

VİZYON “GÜCÜN TEMEL KAYNAĞI”

Hayat bir yarışma ve elenme sürecidir ve liderler bunu kavrayabilen insandır. Bir liderin vizyonu, geçmişi ve yaşanan zamanı kavrayışın ifadesidir. Bir liderin vizyonu sezgisel ya da en ince ayrıntısına kadar planlanmış olabilir.

- ❖ **Ulusal Boyuttaki Vizyonlar:** Önde giden ulusların insanları, daima güçlü vizyon anlayışına sahip olmuşlardır.
- ❖ **Küresel Vizyonlar:** Küresel vizyon anlayışı ilk olarak New York şehrinde yapılan Birinci Dünya Yönetim Kongresinde tanımlanmıştır. Bu kongrede ilk oturumu yazar ve filozof Adler tarafından yapılan açılış konuşmasıyla başladı. Ona göre ilk olarak, dünya üzerinde insan hayatını devam ettirmek olduğunu savundu. İkinci olarak, teknolojiyi örnek verdi. Adlere göre teknoloji, yerkürenin batılılaştırılmasını ve yüzyılın en büyük kurumsal yeniliğini simgelemekte ayrıca çoğu zamanda teknolojinin önde gelen şirketlerin ürünü olarak karşımıza çıktığını savunmuştur.
- ❖ **Bir Kurum Olarak Şirket:** Şirket, haftanın kırk ve altmış saat arasında değişen bir bölümünde pek insanın hayatının odak noktası olur. Bu yönüyle insanların en fazla ilişki içinde olduğu ve tanıdığı kurum şirkettir. En çarpıcı örnek olarak, ikinci Dünya Savaşı sonrası gelişmiş ülkeler arasında barışın sağlanmasında şirketlerin oynadığı önemli bir rol olarak gösterilir.
- ❖ **Şirket Vizyonu:** Şirket vizyonu bir şirketin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Şirketin hayatımızda oldukça fazla önem taşıması nedeniyle şu soruların yanıtlarını bilmek isteriz:
 - **Değerler:** “Şirketin temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir?”
 - **Amaç:** “Şirket bu gün ne durumdadır ve ne duruma gelmeye çalışmaktadır?”
 - **Hedefler:** “Şirketler nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir?”

Bu soruların yanıtları, ortak değerlere dayanan vizyonun temel unsurlarını oluşturur. Vizyon kavramı iki ucu açık bir biçimde düşünülmelidir. Bazıları şirketin başlıca motivasyon unsurunun vizyon değil kar olduğunu savunmaktadır. Ancak kar tek başına insanları motive etmeye yeterli değildir. Şirketin liderleri özellikle yönetim kurulu başkanları, bir vizyon tanımını

Çalışanları için oluşturmalılardır. Çünkü alışanları motive eden en önemli şey çalıştıkları şirketin vizyonudur.

❖ **alışanların Hakları ve Yükümlülükleri:** Herman Miller şirketinin Başkanı Max DePree alışanların haklarını şu şekilde belirlemiştir:

- İhtiyaç duyulma hakkı
- Çalışanlara katılma hakkı
- Sözleşmeli iş bağlantıları kurma hakkı
- ğrenme hakkı
- Kendi kaderini belirleme hakkı
- Sorumluluk alma hakkı
- İstekte bulunma hakkı
- Vaatler sunma hakkı

şirket çalışanlarının hakları yanında tanımak zorunda oldukları yükümlülükleri vardır.

❖ **Gücün Kaynağı Olarak Liderin Vizyonu:** Tutarlılığa ve inandırıcılığa sahip parlak bir vizyon ortaya koyan ve uyum düşüncesi uyandıran bir dizi değer ileri süren lider, gücün temel kaynağına sahiptir. Gücü “ İşleri halletme, kaynakları harekete geçirme, bir insanın ulaşmaya çalıştığı hedefleri için gerek duyduğu ne varsa elde etme ve kullanma yeterliliği” olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre gücü, şirketin yapıları ve işlemleri yönünden esas olarak içeriden bir bakış açısı ile değerlendirilmektedir.

❖ **Başkalarına Yetki Tanımak:** Gücü vizyondan doğar bir liderin gücü başkalarına yetki tanımadıkça en st noktanın altında kalacaktır.

❖ **Gücü Performansla Sonulanmalıdır:** Eninde sonunda bir liderin vizyona dayanan gücü üstün rekabet performansıyla sonuçlanmalıdır. Yüksek performans standartlarına sahip olmak, en iyi olmayı mit etmek demektir. Bir liderin gücü yalnızca performans yani liderin vizyonunda ifade edilen hedefleri kazanmaya doğru gelişme yoluyla korunabilir ve artırabilir.

❖ **stn Performans stn dller Gerektirir:** Bir bireyin dlleri, parasal olanlara ek olarak güven duygusu, değerlilik ve çalışan için zor oloabilecek kararlarda yardım eden, organizasyon için iyi ve kötü olanı ayırt etme bilincini içerir. şirkette ödül bekler. şirketin dln de müşteriler belirler.

Bölümde Sunulan Reçeteler:

1. Vizyonunuzu kar hedefleriniz kadar netleştirin. Kar tek başına çalışanlarınızı motive etmeye yeterli değildir. Çalışanların daha büyük bir bölümüne hitap etmek içimn vizyonunuzun alanını genişletin.
2. Çalışanlarınızın haklarını tanımlayın ve onlara saygılı olun. Onlarında çalışma gruplarına ve organizasyona karşı yükümlülüklerini anladıklarından emin olun. Her iki bakış açısı da gereklidir.
3. Vizyonunuzun ve değerlerinizin tüm yaşamnsal bileşenlere; müşterilere, çalışanlarınıza ve hissedarlara değindiğinden emin olun. Müşteri daima önce gelir.
4. Müşterilerinizin, ürün ya da hizmetlerinizi rakiplerinizinkilere göre algılayışını geliştirerek pazar gücünüzü ve karlılığınızı arttırın. Bu algılayış şirketin stratejik sağlığının başlıca göstergesidir. Kar daha sonra gelir.
5. Şirketinizde performans arttırıcı bir kültür geliştirin. Şirketlerin batma oranlarının yılda %6'lara yaklaştığını ve bu seyirin hızlanmakta olduğunu unutmayın.

