

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI'NIN Taşra Yönetimi Vizyonu NE OLMALIDIR?



Dr. Mustafa ÖZARSLAN
Kadıköy Kaymakamı

TEKLİF EDİLEN VİZYON

“Yüksek Görev Anlayışı ve Hizmetkâr Liderlik İle Değişim ve Dönüşümü Gerçekleştirerek Gücünü ve Meşruiyetini Vatandaşın Vicdanından Alan Bir Taşra Yönetimi”

İdarecinin Sesi Dergisi'nin 177. Sayısı (Mayıs – Haziran 2017)'nda “Vizyon Nedir? Bakanlığımızın Taşra Yönetimi Vizyonu Ne Olmalıdır?” konusunu oluşturan

yazımızın sonunda; “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” demiştik. Bu yazımızda da bu konuyu irdeleyeceğiz.

Vizyon değişim ve dönüşüm içermeksizin bir anlam ifade etmez. Vizyon en fazla 3 cümleden oluşmalıdır. Leadersiz bir vizyonun öksüz ve yetim kalmış bir

Vizyon, kurumun çalışanlarına heyecan ve coşku vermelidir. Vizyonda asıl hedef; insanın yaradılışında olan potansiyel gücü ortaya çıkarıp, milletimizin, devletimizin ve vatandaşlarımızın insan kaynağını verimli kullanmayı sağlamaktır.



Bakanlık çalışanlarının, özellikle Mülki İdare Amirlerinin vatandaşın ihtiyaçlarına ve astlarının hislerine duyarlı olmaları, efendi olmaya değil “Efendiye(Millete) hizmet etmeyi” öncelik vermelidir.

çocuk gibi olduğu unutulmamalıdır. Vizyon, kurumun çalışanlarına heyecan ve coşku vermelidir. Vizyonda asıl hedef; insanın yaradılışında olan potansiyel gücü ortaya çıkarıp, milletimizin, devletimizin ve vatandaşlarımızın insan kaynağını verimli kullanmayı sağlamaktır. Dikkat edildiğinde teklif ettiğimiz vizyonda millet(meşruiyet), devlet(yönetim), birey (vatandaş) kavramları bilinçli bir şekilde yer bulmuştur. Bütün çalışanlar vizyonun içeriğinde kendisini görüp yer bulabilmelidir. Vizyon, negatif savunmacı değil, tam aksine olumlu saldırgan mesajlar vermelidir. Bizim teklifimiz bu hususlara dikkat edilerek önerilmiştir. Vizyonda yalnızca bir zekanın(akıl) ürünü olan ifadelere(yönetişim, kaliteli hizmet, hesap verilebilirlik, şeffaflık v.b.) değil; çalışanlara ilham veren derin ve samimi hislere yer verilmelidir. Yabancı dillerden tercüme kelimeler tercüme edilerek taklidi vizyon oluşturulmamalıdır. Çünkü hiçbir “taklid” samimi değildir ve muhatapları ona itibar etmez. Kaldı ki vizyon kelimesinin bizdeki karşılığı ülküdür.

TEKLİF EDİLEN VİZYONUN UNSURLARI

I. Yüksek Görev Anlayışı

Her ne kadar teknoloji, çalışanlarca yapılan işin yapılma hızını arttırsa ve kullandığı enerjinin miktarını azaltsa da insan unsuru kurumlar için en büyük zenginliktir. Bakanlığımızın görev alanı hizmet sektörüdür. Reel sektör değildir. Dolayısıyla bu üç kelimenin vizyonda yer alması Bakanlık çalışanlarının motive olması açısından çok önemlidir. Vasat, tembel, rahatına düşkün, hedefsiz, bencil, yüksek idealleri olmayan bedbin ve karamsar tiplerden oluşan insan kaynağı kurumlar için bizzati bir yüküdür. Azim, irade, sebat, dürüstlük, fedakarlık gibi başarı için gerekli ahlaki hasletlere vurgu yapılmalıdır. Yalnızca bilgi yüklü ancak görev ahlakı yetersiz kadrolar ile başarı süreklilik arz etmeyecektir. İdareciyi hata ve noksanlara sürükleyen bu tipler, devletin yapmakla mükellef olduğu görevleri yerine getirmeye engel teşkil eder. Millettin dertlerini dert yapan diğerkam, başarıya güdüsü yüksek, enerjili ve coşkulu, analiz yeteneğine sahip varlık nedenini anlamlandıran ahlaki ve kültürel değerlere sahip insan kaynağı büyük ideallere (vizyona) ulaşmanın formülüdür. Bundan dolayı “Yüksek Görev Anlayışı” kelimeleri bakanlık çalışanlarımıza vizyon göstermek açısından gereklidir.

