

BİR VİZYON GELİŞTİRME VE GERÇEKLEŞTİRME YAKLAŞIMI

Yard.Doç.Dr. Serap BENLİGİRAY
Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

ABSTRACT

Vision is key knowledge and skill for CEOs of the present and future. But vision is generally the product of a group of leaders rather than the dream of an individual. It must contain both a challenge and a general road map showing how the organization will reach its goals. It also includes a more detailed discussion that evolves as a strategic plan.

This study is designed to help define and implement a corporate vision that can be competitive edge in today's challenging and changing business environment.

ÖZET

Vizyon, şu andaki ve gelecekteki üst düzey yöneticiler için anahtar bir bilgi ve beceridir. Fakat vizyon genellikle bir bireyin rüyasından daha çok bir grup ürünüdür. Hem iddialı bir hedef hem de

organizasyonun amaçlarına nasıl ulaşacağını gösteren genel bir yol haritası niteliğindedir. Aynı zamanda vizyon bir stratejik plan gibi daha ayrıntılı bir tartışmayı da içerir.

Bu çalışma günümüzün iddialı hedefleri olan ve değişen iş çevresinde rekabet avantajı olabilecek bir vizyonun tanımlanmasına ve kurulmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır.

GİRİŞ

İkibinli yıllarda çağdaş sanayiinin doğmasına neden olan devrim kadar güçlü bir değişimin ve dönüşümün eşliğinde bulunduğumuz kimse için bir sır değildir. Özellikle enformasyon ve dijital alanlarında, genetik alanında ve çevresel faktörlerde yaşanan değişimler ve gelişmeler bu dönüşümün belirleyicileri olacaktır. Yakın bir gelecekte henüz kuluçka aşamasında olan tamamen yeni sektörlerin ya da iş alanlarının ortaya çıkması beklenmektedir. Öte yandan kuşkusuz eğitim, sağlık, ulaşım, bankacılık, yayıncılık, telekomünikasyon, bilişim, perakende satış vb. gibi mevcut sektörlerde de köklü değişimler yaşanacaktır. Bu gelişmeler aynı zamanda iş dünyası için geleceğin büyük fırsatlarını ve potansiyel kazançlarını temsil etmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurmaya çalışan iş dünyası daha rekabetçi ve daha hareketli bir hale gelmiştir. Artık geçmişte etkili olduğu kabul edilerek yapılanların aynısının yapılması ya da biraz daha iyi yapılması bir başarı formülü olmaktan çıkmıştır.

İşletmelerin değişen koşulların gereklerine uygun bir yapılanma gerçekleştirmek için genellikle örgüt yapılarını ve stratejilerini yeniden değerlendirerek temel faaliyetlerini yeniledikleri, ayrıca iş süreçlerini radikal bir şekilde yeniden tasarladıkları gözlenmektedir. Oysa ki, işletmelerin gerçekleştirmeleri gereken değişim ve gelişme gelecekteki fırsatları öngörebilmelerine ve bunlarda etkin rol alabilmelerine bağlıdır. Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda iyi düşünülmüş bir bakış açısına sahip olmadan bir işletmenin ileriye yürümesi, gerekli değişimi sağlaması mümkün değildir¹.

¹ Özalp, İnan, *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000, s.332.

Bir işletmede yapıcı değişim öncelikle değişimin yönünü belirlemekle başlar. Örgütün değişim yaratacak şekilde yönlendirilmesi yeni bir vizyonun yaratılmasını gerektirir. Vizyon, geleceğe yönelik öncelikler, idealler ve örgütsel başarıyı belirleyecek temel unsurlar üzerinde durur. Vizyona ulaşılabilmesi örgütün tüm üyelerinin aynı vizyona sahip olmasıyla mümkün olabilecektir. Ayrıca vizyonu gerçekleştirmek amacıyla stratejilerin belirlenmesi ve tüm örgütün ortak değerlere ve inançlara sahip olarak, değişimi yaratacak şekilde çaba göstermelerinin sağlanması büyük önem taşır.

1.VİZYON NEDİR?

Bir vizyonun nasıl geliştirileceğini ve gerçekleştirileceğini incelemeyen önce vizyon kavramına açıklık kazandırmak gerekir.

• **Vizyon, uzak geleceğin bugünden tasarlanmasıdır:** Vizyon, gelecekte oluşabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun düşüncede şimdi yaratılmasıdır. Bir vizyon, sanki oradaymışız gibi, ulaşılacak istenen durumu tanımlayan nitelikli bir hedef seçimidir. Aslında stratejilerin, amaçların, projelerin ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır².

Vizyonun zaman ufku 20 yıldan kısa olmamalıdır. Çoğu kişi değişen çevre koşulları altında bu sürenin çok uzun olduğunu, değişimlerin vizyonu geçersiz kılacağını savunmaktadır. Ancak vizyonun kesin olarak gerçekleştirilmesi gerekmez. Temel hedef, örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılacak planların tümü için bir rehber geliştirmektir. Gelecekteki başarıyı neyin belirleyeceği konusundaki senaryolar zaman içinde değişecektir ve vizyon güncelleştirilmeye ihtiyaç duyacaktır³.

² Heintel, Peter. "Vizyon ve Öz Yapılanma" Sollman, Ullrich; Heinze, Rolderich. **Vizyon Yönetimi**. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995, s.95-117.

³ Roltadas, Asbjorn. **Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach**. London: Chapman and Hall, 1995. s.92.

• **Vizyon, uzun vadeli planla aynı şey değildir:** Çoğunlukla insanlar tarafından birbirine karıştırıldığı gibi vizyon geliştirme, planlamayla hatta uzun vadeli ya da stratejik planlamayla bile aynı şey değildir. Planlama doğası gereği tündengelim yaklaşımına dayanır ve değişim yaratmak için değil, düzenli sonuçlar üretmek için tasarlanır. Vizyon geliştirme ise, daha çok tümevarıma dayanır ve amacı değişim yaratmaktır⁴. Bir vizyon yaratmanın ardında yatan fikir sektördeki diğer örgütlerden ayırdedici özelliklere sahip olan ve özel bir kimlik kazanmış, üzerinde odaklanacağı iş ve gelişme yönüne sahip bir örgüt kurmaktır. Bu aşamada vizyon, gelecek için arzuları tanımlar. Arzuları sonuçlara ulaştırmak için kullanılacak araçları ya da yolları spesifikleştirmez⁵. Vizyon yaratma sürecinde çeşitli veriler toplanır; açıklayıcı kalıplar, ilişkiler ve bağlantılar aranır. Bu yolla yaratılan vizyon, teknolojiyi ya da örgüt kültürünü uzun vadede olması gerekenlere göre ifade eder ve bu hedefe ulaşmanın uygun yollarının bulunmasına ışık tutar.