DEĞERLER

- ❖ **Vizyonun Temeli:** Şirket bir kuruma, yani kendi içinde bir topluma dönüştükçe bir değer ve inançlar kümesi gereklilik halini alır. Değerler ve inanışlar, vizyonun üç unsuru arasında en temel olanlarıdır. Değerler, mantıksal olarak gerçekte, misyon ve hedeflerden önce gelir. Bunun sonucunda, şirket vizyonunda öncelik şirket misyonundan şirket değerlewrine kaymaktadır.
- ❖ **Mükemmel Şirketler Hangi Değerlere Sahiptir?:** Peters and Waterman, In Search of Excellence2da kesitini sundukları şirketlerde hakim olan inançların özgül içeriğinin sadece birkaç temel değerden ibaret olan, sınırlı bir alanı olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bunlar şöyle sıralanabilir:
 - En iyi olmaya dair inanç
 - Yönetim ayrıntılarının, işi gereği gibi yapmanın ineliklerinin önemine olan inanç
 - İnsanların bireyler olarak önemlerine olan inanç

- Kurumun birçok üyesinin yenilikçi olması gerektiğinde, sonuçta meydana gelebilecek başarısızlığa gönüllü olarak katlanmaya olduğu kadar inanmak.
- İletişimi artırmada taklifsizliğin önemine olan inanç
- Ekonomik büyüme ve karların önemini açık bir biçimde kabul etme ve buna inanma

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

❖ **Değerlere Açıklık Kazandırmak:** Şirket değerlerine açıklık kazandırmak, bir şirketin hayatında önemli bir konudur. Şirket değerlerinin açık bir tanımını, çoğu zaman, şirketin varlığını devam ettirbilmesinin sorgulandığı şirketin zor günler geçirdiği bir dönemin ürünüdür. kRiz bir şirketi temellerine döndürme eğilimindedir.

❖ **Phillips Petroleum:** phillips şirketi 80'li yıllarda iki büyük ele geçirme girişimine maruz kalmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda büyük kayıplar yaşanmıştır. Ayrıca yapılan toplantılar sonucunda Phillips'in şu değerleri ve inanışları oldu:

- Birbirine saygılı davranma
- Her çalışana eşit fırsat tanıma
- Güvenli bir çalışma ortamı sağlama
- Birbirine ahlaklı ve sorumlu bir biçimde davranma
- Açık ve dürüst iletişim
- Bireysel yaratıcılığı ve yenilikleri destekleme
- Müşterilere üstün kalitede ürün ve hizmet sunma
- Çevreyi koruma
- Çalışan her yerde yaşam kalitesine katkıda bulunmak

Son madde, gerçekten yüksek düzeyde bir sahiplenme anlamına gelmektedir.

❖ **Değerlerin karlarla ilgisi:** Değerler, başlıca itici bir güç ya da harekete geçirici etkenlerdir ve kar da bunun ödülüdür. Değerler, kar amaçlı olmayan kurumlar için de benzer bir konumdadır. Burada kar, çok kabaca , kaynakların dikkatli yönetimi ile ilişkilendirilebilir.

Bölümde Sunulan Reçeteler:

1. Değerleriniz, piyasadaki hareketlerini etkilemeleri ile sınıanırlar.

2. Değerlerinizin tamamını paylaşın. Sahiplanmeyi ve bağlılığı sağlamlaştırmanın katılımdan daha iyi bir yolu yoktur.
3. Değerleri ve karları işte başarıya giden yolda birlikte kullanın. İkiside tek başına bunu sağlayamaz.
4. Ne olursa olsun, değerlerinizi yavaş yavaş değiştirin. Onlar hızla değişen dünyada bir kararlılık kaynağı olmalıdır.
5. Değerler, duyguları hareketlendirmek içindir. Bilinci tıkamak için değil. Çalışanlarınızın önemli değerlerine karşı açık olun.

MİSYON VE HEDEFLER

❖ **Misyon: Ne Olmayı Arzuluyoruz?:** Uzun yıllar, şirket misyonu, bir şirketin vizyonundaki en temel öge olarak kabul edildi. Charles Garfield başarının habercileri olarak nitelendirdiği, ayırt edici bir misyonu anlaşılır bir biçimde ifade etmeye çalışan her organizasyon için mükemmel bir rehber olduğunu vurgulamıştır. Garfield'ın bir şirketin değerlerinin oluşturulmasının misyonunun tanımlanmasından önce geldiğine inandığını açıklamıştır.

Şirket misyonu ortak değerleriyle tutarlılık içinde olmalıdır. Her şirket misyonunun belli bir kararlılığı da olması gerekir. Bir kez oluşturulduğunda, bir şirketin misyonu çok seyrek değişmeli ancak daima yeniden değerlendirmeye tabi olmalıdır. Yıllık inceleme sırasında, bir şirketin misyonunda bir sözcük ya da ifadeyi değiştirmek sıradışı bir durum değildir; ancak büyük çaplı değişiklikler nadiren görünür. Diğer yandan organizasyona büyük bir değişikliğin gerekli olduğunu işaret etmenin, belirtilen misyonda önemli bir değişiklik yapmaktan daha hızlı bir yolu yoktur.

❖ **Genişletilmiş Misyon İle İlgili Temel Sorular:** Bir çok yönetici, misyon kavramını çok geniş kapsamlı ve temel öğelerine ve konularına ayrılmadıkça kavranması zor olarak nitelendirilmiştir. Misyonu genişletilmesi için şu soruların yanıtları aranmalıdır:

- Temel misyonumuz nedir? Bugün ne durumdayız? Ne olmak arzusundayız? Asli yeterlilik alanımız nedir?
- Temel misyon ifademizde tanımlanan şekliyle şirketin gayelerine ulaşmasını nasıl sağlayabiliriz?

- Sahip olduğumuz “altın yumurtlayan tavuk” nedir?
- Temel iş kollarımızın yeterli iç büyüme potansiyeline sahip olmaması durumunda gayelerimizi gerçekleştirmeye yönelik dış büyüme stratejilerimizi nasıl tanımlayacağız?
- Uzun dönemdeki mali hedefimiz nedir?

Bir araya gelmiş olan bu sorular genişletilmiş bir misyon ifadesini oluştururlar. Genişletilmiş misyon ifadesi, tek sayfa içinde organizasyon içindeki ve dışındaki herkese kim olduğumuzu ve ne yapmaya çalıştığımızı anlatmalıdır.

❖ **Şirketin Gayelerine Ulaşmasını Nasıl Sağlayacağız?** : “Altın yumurtlayan tavuk” ifadesi, şirketin isteklerine ulaşma yolundaki içsel büyüme stratejisinin tanımı genişletilmiş bir misyon ifadesi için oldukça önemlidir. Bir şirketteki tüm iş kolları eşit bir biçimde getirilmemiştir. Genelde en baskın ve karlı durumda bulunan bir iş kolu vardır. Bu baskın iş kolu “altın yumurtlayan tavuk” olarak adlandırılır.