II. Hizmetkâr Liderlik

Bakanlık çalışanlarının, özellikle Mülki İdare Amirlerinin vatandaşın ihtiyaçlarına ve astlarının hislerine duyarlı olmaları, efendi olmaya değil “Efendiye(Millete) hizmet etmeyi” öncelik vermelidir. Şiarımız, halka hizmet hakka hizmet olmalıdır. Yöneticiliğin özü; güçlü bir empati duygusu, sevgi ve hoşgöründen oluşan saç ayağına dayanmalıdır. Güç kullanmaktan ziyade insani

duyguları ve alçakgönüllülüğü ön plana almalıdır. Bu tip bir yönetim ve liderlik yapmak sevgiyi kötüyü kullananları hoş görmek anlamına gelmez. Her yöneticinin bir “Yunus yüzü ve Yavuz yüzü” olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Bakanlığımızın motor gücünü oluşturan Mülki İdare Amirlerinin vatandaş algısının bakanlığımızın “Yunus yüzü”nü, kötülerle ve kötülükle mücadelede Emniyet, Jandarma ve Sahil Güvenlik görevlileri bakanlığımızın “Yavuz yüzü”nü oluşturur. Bundan dolayı “Hizmetkar Liderlik” kelimeleri bakanlık çalışanlarımıza özellikle de yönetici grubuna vizyon göstermek açısından gereklidir

III. Değişimi ve Dönüşümü Gerçekleştirerek

Değişim; değiştirme yani bir şeyi denemek demektir. Değişiminde zorlama, mecbur kılmak, bir şeyi başkası yerine, yerini terke zorlamak demektir. Ancak Türklerin kültürel kodlarından dolayı “değişim” kelimesinden de vazgeçilemez. Değişimin gelişimi, büyüme, daha mükemmeli içeren tılsımı(büyüsü) vardır. Değişimin “yıkıcılık” yerine olumsuz yönünü telafi etmek için “dönüşüm” (eskinin olumlu, faydalı yanlarını muhafaza ederek sürekli iyileştirme ve ihya ile geleceği oluşturmak için) kelimesi teklif edilen vizyonda yer bulmuştur. Dönüşümde tecrübe, hizmet ve itidal kelimeleri öne çıkar. Dolayısıyla bakanlık çalışanlarımızın milletimizin kültürel kodlarında “dönüşüm”e yakınlık, değişime mesafeli pozisyon alma olsa da Batı karşısında geri kalmışlıktan kaynaklanan yeniliğe(değişime) ilginç bir tutkunluğu vardır.

Değişim ve yenilikler insanlarda endişe ve korku uyandırır. Bundan dolayı kelimelerin arkasında “vatandaşın vicdanında” kelimesi ile değişim/dönüşüm yapılmasının gereği ifade edildi.

Milletimizin kültürel derinliğinde yeniliğe(değişime) özellikle meçhule karşı ilginin bir tutkunluğu vardır. Şamanizmden İslam'a, coğrafyadan coğrafyaya, alfabeden alfabe, köyden kente doğru sonsuz bir büyüme ve ilerleme aşkımız vardır. Dolayısı ile mevcut kültürel kodlarından dolayı "değişim ve dönüşüm" kelimeleri Bakanlık vizyonumuzda var olmalıdır.

"Fatalizm" ile "sürekli değişim" arasında orta yolcu(altın yol) reformist bir yaklaşım tercih edilmelidir. Hem rutini rasyonel operasyonel kararlar ile yürütüp hem de sürekli iyileştirme(kaizen felsefesi) temel alınmalıdır. Buna da kısaca dönüşüm diyoruz.

Kurumlarda aslında değişim söz konusu olmaz. Kurumlar, insanlardan oluşan organizasyonlardır. Bakanlığımız da çalışanlardan oluşan bir kurumdur. Aslında kurumlar değişmemekte, insanlar değişmektedir. Kurumlar değişmeyip dönüşmektedir. Bu kurumsal dönüşüm; kuruma katılan yeni çalışanların yeni (zamanın ruhuna uygun) zihinsel yapılarla kuruma katılmaları ve mevcut çalışanların hizmet içi eğitimleri ile gerçekleşmelidir ve gerçekleşir. Bundan dolayı kurumun mevcut iş yapma kültürü (yani görev kültürü ve meslek kültürü) içinde statüko yaratan, değişime direnç gösteren unsurlar tespit edilip bu kültürel değerler zamanın ruhuna (halü vakte) uygun hale getirilebilir. Bu da ancak Bakanlığın teklif ettiğimiz vizyonuna, ideal iş yapma kültürüne uygun, çalışan seçiminde buna uygun strateji uygulanması ile mümkün olur. Personel seçiminde bu insan tiplerini belirleyen psikolojik testler vardır. Bakanlığımızdaki değişim ve dönüşüm ancak mevcut iş yapma hız ve kalitemizde "fark yaratarak" mümkün olur. Fark yaratma davranışı da risk alarak belirsizliklere karşı güçlü

