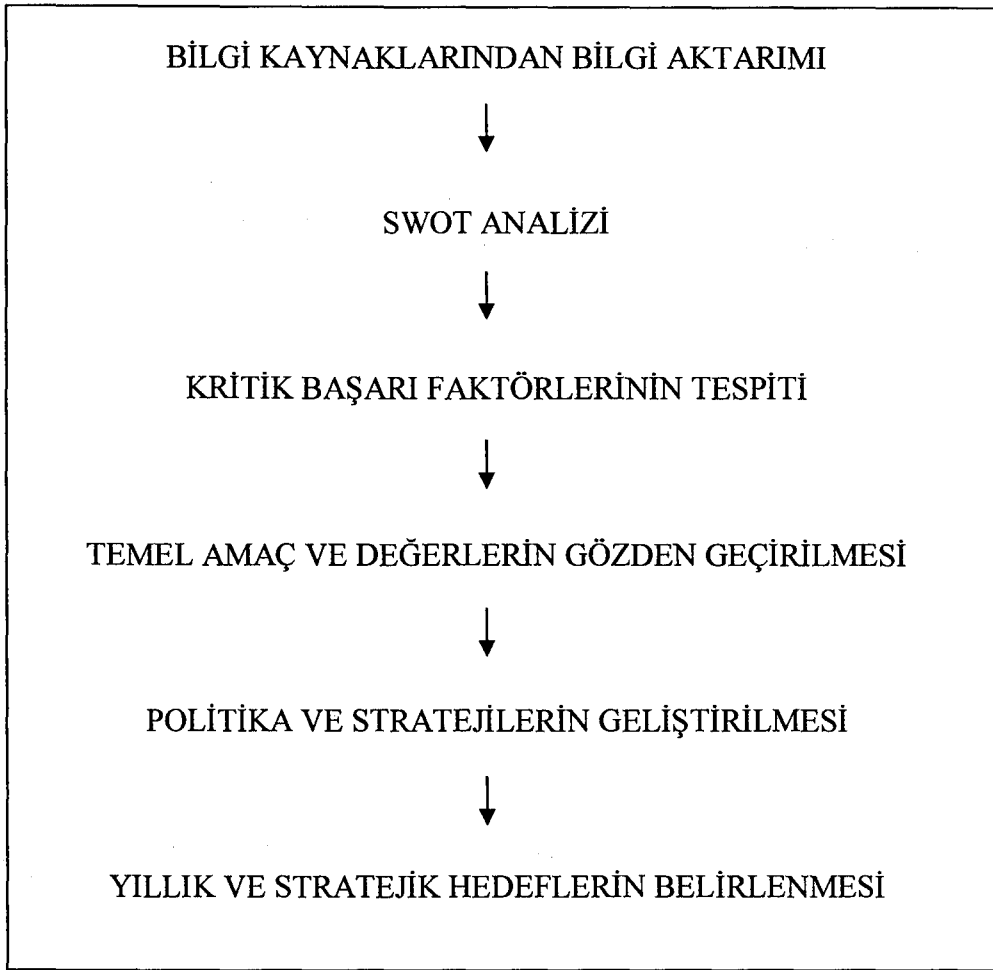
- 1- Birinci Yönetim Toplantısı: Vizyonun Oluşturulması
- 2- Stratejik Planlama Toplantısı: Vizyonun Olgunlaştırılması
- 3- İkinci Yönetim Toplantısı: Vizyona Son Halinin Verilmesi
- 4- SYS, PYS ve Çalışma Toplantısı: Vizyonun Yayılması

5.2. Vizyonun Oluşturulması

İşletmenin varlığından söz edilebilmesi için vizyonun oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulan vizyon işletmenin amaçlarının, sürdürmeyi arzuladığı değerlerinin ve ulaşmak istediği hedeflerinin tam bir yansıması olacaktır.

Vitra vizyonunu her yılın ekim ayında genel müdürün başkanlığında üst yönetimin katıldığı Birinci Yönetim Toplantısı ile oluşturmaktadır. Toplantı 2-3 gün sürmekte ve genellikle fabrikalardan ulaşımın kolay olması açısından Bursa'da yapılmaktadır.

Şekil 9 Vitra'nın izlediği vizyon oluşum aşamalarını göstermektedir.



Şekil 9. Vitra'nın Vizyon Oluşum Aşamaları

İşletme vizyonunu oluştururken birinci adım olarak bilgi aktarımını gerçekleştirmektedir. Böylece paydaşlarının vizyonun oluşturulmasına yönelik düşünce ve önerilerini almaktadır. İşletme bunu belirlenecek vizyonun sadece üst yönetimin düşünceleri bütününden oluşmasını engellemek ve vizyona tüm paydaşların katılımını sağlamak amacıyla yapmaktadır.

