

**BEYAZ NOKTA® GELİŐİM VAKFI**  
**DÜŐÜNCE NOTU**

# **MİŐYON'un GÜCÜ**

Çeviren: Tuğran KÜLAHOĞLU



**BEYAZ NOKTA® GELİŐİM VAKFI**  
Sedat Simavi Sokak Çankaya Sitesi  
No: 29/Z-1 06550 Çankaya - ANKARA  
Tel: 0(312) 442 07 60  
Faks: 0 (312) 442 07 76  
e-posta: [bnv@beyaznokta.org.tr](mailto:bnv@beyaznokta.org.tr)  
<http://www.beyaznokta.org.tr>

# MİSYON'UN GÜCÜ

*“Misyona öylesine kuvvetli birleştirici güce sahiptir ki, iş dünyası misyon ifadesini büyük bir istekle ve değişik sonuçlar için benimsemişlerdir. Bazı kurumlar, bu yeni amaç şeffaflığının, moral ve üretkenliği destekler özellikle olduğunu keşfetmişlerdir. Bir kısım kurumlar da sadece poster ve rozetlerle donanmış propaganda kampanyalarına odaklanarak ve kötü hazırlanmış misyon içeriği yüzünden çalışanlar arasında yeni anlaşmazlıklar yaratmışlardır.”*

## MİSYON'UN GÜCÜ

İşlerimiz nasıl gidiyor ? Şirketler bu soruya bilanço, nakit durumuna ve stokların dönem sonu değerine bakarak yanıt verirler. Kar amacı gütmeyen kurumlar ve resmi kuruluşlar ise misyonlarına bakarak.

Misyona öylesine kuvvetli birleştirici güce sahiptir ki, iş dünyası misyon ifadesini büyük bir istekle ve değişik sonuçlar için benimsemişlerdir. Bazı kurumlar, bu yeni amaç şeffaflığının, moral ve üretkenliği destekler özellikle olduğunu keşfetmişlerdir. Bir kısım kurumlar da sadece poster ve rozetlerle donanmış propaganda kampanyalarına odaklanarak ve kötü hazırlanmış misyon içeriği yüzünden çalışanlar arasında yeni anlaşmazlıklar yaratmışlardır.

İncelediğimiz kurumların temelini misyon oluşturmaktadır. Bu yüksek performanslı kurumlar kendi misyonları tarafından ve misyonları sayesinde ve her şeyden önce misyonları için yönetilmektedir. Bu kurumların her seviyesindeki çalışan misyonun bilincindedir, onu anlamışlardır ve onda pay sahibidirler. Misyon, çalışanları, bir birine, organizasyonlarının değerlerine ve görevlerin diğer faktörden daha fazla bağlamaktadır. Önceliklerin oluşturulmasındaki kıstaslar misyon tarafından belirlenir. Ekonomik veya parasal kriz durumlarında bir bütçe tahsis edilmiş ve eğer biri seçilmek durumunda iki seçenek ortadaysa bu durumda misyon tartışmalarının çerçevesini tayin eder ve görüşmelerin hangi koşullarda olacağını belirler.

Misyona, sorunlara odaklanma ve onları açıklama konusundaki yeteneğine karşın misyon konusu hiç basit değildir. Bu konu belki de organizasyonun karşılaşacağı en büyük meseledir. Misyon stabiliteyi sağlar ve mevsimlik modalara göre değiştirilemez. Bununla birlikte misyon kapatılmış bir kitap değildir. Değişim şoklarına uyum sağlayabilmelidir ve her yeni nesil kendi özel misyonunu yapmalıdır. Misyon her çalışanın, her müşterinin veya paydaşın sorularına, yorumlarına ve tartışma ve görüşme talebine açık olmalıdır.

Dış dünyanın gerçekliği misyonun yeniden sorgulanmasını zorunlu kılabilir. 1980'lerde İzci Kızlar (Girl Scouts)ın üye sayısı rahatsız edici bir hızla azalırken, üyeliğin erkek çocuklarına da açılması konusunda misyon değişimi konuşulmaya başlandı. The March of Dimes çocuk felci için kurulmuştu. Salk and Sabine aşısı bu hastalığın kökünü sanal olarak kazıdığına, kurumun orijinal görevi de sona ermiş oldu. Bunun üzerine kurum, para toplama, eğitim ve araştırma çabalarını yeniden yönlendirerek misyonunu tüm çocuk hastalıkları ve sakatlıklarını kapsayacak şekilde genişletti.

Misyonda değişiklik ne zaman yapılmalıdır? Kurumun varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan değişim ne zaman yapılır? Değişim ne zaman organizasyona zarar verir? Girl Scouts bugün, kızlara hizmet olarak ifade edilen orijinal misyona başarılı bir ekleme yaparak ve sadece kızlara yönelik organizasyon konseptini zamana uydurarak daha önceleri olduğundan çok daha fazla üyeye sahiptir.

March of Dimes ve New York's Department of Juvenile Justice (New York Gençlik Adaleti Departmanı DJJ) gibi organizasyonlar misyonlarının kapsamını genişletmeleri hayatta kalmanın ve yenilenmenin anahtarı oldu.

