

## Örgütlerin Stratejik Yönetiminde Vizyon ve Atatürk'ün Türkiye Cumhuriyetini Kurmak İçin Ortaya Koyduğu Vizyon Yönetimi

Veli KÖROĞLU<sup>1</sup>

**Özet:** Modernist görüşe göre işletmenin veya örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi için stratejik yönetimin planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevleri uygulanmaktadır. İşletmenin rekabet üstünlüğü de sağlaması ve ortalama üzerinde bir kazanç elde etmesi amaçlanmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde, stratejilerin belirlenmesinde bir kuruluşun vizyonu; misyonu, amaçları ve hedefleri ile değerlerinin bileşkesidir. Bu çalışmada örgütlerde “vizyon” kavramı ele alınarak; vizyon yönetimi, vizyon bildirimi, paylaşılan vizyon, vizyon kaybı, vizyon oluşturma, vizyonun iletilmesi ve vizyon sahibi yöneticilerin özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Büyük önder Mustafa Kemal ATATÜRK Türk İnkılabını gerçekleştirirken nihai hedefi olan bağımsız Türkiye Cumhuriyetini kurma vizyonunu belirlemiştir. Bunun için amaç ve hedefleri açıkça ortaya koymuş, misyonun uygulanmasında savaşıyor düşmanı yurttan atmıştır. Bütün bunları yaparken günümüz stratejik yönetimindeki vizyonun bütün unsurlarını uygulamış ve 29 Ekim 1923 tarihinde bağımsız Türkiye Cumhuriyetini kurmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Vizyon, Misyon, Amaç ve Hedefler, Atatürk, İnkılap

---

### *Strategic Management Vision in the Organizations and Vision Management of Atatürk's During the Establishment of Turkish Republic*

**Abstract:** According to modernist idea, an organization can be lived for long term and it is processed for planning, leading, staffing, coordinating and controlling of the strategic management principles. It is targeted for the business to have compete with each others and to gain profit over the average. During the management process and determining about a “vision” for an organization, the targets that are a combining of missions, aim objects and worthies. In this study, we explain about “vision management”, “vision declaration”, “shared vision”, “losing vision”, “establishing of vision”, “carrying vision” and the characteristics of the managers who create vision. The great leader of Turkey, Mustafa Kemal ATATÜRK determined about the aim of Turkish Revolution during establishment of Turkish Republic. The aim of declaration was the “vision” of establishing for Independent Turkish Republic. He pointed out the object, aim and mission establishment. As a mission, he fought against the enemy and won a magnificent victory. The enemy was repelled from the country and Turkish Republic was established October 29, 1923.

**Keywords:** Vision, Misyon, Objects, Aims and Target, Atatürk, Revolution

---

<sup>1</sup> Çağ Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, Mersin. Email: veli1124@cag.edu.tr

## **1. GİRİŞ**

Vizyonun ne olduğu ve ne olmadığı ileriki satırlarda ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Vizyon kimsenin göremediği uzakları hayal etmek ve gelecek belirlemektir. Geleceği tasarlamaktır. Bu tasarı bir işletmeye ait olacağı gibi, bir ideolojiyi de kapsamaktadır. Vizyon ile arzulanan mutlu ve somut bir gelecek düşünülmektedir. Vizyon “Videre” fiilinden türemiş olup; uyanık olmak, anlamak ve kavramak fiillerinin karşılığıdır.

Örgütlerin stratejik yönetimi sürecinde genel olarak stratejik bilincin oluşması, stratejistlerin belirlenmesi, stratejik dış ve iç çevre analiziyle stratejik yönlendirmenin yapılması; misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin ortaya konması; temel ve alt seviyede strateji oluşturulması ve uygulanması ile kontrolünün yapılması ana esaslardır (Ülgen ve Mirze, s:57),

Stratejik yönlendirme sadece işletmeler için yapılmış gibi algılsa bile devlet kurma ve devlet yönetiminde de göz önüne alınması gereken bir stratejik analiz sürecini gerektirmektedir. Bu nedenle “vizyon” çok önemli bir olgudur. Konu yeni bir devlet kurma söz konusu olunca “vizyon belirleme” daha da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejiler nasıl ortaya çıkar? Kendiliğinden mi, düşünerek mi, tartışarak mı? Stratejilerde bir “düşünce” her zaman söz konusudur. Çünkü stratejilerin bir amacı vardır. Amaç gerçekleşmelidir. Yani stratejistlerin hedefe ulaşmak için düşündükleri bir amacın olması zorunludur. Bu nedenle bazı yollar denenecektir. Bu deneme işi kendiliğinden olacak bir şey değildir. Konuyla ilgili analizler yapılması için akılcı yollar izlenecektir. Bu nedenle kullanılacak metot modernist ve gerçekçi bir yaklaşımı öngörmek zorundadır. Aksi halde amaçlanan stratejik düşüncenin gerçekleşmesi ve oluşması düşünülemez.

