

## **Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki**

Mustafa KILIÇ  
mkilic@hacettepe.edu.tr

### **Relations between Values, Mission and Vision Concepts in Strategic Management Process**

#### **Abstract**

The concepts of vision and mission have been widely used parallel to strategic management paradigm become wide spread. Yet, this situation resulted in chaos due to misusing these concepts. The concepts of vision and mission have been mostly used as an exchangeable manner in place of each other and caused managers get confused. All organizations in the same industry have almost the same vision and mission statements. However, even if the statements were the same, the function of these two concepts will vary at different organizations with different values. In this study, there has been exposed the relationship between mission, vision and the concept of “organizational values”, which gives meaning to the concepts of vision and mission and renders them more functional for managers as a management concept.

**Key Words** : Values, Vision, Mission, Value-Vision-Mission Relations.

**JEL Classification Codes** : M10.

#### **Özet**

Vizyon ve misyon kavramları stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmasına paralel olarak çok yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Ancak bu yaygınlaşma beraberinde bir karmaşayı da getirmiştir. Özellikle vizyon ve misyon kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmakta ve kafa karışıklığına yol açmaktadır. Neredeyse aynı sektörde çalışan tüm örgütlerin vizyon ve misyon ifadeleri aynıdır. Oysa ifadeler aynı olsa bile farklı değerlere sahip örgütlerde stratejik yönetim sürecinde aynı işlevi görmedikleri söylenebilir. Bu çalışmada vizyon ve misyon kavramına anlam katan ve yöneticiler için bir yönetim kavramı olarak daha işlevsel kılan “örgütsel değerler” ile aralarında ne gibi bir bağlantı olduğu ortaya konulmaktadır.

**Anahtar Sözcükler** : Değerler, Vizyon, Misyon, Değer-Misyon-Vizyon İlişkisi.



## 1. Giriş

Son 20–30 yıldır gerek kamu gerek özel sektör ve hatta üçüncü sektör olarak adlandırılan gönüllü ve sivil toplum kuruluşlarının yönetimi ile ilgili olarak stratejik yönetim kavramının kullanılmaya başlanmasına paralel olarak özellikle vizyon ve misyon kavramları çok yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Bu iki kavram stratejik yönetim sürecinin temel kavramlarından olmasına karşın üzerinde ilgili her kesimin anlaştığı tanımlardan söz etmek mümkün değildir. Vizyon ve misyon kavramı ile ilişkili ama daha da az bilinen bir diğer alan değerler konusudur. Bu kavramların doğru anlaşılması ve stratejik yönetim sürecinin diğer kavramları olan SWOT analizi, strateji, amaç ve hedeflerle doğru bir şekilde ilişkilendirilmesi stratejik yönetim paradigmasının anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Bu çalışmada değerler, vizyon, misyon kavramları tanımları yapılarak aralarındaki ilişki ortaya konulmaktadır.

## 2. Değerler

Sözlük anlamıyla değer; nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği, ya da toplumca kabul edilen doğaüstü, simgesel veya maddi olabilen amaç; kısaca, neyin doğru, saygıdeğer ve istenen olduğuna dair, geniş soyut ve ortak ölçülerdir (Güney, 2004: 57). Değerler, örgüt kültürünün ardında yatan inançlar ve moral ilkelerdir. Değerler, bir örgütün belirli sınırlar içerisinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir ve örgütün işini nasıl planladığını tarif eder. Hangi tür davranışın ahlaka uygun olduğunu, insanlara nasıl davranılması gerektiğini, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar (Clayton, 2002: 305–329).

Değerler, örgüt içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır (Yurtseven, 1988: 26) ve yeni durumlar meydana geldiğinde karar vericileri yönlendiren örgüt inançlarının ifadesidir (Deliz, 1997: 171). Bu kapsamda değerler, insanların yaşamları boyunca kıymet verdikleri ilkeler (Gill, 2003: 313) olarak tanımlanmaktadır.

Değerler, düşünme biçimini, davranışları, olaylar karşısındaki tepkileri belirleyen, örgüte özgü özelliklerdir. Kurum değerleri, faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen kriterleri oluşturmaktadır. Bu haliyle değerler; vizyonun temeli, kurumun ayırt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen zemini oluşturur. Değerler yol gösterici olarak çalışanları; kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışlara teşvik etmektedir.

Çalışanların kurumu kavradığının başlıca göstergesi olan değerler, kurum kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Kurum değerlerinin paylaşılması, çalışanların

hedefleriyle uyumunun sağlanması gereklidir. Dolayısıyla kurum değerlerinin diğer bir işlevi de hedeflere yönlendirmek ve bir konuya odaklanmış kurum sinerjisini oluşturmaktır.

Kurum değerlerinin belirlenmesinde:

- Temel inançlarımız nedir?
- Ahlakî kurallarımız nedir?
- Davranış kurallarımız nedir?
- Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir?
- İdeallerimiz nedir?
- Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Hangi kıstasları esas alırız?

sorularının cevapları aranmalıdır.

Örgüt bir kuruma, yani kendi içinde bir topluma dönüştükçe bir değer ve inançlar kümesi gereklilik halini alır. Değerler, mantıksal olarak gerçekte, misyon ve hedeflerden önce gelir.

