

Vizyon Yönetimi

Vision Management

Sefa ÇETİN*

ÖZET

Vizyon yönetimi toplumsal ve özellikle de örgütsel anlamda geleceğin koşullarını yaratabilme, rekabet gücünü artırma, kaliteli yönetim süreçlerinin oluşturulması bakımından önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu makalede, vizyon kavramının değişen küresel ve toplumsal koşullarda evrilen önemini, vizyonun özelliklerini, vizyonla ilgili misyon, strateji ve değerler gibi önemli kavramlar ve bunların vizyon ile birebir ilişkileri, vizyon türleri, vizyon oluşturma ve vizyon paylaşımı gibi olgular açıklanarak etkin bir vizyon yönetiminin gerekleri ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Vizyon yönetimi, misyon, strateji, değerler, vizyon paylaşımı.

Çalışmanın Türü: Olgu sunumu

ABSTRACT

Vision Management is a highly significant process for better governance and effective organizational structure as well as for fine tuning with the exponentially increasing requirements of the contemporary world. It not only creates the future management process in line with competitive world order but also effective and efficient usage of human resources. It is also possible to see vision management as a kind of tool to assess different components of an integrated whole which enables us to evaluate various benefits and challenges of present and future management processes. In other words, vision management can be considered as a way of shaping the future as it directs the motivational standing of an organization.

This article discusses the evolving significance of vision management through discussion of its main components with a view to highlight the complexity of the process, and provides a comprehensive outlook of its relation to main milestone strategic management concepts in this respect. Consequently, first, the meaning of vision as a concept and its evolution are presented. Second, the relation of the vision with other concepts and values relevant to management in general and organizational management in particular are highlighted. The relevant notions discussed in this context are the concepts of mission, strategy, and values as well as their embedded relation to the concept of vision and vision management. Next, types of vision are brought into perspective. Then, vision creation; and finally, vision sharing are presented in order to provide food for thought for the future.

The concept of vision, obviously, is not new but it began to be widely used and discussed since the beginning of 1990s. In a more general sense, it is possible to define it as a management tool which takes future as its reference point, and serves as a paradigm which defines organizational future perspectives and world view, as well as shapes the global perceptions of the managers. This paradigm has a dynamic nature since it involves the complex processes of interactions between mission, objectives and goals as well as values of an organization. These interactions, therefore, require a better understanding of the concepts of mission, strategy and the values and their embedded relation to concept of vision before proceeding further on main components of vision management.

The concept of mission serves as an expression of the identity of an organization, and its main roadmap as well as its values. The relation between mission and vision is also important to highlight since sometimes they tend to be perceived as almost identical. However, vision connotes the future desired position of an organization, whereas mission is pointing out to the main existential reason in an organization. Briefly, mission is in itself an important means in order to reach a predefined vision.

The concept of strategy provides further insight to the complex process of vision management. Strategy defines the objectives and goals of a specific organization and further defines how and by which means these objectives and goals can possibly be reached. It interconnects the objectives and the means to achieve the predefined vision frame. Both strategy and vision relate to the future, but vision carries a more abstract and strategy carries a more concrete characteristic. Moreover, there is clearly a hierarchical relationship between vision and strategy since the chosen strategies serve to achieve the vision of the organization.

Another milestone for understanding the process of vision management is values. In brief, values signify the main institutional principles, code of conduct and organizational design upon which an organization is based. Evidently, it is important to put forth the values of an organization before attempting to create any strategic plan, since vision, mission, and institutional identity are based on the values and beliefs that structure an organization. It is widely accepted that values, in essence, reflect the legitimacy grounds of organizational objectives and the vision. Consequently, vision can be accepted as definition and sharing of the main organizational path towards future.

There are several issues in terms of defining a vision which in essence stems from a variety of reasons with an organization which requires answering a number of questions. The answers to these questions in return not only create the vision statement of an organization but also enhance the legitimacy and ownership of it. Some of the relevant questions in forming a vision statement in an organization can be summarized as follows: To whom the organization will provide services/values for; what would be the benefits; who would be the competitors of the organization; what the main values of the organization are; what would be the differentiating characteristic of the organization among comparable ones, and so on. Undoubtedly, the most effective way of answering these questions would be by enhancing organizational legitimacy thus finding the answers through organizational staff. Another way would be developing the answers through the leadership of the organization.