Şirketlerin bazıları uzun vadeli planlamayı, vizyon eksikliğinin ve giderek daha rekabetçi ve dinamik hale gelen bir iş ortamına ayak uydurma yeteneksizliğinin bir çaresi olarak görmekte-dirler. Ancak böyle bir yaklaşım, vizyon yaratmanın doğasını yanlış yorumlamak demektir ve asla işe yaramaz. Planlama sürecini sınırlandıran ya da bu sürece rehberlik eden bir vizyon ve strateji olmadığında yapılacak hiçbir plan asla ihtiyaç duyulan yön duygusunu sağlayamayacaktır. Planlama, en iyi yönü belirleme işleminin ikamesi değil tamamlayıcısı olarak çalışır. Etkili bir planlama süreci vizyon çalışmaları üzerinde faydalı bir gerçeklik kontrolü olarak hizmet verir. Aynı şekilde etkili bir vizyon yaratma süreci de planlamanın daha sonra gerçekçi bir şekilde uygulanmaya konması için bir odak sağlar; hangi tür planın gerekli, hangi tür planın gereksiz olduğunu gösterir⁶.

⁴ Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. **Liderlik**. Çev: Meral Tüzel, MESS Yayınları, Yayın No: 292, 1999, s. 50.

⁵ Thomson, Arthur A. Jr.; Strickland III A. J. *Crafting and Implementing Strategy*. Tenth edition. Irwin McGraw-Hill, 1998, s.42.

⁶ *Liderlik*, 51-52.

• **Vizyonun parlak buluşlar olması gerekmez:** Vizyon, doğrudan onu yaratanların kişisel, örgütsel ya da toplumsal deneyimlerine, yeteneklerine bağlıdır; onlardan doğar ve geleceğe yön verir. Bu yüzden de sınırsız değildir; başkalarının buluşlarıyla değiştirilemez ve komutla yaratılamaz⁷. Vizyon ve stratejilerin parlak buluşlar olmaları gerekmez; aslında en iyi vizyonlardan bazıları hiç de böyle değildir. Normalde etkin vizyonlar neredeyse vasat bir kaliteye sahiptir ve genellikle çok iyi bilinen fikirlerden oluşur. Bir vizyonda fikirlerin birleştirilmesi ya da kalıplaştırılması yeni olabilir ama bazen böyle bile değildir. Bir vizyonla ilgili en önemli şey çarpıcılığı ya da özgünlüğü değil, önemli taraftarlarının (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar) çıkarlarına ne kadar iyi hizmet vereceği ve gerçekçi bir rekabet stratejisine ne kadar kolay dönüştürülebileceğidir⁸.

• **Vizyon sağlam veri temellerine oturtulmalıdır:** Birçok vizyon tartışması gizemli bir hava kazanarak özünden sapma eğilimi gösterir. Bir vizyonun, ölümlülerin hatta çok yetenekli olanlarının bile asla sahip olmayı umamayacakları gizemli bir şey olduğu ima edilir. Oysa ki, iyi yön oluşturmanın gizlerle ya da sihirlerle hiçbir ilgisi yoktur. Vizyon daha çok bir düşü ve bir hayali çağrıştırmakla beraber bir projektör ya da geniş perspektifli bakış açısından daha fazlasını gerektirir⁹. Vizyon, örgütün geleceği hakkında bir rüya ya da fantezi de değildir. Vizyon yaratmak için gerekli olan zorlu, bazen de yıpratıcı bir veri toplama ve analiz etme sürecidir. Örgütün şu andaki işinde meydana gelebilecek değişiklikler için hazır olmasını sağlamak ve yeni ortaya çıkabilecek pazar fırsatlarını kapitalize etmek için yapılması gerekenlerin rasyonel bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Vizyonun pazar, rekabet, teknoloji, ekonomik, yasal, siyasal ve örgütün dikkate alması gereken sosyal koşullar hakkında gerçekçi öngörülerle oluşturulması gerekir¹⁰. Çeşitli dış çevresel eğilimlerin ortaya çıkarabileceği potansiyel uygulamaları anlayabilmek için

⁷ Linke, Detlef B. "Vizyon Betimleme Ve Kimlik. Güçlü Olun, Zayıf Olmayı Seçin!" *Vizyon Yönetimi*. s.

⁸ Liderlik, 51.

⁹ Liderlik, 50.

¹⁰ Thomson, Arthur A. Jr.; Strickland III A. J., s.42-43.

kuşkusuz yaratıcılığa ve hayal gücüne de ihtiyaç vardır. Ancak, sağlam veri temellerine oturmayan bir vizyon fantastik bir hayal olmaktan öte gidemez Etkili vizyonları dile getiren kişiler de büyücü değil, risk üstlenme arzusu taşıyan, yenilikçi, yaratıcı ve geniş tabanlı stratejik düşünürlerdir¹¹.

• **Vizyon, örgütteki herkese itici bir güç verir:** Bir yazar örgütlerin gelecekteki başarıyı yakalamak amacıyla yapacakları şıçrayışı sılıkla atlamaya benzetmiştir. Sılıkla atlama zeminini yeniden tasarlanan değerler, stratejiler ve kültür oluşturmaktadır. Zemin sağlam ve güvenilir olmalıdır. Gelecekle ilgili vizyon ise, “çıtaya yüksekliği” dir. Bu yükseklik onu aşmak için gereken hızı ve gücü belirlemektedir. İşletme sistemleri ve gereken rekabet unsurları ise, çıtadan atlamada kaldırma gücünü sağlayacak “sırık”tır¹². Bu bağlamda güç, “amacı gerçeğe dönüştürme eylemini başlatmak ve sürdürmek için gerekli temel enerji kaynağı” ya da “amacı gerçeğe dönüştürme ve onu destekleme kapasitesi” olarak tanımlanabilir. Örgütün tüm üyeleri için güç, vizyondan kaynaklanır¹³. Çünkü vizyonun önemli bir rolü de örgütün tüm üyelerine anlamlı bir rehber olması, onların davranışlarına ve çabalarına ışık tutması ve bu yolla itici bir güç olmasıdır. Bunun gerçekleşmesi örgütün tüm üyelerinin aynı vizyona sahip olmalarıyla mümkündür. Ancak gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmek çok kolay olmadığı gibi geleceğe yönelik düşlerin başarıya giden yolda itici bir güç olarak kullanılması da oldukça zordur. Bu itici gücü harekete geçirecek kişi örgütün lideridir. Lider yüksek derecede etkileme gücü ve iletişim yeteneğiyle insanları vizyona inandırmalı, hatta başlangıçta karşı olanları da yanına çekebilmelidir. Lider insanları etkileyerek, onlar için esin kaynağı olarak, onları

¹¹ Hamel, Gary; Prahalad, C. K. **Geleceği Kazanmak**. Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996, s.103.