Örgütsel değerler günümüzde, tarihte hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Örgüt olarak kim olduğunuz ve ne için var olduğunuz, ne sattığınız kadar önemli hale gelmiştir (Barrett, 2006). Örgütün değerlerine açıklık kazandırmak önemli bir konudur. Örgütsel değerlerinin açık bir tanımı, çoğu zaman, örgütün varlığını devam ettirebilmesinin sorgulandığı, zor günler geçirdiği bir dönemin ürünü olabilir. Kriz bir örgütü temellerine döndürme eğilimindedir.

Değerler benimsenip kabul edildikten sonra, kişilik ve örgüt kültürü üzerinde belirleyici bir rol oynarlar ve öncelik belirlemede ve karar vermede ölçüt olarak işlev görürler. Hayvanlar için içgüdü ne ise insanlar için değer de odur (Hultman, 2005: 33).

Collins'e (1996: 22) göre örgütsel değerler 'oluşturulamaz', sadece varolanlar 'keşfedilebilir'. Ayrıca insanlara sonradan yeni temel değerler de kazandırmak da mümkün değildir. Temel değerler bireylerin sonradan alabilecekleri bir şey değildir, onları benimsemeye uygun yapıda olmaları gerekmektedir. Yöneticiler genellikle şu soruyu sorarlar 'İnsanların, bizim temel değerlerimizi paylaşmasını nasıl sağlayabiliriz?'. Aslında cevabı basittir, sağlayamazsınız. Bunun yerine yapılmazı gereken sizin temel değerlerinizle uyumlu kişileri bulmaktır. Uygun kişileri şirketinize çekmelisiniz ve uygun

olmayanların başka yerlere gitmelerini sağlamalıyız. Farklı değerleri benimseyen bireylere sahip hiçbir örgütün –farklı kültürleri barındıran global örgütlerin bile- başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenlerle örgütsel değerlerle bireysel değerlerin uyumunu sağlamak için esas olan, bireyden başlayarak örgütün bütününe ulaşmaktır.’

Örgütsel değerler, örgüt kültürünün temel parçasıdır. Değer ifadeleri örgütün lider ve üyelerinin temel inançlarıdır. Örgütsel değer ifadeleri bireysel değerler ve firma değerleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Önce değerlerin bireyler üzerindeki etkisini açıkladıktan sonra örgütlerdeki etkisini anlatmak belki anlaşılmasını kolaylaştırabilir. Psikologlara göre davranışın amacı ihtiyaçların karşılanmasıdır, değerler de bu ihtiyaçlarının karşılanması için tercih edilen yolları ifade eder. İnsanların çok çeşitli ihtiyaçları vardır ve iş yerindeki davranışları üzerinde çok büyük etkisi olan psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere yaptıkları seçimler onların değerleridir (Hultman, 2005: 33).

Milton Rokeach’a (1973) göre değerler iki grupta incelenebilirler:

1. Nihai (Terminal) değerler: çok yoğun bir şekilde arzulanan son durumdur, mesela maddi rahatlık, özgürlük, başarıma duygusu vb. Bireyin hayatı boyunca başarmak istediği amaçlardır ve iki parçası vardır: Amaçlarımız ve kişisel misyonumuz neden var olduğumuzu, gelecek için hayallerimiz veya kişisel vizyonumuz ise ne olmak istediğimizi tanımlar Amaç değerler bizi idealize edilmiş öz-imaçımıza, hayallerimize doğru yönlendirir. (Hultman, 2005: 33)
2. Araçsal (Instrumental) değerler ise amaç değerleri ya da hayallerimizi nasıl gerçekleştireceğimizi tanımlarlar. Örneğin dürüstlük, çalışkan olmak, açık fikirli olmak vb. İnsanlar “değer” terimini kullandıklarında genellikle araçsal değerleri kastederler.

Değerler, bir kişinin kendi içinden gelen psikolojik bağlanma ile ilgilidir. Örgütlerde bu tarz değerlerden bahsetmek doğru olmaz. Çünkü örgütler bireylerden oluşur ve örgütlerin kültürü bu kişilerce çeşitli düzeylerde paylaşılan değerler tarafından şekillenir. Örgütlerde amaç değerler misyon ve vizyonu, araçsal değerler bu sonuçları elde etmek için gerekli olan standartları gösterir (Hultman, 2005:34). Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında farklılıkların olması, çatışmaları kaçınılmaz hale getirecektir (Miller, 2003: 139).

Örgütün stratejik planlarındaki en önemli ihtiyaçlarından birisi hangi yolu izleyeceğini gösteren konudur. Diğer bir ifadeyle şu sorunun cevabının bilinmesi gerekir : “Neden işlerini şu anda olduğu gibi yürütüyor?” Bunu açıklayan iki temel kavram vizyon ve misyondur: Değerler hakkındaki açık bir anlayış ve inanç olmadan, misyon ve

vizyon da basit birer kopyadan<sup>1</sup>. ibaret kalmaktadır (Padaki, 2000). Dolayısıyla örgüt vizyonu ve misyonu aşağıdaki gibi formüle edilmektedir:

Örgütsel ideal + değerler = Vizyon

Örgütsel hedef + değerler = Misyon

Örgütlerde değerler ifadesinin gelişmesinin temel sebeplerinden birisi örgüt için çalışan bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesidir. Ayrıca örgütlerde nelerin temel alınması gerektiği konusunda da çalışanlara açık bir yol göstericidirler. İşte bu açıklanan açık ve net değerler ifadesi, bireylerin çalışmalarını örgütsel amaçlar etrafında motive ederler (LeMon, 2000). Değerler tüm davranışları yaratırlar. Bireyler ve örgütün birlikte yaşadığı ilkeler olarak düşünülebilirler.