Bir şirket portföyünü kollara ayırmak ve her iş kolu için bir strateji tanımlamak, misyonun nasıl yürütüldüğünü, hedeflerine nasıl ulaşıldığını gösterir. Mevcut organizasyon yapısı bir şirketin gelecek stratejisini yansıtırsa, kollara ayırmak da temel yapısını yansıtır. Organizasyon yapısı stratejinin sonucunda oluşmalıdır, bunun tersi doğru değildir. Genişletilmiş misyon ifadesini oluşturmanın temel gereklerinden biri, her iş kolu için tek cümlelik, kolayca anlaşılan bir ana strateji ifadesi geliştirmektir.

❖ **Hedefler “Başarmaya Kararlı Olduğumuz Şeyler”**: Şirket vizyonunun üçüncü unsuru uzun dönemdeki hedeflerin ifadesidir. Hedefler, “şirket neyi başarmaya kararlıdır?” sorusunu cevaplar ve uzun dönemde şirketin yönünü tayin eder. Hedefler misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinde gelişmelidir. Drucker, bir şirketin amacının ve misyonunun hedeflere dönüştürülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aksi takdirde, bunlar hiçbir zaman ulaşılamayacak iyi düşünceler olarak kalacaktır. Drucker hedefler konusunda şunları söylemektedir:

- İş kolu ne ise ondan türetilmelidir.
- Soyutlamalar değildir.
- Özgür hedeflere ve özgür belirlemelere dönüştürülebilir nitelikte olmalıdırlar.
- Kaynakların ve çabaların mümkün bir derişimini yakalamalıdırlar.

- Tek yerine, çok yönlü olmalıdırlar. Bir işi yönetmek, çeşitli ihtiyaçları ve hedefleri belirlemektir.
- Şirketin ayakta durmasının bağlı olduğu tüm alanlarda bunlara ihtiyaç vardır.

❖ **Hedeflerin Önceliği:** Hedeflerin önceliği, hala üzerinde durulması gereken bir konudur. Liderler hedefleri için bir öncelik sistemi ortaya koymazlarsa, yönetimlerindeki çalışanlar bunu yapmayacaktır. Hedeflerin daima öncelik sırasına konması gerekmez. Bazı şirketler hedeflerinin önem bakımından eşit veya dengelenmiş olduğunu söyleyebilirler. Ancak hedefler, çeşitli birleşenlere sunulduklarında etkili bir mantığın kurulabilmesine olanak tanıyacak biçimde sıralanmalıdırlar. İnsanlar o sayede hedefleri anlayabilir ve kendi aralarındaki ilişkilerine bağlı kalabilirler.

Bölümde Sunulan Reçeteler:

1. Misyon ifadenizi yazmaya başlamadan önce, değerlerinizi belirleyin. Kurucularını belirli bir misyonu tanımlamalarından çok önce bir değerler dizisi oluşturdıklarını unutmayın.
2. Altın yumurtlayan tavuğunuzu belirleyin. Sonra da ne pahasına olursa olsun onu geliştirin ve koruyun.
3. Hedef belirleme sorumluluğunu liderlik grubunuzla paylaşın. Onları tartışmaya açık şirket hedefleri oluşturmanıza yardım etme ve kendi savundukları hedefleri oluşturma özgürlüğünü tanıyın.
4. Hedefleriniz için akla uygun bir sıra belirleyin. Kendinize “hedeflerin önceliği” sorusunu yöneltin, siz yapmasanız da bunu yönetminizdeki insanlar yapacaktır.

STRATEJİLER VE TAKTİKLER

❖ **Bağlılık ve Sorumluluğu Garanti Etmek:** En zorlu liderlik vizyonu bile, onu bir gerçeklik haline getirecek strateji ve taktikler olmadan başarısız olacaktır. Vizyonu yürütmekten formüle etmeye giden yol, dsaha çok bilinmeyen bir yere doğru köprüden geçmektense, bir süreklilik içinde dereceli olarak ilerlemey benzer.

- ❖ **Stratejiler:** Stratejiler, “uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?, bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz?, bu noktayı nasıl yakalayacağız?” sorularını yanıtlar. Bundan başka, her strateji bir grup taktik veya hareket plan ve programı ortaya koymalı ve bunlar tarafından desteklenmelidir. Temelde niteliksel bir karakter taşırlar, bu yüzden taktiklere ve niceliksel hale getirilmiş sorumluluk ifadelerine dönüştürülmeleri gerekir. Genelde şirketler, her hedef için mantıksal ya da önceliğe dayanan bir sırayla oluşturulmuş ya da önceliğe dayanan bir sırayla oluşturulmuş üç ya da beş anlamlı strateji geliştirilmelidir. İletişim ve anlaşılma kolaylığı sağlamak için, emir cümlesi biçiminde ve bir cümleden uzun olmamalıdır.
- ❖ **Taktikler ve Sorumluluklar:** Taktikler, “belirli bir stratejiyi desteklemek için hangi kısa dönem programları gereklidir?” sorusunu yanıtlarlar. Kapsamlı stratejileri destekleyen özgül programları tanımlarlar ve işleme dönük bir karakter taşırlar. Taktikler, sürekli değerlendirmeye ve yönelim ve önem bakımından değişmelere tabi olan kısa vadeli hareket planlarıdır. Stratejik planın tamamlanmasını izleyen on iki ay içinde önemli bölümlerinin hazırlanmış olması gerekir. Hazır durumdaki taktikler stratejinin başka bir yönüne değinen yeni bir hareket planları ile yer değiştirmelidir. En iyi taktikler verimlilik yönelimli olanlardır; şirketin hareket planından ne elde etmeyi umduğunu vurgularlar. Taktikler kısa tutulmalıdır ve yürütmek, tesis etmek ya da önermek gibi sert fiillerle bitmelidir. Bu kelimeler gözlemci için özgül bir şey başarıp başarmadığınız ve sonuçların değerlendirilmesi konularında açıklık getireceklerdir. Tanımlamak, incelemek ya da analiz etmek gibi yumuşak fiillerin kullanımını bu kelimeleri içeren taktiklerin sonuçlarını ölçebilmek mümkün olamduğundan en aza indirin.

Bölümde Sunulan Reçeteler:

1. Sağlam stratejiler ve taktikler geliştirin yoksa en sıkı liderlik bile başarısız olacaktır. Liderler seçilen strateji ve taktikleri şirketi gecikmesiz bir biçimde vizyonunuza taşımasını garanti altına almalıdırlar.
2. Çalışanlarınızın bir taktiği sonucunda elde etmeyi arzuladığınız ekonomik ya da organizasyonel faydaya odaklanmış olarak kalmalarını sağlayıp bu alanda sizin yardımınız olmazsa çalışanlarınız dikkatlerini eylem planının kendisi üzerinde toplamaya eğilimli olacaklardır.

3. Liderlik yükünü paylaşın. Mümkün olduğunca fazla sayıda insana taktik, sorumluluk vererek ileri düzeyde bir kişisel sorumluluk bilinci yaratın.
4. Herbir taktiğin sorumluluk yönünü dikkate alın. Bu konu, ölçülebilmenin temelini tanımlar ve yönetimin temelidir.