Türk milletini Anadolu topraklarından çıkarmak ve tarihten silmek isteyen korkunç ve hain zihniyete karşı, milletimizin maddi ve manevi bütün güç kaynaklarını seferber ederek kazandığı Kurtuluş Savaşı, Yüce Atatürk’ün deyişiyle tek bir amaca yönelikti. O amaç, “Kayıtsız şartsız yeni bir Türk devleti kurmak” idi. Atatürk diyor ki; “Hiçbir zafer gaye/amaç değildir.” O halde zafer nedir? Düşmanı yenmek ve zaferi kazanmak misyonumuzdur. Amacımız düşmanı yenip yurttan atmaktır. Yüce Atatürk devam ediyor; “Zafer ancak kendisinden daha büyük bir gayeyi/amacı elde etmek için gereken bir vasıta. Gaye/amaç nedir? Amaç belirlenen fikrin gerçekleşmesidir. Yani zafer bir fikrin elde edilmesine hizmeti oranında kıymet ifade eder. Bir fikrin elde edilmesine dayanmayan bir zafer ömürlü olamaz. O, boş bir gayrettir. Her büyük Meydan Muharebesinden (savaşından), her büyük zaferin kazanılmasından sonra yeni bir alem doğmalıdır. O da doğar.

Yoksa başlı başına zafer boşa gitmiş bir gayret olur.” (Atatürk İlkeleri İnkılap Tarihi, YÖK Yayını, N:6, s:144-145)

Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu büyük önder Mustafa Kemal ATATÜRK’ün veciz, tarihi ve bilimsel ifadelerini günümüzde önemli bir yer tutan “vizyon” kavramı çerçevesinde incelediğimiz vakit; misyon, amaç ve hedefler ile değerler zincirini ne kadar açık bir şekilde ifade ettiğini görmekteyiz. Büyük hedeflere büyük ve güçlü vizyona sahip olmakla ulaşılır. O vizyon da büyük liderler, yöneticiler vb. tarafından ortaya konur. Mustafa Kemal ATATÜRK’de dünyada gelmiş geçmiş büyük önderlerin en büyüklerindedir.

Vizyon genel olarak arzulanan gelecekte oluşacak yeni durumlara ilişkin resmin çizilmesidir. Böyle bir resmi çizmek yetmeyecek, onun geniş kitlelerle paylaşılması gerekecektir. Atatürk gibi büyük bir önder sayesinde böylesine hayati vizyonlar oluşturulabilir. Böylece insanlar belli bir gaye etrafında birleşeceklerdir. Atatürk’ün ortaya koyduğu vizyon, etkisi ve gücüyle orantılı olarak, Türk milletine değişimle ilgili proaktif bir yapı kazandırmıştır. Atatürk’ün ortaya koyduğu vizyon, değişimler-dönüşümler konusunda Türk halkının zihnindeki değişimi hazırlamıştır. Değişim başladıktan sonra tamamen olmasa bile belirsizlikler ve şüpheli noktalar azalmıştır. Bu durumda değişimin psikolojik karmaşasını asgari düzeyde kayıpla aşmak üzere vizyonun ışık tuttuğu noktaları daha da aydınlatılmış ve bağımsızlık yanlılarının geleceğe umutla bakmaları sağlanmıştır (Şen, 2007, s:135-151).

Vizyon, Kurtuluş Savaşının başlamasıyla Atatürk’ün belirttiği görüşler ve gösterdiği amaçlar doğrultusunda uygulama imkanı bulmuş ve hedefine ulaşmıştır. Vizyon devlet yönetiminde, işletmelerde kamu ve özel kurumlarda ve örgütlerde söz konusudur. Takip eden sayfalarda “vizyon” ile ilgili daha geniş bilgiler sunulacaktır.

## **2. VİZYON KAVRAMININ VE KAPSAMININ DEĞİŞİK BOYUTLARI**

Devrimizde örgüt yönetimlerinde vizyon hakkında düşünmek, kafa yormak, çalışmak, geliştirmek ve gelecek hakkındaki düşünceler üzerine yola devam etmek gerekecektir. Vizyon ve vizyon yönetimi konusu yeni olmakla beraber büyük önder Atatürk kendisini bildiğinden itibaren her aşamada vizyonunu ortaya koymuştur. “Balkan Savaşlarından sonra 1913 yılında Sofya’ya askeri ataşe olarak atanan Mustafa Kemal burada geçirdiği günlerde Bulgaristan’ın kısa sürede nasıl kalkındığı üzerinde durmuş, Osmanlı Devletinin de kalkındırılması için nelerin yapılması gerektiğini tasarlamaya başlamıştır. Avusturyalı Madam Hilda’ya bu konuda şunları

söylemiştir: Türklerin bu gidişi iyi değil..... Türkiye’yi modern bir memleket yapmalı. Tıpkı Batı gibi. Bu memleketi baştan aşağı değiştirmeli. Allah nasip ederse günün birinde Türkiye’nin idaresinde söz sahibi olursam bilirim yapacağım yenilikleri..... “(Atatürk İlkeleri İnkılap Tarihi, YÖK Yayını, N:6, s: 3-45). Atatürk hayalperest ve düşlerde dolaşan birisi olmayıp, tamamen gerçekçidir. Ayrıca bir şeyi hayal etmek, düşü değil geleceğe tutunmak, yani vizyon sahibi olmak demektir. Bu durum geleceğe tutunmayı ve geleceğe köprü kurmayı öngörmektedir. Günümüzdeki teknoloji, fikir, sanat ve bir çok yeniliğin temeli hayal gücüdür. Vizyon yönetimi önceden düşünülmüş başarı olarak algılanabilmektedir (Aydoğan, E., 2004, s:56).

Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılmaktadır (Clayton, 2000, s:42). Atatürk yıllar önce vizyonunu bir ideoloji olarak belirten eşsiz dehalardan birisidir. Vizyon liderleri ve iyi yöneticileri birbirinden ayıran özellikler bütünü olarak değerlendirilebilir (Erçetin, 2000, s:8).

Vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekir. Bunlar örgüt veya ideolojinin değerlerini belirlemek, misyonunu ve amaçlarını ortaya koymak, hedefleri açıkça işaret etmektedir. (Güzelcik, 1999, s:85).

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür. Yüce Atatürk için vizyon, bir amaca ulaşmak için belirlenen “fikir”dir. Nedir o fikir? Bağımsız ve modern Türkiye Cumhuriyetini kurmak; bunun için nasıl bir “amaç” düşünülmektedir? İşgalci düşmanı yurdumuzdan atmak; nasıl? Düşmanla savaşarak.

Yukarıdan beri yapılan açıklamalar ışığında vizyonun ne olduğunu ve ne olmadığını kısa kısa cümlelerle ifade edelim.

-Vizyon Nedir?

Vizyon bir örgütün veya bir ideolojinin geleceğinin resmedilmesidir. Bu resmin birileri tarafından anlatılması ve üzerinde çalışılması gerekmektedir.

Vizyon ulaşılabilecek amaçları abartmamalı yada boş yere söylenmiş süslü cümleler olmamalıdır.

Vizyon rekabetçi değişimi, gelişimi ve yeniliği yalın bir şekilde göstermelidir (Hazır, 2003, s:80).

Yüce Atatürk’ün ifade ettiği gibi vizyon, gerçekçi görüşü yansıtan bir durumdur. Güvenilir olmalıdır.

Vizyon, şuandaki durumun iyi olmadığını geleceğin ise şuandaki durumdan çok daha ümit verici ve çekici olduğunu açıkça ifade etmelidir (Campbell ve Yeung, 1991, s:3, 145-147).

Vizyon uzun süre sonra elde edilecek niyetimizdir.

Vizyon çaba göstermeyi ve çok çalışmayı gerektirir. Kendiliğinden oluşmaz.

Vizyon mevcut şartlarımızı uzun vadeli amaçlarımızla birleştirdiğimizde gerçekleşir.

Vizyon tamamen farklı bir geleceği ön görür.

Vizyonun gerçekleşebilmesi için stratejik durumların, amaçların, duygu ve değerlerin yönlendirilmesi ve idare edilmesi gerekir.

Vizyon “ince uzun bir yolda yürüyerek” hedefe ulaşabilmektir.

-Vizyon Ne Değildir? Şimdide vizyonun ne olmadığını sıralayalım.

Gayret gösterilmeden ve çalışılmadan ulaşılabilecek bir şey değildir.

Geleceğe ait parlak hayaller kurulacak tahminler değildir. Hele gerçekleşmesi olanaksız hayaller hiç değildir.

Vizyon uğruna bugünü ve yarını bir kenara itmek değildir.

Fantezileri ön gören bir rüya başlangıcı değildir.

Herhangi bir kumar ve macera değildir.

### **3. ÖRGÜT VİZYON YÖNETİMİ**

Örgüt vizyonu, örgüt üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir (Aydoğan, E., 2004, s:58). Vizyonlu örgütler, kendilerine uygun bir alanda hedeflerine ulaşabilmek için hırs kazanmış örgütlerdir. İdeolojileri içeren vizyonlar için de aynı şeyi düşünmek mümkündür. Büyük önder Atatürk’ün Türkiye Cumhuriyetini kurmak için belirlediği vizyon buna bir örnektir.

Gerçek bir vizyon, bir faaliyetin veya ideolojinin gelecekte nasıl olacağını açık bir şekilde ortaya koyar. Gerçekle ilgisi olmayan hayalperest duygularla belirlenen vizyonlar zayıf vizyonlardır. Bu tür vizyonlar genel amacın ve geleceğin hak ettiği menfaatleri bir tarafa itebilmektedir. Çünkü böylesi vizyonlar çok belirsiz ve kısıtlayıcıdır. İyi vizyonlar diyebileceğimiz düşünce ve görüşler herkesi ümitlendirecek kadar açık, inisiyatif kullanmaya imkan verecek kadar esnek olabilmektedir. İyi bir küresel vizyon, örgüt içinde çaba gösteren insanlar arasındaki iletişimi de geliştirmektedir. Böyle bir kuruluşta faaliyette bulunanlar genel olarak belirlenen misyonun, kendi alanlarıyla ilgili gerekli faydayı sağladığını idrak ederek bütünün içinde faydalı bir şeyle uğraştıklarına inanmaktadırlar. Böylece vizyon, herkesi ortak bir amaca yönlendirecek ve insanların yaratıcılıklarını yakalayabilmeleri için çok net bir şekilde belirtilmiş olacaktır (Güzelcik, 1999, s:85).

Vizyonu ortaya koymak yetmemektedir. Vizyon üzerinde çalışmak, iyileştirmek ve başlangıçta belirlenen esaslar çerçevesinde yola devam etmek önem arz etmektedir (Çelik, 1998, s:217). Vizyon belirlendikten sonra