Collins ve Porras (1998: 73) bir örgütün öz değerlerini “o örgütün temel ve sürekli inançları”-olarak tanımlamaktadırlar. Bunlar az sayıda yol gösterici ilkelerdir ve finansal kazançlar veya çeşitli kısa vadeli çıkarlar için feda edilemezler. Şartlar ne olursa olsun bu değerler zaman zaman örgüte zarar verse bile değişmezdir. Eğer değişiyor ise zaten o değer değil normdur. Değerleri, kültürel normlar ve iş stratejileri ile karıştırmamak gerekir.

Değerler, bir örgütün doğasında ve iş tarzında saklıdır. Bir örgütün benimsemiş olduğu değerlerle tutarlı olan davranışı, iş ortamında topluluk duygusu yaratır ve enerjisi artırır. Uzun vadede başarılı örgütler değer temeline dayalı olanlardır. Paylaşılmış bir değerler platformu sayesinde karar verme süreci etkin hale getirilerek, takım çalışması ve işbirliği teşvik edilerek verimlilik artışı sağlanabilir. Yine, bireysel ve örgütsel davranışın kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılabilir ve örgütün vizyonunun dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarıdır.

Değerler örgütün tüm bölümlerinde etkili olmalıdır. Bunların uygulamada korunması çok önemlidir, yoksa sadece kağıt üzerinde duran değersiz yazı parçaları olarak kalırlar. Ayrıca bireyler bu değerlerin doğru uygulamasını görmezlerse kendilerini kandırılmış hissedebilirler. İnsanların bu uygulamalarını kendi tavırlarında, davranışlarında, karar verme anlarında ve kişisel ilişkilerinde uygulamaları gerekmektedir. Bu değerler bireye iş hayatında nelere dikkat etmesi ve önem vermesi gerektiğini anlatmaktadır. Örgütsel değerlerin belirlenmesinden sonra verilen tüm kararlarda bu değerler dikkate alınmalıdır.

Değerlerin, bireysel olsun örgütsel olsun, işlevlerini üç grupta toplanabilir:

---

<sup>1</sup> Vijay Padaki bu çalışmasında vizyon ve misyon ifadeleri birbirine benzer örgütlerin değerleri farklı olduğunda bu kavramların içinin nasıl boşalabileceğini göstermektedir.

- Sosyal yaşamı düzenler, bireyler arasında bağlılığı ve motivasyonu artırır. Nerede, nasıl davranılacağı konusunda standart sağlar. Davranışları yönlendirme gücü, bireyin değerlerinin duygularına bağlı olmasıdır. Değerleri benimsemenin bireye verdiği kendini iyi hissetme duygusu, değerler göz önüne alınarak verilen tüm kararların daha anlamlı olmasını sağlamaktadır.
- Bireylerin davranışlarının değerlendirilebilmesi için standart sağlarlar. Bu referans noktası sayesinde davranışların iyi-kötü, uygun-uygun değil, doğru-yanlış vb. değerlendirilebilmesini sağlarlar. Diğer insanların davranışlarının tahmin edilebilmesine yol açar.
- İnsanları kontrol etmek yerine onlarla uzlaşa sağlamak ve örgütün hedefleri doğrultusunda ortak bir vizyonu paylaşılmasına yardımcı olur.

Başarılı örgütlerde değerlere önem verildiği ve bu örgütlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmiştir. Buna göre;

- Başarılı firmalar kısa ve öz paylaşılan değer tanımlamışlardır, işlerin yürüyüşüne dair açık ve net bir felsefeye sahiptirler.
- Yönetimleri, temel değerleri örgüte iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.
- Başarılı firmalarda çalışan herkes, bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Konuyla ilgili literatür başarılı firmaların örgütsel değerler üzerinde çok fazla durduklarını göstermektedir. Genel olarak bu firmalar üç temel özelliği paylaşırlar. Birincisi, işlerini nasıl yapmayı hedefledikleri konusunda açık ve net bir felsefeleri vardır. İkincisi, yönetimler şekillendirmek ve çevre ile ilişkilerinde uygulamak için uyumlu hale getirdikleri örgütsel değer kavramlarına çok önem vermişlerdir. Üçüncü ve son olarak da bu değerler, başarılı örgütlerin en üst kademesinden en alt kademesine kadar benimsenmişler ve paylaşılmışlardır. Kısaca, paylaşılan değerler, bireylerden neler beklendiğinin ve uygulamalarının kontrol edilebileceği bir kontrol sistemi kurulması sayesinde örgütsel performansı etkilerler. Paylaşılan değerler örgütsel başarı ile doğrudan bağlantılıdır. Örneğin Collins ve Porras'a (1996: 77) göre ileriye görebilmekte başarılı olan firmaların başarısını, %1 vizyona kalan %99'u da değerlerinin uyumuna bağlıdır.

Örgütsel değerleri belirlemek için, büyük bir dürüstlikle, hangi değerlerin gerçekten örgütte benimsenen değerler durumunda olduğunu sorgulayınız. Eğer, 5-6'dan fazla değer belirlenmişse, değişime tabi olması gereken operasyonel uygulamaların değişimlerine de engel olabilirsiniz.

Değerlerin zamana dayanıklı olması gerektiği unutulmamalıdır. Bir dizi değeri bir ön liste biçiminde sıraladıktan sonra, her biri için aşağıdaki sorularla bir değer testi yapılması gerçek örgütsel değerlerin belirlenmesine yardımcı olabilir:

Eğer bu değere sahip olmak örgüte zarar verir duruma gelirse onu hala korumaya devam eder miyiz? Bu ve benzeri testlerden geçebilen değerler “öz-değer” olmaya layıktır.