LİDERLİK KONFERANS PLANLAMA SÜRECİ (LKPS)

Vizyonu formüle etmek için geliştirilen yöntem Liderlik Konferans Planlama Süreci (LKPS) denir. LKPS beşinci nesil bir planlama süreci olarak da adlandırılabilir. Birinci nesil, yönetim kurulu başkanının yazılı olmayan planıdır. Yazılı olmayan bir planla ilgili temel sorun yürütmedeki belirsizlik ve bunun maliyeti ziyan edilmiş enerjidir.

İkinci nesil süreç olan dışarıdan bir danışmanın yazdığı plan, bir çözüm gibi görünmektedir; ancak mümkün olan en kötü seçimdir. Plana hiçbir yönetim sahiplenmesi söz konusu değildir ve böylece performans gerçekleştirilemez.

Üçüncü nesil süreç, şirket planlama dairesinin planıdır. Bu, yazılı, açık ve bazen bilgili yazarlara sahip olması ile doğru yönde atılmış bir adımdır. Şirket planlama dairesi bilgili ve iddialı olduğunda bile, strateji geliştirme, daima işletenin elinde olan uygulamadan ayırma tehlikesi ortaya çıkar.

Dördüncü nesil planlama süreci, planlama sorumluluğunun işletme yöneticilerine havale edilmesini içeriyordu. Bu doğru bir yönde bir adım idi, çünkü böylece her işletende planın kendisine ait kısmına yüksek bir sahiplenme meydana getiriyordu. Ancak bu tür bir yöntem bütünün, parçaların birbirinden bağımsız toplamlarına eşit olduğunu kabul etmektedir. Geleceğin şirket vizyonunda kimin sorumlu olduğu ve bu vizyona bağlılığın nasıl ilerletilebileceği soruları yanıtsız kalmaktadır.

Beceriye dayanan bir süreç olarak LKPS, planlama süreçlerinin önceki nesillerindekini kusurlardan çıkarılmış dersler ortaya koyar. LKPS, liderlerinin katıldığı, özenle düzenlemiş bir konferanslar dizisidir.

Cekirdek Grubun Seçilmesi: Şirket vizyonunu oluşturmak amacıyla yapılan 8-10 kişilik bir grup ortaya çıkmaktadır. Bu küçük grup vizyon oluşumunda çekirdek grup olarak adlandırılmaktadır.

LKPS' ve Genel Bir Bakış: LKPS, uygulamadan sorumlu olanlarla aynı kişiler olan, organizasyonun ana liderleri tarafından planlamanın yapılması felsefesine dayanır. Bu felsefenin doğal sonucu olan unsurlar şunlardır.

- Şirket dışından olanlar bilgi ya da bağlılık sahibi değildirler.
- Şirket dışından olanlar müşteriler için plan oluşturamazlar, ancak müşterilerin kendileri için plan oluşturmalarına yardımcı olabilirler.mali hedefler önemlidir, ancak organizasyonun vizyon ve değerleri için ikimci plandadır.

Şirket Vizyonunu Oluşturmada Yol Gösterici İlkeler: Şirket vizyonunun ve stratejik plan oluşturmada stratejik planlamanın kurucuları arasında yer alan George Steiner tarafından ortaya konmuş bazı genel yol gösterici ilkeler vardır:

- Yönetici bir hedefler ağı (şirket vizyonu) temelinde teşebbüse katılmalı, onu onaylamalı ve yönetmelidir.
- Amaç, araçlar ve hedefler, kararlar üzerinde en iyi biçimde hesaplanmış etkilerine göre yazılmalıdırlar.
- Teşebbüsün bütünündeki yöneticiler, kendi performansları için araçların ve hedeflerin oluşturulmasına katılmalıdırlar.
- Hedefler gerçekçi, mantıklı ve teşebbüsün içindeki insanlar için iddialı olmalıdır.

Bölümde Sunulan Reçeteler:

1. İçeriden ya da dışarıdan hiç kimsenin vizyon ya da planınızı oluşturmaya izin vermeyin. Ne kadar nitelikli görünseler de, bu kişiler bilgi ya da söz sahibi değildirler.
2. Şirketinizin vizyonuna katılın ve ana öğelerini biçimlendirin. Üst düzey yöneticileriniz arasındaki görüşmelereyi yönetin ve bunlarda rehberlik edin. Sonunda planın yapı ustası ve mimarı siz olmak durumundasınız.
3. Katılıma yönelik olmanın demokratik olma anlamına gelmediğini unutmayın, katkıda bulunmak, oy hakkına sahip olmak demek değildir.

CEKİRDEK GRUBU HAZIRLAMAK

Liderlik Konferans Planlama Sürecin'de ilk aşamada beklenen şey, bütün katılımcıları kendiliğinden etkinlik ortaya koyabilen, her birinde organizasyon ve geleceğine dair önemli ölçüde düşüncenin oluşmuş ve bu geleceği belirleme işine

katılma arzusunun gelişmiş olduğu bir düzeye getirmektir. Bunun için uygulanan bazı yöntemler vardır;

- ❖ **Gizli Anket:** Gizli anketi uygulamaktaki amaç; organizasyonun bugüne kadar yürüttüğü ve gelecekte uygulamayı planladığı işleri ortaya çıkarmak, organizasyonun güçlü ve zayıf noktalarını bulmak, sürekli canlılık ve büyümeyi sağlamak için gerekli etkenlere ulaşmak için kolaylık sağlar. Ankette sorulacak soruların şirketi etkileyen içi ve dış etkenler arasında hemen hemen şit olarak dengelenmelidir. Çünkü 1960'tan önce dış çevre, uygulamada hiçbir şekilde dikkate alınmazken, günümüzde çoğu şirketlerde stratejik planlamanın yerini geniş kapsamlı pazar analizi yöntemleri almıştır. Böylece “kapalı sistem” görüşünden “açık sistem” görüşüne doğru bir kayma görülmüştür.
- ❖ **Gizli Görüşme:** Bu uygulamayla, anketten elde edilen yanıtları inceleme, sorunları açığa kavuşturma ve bireysel eğilimleri belirleme fırsatı sağlanır. Görüşmenin bir diğer işlevi, katılımcıların rollerini vurgulamaktır.
- ❖ **Planlama Veri Kitabı:** Kitap, anket yanıtının özetini içerir ve ilk toplantıda ortaya konacak temel bir kaynak niteliğini sağlar. Veri kitabı, normal işletim, maliyet ve rekabet verilerine ek olarak, şirketin ahlaki değerleri, kültürü, politikası ve uygulamaları ile ilgili tarihsel bilgi ve belgeleri de araya toplanmış bir biçimde kapsamalıdır. Toplantı tarihinden en az bir hafta önce hazırlanmalı ve katılımcılara dağıtılmalıdır.