¹² Enz, Jac-Fitz. **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor**. Çev: Gülден Şen, İstanbul: Sabah Kitapçılık A.Ş., 1997, s.59.

¹³ Quingley, Joseph V. **Vision**. Mc Graw-Hill Inc., 1993, s.10.

güçlendirerek ve motive ederek vizyonun itici güç vermesini sağlayabilir¹⁴.

Her zaman için büyük vizyonlara ulaşmak büyük bir enerji gerektirir. Motivasyon ve esin insanlara enerji verir ve bunu kontrol mekanizmaları gibi insanları doğru yöne çekerek değil; kazanma, ait olma ve kabul görme duygusuna sahip olma, özsaygısını geliştirme, kendi yaşamını kontrol edebilme ve kendi ideallerine uygun yaşama yeteneğini geliştirme gibi temel insani ihtiyaçları karşılayarak yapar. Bu duygular insanları derinden etkiler ve güçlü bir yanıt vermelerine neden olur¹⁵.

• **Vizyon, tek başına rekabette başarının güvencesi olamaz:** Başarısızlıklar çoğu kez örgütün yönetim ekibinden kaynaklandığı halde örgütün vizyonu eleştirilmektedir. Vizyon tek başına rekabette başarının güvencesi olamaz. Çok iyi vizyonları olan şirketler her zaman en karlı ve başarılı şirketler olamamışlardır. Ne kadar iyi vizyon sahibi olursa olsun, bunu yürütme ve yönetme yeteneğiyle birleştirmeyi başaramamış şirketlerin fazla bir şey elde etmeleri mümkün değildir. Öte yandan çok etkili yönetim yeteneği de aynı şekilde vizyon eksikliği olduğunda, tek başına gelecekteki başarının güvencesi olamayacaktır. Çünkü birçok örnekte de bugünün uygulama hataları olarak görülen şeyler, aslında dünün öngörü hatalarıdır. Günümüzde pek çok şirket vizyon yaratmanın işin kolay yanı olduğu, asıl sorunun uygulamada çıktığı görüşündedir. Aslında vizyon yaratmak ile operasyonel mükemmelliğe kavuşmak eşit ölçüde önemli ve zor görevler olarak kabul edilmelidir¹⁶.

• **Vizyon ya başarılıdır ya da vizyon değildir:** Uygulamada gerçekleşmemiş vizyonların hiç sözünün edilmediği dikkat çeker. Bir vizyon ya başarılıdır ya da vizyon değildir. Batı ülkelerinde olduğu

¹⁴ Loss, Wolfgang. "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi." **Vizyon Yönetimi**, s. 7-11.

¹⁵ Heintel, Peter. "Vizyon ve Öz Yapılanma", **Vizyon Yönetimi**, s.95-117.; **Liderlik**, 55.

¹⁶Hamel, Gary; Prahalad, s. 102.

gibi uzak doğuda da vizyonlar ancak başarıları kanıtlandıktan sonra vizyon olarak kabul edilmişlerdir. Bu, “sonradanlık” iki açıdan üzerinde durulmasını gerektirecek kadar önemlidir. İlk olarak, yenilikçi fikirlerin ancak başarılı olduktan sonra kabul edilmelerinin doğru olacağı görüşünü savunur. İkinci olarak da, işletme biliminin başarılı etkinlikleri vizyon olarak değerlendirdiğini, aslında başarıyı olduğu kadar çöküntüyü de getirebilecek olan değişim konusunda henüz başka bir kavram geliştirmedini ortaya koyar¹⁷.

2.VİZYON NASIL GELİŞTİRİLİR?

Vizyon geliştirme anahtar liderlik özelliğidir: Korn/Ferry International tarafından 1.500 kıdemli liderin katıldığı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya yirmi farklı ülkeden katılan liderlerin 870’i örgütlerinin en üst düzeyinde yer almaktadır. Araştırmada liderlerden 2000 yılında bir lider için önemli olduğunu düşündükleri anahtar özellikleri ve yetenekleri tanımlamaları istenmiştir. Liderlerin çoğu bir lider için en önemli olduğunu düşündükleri baskın kişisel davranış özelliğinin “güçlü bir vizyon fikri” olduğunu ve vizyonu başarmak için gerekli gördükleri en önemli yeteneğin ise, “strateji formülasyonu” olduğunu ifade etmişlerdir¹⁸. Ayrıca John P.Kottler her araştırmada ortaya çıkan şu gerçeğe dikkat çekmektedir: “Başarılı liderlerin ilk işi insanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmaktır.” Yönetmekle liderlik etmek arasındaki en önemli fark, bir vizyon sunmaktır. Yöneticiler politika ve sistemleri uygularlar; liderler ise, bir vizyonla esin kaynağı olurlar¹⁹.

Vizyon geliştirme, herkesin üzerinde fikirbirliğine ulaştığı açık bir adım olarak görünmesine rağmen yapılan araştırmaların çoğu; iş dünyasındaki liderlerin büyük bir kısmının güçlü bir vizyon

¹⁷ Kappler, Ekkehard. “Bilim Olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş İçin Vizyon İstekleri Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Deneme” **Vizyon Yönetimi**, s.47-59

¹⁸ Quingley, Joseph V. , s. 7.

¹⁹ Kottler, John P. **The Leadership Factor**. New York: The Free Press, 1988.

geliştirememiş olduklarını göstermektedir. Bazıları vizyon geliştirmiş olsalar da onu gerçeğe dönüştürecek stratejileri bulunmamaktadır. Bu durumun nedeni genellikle liderlerin vizyon fikrini yakalama yeteneklerinin bulunmaması değil, geçmişe bağlılıklarını sürdürmeleridir. Her ne kadar bazı yöneticiler eski alışkanlıklarını bırakmayı başarmasalar da, bazıları için değişime isteksizlik daha derinlerdeki sorunlardan kaynaklanır. Onlar ya kendilerinin değişim ihtiyacı hissetmemeleri ya da değişimin onların kişisel güçlerinden vazgeçmelerini gerektireceği gibi yanlış bir fikre sahip olmaları nedeniyle ne pahasına olursa olsun değişime direnmeye devam etmektedirler. Ancak, böylesi bir tutumla şirketlerinin uzun dönemli finansal sağlığını ve hatta kendi işlerini bile tehlikeye soktuklarının farkında değildirlir²⁰.