Değerleri ifadelendirmekle görevli çalışma grupları şu soruları yanıtlamaya çalışmalıdır:

- Şahsen hangi değerlerinizi işinize de taşırsınız?
- Çocuklarınıza söylediğiniz ve onların da sahip olmalarını arzuladığınız değerleriniz hangileridir?
- Yarın sabah uyandığınızda yeterli bir ücretle emekli olabilseniz, iş içindeki hangi değerleri benimsemeye devam edersiniz?
- Hangi değeriniz bugünden itibaren 100 yıl kadar geçerli olacaktır?
- Bir değeriniz mukayeseli üstünlük değil de mukayeseli dezavantaj yaratmaya başlasa ona sadık kalmaya devam eder misiniz?

## 2. Vizyon

Vizyon, günümüzde en çok kullanılan ve en az anlaşılın kelimelerden biri haline gelmiştir. Bu kelimeyle sıra dışı başarı düşünülür. İnsanları, toplumda bir arada tutan, kışkırtan, harekete geçiren, canlılık veren, derinden bağlı olunan değerler olarak düşünülür. Ebedi unsurlar ve bir örgütün var oluşunun altında yatan sebepler hayal edilir. Bireylerin içine kadar işleyen en iyi çabaları ortaya çıkaran, olmak istenilen, hayali kurulan unsurlar düşünülür(J.C. Collins & Porras, 1999).

Vizyon insanların ve örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilmek için yarattıkları düşünsel modellerdir ve idealizm içerir. Düşünsel anlamda yaratılan vizyon arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Çünkü örgütlerin ilerlemesi, bütün insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır (Berson, Shamir, Avolio, & Popper, 2001).

Lissack ve Roos'a (2001: 55) göre vizyon, örgütün gelecekteki başarısı için bir rotadır veya örgütün oluşturduğu amaçlardır. Gill'e (2003: 312) göre vizyon, değişik çabaları yönetmek için kullanılan geleceğin istenen halidir. Ayrıca vizyon şevk verici, ahlaklı ve anlamlı olmaya ihtiyaç duyar.



Vizyon, gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir (Awamleh & Gardner, 1999: 346).

Vizyon, kısaca örgütün 'gelecekte ne olmak istediğinin' bir ifadesidir. Vizyon örgütün sahip olduğu paylaşılan değerlerin sonucu olarak belirir. Vizyon gelecekle ilgili yalnızca tahminler yapmak değil, aynı zamanda kararlar almaktır. Örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan; bu hedefin hangi temeller üzerinde kurulacağı ve nasıl bir geleceğin oluşturulmak istendiği konularında yol gösteren bir ifadedir. İyi bir yol gösterici olabilmesi için de, geleceği insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlanmalı ve ona ulaşmanın ne anlama geldiğini ilgililere anlatacak şekilde dile getirilmelidir. Başarı kavramını içermeli, ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirmeli ve insanların anlayıp kendilerine uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Örgütün tüm kademeleri tarafından benimsenmeli, kendilerinden çok daha büyük bir bütünün parçası olacakları için heyecan ve gurur duymalarını sağlamalıdır.

Vizyonun, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması ve benimsenmesi; iyi açıklanmasına ve iletilmesine bağlıdır. İlk aşama, vizyonun açık ve somut bir biçimde tanımlanarak açıklanabilir hale getirilmesidir. 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 tanımlanmasıdır.

Vizyon, örgütün dışındakiler için değil daha ziyade içindekiler açısından coşku verici, harekete geçirici ve anlamlı olmalıdır. Çünkü uzun dönemde örgüt ideolojisine katkı sağlaması gerekenler onlardır. Ayrıca örgüt 'içindekileri' ve 'dışındakileri' ayırt etmek için de kullanılabilir. İyi tanımlanmış bir vizyon, örgüte ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar ve bir başarı ölçüsü içerir; kişisel değerleri örgütün temel değerleri ile uyuşan kişileri çekebileceği gibi uyuşmayanları da uzaklaştıracaktır.

Vizyon, örgütün beklentilerini, performanslarını ve gelecekteki hedeflerini yükseltir şekilde oluşturulmalıdır. Gerçekçi ve inanılır olmalı, iyi tasarlanmış ve kolay anlaşılır, uygun, değişime istekli ve destekleyici şekilde oluşturulmuş olmalıdır. Grubun enerjisini uygun noktalara yönlendirmeli ve harekete geçirecek şekilde tasarlanmalı, temel görevi insanları yönlendirmek, coşku vermek, harekete geçirmek olmalı; farklılaştırmak olmamalıdır. Örgütün değerleri ile örtüşür olmalıdır.

Vizyonun, bir örgütün değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesi olduğu söylenmekte ve kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle, üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Vizyon, örgütün bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır. Örgütteki bireyler ise hayatlarında oldukça fazla önem taşıyan örgütleri hakkında bazı soruların yanıtlarını bilmek isterler.

Bunlar; değerler (örgütün temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançları nelerdir?), amaçlar ve hedefler (bugün ne durumda ve ne duruma gelmeyi istiyor?) ve misyondur (örgüt neden var ve ne bir bütün olarak ne yapmak istiyor?). Bu soruların yanıtları, ortak değerlere dayanan vizyonun temel unsurlarını oluşturur ve başlıca motivasyon unsurlarıdır.