* Dr., Çorum Valiliği

Sharing the vision is another important component of vision management and it is also important for reaching successful outcomes. The ultimate power of vision can only become a reality when it spreads to all units and departments as well as all staff members in an organization. The targeted future can only be achieved through overall coordination of activities leading to change, as well as through enhancing motivation. For vision to be shared, there are also certain essential requirements. First and foremost the vision should be clearly defined and comprehensible to everyone in the organization. Secondly, the leadership of the organization should be able to guide as a role model for the rest of the organization. Thirdly, all the organizational communication lines should be wide open and enable regular feedback. In this way, a shared vision will include a benchmark of success for those involved. Effective communication is thus one of the most significant issues in sharing vision.

Vision management is a transformational process, and its success depends on a variety of components as discussed above. To sum up, in shaping the future, those organizations that can question themselves, effectively lead their vision management, and sustain continuous innovative processes and outcomes will survive, and others are likely to perish in due course.

Keywords: Vision management, vision, mission, strategy, values, vision sharing, shaping the future

The type of research: Conceptual presentation

GİRİŞ

Çağımızın en önemli özelliği, pazarların ve rekabetin gittikçe daha fazla küreselleşmesi; yani ticari sınırların giderek ortadan kalkmasıdır. Bu gelişme bazı tehditleri ve fırsatları da beraberinde getirmektedir. Tehditler, her gün şiddetini artıran “rekabet ve belirsizlik”; fırsatlar da “daha büyük piyasalar”dır. Bu temel eğilimlere uyum sağlayacak yeni yönetim teknik ve yaklaşımlarının önemi de aynı oranda artmaktadır. Vizyon yönetimi, bu gelişmelerin farkına varılmasını sağlayacak araçlardan birisidir.

Toplumsal yaşamın birçok alanında gittikçe daha sık kullanılan vizyon, önemi gün geçtikçe artan ve yönetim biliminde de yaygınlaşan kavramlardan biridir. Yeni düşünce, teknoloji ve yönetim anlayışlarından yoğun şekilde etkilenen örgütlerin başarılı olabilmeleri güçlü ve paylaşılan bir vizyona sahip olmaları ile mümkün olmaktadır. Vizyon sahibi yönetici veya lider, yönettiği kurumu toplumca bilinir hale getirmektedir. Çünkü vizyon, örgütü diğerlerinden farklılaştırmakta ve örgütün amaç ve hedeflerinin kamuoyuna yansıtılmasına aracılık etmektedir.

Toplumların ve organizasyonların başarı hikayeleri incelendiğinde hepsinin bir vizyonunun olduğu görülür. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamaları ve çalışanların sadakati de ancak bu kuruluşların birer vizyona sahip olmaları ile mümkündür. Vizyon, örgütsel hayatın sürekliliğini de sağlayacaktır.

Vizyon olgusu insanı her şeyin önünde tutarak ve güven vererek, biz bilincini yaygınlaştırarak toplumsal yaşam kalitesini de artırır. Toplumsal vizyonun benimsenmesi için de karşılıklı güven ve saygı esastır. Örgütlerde lider/yönetici ve çalışanları birbirlerine karşı güven içinde, sorumluluklarının bilincinde, yalnız kendileri için değil kurumları ve çevreleri için de güven vererek, özveri ile çalışan insanlar haline getirmenin yolu da paylaşılan örgüt vizyonlarından geçmektedir. Toplum içinde yer alan her bireyin, yaptığı işi en iyi, en doğru, en güzel nasıl yaparım diye düşünmesini sağlayarak, mükemmele ulaşmak için çaba harcaması vizyona inanması ile mümkündür. Çünkü vizyonlar toplumlara ulaşılabilir daha iyi bir gelecek sunmaktadırlar (Akdemir ve Yılmaz, 2005:10).

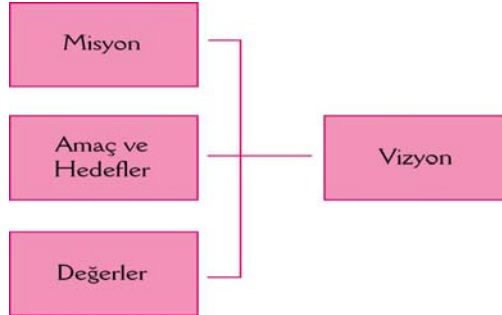
Bu çalışmada, vizyon kavramı, vizyonun özellikleri, vizyonla ilgili kavramlar ve bunların vizyon ile ilişkileri, vizyon oluşturma ve vizyon paylaşımı açıklanarak etkin bir vizyon yönetiminin gerekleri ortaya konulmaktadır.

Vizyon Kavramı

Vizyon kavramı özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yönetim literatüründe yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Erçetin, 2000:87). Kavram, köken olarak yeni olarak kabul edilemez. Latince de birden fazla anlam yüklenen *videre* fiilinden türetilen *visio* sözcüğünün uyanık olma, anlama, kavrama karşılığında kullanıldığı, hayalperest, düşlerle dolaşan kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir (Solman ve Heinze, 1995).

