



# VİZYON NEDİR?

## Bakanlığımızın Taşra Yönetimi Vizyonu Ne Olmalıdır?

Değişim için vizyonu gerçekleştirmek, vizyonun etkin stratejilere ve amaçlara yerleştirilerek tüm kurumun içine aktarılması gerekmektedir. Bir vizyon mutlaka insanların kendilerini adayabilecekleri ve mevcut statükoyu kırabilecek cesareti sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bunlar da, ancak mücadeleci ve sürekli değişebilecek bir vizyon ile mümkün olabilir.



**Dr. Mustafa ÖZARSLAN**

Yenişehir Kaymakamı  
Mersin

**i**çişleri Bakanlığı Strateji Daire Başkanlığının “Hedef 2023” için Bakanlığımız vizyonun belirlenmesi amacıyla valiliklerden öneri ve tekliflerinin istenmesi; meslektaşlarımızın vizyon kavramını kullanırken müşterek bir dil ve anlayışa sahip olmaları ihtiyacını doğurmuştur. Bu yazımızda vizyon kavramına genel bir bakış yaptıktan sonra gelecek yazımızın konusu Bakanlığımızın özellikle “taşra yönetimi (mülki idare)” vizyonu ne olmalıdır sorusuna cevap arayışı olacaktır.

Bu yazımızda; vizyon nedir, vizyon hangi temel sorulara cevap verir, vizyon-strateji

ve plan arasındaki ilişkiler, etkili vizyonun temel özellikleri, vizyonun yararları, vizyonun çalışanlara ulaştırılmasının önemi, vizyoner yönetim davranışı, değişim ihtiyacına rağmen değişim niçin gerçekleşmez soruları üzerinde duracağız.

### VİZYON NEDİR?

Vizyon, bir kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade eder. Vizyon, kurumun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan araçtır. Sanki oradaymışız gibi, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan

nitelikli bir hedef seçimidir. Mevcut sorunların üstesinden gelinebildiği takdirde kurumun ideal olarak bulunacağı konumu anlatan kısa bir ifadedir.

**Vizyon:** Yarını gösterir. İlham vericidir. Kurumun gitmek istediği yönü belirler. Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar. Kuruma bir bütün olarak istikamet, yön verir, rehberlik eder. En önemlisi de kurumun stratejilerini, genel amaçlarını ve hedeflerinin tespitinde yol gösterir.

**Vizyon:** Uzun vadede neleri yapmak isteriz? Gelecekte nerede olmak isteriz? sorularına cevap arar.

Vizyon insanlara yön ve umut verir, onları harekete geçirecek motivasyonu sağlar. Vizyon kurumun kalbini ve aklını kapsmalıdır. Vizyon geliştirirken zor olabilir ama, mutlaka vizyon çalışanlara açıklanmalıdır.

Değişim için vizyonu gerçekleştirmek, vizyonun etkin stratejilere ve amaçlara yerleştirilerek tüm kurumun içine aktarılması gerekmektedir. Bir vizyon mutlaka insanların kendilerini adayabilecekleri ve mevcut statükoyu kırabilecek cesareti sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bunlar da, ancak mücadeleci ve sürekli değişebilecek bir vizyon ile mümkün olabilir.

Robert Fritz bir vizyon sürecini tanımlamayı ve insanlara başarıları için onlara sunmayı bir "gerilim yaratmak" olarak tanımlamıştır. Gerilim yaratmak, çalışanlara nerede olmak istediğinizi (vizyonunuzu) ve şu an bundan ne kadar uzak olduğunuzu ifade etmektedir. Aradaki fark, doğal olarak bir gerilim yaratacaktır. Bu gerilim iki şekilde azaltılabilir. Ya mevcut durumu vizyona çekeceksiniz, ya da vizyonunuzu mevcut duruma uygun hale getireceksiniz.

Lider yöneticiler, bu gerilimi yaratacak beceriye sahiptirler. Eğer vizyon yoksa gerilim de yoktur. Eğer gerilim

yoksa değişim de yoktur. Değişimi mümkün hale getirebilmek için hem geleceğin vizyonuna hem de mevcut gerçeği anlayabilme becerisine sahip olmalısınız. Herhangi birisinin eksikliği değişimi engeller. İnsanlar mevcut durumu çok iyi anlasalar da değişim gerçekleşmeyecektir. Değişmek için yapılması gereken şeylere motive olmak gerekir. Zaten kurumlar değişmez insanlar değişir. Dolayısıyla da çalışanlarda zihni ve davranışsal değişim olmadan kurumsal değişim beklemek rasyonel olmayacaktır.