geliştirilmeye ihtiyaç duyulacağı için ileriye görebilmek, gelecek hakkında öngörülerde bulunmak ve böylece ön görümlere göre örgütün veya yeni ideolojinin ana hedeflerini ve stratejilerini belirlemek gerekir (Çelik, 1997, s:173). Tahminler tutarlı ve gerçekçi olur ise vizyonun geliştirilmesi, planlanması ve strateji oluşturulması da o denli sıhhatli ve sağlam olacaktır (Şimşek, 2002, s:366). Vizyon geliştirmede çeşitli deneyimler çalışanların ve ilgililerin ilham aldıkları konuya verecekleri çözümler ve çabalar önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çeşitli yönleri ve karmaşık olasılıkları bulunan tarihsel ve çok yönlü olaylarda çalışanların ve olayların içinde bulunanların durumları ve davranışları vizyonun geliştirilmesinde önem arz etmektedir. Diğer bir ifadeyle vizyon geliştirmede kesin, ideal yol ve yollar olmayıp; çalışanlarla vizyonun paylaşılması ve oluşturulması önemlidir. Ancak üst yönetimin vizyonun esaslarını belirlemesi, koşulların sağlanması; açık ve kesin olarak vizyona temel olan esasların çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir (Papatya, 1998, s:3 (3), 123-124). Vizyonun çalışanlara dayatılmasından ziyade, vizyona katılım ve geliştirme yönünde çeşitli imkanlar sağlanmalıdır. İleriki satırlarda belirtileceği gibi Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu büyük önder Mustafa Kemal ATATÜRK'ün takip ettiği ve uyguladığı stratejiler en güzel ve canlı örnekleri teşkil etmektedir.

Vizyon geliştirme ve uygulamasının değişik kilometre taşlarında, aşağıdaki şekillerde vizyon ile ilgili sorunlar çıkabilmektedir (Papatya, 1997, s:17).

- Yanlış ve hata yapma korkusu
- Belirsizlikleri ortadan kaldırmadaki yetersizlikler
- Devamlı eski şeylerin tenkidine odaklanarak, yeni bir şey geliştirmenin unutulması
- Planlama ve programlama yapılamaması
- Pozitif ilgi uyandıran konuların bulunmaması
- Kısa süreli başarı için aşırı istek ve heves
- Hayal gücü isteksizliği
- Hayal gücünün kontrol edilememesi
- Gerçek ve hayalin birbirinden ayırt edilememesi ve bir fikir üzerinde yoğunlaşamaması.

#### **4. VİZYON BİLDİRİMİ**

Vizyon bildirimini, örgütlerin günümüzdeki hızlı değişim safhasını başarı ile atlatmalarında temeli oluşturmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi ve artırılarak devam ettirilebilmesi güçlü vizyona sahip olmaları ile mümkündür. Bunlar mevcut standartlar ve paradigmalardan çok ihtimallere dayalıdır. Böylece hayal gücü genişletilir ve

yeni oluşumların meydana gelmesi sağlanır. Vizyon başarıyı tanımlayan standartların bir ölçütünü oluşturmaya yetecek açıklıkta olmalıdır. Olayların gelişimi iyi değerlendirilmelidir. Belgeleri iyi tutulmalıdır. Vizyon, geliştirmeye ve esnekliğe izin verecek kadar açık olmalı ve odaklanmalıdır. Vizyon bildiriminde “ulaşılabilirlik, meydan okuma, ölçülebilirlik, sürece karşı sonuçları, geniş kapsamlılık ve anlaşılabilirlik” gibi bazı ölçütler söz konusudur ([www.spgk.saglik.gov.tr](http://www.spgk.saglik.gov.tr)). Sadece sözlü olarak belirtilen ve yazılı bir belgeye dayanmayan vizyonların ömürleri kısa olduğu gibi başarı da sağlanamaz. İyi bir vizyon bildirimi yöneticilerin yönetim bilgi ve becerileri ile sezgilerine bağlı olmaktadır ([www.yonetim2000.erciyes.edu.tr](http://www.yonetim2000.erciyes.edu.tr)). Bir örgütün veya ideolojinin vizyonu yoksa, sadece yazılı bazı belgeleri mevcutsa, çevredeki umulmayan ufak değişiklikler dahi örgütün başarısız olmasına neden olacağından, örgütün böylesi çevresel değişikliklere karşı “vizyon ilkelerini” saptaması icap eder. Vizyon bildirisinin oluşturulmasında “başarılı olacağını belirtme, açık ve anlaşılabilirlik, katılımcılık, değerlere önem verme, açık ve görsel olma, hareketsizlik sağlama, rehberlik etme ve müşteri-toplum ihtiyaçları ile ilgili olma” ilkeleri kısada olsa belirtilmelidir. (Aktan, 1997, s:158)

Mustafa Kemal ATATÜRK Kurtuluş Savaşı başlamadan önce yapacağı inkılaplar ile ilgili vizyonunu tasarlamıştır. 6 Temmuz 1918 tarihindeki hatıra defterine “benim elime büyük salahiyyet ve kudret geçerse, ben toplumsal yapımızda arzu edilen inkılabı bir darbe ile tatbik edeceğimi zannederim” diye yazmıştır. O büyük insan dahi Atatürk vizyonunu çok önceden bildirmiştir. Amacına çok açık bir şekilde ve yazılı olarak belirtmiştir.