Bazen de şirket liderleri genellikle kendilerinin gerçekten vizyon sahibi olduklarına, kendi geleceğe ilişkin görüşlerinin ve öngörülerinin daha derin ve doğru olduğuna inanmaktadırlar. Çoğu kez de vizyon bir genel müdürün kendisini öne çıkarma ve bencilce her şeyi ele geçirme amaçlarını perdelemekten başka bir işlev görmemektedir. Genel müdürün egosunun uzantısından başka bir şey olmayan bir vizyon her zaman tehlikelidir. Ben-merkezli vizyon sahiplerine ihtiyatla yaklaşmakta yarar vardır. Çünkü bu tür liderler şirketlerini geleceğe olduğu kadar çıkmaz sokaklara da sürükleyebilirler. Büyük bir şirketin geleceğini tek bir kişinin gelecek öngörüsüne bağlamak her zaman çok akıllıca olur mu?²¹.

Vizyon ve strateji fikirlerinin gurularla, futuristlerle ve danışmanlarla popüler olduğu bilinen bir gerçektir. Öyleyse, vizyonun ne olduğunu ve nasıl geliştirileceğini çok iyi bilen, şirketlerin yakalayacakları fırsatlara objektif bakış açılarıyla yaklaşmaları muhtemel bu uzmanları vizyon yaratmaları için davet etmek çok cazip bir fikir olacaktır. Ne yazık ki, dışarıdan uzmanlar görünüşte makul ve haklı olabilecek bir vizyon sunsalar da sağlayamayacakları iki can

²⁰ Wall, Rob; SoIum, Robert S.; Sobol, Mark R.. *Visionary Leader*. Rocklin: Prima Publishing, 1992, s. 21-22.

²¹ Hamel, Gary; Prahalad, C. K., s. 102-104.

alıcı şey vardır. Bunlardan ilki, başarılı bir yürütme için önceden gerekli olan “liderlik” tir. İkincisi de, vizyona bağlı gelecekteki strateji çalışmalarını yapabilme becerisine sahip bir ekibin oluşmasını engellemesidir²².

Sonuç olarak bir vizyon geliştirme sorumluluğu kimin olacaktır? Geleceği yaratmak için yalnızca bir genel müdürün, dışarıdan soyutlanmış bir ekibin ya da araştırmacıların ve uzmanların değil bütün örgütün, bir sektör öngörüsüne sahip olması gerekir. Aslında çoğu şirketin vizyonu, birçok bireysel perspektifin bir harmanı olan geleceğe ilişkin bakış açısıdır. Üst yönetimin geleceğe ilişkin bir bakış açısı geliştirme, bunu değerlendirme ve paylaşma sorumluluğu asla başkasına devredilemez. Onların birincil görevi, örgütün dört bir yanında bulunan öngörülerini yakalayıp değerlendirebilmektir. Onların sorumluluğu, genellikle tek başlarına başarmaları zor bir görev olan etkili vizyon geliştirmeyi güvence altına almaktır

Dışarıdan bir kişi ya da grupla vizyon geliştirme sürecinin sonunda liderlik fonksiyonunu yerine getirmek son derece güçtür. Tüm örgütün bir vizyon doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak liderliğin elde edilmesinin sadece bir yolu vardır. O da, vizyonun formülasyonuna doğrudan katılmayı gerektirir. Liderlik ekibinin ilk adımdan son adıma kadar, işin her yönüyle ilgili varsayımların ve içerdiği anlayışların üzerinde fikirbirliğine ulaşarak vizyon ifadesinin yaratılmasına katılmaları gerekir. Vizyon yaratılması ve strateji kurulması bir ekip becerisidir. Dışarıdan uzmanlar ekibin kullanacakları bir süreç yaratmada ve sürece katacakları bilgiyle etkinlik kazandırmada yardım edebilirler²³.

Etkili süreçler etkili vizyonlar üretir: Vizyonların etkili olması tamamen vizyon geliştirme sürecine bağlıdır. Zayıf süreç, zayıf

²² Frisch, Bob. “A Pragmatic Approach To Vision” *Journal of Business Strategy*, July-August 1998, V: 19, s.12-15.

²³ Larson, Paul. “Strategic Planning and The Mission Statement: Long term planning critical for Montana Companies.” *Montana Business Quarterly*, Autumn 1998, V: 36, s. 22-24.

vizyonlar üretir. Etkili bir vizyon geliştirme süreci çok sayıda uygulanabilir ilkenin biraraya getirilmesini gerektirir. Bu ilkeleri şu şekilde özetlemek mümkündür²⁴.

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

Vizyon geliştirmede hareket noktası dış çevresel eğilimler olmalıdır: Bir vizyonu geliştirmeye nereden başlanması gerektiği önemlidir. Çoğu şirket genellikle rakipleri izleyerek ve örgüt içine bakarak vizyon geliştirme çalışmalarına başlar. Bu yaklaşım dar ve tutucu bakış açılarına neden olur. Örneğin, “Hangi işi yapıyoruz?” ya

²⁴ Frisch, Bob.

da “Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz nelerdir?” türünden sorularla hareket edildiğinde, geleneksel ürün ve hizmet tanımlarını bir kenara bırakıp değişim yaratacak bir vizyon üretmek mümkün değildir. Rakiplerin eylemleri izlenerek varolan fiyat-performans varsayımlarına meydan okuyacak bir vizyon geliştirilemez²⁵. Bu nedenle ne içerdeki kapasite ne de rakiplerin eylemleri şirketin kaderi hakkında nihai söz sahibidir. Söz sahibi olan tek şey global dış çevredir. Dünyadaki ekonomik, sosyal, teknolojik ve diğer alanlarda meydana gelen eğilimler ve güçlü etkiler sektörün biçimini ve işin geleceğini belirleyecektir²⁶.