## VİZYONER YÖNETİM DAVRANIŞI NASIL OLMALIDIR?

John P. Kotter'in vizyon geliştirme ile ilgili olarak hazırladığı üç farklı senaryoyu inceleyip, daha sonra bu senaryolardaki davranış ve liderlik tarzını ele alalım. Senaryoya göre; öğle vakti bir park alanında onar kişiden oluşan üç farklı grup bulunmaktadır, fakat şiddetli bir fırtınanın geldiği görülmektedir.

**Birinci gruptaki** birisi şu şekilde grup üyelerine seslenir: "Kalkın ve beni izleyin!" Lider olarak algılanan bu kişi yürümeye başladığında çok az kişinin kendisi ile birlikte hareket ettiğini görür ve yeniden ve daha şiddetli bağırır: "Kalkın! Dedim size, şimdi!"

**İkinci gruptaki** birisi diğer grup üyelerine şöyle seslenir: "Hareket etmemiz gerekecek, işte plan. Her birimiz önce ayağa kalkacağız ve marş eşliğinde elma ağacına doğru ilerleyeceğiz. Lütfen grup üyeleri birbirinden iki adımdan fazla uzaklaşmasınlar ve koşmasınlar. Geride hiçbir kişisel eşyanızı bırakmayın ve ağaca geldiğinizde durduğunuzdan emin olun. Oraya geldiğiniz zaman..."

**Üçüncü gruptaki** lider diğerlerine şöyle seslenir: "Birkaç dakika içinde yağmur başlayacak. Neden buradan kalkıp ilerideki büyük elma ağacının altında oturuyoruz! Böylelikle ıs-

lanmayız ve öğle yemeği için taze elmamız olur."

Birinci senaryodaki yönetim tarzına otokratik, ikincisindeki yönetim tarzına mikro yönetim ve üçüncüsüne vizyoner yönetim adı verilebilir. Mikro yönetim, her detayın açıklandığı bu yönetim tarzı da, özellikle fazla zaman harcaması ve yaratıcılığı ortadan kaldırması nedeniyle değişim sürecinde uygulanabilecek bir tarz değildir. İlk iki yaklaşım da geçen yılda çok sık kullanılmıştır. Bunlar genellikle statükoyu korumak için kullanılmıştır. Üçüncü yaklaşım, statükoyu kırarak güçleri destekleyen ve değişimi cesaretlendiren tek yaklaşımdır. Bu yaklaşım vizyona dayanmaktadır. Amaç davranış değişikliği sağlamaksa çok güçlü lider yöneticiler olmadan bu pek mümkün olamaz.

## VİZYONUN YARARLARI NELERDİR?

Değişim sürecinde etkili/güçlü/iyi bir vizyon üç önemli amacı gerçekleştirmeye yardımcı eder:

İlk olarak, değişim için genel gidiş yönüne netlik sağlayarak, olabilecek yüzlerce veya binlerce detaylı kararı basitleştirir. Örneğin, "birkaç yıl içinde şu noktada olmak istiyoruz!" bu cümle birçok detayı ortadan kaldırmakta ve hedefi açık bir hale getirmektedir. İkinci olarak, doğru yolda harekete geçmek için ilk adımlar kişisel olarak acı verici de olsa, kişileri motive eder. Üçüncü olarak, farklı kişilerin, hatta binlerce kişinin faaliyetlerini hızlı ve etkin bir şekilde koordine etmede yardımcı olur.

**1. Değişim için Yol Gösterir (Rehberlik Eder):** İlk yaratmış olduğu fayda olan değişimin yönünün açıkça belirlenmesi gerçekten önemlidir. Çünkü genellikle insanlar gidilecek yön hakkında anlaşamazlar. Veya kafaları karışır ya da bu değişimin gerçekten gerekli olup olmadığını merak eder-

ler. Etkili bir vizyon ve destekleyici stratejiler bu konuları çözmeye yardımcı olacaktır.

