

BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYON VE MİSYON KAVRAMI, ÇEŞİTLİ VİZYONLAR, MİSYONLAR VE HEDEFLERİ

1.VİZYON KAVRAMI

Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarma bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişini haklı çıkarmak için değil geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir. Vizyon, olumlu davranış, büyüme ve dönüşüm konularında liderlere yardımcıdır.¹

Vizyonun iyi bir yönlendirici olabilmesi için, geleceği, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlaması gerekir. Başarı kavramını içermeli, insanların anlayıp kendi durumlarına uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Ölçülebilir olması şart değildir, ama ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirilmelidir.

Vizyon, liderlerin günlük konuların ötesine geçmelerini, geleceğe dönük çalışabilecekleri bir çerçeve çizmelerini sağlar. Bir lider, vizyonu ve değerleri, insanları harekete geçirmek, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, kuruluşu için bir gelecek yaratmak amacıyla kullanır. Vizyon, kuruluşun dönüşüm sürecinde atılacak ilk adımdır.² Paylaşılan vizyon, şirkete ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, bugüne ve geleceğe anlam katar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü verir.

¹ ÇELİK Berrak, Vizyon Oluşturması ve Korunması, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s.55

² ÇELİK Berrak, a.g.e., s.56

1.1.Vizyon Nedir ?

Yönetimde kimi zaman farklı bir liderlik süreci olarak, kimi zaman liderlik süreçlerinin önemli bir ögesi olarak tanımlanan vizyon kavramı, düşünsel ve eylemsel boyutlarıyla yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesidir. Vizyon, günlük yaşamda, politika, sanat, ekonomi, yönetim vb. alanlarında başkalarından farklı olduklarını söyleyen kişilerin, kendilerinde var olduğunu iddia ettikleri, aynı zamanda onları takdir eden, benimseyen, izleyen ve yüceltenlerin de farklı olduklarını söyleyen bu kişilerde var olduğunu düşündükleri en önemli niteliktir.³

Vizyon kavramı köken olarak eskidir. Latince de birden fazla anlam yüklenen videre fiilinden türetilen visio sözcüğünün uyanık olmak, anlamak, kavrama karşılığında kullanıldığı, hayalperest, düşlerde dolaşan kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir. Vizyon kavramının başlangıçta daha çok mistik anlamlar yüklenerek kullanıldığı anlaşılmaktadır. Kavramın ilk kez yönetim alanına ne zaman, nasıl girdiği tam olarak saptanamamakla birlikte, bin dokuz yüz doksanlı yıllardan, itibaren vizyon (vision) olarak yönetime giren sözcük, liderleri ve iyi yöneticileri birbirlerinden ayıran özellikler bütünü olarak değerlendirilebilir.

1.2.Vizyon Gereksinmesi

Teknolojik açıdan çok gelişmiş olan toplumumuzda, hemen hemen her şeyi teknik olarak yapma olanağı doğduktan sonra, ürünlerin çalışmaların, yaşam kavramlarının, öğretilerin ve bilginin ucu bucağı görünmez duruma gelmesinden sonra, giderek daha çok insanda, sınırsız özgürlükten daha önemli olan bir yönlenme gereksinmesi doğmuştur. Ne eski kuşağın ne de din ve devletin bu genç kuşağa bir hedef veremeyişi yüzünden ortaya yaşama anlam yükleyebilecek değişik

³ ÇELİK Berrak, a.g.e., s.59

kurumlar birbirleriyle yarışmaktadır:

Sigara reklamları ve yaşamı güzelleştiren benzeri şeyler, sinema filmleri, şarkıcı yıldızlar, alt kültürler, spor, aşırı sağ ve sol politikalar, yazarlar, yalancı peygamberler. Bunlar, içeriği ne olursa olsun inandırıcı olabilmek için, çekici ve güven verici davranırlar. Yaşamlarına bir anlam arayanlar, kendilerine ne sunulursa alırlar.

Özellikle düş kırıklıklarından ve değer yargılarının tümüyle yıkılmasından sonra bu yönelme gereksinmesi daha da büyük olur. Örneğin eski Doğu Avrupa ülkelerindeki sosyalist değerlerin yıkılışından sonra, batılı değerlerin de beklentileri lam karşılamadığı görülmüştür. Yıllarca sürmüş olan batıyla birleşme vizyonu, hızla yerini yeni dengesizliklere bırakmıştır. Burada aşırı sağ politikalar, çok verimli topraklar bulmuşlardır.

Gelişme vizyonlarının çevre kirliliği ile birlikte arttığı, toplumsal ve ekonomik dengesizliklerin, küresel sorunların çözümlerinin henüz ortada görünmediği batı dünyası, gelecek kuşaklar için inandırıcılığım yitirmiş gibidir.⁴En çok, yüksek teknolojik vizyonlar bazı umut arayanları etkiler gibi görünmektedir. Burada nitelikli ve işlevsel gelişme, yalnızca nicelikli gelişmenin önüne geçmiş durumdadır, bu da geleceği aydınlatmaktadır.

Yaşama anlam verme aramaları sürmektedir. Eski değerler yok olmuş ya da inanılrlılığını yitirmişlerdir. Reklam spotlarında birdenbire toplumlar arası iletişim, çevre koruması, gelecek gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Büyük firmalar, geleceğe yönelik her türlü projeyi desteklemektedirler.

Yeni taşınabilir vizyonlar bulmuş olan giderek daha azla sayıda insan, rahatlarından, paralarından, zamanlarından ve pozisyon lamdan bile fedakarlık

⁴ SOLLMAN Ullrich,& R.Heinze, Çev: KARAGÖZ Veli, Vizyon Yönetimi,Evrin Yayınevi, İSTANBUL 1995, s.167

yaparak, yol göstericilerin peşine düşmeye hazırdırlar. Yaşama anlam kazandırılması, rahatlık ve benlik bilincinden daha önemli duruma gelmiştir. Yaşama anlam veren kaynakların, bireysellikten toplumsallığa doğru kaydığı görülmektedir. Kaynakları kısıtlı dünyanın, insanların beynindeki ve gönlündeki yeri giderek önem kazanmaktadır. Birkaç yıl önce gülünç bulunan görüşler, bugün ciddiye alınmaktadır. Yaşam hakkındaki değişik düşünceler yayılım alanlarını genişletmektedir. Daha önceleri değersiz bulunan görüşler, yeniden irdelenmektedirler.

1.3.Vizyon Oluşturmak

1. Üst yönetimin inancı. Vizyon, kuruluşun stratejik planı ile uyum içinde; olmalı ve piyasa koşulları tarafından yönlendirilmelidir.⁵ Şirket vizyonu, “Büyüdüğümüz zaman ne olmak istiyoruz?” sorusunun yanıtı olmalıdır. Vizyon, yukarıdan aşağıya dayatılan bir kavram olmamalıdır.

2. Yönetimin tam olarak katılımı. Sizin katılmadığınız bir sürece, çalışanlarınızın gönülden katılmasını asla ve asla beklemeyin.

3. İnsanların katılımı. “Biz” ve “onlar”ın söz konusu olduğu günler geride kaldı. Bir şirkette çalışan herkes, en az yöneticiler kadar önemli. Onları dinlemeniz gerekir. İnsanların katılımını sağlamak için onları dinlemek önemli bir adımdır.

4. Bireyin katılımı. Hepimiz bir gruba ait olmayı ve grup halinde çalışmayı istesek de, birey olarak da var olmak için aynı derecede güçlü bir istek duyarız. Çalışanları yetkilendirme konusunda hazırlanan her programda, bireysel tatmin unsuruna yer verilmelidir.

5. Sürekli gelişme ekipleri. Ekipleri oluşturan insanların destekleyici

abaları olmazsa, süreç yalnızca bir yönetim programı olarak kalacaktır.⁶

İnsanların şirket vizyonunun bilincine varmasını sağlamakta etkili bir yol, onları hem şirketin hem de kendilerinin misyonunu açıklayan bildiriler oluşturma sürecine katmaktır. Vizyonun yaratılmasına katkıda bulunduklarını bilmek,çalışanları motive eder.

1.4.Vizyon Geliştirilmesi

Vizyon geliştirmeye ilişkin olarak ardışık iki aşama belirlenmiştir. Bunlardan birincisi kişisel, ikinci si örgütsel vizyon oluşturmaadır . Vizyon, bireyden örgüte yönelip, genişleyerek zenginleşen, iç tutarlılığı sınavıy sağlayarak bütünleşen, bu iki aşamanın sonucunda geliştirilmektedir. Bu iki aşamanın kapsamı alt başlıklarda açıklanmıştır.

Kişisel Vizyon; Kişisel vizyon oluşturmanın birinci adımı, kendi kendini değerlendirmek; ikincisi, toplumunda, örgütünde gerçekleştirmek istediklerim, açık anlaşılır biçimde tanımlama, ncs ise, bir lider olarak neyi kanıtlamaya çalıştığım ortaya koymaktır. Bu süreçte liderin, a) kendine ilişkin algıları b) toplumunda, örgütünde, gerçekleştirmeyi istediği en önemli şeyleri c) bir lider olarak kanıtlamak istediklerim tanımlaması beklenir.⁷

Liderin kendine ilişkin algıları tanımlaması; Vizyon geliştirmeye ilişkin genel tutumunun ne olduğunu belirlemesiyle başlar. Bu belirleme, liderin vizyon geliştirmeye ne denli gdlendiğim ortaya koyar. Bir nceki bölümde sözü edilen Le Sourd ve Grady tarafından geliştirilen ve yazarın Türkçe'ye uyarlayıp kullandığı, bir tutum ölçer, örnek olması amacıyla bölümün sonunda verilmiştir. Dilerseniz

⁵ ÇELİK Berrak, Vizyon Oluşturması ve Korunması, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s.67

⁶ ÇELİK Berrak, a.g.e. s.68

⁷ ÇELİK Berrak, a.g.e. s.69

vizyon geliştirmeye ilişkin tutumunuzu ölçebilirsiniz. Kendine ilişkin algılarım tanımlama liderin içtenlikle bir lider olarak zayıf ve güçlü yönlerim sorgulamasıyla sürdürülebilir. Lider, liderlik yönünden sahip olduğunu varsaydığı yeterliklerim, güçlü yönleri, sahip olması gerektiğini düşündüğü yeterlikleri zayıf yönleri olarak sınıflandırılabilir. Liderin sahip olduğunu varsaydığı yeterlikler cesaret ve güvenin! pekiştirirken; geliştirmesi gerektiğini düşündüğü yeterlikler yetişmeye ve öğrenmeye güdülenmesini kolaylaştırabilir. Örneğın a) belirsizlikten korkmamak b) kaos kaygısı yaşamamak c) olayları, olguları gelecekteki sonuçları açısından değerlendirmek d) gelecekle ilgili uzun bir dönemi kapsayan bakış açısına sahip olmak e) sorunlara orijinal çözümler bulmak, liderin algıladığı güçlü yönleri olabilir. Buna karşılık, a) başkalarının düşüncelerine açık olmamak b) başkalarıyla etkili iletişim kuramamak gibi yeterliklerle zayıf yönlerini tanımlayan bir liderin güçlü yönleriyle cesaretlenip kendine güvenini pekiştirmesi, zayıf yönlerini de değişik biçimlerde kendini yetiştirerek ve öğrenerek geliştirmesi beklenir.