Collins ve Porras (1996) vizyonu oluşturan iki temel unsur olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi, temel ideolojidir; örgütün neyi temsil ettiği ve neden var olduğudur. Temel ideolojinin temel değerler ve esas amaç etrafında şekillendiğini, bu unsurların bireyi/örgütü ileriye götüren, zor zamanlarında ona yol gösteren ve başarıya gitmesine rehberlik eden ilkeler kümesi olduğunu belirtmişlerdir. Geleceğin büyük örgütleri için bu temel ideolojiyi yaratmanın bir başlangıç noktası olduğunu belirtmişlerdir. Temel ideoloji ‘biz kimiz?’, ‘neden varız?’ ve ‘neyi temsil ediyoruz?’ sorularının yanıtıdır, zamanla değişmez ve geleceğin yaratılmasını tanımlar. Örgütler için ‘kim olduğunu’ bilmek ‘nereye gittiğini’ bilmekten çok daha önemlidir. Çünkü gidilen noktanın örgütün çevresindeki dünya değiştikçe değişeceğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu yüzden temel ideoloji, örgüt büyüdükçe, merkezi sistemlerden uzaklaşıp dünyaya yayıldıkça ve personel çeşitliliği zorlu hale geldikçe örgütü bir arada tutan unsur görevi üstlenmektedir. Temel ideoloji değişmezdir ve vizyonlaştırılmış geleceğin tamamlayıcısıdır.

İkinci temel unsur ise vizyonlaştırılmış gelecektir; “örgütün gelecekte ne olmak istediği”, “neyi başarmaya kararlı olduğu” ve “uzun dönemde neye yöneldiği”dir. Henüz nasıl olacağından emin olamadığı fakat hedefleriyle, beklentileriyle ve arzularıyla olmasını istediği bir gelecekte bahsedilmektedir. Bu stratejik amacı oluştururken de var olan kapasitesinin ve mevcut çevresinin çok ilerisinde bir düşünce boyutuna geçmesi gerekmektedir. Buradaki amaç birleştirici bir etki sağlayarak insanları örgütsel hedeflere odaklamak, değerlerini koruyarak o hedefe ulaşmak ve bu uğurda bireylerin motivasyonunu sağlamaktır. Kesin bir bitiş çizgisi olmalıdır ki örgütler amaca ulaşıldığını net olarak bilebilsinler. Ulaşılamayacak kadar üst düzeyde ya da çok kolayda başarılabilecek kadar alt düzeyde tanımlanmış amaçların güdüleyici ve yönlendirici olamayacağı unutulmamalıdır. Stratejik amaçlar, örgütlerin ve ona bağlı bireylerin, amaçlar gerçekleştiğinde nasıl olunacağını hayallerinde canlandırmalarını sağlamalıdır. Bu geleceğin kesin ve net, kolay anlaşılabilir, tamamlanabilir, enerjik bir tanımlı olmalı, ulaşıldığında bireylere ifade edeceği özel bir anlamı olmalıdır. Kelimelerle ifade edilmesine rağmen insanların düşüncelerinde bir resim kadar net bir görüntü bırakmalıdır. Açık ve net olmalı, takım ruhunu ateşleyecek katalizör görevi yapmalıdır; duygulara, ihtiraslara hitap edebilmelidir.

### 3. Misyon

Örgütün varoluş sebebini açıklayan misyon kavramı, varlığının –para kazanmaktan çok daha öte- temel amacıdır. İşletmeler için para kazanmak, yaşamak için nefes almak ne kadar önemliyse aynı derecede önemlidir. Nefes almak yaşamak için temel

unsur olmasına karşın yaşamın amacı değildir. Benzer bir şekilde bir işletmenin kar etmesi onun hayatta kalabilmesi için esastır. Ancak var oluş nedeni bu değildir. Misyona kavramı örgütün “şu anda neden var olduğunu” tanımlar. Hedefine ulaşabilmek için izleyeceği rotayı tanımlar ve örgüt fonksiyonları için bir rehber gibi çalışır. Örgütün amacı ya da stratejik hedefi değildir, çok daha büyük bir amaca hizmet eder. Mesele, çok iyi ifade edilmiş süslü değer ve misyon ifadeleri oluşturmak değil, bu kavramlarla ilgili sağlam bir anlayışa sahip olmaktır.

Literatürde misyon kavramı ile ilgili üç düşünce okuluna rastlanmaktadır. Bunlardan birincisi misyonu iş stratejisi terimleri ile tanımlamaktadır. İkincisi felsefe terimleri, değerler ve etik ile, üçüncüsü (askeri) ise, operasyonel etkinliğin en son fonksiyonu olarak tanımlamaktadır (Murphy, 1998).

Ted Levitt ve Peter Drucker misyonu iş stratejisi açısından açıklayan okulun kurucuları sayılır. Levitt (1960) ‘Marketing Myopia’ adlı makalesinde birçok örgütün yanlış iş tanımları olduğunu öne sürer, yöneticilerin iş tanımlarını dikkatli bir şekilde, üretim teknolojilerine odaklanmak yerine müşteri ihtiyaçlarına göre tanımlamaları gerektiğini vurgular. Drucker (1974) ise iş amaçları ile iş misyonunun yanlış ifade edildiğini, örgütlerin en temel soruyu- ‘Bizim işimiz nedir?’ sorusunu yanıtlamayı unuttuklarını söylemiştir. Drucker’a (1974) göre yarının sonuçları için bugün verilen kararlar “işimiz ne?” sorusunu cevaplamakla ortaya çıkar. Bu sorunun cevabı misyon ifadesidir. Örgütün var oluş nedenini ortaya koyan misyon ifadesinin amacı, örgüt içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç çerçevesinde birleştirmek, örgüte stratejik bir yön göstermek ve kaynakların bu çerçevede kullanılmasını sağlamaktır. Bu anlamda misyon ifadesi bir bakıma örgütün anayasası olarak değerlendirilebilir. Bart (1996) ise misyonun ‘daha basit, yaşamsal önemi olan, “Bizim amacımız nedir? Neden varız? Neyi başarmak istiyoruz?’ sorularının cevabı olması gerektiğini ifade etmiştir.