Gerekli bilgilere ulaşan üst yönetim ikinci adım olarak SWOT analizi çalışmalarında bulunmaktadır. Yapılan bu analizlerle güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek gelecek dönemlerde kendisini bekleyen fırsatları ve tehdit ortamlarını belirlemektedir.

Üçüncü adım olarak rekabetçi bir piyasada faaliyetlerini devam ettirebilmek ve üstünlüğünü koruyabilmek için başarı göstermesi gereken kritik başarı faktörleri

belirlenmektedir. Kritik başarı faktörleri işletmenin 1,3 veya 5 yıllık planlar içerisinde belirlenmektedir. Faktörler SWOT analizi sonuçları ve paydaşlardan gelen bilgiler dikkate alınarak belirlenmektedir.

Dördüncü adımda vizyonu oluşturan unsurlardan amaçlar ve değerler gözden geçirilmektedir. Amaç ve değerler kesinleştirildikten sonra oluşturulacak vizyonda yer alması sağlanmaktadır.

Politika ve stratejilerin geliştirilmesi vizyonun oluşturulmasındaki beşinci adımdır. İşletme politika ve stratejilerini geliştirirken Scorecard yaklaşımını kullanmaktadır. Bu yaklaşımda işletme için dört unsur önem taşımaktadır. Bunlar; finans, müşteri, süreç ve öğrenmedir. Müşteri memnuniyetini en üst noktada tutarak finansal üstünlük sağlamayı amaçlayan işletme öğrenmeye sürekli açık kalarak süreçlerinde değişime ve yenileşmeye gitmektedir.

İşletme politika ve stratejilerini geliştirirken paydaşlarından elde ettiği bilgilerle geçmişte sergilediği performansını karşılaştırmaktadır.

Vizyonu oluşturmada son adım olarak yıllık ve stratejik hedefler belirlenmektedir. İşletme yıllık hedeflerini Vitra Scorecard olarak adlandırılan kuruluş Balanced Scorecard ile belirlerken; stratejik hedeflerini Vitra LİNK MODELİ ile belirlemektedir.

İşletme bu aşamaları takip ederek ulaşılması beklenen vizyonunu oluşturmaktadır.

5.3. Vizyonun Olgunlaştırılması

Birinci Yönetim Toplantısında üst yönetim tarafından taslak halinde oluşturulan işletme vizyonu Stratejik Planlama Toplantısı ile olgunlaştırılmaktadır. Bu toplantı her yılın kasım ayında yapılmaktadır. Toplantıya üst düzey yöneticilerin dışında orta kademe yöneticiler (uzman ve uzman yardımcıları, şef ve şef yardımcıları) ve işçi temsilcileri katılmaktadır. Toplantıya katılan işçi temsilcileri rasgele seçimle belirlenen on kişilik bir gruptur.

Stratejik Planlama Toplantısı yaklaşık 2 gün devam eden bir toplantıdır. Toplantı üst yönetimin Eczacıbaşı Yapı Gereçleri bünyesindeki işletmelerin geçmişteki durumları ve gelecekte bu işletmeleri bekleyen koşulların anlatılmasıyla başlamaktadır. Daha sonraki aşamada orta kademe yöneticileri ve işçi temsilcilerine konuyla ilgili olarak görüş ve düşüncelerini ayrıntılı bir şekilde raporlamaları istenmektedir. Raporlar tek tek ele alınarak bir tartışma ortamı içerisinde değerlendirilmekte; vizyona yönelik olarak varsa eksiklikler ve yanlış anlaşılmalara düzeltilerek herkesin belirlenecek vizyonda odaklanması sağlanmaktadır.

Eğer üst ve orta kademe yöneticiler ve işçi temsilcileri belirlenen vizyon konusunda bir birliklik sağlayamazlarsa vizyon oluşum aşamalarından tekrar geçirilerek yeni bir vizyon oluşturulma yoluna gidilmektedir.

5.4. Vizyona Son Halinin Verilmesi

Birinci Yönetim Toplantısında üst yönetim tarafından belirlenen vizyon, Stratejik Planlama Toplantısında orta kademe yöneticiler ve işçi temsilcileri tarafından benimsenirse oluşturulan vizyonun son halini vermek üzere İkinci Yönetim Toplantısı düzenlenir. Aralık ayının ilk haftasında yapılan bu toplantıya sadece üst düzey yöneticiler katılmaktadır.