Kendine ilişkin algılarım tanımlama sürecinde güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu biraz daha ayrıntıda ortaya koymak isteyen bir liderin hangi liderlik biçeminde kendini daha başarılı hissettiğım belirlemesi gerekir. Bu belirlemede liderin, benimsediği liderlik biçemi yeni liderlik yaklaşımlarında, paradigmlarında tanımlanan liderlik süreçlerinin gerekleri ile örtüşüyorsa, ve sahip olduğunu düşündüğü yeterlikler bu gerekleri karşılayacak benzerlikler taşıyorsa hem kendine ilişkin algılarım tanımlamakta objektif ve tutarlı, hem de kendine olan güvenini pekiştirip cesaretlenmesinde haklı olduğu yargısına ulaşılabilir.⁸

Lider kendine ilişkin algılarını tanımlarken; kişisel değerlerini belirlemelidir. Nedir benimsediği değerler, değerlere yüklediği anlamlar? Liderin benimsediği değerler geleneksel, yargılayıcı, beğeni dizgelerinden oluşuyorsa gözden geçirilmesi, yeniden tanımlanması önerilebilir. Vizyon geliştirmek isteyen liderlerin benimsemesi gereken değerler bir önceki bölümde irdelenmiş; bu değerler

“yıldızları etrafında dönmeğe zorlayan” yaratıcı insan, “başarıları ve yaşama kattığı her türlü anlam” olarak açıklanmıştır.

Lider, kendine ilişkin algılarını tanımlarken nasıl hatırlanmak istediğini kendine sormalıdır. Bu sorunun yanıtı kendini bir lider olarak gelecekte nasıl düşlediğini!, kendine ilişkin düşlerini ortaya koyar. Aynı zamanda liderin yeterlilikleri -yetersizlikleri, başarıları- başarısızlıkları, benimsedikleri benimsemedikleri, yani varolan kendisi ile, düş kendisi dengelemesini, sağlayabilir. Varolan kendisinin düş kendisiyle ne kadar benzeşik olduğunu, varolan kendisinin düş kendisine ulaşmaya ne kadar hizmet ettiğini değerlendirmesini kolaylaştırabilir. Örneğin, vizyon sahibi olarak hatırlanmak isteyen bir lider eğer toplumuna, örgütüne ilişkin günlük sorunlara, eski örnekleri izleyerek çözümler bulmaya çabalıyorsa, düzeni, sağlama uğruna yeniliklere, farklılıklara geçit vermiyorsa varolan kendisiyle, düş kendisine zor ulaşabilir.

Liderin toplumunda, örgütünde gerçekleştirmek istediği en önemli şeyleri tanımlaması kişisel vizyon oluşturma'nın ikinci adımıdır. Bu aşamada lider, toplumunda örgütünde gerçekleştirmek, başarmak istediklerini, sıralayıp tanımlayabilir. Lider, gerçekleştirmek, başarmak istediklerini toplumun ya da örgütün sadece belli birim ya da boyutunu değil örgütün tümünü ve bütüncül bir anlayışla ele alıp tanımlamaya özen göstermelidir. Bu tanımlama liderin toplumuna, örgütüne ilişkin düşlerini, ideallerini yansıtmalıdır.

Liderin neyi tanıtmak istediğini tanımlaması; Kişisel vizyon oluşturma'nın son adımıdır. Bu noktada liderin, kendi kendine bir lider olarak gerçekte neyi başarmak, neyi kanıtlamak istediğini sorması bir bakıma kendini bencillik boyutunda sorgulaması, kendisiyle yüzleşmesidir.⁹

“Bencillik, duyguların perspektif yasasıdır. Buna göre en yakın nesneler en

⁸ ATILGAN Turhan, Liderlik Koşulları ve Liderin Başarısı, Dünya Gazetesi, İstanbul, 1990, s.131

büyük ve en ağırlarıdır. Uzaktakilerin ise, ağırlıkları ve boyları küçülür.” Acaba, liderin toplumu, örgütü ve kendisiyle ilgili istemleri; gerçekleştirmek, başarmak istedikleri duygularının perspektifinde hangi yakınlıkta ve yoğunluktadır? Eğer liderin kendisiyle ilgili istemleri, toplumu ve örgütü için başarmak gerçekleştirmek istediklerinden daha yakın, daha büyük, daha ağır görünüyorsa, kişisel hırslar ve beklentiler kısaca bencillik ön plandadır. Bundan daha kötüsü, liderin kendini ve izleyenlerini bencilliği başka söylemlerle süsleyerek kandırması, yanıltması ve sürüklemesidir. Bencilliğin denetlenemeyen bir hırsı, doyurulamayan bir güç tutkusunu, tanımlanamayan “bin yüzlülüğü;” sorumsuz bir cüreti getirmesi olasıdır. Böyle bir olasılık toplumsal, örgütsel sürüklenmeye, belki de yok olmaya yol açabilir. İşte bu nedenlerle liderin gerçekte neyi başarmak ve kanıtlamak istediği sorusunun yanıtını kendi kendine vermesi bir zorunluluktur. Bir başka zorunluluk liderin duygusal perspektifinde gerçekten örgütü ve toplumu için başarmak gerçekleştirmek istediklerinin kendisiyle ilgili istemlerinden daha yakın, daha büyük, daha yoğun olması gereğini bilmesidir. Bu iki zorunluluk vizyonu paylaşılabilir, gerçekleştirilebilir kılmanın da ön koşulları olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda açıklanan adımlarıyla vizyon geliştirmenin ilk aşamasının bir ölçüde tamamlanmış olur. Lider kişisel vizyonun kapsamını oluşturan her adımı içtenlik, samimiyet, gerçeklik ve tutarlılık boyutlarında birbirleriyle karşılaştırarak gözden geçirmeli yeniden değerlendirmeli daha sonra örgütsel vizyon oluşturma aşamasına geçmelidir.

1.5.Vizyonun Paylaşılması

Vizyonu Paylaşmanın Etkili Araçları: Misyon ve Amaçlar; Geliştirilen bir vizyonun, toplumun/örgütün tüm üyeleri tarafından, paylaşılması; açıklanarak iletilmesine bağlıdır. Açıklama, sürecinin ilk aşaması, vizyonun açık, somut ve

⁹ ATILGAN Turhan, a.g.e. s.132

özgöl bir biçimde tanımlanarak açıklanabilir hale getirilmesidir.¹⁰ Diğer bir deyişle, vizyonun üyelerin kolayca anlayabilecekleri kadar yalın, kendi rol, görev ve sorumluluklarına uygulayabilecekleri kadar işlevsel, daha geniş, daha derin, daha üst düzeyde ortak bir duygunun, düşüncenin, eylemin bir parçası olabilecekleri kadar bütüncül bir anlayışla yeniden tanımlanmasıdır. Bu tanımlama sonucunda ortaya çıkan, anlaşılan, paylaşılan sonuç, misyondur.

Açıklama sürecinin ikinci aşaması, amaçların oluşturulmasıdır. Misyonun ortaya konulmasında, vizyonun geliştirilmesine benzer bir sürecin izlenmesi önerilebilir. Süreci, aşağıdaki adımlarda açıklamak olasıdır:

Ben düşüncesinden, biz düşüncesine ulaşmak; Misyonu, ortaya koymanın ilk adımıdır. Lider, öncelikle geliştirdiği vizyonun toplumun/örgütün üyeleri açısından açıklama-sının onlara mal edilmesinin ön koşulu olduğunu bilmelidir. Geliştirdiği vizyonda izleyenlerin özelde; tek tek kendilerin!, yani “benlerim,” genelde ise, bütünü yani “bizi” algılamalarını sağlamalıdır.¹¹

Bugünkü ve gelecekteki "bizi" tanımlama; Liderin bu gün varolan ve gelecekte varolması istenilen haliyle toplumunu/örgütünü ifade etmesidir. Bu ifade “Biz kimiz?” “Neyiz?” “Ne yapıyoruz?” “En yeterli, en iddialı olduğumuz alan nedir?” sorularına verilen yanıtlarla açıklanmalıdır. Bu sorulara verilen yanıtlar “Kim olmak istiyoruz?” “Ne olmak istiyoruz ?” “Ne yapacağız?” “Kısaca amacımız ne ?” sorularını grubun en yeterli, en iddialı olduğu alanı vurgulayarak yanıtlamayı kolaylaştırmalıdır. Aynı zamanda vizyonu gerçekleştirmek için gereken değişimin ve kapsamının anlaşılmasını sağlamalıdır. Bu aşamada tanımlanan stratejik amaç, ortaya konan çekirdek misyondur. Stratejik amaç daha sonra tartışılacak amaçları sınırlı ama özlü bir kapsamda içerir. Amaçlara uygun olarak, üyelerin kendi amaçlarını nasıl şekillendirmeleri gerektiğini vurgular. Çekirdek misyon ise,

¹⁰ KARAÖZ Veli, Vizyon Yönetimi, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995, s.46

¹¹ KARAÖZ Veli, a.g.e. s.48

kapsamlı misyon ifadesinin özünü oluşturur.

Gelecekteki "bizim" nasıl başarılacağını açıklama; Çekirdek misyonda tanımlanan stratejik amaçlara ulaşmakta, daha özel hedefler ortaya koymayı ifade etmektedir. Bu da toplumun/örgütün çekirdek misyonunun gerçekleştirilmesinde kritik rol oynayacak önemli ve öncelikli alanları belirlemeyi, bu alanlarla ilgili hedeflere dönüştürmeyi gerektirir. Çoğu kez bu alanlar, toplumu ya da örgütü ayakta tutar, varlığını sürdürmesine en önemli katkıyı sağlar. Bu anlamda da çekirdek misyonda belirlenen alanlar bir önceki aşamada grubun kendini yeterli, en iddialı olarak hissettikleri, algıladıktan alanlardır. Eğer toplum/örgüt gelecekle ilgili stratejik amaçları gerçekleştirecek biçimde bu önemli ve öncelikli alanlara göre yapılanmamışsa; varolan yapılanma gözden geçirilmeli, yeniden düzenlenmelidir.¹²

Gelecekteki bizim başarılması için içsel gelişme stratejileri belirleme; Gelişme stratejilerinin belirlenmesinde öncelikler toplumun/örgütün yetersiz, sorunlu alanlarına verilmelidir. Hemen her toplumda her örgütte yetersiz, sorunlu misyona engel oluşturan alanlar olabilir. Belirlenen stratejiler gereği bu alanlar daraltılabilir; tümüyle tasfiye edilebilir, Duruma göre dışsal gelişme fırsatları sağlanabilir.¹³

Bu aşamaların sonunda, yukarıda verilen dört adım bütünleştirilerek; ortaya kapsamlı misyon konulabilir.