Burnside'a göre vizyon, arzu edilen durum, geleceğin yaşayan bir resmi olarak nitelendirilebilir. Onun yaşadığı söylenebilir, çünkü o sadece dökümanlarda değil, insanların eylem ve düşüncelerinde mevcuttur. O bir resimdir, çünkü sadece soyutlamalardan ibaret değil imajları da kapsamaktadır. Zira imajlar soyut tanımlamalardan daha anlamlıdır ve bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere sahiptir. Bir vizyon bütün bu boyutları birlikte oluşturduğundan dolayı bütünleştiricidir (Burnside: Henry ve Walker, 1994:193; Durna, 2002:186).

Mirze ve Ülgen'e göre de vizyon, örgütün misyonu, amaç ve hedefleri ile değerlerinin bileşkesidir (Şekil 1). Misyon, kuruluşun varolma nedeni olup ona yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenir. Amaç ise, neyi elde etmek istediğimizi açıklar; amacın geleceğe yönelik büyüme sürecinde yön oluşturması ve ortak değerleri ortaya çıkarması gerekir. Değerler de hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu göstermektedir (Mirze ve Ülgen, 2004).



Şekil 1. Vizyon Bildirimi (Mirze ve Ülgen, 2004:185)

Şimşek ise vizyonu, “bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek, örgütü hedeflenen geleceğe doğru yönlendiren bir süreç” olarak tanımlamıştır. Gelecekte başarılı olacak işletmeler, hızla değişen rekabet koşullarını her zaman dikkate almak ve geniş bir ufka sahip olmak zorundadırlar. Yapılan bir araştırmada Japonya, ABD, Batı Avrupa ve Latin Amerika’da 20 farklı ülkeden 1500 lidere 2000’li yılların anahtar özelliklerinin ne olacağı sorulmuş, %38’i “Güçlü bir vizyona sahip olmak” cevabını vermişlerdir (Şimşek, 2002).

Vizyon, gelecek referanslı bir yönetim aracıdır. Örgütlerin kurumsal kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektifini, yöneticilerin evren algısını belirleyen paradigma işlevini görür. Böylece hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler belirlenir (Barca ve Balcı, 2006). Vizyonun çalışanlar tarafından mutlaka bilinmesi ve paylaşılması gerekir. Çünkü ortak bir hedef belirlemek ve oraya ulaşmak, ancak paylaşılmış bir vizyonla olur.

Vizyonun Özellikleri

Yalçın’a göre güçlü bir vizyonun aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- “Geleceğin neye benzediğini göstermelidir (hayal edilebilir olmak).
- Çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar için uzun vadede cezbedici olmalıdır (cazip olmak).
- Gerçekçi amaçlara sahip olmalıdır (ulaşılabilir olmak).
- Karar vermede yeteri kadar açık yön göstermelidir (odaklanmış olmak).
- Değişen koşullara göre kişilere inisiyatif imkanı vermelidir (esnek olmak).
- Diğer insanlara kolaylıkla anlatılabilir olmalıdır (iletilebilir olmak).” (Yalçın, 2002:61)

Eren’e göre ise vizyonun özellikleri şunlardır:

- “Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Tüm faaliyetlerin algılanmasını gerektirir.
- Paylaşıldıkça değer kazanır.
- Stratejilere yön verir.
- Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, katılımcılık nitelikleri hakkında bilgi verir.” (Eren, 2002:12).

Vizyon, değişim için genel gidiş yönünde netlik sağlayarak, olabilecek yüzlerce detaylı kararı basitleştirir. Bu önemlidir, çünkü insanlar gidilecek yön hakkında genellikle anlaşamazlar veya kafaları karışır. Etkili bir vizyon bunu ortadan kaldırır. Etkin bir vizyon için Tom Peters şu nitelikleri aramaktadır:

- “Etkin bir vizyon, insanların davranışlarını etkilemelidir.
- Etkin bir vizyon, açık olmalı ve örgüt çalışanlarını motive edebilmelidir.
- Etkin bir vizyon, mükemmeli aramalıdır.
- Etkin bir vizyon, esnek olmalıdır.
- Etkin bir vizyon, çalışanlara yetki vermelidir.
- Etkin bir vizyon, geçmişini anmalı fakat geleceği hedef almalıdır” (Peters: Aktan, 1997:157).