Vizyon bildirimindeki “ulaşılabilirlik, meydan okuma, sürece karşı çıktıyı belirtme, geniş kapsamlılık ve anlaşılabilirlik” unsurlarının hepsi özetle Atatürk’ün hatıra defterine yazılmıştır. Vizyonu nasıl gerçekleştireceğini yüce Atatürk aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

“Yapılacak işlerin (inkılabın) zamanını kafasında şekillendirmiştir. Ancak bunların hiçbirini zamanı gelmeden uygulamaya koymamıştır. Çünkü bir işi zamansız yapmanın o işi başarısızlığa götüreceğini çok iyi biliyor olup, şöyle yazmıştır: Uygulamayı bir takım evrelere ayırmak ve olaylardan yararlanarak ulusun duygu ve düşüncelerini hazırlamak ve adım adım ilerleyerek amaca ulaşmak gerekmektedir.” Nitekim öyle de olmuştur. Bu süre içerisinde yapılacak inkılaplar “milli bir sır” olarak Atatürk’ün kafasında kalmıştır. Sonuca ulaşmak için yapılacakları Erzurum’da Mazhar Müfit KANSU’ya şöyle yazdırmıştır: “Zaferden sonra hükümet şekli Cumhuriyet olacaktır. Padişahlık ve hanedanlık kaldırılacaktır. Fesh kaldırılıp şapka giyilecektir. Kılık kıyafet inkılabı yapılacaktır. Latin harfleri

kabul edilecektir.....” (Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, I/2, YÖK Yayını, 1997, s:3-45).

Atatürk amaca ulaşmak için yapacağı “inkılabın şartlarını” da hazırlamıştır. Temel hedeflerden sapmamıştır. Samsun’a 19 Mayıs 1919 tarihinde çıktığında, “Ulusal Egemenliğe Dayalı Kayıtsız Şartsız Yeni Bir Türk Devleti Kurmayı” bildirerek, amacını ve vizyonunu hiçbir tereddüte yer vermeyecek şekilde açıklamıştır. Bunun için “Müdafaai Hukuk Cemiyetlerini” kurmuş, halkın bilinçlenmesini sağlamış, ordunun üst kademelerini valilikleri bir araya getirerek teşkilatını sağlamlaştırmış, İstanbul’un işgali üzerine Ankara’da olağan üstü yetkilere sahip bir meclis oluşturmuş, Cumhuriyetçi bir öz taşıyan anayasayı yapmış, zaman ve şartlar uygun olunca padişahlık ve daha sonra halifeliği kaldırmıştır. Atatürk yeni Türkiye’ye çağdaş bir görünüm kazandırabilmek için bir dizi inkılaplar yapmış, Halk Fırkasını kurmuş, ve bir çok inkılapları gerçekleştirmiştir. Atatürk, dava arkadaşları ve halk ile çok yakın bir iş birliği yapmıştır. Bu amaçla ülkeyi karış karış dolaşarak yapacağı inkılapları bir bir anlatmış ve hedefine ulaşmıştır. Bütün inkılapları gerçekleştirirken elde edilen başarıları Hükümete, T.B.M.M’ne ve millete adamıştır. Daha sonra Türkiye Cumhuriyetini gençliğe, orduya ve Türk milletine emanet etmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere misyon, amaçlar-hedefler ve değerler bütünü olan vizyon için en açık ve doyurucu örnek yine Atatürk’ün gerçekleştirdiği inkılaplar ve en büyük varlığını dediği Türkiye Cumhuriyeti’dir.

## **5. PAYLAŞILAN VİZYON**

Çoğunluğun vizyon paylaşımı anlayışına göre vizyon, yöneticinin zihninde yaratıldıktan sonra uygun iletişim becerileri ile örgüt çalışanlarına iletilmekte ve çalışanların söz konusu vizyona uymaları beklenmektedir. Diğer yandan da vizyonun paylaşılabilmesi için paylaşım katılanların kişisel vizyonlardan esinlenmesi gerektiği savunulmaktadır (Kışlalı, Altınay, Bağlı, Türkan, Şanlı, Nalan; 1998, s:371). En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, “ne oluşturmak istiyorsunuz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir örgütün ve ideolojinin her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bunlar ilgili unsurlar için bir ortaklık duygusu oluşturur (Senge, 1996, s:227). Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç örgüt çalışanlarının zihinlerinde oluşturulacak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgütlerine kendilerini adamalarının sağlanmasıdır. Eğer vizyonlar hakkında uyuşmazlıklar çıkar ve çatışan vizyonlar çoğalırsa



bu konunun incelenerek farklılıkların nedenleri bulunup üzerinde anlaşılırsa uyumlaştırma yeteneği de oldukça gelişir (Senge, 1996, s:16).

Adanmışlık tutumu sayesinde gerçek anlamda vizyonun paylaşımından söz edilebilir. Kişi vizyona adandığı zaman, onu ister ve gerçekleşmesini sağlamaya çalışır. Aynı zamanda kaydolma tutumundaysa birey vizyonun gerçekleşmesini ister. Çünkü mevcut kurallar çerçevesinde yapılabilecek her şeyi yapar. Gerçek rıza gösteren birey vizyonun muhtemel yararlarını takdir eder, kendisinden beklenenleri fazlasıyla yapar. Formel rıza gösteren birey genel olarak vizyonun yararlarını fark eder ve sadece kendisinden bekleneni yapar. Vizyona gönülsüz rıza gösteren ve rıza göstermeyen kişiler herhangi bir şey yapmaktan kaçınır.