Amaçlar; Vizyonun açıklanma sürecinin ikinci aşaması amaçların tanımlanmasıdır. Amaçlar örgütün "neyi başarmaya kararlı olduğunu", "uzun dönemde neye yöneldiğini" ortaya koyar. Bu anlamda da neyin başarılacağına ilişkin yönetsel rehberlik sağlarlar. Amaçların tanımlanmasında göz önüne alınması

¹² KARAÖZ Veli, a.g.e., s.50

¹³ KARAÖZ Veli, a.g.e., s.51

gereken noktalar şöyledir:¹⁴

— Amaçlar yalın ve anlaşılabilir olmalıdır. Her düzeyde üyenin rahatlıkla anlayabileceği; davranışlarını yönlendirebileceği kadar, yalın ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.

—Amaçlar, vizyon ve misyona dayandırılarak oluşturmali değerleri yansıtmalıdır.

— Amaçlar, önem ve önceliklerine göre sıralanmalıdır.

—Amaçlar, belli bir zaman dilimini içermelidir. Bu zaman dilimi, tanımlanan amaçların gerçekleştirilebileceği bir süre olup, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmeyi kolaylaştırmalıdır.

— Amaçlar, gerçekleştirilebilir olmalıdır. Ulaşılamayacak kadar üst düzeyde ya da çok kolayda başarılabilecek kadar alt düzeyde tanımlanmış amaçların güdüleyici ve yönlendirici olamayacağı unutulmamalıdır.

—Amaçların kapsamı özenle belirlenmelidir. Amaçlar, bireysel bağımsızlığı özendirerek kadar kapsamlı ve esnek, şaşırtıcı ve karıştırmalı olmayacak kadar da dar ve belirli olmalıdır.

—Amaçların birbirleriyle iç tutarlılığı olmalıdır. Amaçlar, birimlerin ve üyelerin çatışmalarına yol açacak ya da işbirliğini zorlaştıracak biçimde tanımlanmamalıdır. Birbirleriyle bütünlük içinde birimlerin ve üyelerin işbirliğini kolaylaştırmalıdır.

—Amaçlar, vizyonu gerçekleştirmek için örgütün benimseyeceği strateji ve taktiklerle bağlantılı olmalıdır.

Stratejiler-amaçlarla araçları birbirine bağlar. Bu işlevleri nedeniyle, stratejiler ayaklan değerler üzerinde yükselen, başlangıcı bugün, bitimi vizyon olan köprüler olarak tanımlanmaktadır. Yarına-vizyonla-başlayıp, geriye bakarak geleceğe götüren, kritik yolları belirleme sürecinden oluşan stratejilerin, bu günü yarma uzatma eğilimli programlama ile karıştırılmaması gereği vurgulanmaktadır

¹⁴ SOLLMAN Ullrich,& R.Heinze, Çev: KARAGÖZ Veli, Vizyon Yönetimi,Evrin Yayınevi, İSTANBUL 1995, s.150

Her strateji amaçlara dayalı olarak; açık, anlaşılır eylemle başlayan, kısa cümlelerle tanımlanmalı; eylem seçenekleri sunan taktiklerle desteklenmelidir. Taktikler, belirli bir stratejiyi destekleyen kısa dönemli eylem planlarıdır. Taktikler, tanımlanırken çıktılar, sonuçlar, eylemler vurgulanmalı, denetimi, ölçümü kolaylaştıran sorumluluklar ve zaman çizelgesi belirtilmelidir.

1.6.Vizyonun İletilmesi

Vizyonun iletilmesi de bir süreçtir. Sürecin ilk aşaması vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak olan çekirdek grubun oluşturulmasıdır. Grupta kaç kişinin ve kimlerin yer alacağını belirlemek önemli bir sorundur. Sorunun çözülmesinde; üst ve orta düzey yöneticilerinin tümünün grupta yer almasına özen gösterilerek, örgütün büyüklüğü, hizmet alanı, yapısı göz önüne alınmalıdır. Üst düzey yöneticilerin politika oluşturmaya, diğerlerinin politikaların uygulanmasına ilişkin katkıda bulunmaları beklenir. Ancak, grubun başat görevi, liderin liderliğin! paylaştığı anahtar liderler olarak vizyonun zenginleşerek, gelişerek nasıl paylaşılacağı planlamak ve paylaşılmasını sağlamaktır.¹⁵

Çekirdek grubu oluşturmakla sorumlu olan lider, vizyonunu öncelikle anahtar liderlerle, onlara örnek olacak biçimde iletmeli, zenginleştirip geliştirerek paylaşmalıdır.

Sürecin bu aşaması çekirdek grubun liderliğin paylaşılmasına hazırlanması olarak düşünülebilir. Bu aşamada etkinlikler, grup çalışmaları biçiminde, tanımlanan belirli bir sürede basamaklı olarak planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle liderin, grup dinamikleri ve grubun içindeki destekleyici, kolaylaştırıcı, rehberlik edici rolünü çok iyi anlaması ve bilmesi gereği vurgulanmalıdır.

¹⁵ SOLLMAN Ullrich,& R.Heinze, a.g.e., s.152

Çekirdek grubun ilk çalışmasında, lider, gruba şunları açıklamalıdır:

- Örgüt için vizyon geliştirmenin neden gerekli olduğunu,
- Vizyonun iletilmesinde, zenginleşip geliştirilerek paylaşılmasında çekirdek grubun rolünü,
- Lider olarak grup çalışmalarındaki rolünü,
- Grup çalışmalarının amacım, süresin! ve yöntemini,
- Geliştirdiği vizyonu,
- Vizyon geliştirme sürecini.

Lider, ilk çalışmayı grup üyelerinin her birinin vizyon geliştirme sürecini gerçekleştirmelerini dileyerek, ikinci çalışmanın konusunun her üyenin geliştirdiği vizyonu tartışmak olduğunu belirterek bitirmelidir.

Uygun bir zaman sonrasında gerçekleştirilecek ikinci çalışmada grup üyeleri kendilerinin ve liderin geliştirdiği vizyonları tartışmalı, farklılaşan ve örtüşen noktaları belirlemelidir. Böylece ilk paylaşım çekirdek grupta gerçekleştirilmelidir.

İkinci çalışmadan itibaren lider, grup içinde kolaylaştıran, danışılan, destekleyen bir üye tarafsız, paylaşıma hazır bir lider olarak hareket etmelidir.¹⁶ Bunun için tüm üyeleri koşulsuz dinlemeyi, üyeleri duygusal, düşünsel anlamda güdülemeyi, tüm, yaratıcılıklarını korkusuzca ortaya koymalarını sağlamayı, katkıları önemseyerek dikkate almayı ilke olarak benimsemelidir.

Üçüncü çalışmada, üyelerin katkılarıyla zenginleşerek gelişen, uzlaşılarak paylaşılan, vizyon, modeller, semboller ve çarpıcı ifadelerle bütünde; misyon ve amaçlar kısa, açık, anlaşılır ulaşılabilir ifadelerle ayrıntıda tanımlanmalıdır.

Dördüncü çalışmada üyeler, örgütün tümünde vizyonun paylaşılmasını

¹⁶ SOLLMAN Ullrich,& R.Heinze, a.g.e., s.160

sağlayacak grup çalışmalarım liderin çekirdek grupla çalışmasına benzer biçimde planlamak, grup çalışmalarının sonuçlarını tartışacakları, bütünleştirecekleri çalışmaları düzenlemelidir.

Çekirdek grubun tüm örgütü kapsayan çalışmaları, sonuçları ve bütünleştirme çalışmaları sonucunda vizyon, misyon ve amaçlar üçüncü çalışmada olduğu gibi yeniden tanımlanarak toplantılar, bültenler, lider tarafından kişilere özel hazırlanan mektuplar aracılığıyla tüm örgüt üyelerine yeniden duyurulmalıdır.

Bu noktada vurgulanması gereken en önemli nokta vizyon geliştirmenin tamamlanan bir süreç olarak düşünülmemesi gerektiğidir. Lider, çekirdek grubu ve tüm örgüt üyelerim liderliğini paylaşarak; bu süreci yenileyerek tekrarlamaya güdülemelidir.

Geleceğe yönelik düşünce (arzı, tepkisel olmakla önceden etkin olmak arasındaki farkı belirler. Önceden etkin kimiler, olayları süreç içinde görür, yalnızca şu anda ne olduğuna göre değil, bundan sonra neler olabileceğim düşünerek hareket eder.

2.ÇİFT ODAKLI VİZYONUN GÜCÜ

Her işyeri, çift odaklı vizyon sahibi olmak zorundadır. Ufukla görünen ve kuruluşu etkilemesi kaçınılmaz olayları doğru algılama yeteneği, en az yakınımızdaki, üzerimize doğru gelen olaylara odaklanma becerisi kadar önemlidir.¹⁷ Yakını olduğu kadar uzağı da görebilen yeteneklere pek fazla rastlanmaz. Bu, en başarılı yöneticiler için bite, gerçekleştirilmesi kolay bir şey değildir.

Örneğin, uzak geleceğe baktığınızda, işinizi atıştığınız; şekilde sürdürmenin sonunda sizi bir felakete sürükleyeceğini görseydiniz ne yapardınız? Bugünkü

¹⁷ Nietzsche F., Seçilmiş Düşünceler Çev: Semih Tiryakioğlu, Assos Yayınları, 1997, İstanbul, s.78

başarı formülünüz yarın başarısızlık formülüne dönüşürse ne olur? Hangi noktada yöntemlerinizi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmeye başlarsınız.

3.MİSYON KAVRAMI

Kararların verilmesine dayanak oluşturan bir temeldir. Her bir ekip üyesinin başvuracağı ana kaynaktır. Bir amaç uğruna çalışan insanlar, çabalarını birleştirmeye heveslidirler. Kısacası misyon, onların var oluş nedenidir. Hatırlanmaya değer misyonlar zorlayıcı, harekete geçiricidir ve tüm ekibin aynı amaca kendini adanmasını sağlar. Ben, dikkatleri tek ve belirgin bir noktada toplayacak, açık, kısa, ilham verici bir cümleyi tercih ederim. Etkili misyonlar, ekiplerin var oluş nedenlerini bilme gereksinime yanıt verirler. Kimsiniz? Ne yapıyorsunuz? Kim için yapıyorsunuz Niçin Yapıyorsunuz sizi , özel kılan nedir .