Çoğu kişiyi vizyon belirlemeden alıkoyan şey geleceğin bilinmez olmasıdır ki, bazı durumlarda gerçekten de böyledir. Bu durumda geleceğin büyük fırsatlarını yakalamak için cesur bir kumarbaz olmak ve vizyonu yüksek düzeyde tahmine dayanan belirsizlikler üzerine inşa etmek gibi yanlış bir inanç hakim olur. Fakat gelecekte spekülatif bahisleri içermeyen çok büyük fırsatlar bulunmaktadır. Geleceğin ne kadar farklı olabileceğini gösteren işaretler, zayıf sinyaller, eğilimler ortadadır ve hemen herkes tarafından bilinmektedir. Bu nedenle gelecekle ilgili bahse girmek yerine iyi belgelenmiş sosyal, teknolojik ve geçerliliğini koruyan iş eğilimlerine dayalı öngörülerde bulunmak daha doğrudur. Şirketler, iyi belgelenmiş eğilimlerin yeni rekabet alanlarını nasıl açabileceğini görerek getireceği riskleri önceden kontrol edebilirlerse, uzun vadeli hayatta kalma avantajını elde edebilirler. Belirsizlik bazı durumlarda güçlü fırsatlar yaratabilse de yükselen eğilimlerin tanımlanabilmesi başarı olasılığını daha çok artırır. Vizyon geliştirme sürecinde tamamen belirsizliğe dayanmak doğru olmamakla birlikte belirsiz durumların da dikkate alınması zorunludur. Örneğin, olası vizyonların gücünü test etmek için belirsizliklere dayalı senaryolar üretilebilir²⁷.

Vizyon, açık ve harekete geçirecek şekilde ifade edilmelidir:
Analitik çalışmalara ve öngörülere dayalı olarak belirlenen vizyonun

²⁵ Hamel, Gary; Prahalad, C. K., s. 115-120.

²⁶ Frisch, Bob.

²⁷ Frisch, Bob.

sözcüklere dökülmesi dikkat isteyen, önemli bir iştir. Vizyon anlaşılır, açık ve akılda kalacak bir şekilde ifade edilmelidir. Gereken açıklık sağlanmazsa vizyon herkes tarafından farklı anlaşılacak ve yanlış yorumlanacaktır. Bu durumda örgüt üyelerinin vizyonu benimsemeleri ve onu gerçekleştirme yönünde çaba harcamaları beklenemez.

Vizyonların genellikle personelden en iyiyi, en çoğu, en büyüğü istediği görülmektedir. Bu vizyonların çoğu “en iyi hizmet”, “en güçlü ürün” ya da “en büyük başarı” fikrini içermektedirler. Oysa ki bir vizyon örgütün personeline ilham verecek, onları tahrik edecek ve harekete geçmelerini sağlayacak şekilde ifade edilmelidir²⁸.

Vizyon istenen sayıda sözcük, cümle, paragraf ve sayfa kullanılarak ifade edilebilir. Tabii ki çok uzun olmayan, arzuları tam açıklayan kısalıkta ifadeler tercih edilmelidir. Vizyon dikkati hemen çekecek bir slogan, bir diyagram, bir resim de içerebilir. Slogan kullanmanın amacı, vizyon ifadesinin ruhunu kolayca hatırlatacak birkaç sözcükle vizyonun daha formal bölümlerinin özünü yakalamaktır. Toyota’nın “kazanmak”; Motorola’nın “toplam müşteri tatmini”; Chevron’un “en iyiden daha iyi olmak” ifadeleri slogan örneği olarak verilebilir²⁹.

3.VİZYON NASIL GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRÜLÜR?

• **Vizyonu gerçekleştirmeyi sağlayacak kültürel değişim yaratılmalıdır:** Örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen öğrenilen tutum ve davranışlardan oluşur. Paylaşılan alışkanlıklarla, geleneklerle, inançlarla ve değerlerle, yazılı politikalarla ve prosedürlerle kendisini gösterir. Bütün bunlar örgütün zayıf ve güçlü yanlarını oluşturur. Bir örgütün kültürü değişimi destekleyici ya da engelleyici özellikler taşıyabilir. Örgüt kültürü, değişimi en zor ve zaman alıcı unsurlardan biri olarak kabul edilmekle beraber, örgütteki liderlik ve öğrenme süreçleri vizyonu

²⁸ Miller, Alex. **Strategic Management**. Third edition, Irwin Mc Graw-Hill, 1998, s. 42.

²⁹ Quingley, Joseph V. , s. 44.

gerçekleştirmeyi sağlayacak bir örgüt kültürü yaratılmasında etkili olabilir³⁰. Vizyonun, inançların, değerlerin, amaçların ve normların örgütün üyelerinin tümü tarafından paylaşılması ve yaratılan kültürü üyelerin aynı biçimde algılaması sağlanmalı; sistem bu inançları, değerleri ve amaçları sürekli bir şekilde destekleyecek biçimde tasarlanmalıdır.

- **Stratejik bir mimari oluşturulmalıdır:** Şekil 1’de bir stratejik yönetim modeli görülmektedir. Buna göre, strateji formülasyonundan önce olası fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi için dış çevrenin, zayıf ve güçlü olunan yönlerin saptanması için de iç çevrenin çok iyi analiz edilmesi gerekir.

Vizyonun gerçekleştirilmesi için kurulacak mimarinin temelini misyon belirlemesi oluşturur. Misyon, örgütlerin varlık nedenlerini tanımlayan ifadelerdir. Misyonun belli bir kararlılığa sahip olması gerekir. Örneğin, örgütlerin on yıllık bir zaman ufkunda hayatta kalmaları için gelecek yirmi-otuz yılı düşünerek misyon tanımı yapmaları zorunludur.