Misyona kavramının kültürel özelliklere vurgu yaparak açıklayan ikinci yaklaşıma göre, misyon daha yumuşak kavramlarla açıklanmaktadır. ‘Misyona, örgütü bir bütün olarak bir arada tutan kültürel birleştiricidir. Bu kültürel normlar, bireylerin davranışlarını, çalışma şekillerini ve örgütün amaçlarının uygulanmaya konmasını etkileyen güçlü normları ve değerleri içermektedirler(A. Campbell & Yeung, 1991). Bu yaklaşımdaki asıl önemli nokta örgütün temel değerleridir.

Askeri bakış açısına göre ise temel ilke amacın seçilmesi ve devam ettirilmesidir. Buradaki amaç, vizyon ile eş anlamlıdır. Misyona ise, vizyonun operasyonel bir alt kümesi olarak nitelendirilmektedir. Askeri ve stratejik yaklaşımların birçok ortak noktaları vardır. Her ikisinde de misyonun en son fonksiyonu bir amacın gerçekleşmesidir (Murphy, 1998).

Her üç yaklaşımın eksik kalan yönlerini tamamlamak üzere birçok yazar bu yaklaşımları birleştirmeyi önermişlerdir (Desmidt & Heene, 2003). Örneğin Pearce II ve David (1987), etkin bir misyon ifadesinde sert unsurların yanında, felsefe gibi yumuşak bir unsuru da katmışlardır. Onlara göre etkili bir misyon, işletmeyi aynı alandaki diğerlerinden ayıran temel, kendine has amaçları tanımlar ve ürün ve pazar terimleriyle işletme faaliyetlerinin kapsamını belirler. İşletmenin ürünlerini veya hizmetlerini, pazarlarını, müşterilerini ve felsefesini ortaya koyan sürekli bir amaç ifadesidir. Formel bir örgütsel belge olarak hazırlanan misyon ifadesi, örgütün öncelikleri, stratejileri, planları ve işle ilgili yükümlülükleri için bir temel sağlar. Dolayısıyla yönetsel işler ve yapıların tasarımı için de bir başlangıç noktası olarak işlev görür. Örgütün var oluşu ile ilgili temel nedeni açıklar. Stratejik planların geneline yol gösterici bir işlev üstlenen iyi hazırlanmış misyon ifadelerinde dokuz unsurun bulunması önerilmektedir (David, 2005: 63): Bunlar; müşteriler, ürünler-hizmetler, yer, teknoloji, hayatta kalma, ilkeler, öz-benlik, toplumsal imaj olarak ifade edilmektedir.

Bu grupta değerlendirilebilecek diğer bir yaklaşım da Ashridge Modelidir (A. Campbell, 1993; A. Campbell & Yeung, 1991). Ashridge Modeline göre etkili bir misyon tanımında dört temel öğe bulunmalıdır.

Bu öğeler;

- Amaç : Örgütün varlık sebebi nedir?  
Değerler : Örgütün temel inançları nelerdir?  
Strateji : Örgütün rekabetçi konumu ve farklılık yaratan özellikleri  
Davranış standartları : Farklılık yaratan yeterlilik ve temel değerlere dayalı politikalar ve davranış kalıpları

Birçok yazar (Bart, 1998; A. Campbell & Yeung, 1991; Pearce II & David, 1987) iyi yaratılmış bir misyonun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediklerini belirtmişlerdir. Her ne kadar misyon ve örgütsel performans arasındaki pozitif ilişki karmaşık olsa da ortak kanı olarak misyonun faydaları;

- (1) iyileştirilmiş kaynak tahsisi,
- (2) güçlendirilmiş meşruiyet,
- (3) paylaşılan değerlerin pekiştirilmesidir.

İyileştirilmiş kaynak tahsisi ve güçlendirilmiş meşruiyet misyon ifadesinin stratejik yönü ile ilgilidir. Paylaşılan değerlerin pekiştirilmesi ise bireyleri bir arada tutmaya yarayan, ortak bir kimlik yaratılmasını sağlayan kültürel yönü ile ilgilidir.

Aslında her örgüt yazılı olsun veya olmasın, bir misyona sahiptir. Örgütün her türlü faaliyetinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren bu misyon, örgüt sahip ve yöneticilerinin inanç ve değerlerine göre oluşmaktadır. Misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan örgütleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve örgütün kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır (Doğan, 2002: 144).

#### 4. Vizyon – Misyon – Değer İlişkisi

Misyon, vizyon ve örgüt amaçlarının belirlenmesi aşaması stratejik yönlendirme aşaması olarak adlandırılmaktadır. (Ülgen & Mirze, 2004) Bazı yazarlar bu aşamayı stratejik analiz sürecinden önce (David, 2005; Hill & Jones, 1998) bazıları ise sonra (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2000; Ülgen & Mirze, 2004) gerçekleşeceğini belirtmektedirler.