4.MİSYONDA SINIRLAMALAR

Genişletilmiş bir misyon ifadesinin sınırlar oluşturduğunu ve planlanmayanı da ortaya çıkardığı söylenir . Change Masters adlı kitabında Rosabeth Moss Kanter şöyle demektedir:

“Liderlik kısmen, herkesin zihnini ortak vizyonda tutmayı, tartışma götürmeyen önceden ayarlanmış oranlarda ve kararlar üzerinde sınırlamalarda açık olmayı, adil olmayan katılımı ve düzenli tutmayı içerir”. Etrafta dolanarak yönetme, insanlara yönelik iyi bir strateji olarak kabul edilse de, iyi bir vizyon olmadığı söylenmektedir. Buna göre vizyon belirlenen amaçta izleyicileri kendine bağlayacak güce ve etkiye sahip olmaktır.

Ana misyonun ve uzun dönemdeki mali hedeflerin, herhangi bir şirketin genişletilmiş misyon ifadesinin temel unsurları olduğu söylenmektedir .Bu yüzden asli yeterlilik ve iş bölümü hakkındaki sorunların her şirketin kendine sorması

gerektiği; ancak bunların evrensel uygulanabilirlik taşıyabilmeleri ve çözülmesi zor yanıtlar olduğu söylenmektedir. Genişletilmiş bir misyonun ve öğelerinin araştırılmasının, şirketin kendisi hakkında derinlemesine düşünmesini sevk etmeyi amaçladığının gerektiği sanılmaktadır .

5. VİZYON VE MİSYONU BİRARADA KULLANABİLME

Sanırım araştırdığım bu konunun en önemli noktalarından birisi vizyon ve misyonu bir arada kullanabilmedir . Çünkü başarılı olabilmek için bu ikisinin bir arada kullanılması şarttır. Bilinen bir söz vardır; “Ya olduğun gibi görün, yada göründüğün gibi ol.” Örneğin güçlü bir vizyonun arkasında kötü misyonda, zamanla insanlar üzerinde olumsuz bir etki bırakır. Bu konuda bir insanı örnek olarak verebiliriz. Bir insanın görünüşü çok iyi olabilir. Fakat görünüşü organizasyon insanın aynı zamanda başarılı bir kişi olduğu anlamına gelmez. yani bu noktada vizyona aldanmak yanlış olur. Bu olay şirketler açısından da böyledir. Bir şirket dışarıdan çok başarılı görünebilir. Yaptığı işleri müşterilerine çok iyiymiş gibi empoze ettirebilir . Bu noktada da vizyona aldanmamak ve araştırıcı olup misyonun kalitesine göre tercih yapmak gerekir .¹⁸

Örneğin Opel , Ford , Mercedes çok güçlü vizyonlara sahip otomobil firmaları . Fakat bu vizyonların ürettikleri kaliteli serilerle oluşturdukları kaliteli misyonla tamamlıyorlar . Dolayısıyla satış gelirleri çoğu firmadan daha yüksek .

Ülkemizdeki firmaları ele alırsak 1950'lu yılların teknolojisiyle otomobil ürettiklerim görürüz. Bundan dolayı sadece Türkiye'de satış yapmaya mahkum kalıyorlar. Çünkü ne güçlü bir vizyonları ne de sağlam, güvenilir bir misyonları var Korkarım ki bu gidişle Türkiye'de de müşterileri kalmayacak .

Liderlik ve vizyonun tıpkı bir sarmal gibi birbiriyle içice birbirlerini

¹⁸ Nietzsche F., Seçilmiş Düşünceler Çev: Semih Tiryakioğlu, Assos Yayınları, 1997, İstanbul, s.82

bütünlediğini, vizyonu olmayan bir kişinin liderliğinden söz etmenin ne denli güç olduğunu hissedeceksiniz.

Lider sarmalında vizyonun düşünsel ve eylemsel boyutlarını algılayıp kavramsal bütünlüğünün etkili biçimde işlevselleştirilebileceğini göreceksiniz.

İKİNCİ BÖLÜM

VİZYON VE MİSYONUN LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1.LİDERLİK TANIMI

20. yy' da liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başat konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlemek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanımlar da liderliğin açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Geliştirilen liderlikle ilgili yaklaşımlar, sonraki başlıklarda açıklanıp tartışılmıştır.¹

Buna göre birkaç örnek verebiliriz

1942 Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilirle sanatıdır

N. Copeland

1995 Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir

R. T. Ogawa & S. T. Bossert

1996 Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır

G. R. Sullivan & M. V. Harper

1997 Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası

¹ ATILGAN Turhan, Liderin Koşulları ve Liderin Başarısı, Dünya Gazetesi, İstanbul,1990, s.56

sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

K. Gallagher

2. LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİĞİ OLAN VİZYON

Korn / Ferry International' ın kısa süre önce , Japonya , ABD , Batı Avrupa ve Latin Amerikalı temsilcilerinin de aralarında bulunduğu , 20 değişik ülkeden, 870 tanesi yönetim kurulu üyesi sanılan 1500 üst düzey lider üzerinde yapılan bir araştırmayı yayımladığı söylenmektedir.² Bu yazıda liderlerden 2000 yılında yönetim kurulu özellikler ve yetenekler tanımlanmıştır.

2000 yılı için baskın kişisel davranış özelliğinin, yönetim kurulu başkanının güçlü bir vizyon duygusu taşımasının kararma varılmıştır. Oldukça fazla olan bir miktarla , %98'lik kesimin bir veriyi 2000 yılı için en önemli özellik olarak kabul ettikleri söylenmektedir . Bugünün ve geleceği yönetim kurulu başkanları için esas nitelikteki bilgi ve becerilerden söz etmeleri istendiğinde, araştırmaya katılanların bir vizyonu başarmaya yönelik “stratejik formülasyonu nu” diğer bütün yeteneklerden %25 oranında daha fazla gördükleri ve 2000 yılının en önemli yeteneği olduğu kararma vardıkları söylenmektedir. Bazı yöneticilerin, vizyonlarının alanım yöneticilerden daha geniş gördükleri rivayet edilir .

Topladığım verilerden , ABD'deki şirket liderlerinin kilise , devlet ve şirketin ayrılığına alışkın oldukları izlenimim edindim. Gördüğüm kadarıyla, şirketin hükmünün sadece ekonomik olduğunu kabul etmektedirler. Oysa Japon liderlerin, şirketlerin rolünü , çalışanların yaşamındaki kişisel, ailevi, toplumsal ve bireysel alanları içinde olan daha geniş bir çerçevede düşündükleri söylenmektedir . Sanırım buna bağlı olarak şirket vizyonları çok daha geniş ve çok daha güçlüdür . Amerikalıların bunu Japonların lehine, kıymetli bir meziyet olarak algıladıkları

² Erçetin Ş. Şule, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt I. ,İstanbul, 1997, s.128

söylenmektedir.

Business Week için Louis Harris & Associates Inc. Tarafından yapılan ve resmi olmayan bir ankete göre, %64'lük bir oranla Amerikalıların gelecekte tamamen yabancı şirketlerin iradeleri altına girecekleri söylenmektedir .

3.KİŞİSEL VİZYONLARIN OLUŞTURULMASI

3.1. Duyusal Deneyimlerin İşlenmesi

Toplumsal sistemlerin gelişme koşullarını inceledikten sonra şimdi birey olarak insana dönelim algılamalarına ve bunlara bağlı olan değerler sistemine göre kişisel ya da toplumsal geleceğimizi düzenlemesine bakalım.³

Bizi harekete geçiren ve yönlendiren ne varsa, bütün algılamalarınız, görme, duyma, dokunma, koklama ve tatma duyularımız üzerinden olur. Bütün yönelme ve duyu etkilerim düzenleyen ve gereğinde yineleyen konuşma da bunlara eklenebilir.

Duyularınız bize fiziksel dış dünyada neler olduğunu, ama aynı zamanda iç dünyamızda oluşları da bildirir. İç dünyamıza yönelen duyularımız bize, dış dünya tümüyle sessiz ve hareketsiz, gözlerimiz kapalı olsa bile anılar, fanteziler, duygusallıklar, beden sinyalleri iletirler. İç sesimiz yorum yarar ve düzenler. Bazen de bizi komutasına alır.

Dış çevreyi algıladığımız gibi, isteklerimizi, umutlarımızı, anılarımızı ve tabii ki vizyonlarımızı da iç dünyamızdan algılarız. NLP de (Nöro-Linguistik-Programlama) da, deneyimlerin duyusal gösterisinden ve bu gösterilerin değişimlerinden çok söz edilir

³ SOLLMAN Ullrich,& R.Heinze, Çev: KARAGÖZ Veli, Vizyon Yönetimi,Evrin Yayınevi, İSTANBUL 1995, s.167

Bizi çevreleyen dış dünyanın genel algılaması, bütün duyularımızla algılama demektir.

Görmek, duymak ve dokunmak, eşzamanlı olur. Karşılaştığınız canlıları, aynı zamanda görür, duyar ve dokunabiliriz. Ancak cisimlerin sessiz dünyası da dokunur ve hareket ettirirsek, ses ve duyu olabilirler. Yaşanmış, deneyimleri iç dünyada yineleme, karşılaştırma ve daha önceki deneyim parçalarından yenilerini üretebilme yeteneği, yalnızca insanda vardır. Konuşma yeteneğiyle de bu yeteneği yapılandırabilir, kurgulayabilir, geniş bir görüntü dünyası yaratabilir, algılayabilir ve (hatta yazılı olarak) başkalarına iletebilir. Bizim için anlamı olan bütün duyu deneyimleri, iç dünyamıza bir yol bulur. Burada saklanır, işlenir, karşılaştırmaları yapılır ve özellikle yaratıcı düşlerde, yeni iç düzenleme ve ürünlerde temel unsur olarak kullanılır. Benzer deneyimler, yalnızca özlere kalacak kadar soyutlanır ve anlaştırılırlar. İçimizdeki araştırmacı, kendini geleceğe, geçmişe, başka insanların yerine ve bütünün rahatına geçirmeyi, algılama pozisyonlarını değiştirmeyi öğrenir. Elinde olan deneyim hazinesinden bütün sorulara yanıt üretmeyi becerir. İnsan, iç ve dış deneyimlerden elde ettiği bilgi özlere, sezgi olarak yaşar. Sezgi mantıklı sonuçlar verebilmek için fazla karmaşık bir olgudur.⁴

3.2. Deneyimlerin Özleri

Bütün bu işlemlerle birey, yaşam deneyimlerini değerlendirir ve kendine yararlı olanı, gerekli olanı, kendini engelleyenleri seçer. Sistem kategorileri, temel gereksinmelerinin giderilmesinden ve benliğin seçilmesinden başlayarak, değişim, bireysellik, durum genel sistemlere uygun olarak bir anlam kazanırlar. İnsan, her aşamada başka değerleri ön plana çıkararak, mükemmellik yönünde büyür.⁵ Bu gelişim aşamaları engellenirse, bu ilerdeki iç dengelerim etkiler ve insan kendilide

⁴ SOLLMAN Ullrich,& R.Heinze, a.g.e. s.168

⁵ EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul,1996, s.35

eksik kalanı tamamlama yönünde çaba harcar. Bazen, küçük bir çocuk davranışlarıyla sürekli başarısızlığa uğrar, bazen de yetişkin birinin ergin gücü ve algılama yeteneğiyle itici güç kazanır ve başarılı olur.