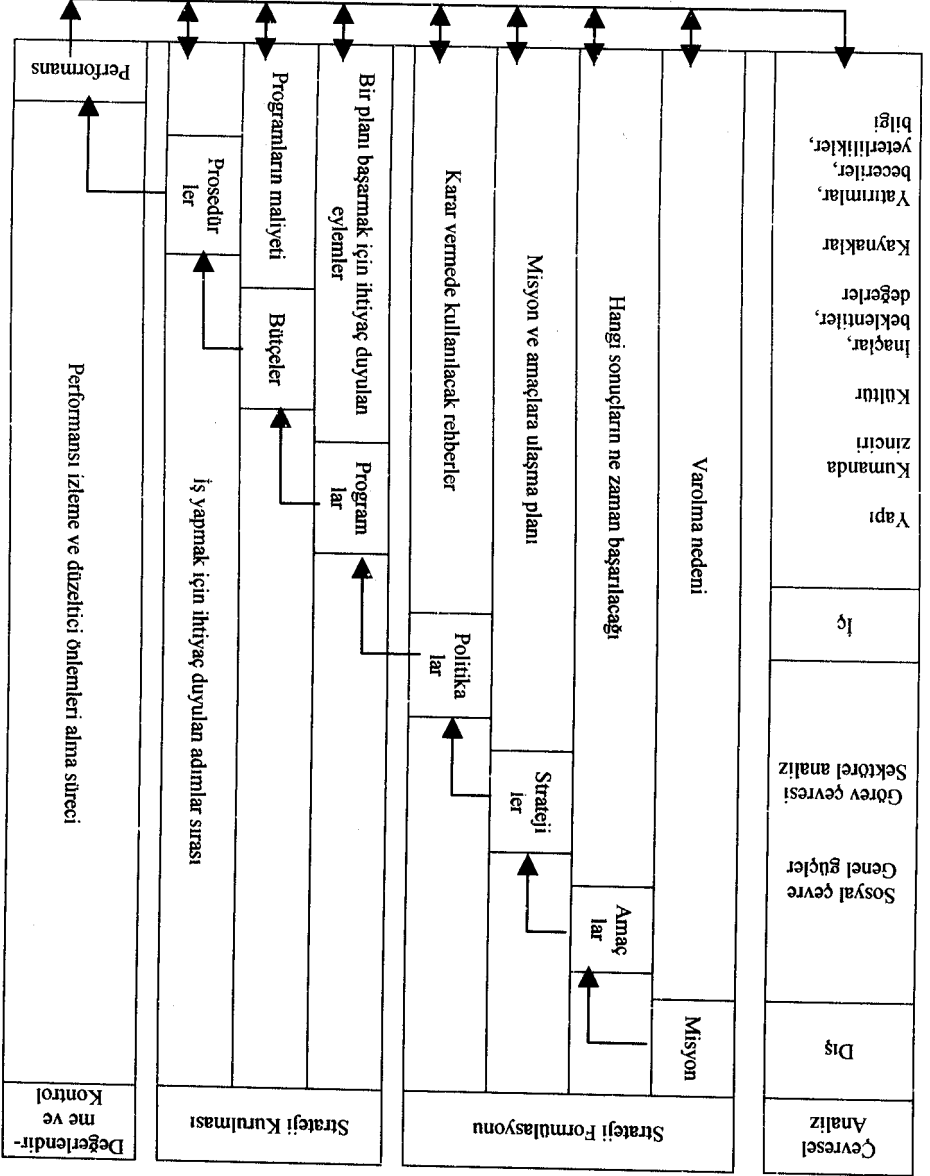
Misyon, sürekli yeniden değerlendirme konusu yapılmaz. Örneğin, misyonun bir yıllık incelemelerde bir sözcüğünde ya da bir cümlesinde yapılan değişikliklerle yenilenmesi alışılmış bir şey değildir.

Radikal misyon değişikliği yapılması ise, nadiren rastlanan bir durumdur. Ancak gerçekten değişim yaratmak isteyen örgütlerin misyonları üzerinde ciddi bir şekilde düşünmeleri gerekir. Çünkü bir örgüt için hem örgüt içindekilere hem de dışındakilere köklü bir değişime uğradığının işaretini gönderecek daha hızlı başka bir yol yoktur³¹.

³⁰ Özalp, İnan. S. 341.

³¹ Quingley, Joseph V. , s. 20.

Şekil 2 Stratejik Yönetim Modeli



Misyon belirlenirken sorulması gereken temel soru örgütün ne için var olduğu ve temel işinin ne olduğudur. Gerçekte örgütün ne olduğu sorusu çok basit gibi görünmekle birlikte, çok nadir sorulur ve seyrek olarak açık bir cevap alınır. Ne olmayı istedikleri üzerinde düşünen örgütler genellikle ne oldukları üzerinde düşünmeye yeterli zaman harcamazlar. Oysa örgütün bugün ne olduğunun tanımlanması, değişim için neye ihtiyaç duyulduğunu ya da vizyonu gerçekleştirmek için hangi değişikliklerin yapılması gerektiğini açık bir şekilde anlamaya yardım edecektir³².

Formal bir misyon ifadesi, örgütü benzer bir başka örgütten ayıran temel iş alanını ve faaliyetlerini aşağıdaki unsurları kapsayacak bir şekilde tanımlar³³:

- 1) Müşteriler (Müşterimiz kim?)
- 2) Ürünler (Temel ürünümüz ya da hizmetimiz nedir?)
- 3) Yer (Nerede rekabet ediyoruz?)
- 4) Teknoloji (Temel teknolojimiz nedir?)
- 5) Uzun süre hayatta kalmaya bakış (Ekonomik amacımız nedir?)
- 6) Felsefe (Temel inançlarımız, değerlerimiz, arzularımız, felsefik önceliklerimiz nedir?)
- 7) Kendi kendine bakış (Başlıca zayıf yönümüz ve rekabet avantajımız nedir?)
- 8) Kamu imajına bakış (Kamu sorumluluğumuz nedir ve arzuladığımız imaj nasıldır?)
- 9) Personele bakış (Personele karşı tutumumuz nasıldır?)

Misyon belirlenirken bazı ilkelere uymak gerekir. Sözkonusu ilkeler şunlardır³⁴:

³² Quingley, Joseph V. , s. 27,

³³ Bartol, Kathryn M.; Martin, David C. **Management**. Third edition, Irwin Mc Graw-Hill, 1998, s. 190-191.

³⁴ Ivancevich, John M.; Donnelly Jr., James H.; Gibson, James L. **Managing For Performance**. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983, s. 110-111.

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

Vizyonu gerçekleştirme yolunda kurulacak stratejik mimarinin ikinci unsuru uzun dönemli amaçlardır. Amaçlar, “Örgütün başarmayı söz verdiği şey nedir?” sorusunun cevabını verirler ve örgütün uzun dönemli yönünü belirlerler. Onlar, başarılmak istenen ve işin idaresi için yönlendirici rehber olarak algılanan sonuçları tanımlarlar. Örgütün değerleri ve misyonu gibi amaçları da çok az değişim gösteren uzun bir bakış açısını gösterir. Drucker’e göre, bir örgütün vizyonu ve misyonu amaçlara dönüştürülmek zorundadır. Eğer bu yapılmazsa, onlar sadece başarılamayacak iyi niyetler olarak kalacaklardır. Çünkü amaçların hayati bir fonksiyonu vizyon ve misyon ile stratejiler ve faaliyet planları arasında bağlantı kurmaktır. Bir başka deyişle amaçlar, değerler ve misyon ifadeleri olarak arzu edilen dünya ile gerçek dünyadaki vizyonu gerçekleştirecek örgütün stratejileri ve taktikleri arasında bağlantı kurar.