BİRİNCİ LİDERLİK KONFERANSI

- ❖ **Vizyon oluşumu temanız olsun:** İlk LKPS konferansının ana konusu vizyon oluşumu- şirket vizyonunun kendisinin artı şirket liderliği için daha etkili bir çalışma yapılanmasının oluşumudur. Konferansın başında, çekirdek grubun her bir üyesinin düşünsel oluşumunu anlamak önemlidir. Üyelerden alınan yorumların ardından elle tutulur sonuçlar içinde, vizyon ve ortak değerlerin şirket düzeyinde ifadesi ve destekleyici bir stratejik ve mali plan bulunur. Bunun dışında, liderlik grubunun bir kısmında, tazelenmiş bir ekip çalışması duygusu, yönetim kurulu başkanı da dahil herkes için eşsiz bir yönetim geliştirme deneyimi ve şirket düzeyinde liderlik ve öğrenme için etkili bir yöntem olarak yer alır.

- ❖ **Ortak Değerlerinizi Tanımlayın:** Birinci liderlik konferansının amacı şirket vizyonu ve onun temel bileşenleri olan, değerler, misyon ve uzun dönemlerdeki hedefler üzerine bir dizi atölye çalışmasıdır.
- ❖ **Şirket Misyonu ve Hedeflerinin Taslağını Oluşturun:** Genişletilmiş misyon ifadesinin temel unsurları olan ana misyon, altın yumurtlayan tavuk, şirketin kollara ayrılması, dış büyüme stratejisi ve uzun dönemdeki mali hedef üzerine bilgiler verilir. Gerçek iş dünyasına ait bir dizi şirket misyonu ifadesi örnek olarak gözden geçirilir. Grup oldukça kapsamlı misyon ifadelerinden ayrıntılı taktik ve sorumluluk ifadelerine ilerledikçe bunlar görüşülür, tartışılır, değiştirilir, yönetilir, kesinleştirilir ve daha iyi duruma getirilir. Çekirdek grubun her üyesi ortaya çıkan son üründe kendi bireysel ifadelerinden ya da düşüncelerinden birini görebilmelidir. Bu kişisel sahiplenme, kolaylıkla bütün ürünü sahiplenmeye dönüştürülmüş olacaktır.

İlk konferansın sonunda grup, şirket vizyonunun üç temel unsurunun (değerler, misyon, hedefler) taslak halinde ifadesi üzerine anlaşmaya varmış olur. Konferans genellikle belirgin bir fayda ile biter; gelecek incelenmiş, katılımcılar arasında iyi bir iletişim sağlanmış, şirket vizyonu tanımlanmış, gelecekteki hareket tarzı netlik kazanmış ve yönetim kurulu başkanının liderliği onaylanmıştır.

İKİNCİ LİDERLİK KONFERANSI

İkinci liderlik konferansının teması, stratejik konsensüstür. Konferans yönetim kurulu başkanının şirketin durumu konusundaki sunumu ile başlar. Konferansın ilk gündemi, şirket vizyonunun yeniden gözden geçirilişi olmalıdır. Misyon, değerler ve hedefler de yine dikkatle, özenli bir biçimde incelenir.

Başarılı Bir Yönetim Kurulu Başkanı Nasıl Olur?

- Şirketin geleceği için sıkı bir vizyon geliştirir.
- Başarının anahtarları üzerinde yoğunlaşarak vizyonu gerçekliğe dönüştürür.
- Vizyonu yürütmek için gerekli hareketleri teşvik ederek, olayların oldukça merkezinde, derinlemesinde yer almayı sürdürür.
- Çalışanları vizyonu benimsemeye doğru hareketlendirir.

- Organizasyonu daha önce hiç bulunmadığı bir yere götürerek, tüm organizasyonel düzeylere ve görevlere nüfuz etmesi için, vizyonu sürekli açık bir biçimde ifade eder.
- ❖ **Vizyonu Gerçekliğe Dönüştürmek:** Sıkı bir vizyon geliştirmek, ilk konferansın başlıca görevi idi. İkinci konferansın öncelikli görevi, organizasyonun vizyonu nasıl gerçekleştireceği konusunda anlaşma sağlamaktır.

Yönetim kurulu başkanı ve çekirdek grup, bir bütün olarak, bağımsız çalışmaları görece dengeli ve uyumlu bir birliğe en üst düzeyde dönüştüreceklerdir, ancak bu gerçekleşmeden önce düşüncelerde bir ilk ayrılık hemen hemen kaçınılmazdır. Ayrıntılı taktikler ya da hareket programları oluşturmak, organizasyonu, bulunduğu noktadan gelecekteki gayelerine doğru götürecek olan bir sonraki aşamadır. Üyelerin sunağı her bir taktik ve bu taktikler sonucunda ortaya çıkan hedefler yeniden gözden geçirilmeli, çeşitli sunumlar yapılmalıdır. Sunumlara alkışla karşılık verilmesi hayret verici olumlu sonuçlara varılmasını sağlayabilir. Bu küçük ayrıntıya dikkat edilmelidir. Ayrıca her sunumdan sonra, konsensüs sağlamak için şu sorular sorulmalıdır:

- Strateji ve taktikler organizasyonun başlıca gündemini temsil ediyor mu?
- Atladığımız bir şey var mı?
- Herhangi bir konuda görüş ayrılığı olan var mı?

- ❖ **Bağlılık İçin Haırlamak:** Konferansın son bölümü, üçüncü konferansın ana konusu olan tam bağlılık için hazırlanmaya ayrılmıştır. Son bir tartışma, şu soruları merkezine almaktadır:

- Gerçekten yanlış şeyleri doğru yapmaya çalışmıyor ve doğru şeyler mi yapıyoruz?
- Atladığımız bir şey var mı?
- Gidermemiz gereken görüş ayrılıkları var mı?
- Genel olarak nasılız?

Ayrıca ikinci konferans sona ermeden önce mali işbirliği grubu ve lideri arasında, ilk kez, iş hacmi, kar-zarar ifadesi, bilanço ve fon akışı gibi mali konular üzerine her çeşit bütünlüklü tartışma gerçekleşir. Mali planlama programlarının geliştirilmesi, ikinci ve üçüncü konferanslar arasında başlatılacak ve üçüncü konferanstan sonra sonuçlandırılacaktır.

ÜÇÜNCÜ LİDERLİK KONFRANSI

Üçüncü konferansın amacı, kendilerini bu vizyonun gerçekleştirilmesine doğru götürecek şirket vizyonu ve stratejik plana tam bağlılığı sağlamaktır. Konferansta veriler araştırılmış, işbirliği istenmiş; ancak bir parça kesinlik ve düzenleme gerekmektedir. Bu çalışmadan sonra grup şimdi mali planın tartışılmasına hazırdır. Fakat grubun, vizyona ve buna ulaşmak için tasarlanan stratejik plana gerçekçi bağlılıkları söz konusuyken, mali plana olan bağlılığı sezgisel bir bağlılıktan ibarettir.