Değişik itici güç türlerinin gelişmesi, aşağıdaki gibi olur:

- Eski iyi deneyimlere doğru
- Eski eksikliklerin giderilmesine doğru
- Eski olumsuz deneyimlerin yinelenmesinden kaçınarak,
- Güncel gereksinmelerin karşılanmasına doğru
- Yeni deneyim ve keşiflere doğru
- Bağımsızlık ve öz gelişmeye doğru
- Kendini yüceltme ve katılma doğru

Kişiliğimizin bir bölümü, eski deneyimleri dengelemekle ilgilenir, bir başka bölümü, kötü deneyimlerin yinelenmesini önlemeye çalışır, bir üçüncüsü, şimdiki zamana tepkiler üretir, bir dördüncüsü yeni yollar arar.

Çağdaş beyin araştırmaları, (sağlıklı) insan beyninin işlemlerini, beyin tarafından deneyim kategorilerine göre oluşturulmuş alt kişiliklerin birbirlerini bütünlemesi olarak açıklarlar.

Bu tanımlama biçiminde, içinde değerli olan ne varsa yeni biçimlerde yinelandığı, eksik olanın tamamlandığı, yük olanın giderildiği bir yaşam biçiminin öz ve bireysel görüntüsünün canlandırıldığı bir vizyon karakteri görebiliriz.

İnsanın içinde olanı geliştirebileceği bu yaşam biçimi, dış uyarılardan alınan güçle de olsa, iç dünyada yaratılır.

Bir vizyonun duyuşal deneyimlerle elde edilebilmesi, görsel alanda somut ya da mecazi anlamda bir görüntü . ama aynı zamanda soyut bir sembol, bir ışık, bir doğa deneyimi de olabilir. Gerçekte "vizyon" sözü, görsel sunuyu ön plana çıkarır.

Ancak bu yeterli değildir. Duyma alanında iç sesler, melodiler de ön plana çıkabilir. Dokunma alanında, derin ve açığa çıkarıcı çok sayıda duygusallıklar, gevşeme, neşe; güdülenme, ama aynı zamanda da sıcaklık, elektriklenme, değme gibi basit duyular da alınır. Denge duyusu, bir denge, hareketlilik ve dayanıklılık duygusuyla tepki verir.⁵

Bir vizyon deneyimi bazen özel bir duyguyla, bazen bir iç sesle, bazen bir melodi ve çoğunlukla da bir görüntüyle başlar.

İlk algılanan duyu hangisi olursa olsun, etkili bir vizyonun, birden fazla duyu alanına yayıldığı fark ederiz. Duyguları etkilemeyen tek basma bir görüntü, itici güç olamaz.

Bir vizyon deneyimi, iç sistemin, kendine yol göstermede gerekli bütün bilgileri işleyip, bütünleştirmesinden sonra gerçekleşebilir. Gündelik mantık, bu işlemi desteklemekten çok, engeller. Yaşam deneyiminde ve geniş algılamalar içindeki bilgelik ise, destek verir. Bu bilgelik, genellikle yetişkinlerden çok çocuklarda bulunur.

Bir vizyon, eğer kaynaklarımızla ilişkilerimiz kopmamışsa, değer ve gereksinmelerimizi tanıyabiliyorsak, olgunlaşmış potansiyelimizi işe katabiliyorsak, algılamalarımızı zaman ve alan dışına yaratıcı olarak taşıyabiliyorsak ve bütün bunları özde birleşmiş olarak yaşayabiliyorsak güçlendirici, besleyici ve her şeyden daha yoğun güdüleyici olarak, oluşabilir. Anılar ve geriye dönük özelemlerden farkı, kişisel doygunluğun yalnızca geçmişteki deneyimlerin yinelenmesinde değil, daha erişkin ve olgun bir insanın aradığı doygunluğa da yer vermesindedir.

Amaç ve hedefe olan farkı, vizyonların bir şeyi nasıl ve ne biçimde

⁵ EREN Erol, a.g.e. s.36

gerçekleşeceğim somut olarak belirlemeyip, yaşamın yaratıcı işlemlerine, doğrusunu bulabilmek için, çok sayıda yol ve olanakları açık bırakmasındadır. Bir sonraki adım için, ancak dolaylı olarak bir şeyler söyler, ancak, bir iç karşılaştırma ölçütü olarak bütün somut hedefler için hazır durur.

Böylece vizyon, doğru yöne götürecek akılcı ve sezgisel ara adımların seçimini gerçekleştirir. Bu seçim doğruysa, bir anlaşmışlık ve doygunluk duygusu uyanır.

Böylelikle vizyon, en güçlü kişisel itici güç ve yaratıcılığın kaynağıdır. Çünkü içimizdeki benliğin gitmek istediği yolda, bilinçaltına bol enerji verir ki bu da bilinçli istekten daha önemlidir. İç çatışmalar, vizyon biçiminde bir bütünleştirici çözüm sembolü bulurlar.⁶

Uzun zaman içinde ve sayısız engelleri aşarak kendilerince değerli olanı gerçekleştirmiş olan kişiler, güç kaynağı ve yol gösterici olarak karanlık devirlerde de kendi güçlü vizyonlarını kullanmışlardır.

3.3. İçten ve Dıştan

Kendi içlerinde bir vizyon olan insanlar, dış etkilere kolay kolay kapılmazlar. Ancak, dış etkilerin kendi iç dünyalarındaki olgulara uyum göstermesi durumunda da, bunların birbirlerini bütünlediklerini de gözden. kaçırmazlar.⁷ Bu kişiler, kendi kişisel vizyonlarının, daha büyük, kişilik üstü vizyonlara uyup uymadığını da görebilirler.

Arayış içinde olan insanlar, çeşitli denemeler yaparlar. Ancak dıştan ne sözler, görüntüler ve duyu etkileri gelirse gelsin, onlar yalnızca kendi benliklerinin bireysel deneyim dünyasında titreşim yaratanlarını algırlar. Bu bir şiir, bir film, bir arkadaşın anlayışlı sözleri ya da bir dernek programı olabilir.

⁶ EREN Erol, a.g.e. s.40

Birey tarafından bu biçimde algılanan, bir iç arama olgusuna öneri gibi etki yapar. Bunun gereğinden çabuk onaylanması, ileride seçilen olun umulan yöne götürmediği anlaşılınca, iç çatışmalara ve bağımlılıklara yol açar. Öte yandan birey, bu işlemde gerçek ve görüntüyü ayırmayı, biçim ve içeriğin uyum göstermesini sağlamayı, dış uyarılardan çok, onlara güvenebileceği iç ölçütleri yaratmayı da öğrenir. Tüketicinin, büyük masraflara karşın reklam spotlarını son derece kısıtlı algılama yeteneği, insanların, büyük dış görüntülerin ardında gerçekten de bir içerik bulunup bulunmadığını kavrama gücüne güzel bir örnektir.

Kişisel doyumsuzluk, duygusal baskı ve özlemlerin çok fazla olduğu ve bireyin bunları değiştirebilecek yolu bulamadığı ve yaşamı istediği yöne çekebilecek potansiyeli oluşturamadığı yerde, yani acil yardımın gerekli olduğu yerde, her türlü öneri, bedeli hiç düşünülmeden, hemen hoş karşılanır. Hızlı çözüm önerilerinin bedeli ise çoğunlukla yüksektir. Maddi ya da kişisel bağımlılıklar, sağlık (uyuşturucular), kalıcı kendine güvensizlikler. Kestirme yollar, gelişim yolunun önemli bölümlerini atlayıverir. Oysa atlanan bu bölümlerde bireysellik, değişim, pozisyon bulma, ya da genel sistemin düzenlenmesi bulunuyor olabilir

Böylece kısa dönemdeki başarının bedeli, u/ün dönemdeki engeller olabilir.

Ancak dışarıdan ne gelirse gelsin, yaratıcı bir olgu için ilham da verebilir. Bu durumda çevremizdeki sözler ve görüntüler, katalizatör, uyarıcı, işlevi görebilir. bu yolda örnekler gösterebilir ve yararlı oldukları kadar, insanın düş gücü dünyasıyla bütünleşir. Reklam spotu, yaşam biçimi uyarısı olarak algılanır, ancak paketin bütünü özellikle sunulan ürün. dışarıda kalır. Reklam spotunun uyarısı, yaşamı zenginleştirecek kadar iyi ise, insan bunların yaratıcısına, satın alma biçiminde bir bağış yapmayı kabul eder.⁸

⁷ ÇELİK Berrak, Vizyon Oluşturması ve Korunması, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s.89

Artan olgunlukla, insanın iç dengeleri, dış verilerin bağımlılığından kurtulur.

3.4. Aslına Uygunluk

Bizim duyuşsal algılamalarımız, uyum ve farkları çok duyarlı bir biçimde tanıyabilir. Burada görüntü ve sözlerin, biçim ve içerik, düşünce ve davranış, istek ve gerçek arasındaki uyumdan söz edilmektedir.

Biribirine uygun olan ve olmayanları tanıyabiliriz, bu bizim inandırıcılık ve gerçek için en önemli değerlendirme ölçütümüzdür. Bu algılama yeteneği, özellikle toplumumuzda yaşamsal önem kazanmaktadır. Satış tekniklerim bilen. etkilemeye yönelmiş "pürüzsüz" satıcılar, alıcıların duyarlılığını yükselmesiyle, giderek yenilenler arasına girmektedirler. Politikacılar arasındaki örnekleri sayın okuyucu, siz kendiniz de bulabilirsiniz.⁹

Doğu Avrupa ülkelerinden gelen eleştirici sesler, bütün batı sistemim, kendi kendini kandırdığım göremeyen büyük bir blöf olarak tanımlamaktadırlar. İnsanlar arası ilişkilerde doğruluk ve aslına uygunluk, en yüksek değer olmaktadır. Bir toplumda eksik olan, değer kazanır, çünkü denge önemlidir. Aslına uygunluğun yapı taşları nelerdir?