Toplantı genellikle bir otelde gerçekleştirilmektedir. Böylelikle fabrika ortamından uzaklaşarak daha rahat ve sakin düşünme ortamı yaratılmakta ve en ince ayrıntıların bile gözden kaçırılmayarak değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Toplantıda düşünceler ve görüşler tekrar tekrar değerlendirilmekte ve tartışılmaktadır. Böylece toplantının sonunda oluşturulan vizyona son hali verilmekte ve işletmenin rekabetçi yapılanma piramidi oluşturulmaktadır.

5.5. Vizyonun Yayılması

İkinci Yönetim Toplantısında üst yönetim tarafından vizyona son hali verildikten sonra sıra katılımcı ve yayılımcı bir yaklaşımla vizyonun tüm çalışanlara duyurulmasına gelmektedir.

İşletme vizyonunun yayılmasında Süreç Yönetim Süreci Toplantısı (S.Y.S), Performans Yönetim Süreci Toplantısı (P.Y.S.) ve Çalışma Toplantısı olmak üzere üç toplantı düzenlemektedir. Bunlardan S.Y.S. ve P.Y.S. Toplantıları her yılın aralık ayının üçüncü haftası ve ocak ayında liderler ve beyaz yaka çalışanlar için; Çalışma Toplantısı ise her yılın şubat ayında liderler ve mavi yaka çalışanlar için yapılmaktadır.

Bir gece kalmalı bir gün süren toplantılar genellikle Bursa' da yapılmaktadır. Toplantılarda tüm çalışanlara belirlenen işletme vizyonu açıklanmakta ve vizyona ilişkin görüşleri alınmaktadır.

P.Y.S. Toplantısında çalışanların yıl içindeki gelişimi ve hedefleri değerlendirilirken; S.Y.S. Toplantısında süreçlerdeki başarı performansı değerlendirilmektedir.

İşletme vizyonunun uzun dönemde yayılması konusunda da çalışmalarda bulunmaktadır. Bunun için işletme içine yönelik olarak sohbet toplantıları, genel müdürlük toplantıları yapılırken; ayrıca posterler, pano ilanları, değişim dergileri ve işletme içerisinde yayın yapan Vitra TV. Yayını gibi araçları kullanırken işletme dışına yönelik olarak da dergiler yayınlamakta ve toplantılar düzenlemektedir.

İşletme vizyonunu oluşturması sırasında paydaşlarından bilgi almada kullandığı bilgi toplama sistemini oluşturduğu vizyonu paydaşlarına aktarmada da kullanmaktadır.

5.6. Vizyonun Denetimi

İşletme vizyona olan bağlılığı devamlı denetim altında tutmaktadır. Bu denetimi sürekli toplantılar düzenleyerek, çalışanlarıyla sohbet ederek ve anketler düzenleyerek sağlamaya çalışmaktadır.

Tablo 3 Vitra vizyonunun oluşumundan yayılmasına kadar yapılan çalışmaları zamanlarıyla birlikte göstermektedir.

Tablo 3. Vitra'nın Vizyon Yönetim Şeması

SİSTEM	TOPLANTI ADI	TARİH	KATILIM
VİZYONUN OLUŞTURULMASI	BİRİNCİ YÖNETİM TOPLANTISI	EKİM	ÜST YÖNETİM
VİZYONUN OLGUNLAŞTIRILMASI	STRATEJİK PLANLAMA TOPLANTISI	KASIM	ÜST YÖNETİM ORTA YÖNETİM İŞÇİ TEMSİLCİLERİ
VİZYONA SON HALİNİN VERİLMESİ	İKİNCİ YÖNETİM TOPLANTISI	ARALIK	ÜST YÖNETİM
VİZYONUN YAYILMASI	S.Y.S.TOPLANTISI P.Y.S. TOPLANTISI ÇALIŞMA TOPLANTISI	ARALIK-OCAK ŞUBAT	LİDERLER BEYAZ YAKA ÇALIŞANLAR LİDERLER MAVİ YAKA ÇALIŞANLAR

Daha önceki bölümlerde de ayrıntılı olarak belirttiğimiz üzere Vitra'nın vizyon yönetim şemasında işletmede geçerli olan vizyon yönetimi aşamaları, vizyonun oluşturulduğu, geliştirildiği, son halinin verildiği ve yayıldığı toplantılar; bu toplantıların hangi aylarda kimlerce gerçekleştirildiği yer almaktadır.

6. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uzun dönemde dünya markası olmayı amaçlayan Vitra'nın vizyonunu bir çerçeve içersine almak istediğimizde öncelikle çerçeveyi oluşturacak unsurları belirlememiz gerekmektedir. Bu unsurlar işletmenin değerleri, misyonu, politikası, stratejileri ve hedefleridir. Yapısında bu unsurların bulunduğu Vitra vizyonu, işletmenin tüm paydaşlarının katılımıyla belirlenmektedir. Bu durumda paydaşların vizyona tam bağlılıkları sağlanmakta ve vizyona ulaşma kolaylaşmaktadır.