Konferans, en son plan belgesinin ve sorumlulukların belirlendiği taslağa ilişkin bir tartışmayla sona erer. Genelde en son plan belgesi üç bölümden oluşur: **“Şirket vizyon ifadesi, destekleyici stratejik plan ve ortaya çıkan mali plan.”**

“Vizyon ifadesi” değerleri ve inançları, genişletilmiş misyon ifadesini ve uzun dönemdeki şirket hedeflerini kapsayacaktır.

“Destekleyici stratejik plan”, durum analizi (başlangıçtaki anket özeti ve planlama veri kitabındaki veriler) ve çekirdek grup tarafından ortaya konan kesinleşmiş stratejiler, taktikler ve sorumluluk ifadelerinden meydana gelecektir.

“Mali plan”, plan kabullerinin kapsamlı bir ifadesini, beklenen iş hacimlerinin bir özetini, ilgili kar-zarar ve bilanço ifadelerini ve meydana gelen fon akışlarına ilişkin önemli noktaları içerecektir. Plan ekinde, grubun uygun olduğunu düşündüğü herhangi bir yardımcı veri yada bilgi yer alır.

Genelleştirilmiş Plan Taslağı

❖ Vizyon İfadesi

- Ortak değerler
- Misyon
- Hedefler

❖ Stratejik Plan

- Durum analizi (Anket özeti, diğer analizler vb.)
- Stratejiler
- Taktikler ve sorumluluk ifadeleri

❖ Mali Plan

- Kabuller
- Şirket kalemleri
- Kar-zarar ifadesi, bilanço, fon akışı vb.

❖ Destekleyici Veriler Ve Ekler

LKPS: AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLER

Bir şirket vizyonunu ve destekleyici stratejik planı oluşturmaya yönelik LKPS süreci gerçekten oldukça basittir ve hiçbir özel teşvik ya da lider karizması veya yazma yeteneğine bağlı değildir. LKPS, bir planlama yöntemi olarak bir dizi ayırt edici özelliğe sahiptir:

- Son ürün olarak açık, kısa ve yazılı bir şirket vizyonu.
- Değer temelinde kurulma.
- Ciddi bir pazar, müşteri ve rekabet yönelimi.
- Yüksek düzeyde yönetsel konsensüs ve bağlılık
- Şirket vizyonu ve stratejik plana doğrudan bağlı taktik ve sorumluluklar.
- Kısa ve şekilsel bir plan özeti. Özetin üç sayfayı geçmemesine dikkat edilmelidir. Uzun olması etkisinin azalmasını sağlayacaktır.
- Alt yönetim kademelerince açıkça kabul edildiği biçimiyle şirket vizyonu ve stratejik planın benimsenmesi.
- Yönetim kurulu başkanının öncülük ettiği vizyon ve stratejik plan için planlı ve koordine edilmiş bir aktarım yöntemi ya da yayma işlemi.
- İyi tanımlanmış bir yöntem ve yenilenme işlemi.

STRATEJİK SAĞLIĞIN TEMEL BELİRLEYİCİSİ

Gerçekte, stratejik sağlığı garantilemeye yardım edecek belirli ölçütler “şirketin stratejik sağlığının dört unsuru” olarak adlandırılır.

- ❖ Müşteri memnuniyeti: Her şey müşteri memnuniyetiyle başlar ve biter.
- ❖ Rekabetçi farkındalık: Sizinle aynı hedeflere sahip olan rakiplere ilişkin tam bir bilgi önmlidir.
- ❖ Maliyeti etkileme: Burada bir ürün ya da hizmetin kullanım noktasındaki maliyeti söz konusudur.
- ❖ Bir kazanma kültürü: Çalışanlar, galip olduklarını, galip olmayı hak ettiklerini düşünmelidirler ve kazananlar olmaktan başka bir hedefleri olmamalıdır.

KÜRESEL VİZYONU AKTARMAK

İyi aktarım yoluyla ortak bir şirket vizyonunu taşıyabilir ve koruyabiliriz. Aktarımın kültürü genişletmede oynadığı giderek büyüyen rol, yeni üyelerde değerlerin gelişmesini sağlamak ve eksiklere de bunları tekrar onaylatmaktır. Aktarım, planlamanın temel amaçlarından biridir. Ortak vizyonu ve çalışma isteğini yaratacak olan aktarımdır.

Her fırsatta açıkça ve etkili bir biçimde ifade ettiğiniz bir vizyon olmalıdır ve bu vizyonun yayılmasını sağlamalısınız. Büyük bir şirket yaratmak, kurumun saygı duyduğu, değer verdiği ve inandığı şeylerin sınırsız bir açıklıkla ifadesi ve desteklenmesini gerektirir. Yayma çalışmaları, toplumla olduğu gibi, şirket çalışanlarınız, müşterileriniz, yönetim kurulunuz, hissedarlarınız ve yatırımcılarınızla da beraber kullanabileceğiniz bazı yayma çalışmalarıdır.

❖ Çalışanlarınız için;

- Şirket vizyonu ifadelerinin profesyonelce basılmış kopyalarını hazırlayın.
- Şirket vizyonu ifadesi hakkında bir dizi kısa makale hazırlayın.
- Şirket vizyonu ifadesine dair şirketin bir videosunu hazırlayın.
- Küçük tartışma grupları yönetin. Bu küçük grup toplantıları, öğle yemeği ile ya da tartışma grubunda yapılabilir; sorulara yanıt bulmak ve geribildirim garantisi etmenin tek yolu budur.
- Yaprak inceliğinde ve cüzdan büyüklüğünde şirket vizyon ifadesi kartları hazırlayın.

❖ Müşterileriniz için;

- Şirketin vizyon ifadesinin bir kopyasını tüm müşterilerinize gönderin.

❖ Yönetim Kurulunuz için;

- Şirket vizyon ifadesini ve stratejik planı, önemli programları doğrulamak ve beğendirmek için kullanın.

❖ Hissedarlarınız ve yatırımcılarınız için;

- Yıllık raporunuzu şirket vizyonu ifadesi temasının etrafında oluşturun. Bu, hissedar için özel bir yayından daha etkili bir aktarım aracıdır.
- Vizyonunuzu analizcilere yönelik sunuşlarınızın teması olarak kullanın.

❖ **Toplum ve düzenleyici yapılar;**

- Toplumsal ve düzenleyici ilişkileri geliştirmek için vizyon ile ilgili makaleleri kullanın. Şirketiniz ve çalışanlarınıza ait vizyonunuzu anlamalarına yardımcı olun, video bantlarınızı ve ilgili makaleleri kullanın.