mukavemeti olan lider tipli insan gücü ile mümkündür. Bir vizyonun lidersiz kalması bir çocuğun hem öksüz hem de yetim kalması gibidir. Bundan dolayı Bakanlığımız vizyonunun bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatındaki bütün yönetici grubu tarafından benimsenip, içselleştirilip, bu vizyon çerçevesinde değişimi/dönüşümü gerçekleştirmeye yarayacak strateji, politika, program ve operasyonları kendi çalışanlarına benimsetip bütüncül bir gayret göstermelidirler."İki günü eşit olan zarardadır" sözü de bireysel ve kurumsal açıdan sürekli gelişmeyi olumlu ilerlemeyi ifade ettiğinden dolayı "Değişimi ve Dönüşümü Gerçekleştirecek" kelimeleri bakanlık çalışanlarımıza özellikle de yönetici grubuna vizyon göstermek açısından gereklidir.

IV. Gücünü ve Meşruiyetini Vatandaşın Vicdanından Alan Bir Yönetim

"İçişleri Bakanlığı demek Mülki İdare demektir" ifadesi her ne kadar yüzeysel açıdan seçkin bir ifade olsa da kamu algısı bu yöndedir. Mülki İdare açısından toplum umumi efkârda (kamu vicdanında) meslek meşruiyetimizi sağlamak için liderlik davranışı gösterme, stratejik kararlar alma ve problem çözücü yeteneklerimizi geliştirip kullanılması gerekmektedir. Kurumlar ve meslekler bilinçli ya da bilinçsiz biçimde meşruiyet kazanma çabası gösterirler. Bunun en önemli nedeni, meşruiyetin kurumların ve mesleklerin hayatta kalma şansını arttırmasıdır. Bu sadece bir varsayım değil araştırmalarca da kanıtlanmış bir olgudur. Meşruiyet, "kamu vicdanında (umumi efkârda)" kabul edilebilirliktir. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün ve çalışanlarının meşruiyetlerini zaman içinde kamu vicdanında nasıl kaybettiklerini ve kamuoyu vicdanında da bilişsel,

Bilişsel meşruiyet, diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen ancak en güçlü meşruiyet türüdür. Bu tür meşruiyete sahip kurumlar ve mesleklerin aksi dahi düşünülemez ve sorgulanamaz statüsü kazanmışlardır.

ahlaki ve faydacı meşruiyetlerini kaybediş sonrasında da yasal bir düzenleme ile "tarih" olduklarına şahit olduk. Bilişsel, ahlaki ve faydacı meşruiyet kavramlarına Bakanlığımızın (Mülki İdare Mesleği geleceği yönünden de) vizyonu açısından dikkate almakta fayda var.

Bilişsel meşruiyet, diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen ancak en güçlü meşruiyet türüdür. Bu tür meşruiyete sahip kurumlar ve mesleklerin aksi dahi düşünülemez ve sorgulanamaz statüsü kazanmışlardır. Örneğin, modern toplumlarda "doktorluk ve hastane" kavramı böylesi bir statüye ve meşruiyete sahiptir. Çünkü modern toplum "sağlık sorunlarımızı nasıl çözeriz" sorusuna çözüm olarak hastane ve doktorluk mesleğini bulmuştur. Benzer şekilde "Mülki İdare Amirliği" mesleği de böylesi bir statüye, güce ve meşruiyete sahiptir. Çünkü Türkiye'nin taşra yönetimi Mülki İdaresiz ve MİA'sız düşünülemez. İçişleri Bakanı olmayan bir Türkiye, Valisiz bir vilayet, Kaymakamsız bir ilçe Türk halkının havsalasına sığmaz. Bilişsel meşruiyet böyle bir şey. Bu meşruiyet, ahlaki ve faydacı

Kurumların vizyonu, kurumdaki lider yöneticilerin icraatları ile somutlaşır. Vizyon sahibi olmak, bir lider ve bir yöneticiyi ayırıştırır en önemli faktördür. Vizyon sahibi olmak tüm çalışanlara bir “resmi” anlatmakla başlar.

meşruiyetin bir sonucudur. Uzun bir tecrübenin sonucunda elde edilir.