İşletme kalıcı bir rekabet üstünlüğünü elde etmede katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Bu yönetim anlayışıyla işletme kendisini sürekli yenileyebilme becerisini elde etmeyi amaçlamıştır.

İşletme vizyonunu oluşturan unsurlardan birincisi olan değerlerini belirlerken esasında çağdaş yönetim sisteminin değerlerine ulaşmayı amaçlamıştır. Bu yönetim sisteminde kalite işletmeye göre birinci sıradadır. Bu açıdan Vitra kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimsemiş ve bütün diğer değerlerini her açıdan en üst düzeyde kaliteye ulaşabilme doğrultusunda belirlemiştir.

İşletmenin kalite çatısı altındaki diğer değerlerine değinecek olursak bunlar; insana ve çevreye saygılı olmak, iş ahlakı ilkelerine bağlılık, iddialılık ve değişimin öncüsü olmaktır.

Katılımcı yönetim anlayışını benimseyen Vitra için insana ve çevreye saygılı olmak önemli bir değerdir. Çünkü, işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde gerek işletme çalışanlarına gerekse diğer paydaşlarına her konuda söz söyleme ve bilgi edinme hakkına sahip olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı Vitra yapacağı bütün çalışmalardan iç ve dış paydaşlarını haberdar etmekte ve onların düşüncelerini dikkate almaktadır. Bu, işletmenin "önce insan" anlayışına uygun olarak davrandığını göstermektedir.

İşletme iş ahlakı ilkelerine bağlı kalınarak iddialı hedefler belirlemeyi kendisi için benimsenmesi gereken bir değer olarak kabul etmiştir. Ancak böylelikle sürekli değişimin yaşandığı dünyada varlığını devam ettirebileceğini düşünmüştür. İddialı hedefler her

zaman için çalışanları tetikleyici ve harekete geçirici nitelikte olacaktır. Bu da ulaşılması istenilen vizyona varmada önemli bir unsurdur.

Günümüz koşullarında yaşanan hızlı değişim sürecinde işletmelerin ayakta kalabilmesi, sürekli gelişme anlayışıyla birlikte ürün, hizmet veya süreçlerini iyileştirmesi, geliştirmesi, gerektiğinde yenilerini sunmasına, değişimin önüne geçebilecek şekilde fark yaratmasına bağlı olacaktır. İşte bundan dolayı değişimde öncü durumda olmayı benimseyen Vitra değişimin gerektirdiği iki noktaya önem vermektedir. Bunlar yenilikçilik ve yaratıcılığın özendirilmesidir. İşletme bu amaçla çeşitli çalışmalarda bulunmakta; yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden ortamlar oluşturulmakta ve çalışanlara yönelik olarak ödüllendirmelerde bulunmaktadır.

İşletmede çalışanlar açısından yaratıcı bir düşünce zemininin oluşturulması işletme açısından sağlanması gereken bir ortamdır. Çünkü, ancak böylece çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri mümkün olacak ve vizyona yönelik performanslarında artış sağlanabilecektir.

Belirlediği değerlerle kendine özgü bir kültür oluşturmayı amaçlayan işletmenin katılımcı yönetim anlayışına sahip olması değerlerin gerek belirlenmesi gerekse benimsenmesinde herhangi bir sorunla karşılaşılmasını sağlamaktadır.

İşletme değerlerinin iç ve dış paydaşlarca benimsenmiş olması misyonu “çağdaş banyonun öncüsü olmak” olan işletmenin bu amacını gerçekleştirmesini engelleyici nitelikte olmamıştır. Aksine işletmedeki her bölüm ve bölüm içindeki her birey genel nitelikteki bu misyonu bireyselleştirmiş ve kendisine düşen payı kabul ederek gereklerini yerine getirmiştir. Esasında işletme katılımcı yönetim anlayışının gereğini yapmış ve böylece istediği sonuçlara ulaşmıştır.

İşletmenin temel amacını gerçekleştirmesinde politika ve stratejilerini belirlerken gösterdiği özen önemlidir. Özellikle işletmenin insan kaynakları yönetimine yönelik olarak belirlediği stratejiler ve işletme olarak öğrenmeye her zaman açık olmaları vizyon yönetimine ait her adımın en az sorunla aşılmasını kolaylaştırmıştır.

İşletme olarak çalışan grubuna hep eğitim düzeyi yüksek, iyi yetişmiş, yeniliklere ve değişime açık, girişimcilik yeteneğine sahip, enerjik, kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen kişilerle, işletme değerlerini benimseyip yaşatacak kişilerin dahil edilmesi işletme geleceğinin çalışanların katılımıyla oluşturulmasını sağlayacaktır.