**2. Motivasyon Sağlar:** Vizyon belirleniminin ikinci faydası, vizyonun çalışanların kısa vadeli bireysel çıkarları için gerekli olmayan faaliyetleri motive ederek büyük değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmasıdır. Yapılması istenen değişiklikler mantıklı bir vizyon çerçevesinde hemen hemen her zaman bazı üzücü şeyler içerir. Daha iyi bir geleceğin bedeli nadiren küçüktür. Fakat çoğu kurumda pek çok çalışan, mevcut konforlu yerlerini terk etmeleri, daha az kaynakla işleri bitirmeye, yeni beceriler ve davranışlar geliştirmeye zorlanırlar. Bu şartlar altında hiçbir insan şevkle ve istekle değişimin gerekliliğini yeterince değerlendiremez. İşte iyi bir vizyon bu olumsuz süreci ortadan kaldıracaktır. Doğru bir vizyon insanlara mücadele edecekleri bir hedef gösterebilir.

**3. Koordinasyon Sağlamak:** Vizyon kişileri tek bir hedefe doğru, tüm çalışmalarını ile koordineli bir şekilde yürümeye motive eder. Vizyon sayesinde çalışanlar kendilerinden neler beklediğini bilirler ve faaliyetlerini bu amaç doğrultusunda gerçekleştirirler. Yoksa binlerce detay ve talimat kişileri doğru yöne götürmeyebilir.

Yukarıda sayılan faydalardan en önemlisi üçüncüsüdür. Şöyle ki, değişimin koordinasyonunun maliyeti, özellikle pek çok çalışan için içindeyse, çok büyüktür. Kişilerde ortak hedef ve yön yoksa bağımsız kişiler bitmeyen toplantılar ve çalışmalarla karşılaşabilirler.

## VİZYON, STRATEJİ, PLAN VE BÜTÇE ARASINDAKİ İLİŞKİLER NELERDİR?

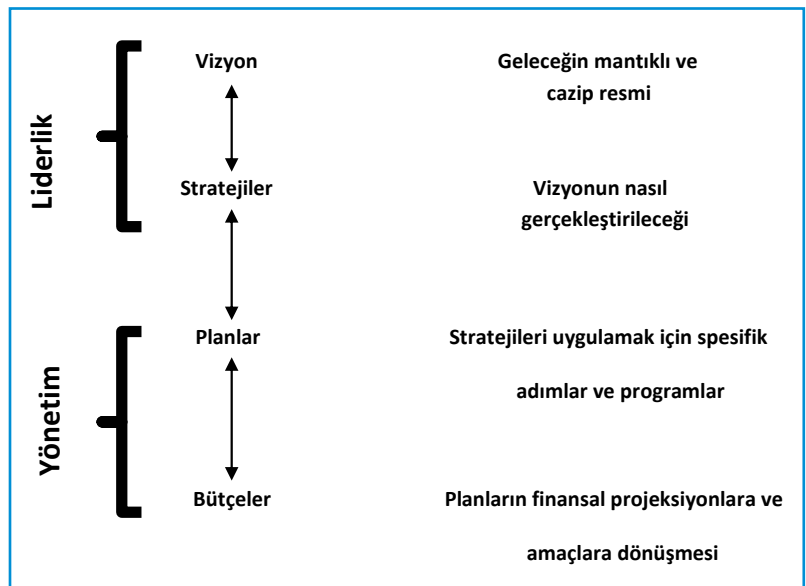
Vizyonun bu kadar önemi olduğunu belirttikten sonra, vizyon hakkında

birkaç noktayı da ele alalım. Vizyon kelimesinin sihirli bir anlamı vardır. Vizyon günlük hayatımızda çok özel anlamlarda kullandığımız ve çok büyük anlamlar yüklediğimiz bir kavramdır. Aslında vizyon kavramı son derece basit ve sıradan bir anlam içerir. Yukarıdaki örneğimizde anlatılan “Yağmur yağacak, haydi ağacın altına!” cümlesi basit bir vizyonu göstermektedir. Daha büyük bazda düşündüğümüzde bir kurumun değişim sürecinden bahsediyorsak, o takdirde vizyon stratejiler, planlar ve bütçeler içerir. Bunu aşağıdaki şekilde daha net görebiliriz.