En iyi şekilde ifade edilmiş vizyonlar bile, vizyonu bir gerçek haline getirmeyi sağlayacak sağlam stratejiler ve taktikler olmaksızın başarısız olmaya mahkumdurlar. Stratejiler vizyon ifadesinden çıkarılırlar ve günlük faaliyetlere, karar vermeye rehberlik ederler. Gerekli veriler elde edilerek stratejilerin saptanmasından sonraki aşamada temel amaçlara ulaşmak için beklenen sonuçların ya da ulaşılması gereken hedeflerin saptanması gerekir. Bunu takiben örgütün tümünü kapsayan bir hedefler hiyerarşisinin oluşturulması ve

bu hedeflere ulaşabilmek için ilgili düzeylerin izleyecekleri fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi gerekir.

Daha sonraki aşamada amaçlara ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşma çabalarını belirleyen, bu çabalara yön veren ilkeler sistemi ve kurallar topluluğu olan politikalar belirlenir. Programlarla, bütçelerle ve prosedürlerle stratejik düşünce derece derece operasyonlara doğru gelişir. Stratejiler ve taktikler örgütün amaçlarını yerine getireceğini garanti eden ifadelerdir. Özellikle faaliyet planları hesap verme sorumluluğu için bir temel oluştururlar. Örgütün vizyonunu zamanlı bir şekilde başarıma yönündeki ilerlemeyi ölçmeye yardım ederler. Şekil 2’de vizyondan yola çıkılarak hazırlanan bir stratejik mimari örneği yer almaktadır.

• **Yeni bir örgüt yapısı kurulmalıdır:** Planların mümkün olduğunca kesin ve etkili bir şekilde uygulamaya konması amacıyla yeni bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Bu örgüt yapısı için iş ve hiyerarşik kademe sayısının saptanması; işlere uygun kadronun oluşturulması; etkili bir fiziksel çalışma ortamının yaratılması; gerekli araç, gereç ve donanımın sağlanması; ihtiyaç duyan kişilere eğitim olanağı sağlanması; planların gerektirdiği görev ve sorumluluk dağıtımının yapılması; kime ne kadar yetki verileceğine karar verilmesi gerekir. Ayrıca planı gerçekleştirmek için ekonomik özendiricilere ve planın ilerlemesini denetlemeye yardımcı olacak izleme sistemlerine ihtiyaç duyulur. Bunların tümü başarıyı sağlayacak şekilde uyumlaştırılmalıdır.

• **Örgütteki herkesin vizyonu ve stratejileri benimsemesi sağlanmalıdır:** Örgüt üyelerinin tümünün vizyonu gerçekleştirecek şekilde çalışmalarını sağlamak için öncelikle onların inandırılmaları gerekir. Bu, bir tasarım sorunundan çok iletişim sorunudur. İletişimin kapsamına vizyonun ve stratejilerin uygulamaya sokulmasına yardımcı olabilecek ya da engel oluşturabilecek herkes dahil edilmelidir. Patronların, emsallerin, astların, örgütün diğer bölümlerinde yer alan personelin yanı sıra tedarikçilerin, idari makamların ve hatta müşterilerin de bu kapsamda yer alması

mümkündür. Sözkonusu iletişimde mesajlar ister sözcüklerle isterse, özenle seçilmiş simgelerle verilmiş olsun, sadece anlaşıldıkları için kabul edileceklerini varsaymak yanlış olacaktır. İnsanların verilen mesajlara inanmalarını sağlamak için güvenilirlik çok önemlidir.

Vizyon

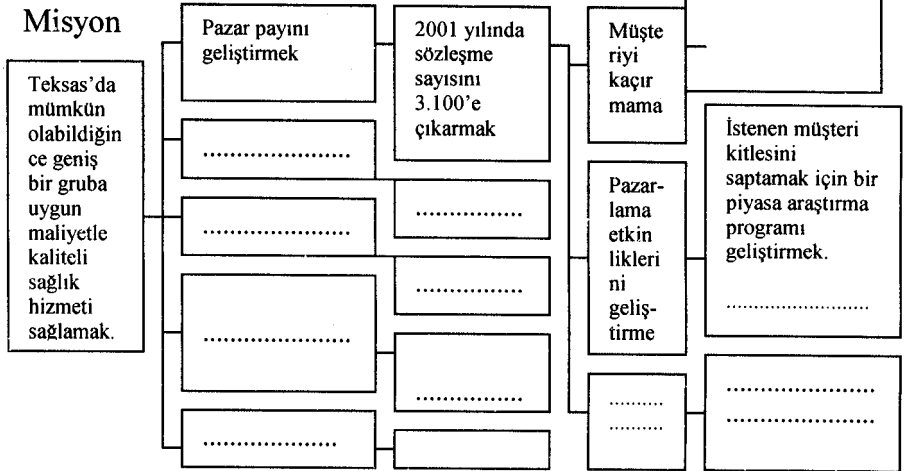
- Biz, sağlık ve ilgili hizmetlerin finansmanı yoluyla müşterilerimize hizmet vermeye kendimizi adadık.
- Biz, müşterilerimizin ihtiyaçlarına doğrudan odaklanarak en yüksek kalitede ve değerde ürünleri ve hizmetleri sağlayacağız. Biz, müşterilerimizin ihtiyaçlarına zamanlı, hassas, saygılı ve daima doğrulukla cevap vereceğiz.
- Biz, en önemli kaynağımız olan personelimiz için zevkli bir çalışma çevresi sağlamayı taahhüt ederiz. Takım çalışmasını, kalitedeki gelişmeyi ve bütün olarak iş sürecindeki mükemmelliği sürekli olarak yükselteceğiz.
- Müşterilerimizi ve personelimizi korumak için finansal olarak güçlü ve büyüme odaklı bir şirket olma durumumuzu sürdüreceğiz. Sağlık sisteminin sorunlarını liderlik ve yenilik yoluyla yeneceğiz ve olabildiğince çok Teksas'lıya hizmet edeceğiz

Faaliyet Planları

Müşteri anketleri ve ayrılma görüşmeleri vb. yoluyla polişe iptallerinin nedenlerini belirlemek ve çözüm bulmak için bir program geliştirmek.