## **6. VİZYON KAYBI**

Bir vizyon ya başarılıdır ya da vizyon değildir. Asıl olan gelecektir. Şimdiki zaman tek başına var olur. Vizyonlar doğrudan doğruya bireyin deneyimlerine, özelemlerine, yeteneklerine bağlı olup, onlardan doğarlar. Vizyon tamamlandığında da gücünü kaybetmeye başlar. Vizyon, örgüt etkinliğini uzun süre gösterebilecek bir güç değildir ve zorlandığında örgüt yönünü kaybedebilir. Vizyonlar düşüncenin ve uygulamanın farklı aşamalarından yok edilebilir. Düşünceye bağlı olarak bireylerin çevrelerine ve dış uyarılarına ulaşmadaki hareket tarzı bireysel davranışla ilgili olabilir. Bu bireysel davranışlardan bazıları aşağıdadır (ElNamaki, 1992, s:32-33):

- Hata yapma korkusu
- Belirsizliğe katlanmada yetersiz olma
- Yaratıcılıktan ziyade mevcut fikirlerin yargılanmasının tercih edilmesi
- Plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı
- Karşılaşılan problemleri saptama ve çözme yetersizliği
- Bir an önce başarılı olmak için aşırı istekli ve sabırsız olma
- Bir fikir üzerinde yoğunlaşmada yetersizlik ile yaratıcılığı kontrol etmedeki eksiklik
- Kurgu ile gerçekleri ayıramama.

Örgütlere cevap verecek olan vizyonlar ve ilgili işlevlerin tümü, aynı derecede geniş ve farklı bir faktörler seti olarak ikinci kategoriye girmektedir. Bunlar “temel inançların vizyonu kısıtlaması, stratejik kararların başarısız olması, gerçeklik testinin yetersiz bulunması, ödüllendirme mekanizmasının yetersizliği, düzensiz uygulama, stratejik katılım eksikliği, uygun olmayan bilgi sistemleri, geçici iş birliğinin ortadan kalkması ve stratejik devamlılık ile yönetsel devamsızlık” olarak sıralanabilir.

## **7. VİZYONUN İLETİLMESİ**

Vizyon iletilmesi veya aktarılması yöneticinin ortak vizyon ve değerlerini örgütün en üstünden en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğudur (Quigley, 1998, s:45). Vizyon oluşturulduktan sonra, çalışanların desteğini almak ve bu vizyona ulaşmak için vizyonun açıklanması gerekir. Benzetmeler ve benzerliklerden yararlanarak daha canlı bir anlatım kullanılabilir. Örgüt yöneticileri, vizyonun çalışanlarına etkili bir biçimde ilettiklerinde, iş doyumunu, örgüte bağlılığı, sadakati, örgüt değerleri konusunda bilgi düzeylerini, verimlilik ve motivasyonları arttırabilmektedir (Aydemir, 2000, s:30). Çünkü örgütteki yöneticiler grubu vizyonu etkin bir şekilde çalışanlara iletmezse yaptıkları işler anlamsız olacaktır.

Günümüzde örgüt yöneticileri bir vizyonu örgütlerine uyarlamak istediklerinde çoğu zaman bunu iletmekte başarısız olabilmektedirler. Çünkü yöneticiler bu konuda yeterli zaman ayıramamaktadırlar. Böylesi yöneticiler çalışanlarının vizyonu anlamadığından şikayetçi olmaktadır. Bu durumda vizyon daha çok yöneticinin kendi karar ve faaliyetlerinin bir parçası olmaktadır. Fakat onlar hala bu vizyonun herkes için açık ve anlaşılır olduğunu düşünmektedirler. Buradaki sorun etkisiz bir iletişimdir (Doğan, 1999, s:178).

Vizyonun iletilmesi bir süreçtir. Öncelikle vizyonun anlaşılmasını kolaylaştıracak olan çekirdek grubun oluşturulması önemlidir. Daha sonra diğer kişiler belirlenmelidir. Sorunun olmaması için üst ve orta düzey yöneticilerin tümünün grupta yer alması uygun olacaktır. Üst düzey yöneticilerin politika oluşturmaya, diğerlerinin politikaların uygulanmasına ilişkin katkıda bulunmaları beklenmektedir (Erçetin, 2000, s:116). Çekirdek grubun ilk çalışmasında, yönetici gruba aşağıdaki hususlar açıklanmalıdır.

-Örgüt için vizyon geliştirme neden gereklidir?

-Vizyonun iletilmesinde, zenginleşip geliştirilmesi ve paylaşılması zorunludur.

-Çekirdek grubun rolü önemlidir.

-Yönetici olarak grup çalışmaları iyi belirlenmelidir.

-Vizyonun nasıl geliştirileceği ve süreci anlatılmalıdır.

Bunlardan sonra her üyenin geliştirdiği vizyon ile yöneticinin geliştirdiği vizyonlar tartışılarak farklılıklar ve benzerlikler belirlenmelidir. Böyle yapıldığı takdirde örgüt çalışanları yaptıklarının önemli olduğunu ve çabalarının katkı sağladığını düşünerek olaya olan etkileri fazla olmaktadır. Kendilerini önemli ve ilgili hisseden insanlar kendilerini güçlü de hissederler. Vizyon sahibi bir yöneticiyi bu kadar değerli yapanda budur (Clayton, 2000, s:154).

Vizyonun iletilmesiyle vizyon oluşturma ve geliştirme sorunları da kendiliğinden gerçekleşecektir. Vizyon oluşturma ve geliştirme sorunları genel olarak; vizyon bulanıklığı, vizyon kapsamının belirlenmemiş olması, vizyonun paylaşılmaması, vizyonun biçimlendirme niteliğinin olmaması, yeni vizyonların oluşturulması, vizyonun sonuca yönelik olmaması ve vizyonun içselleştirilmemesi olarak sınıflandırılabilir (Hazır, 2003, s:80).