Şekilde görüldüğü gibi, ortada eğer bir vizyon yoksa geliştirdiğiniz stratejiler, buna bağlı olarak geliştirilen planlar ve tabii ki işin finansal boyutu yani bütçeniz çok yanlış yönlere doğru hareket ediyor olabilir. Stratejiler 10 yıl, 20 yıl veya bazen çok uzun sürelere uzanır. Strateji böylece vizyon olur. Vizyon ve strateji liderlik, planlar, programlar ve bütçeler yönetim faaliyetleri ile ilişkilidir. Lider vizyon ve stratejileri belirler. Yönetim faaliyeti ise bu vizyon ve stratejileri hayata geçirmek için yıllık, aylık gibi rutin operasyonlardan oluşur. Vizyonu ve stratejisi

olmayan yalnızca programlarla yetinen kurumların bir gün yaptıkları bir gün önce yaptıkları ile ertesi gün yaptıkları birbirine uymaz. Vizyon ve strateji soyut olup; plan, program ve bütçeme faaliyetleri somuttur. Vizyonu ve strateji kavramını sındırmış çalışanlara sahip kurumlarda her türlü faaliyet ve yatırım vizyona yöneliktir. Bu kurumlarda küçük dokunuşlar da büyük faaliyetler de aynı hedefe varmak içindir. Vizyoner ve stratejik faaliyetler aslında soyut düşünmenin bir sonucudur. Özünde derin bir düşünme yani tefekkür vardır.

Vizyona sahip kurum kapıdan girdiğiniz anda kendini belli eder, çalışanların birbiri ile ve vatandaşlarla konuşmalarında bir netlik açıklık, maksadı en iyi şekilde ve bir an önce bu masadı yakalamanın canlılığı ve temposu vardır. Vizyonunu ve stratejisini kaybetmiş kurumlar da daha ilk bakışta belli olur. Çalışanların zihinlerinin kurumun işinden başka şeylerle meşgul olduğunu hissedersiniz. Bu kurumlarda çalışanların ilgileri vatandaşların dertleri değil, kendi gelirleri, prestijleri, statüleri ve çıkarlarıdır.



## ETKİLİ VİZYON NASIL OLMALIDIR?

Etkili ve güçlü bir vizyonun 6 karakteristik özelliği vardır: Bunlardan birinin eksik olması vizyonun gücünü zayıflatır.

- **Hayal Edilebilir Olmak (Imaginable):** Bir vizyonun hayal edilebilir olması, geleceğin az çok neye benzeyeceğini göstermesini ifade eder.
- **Cazip Olmak (Desirable):** Bir vizyonun cazip olması, çalışanların, vatandaşların ve paydaşların uzun dönemli çıkarları için cazip olmayı ifade eder.
- **Ulaşılabilir Olmak (Feasible):** Bir vizyonun ulaşılabilir olması, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlara sahip olmasıdır.
- **Odaklanmış Olmak (Focused):** Bir vizyonun odaklanmış olması, karar vermede yeteri kadar açık bir yön göstermesi anlamındadır.
- **Esnek Olmak (Flexible):** Bir vizyonun esnek olması, değişen koşullara göre çalışanlara inisiyatif imkanı ve alternatif tepkiler verme imkanı sağlamasını ifade eder.
- **İletilebilir Olmak (Communicable):** Bir vizyonun iletilebilir olması, kolaylıkla çalışanlara ve diğer insanlara açıklanabilir olması anlamındadır.

## VİZYONUN ÇALIŞANLARA ULAŞTIRILMASI NIÇİN ÖNEMLİDİR?

Vizyon, eğer çalışanlar bilmiyorlarsa bir vizyon değildir. İyi ve büyük bir vizyon, çok az kilit personel tarafından doğru bir şekilde anlaşılabilir. Fakat vizyonun asıl gücü bir kuruma tamamen yayıldığında ortaya çıkar. Arzu edilen bir gelecek hedefi, değişimi yaratacak aktivitelerin koordinasyonunu ve motivasyonuna katkı sağlar.

Ortak yeni bir hedefe doğru yol almak ve ortak bir anlayış oluşturmak

özellikle büyük ve geleneksel kurumlarda asla kolay bir iş değildir. Bu kurumlardaki zeki insanlar bile her zaman hata yapabilirler. Eğer vizyon iletişimini yöneticiler küçümses ve gerekli tedbirleri almazlarsa istenilen başarıya ulaşamaz.