Aslına uygunluk, bir kişiliğin değişik alanlarının "birbirine uyumu" gibi bir şeydir. Bu uyumu, Robert Dilts'in gelişme alanları modelinde aşağıdaki gibi tanımlayabilir ve sorgulayabiliriz:

Bir insanın çevresine yaptıkları, davranışları, dış koşullara nasıl uyar? Bir kişinin yapabildikleri, yeteneği ile yaptıkları arasındaki ilişki, nasıldır?

⁸ ÇELİK Berrak, a.g.e. s.90

⁹ ÇELİK Berrak, a.g.e. s.92

Bu kişinin kim olduğu, kimliği, kendi değer yargılarına ve inançlarına olan öz görüntüsü, rolü ile ilişkisi nasıldır? İnsanın kimliği kendi toplumsal, kültürel ve manevi bağlarıyla ilişkisi, yani içinde belirli yer ve işlev aldığı ona güç ve anlam veren üst sistemlerle olan ilişkisi nasıldır? Bu düzeyler birbirlerine uyum gösterirse, düşünce ve davranış, iç yönlenme, dış yönlenme “ben” yönlenme ile “biz” yönlenme alanlarında denge kurulmuş olur.

Bu denge, gücün kaynağı ve etkili olabilmenin (emelidir. İçeriği bütün alanlarda titreşimler yaratan söylenmiş sözün, inandırıcılığı ve “gücü” vardır, davranışlar, kişiliğin bütünüyle, bilinçli ya da bilinçsiz, desteklenir. Gerçek, vizyonlar, insan içindeki benzeşimi geliştirirler, ve benzeşimin ta kendisidirler,

4.LİDERİN ÖRGÜTSEL VİZYONDAKİ ETKİSİ

Kişisel vizyon oluşturmada izlenen adımlara benzer biçimde örgütsel vizyon oluşturma da ilk adımı liderin toplumu, örgütünü değerlendirmesi, ikincisi, düşlerindeki toplumu, örgütü tanımlamasıdır.¹⁰

Liderin, toplumuna, örgütüne ilişkin algılarını tanımlaması. Toplumuna, örgütüne, ilişkin düşüncelerim ve değerlendirmelerim ortaya koymasıyla başlayabilir. Liderin toplumunun örgütünün sosyolojik, psikolojik, ekonomik, örgütsel yapısında güçlü ve zayıf bulunduğu yönler nelerdir? Lider, tanımladığı biçimi ile örgütünün güçlü yönlerim beğendiği, olumlu özelliklerim zayıf olarak nitelendirdiği yönlerde beğenmediği, sorunlu alanları sıralayabilir. Lider toplumunun, örgütünün beğendiği özelliklerinde toplumsal, örgütsel başarıyla ilgili umutlarının dayanak noktalarını, beğenmediği sorunlu alanlarda ise başarıya engel olarak gördüğü çeşitli faktörleri tanımlayabilir. Bu tanımlama liderin bir anlamda toplumunda, örgütünde varolan durumu değerlendirmesi; gerçekleri ortaya koymasındır. Bu tanımlama liderin bir başka anlamda varolan durumu, yalın

¹⁰ EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 1999, s.123

gerçekleriyle toplumunun, örgülünün, düşlerindeki topluma, örgüte dönüşmesini olanaklı kılacak, olası çözümlerin, izlenecek politikaların, benimsenecek yöntemlerin, geliştirilecek stratejilerin ipuçlarını sağlamasıdır. Gerçeklerle düşlerin dengelenmesi; çözümlerin, politikaların, yöntemlerin, stratejilerin ipuçlarının sağlanması geleceği tasarlamak ve kurgulamak için önemli bir mesafenin aşılması anlamına da gelmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN MİSYON VE VİZYON

1.BİR KURUM OLARAK ŞİRKET

Filozofların ve tarihçilerin, gerçektende uluslar üstü büyük şirketlerin batı dünyasındaki rolünü yeni yeni takdir etmeye başladıkları söylenmektedir . Kilise , devlet ve aile gibi diğer temel kurumlarla kısa bir karşılaştırma yapmak uygun olabilir . Batı dünyasındaki kiliseler görüldüğü kadarıyla hayatta kalmak ve üyelerinin aktif katılımını sürekli kılmak için çabalamaktadırlar . Haftada bir saatin!

kiliseye ayıranların çok olması , kiliseler için şans olarak değerlendirilir . Toplum yaşamında ailenin oynadığı rolde azalma eğilimindedir . Ortalama aile yapısı fazlasıyla devingen , çoğu zaman üyelerinin meşgul olmaları gereken bir şeylerin olduğu , önemsenebilecek etkileşimlerin , tabi varsa akşam yemeğiyle sınırlandığı bir tablo oluşturmaya başlamıştır .¹

Diğer taraftarı , şirketler haftanın kırk veya atmış saati arasında değişen bir bölümünde pek çok insanın hayatının odak noktası olmuştur. Bu yönüyle, insanların en fazla ilişki içinde olduğu ve tanıdığı kurum durumunda olduğu söylenir.

Çarpıcı bir örnek olarak, İkinci Dünya Savaşı sonrası gelişmiş ülkeler arasında bansın sağlanmasında şirketlerin oynadığı önemli rol gösterilmektedir .Bir şirketin ihtiyaçlarına hizmet eden insanların bugün çoğunlukla küresel hedeflere yöneldiği görülür, sahip oldukları pazarların ve müşterilerin geniş alanlara yayıldığı sanılmaktadır.²

Şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayan kişiler ya da müşteriler ile savaş halinde olması alışılmış bir şey değildir . Basan için beraber uğraş verdiği kişiler olarak onlara, özenli ve saygılı davranması gerekir . Doğu ve batı arasındaki, komünizm ile kapitalizm arasındaki bölümlerin sembolü olan Berlin Duvarı sonunda yıkıldığa zaman derhal içeri giren ve ilk büyük anlaşmaları yapanların aynı uluslar üstü şirketler IBM , GM , ve Pepsi Co. Olduğu yazılmaktadır . Bu uluslar üstü şirketlerin büyüklüğünü daha da iyi kestirebilme konusunda , yıllık bütçelerini Birleşmiş Milletlere üye olan pek çok ülkenin üzerinde olduğu söylenebilir.

2.ŞİRKET VİZYONU

Şirket vizyonunun , bir şirketin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesi olduğu söylenmekte ve kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle,

¹ ATILGAN Turhan, Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, TOBB, Ankara, 1992, s.96

üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Şirket vizyonu, şirketin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır. Üyeler olarak bizler, ilişkide bulunduğumuz veya bulunacağımız şirketin hayatımızda oldukça fazla önem taşımasıyla bazı soruların yanıtlarını bilmek isteriz .³Bunlar :

2.1.Değerler

Şirketin temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir ?

2.2.Amaçlar

Şirket bugün ne durumdadır ve ne duruma gelmeye çalışmaktadır ?

2.3. Hedefler

Şirket nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir ?

Bu soruların yanıtları, ortak değerlere dayanan vizyonun temel unsurlarını oluşturur .⁴ Vizyon kavramının, iki ucu açık bir biçimde düşünülmesi gerektiği ancak temeldeki vizyon sorununun organizasyona yönlendirilecek bir biçimde çözümlenmesi gerektiği söylenmektedir.

Bazılarının şirketin başlıca motivasyon unsurunun vizyon değil kar olduğunu savundukları söylenmektedir . Ancak kar tek basma insanları motive etmede yeterli olmayabilir. Gerçekte karın pek çok şirket çalışanı tarafından olumsuz algılandığı yazılmaktadır. Çalışanların, kan kendilerinin kazandığının, yönetiminde alıp

² ATILGAN Turhan, a.g.e. s.100

³ KÜTEVİN Ziya, KÜTEVİN Eshar, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s.66

hissedarlara aktardıkları bir şey olarak gördükleri söylenmektedir . Bu algılama yönetim için can sıkıcı olsa da motivasyonun ikiz unsurların kar ve vizyonun da gerekli olduğu savunulmaktadır.

Çalışanların karı kavrayamadıkları , hatta kar düşüncesine soğuk baktıkları söylenir ancak hemen hemen hepsinin müşteri hizmeti, üstün kalite, dürüstlük ve mükemmellik gibi kavramlara, bir bütün olarak şirketin bu değerleri hayata geçirmek için ciddi çaba göstermesi durumunda da ortak oldukları söylenmektedir . Şirketin liderlerinin özellikle yönetim kurulu başkanlarının bir vizyon tanımı oluşturmaları gerektiği söylenir. Worren Bennis ve Burt Nanus'un "Leaders" liderler adlı eserinde söyledikleri şu söz bunları onaylamaktadır .

“Bir şirket sadece ekonomik bir varlık değil, bir topluluktur da . Muhtemelen zamanımızın en temel topluluğudur. Liderin başarmayı ümit ettiği şey, organizasyondaki insanları sorumlu bir topluluk olmaya doğru birleştirmektedir.”

Bennis ve Nanus'un söyledikleri bu söz bence de çok doğrudur. Çünkü bir şirketin başındaki kişi organizasyon şirketi yöneten kişi demektir. Aynı zamanda organizasyon şirkete en iyi yönetimi gösterebilecek kişidir . Eğer bir liderin vizyonu güçlü otursa misyonu da çalışanlara benimsetebilir ve uygulatabilir . Burada ilginç bir örnek verilebilir.⁵ Ben uzun zamandır Galatasaray takımının gidişatını gözlüyorum . Gerçekten çok dinamik bir grafik çiziyor . Başkanları Faruk Süren Tüm çalışmalarına karşı güçlü bir vizyon sergilemiş durumda ve bu durumdan dolayı Galatasaray takımı çok başarılı olmaktadır . Özellikle futbol dalında gerçek bir lider olarak ise Fatih Terim verilebilir .Fatih Terim bence gerçekten belli bir şirketin değil ama çoğu şirket liderinden daha güçlü bir vizyonu var. Hem çalıştırdığı kişilere hem de takım taraftarlarına gerçekten büyük ölçüde güven verebiliyor . Galatasaray'ın en büyük hedefi yakında anonim şirket olmak . Burada anlatılmak istenen ortada gerçekleştirilmesi gereken hedefler varsa lider bu hedeflerim temizlikçisinden muhasebecisine, aşçısından genel müdürüne kadar tüm

⁴ KÜTEVİN Ziya, KÜTEVİN Eshar, a.g.e., s.101

alışanlarına benimsetmeli ve tüm personel bunun bilincinde olmalıdır . Aksi halde başarı beklemek hayal olur . Liderin tüm bu hedefleri çalışanlara benimsetebilmesi için özellikle çok güçlü bir vizyona sahip olması şarttır.