.....

Amaçlar Hedefler Stratejiler



Şekil 2 Vizyonu Gerçekleştirmek İçin Bir Stratejik Mimari Örneği³⁵

³⁵ Bu örneğin tamamı için Bkz. Miller, Alex, s. 43.

Mesajı veren kişinin performansı, mesajın içeriği, mesajı ileten kişinin doğruluk ve güvenilirlik konusundaki imajı, söylemlerle eylemler arasındaki tutarlılık gibi faktörler güvenilirliğe katkıda bulunacaktır³⁶

• **Örgüt üyeleri vizyonu gerçekleştirme yönünde güçlendirilmeli ve motive edilmelidir:** Örgüt üyelerinin aynı yönde hareket etmelerini sağlamak için güçlendirilmeleri gerekir. Bazı örgütlerin pazar ya da teknolojideki ani değişikliklere ayak uydurma güçlüğü çekmelerinin nedenlerinden biri, bu örgüt üyelerinin çoğunun kendilerini güçsüz hissetmeleridir. Güçlendirme, personele “güç” vermeyi ifade eder. Güçlendirilmiş bir personel, kendisini motive edilmiş hisseden, bilgisine ve uzmanlığına güveni artan, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duyan, olayları kontrol edebileceğine inanan ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı bulduğu işi yapan bir kişidir. Güçlendirme derecesinin artması demek, personelin yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve uygulamaları, örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerini ya da ekip üyelerinin birbirini kontrol etmeleri demektir. Güçlendirme için; 1) Bilginin herkesle paylaşılması, açık bir yön duygusunun sağlanması ve benimsetilmesi, 2) Personele kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam ve eğitim sağlanması, 3) Personelin başarılı uygulamalar yapmasını sağlayacak kaynakların sağlanması ve 4) Vizyon ve misyona ulaşma yönündeki çabaların değerlendirilmesi ve teşvik edici önlemlerin alınması gerekir³⁷.

Örgüt üyelerinin vizyonu gerçekleştirme yönünde çaba harcamaları yönünde motive etmek için izlenecek yollardan bazıları şunlardır³⁸:

³⁶ Liderlik. S.53-54.

³⁷ Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Yedinci baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s. 320-327.

³⁸ Liderlik. s. 55.

- Örgütün vizyonunun her zaman seslendikleri insanların değerlerini vurgulayacak bir şekilde dile getirilmesi gerekir. Bu, işin bireylerin gözünde değer kazanmasını sağlar.
- İnsanların örgüt vizyonunun (ya da vizyonun belli bir kişiye en yakın yönünün) nasıl hayata geçirileceği konusundaki kararlara düzenli olarak dahil edilmesi gerekir. Bu, insanlara bir kontrol duygusu verir.
- Personelin vizyonu gerçekleştirme çabaları koçluk yapılarak, geribildirim sağlanarak ve model oluşturularak desteklenmelidir. Bu yolla onların profesyonel olarak yetişmelerine ve özsaygılarını arttırmalarına katkıda bulunulur.
- Başarıları tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Bu da, yalnızca insanlara başarıma duygusu vermekle kalmaz, onlara kendilerini önemseyen bir örgüte ait olma duygusunu da kazandırır. Bütün bunlar yapıldığında, çalışmanın kendisi içsel bir motivasyon kaynağı olacaktır.

SONUÇ

İşletmelerin geleceğin sunacağı fırsatlardan pay alabilmeleri ve bir rekabet avantajı yakalayabilmeleri için bugünü ihmal etmeden bütün olanaklarıyla geleceğe hazırlanmaları gerekir. Bu hazırlığın ilk aşaması olarak gelecek için değişme ve gelişme yönü belirlenmeli, bir vizyon geliştirilmelidir.

Sağlam veri temellerine dayalı ve geniş bir fikirbirliği yaratılarak geliştirilen vizyon işletmenin sadece üst düzey yöneticileri tarafından değil topyekün tüm personeliyle birlikte hayata geçirilebilecektir. Vizyonu bir gerçeğe dönüştürebilmek için liderlik ve yönetim becerisi çok önemlidir. Çünkü vizyonun gerçekleştirilebilmesi bunu sağlayacak bir örgüt kültürü yaratmayı, stratejik bir yapı kurmayı, yeni bir örgüt yapısı oluşturmayı, örgütteki herkesin vizyona ve stratejilere inanmasının ve benimsemesinin sağlanmasını, örgüt üyelerinin vizyonu gerçekleştirme yönünde teşvik edilmesini ve güçlendirilmesini gerektirir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Bartol, Kathryn M.; Martin, David C. **Management**. Third edition, Irwin Mc Graw-Hill, 1998.

Enz, Jac-Fitz. **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor**. Çev: Gülден Şen, İstanbul: Sabah Kitapçılık A.Ş., 1997.

Frisch, Bob. "A Pragmatic Approach To Vision" **Journal of Business Strategy**, July-August 1998, V: 19, s.12-15.

Hamel, Gary; Prahalad, C. K. **Geleceği kazanmak**. Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.

Ivancevich, John M.; Donnelly Jr., James H.; Gibson, James L. **Managing For Performance**. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Yedinci baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Kottler, John P. **The Leadership Factor**. New York: The Free Press, 1988.

Larson, Paul. "Strategic Planning and The Mission Statement: Long term planning critical for Montana Companies." **Montana Business Quarterly**, Autumn 1998, V: 36, s. 22-24.

Miller, Alex. **Strategic Management**. Third edition, Irwin Mc Graw-Hill, 1998.

Özalp, İnan, **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.

Roltadas, Asbjorn. **Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach**. London: Chapman and Hall, 1995.

Quingley, Joseph V. **Vision**. Mc Graw-Hill Inc., 1993.

Sollman, Ullrich; Heinze, Rolderich. **Vizyon Yönetimi**. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., 1995.

Thomson, Arthur A. Jr.; Strickland III A. J. **Crafting and Implementing Strategy**. Tenth edition. Irwin McGraw-Hill, 1998.

Wall, Rob; Solum, Robert S.; Sobol, Mark R. **Visionary Leader**. Rocklin: Prima Publishing, 1992.

Wheelen, Thomas L.; Hunger, J. David. **Strategic Management and Business Policy Entering 21st Century Global Society**. Addison-Wesley-Longman, Inc, 1998.

_____ Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler.

Liderlik. Çev: Meral Tüzel, MESS Yayınları, Yayın No: 292, 1999.