Bir çok yazara göre (Bart C.K., 1996; Pearce II & David, 1987)) stratejik yönetim süreci, misyon ifadesinin yazılması ile başlar. Bir örgütün misyonu genellikle örgütün amacı, ne için var olduğu, yeteneklerinin neler olduğu, faaliyetlerinden kimlerin yarar sağladıkları ile ilgilidir. Üzerinde uzlaşılan bir konu, vizyon ve misyonun örgütün stratejisinin geliştirilmesi ile olan ilişkidir (O'Brien & Meadows, 2000).

Bazı yazarlara göre (David, 2005; Hamel & Prahalad, 1994) öncelikle vizyonun oluşması ve misyon dahil diğer süreçlerin vizyonu temel alması gereği üzerinde durmaktadırlar. Ancak bazı diğer yazarlar ise (Bryson & Alston, 1996; J.C. Collins & Porras, 1996) misyonun önce belirleneceği, vizyonun ve diğer stratejik süreçlerin buna göre oluşacağını öne sürmektedirler.

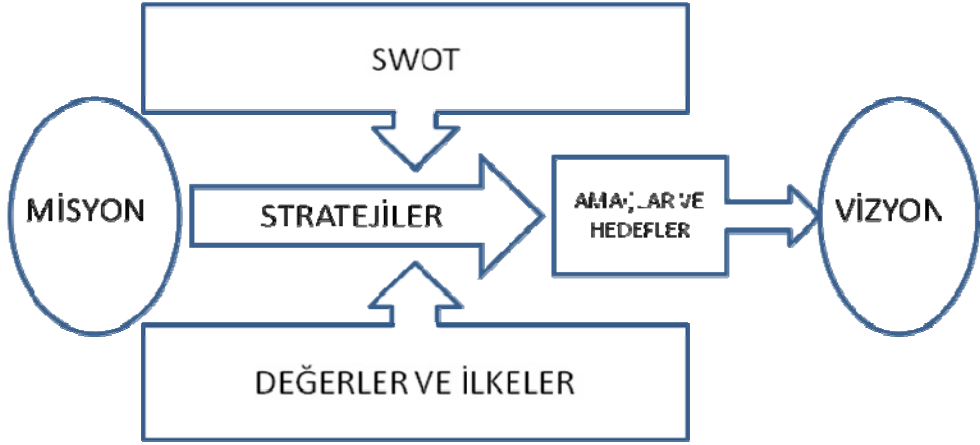
Ancak vizyonun, “nereye gitmek istiyoruz?” sorusuna cevap oluşturması ve misyonun da oraya ulaşmak için “şimdi nelerin, nasıl yapılması gerektiği” ile ilgili olduğu konusunda bazı küçük farklılaşmalar dışında bir uzlaşma sağlanmış görünmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin durum analizi (SWOT), stratejiler, amaçlar ve hedefleri de içine alan temel kavramlarla birlikte Şekil 1’de gösterilen ilişki değerler, misyon ve vizyon kavramlarının ilişkisini ortaya koymaktadır. Buna göre değerler ve ilkeler hemen hemen tüm stratejik yönetim sürecinin temelinde bulunmaktadır.

Misyon ve vizyonun örgütsel değerler ve ilkeleri içinde barındırmaması aslında bu iki kavramın gerektirdiği paradigmanın anlaşılmamış olduğunun işaretidir. Simpson’a (1998: 477) göre misyon ifadelerinde karşılaşılan temel problem örgüt misyonunun yeterince ayırt edici bir şekilde ortaya konulamamasıdır. Aynı sektörde faaliyet gösteren benzer örgütlerin; örneğin hastanelerin ya da üniversitelerin; misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesi ile birini diğerinden ayırt etmek mümkün değilse bu kavramların işlevini

yerine getirmediği söylenebilir. Oysa gerek uygulamaları ve gerekse hizmet etkileri hasta/öğrenci profilleri, sundukları hizmetler, toplumsal olaylar karşısında takındıkları tavırlar, kamuoyuna yansıttıkları imaj vb. konularda farklılıklar hissedilmektedir.

**Şekil: 1**  
**Misyon, Vizyon, Değerler, Stratejiler, Amaçlar Arasındaki İlişki**



Kendilerini ve çevrelerinde olup bitenleri algılamaları ve stratejik yönetim sürecine yansıtmaları da örgütte egemen olan dünya görüşüne ve kültürel algılama biçimlerine uyumlu olmaktadır. Aksi halde aynı çevresel koşullarda bulunan her örgütün aynı çıkarımları yapması gerekirdi.

Seçilen amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak stratejilerin de örgütsel değer ve ilkeleri referans alması gereği vardır. Diğer bir deyişle, örgütsel stratejilerin oluşturulması ve uygulanması günlük gelişmelere bağlı olarak kendi başına gerçekleştirilen bir süreç değil, örgütün derinlerine işlemiş olan değerlere dayalı olarak belirlenen örgüt misyonu, vizyonu ve SWOT analizi ile kapsamı ve sınırları belirlenmiş bir süreçtir.