VİZYONU BİR GERÇEKLİĞE DÖNÜSTÜRMEK

Uygun zamanda ve tutarlı yönetim vizyonun gerçekleşmesi ve sürekliliğinin devamı için büyük önem taşır. Şirket için vizyon ve stratejik planlama genellikle üç yılı alır. İrket için önemli hususlardan biri işi yenilemedir. Yenileme olmazsa liderler kendi vizyonlarının önünde engel teşkil edebilirler. Liderler engel durumuna geldiklerinde şirket hissedarları yeni bir lideri göreve getirmek için yönetim kurulu yoluyla sorumluluklarını sona erdirebilirler. Ayakta kalmak isteyen bir lider her zaman hedefi desteklemelidir. Bu konuyla ilgili bir şirkette yönetim kurulu başkanı şunları belirtmiştir. “Yenilenmenin amacı, bize bireyler ve dolayısıyla bir şirket olarak potansiyelimize ulaşmak alanı sağlayan bir kurumsal varlık olmaktadır. Yenileme başkalarına içtenlikle hizmet verme yoluyla gerçekleşir. Sadece kendini devam ettirmeye dayanan bir yöntemle sağlanması mümkün değildir. Yenileme içe dönük bir koruma olmaktan çok dışa dönük bir hizmettir. Yenileme herkesin sorunudur.”

Şirket vizyonunun başarısını belirlemede, ortak bir stratejik referans noktasının belirlenmesi, vizyon ve yapıyı birbirine uygun kılmak ve kültür ile vizyonu ilişkilendirmek sağlıklı olabilir. “Vizyonun yaşamsal işaretleri” Tregoe, Zimmerman, Smith ve Tobia tarafından şöyle belirtilmiştir:

Vizyonun başarısını gözlemek, kritik dönemdeki sorunların yönetimi, vizyonu zamana uygun tutmak. Çalışanlara sorumluluk ve yenilemeyi benimsetmek liderin görevidir. Vizyonun gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek amacıyla üç aylık plan incelemeleri yapılır. Bu planla yönetim uygun kademelerini, plan ilerleyişinden sürekli haberdar edilir. İşletimini ve mali performans bütünleştirilir.

Vizyonu gerçekliğe dönüştürmek için yıllık yenileme işlemi yapılır. Yıllık yenileme işlemi oldukça önemli bazı hedefleri yerine getirir. Bunlar;

- ❖ Baştaki plan formülasyonundan bu yana şirket çevrelerinde gerçekleşen değişimleri göz önüne almak ve bunlar üzerinde durmak

- ❖ Stratejik planın tekrar incelenip düzeltmeyi gerektiren öğeleri baştan yazmak

Yıllık vizyon yenilenmesi için en uygun zamanın seçilmesi gerekir.

Vizyonu gerçekliğe dönüştürmek amacıyla liderler şu reçeteler sunulmuştur:

1. Hedefiniz yararına çalışın. Liderlerin engeller haline gelmesi sıradışı bir durum değildir. Bunun sizin başınıza gelmesine izin vermeyin.
2. Süresiz devam edecek olanlar listesine sorumluluk ve yenilemeyi de ekleyin. Önemli bir satış görüşmesi yapmak ya da bir üretim sorununu çözmek ilginç ve ödül kazandıran işler olabilir. Sorumluluk ve yenilemeyi benimsetmek daha önemli ve size ait işlerdir.
3. Çalışanlarınızı güçlü bir anlaşılabilirlik sağlamak için üç aylık incelemeleri kullanın. Doğal olarak yeni vizyonlara karşı tedbirli olacak ve ona bağlanmadan önce vizyonun şirketi bir anda şirketler mezarlığına yollamayacağına dair kanıt bekleyeceklerdir.
4. Plan gelişimini düzenli olarak inceleyin. İnsanlar sorumlu tutulmadıkça işler yürümez.
5. Önemli iş sorunlarını zamanında tartışın ve çözün. Bunu şirket vizyonu ve destekleyici stratejik plan temlinde yapın.
6. Bütçe ve stratejiyi aynı ortamda ele almaktan sakının. Bütçe kısa döneme aittir. Strateji uzun döneme aittir. Seçim yapmak zorunda bırakılan insanlar hemen her zaman kısa dönemi seçeceklerdir.
7. Yıllık yenileme işlemini sıradanlık ve sıkıcılıktan uzak tutun. Her yıl yeni bir odak noktası oluşturun ve tema ile formatı değiştirin.
8. Liderlik grubundan size dolaysız açık ve dürüst bilgi akışı sağlayın. Ortaya koyacağınız verileri bunların ötesinde geliştirin. Stratejik performans siciliniz içten veriler gerektirir ve gizli anket bunun için tamamen uygundur.
9. Vizyonunuzun kararlılığını koruyun. Revizyon küçük ve seyrek olmalıdır. Yıllık inceleme vizyonunuzu başarma ve ona yeniden bir bağlılık duygusu kazanma performansınızı ayarlamana imkan tanıyacaktır.
10. Yönetimde başarısızlığa izin vermeyin. Bunlar yalnızca yeni yöneticilerin yanlışları değildir. Yanlışlık da yöneticileri yerlerine atamış olan önceki liderin de payı vardır, hatta onların payları daha büyük olabilir.

YENİLEME İŞLEMİNİN UYGULAMA AŞAMASI

Vizyonun başarıya ulaşabilmesi için her yıl gözden geçirilmesi gerekir. Bu amaçla Herman Miller vizyon ve değerlerin her yıl tekrar gözden geçirildiğine emin olmak için çalışanlar tarafından doldurulacak bir anket hazırlamıştır. Yapılan anketle çalışanların bağlılığı görülmüş ve bağlılığı böylece artmıştır.

Şirket vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla ilk ve uzun dönemdeki hedeflerini belirtir. Bu hedefleri ortaya koyarken de çalışanların birbirine karşı nasıl davranması gerektiğinde de değerleri ortaya koyar. Bunlar; birbirlerine karşı saygılı davranma, her çalışana eşit fırsat tanıma, güvenli bir çalışma ortamı sağlama, birbirlerine ahlaklı ve sorumlu biçimde davranma, açık ve dürüst iletişim, bireysel yaratıcılığı ve yenilikteki destekleme, müşterilere ürün kalitede ürün ve hizmet sunma, çevreyi koruma, çalıştıkları her yerde yaşam kalitesine katkıda bulunmadır.