şirket vizyonu eğer güçlü olursa her noktada müşterilerine güven sağlar . Müşteriyi gönül rahatlığıyla hiç çekinmeden organizasyon malı almaya sevk eder . İşte şirket vizyonu bu noktada önemlidir. Günümüzde insanlar vizyona daha fazla değer vermeye başladı. Ve vizyona şirketleri için daha fazla önem taşımalı . Artık hangimiz dışarıdan şöyle bir bakıp görünüşünü beğenmediğimiz bir lokantada gidip yemek yiyoruz . Aslında bu noktada önemli olan dış görünüşü olmamalı .

nemli olan yemeklerin temizliği , tadı ve güler yüzlü bir hizmet olmalı . Bir lokantanın görünüşü güzel olabilir . Ancak yukarıda sayılan esas olması gereken şeyler olmayabilir . Yani dışarıdan taze ve güzel görünen bir elmanın içi çürük olabilir .

şirket vizyonu çok şeyi yansıtır ama ona uygun bir misyon sergilerse aksi takdirde hiçbir şey ifade etmez . Geçmişteki sağlam ve güvenilir misyonların da şirketlerin vizyonlarının gelişimi üzerinde etkisi büyüktür. Yani şirketlerin geçmişteki başarılan gelecekteki vizyonlarını büyük ölçüde arttırır. “Yaptıklarımız, yapacaklarımızın teminatıdır.” Sözü bunu büyük ölçüde destekler .

Yukarıdaki istatistiki verilere bakıldığında; güçlü bir vizyon duygusu taşıma, creti performansla birleştirme, çalışanlarla sıkça iletişim kurma, etik üzerinde önemle durma, yönetim sürekliliği için plan yapma, müşterilerle sıkça iletişim kurma, yetersiz durumdaki çalışanları başka alanlara tayin etme veya işine son verme, özellikleri 2000’li yıllarda yönetim kurulu başkanları için, 90’lı yıllara nazaran daha fazla aranan özellikleri oluşturur .

⁵ QUIGLEY. V. James, ev: ÇELİK Berrak, Vizyonun Oluşması, Epsilon Yayıncılık, İştambul

3.ŞİRKET VİZYONUNU OLUŞTURMADA YARDIMCI İLKELER

Şimdiye kadar araştırdığım ve edindiğim bilgilere göre şirket vizyonu oluşturmadaki , temel ilkelerden en önemlisi güvenilirlik , öncelikle müşterinin bir şirketin ürününü gönül rahatlığıyla tercih etmesi için organizasyon şirkete kaliteli ürün ürettiğine dair güvenmesi ve aldığı maldan memnun kalacağını bilmesi gerekir. Yani buradan şöyle bir sonuç çıkarabiliriz; bir şirketin vizyonunu oluşturabilmesi için güvenilir bir misyonu olmalı. Vizyonu oluşturmadaki yardımcı ilkelerden bir diğeri de reklamdır . Şirketin ürününü müşteriye tanıtırken yaptığı reklamın kalitesi müşterinin belleğinde çok önemli yer edinir. Şirket yaptığı reklamın kalitesine göre ürün satışı artırabilir ya da azaltabilir. ⁶Buna göre bu konudaki bir diğer yardımcı ilke de müşterilere gösterilen bu ilgi ve alakadan şirketin vizyonunun olumsuz açıdan da etkilenmesidir .

Örneğin, bir otobüs ya da uçak firmasıyla yapılan bir yolculuk esnasında yetkili personelin müşteriye gösterdiği ilgi ve alaka kalitesine göre müşteride çok fazla yer edinir . Müşteriye gösterilen ilgi, kaliteli firma bulma çabasına iter . Görüldüğü gibi müşteriye verilen kaliteli bir hizmet organizasyon firmanın vizyonunu da arttırmış olur . Müşterinin bir dahaki yolculuğunda hiç tereddütsüz organizasyon firmayı tercih etmesini sağlar. Aksi bir durumda ise müşteriyi alternatif bir firma bulma çabasına iter. Görüldüğü gibi müşteriye gösterilen ilgi ve alaka yardımcı ilkelerden biridir. Bu ilkelerden bir diğeri de şirketin çalışan personel ine gösterdiği ilgi ve alakadır. Çünkü bir firmada çalışan personel aynı zamanda organizasyon firmanın müşterisi sayılır. Şirket, çalışanlarına iyi haklar ve hizmetler sunmalıdır ki çalışan personel kendi firmasının reklamını kendi çevresine yapsın. Çünkü firmada çalışan personel aynı zamanda halktan bir parçadır. Eğer çalıştığı işin karşılığını alabiliyorsa firmasının ürünlerini yakın çevresindeki insanlara tavsiye eder . Bu da şirketin vizyonunu arttırmış olur.

4. ŞİRKETİN MİSYONUNU VE HEDEFLERİN TASLAĞINI

⁶ ATILGAN Turhan, Sanayi İşletmelerde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, TOBB, Ankara, 1992, s.77

OLUŞTURMA

Genişletilmiş misyon ifadesinin temel unsurları olan ana misyon, altın yumurtlayan tavuk, şirketin kollara ayrılması, dış büyüme stratejisi ve uzun donemdeki mali hedef üzerine bilgiler verir . Bir kez daha gerçek iş dünyasına ait bir dizi şirket misyonu ifadesi gözden geçirilip tartıőmanın tümü 10-15 dakikadan uzun sürmemelidir. Bu tartıőmanın birkaç  rneği kapsayan, görevli gruba en yüksek düzeyde esneklik sağlayacak biçimde basit, emir özelliği taőıyan bir bilgiler kümesi olması gerektiği ifade edilir. şirketlerin birbirinden farklı olduğunun, düşünceler arasında akla yatkın farklılıkların var olabileceğinin ve her organizasyonun kendi için en uygun öğeyi seçmesi gerektiğinin bir ispatı olarak bütün örneklerin bilgilere tamamen bağlı kalmaması gerektiği belirtilmiőtir . Görevli takımlar misyon ifadesi üzerine çalıőırlarken yönetim kurulu başkanı ve kaynaştırma takımı kendi fikirlerinin doğrultusunda iki değerler grubunu birleştirmeye çalıőırlar . Ortak konulan veya kavramları dikkate alır ve özel bir çekiciliği olan ifadeleri arayıp bulurlar . Genelde grubun yönetim kurulu başkanı dıőındaki bir  yesi yazmanlığı üstlenir . ilerleme baőlarda yavaő olur.⁷ Grubun uygun bulunduğu bir tanesi elde edilinceye kadar iki üç versiyon gerekebilir. Yönetim kumlu başkanı genellikle son karar verme konumundadır ve tartıőmayı organizasyon yönetir .

Görevli takımlar şirket misyonu üzerine görevlerim tamamladıklarında yönetim kurulu başkanı gruplara kaynaştırma ekiplerinin hazırladığı değerler ve inançlar modelini sunabilir. Organizasyonun değerleri sağlam bir biçimde oluşturulmuş ise yönetim kurulu başkanının sunumu boyunca grupta gözle görülür bir uyum vardır . Çok seyrek rastlanan durumlarda, ilk sunumda sonradan deęiőiklik gerektirmeyecek biçimde güçlü bir onay ortaya çıkarılabilir .

Yine de bunun misyon, hedefler ve stratejik plan için genelde böyle olmadığı yazılır. Grup oldukça kapsamlı misyon ifadesinden ayrıntılı taktik ve sorumluluk

⁷ ATILGAN Turhan, a.g.e., s.78

ifadelerine ilerledikçe bunlar görüşülür, tartışılır ve değiştirilip yönetildikten ve kesinleştirildikten sonra daha iyi duruma getirilir . Bütün süreç boyunca tekrarlanan bir açıklık ve isteklik tavrının oldukça önemli olduğu da ifade edilmektedir.

Herkesin işlerinin aşamalı olarak gösterdiği evrimi görebilmesi ve bir grup başarısı duygusunu kazanması için kısa ve açık olarak yapılmış sunumların sayfalarının tamamı duvarda sergilenebilir. Görev takımlarının özgün çalışmalarının kaynaştırma ekibinin son taslağının ilişiginde bulunur . Yönetim kurulu başkanı her aşamada çekirdek grubun tamamına son taslağı sunar ve her ekipten gelen ifadelerin kaynağını dikkate alır . Bu aşamada çok yüksek düzeyde sahiplik duygusu gelişebilir.

Çekirdek grubun her üyesi son üründe kendi bireysel ifadelerinden ya da düşüncelerinden birini görebilmelidir . Birkaç ifadenin kişisel olarak sahiplenilmesi, kolaylıkla bütün ürünü sahiplenmeye dönüştürülür. Bu sahiplik, sonradan rahatlıkla vizyon ve sorumluluğa bağlılık durumuna aktarılır .⁸

Süreç bu iki günde fazlasıyla tekrarlanır niteliktedir . Misyon geliştirildikçe , değerlerin ifadesinde ek değişikliklere neden olabilir . Uzun dönem hedeflerinin geliştirilmesi zaman içinde misyon ve değerlerde ve diğer stratejik taktik veya ifadelerde hafif değişmelere sebep olabilir . Grubun aradığı, hem iddialı, hem de kavramsal bir yol niteliğindeki bir vizyondur . Vizyonun iki nedenle motive edici olduğu ifade edilmektedir. En başta, organizasyon ve üyelerinin uğrunda çabaladıkları iddiayı meydana getirir . Mükemmelliğe ulaşma noktası ve üyeler için öz güven kaynağıdır . İkinci amacı kavramsal bir yol haritası ya da organizasyonun gelecekteki durumuna ilişkin bir dizi plan oluşturulmasına yardımcı olmaktır .⁹

⁸ KÜTEVÎN, Ziya, Çağdaş Yönetim Kavramı ve Kalite Modelleri, s:234, inkılap Yayın, İST.

⁹ AKAT, İlder, Sanayi İşletmeleri Kurum ve Şirket Kültürü, s:89, TOBB , ANK., 1992

5.VİZYONU İŞLEVE DÖNÜŞTÜRMEK

Güçlü bir vizyon geliştirmenin, ilk konferansın başlıca görevi olduğu söylenmektedir .İkinci konferansın öncelikli görevinin ise , organizasyonun vizyonu nasıl gerçekleştireceği konusunda anlaşma sağlamak olduğu da bilinmektedir . Birinci ve ikinci konferans sırasında yaşananların dinamikleri üzerine düşünmenin önemli olduğu savunulmaktadır. Önce, başlangıçtaki çekirdek grup, her biri çalışmalarını olarak üzerine almış ve tamamlamış olan üç yada beş adet bağımsız görev kuvvetine bölünmüştür ikinci olarak, birçok görev kuvveti üyesi, ilk çekirdek grup konferansına katılmamıştır.¹⁰ Bu durumda düşüncenin ve yönelimin farklılaşması için büyük bir fırsat doğacağı, ancak bunun, önemli yeni bilgilerin ve düşüncelerin ortaya konması için de bir şans olacağı belirtilmektedir.