## 5. Sonsöz

Stratejik yönetim ve ilgili temel kavramların gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar tarafından son 20–25 yıldır çok yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Yönetimle ilgili olarak hemen her konunun başına “stratejik” sözcüğünün getirilmesi ve buna paralel olarak misyon ve vizyon kavramlarının her durumda kullanılması sanki bir moda haline gelmiştir. Oysa vizyon ve misyon kavramları örgütsel değerler ile ilişkilendirilmeksizin doğru anlaşılmazsa stratejik yönetim paradigması uygulamada hiçbir işe yaramaz. Gerek kamu gerekse özel sektör yöneticilerinin bu kavramları doğru kullanma ve stratejik yönetim sürecine dâhil etmede değer kavramının değerini yeterince

kavramadıkları fikrine kısa bir Web taraması ile kolayca ulaşılabilmektedir. Bu durum birbirine benzer örgütlerin, örneğin üniversitelerin ya da hastanelerin, web sayfalarındaki vizyon ve misyon ifadelerinin incelenmesi ile görülebilir. Hatta bazı örgütlerin bu kavramları benzer örgütlerden aynen kopyaladıkları da bilinmektedir. Bu gözlemler, özellikle stratejik yönetim kavramının uygulamaya yansımaları açısından daha ziyade teknik yönüyle dikkate alındığı ancak bu sürece anlam katacak örgütsel değerler ve ilkeler konusunun gözden kaçırıldığı izlenimini güçlendirmektedir.

Bu çalışmada stratejik yönetimin temel kavramlarından olan misyon ve vizyonun örgütsel değerler ve ilkelerle ilişkisi tartışılmış ve örgütsel değerlerin bütün stratejik yönetim sürecinin arka planında ne kadar önemli bir yer tuttuğu ortaya konulmuştur.

### **Kaynakça**

- Awamleh, R., & W.L. Gardner (1999), Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery and Organizational Performance, *Leadership Quarterly*, 10(3).
- Barrett, R. (2006), *Building a Vision - Guided, Values - Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation*: Butterworth-Heinemann.
- Bart C.K. (1996), The Impact of Mission Statements on Firm Innovativeness, *International Journal of Technology Management*, 11(3/4), 479-493.
- Bart, C.K. (1998), *Mission statement rationales and organizational alignment in the not-for-profit health care sector*, *Health Care Management Review*, 23(4), 54-69.
- Berson, Y., vd. (2001), The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style And Context, *The Leadership Quarterly*(12).
- Bryson, J. M., & F.K. Alston (1996), *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, A. (1993), The Power of Mission: Aligning Strategy and Culture, *Planning Review Special Issue 20* (Sept.-Oct), 10-12.
- Campbell, A., & S. Yeung (1991), Creating a Sense of Mission, *Long Range Planning* 24(4), 10-20.
- Clayton, S. (2002), *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme* (M. Zaman, Trans.), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Collins, J.C. (1996), Aligning Action and Values, *Leader to Leader*, 1(Summer), 19-24.
- Collins, J.C., & J.I. Porras (1996), Building Your Company's Vision, *Harvard Business Review*(September/October), 65-77.
- Collins, J.C., & J.I. Porras (1999), *Değişim*, İstanbul: Mess Yayını.

- David, F.R. (2005), *Strategic Management: Concepts and Cases* (10 ed.), NY: Prentice Hall.
- Deliz, J.R. (1997), Lessons Learned from Baldrige Winners, *21st International Conference on Computers and Industrial Engineering*, 33, 1-2.
- Desmidt, S., & A. Heene (2003), *Mission statements: in search for ameliorated performance through organisation – employee value congruence*, The First workshop of the EGPA Study Group on Ethics and Integrity of Governance, <<https://www.law.kuleuven.be/linc/integriteit/EGPA/previous%20egpa%20conferences/lisbon%202003/Desmidt.pdf>>, 19.08.2010.
- Doğan, S. (2002), İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1).
- Drucker, P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, New York: Harper & Row.
- Gill, R. (2003), Change Management or Change Leadership? *Journal of Change Management*, 3(4).
- Güney, S. (2004), *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hamel, G., & C.K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Boston, MA.: Harvard Business Press.
- Hill, C.W.L., & G.R. Jones (1998), *Strategic Management: An Integrated Approach* (Fourth Edition ed.), USA: Houghton Mifflin Com.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland, R.E., Hoskisson (2000), *Strategic Management* (4 ed.), USA: South- Western College Publishing.
- Hultman, K. (2005), Evaluating Organizational Values, *Organizational Development Journal*, 23(4), 32–44.
- LeMon, C. (2000), Motivating Adult Employees to Grow Up, *Employment Relations Today*, 3(3).
- Levitt, T. (1960), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, , 38(4), 45–56.
- Lissack, M., J. Roos (2001), Be Coherent, Not Visionary, *Long Range Planning*(34).
- Miller, P. (2003), Organisational Values and Generational Values: A Cross Cultural Study. *Australasian Journal of Business & Social Inquiry*, 1(3), 138–153.
- Murphy, J.J. (1998), The Concepts of Vision & Mission Revisited, *SBL Research Review*, 2(1), 27–33.
- O'Brien, F., & M. Meadows (2000), Corporate visioning: a survey of UK practice, *Journal of the Operational Research Society*, 51, 36–44.
- Padaki, V. (2000), Coming To Grips With Organisational Values, *Development in Practice*, 10(3&4).



- Pearce II, J. A., & David, F. (1987), Corporate Mission Statements: The Bottom Line, *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109–115.
- Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*, New York: The Free Press.
- Simpson, D.G. (1998), Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It? *Long Range Planning*, 31(3), 476–480.
- Ülgen, H. & K. Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yay.
- Yurtseven, H.R. (1988), Stratejik Yönetim Sürecinde Misyona Kavramı, *Yönetim*, 9(29), 26–33.