Ahlaki meşruiyet ise değer yargılarına dayalı meşruiyet türüdür. Ahlaki meşruiyet, bir kurumun ve mesleğin; faaliyetlerinin, davranışlarının, ilgili toplumsal kesimlerin değer yargılarına “doğru” kabul edilip edilmediği ile ilgilidir. Mülki İdare Amirliği ahlaki meşruiyetini “kimsesizlerin kimsesi” olarak sağlamaktadır. MİA’nın söylemleri ile sürdürdüğü hayat arasında büyük boşluklar olmamalıdır. Tutum ve davranışları Türk kültür ve ahlakının gereklerine uygun davranışlar sergilemelidir. Öğrenim süresince aldığı lisans eğitimleri ve mesleğe girdikten sonra bakanlıkça düzenlenen formel eğitimler gerektirdiği rolleri oynamayı öğrenmelidir. Vali/Kaymakam çeşitli toplum kesimlerinin, ekonomik, sosyal, kültürel çatışmalarını çözerken veya bu çalışmaları yönetirken bir nevi ombudsmanlık görevini üstlenerek “tarafsız kalarak ancak haklinin ve zayıfın tarafında olmak” suretiyle ahlaki meşruiyetini güçlendirmelidir. Kararlarında “adil” olarak her şeyi yerli yerine koyup milletin vicdanında kabul görmelidir.

Faydacı(pragmatik) meşruiyet ise çözümlere dayalı meşruiyettir. Bu meş-

ruiyet türü, bir kurumun ve meslek faaliyetlerinin sonuçlarının/çıktılarının toplumun yararına/çıkarlarına uygun olma derecesiyle ilgilidir. Mülki İdare mesleği, faydacı(pragmatik) meşruiyetin “yukarda da zikrettiğimiz şekilde kriz anlarında direksiyonun başına geçerek yani liderlik yaparak stratejik ve günlük yönetim süreci içinde operasyonel kararlar alarak ve problem çözücü” yeteneklerini ön plana çıkararak sağlar ve sağlamalıdır. Mülki İdare, yönetme gücünü vatandaşın vicdanından, milletin maşeri vicdanından almamalıdır. Yönetme gücünü yalnızca yasanın verdiği normatif/hukuksal yetkilerinden almamalıdır. Bundan dolayı “Gücünü ve Meşruiyetini Vatandaşın Vicdanından Alan Bir Yönetim” kelimeleri bakanlık çalışanlarımıza özellikle de yönetici grubu vizyon göstermek açısından gereklidir.

Önerdiğimiz vizyonun bir slogan olmaktan öte sahada etkisinin görülmesi yani kuvveden fiile geçmesi için aşağıdaki soruların cevaplanmasına ihtiyaç vardır. Burada işin can alıcı noktası aşağıdaki soruların cevaplarında yatmaktadır.

- İçişleri Bakanlığı vizyonu ve stratejik planlarında Mülki İdare Amirlerinden beklentileri belirli mi?
- Hizmet politikaları konusunda Bakanlık ile MİA’leri arasında güçlü bir iletişim var mı?
- MİA bakanlık vizyonunu sahiplenmiş mi?
- Bakanlık ile MİA arasında MİA’nın oynayacağı rol ile ilgili bir konsensus var mı?
- Bakanlık (MİA’leri) vatandaşların beklentilerini doğru şekilde algılıyorlar mı?
- MİA’leri vatandaşların beklentilerini karşılama konusunda “rollerini” oynayabiliyorlar mı? Yani

gerekli yetenekleri ve rol becerileri var mı?

- MİA vatandaş beklentilerini doğru şekilde algılamış olsalar da (vatandaşları nasıl memnun edeceklerini bilseler de) bunlara uygun davranış standartlarını yürürlüğe koymuşlar mı?
- Bakanlığın MİA’den beklentileri ile vatandaşın MİA’den beklentileri birbirleri ile aynı yönde mi? MİA bu iki tarafın kendisinden beklentileri konusunda bir çelişki yaşıyor mu?
- Mevcut ödül ve değerlendirme sistemleri ile MİA’nın performans değerlendirmesi arasında uyum var mı?
- İçişleri Bakanlığının ve MİA’nın; vatandaşlara yönelik vaat ettiği hizmetin kalitesi ile sunduğu hizmetin kalitesi arasında fark var mı?

Kurumların vizyonu, kurumdaki lider yöneticilerin icraatları ile somutlaşır. Vizyon sahibi olmak, bir lider ve bir yöneticiyi ayırıştırır en önemli faktördür. Vizyon sahibi olmak tüm çalışanlara bir “resmi” anlatmakla başlar. Herkesin yürekte inandığı, gelecekte herkesin gurur duyacağı, “ben bunun bir parçasıydım” diyebilecekleri bir hedeften bahsediyoruz. Bununla birlikte vizyon sadece güzel bir şekilde tarif edilmiş bir hedef değildir. Vizyonun heyecan vermesi de gerekir. Heyecan olursa, kurumdaki en gencinden en deneyimlisine kadar herkes bu vizyona odaklanır. Vizyonu oluştururken Bakanlığımız kültürünün de çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Kurum kültürü, kurumlarda üst yönetici olmadığında(taşrada Vali/Vali Yardımcısı/Kaymakamlar) işlerin nasıl yürüdüğüdür. Bir kurumda kurum kültürü yok ise en güzel vizyon da yok olur.