İyi kavranmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşur; “çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek”. Çekirdek ideoloji, ürün ve pazarın hayat seyrini, teknolojik durumu, yönetim ilkelerini, kişisel ilkeler ve yöneticiler gibi bir örgütün karakterini belirleyen değerlerden meydana gelir (Şimşek, 1998). Çekirdek ideoloji, örgütün neyi savunduğunu ve niçin var olduğunu tanımlar. Etkili vizyon örgütün çekirdek ideolojisini içermelidir. Çekirdek ideoloji de iki parçadan oluşur: temel değerler ve örgütün en temel varlık nedeni olan amaçlar. Tasarlanan gelecek; olmayı, başarmayı, yaratmayı içerir ve bunlara ulaşabilmek için önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektirir (Collins ve Porras, 1999).

Vizyon İle İlgili Kavramlar

Literatürde vizyon ile birlikte kullanılan ve bazen karıştırılan kavramlar vardır (Akdemir ve Yılmaz, 2005:24). Bunlar; ‘misyon, strateji ve değer’dir. Değerler, vizyon ve strateji hep birlikte organizasyonun stratejik mimarisini oluşturur. Değerleriniz sizin kim olduğunuzu ve nasıl davranacağınızı belirler. Vizyonunuz amacınıza ışık tutar. Stratejiniz değerleriniz bağlamında vizyonunuza nasıl ulaşacağınızın ana hatlarını çizer (Sullivan ve Harper, 1997:104).

Misyon Kavramı

Kuruluşun misyonu, onun “varoluş nedeni” olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır (Mirze ve Ülgen, 2004:68). Organizasyonun kimliğini, gideceği yere ulaşmak için ne yaptığını gösterir. Misyon açıklaması, çalışanlara işin yapılması konusunda yol gösterirken, topluma da kuruluşun işini, değerlerini ve felsefesini bildirir.

Diğer misyonun stratejik yönetim literatüründe iki farklı anlamda kullanıldığını belirtmektedir (Diğer, 2003:9). Birinci yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken; ikinci yaklaşımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Ortak görev anlamında misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler.”Yaptığımız iş nedir?” ve “ne olmalıdır?” sorularına verilecek cevabı içerir. Felsefi anlamda misyon ise kültürel bir birlik sağlayan herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak bir duygu demektir.

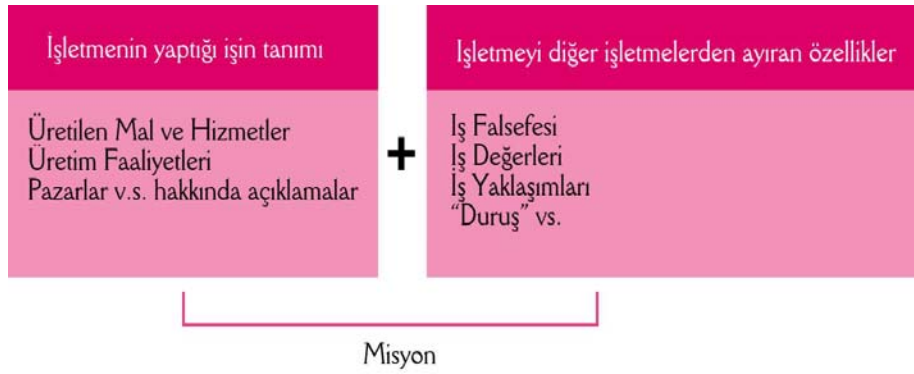
Misyonun en önemli işlevi kuruluştaki tüm çalışanlara yön vermesidir. Kuruluş herkese gurur verecek “hangi işi yapmaktadır?”, “10 yıl sonra geriye bakıldığında üyelerde en büyük değeri sağlayacak değer nedir?” gibi sorulara cevap verebilecek, gurur kaynağı olacak bir değer, kuruluşun misyonunu oluşturur (Diğer, 2003:10). Misyon açıklaması, kuruluşun o günkü yeteneklerini, hedef kitesini, faaliyetlerini açıklar (Thomson ve Strickland, 2003:7).

Misyonun Belirlenmesi

Misyon, vizyon ve değerler örgütü bir arada tutar; ne yaptığını, nasıl yaptığını ve nereye gitmek istediğini gösterirler. Örgütün misyonu ile hangi hizmetleri nerede ve nasıl sunacağı veya sunulmasını sağlayacağı, hizmet felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer örgütlerden farkının ne olacağı tanımlanmış olacaktır. Örgüt, götüreceği hizmeti, felsefesini çalışanlarına ve topluma açıklamak durumundadır. Çünkü bu misyona göre analiz yapıp stratejiler belirlenecektir.