İşletmede ayrıca sürekli kaliteyi iyileştirici süreç ve sistemlerle bireysel performansı ve takım performansını artırıcı ortamlar yaratılmış, çalışanlara profesyonel bir iş ortamı oluşturulmuş ve kariyer geliştirme fırsatları sağlanmıştır. Bu da çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerini ve işletme vizyonunu kendi vizyonları gibi görmelerini sağlamıştır. Böylece çalışanların vizyona bağlılıkları artırılmıştır. Vitra'nın öğrenen bir organizasyon yapısına sahip olması da işletmenin gelecekte bulunmak istediği noktaya ulaşmasını kolaylaştırıcı nitelikte olacaktır. Zaten vizyonu "dünyada lider konumda bir marka olmak" olan bir işletmenin her alanda öğrenmeye açık olması vazgeçilemez bir gereklilik olacaktır. Çünkü ancak böylelikle değişme ve gelişmeler karşısında rekabet üstünlüğünün korunabilmesi mümkün olacaktır.

Vitra, çalışanlarına öğrenmenin gerekliliğini benimsetebilmiş bir işletmedir. Çalışanlar için öğrenme bir alışkanlık, bir yaşam tarzı haline almıştır.

İşletmede sürekli bir paylaşım hakimdir. Üst veya ast farkı gözetilmeksizin işletmedeki herkes öğrendiklerini, oluşan gelişmeleri ve meydana gelen farklılaşmaları birbirine aktarmaktadır. Her ne kadar vizyon yönetiminde üst yönetim baskın gibi görünse de çalışanların her aşamaya katılımına izin ve düşüncelerine de değer verilmektedir. İşletmede astlar ve üstler arasında özellikle bilgi aktarımına yönelik olarak kapılar sonuna kadar açık bırakılmıştır. İşletmede şeffaflık havası hakim durumdadır.

Vitra, vizyonunu oluşturmadan önce hazırlık amaçlı bazı çalışmalarda bulunmaktadır. Bunlar; paydaşların belirlenmesi ve bilgi toplama sistematığının oluşturulmasıdır.

İşletmenin öncelikle paydaşlarını belirlemesi doğrudan veya dolaylı olarak ilişkide bulunduğu kişi veya kurumlara önem verdiğinin göstergesidir. İşletmede hedeflenen vizyona ulaşmada yalnız olunmadığı ve doğru vizyona istenilen zamanda ulaşmanın ancak paydaşlarla mümkün olabileceği bilinmektedir.

Vizyon oluşumuna paydaşların belirlenmesiyle başlanması işletmeye ve paydaşlara bazı yararlar sağlayacaktır. Bunlar;

- İşletme tam olarak kimlerle ilişki içerisinde olacağını belirlemiş olacaktır.
- İşletme vizyon yönetiminin her aşamasını paydaşlarıyla birlikte yürütme fırsatı elde etmiş olacaktır.
- Paydaşlar kendilerini işletmeden bağımsız olarak görmeyecektir.
- İşletmenin paydaşlarını tanıması onlarla doğru iletişim kurmasının yanında doğru bilgi aktarımını da beraberinde getirecektir.
- Paydaşlarını önceden belirlemekle işletme vizyon yönetimine ilişkin sorumluluğunu paylaşmış olacaktır.

İşletmenin hazırlık amaçlı çalışmalarının ikincisi bilgi toplama sistematığının oluşturulmasıdır. Vizyonun belirlenmesine yönelik olarak paydaşlarla işletme arasında çift yönlü doğru bilgi aktarımının sağlanabilmesi için bu aşama gereklidir.

Bilgi toplama sistematığında bazı kilit noktalar bulunmaktadır. Bunlar; istenilen bilgi, bilginin sağlanacağı kaynak ve bilgiyi elde edecek kişilerdir. Bu sistemde öncelikle istenilen bilgi tespit edilmekte ve bu bilgiye ilişkin verilerin hangi bilgi kaynağından elde edilebileceği belirlenmektedir. Ardından ise bu bilgiye kimler tarafından ulaşılabileceği ve değerlendirme ve paylaşımın kimlerce yapılacağı belirlenmektedir. İşletme paydaşlarını öncelikli olarak belirleyerek bu sistemin kurulmasında etken olan bilgi kaynaklarını belirlemiş bulunmaktadır. Böylece istenilen doğru bilgiye zamanında ulaşılabilecektir.

Yapılan bu hazırlık amaçlı çalışmalarla işletmenin tüm paydaşları tarafından benimsenen ve ortak bir noktaya hareket etmelerini sağlayan bir vizyon oluşturulabilecektir.