Vizyonun oluşturulması örgüt için yeni bir dönemin başlangıcıdır. Ancak, gerek vizyon oluşturma sürecinde gerekse uygulama sürecinde dikkatli davranılmadığı takdirde vizyonun başarısını engelleyen bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Vizyon oluşturma ve geliştirme sorunları genel olarak;

- Vizyon bulanıklığı
- Vizyon kapsamının belirlenmemiş olması
- Vizyonun paylaşılmaması
- Vizyonun biçimlendirme niteliğinin olmaması
- Yeni vizyonların oluşturulması
- Vizyonun sonuca yönelik olmaması
- Vizyonun içselleştirilememesi olarak sınıflandırılabilir.

## **8. VIZYON SAHİBİ YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ**

Günümüz iş dünyasındaki vizyoncular yeni stratejiler, yeni ürünler, yeni teknolojiler, yeni pazarlar, yeni uygulamalar, yeni örgütlenmeler, maksimum verimlilik ve etkinlik peşinde koşan insanlar olarak algılanabilmektedir. Örgütlerin günümüzde ihtiyaç duyduğu yöneticilik, önceki yıllarda ihtiyaç duyulan yöneticilikten farklı hale gelmiştir. Hızla değişen ve gelişen dünyamızdaki örgütler de değişmiştir. Bundan dolayı yöneticilerin de aşağıdaki gibi yeni özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Fidan, 1998, s:203).

-Vizyonu olan yönetici kimsenin fark edemediği potansiyeli görür ve akıllıca kullanır. Günlük olaylara değişik açılardan bakar.

-Yerleşik değer yargılarına fazla önem vermez. Geçmiş, ancak geleceği anlamak için inceler. Bir olaya yol açan unsurları değişik ihtimallere göre analiz eder ve çıkış yolları arar.

-Herkes işe nasıl başlayacağını düşünürken vizyon sahibi yönetici, işin bitmiş şeklini zihninde canlandırır. Onun gözü ve radarı çok daha ileriye görür.

-Durumu idare etmek ve günü kurtarmak ona göre değildir. Yeniyi bulma ve başarma onun için vazgeçilmez bir durumdur.

-Vizyon sahibi yöneticinin gözlem ve öğrenme yeteneği çok güçlüdür. Her yaş ve her gruptan insanlarla görüşürken yeni bir şeyler keşfetmeye çalışır.

-Tüm dünyayı dikkate alır ve dünya insanların davranışlarını gözlemleyerek kendi ülkesinin geleceğine katkı yapar.

-Kendi ülkesindeki insanı, farklı kesimler ve sınıflar itibariyle inceleyerek, kuşaklar arasındaki farklılığın nedenleri ve sonuçlarını anlar.

-Çocukların ve gençlerin dilinden anladığı gibi onların gözüyle geleceğe daha kolay bakılabileceğini bilir.

-Toplumun en dinamik ve yenilikçi kişilerini teşhis ederek, yatırımlarını bu kesimlere yapar.

-Gerçek hayatın her zaman standart olmadığını iyi bilir.

-Olayların ve tarihin beklenmeyen zikzakları ve sürprizlerine karşı hazırlıklıdır.

Yukarıdaki özelliklere sahip bulunan bir kişide etkin yöneticilik mevcuttur. Örgütün bütününde gerçekleştirilecek sinerji ve paylaşılan vizyon, örgütün uzun dönemli başarısını garanti altına alacaktır. Vizyon geliştirmenin masaldan mantığa geçiş olduğunu ileri sürenler Joint Venture işlemini bir vizyon geliştirme olarak görmektedirler. Vizyoncu insanların, vizyonlarını bir ışık gibi gittikleri her yere taşıdıkları bir ortamda, KOBİ sahip veya yöneticilerinin gerek küreselleşme, gerekse gümrük birliği kapsamında uluslararası iş birliğini hedeflemeleri gerekir. Böylesine bir ortama girerken vizyon oluşturma bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Aydoğan, E., s:70-71).

## **9. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Örgütler, küresel rekabet yarışında başarılı olabilmek ve daha da önemlisi uzun dönemlere bu başarıları taşıyabilmek için en uygun stratejileri oluşturmak ve uygulamak durumundadırlar. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik bir avantaja sahip olmaları örgütlerin vizyonları ile yakından ilişkilidir. Ancak vizyoner anlayışa sahip örgütler diğer örgütlerden ileriye geçebilecekler ve başarı sağlayabileceklerdir. Vizyoncu düşüncüyü küçümsemek ilerlemeyi küçümsemek demektir. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğunun inkar edilemez bir gerçek olduğu göz önünde bulundurulduğunda vizyon, gelecekte neyin olacağı konusunda bir rehberdir. Belirlenen doğru bir vizyon örgüt çalışanlarını harekete geçirerek örgüt üyeleri arasında ekip ruhunun oluşmasını sağlayacaktır. Vizyon bugün ile gelecek arasında bir köprü vazifesi görür. Böylece örgüt üyeleri birbirine bağlı ekip halinde çalışan bir örgüt haline gelecektir. Örgütteki insanlar daha

iyi bir gelecek vizyonunu paylaştıkları ölçüde birbirine yakın ve yardımcı olurlar (Aydoğan, 2004, s:71).

Örgütlerde vizyon yönetimi kapsamında karşılaşılan çeşitli sorunların çözümlenmesinde aşağıdaki hususlara uyulması uygun olacaktır:

-Örgütlerde vizyon kavramının öneminin anlaşılması ve uygulamaya doğru olarak aktarılmasında en önemli görev örgüt yöneticilerine düşmektedir. Böyle bir durumda örgü çalışanları en yüksek faydayı sağlayacaklardır. Zaman zaman vizyon çalışanlara tekrarlanmalıdır. Çünkü onların iş tatminlerinin, örgüte bağlılıklarının, verimliliklerinin arttığı, örgüt içinde uyumlu bir örgüt kültürü oluşturup ve sürekli öğrenmeleri ile değişimleri için motivasyon sağlayacağı görülecektir.