Misyon, stratejinin açıklanmasından önce, yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce, belirlenmelidir. Böylece strateji, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere ve ne miktarda dağıtılacağını gösteren kavram olacaktır. Misyon stratejilerin temelidir.

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimini stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Misyon bildirimini, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır (Şekil 2).



Şekil 2. Misyon (Mirze ve Ülgen, 2004:175)

Misyon bildirim, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Gerek görüldüğü takdirde, daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Erçetin, 2000:17):

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.
- Kuruluşun varoluş nedeni açıklanır.
- Kuruluşun kimlere hizmet ettiği gösterilir.
- Kuruluşun hangi alanda çalıştığı belirtilir.
- Kuruluşun hangi ihtiyaçları karşıladığı anlatılır.
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler sıralanır.

Vizyon- Misyon İlişkisi

Vizyon ve misyon kavramları birbirinden oldukça farklıdır. Vizyon, örgütün gelecekte arzu ettiği durum, hayal edilen bir gelecek iken, misyon örgütün varoluşu nedenidir, hayattaki rolüdür. Misyon vizyona ulaşmada önemli araçtır. Vizyon örgütün geleceği ile ilgili iken, misyon mevcut durumuyla ilgilidir. Vizyon gelecekte “ne olacağız?”, “nereye gideceğiz?” sorularına cevap ararken, misyon “biz ne yapıyoruz?”, “biz kimiz?” sorularını cevaplandırır. Vizyon örgüte bir bütün olarak yön verirken, misyon yöneticilere ve çalışanlara rehberlik yapar (Dinçer, 2003:14). Vizyon gidilmek istenen yer, misyon ise varlığınızın nedenidir. Vizyona belirli duygu ve değerler ışığında bir eylem planıyla ulaşılır.

Erçetin’in de belirttiği gibi, misyon, vizyonu paylaşmanın etkili araçlarından birisidir (Erçetin, 2000:106). Vizyonun açıklanarak iletilmesi gerekir. Misyon, vizyonun stratejik bir analiz sonucunda somutlaşmış bir ifadesi, bir sonucu olarak düşünülmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004:175). Thomson’a göre de misyon, stratejik vizyon oluşturmanın başlangıcıdır (Thomson ve Strickland, 2003:34).

Strateji Kavramı

Bir tanıma göre strateji; “organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, organizasyonun yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”dir (Dinçer, 2003:21). Chandler de stratejiyi, “işletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” şeklinde tanımlamaktadır (Chandler, 1962:23). Mintzberg ve Quinn’e göre ise strateji; “örgütün amaçları, politikaları ve eylemlerini tutarlı bir şekilde bir araya getiren plan”dır (Mintzberg ve Quinn, 1996:3). Strateji, örgütlerin kaynaklarını ve yeteneklerini çevresel değişimleri de dikkate alarak en etkin şekilde kullanmalarını içerir.

Bütün bu tanımlara bakıldığında, stratejinin tanımı ile ilgili şu genel sonuçlar ortaya çıkar (Andrews, 1971:26): Strateji, örgütün amaç ve hedeflerini belirler; Bu amaç ve hedeflere hangi araçlarla, nasıl ulaşılabileceğini gösterir; Örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresini analiz eder; Örgütte, amaçlara ulaşmak için kimin, hangi araçları, nasıl kullanacağını belirler.

Askeri alandan işletme alanına, oradan da yönetim bilimine giren stratejinin tanımından çok, özellikleri ön plana geçmektedir. Bunları da aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2002:7): Strateji, bir analiz etme sanatıdır; bu da birtakım bilgilerden hareketle istenilen sonuca gitmektir. Stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir; bunu yaparken de daha önceki stratejiler göz önünde bulundurulur. Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Strateji, işletmenin bütün unsurlarını uyum içinde çalıştırır. Örgütün bütün kademelerinde koordinasyonu kolaylaştırır (Diamond ve Liddle, 2005:37); Strateji, çalışanları motive eder. Belirsizliği ortadan kaldırarak çalışanların geleceğe daha güvenle bakmalarını sağlar. Böylece gelecek kaygıları azalan ve kendilerine belirli amaç ve hedefler verilen insanlar, üretim güçlerini daha etkili kullanırlar.

Vizyon-Strateji İlişkisi

Strateji de vizyon gibi, örgütün geleceği ile ilgilidir. Vizyon daha soyut bir gelecek tanımlaması iken, strateji daha somut bir nitelik taşımaktadır. Vizyon ile strateji arasında hiyerarşik bir ilişki vardır; seçilen stratejiler örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesine yardım eder. Ancak, strateji gelecekte başarılacak amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe ilişkin yönü belirler (Dinçer, 2003:16).