İşletmede vizyon oluşumunun diğer aşaması SWOT analizinin yapılmasıdır. Bilgi toplama sisteminin etkin olarak çalışması analizi kolaylaştırıcı nitelikte olacaktır. Çünkü,

bu sistemle her açıdan güvenilir bilgilere ulaşılabilmesi analizi gerçekleştirmede objektiflik sağlayacaktır. Dolayısıyla analizden elde edilen sonuçlar gerçeği yansıtan nitelikte olacaktır.

SWOT analizinin yapılması vizyonun oluşumunda önemli bir aşamadır. İşletme öncelikle zayıf ve güçlü yanlarını ve karşılaşılabilecek fırsatları ve tehdit ortamlarını belirleyerek kendisini tanıyacaktır. Geleceğe yönelik bir hedef belirlerken işletmenin içinde bulunduğu duruma ilişkin bilgi sahibi olması belirlenecek olan vizyonun bir hayal ürünü olmaktan uzaklaşmasını sağlayacaktır.

İşletmede vizyon oluşumunun bir diğer aşaması kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir. İşletme için bu faktörler önemlidir. İşletme açısından bu alanlarda gösterilen başarı gerçekleşmesi istenilen başarı olarak algılanmaktadır. Ancak bu alanlar belirlenirken dikkatli olunması gerekmektedir. Aksi halde işletme istenilmeyen bir yöne sevk edilmiş olacaktır.

İşletmede vizyonu belirlemeden önce geçilen diğer aşamaları ise temel amacın, değerlerin, politika ve stratejilerin, yıllık ve stratejik hedeflerin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi oluşturmaktadır.

İşletmede vizyon yönetimi bir dizi toplantıyla gerçekleştirilmektedir. Vizyonun oluşturulduğu ve son halinin verildiği Birinci ve İkinci Yönetim Toplantıları sadece üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Vizyonun olgunlaştırıldığı ve yayıldığı Stratejik Planlama Toplantısı, S.Y.S. Toplantısı, P.Y.S. Toplantısı ve Çalışma Toplantısına üst yönetimin yanısıra orta kademe yöneticileri ile mavi ve beyaz yaka çalışanların da katılımı söz konusudur.

Birinci ve İkinci Yönetim Toplantısında üst yönetimin baskın konumda bulunması diğer yöneticilerin ve işçilerin önemsenmediği anlamına gelmemelidir. Çünkü onlar da vizyonla ilgili fikirlerini ve kararlarını toplantılar öncesinde açıklayarak toplantıda yer almış olacaklardır. İşletmede toplantılar sonrasında belirlenecek olan vizyon sadece üst yönetimin değil tüm çalışanların ortak bir fikri olacaktır.

İşletmenin oluşturulan vizyonun tüm paydaşlara duyurulması için bilgi toplama amacıyla kullandığı bilgi toplama sistematüğinden yararlanması vizyonun net olarak anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Çünkü işletme bu sistemin işleyişini bilmektedir ve bundan dolayı istenilen sonuca ulaşp ulaşmama konusunda kuşku taşımayacaktır.

İşletmede vizyona yönelik olarak denetim sürekli vardır. Bu da oluşabilecek bir aksaklığın zamanında tespit ve müdahale edilmesini sağlayacaktır. Sürekli denetim geleceğe yönelik faaliyetlerde zaman kaybıyla karşılaşılmasını engelleyecektir. Vizyon ve denetim dünya markası olmayı hedefleyen bir işletmede olmazsa olmaz bir aşama olacaktır.

Kısaca ifade edersek Vitra, katılımcı ve yenilikçi yönetim anlayışının gerektirdiği davranış modellerini vizyon yönetiminde de göstermektedir. Tüm paydaşların her aşmada katılımının sağlanması vizyon yönetimine ilişkin olarak kurulan sistemin etkin olarak işlemesini sağlamaktadır. Çünkü herkes kendisini o işletmenin sahibi olarak görecektir. Bu da beraberinde ortak sorumluluk anlayışını getirecektir. Günümüz koşullarında rekabet üstünlüğü elde ederek dünyada bilinen ve güvenilir bir marka olmayı hedefleyen bir işletmede bu tarz bir vizyon yönetimi sistemi, oluşturulması gereken bir ortam olacaktır.

SONUÇ

Rotası belli olmayan bir geminin yol alması ne kadar zor ve tehlikeliyse; vizyonu olmayan bir işletmenin de varlığını devam ettirebilmesi o kadar zor ve tehlikelidir. İşletmelerin bir yönsüzlük sorunuyla karşı karşıya olmaları dinamikliklerinin azalmasına neden olmaktadır.