“Sadece yönetici” olarak eğitilmiş kişiler için vizyonun iletişimi biraz daha zordur. Çünkü her olayı kendilerine bağlı çalışanlar ve bağlı oldukları amir açısından değerlendirirler, geneli göz ardı etme eğilimindedirler. Genellikle mevcut rutin iletişim süreçlerini sürdürme eğilimindedirler. Gelecek yönetimli bir strateji veya hayal kurma ile ilgili değildirler. Çünkü onlar bugünkü durumlarından dolayı maaş almaktalar ve bu pozisyonu işgal etmektedirler. Aslında gelecek yönetimli olmayı da öğrenebilirler. Ancak bu zaman, emek gerektirir. Belki de en önemlisi problemin ne olduğu ve nasıl çözülebileceği ile ilgili yeni bir anlayışı hayata geçirmek gerekir. Vizyonun tekrarı (repetition) çok önemlidir. Tekrarlama vizyonun, çalışanlarca içselleşmesine neden olur. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değişim ekibinde yer alanların vizyonla tutarsız davranış sergilemeleridir. Daha kötüsü; eğer vizyonu kabul edip kötü bir şekilde uygulamaya koyarlarsa boşu boşuna zaman ve kaynak israf edilecek ve sonuçlarından pek çok kişi olumsuz etkilenecektir.

## KURUMSAL DEĞİŞİM İÇİN VİZYON YETERLİ MİDİR?

Değişim ihtiyacına rağmen değişim/dönüşüm kurumlarda niçin gerçekleşmez? Bu konuda bir çok farklı görüş vardır. Gleicher Formülü de bunlardan biridir. MIT profesörlerinden Richard Beckhard ve David Gleicher birlikte geliştirdikleri Gleicher Formülü diye de bilinen değişim formülüne göre bir değişimin gerçekleşmesi için oluşması gereken şartlar aşağıdaki formülle açıklanıyor:

### $D \times V \times F > R$

**D:** Mevcut Durumdan Memnuniyetsizlik Derecesi

**V:** Gerçekleşebilecek Vizyon (ve Bu Vizyonun Lideri)

**F:** Strateji / Değişimde İzlenecek Yol

**R:** Direnç Miktarı

D, V veya F faktörlerinin herhangi birinin 0 olması, direncin (R); değişim çabalarını tehdit eder.

Beckhard ve Gleicher'a göre değişimin başarılı olması için, bir kere statükodan önemli ölçüde paylaşılan bir memnuniyetsizlik, vizyon ve değişimin nasıl gerçekleştirileceği yönünde açık bir yol haritası olmalıdır. D, V veya F faktörlerinin herhangi biri sıfır kalırsa, direnç (R) değişim çabalarının başarısını tehdit etmektedir. Böylece değişim neden gerçekleşmiyor sorusunun cevabı burada yatıyor. Kurumlarda değişimin gerçekleşmesi için mevcut durumdan memnuniyetsizlik, çalışanların takip edeceği yeni bir lider yönetici (ve bu liderin vizyonunun ortaya çıkması) ve bu vizyona (büyük amaca) ulaşmak için izlenecek anlaşılır bir yolun (stratejinin) olması lazım. Tüm bu unsurlar direncin altında kaldığı sürece ya kuvvetler çatışması yaşanıyor ya da statüko devam ediyor. (Beckhard  $R = 0$  asla 0 olamayacağını varsaymaktadır). Mükemmel bir vizyonunuz ve bunu ifade eden bir vizyon bildiriniz olsa da mevcut statüko da memnuniyetsizlik (veya acil değişim hissi yaratılmıyorsa) yoksa memnuniyetsizlik olsa da sahip olduğunuz vizyonunuza nasıl ulaşacağı konusunda stratejiniz yani açık bir yol haritanız olması; kurumsal değişim/dönüşüm hedeflerinizi akamete uğratacaktır.

Gelecek yazımızın konusunu; bakanlığımızın özellikle mülki idareye ilişkin taşra yönetimi vizyonu ne olabilir sorusuna cevap arayışı ve bu soruya cevap olarak önerdiğimiz vizyon bildiriminin açılımı oluşturacaktır.