-Vizyon örgütsel strateji ve misyonun çıkış kaynağıdır. Günümüz örgüt yöneticileri vizyon zenginliğinin; örgütsel amaç, strateji ve misyonlarda da zenginlik kaynağı olabileceğini unutmamalıdır.

-Kurumların çevre desteğini sağlamak için yapmış oldukları planlı girişimler imaj yönetimi kapsamında ele alınmalıdır. Etkili bir vizyon ve destek stratejileri sorunların çözümüne yardımcı olur. Gidilecek yön açıkça belirlendiği zaman karar vermedeki güçlüklerde ortadan kalkacaktır.

-Vizyon insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır. Buda insanlarda gelecek umudu yaratır ve onları motive eder.

-Vizyon insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına, etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olur. Ortak bir vizyon söz konusu olduğunda kişiler bir dereceye kadar özerk çalışabilirler.

-Örgütlerde etkin bir vizyon yönetimi sergilenirken; üst yönetimin inancı, yönetimin tam olarak katılımı, insanların katılımı, bireyin katılımı ve sürekli gelişme sağlanabilir. Vizyon bildiriminde ulaşılabilirlik, meydan okuma, ölçülebilirlik, sürece karşı çıktı, geniş kapsamlılık ve anlaşılabilirlik gibi unsurlar göz önüne alınmalıdır.

-Bir yönetici örgütsel vizyonun paylaşımını kolaylaştırmak için çalışanların kişisel vizyonları ile örgütün vizyonu arasında bağlantı kurmalarını kolaylaştırmalı, çalışanları vizyon oluşturma sürecine katılmaya teşvik etmeli, saptanan vizyon ve misyona göre davranmalı, üst düzey yöneticiler başta olmak üzere tüm örgüt personelinin vizyon ve misyon sahibi olmaları sağlanmalı, örgütün vizyon bildirelerinin evrensel değerlere uygun olmasına dikkat etmelidir.

-Herhangi bir örgüt yöneticisi vizyon oluştururken her şeyden önce çok iyi bir örnek ekip oluşturmalı, örgüt amaçlarını çalışanlarla birlikte geliştirmeli, paylaşılan bir vizyon oluştururken bütünsel bir yaklaşım uygulamalı, kendisi başta olmak üzere tüm üst yöneticilere işletme

vizyonunu tanımlatmalı ve bunu her seviyedeki çalışanlarına iyi bir şekilde aktarmalıdır (Aydoğan, E., s:71).

Yukarıdan beri anlatılan vizyonla ilgili esasların Mustafa Kemal ATATÜRK tarafından milli mücadeleye girişmesi ve neticelendirmesinin bütün safhalarında ve yaptığı tüm inkılaplarda en mükemmel misyon, amaç ve hedefler, değerler ve vizyon örneklerini ortaya koyduğu anlaşılmaktadır.

#### **KAYNAKLAR**

- Aktan, Ç.; (1997), Değişim ve Yeni Global Yönetim, Mess Yayını, İstanbul, s:158.
- Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, I/2, (1997), Türk İnkılabının Stratejisi, YÖK Yayını, No:6, 5. Baskı, Ankara, s: 3-45.
- Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, I/1, (1997), Kazanılan 26 Ağustos ve 30 Ağustos Zaferlerinin Önemi, V. Baskı, No:6, Ankara, s:144-146.
- Aydoğan, E., (2004), Örgütlerde Vizyon Yönetimi, Asomedia, Temmuz 2004, s: 55-73.
- Campbell, A. and Yeung, S. (1991), Mission, Vision and Strategic Intent. Long Range Planning, 24(4), s:3, 145-147.
- Clayton, S., (2000), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme Yönetimi, İstanbul, Hayat Yayınları, s:42.
- Çelik, (1998), Nobel Yayınevi, Vizyon Yönetimi, Ankara, s:173-217.
- Doğan, S., (1999), Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik. Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- El Namakive, M., S., S., (1992), "Creating A Corporate Vision," Long Range Planning, Vol:25, Issue: 6, p:32-33.
- Erçetin, Ş., (2000), Liderlik Sarmalında Vizyon, Ankara Nobel Yayınevi, s:8-116.
- Fidan, Y., (1998), İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Seminer Notları.
- Güzelcik, E., (1999), Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayınları, s:85.
- Hazır, K., (2003), Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, s. 80.
- Kışlalı, Altınay, Bağlı, Türkan, Şanlı, Nalan, (1998), "Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, s:371.
- Papatya, G., (1998), Vizyon Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim. Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 3(3), 123-134.
- Quigley, J., (1998), Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, Yeni Çizgi Yayınları, s:45.

- Senge, M.P., (1996), Beşinci Disiplin, Çev. Ayşegül İdeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 3.b., İstanbul, s:16-227.
- Şen, A., (2007), Leadership with Shared Vision in The 21<sup>st</sup> Century: Lesson From Atatürk; 3<sup>rd</sup> International Strategic Management Conference, Antalya, s:133-151.
- Şimşek, M., (2002), Yönetim ve Organizasyon, Damla Yayınevi, 8. Baskı.
- Ülgen, H., Mirze, S., K.; (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, No:113, İstanbul, s:57.