İşletmelerin, hızla değişmekte olan teknolojik, ekonomik ve siyasi ortamlarda yaşanan küresel rekabet yarışında başarılı ve üstün durumda olabilmeleri, bu başarılarını ve üstünlüklerini uzun dönemde koruyabilmeleri için içinde buldukları durumlarını değerlendirmeleri, sahip oldukları bütün olanakları kullanmaları ve kendilerini geleceğe hazırlamaları gerekmektedir. Bunun için de öncelikle meydana gelen değişme ve gelişmeleri tespit etmeleri ve bu doğrultuda işletme için en uygun olan vizyonu belirlemelidirler. İşletmeler ancak böylelikle gelecekte karşılaşılabilecekleri tehlikelerden kendilerini koruyabilir ve oluşacak fırsatlardan da yararlanabilirler.

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

Vizyonun çalışanların katılımıyla oluşturulması yetkilendirmeyi beraberinde getirmektedir. İşletmede çalışanların yetkilendirilmesi onların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışanlarda sahiplenme duygusunun gelişmesi işletmenin geleceği konusunda sorumluluk hissetmelerini sağlamaktadır. Bu da çalışanların doğrudan vizyona yönelik atılgan hareketlerde bulunmalarını kolaylaştırmaktadır.

Eğer işletme içersinde gidilmesi gereken yön konusunda bir kararsızlık yaşanıyorsa çalışanların iş tatminlerinde ve motivasyonlarında bir azalma var demektir. Bununla birlikte işletmenin rekabet üstünlüğünün tehlikede olması ve çalışanların üst yönetime karşı tutumlarında olumsuz yönde değişmelerin yaşanması o işletmenin bir vizyona ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Vizyon ihtiyacının ortaya çıkışıyla işletmede vizyon yönetimi süreci başlamaktadır. Vizyon yönetiminde başarının elde edilmesi süreçteki her

adıma tüm paydaşların katılımının sağlanmasıyla mümkün olur. Oluşturulan vizyonun sağlayacağı birliktelik ve bağlılık ancak bu şekilde devamlı bir nitelik kazanır.

Vizyon oluşturulurken bazı noktalara dikkat edilmesi gerekir. İşletmeler vizyonlarını sahip oldukları kaynakları, içinde yer aldıkları piyasa koşullarını, çevrelerindeki diğer işletmelerde meydana gelen değişme ve gelişmeleri dikkate alarak belirlemelidir.

Tüm bu aşamalardan geçilerek oluşturulan vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi için bazı ortam koşullarının hazırlanması gerekir. Öncelikle işletmede vizyona uygun bir kültürel ortam yaratılmalı, işletmedeki herkesin vizyonun unsurlarını benimsemesi ve değişime açık olması sağlanmalıdır. Daha sonra çalışanların yetkilendirildiği, vizyona ulaşabilmek için gerekli olan tüm şartların sağlandığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinde son olarak ise vizyonun tüm paydaşlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Burada yöneticilerin rolü önemlidir. Yöneticilerin sağlayacağı güven ortamı başta kendileri tarafından benimsenmesi gereken vizyonun çalışanlar tarafından da benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinde önemli olan bir diğer nokta da işletmede vizyona olan bağlılığın sağlanmasıdır. Vizyona bağlılık ise ancak vizyonun çalışanlarla paylaşılmasıyla mümkün olur. Aksi halde vizyon sadece yazılı bir ifade olarak kalır.

Vizyonun paylaşılmasıyla çalışanlar ve işletme arasında bir bağ kurulur. Çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırır. Paylaşmanın getirdiği bağlılık vizyona ulaşmayı kolaylaştırır. Paylaşım sadece belirlenmiş olan vizyonun çalışanlara duyurulması değil, vizyon yönetimine yönelik her aşamaya çalışanların da dahil edilmesidir.

İşletmeler uzun dönemde de vizyonun yayılmasına yönelik çalışmalarda bulunmalı ve tüm paydaşlarıyla birlikte arzuladığı hedefe ulaşmaya çalışmalıdır. Çünkü, işletmeler içinde yer aldıkları toplumdan ve çevreden bağımsız olarak düşünülemez.

Vizyon yönetiminde yöneticilere bazı görevler düşer. Yöneticiler işletme vizyonunu kar elde etmede ulaşmak istedikleri hedefler kadar belirginleştirmelidir. Net bir vizyon ona ulaşmayı kolaylaştırır.

Yöneticiler çalışanlarının değerlerine karşı açık olmalıdır. Vizyonu gerçekleştirebilmek için gerekli kültürel ortamı oluşturmada işletme değerlerinin çalışanların değerlerinin bir yansıması olması önemlidir. Değerlere bağlılık ancak böyle sağlanır.