Vizyon, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktası; stratejilere yol gösteren bir pusuladır (Mirze ve Ülgen, 2004:179). Vizyon yaratmak ve bu vizyonu gerçekleştirmek için de çeşitli stratejiler geliştirmek kaçınılmazdır. Ayrıca bu vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak; değişimin önündeki engellerden kurtulmak gereklidir. Vizyona zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek, risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, eylem ve girişimleri cesaretlendirmek dönüşümü de kolaylaştıracaklardır.

Bir başka açıdan strateji, amaçlarla araçları birbirine bağlamaktadır. Bu işlevleri nedeniyle strateji “ayakları değerler üzerinde yükselen, başlangıcı bugün, bitimi de vizyon olan köprü” olarak da tanımlanmaktadır. Yarına vizyonla başlayıp, geriye bakarak geleceğe götüren, kritik yolları belirleme sürecinden oluşan stratejinin, bu günü yarına uzatma eğilimli programlama ile karıştırılmaması gerekmektedir (Quigley: Aktaran ve Erçetin, 2000:52).

Temel Değerler

Temel değerler, bir kurumun gerekli ve kalıcı ilkeleri (Collins ve Porras, 1999 :51); kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder (DPT, 2006). Bunlar, insanların yaşamları boyunca önem verdikleri ilkelerdir (Akdemir ve Yılmaz, 2005:39). Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için de önemlidir; çünkü vizyon, misyon ve kurumsal kimliğin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur.

Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır (DPT, 2006:4). Temel değerler, kuruluşta yaygın olan, paylaşılan inançları, ahlaki prensipler dizisini, amaç ve vizyonun işleneceği meşruiyet zemininin niteliklerini taşımaktadır (Narinoğlu, 2006:122). Uzun zaman ve emekler sonucu oluşan temel değerler, kurumun kültürü için de temel oluşturur.

Değerler, zamanın sınamasına dayanabilmelidir. Şöyle ki, “Eğer koşullar değişseydi ve bu temel değere sahip olmak bize engel olsaydı gene de onu koruyabilir miydik” sorusuna “evet” diyemiyorsak, söz konusu değer temel değildir ve göz önüne alınmamalıdır.

Değerler açık ve net olmalı, genel anlamda kuruluşun amacına nasıl ulaşacağını açıklamalıdır. İnsanlar ne zaman değerlerini destekleyici bir harekette bulunurlarsa, faaliyetlerinden dolayı gurur duyarlar. Değerler insanlara güç ve enerji verirler. İnsanların bireysel değerleri organizasyonun değerlerine uygun ise, çalışanlar çok daha fazla bireysel taahhüt altına girerler (Akdemir ve Yılmaz, 2005:40).

Vizyon-Değer İlişkisi

Değerlerin vizyonun bir parçası gibi algılanması birtakım engellerin aşılmasında yararlı olur. Vizyon, değerlerle yön bulmak, iletmek, paylaşmak demektir (Akdemir ve Yılmaz, 2005:43). Değerler, “vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz?” sorusuna cevap verirler. Bir örgütün değerleri doğruluk, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılığı içerebilir. Bunlar vizyonla birlikte, örgütün hayata bakışını değiştirir (Senge, 2002:245; Akdemir ve Yılmaz, 2005:43).

Joseph V. Quigley, “Vizyon, Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması” adlı kitabında değerlerle ilgili olarak liderlere öneri reçeteleri sunmakta ve bunları altı başlıkta toplamaktadır (Quigley, 1993:43):

1. “Değerlerin tamamı paylaşılmalı. Sadakati sağlamanın iyi bir yöntemi de katılımdır.
2. Rakamlardan daha fazla değerlerden de söz edilmelidir. Unutulmamalıdır ki herkes değerleri rakamlardan daha iyi anlar.
3. Değerler açık ve özlü biçimde açıklanmalı; böylece çalışanlar bunlar kolay anlayacak ve eyleme dönüştürecektir.
4. Değerler duyguları hareketlendirmek içindir, bilinci tıkamak için değil. Çalışanların değerlerine karşı açık olunmalıdır.” (Quigley,1993:43).

Vizyonun Türleri

Mirze ve Ülgen vizyonu, kurumun içinde bulunduğu dönem için vizyonu (mevcut vizyon) ve gelecek dönemler için vizyonu (gelecekteki vizyon) olarak ikiye ayırmaktadırlar (Mirze ve Ülgen, 2004:181). Mevcut vizyon, kurumun içinde bulunduğu yeri, gelecekteki vizyon ise varmak istediği yeri göstermektedir. Bugünkü vizyon örgütün hangi noktadan hareketle değişime başlayacağına işaret ederken, gelecek vizyonu hedef gösterecektir. Örgütün bütün unsurları paylaşılan bir gelecek vizyonuna göre organize edilmelidirler.