Bu durumda, çekirdek gruptan, önce tavsiyelerinin uygunluğunu belirlemesini ve bunları tekrar vizyon ifadesiyle yakın hizaya çekmeleri gerektiği ifade edilmektedir . Bazı insanlar, bir dizi farklı düşüncenin geliştirilecek ve göz önüne alınacak olması ve belirgin bir yönelimin benimsenmesinden önce, bir takım belirsizliklerin yaşanacak olması dolayısıyla bir ikinci konferansın “toplantıyı frezeleme çalışması” olarak adlandırıldığı yazılmaktadır . Diğer bir kısmın ise, görev kuvvetlerinin genelde istediklerinden daha fazla yönlendirme ve görev almaları sebebiyle “büyüklerin yardım toplantısı” olarak isimlendirildikleri söylenenler arasındadır . İki isimde doğru olduğu ve iki görevinde gerekli olduğu belirtilmektedir . Yönetim kurulu başkanı ve çekirdek grup, bir bütün olarak bağımsız çalışmaları görece dengeli ve uyumlu bir birliği en üst düzeyde dönüştüreceklerdir . Ancak bu gerçekleşmeden önce bir ilk ayrılığın hemen hemen kaçınılmaz olduğu da belirtilmektedir .

Bağımsız görev kuvveti toplantılarında yapılanların ve sonuçların elde etmede kullanılan yöntemler üzerine, görev kuvveti liderlerin her birinin beş dakikalık özetinde isteneceği ifade edilmektedir. Bunun, çekirdek grubun

¹⁰ KARAÖZ Veli, Vizyon Yönetimi, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995, s.99

tamamına, birinci ve ikinci konferanslar arsında ortaya çıkanların genel bir görüntüsüne vardığı savunulmuştur.

Bundan sonra da, birinci görev kuvvetinin raporunu hazırlayacağı belirtilir.

6.KÜRESEL VİZYONU AKTARMAK

Kurucu Theodore Hesburg Notre Dame Üniversitesi'nin eski rektörüdür ve bu üniversitenin önde gelen üniversitelerden biri olma hedefinin baş mimarı olarak hizmet vermiştir . Lider olmak için bir vizyonun olması şarttır . Bu , her fırsatta ve açıkça ifade ettiğimiz bir vizyon olmalıdır . Ne olduğu belirsiz bir şeyin yayılmasını sağlayamazsınız . Bu bölümde konu ile ilgili dersler sunulmaktadır .¹¹

Bir kısım yayma çalışmaları uzun döneme yönelik karakterdedir . Bu çalışmalar vizyonu bütün temel bileşenlere aktarma ile ilgilidir gerçekten büyük bir şirket yaratmak , kurumun saygı duyduğu, değer verdiği ve inandığı şeylerin sınırsız bir açıklıkla ifadesi ve desteklenmesini gerektirir.

6.1.Çalışanlarınıza

1. Şirket vizyonu ifadelerinin profesyonellerce basılmış kopyalarını hazırlayın . BFI'den Bill Ruckelshaus çalışanlarına ve dünyanın her yerindeki müşterilerine BFI vizyonu özel anlamda düşündüğüm! ifade etmek istedi . Bu özet , görünüş ve etkiye özenle dikkat edilerek, dönüştürülmüş kağıt üzerine şık bir biçimde basılmıştı . Formatın kendisi “özel” olduğunu söylemekteydi . Küresel şirket için her çalışma alanının diline göre ayrı bir anlatımdır .

Etkili personel iletişim programları başarılı iş stratejisinin esasıdır. Bu

¹¹ ÖZMEN Selhattin, Uygulamalı Örnekleriyle İş Kurma ve Yönetme Kılavuzu, Beta Basım, İstanbul, 1994, s.22

Federal Express' in oldukça uzun zamandır bildiği bir şeydi .Gerçekte insan , hizmet ve kar üzerine kurulu bir felsefeye dayanmaktaydı . Personel iletişimi çalışanların olup bitenleri ve kendilerinden beklenenleri bilmelerini garanti eder.

2. Yönetim kurulu başkanı tarafından yazılmış şirket vizyonu ifadesi hakkında bir dizi makale hazırlayın . Ruckelshaus misyon , değerler ve hedeflerle ilgili olarak BFI'nın şirket içindeki mektup gazetesi olan The Blue Line'da çıkmış olan bir dizi tek sayfalık makale ile BFI vizyonu üzerine özenle durmuştur .

Phillips Petroleum' un yönetim kurulu başkanı Pete Silas , Phillips'in mektup gazetesi Philnews için şirket vizyonunun ve değerlerin iki sayfalık bir özetini hazırlamıştır.

3. Şirket vizyonu ifadesine dair şirketin bir videosunu hazırlayın . işe yönelik vizyon ve değerler yaklaşımını göstermek için Phillips, yönetim kurulu başkanı Pete Silas'm vizyon ifadesini sunduğu bir video hazırladı, ancak Phillips bununla kalmadı. Şirket henüz Poickens ve Icanhn'nın ele geçirme girişimlerinden çarpıcı biçimde kurtuluşu yaşamaktaydı ve aynı durumu yaşamış, kendilerini tekrara gelecekte üstün olmaya adanmış şirketlerden örnekler vermek istedi. Phillips aralarında Ford Motor Co.'daki Don Peterson ve Bumswick'teki Jack Reichert'in de bulunduğu, direktten dönmüş diğer önde gelen şirketlerin yönetim kurulu başkanlarına gitti ve onlardan kendi vizyon değerlerine, şirketin vizyon ifadesinin endüstrinin liderliğini tekrar kazanmadaki kalkışma değişimlerini istedi . Phillips, onların yanıtlarını daha sonra bir video filminde bir araya topladı.¹¹

Bu tür video filmleri şirket için çok amaçlı araçlar olabilir . Çalışanların uyum sağlaması , desteklemesi , yönetimi ve gelişmesi için mükemmel vasıtalar . Aynı zamanda organizasyonun kişiliğini ve kültürünü tanımlamak için görüş kazanmada da yardımcıdırlar . BFI, video düşüncesini bir adım öteye götürdü .

¹¹ ÖZMEN Selahattin, a.g.e.23

Üçüncü LKPS toplantısının banda alınmış bölümleri şirketin yaşadığı başlıca olaylardan oluşan ilk sahnelerin yanı sıra yöneticilerin gayri resmi yorumları ile birleştirilmişti . Birleşim , BFI'nın son 20 yıldaki şirket başarılarının yarım saatlik mükemmel bir tarihçesini verdi . Bant , yukarıda belirtilen bütün hedefler için geniş çapta kullanıldı.

4. Küçük tartışma grupları yönelin . Yazılı iletişim ve video sunumları, asla birebir ilişkilerin yerini tutmaz. Bu küçük toplantıları, öğle yemeği ile ya da bir tartışma grubunda toplanabilir. Sorulara yanıt bulmak ve gen bildirimi garanti etmenin tek yolu budur . En başarılı kuruluşlar daima yayma işlemine dair ve kültür engellerinin olduğu küresel bir şirkette bu daha da önemlidir. Lider ve liderlik grubu , bu tartışmaları küresel gezilerinin gündemine almalıdırlar .

5. Yaprak inceliğinde ve cüzdan büyüklüğünde şirket vizyon ifadesi kartları hazırlayın . Birçok müşteri ana misyon ifadesini, değerleri ve hedefleri alınmış ve bunları cüzdanda taşınabilecek biçimde, kredi kartı büyüklüğünde, yaprak halinde bir kart üzerinde çoğaltmıştı. diğer müşteriler, vizyon ifadesini kimlik kartları üzerinde, çoğunlukla buna ataç vb.. ile tutturulmuş biçimde yaprak halinde taşımışlardır.¹²

6.2.Müşterilerinize

Vizyon ifadesini, önemli bir müşteriye (özellikle sürekli sorunlar yaşadıklarınıza) ilişkin, idari bir çağrı teması olarak kullanın. Bu, güvenebileceğiniz yeni bir dayanak noktası sağlayabilir . Henüz bu söz konusu değilse , toplam kalite programınızla ilişkilendirilecek , bir müşteri yada alıcı geri bildirimi oluşturun .

Şirket vizyon ifadesinin bir kopyasını tüm müşterilerinize gönderin . Vizyon ifadesi , şirket kültürünü yada kişiliğim müşterilere iletmenin mükemmel bir aracı

¹² ÖZMEN Selahattin, a.g.e.24

olabilir.

6.3.Yönetim Kurulunuza

Şirket vizyon ifadesini stratejik planı, önemli programları doğrulamak ve beğendirmek için kullanın . Charlie Strang ve Jim Chapman bunu Outboard Marine Co.'da 100 milyon dolarlık, ABD'nin kuzeyinden güneyine üretimi yeniden düzenleme programım doğrulama konusunda güzel bir biçimde gerçekleştirdiler. Girişimde tasarlanan işçi maliyetinin azaltılması ve iç verimlilik oranı cazipti, ancak aynı zamanda bir çok riskte vardı. Yönetim kurulunun en çok hoşuna giden nokta işçi maliyetinin düşüşü ya da iç verimlilik oranı değil, OMC'nin dıştan takmalı motorlarda, dünya lideri olarak ayakta durmasıydı.¹³

Teşvik bedeli programım şirket vizyonu ve destekleyici stratejik plana dayandırın . Strang, kurul ile anlaşmasını, kendisi ve çekirdek grup için teşvik bedeli programının, küresel vizyonlarını destekleyen stratejik planlarında yer alan pazar payına ve kar hedeflerine dayanmasını ortaya atarak belirledi.

6.4. Hissedarlarınıza ve Yatırımcılarınıza

Yıllık raporunuzu şirket vizyonu ifadesi temasının etrafında oluşturun . Bu, hissedar için özel bir yayından daha etkili bir aktarım aracıdır. Okunma ihtimali en fazladır. Vizyon ve stratejik planın günlük işlemlere nasıl dahil edildiğim de gösterir. GE ve IBM bunu başarılı bir biçimde uygulamışlardır .

Vizyonunuzu analizecilere yönelik sunuşlarınızın teması olarak kullanın . Birçok analizeci sadece rakamlarla ilgilendiğin! söyler. Onlara sadece isteklerim verirsiniz , ne yapmaya çalıştığımızı ve bunu yapmaya çalışmakla neyi uygulamayı düşündüğünüzü asla anlamayacaklardır. Vizyon ve değerlerin performansın yerini

¹³ KÜTEVİN Ziya, Çağdaş Yönetim Kavramı ve Kalite Modelleri, İnkılap Yayın, İstanbul, 1996,s.210

tutmadığım tekrar vurgulamak istiyorum. Bunlar performansın ardındaki itici güç olarak anlaşılmalıdır.