Yöneticiler vizyonun oluşumundan paylaşımına kadar geçen aşamalar boyunca çalışanlarını dinlemelidir. Dinlemek çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlar.

Bu çalışmanın uygulama kısmında “Vizyon Yönetimi” konusunda iyi bir örnek olması bakımından Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra'nın Kartal Fabrikası değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonrasında elde ettiğimiz sonuçları şu şekilde sıralandırabiliriz;

- İşletmenin katılımcı ve yenilikçi yönetim anlayışı vizyon yönetimine de yansıtılmıştır.
- Her açıdan en üst düzeyde kaliteye ulaşma işletme için vazgeçilmez bir değer olarak görülmektedir.
- İşletmenin hedef, politika ve stratejilerini üstlendiği misyon doğrultusunda gelecekte varmak istediği noktaya ulaştıracak nitelikte belirlediği görülmektedir.
- İşletmenin vizyon yönetiminin her aşamasına paydaşlarının katılımını sağladığı görülmektedir.
- İşletme paydaşlarından devamlı bilgi aktarımını sağlayan bir sistem aracılığıyla bağlantı kurmakta ve bu bilgileri dikkate alarak vizyonunu oluşturmaktadır.
- İşletme, çalışanlarına fikirleri ve kararlarıyla vizyon yönetiminde etkin konumda bulduklarını hissettirmiştir.

- İşletme çalışanlarına yenilikçi ve yaratıcı ortamlar hazırlamıştır.
- Çalışanların işletme vizyonuna tam bağlılıkları söz konusudur.
- Vizyon yönetiminde denetim işletme için vazgeçilemez bir unsurdur.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; işletmelerin rekabetçi bir piyasada varlıklarını devam ettirebilmeleri için öncelikle işletme olarak kendilerini tanımaları ve sahip oldukları kaynakları belirlemeleri gerekir. Daha sonra gelecekte varmak istedikleri nokta olan vizyonlarını ortaya koymalıdır. Vizyonun hayata geçirilebilmesi ancak işletmenin paydaşlarıyla mümkün olacaktır. Bundan dolayı işletmeler vizyon yönetiminde katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemelidirler. Katılım paydaşların işletmeye ve vizyona bağlılığını beraberinde getirir. Vizyonun gerçekleştirilmesi paydaşlarla işletme arasında sağlanacak bu bağlılıkla mümkün olur.

KAYNAKÇA

AKSOY, Hasan Hüseyin. **Değişme ve Yenileşme**, Ankara Üniversitesi T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İçin Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesince Hazırlanan Yönetici Adayların Eğitimi Semineri Ders Notları, Ankara, Haziran 2000.

BENLİGİRAY, Serap. “Bir Vizyon Geliştirme ve Gerçekleştirme Yaklaşımı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:16, sayı: 1-2, 2000.

CLAYTON, Susan. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Sti., Mart 1999.

DAVID, R. Fred. **Strategic Management Concepts & Cases**, Eight Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 2001.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1994.

DOĞAN, Selen. “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

DOĞAN, Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik**, Phillip & Richard’s İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı, Seçil Ofset, 2002.

DORNIER, Philippe., ERNST, Ricardo., FENDER, Michel., KOUVELIS, Panos. **Global Operations and Logistics Text and Cases**, USA: John Wiley & Sons Inc., 1998.

DUMAN, Akın. **İşletmelerde Vizyon ve Bir Uygulama Örneği** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

HELLRIEGEL, Don., JACKSON, E. Susan., SLACUM, W. John. **Management**, Eight Edition, Ohio: South Western College Publishing, 1999.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Besa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Haziran 1999.

LEONHARD, Elke. "Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç", Sollman Ullrich; Heinze Rolderich, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Sti., 1995.

LOOSS, Wolfrang. "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", Ullrich Sollman, Roderich Heinze, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Sti., 1995.

MONDY, R., Wayne., PREMEAUX, R. Shane. **Management Concepts Practices and Skills**, Seventh Edition, New Jersey: A Simon & Schuster Company Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1995.

ÖZALP, İnan. **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset 2000.

PAPATYA, Gürcan. "Vizyon : Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim, Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi", <http://www.merih.com>, Mart 2002.

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

WHEELEN, L. Thomas., HUNGER, J. David. **Strategic Management and Business Policy**, Sixth Edition, USA: Addison Wesley Longman Inc., 1998.

YURTSEVEN, Hüseyin Rıdvan. **İşletmelerde Misyon Duygusu ve Yenice Gıda Sanayi AŞ.'inde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi Bildirileri, Eskişehir, 21 – 23 Mayıs 1998.

"Vitra Seramik Grubu 2001 Yılı Çalışma Raporu" <http://eczacibasi.com.tr/calismaraporu>, Eylül 2002.