Bölümde sunulan reçeteler:

1. Vizyon ve değerlerin sürekli yenilenmesini ve tekrar canlandırılmasını garanti eden bir yöntem yerleştirir. Tüm çalışanlarınızı içerecek bir anket gereksiz görünebilir ancak çalışanların bağlılığına yönelik potansiyel karşılığı bunu üzerinde düşünmeye değer kılmaktadır.
2. Bilgi güçtür. Çalışanlarınızın size şirket vizyonunu yeniden gözden geçirmek gibi temel bir işte yardım etmesini gerçekten istiyorsanız, onlara sizin ulaşabildiğiniz genişlikte bir bilgi sağlayın.
3. Çalışanlarınıza tartışmaya dahil edilecek veriler sunma fırsatı tanıyın, oy hakkı değil.
4. Değerlerinizi iş yerinizde test edin.
5. Hedeflerinizi uzun dönem için belli bir yönelim ifade edilecek şekilde belirleyin.
6. Önemli bir şirket toplantısı düzenliyorsanız gizli bir değerlendirme ve ilerleme için öneriler alma konusunda acele etmeyin. Çalışanlarınız kendilerine danışılmasını önemseyecek ve toplantılarınız giderek daha yararlı olacaktır.
7. Şirketinize uyan, sizi başarıya götürecek bir yol seçin ve azimli olun. Mükemmeliğe giden birçok yol vardır ancak hepsi kaliteyi ve çalışanlarınıza yüksek düzeyde saygıyı içeriyor görünmektedir.

ZAMAN İÇİNDE ŞİRKET VİZYONUNU VE DEĞERLERİNİ DEVAM ETTİRMEK

Şirketler vizyonlarının, değerlerinin ya zaman içinde sürdürüldüğünü ya da başarısız olduklarını görürler. Şirketler bunun için rakiplerinin stratejik canlılığını incelemeli ve ona göre hareket etmelidir. Şirketler piyasadaki konumlarını değerlendirmeli, pazardaki paylarını takip etmelidir. Şirket AR-GE çalışmaları yapmalı ve bunun için mutlaka bütçe ayırmalıdır. Şirket bir kriz durumuyla karşılaştığında yeniden yapılanmaya girmelidir.

VİZYONU GELENEKSEL STRATEJİK PLANLAMA VE DİĞER ORGANİZASYON TİPLERİYLE BİRLEŞTİRMEK

Stratejik planlama vizyonu bir gerçekliğe dönüştürmek için amaçlı bir yönetim süreciyle planlama yönetimin temel görevlerindendir. Planlama aşamasından sonra, organize etme ve kontrol etme de bu görevlere dahildir. İşleri en başta organize etmeden planlama yapılmalıdır. Lider daima belli bir biçimde resmi ya da gayri resmi olarak plan yapmalıdır.

Gayri resmi olan planlamada belirsizlikler nedeniyle bazı zayıflıklar olabilir. Bu nedenle bu dikkate alınarak plan yapılmalıdır.

Yapılan stratejik planlamanın belirli amaçları vardır. Bunlar:

- İşletmenin kararlarını geliştirmek
- Otorite ve sorumluluğu dağıtmak
- İletişimdir.

Stratejik planlamanın bir başka nedeni ise kaynakların doğru kullanımını, net bir stratejik yoğunlaşma yaratmak ve yönetim bağlılığını geliştirmektir. Stratejik planlama esnasında liderin bazı görevleri vardır. Bunlar, şirket değerlerini, misyon ve uzun dönem hedeflerinin tamamını oluşturmak veya yenilemek, şirkete ait malı uygulama planlarının şirket birimleri düzeyinde geliştirilmesini sağlamak ve şirket sorunlarını, fırsat ve tehditlerini temel şirket vizyonu ve uygulama planı ile çözümlenektir.

Şirket planlarını, hedeflerini ve politikalarını oluşturmak şirketin en temel ve en önemli görevidir. Şirket yöneticileri yukarıda yazılan görevler dışında birçok işi

yardımcılarına havale edebilir.ancak şirketin geleceğinin oluşturulması ve planlanması işinin sorumluluğunu kendinde tutar. Yönetici vizyon belirlemede olduğu gibi stratejik planlamada da sorumluluğun sahibidir.

Bölümde sunulan reçeteler;

1. Planlamanın gündeminizde uygun önceliği taşıdığından emin olun. Planlama liderin ilk ve en önemli görevidir.
2. Yazılı olmayan gayri resmi planlama yönetimine ve belirsizliği dolayısıyla zayıflıklarına dikkat edin. Plan yazılmalıdır; ancak bunu kısa ve basit tutun.
3. Stratejik planlama üzerine görüşünüzü hedeflerinizi netleştirin. Şirketin yenilenmesini, sürekliliğini ve yüksek hissedar gelirini de kapsayacak biçimde daha derinlemesine belirleyin.planlama sürecinizin bu sorunlara değindiğinden emin olun.
4. Planlamayı risk ve belirsizliği rakiplerinden daha iyi yönetmek için bir araç durumuna getirin. Planlamayı çalışanlarınızın ufkunu genişletmek ve stratejik başarıları içinb yaşamsal olan her şeyle ilişkilerini genişletmek için kullanır.
5. Gerekiyorsa başka herşeyi devredin ancak şirketin geleceğini çizme ya da planlama sorumluluğunu devretmeyin.

DİĞER ORGANİZASYON TİPLERİNDE VİZYON VE DEĞERLER

Kurumlar kar amaçlı olan ve olmayan olarak sınıflandırılmıştır. Kar amaçlı olarak bilinen şirketler lider ile birinci aşamadaki yetkili arasında herhangi bir noktada beş ila on adet organizasyon aşamasına sahip olabilir. Kar amacı olmayanlar ise, üç ya da dört aşama ile belirlenirler. Stratejik planlama sürekli ve dinamik gerilim taşıyan bazı noktaları ele alabilmek için çok gereklidir. Kar amacı olmayan şirketler vizyonlarının gücü bakımından daha üstün olabilmektedirler. Ancak stratejik plan aşamasında sorumluluk ve yürütme aşamalarında bazı zayıflıkları olabilmektedir. Her iki tür kuruluştada vizyon ve stratejik planlama işlemleri benzer niteliklere sahiptirler. Örnek olarak, iletişimin iletilmesi sorumluluk dağılımı kalite yönünden gelişme vb. Her iki tür kuruluştada ortak değerler vizyonun temelini oluşturur.

Günümüzde var olan tüm olan kuruluşlar küreselleşmekte olan ve rekabetçi bir ortamda bulunmaktadır. Böyle bir durumda önemli olan rekabeti sürdürebilmek için şirketin diğerlerinden farklarını bulup bunları ortaya çıkarmaktır. Burada lidere düşecek görev, şirkete uyan, başarıya götürecek bir yol seçip azimle bunu sürdürmektir. Ancak bu çalışanlara saygı ile sürdürülebilir. Vizyon, misyon ve ortak değerleri şirketteki tüm çalışanların duymuş ve biliyor olması gerekir çünkü gerçekleştirmek istenilen konu ortak çalışmanın bir ürünü olacaktır.