Bir başka bakışa göre de vizyon, kişisel vizyon, paylaşılan vizyon ve örgütsel vizyon olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Akdemir ve Yılmaz, 2005:50). Kişisel vizyon, hayatımıza yön veren, bizim deneyimlerimizden, hayallerimizden ve yeteneklerimizden doğar. İçten gelir, satın ya da ödünç alınmaz. Paylaşılan vizyon, “ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun çalışanlarının taşıdıkları resimlerdir. Son olarak, örgütlerin amaçlarının başarılması, etrafında bir araya gelmeyi gerektiren ortak, örgütsel bir vizyon ve misyonun varlığına bağlıdır.

Vizyonun Oluşturulması

Örgütlerin vizyon ihtiyaçları belirtileri şu şekilde sıralanmaktadır:

- “Ortak amaç hakkında kararsızlık,
- Çalışanların içinde buldukları durumdan ve gelecekte hoşnut ve ümitli olmamaları,
- Örgütün güvenilirliğinin sorgulanması,
- Örgütün övünç kaynaklarını yitirmeye başlaması, çalışanların örgütün bir parçası olduklarını unutup, sadece ücret için işe gelmeye başlamaları,
- Çalışanların riskten kaçınmaları, değişime karşı çıkmaları, yeni projelerde sorumluluk almaktan kaçınmaları,
- Birlikte hareket etme yeteneğinin azalması,
- Çalışanlar arasında dedikodunun artması, üst yönetime güvenin azalması” (Akdemir ve Yılmaz, 2005:59).

Gelecek vizyonu oluşturmada şu sorulara cevap aranır (Erçetin, 2000:28):

- Gelecekte kimlere hizmet vereceğiz?
- Hizmetlerimizi hangi yol ve yöntemlerle vereceğiz?
- Bizim kazancımız ne olacak?
- Rakiplerimiz kimler olacak?
- İşyerimiz çalışanlar için nasıl bir çalışma yeri olacak?
- Değerlerimiz neler olacak?
- Toplum içindeki konumumuz ne olacak?

- Çevremizdeki dünyaya olan katkımız ne olacak?
- Gelecekte bizi diğerlerinden ayıran özelliğimiz ne olacak?
- Üretilen değer ne olacak ve bunu nasıl üreteceğiz?

Vizyonu oluşturmanın en iyi yolu vizyonu çalışanlarla birlikte geliştirmektir. İki temel yöntem izlenir:

- Lider tarafından belirlenen vizyonun örgüt üyelerince paylaşılması.
- Vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesi.

Birincinin başarısı için liderin yetenekli, ikincisinin başarısı için de çok iyi bir iletişim ortamının bulunması zorunludur (Mirze ve Ülgen, 2004:183).

Vizyonun Paylaşılması

Vizyonun paylaşılması (örgütsel vizyon), vizyonun ifade ettiği değerlerin amaçlara, stratejilere, politikalara, yönetim yaklaşım ve süreçlerine, oluşturulan planlara, ücret sistemlerine, iş tasarımları vb. süreçlere aktarılması demektir (Acuner, 2000). Yani bu değerlerin örgütün tümüne yansımaları ve kabul görmesi gereklidir.

Vizyon, paylaşıldığı sürece başarı sağlar. İyi ve etkin bir vizyon, az sayıda fakat kilit personel tarafından bile doğru bir biçimde anlaşıldığı takdirde önemli faydalar sağlar. Ancak vizyonun asıl gücü, onun bir örgütte tamamen yayıldığına ortaya çıkacaktır. Arzu edilen bir gelecek hedefi, değişimi yaratacak faaliyetlerin koordinasyonuna ve motivasyonuna katkıda bulunacaktır (Yalçın, 2002:61).

Vizyon paylaşımının kolay olabilmesi için bir vizyonun şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Argüden, 2004:91):

- “Basit, sade, anlaşılır olması,
- Akılda kalmayı kolaylaştırıcı benzetme ve örnekler yaratılması,
- Farklı medyaların kullanılması,
- Tekrar yolu ile hatırlatma yapılması, kalıcılığın sağlanması,
- Liderlerin söyledikleri yapma yönünde model oluşturması,
- İletişimin çift yönlü olması, geri bildirimler alınması.”

Paylaşılan vizyon;

- “Toplu varoluş duygusu yaratır,
- Kalıcı amaç duygusu yaratır,
- Bir başarı ölçütü içerir,
- Günlük konuları aşmayı sağlar,
- Lidere ve izleyicilerine eylem yetkisi verir”(Sullivan ve Harper, 1997:104).

Mantıklı bir vizyon yoksa, dönüşüm çabaları, kuruluşları yanlış yöne götürecek ya da hiçbir yere götürmeyecek bir dizi karışık ve yetersiz projeye dönüşebilir. Sağlam ve paylaşılmayan bir vizyon yoksa, bölümlerdeki projeler anlamlı bir şekilde bir araya gelemez. Başarısız olmuş dönüşümlerde bol miktarda plan, yönerge ve program görürsünüz ama vizyon göremezsiniz (Kotter, 1999).

SONUÇ

İçinde yaşadığımız hızlı değişim ortamı, bize, yarının bugünden çok farklı olacağını göstermektedir. Bugün hangi iş yapıyorsa yapılsın, bunun yapılma yöntemi ve rekabet biçimi beş-on yıl sonra çok farklı olacaktır. Bundan dolayı her örgüt (özel şirketler, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları vb.) bir “gelecek öngörüsü” oluşturmak zorundadır. Artık kurumların en önemli aktifleri finansal güçleri değil, geleceği kurmakla ilgili hayalleridir (Kırım, 2004:100).

Örgütler çevresel değişimlere uyabilmek ve hatta belki de bu değişimleri yönetebilecek kapasiteye sahip olmak zorundadırlar. Bunu başarabilmeleri ve sürekli kılabilmesi için en uygun stratejileri oluşturup uygulamak durumundadırlar. Bu ise, örgütlerin vizyonları ile doğrudan ilişkilidir. Oluşturulan ve paylaşılan etkili vizyonlar ile çalışanlar arasında takım ruhu da gelişecektir.

Vizyon, hızlı değişim sürecindeki örgütler için bir çeşit yol haritası görevini görmektedir. Vizyon sahibi örgütler, kendilerine bir yön bulmuş, böylece yeni bir ivme kazanabilmiş örgütlerdir.

Vizyon paylaşımını gerçekleştirmek için etkin iletişim önemlidir. Etkin iletişim de yaratıcılık ve vizyonu oluşturan eylemlerin toplamıdır. Vizyonun gerçekleşmesi için herkesin katkısını almak, önündeki engelleri kaldırmak kaçınılmazdır. Böylece, herkes örgüt vizyonuna sahip çıkacak “geleceği etkileyen, değiştiren ve kuran” durumuna geçecektir. İnanıldığı her doğruyu sorgulayabilecek, yaratıcı kurumlar yarının belirleyicileri olacaklardır.

Kaynakça

- Acuner, T. (2000). Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(2) www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm (Erişim Tarihi: 5 Kasım 2007).
- Akdemir, S. ve Yılmaz, A. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktan, C.C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: Mess Yayınları, No 257.
- Aktaran, Y. ve Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Andrews, K.R. (1971). *The Concepts of Corporate Strategy*. Illinois:Dow Jones-Irwin Inc
- Argüden, Y. (2004). *Geleceği Şekillendirmek, Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Barca, M ve Balcı, A. (2006). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? *Amme İdaresi Dergisi*. 39 (2), 29-51.
- Burnside, R. M. (1994). Visioning: Building Pictures of the Future. (Ed. Jane Henry ve David Walker) *Managing Innovation*, London: Sage
- Chandler, D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge Massachusetts: The MIT Press.
- Collins, C.J. ve Porras, J.I. (1999). Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak. *Değişim, Harvard Business Review* (Çeviren: Meral Tüzel). İstanbul: Mess Yayınları
- Diamond, J. ve Liddle, J. (2005). *Management of Regeneration, Choices, Challenges and Dilemmas*. London and New York: Routledge.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (6. Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- DPT (2006). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. www. dpt. gov. tr (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2006).
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara:Nobel Yayınları
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Altıncı Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları
- Kotter, J.P. (1999). Değişimi Yönetmek, Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor? *Değişim, Harvard Business Review*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Kırım, A. (2004). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul:Sistem Yayınları.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases. (Third Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mirze, K. ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Narinoğlu, A. (2006). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*. İstanbul: Martbaacılık.
- Quigley, J. V. (1993). *Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it*. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P. (2002). *Beşinci Disiplin* (Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Solman, U. ve Heinze, R (1995). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Evrim Yayınları Yönetim Dizisi.
- Sullivan, G. R. ve Harper, M. V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. (Çev. Ayşe Bilge Dicleli)..İstanbul: Boyner Yayınları
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifleri KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Thomson, A. A. ve Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Boston:McGraw-Hill
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.