# MİSYON'UN GÜCÜ

Bu bölümde kurumların, misyonlarının gücünü kullanarak değişimin azgın sularında nasıl seyredeceklerini, çabalarını nasıl yönlendireceklerini ve görevlerinde hangi önceliklere yer vereceklerini ve üyelerini yeni performans düzeylerine ulaşmak için nasıl cesaretlendireceklerinin bir taslağını çizeceğiz.

*“Manhattan’daki ofis binasının 5. Katında bulunan ana tesis için asansöre bindiğinizde, bir müzik parçasının koro tarafından seslendirildiğini duyarsınız. Asansörden dışarı çıkarken önünüzdeki stüdyoda onları görüyorsunuz. Bu insanlar, yoğun, canlı ve şüphesiz çok yetenekliler. Sonra size çarpıyorlar. Kattaki herkes ya kör, ya tekerlekli iskemle veya koltuk değneği kullanıyor.”*

## Herşeyi Misyonla Bağlayın

Misyon meselesini en iyi şekilde kavrayan ve bir kurumu ıslah ve test etmenin yollarını bilen kurum dediğimizde ünlü Salvation Army gibi büyük ve aristokrat olanları anlaşılmasın. Demek istediğimiz, Özürlüler İçin Ulusal Tiyatro Workshop’u ( National Theatre Workshop of Handicapped (NTWH)) gibi küçük bir organizasyon.

Manhattan’daki ofis binasının 5. Katında bulunan ana tesis için asansöre bindiğinizde, bir müzik parçasının koro tarafından seslendirildiğini duyarsınız. Asansörden dışarı çıkarken önünüzdeki stüdyoda onları görüyorsunuz. Bu insanlar, yoğun, canlı ve şüphesiz çok yetenekliler. Sonra size çarpıyorlar. Kattaki herkes ya kör, ya tekerlekli iskemle veya koltuk değneği kullanıyor .

NTWH, uzun boylu, yakışıklı, Steve Martin gibi karizmatik Cizvit Biraderi Rick Curry tarafından bedensel özürlü yetişkinlere sahne sanatları konusunda profesyonel eğitim sağlamak üzere 1977 yılında kurulmuştu. Curry’nin özürülülerin ihtiyacına doğal bir anlayış gösteriyordu. Çünkü kendisi de tek kollu olarak doğmuştu. Bu onu yavaşlatmadı. Sınırsız enerjiye sahip olan Curry, bu güne kadar toplumun ihmal edilen bu katmanın ihtiyacını karşılamaya yönelik bir organizasyon kurulmasına yirmi yılından fazlasını adadı.

“Özürlü insanlar” diye açıklıyor Birader Rick, “sadece merhamet edilerek ihmal edildiler. Bu şüphesiz ki, sakat olmaktan daha kötü. Biz çok yetenekli insanlarız. Sanat bize kalıtımla geçer. Bu özürlü bir insanı spor yerine sanatta eğitmek nesnel olarak daha fazla anlam kazandırır. Çünkü hayal gücü sakatlanmamıştır. Sakat bir kayakçı bende hayranlık uyandırır. Fakat aslında bu yetkin bir vücuttan beklenen bir şeydir. Yeni bir kültürü geliştiren bir sanat grubu olarak ufkumuzda hiçbir sınır yoktur.”

NTWH düşüncesi Curry’nin aklına ilk kez doktor olmak için New York Üniversitesinde uğraştığı sırada, kendisinden Sağlık, Eğitim ve Yardım bakanlığında bir çalışma yapması istendiğinde gelmişti. “İşte o zaman” diye ekliyor Birader Rick. “O’Neil Tiyatro Merkezi, Ulusal Sağırlar Tiyatrosuna ev sahipliği yapıyordu ve Sağlık Bakanlığı Curry’den, O’Neil’in diğer özürlü gruplar için hangi şekilde kullanılabilceğini araştırmasını istedi. Bu çalışmayı, özürlü ve sakat insanlar için bir tiyatroya çok büyük bir gereksinme olduğunu, fakat bu işin Ulusal Sağırlar Tiyatrosu ile birlikte yürümeyeceğini de belirterek bitirdim. Doktora tezimde vurguladığım gibi özürlü ve sakat insanlar kendi kimlikleri ve kendi yaşamları için böyle bir tiyatroya ihtiyaç duyuyorlardı. Olması gerekenin taslağını yaptım. Daha sonra bir kokteyl partisi vererek orada NTWH’yi bir tedarik ve öğretmen kadrosu ile kuracağımı katılanlara duyurdum. Bu partide 5.000 dolar para topladık. Bu parayla bir çatı katı kiraladım. Bir antetli kağıt bastırdım ve böylece başladım.”

Bugün, bir kurs yelpazesine ve iddialı repertuara sahip profesyonel çalışan bir okul olarak NTWH çok saygın bir yerde. NTWH’nin tam programı şunları kapsıyor:

- Oyunculuk, oyun yazarlığı, ses ve hareket ve şarkı söylemeyi kapsayan bir tedarik

# MİSYON'UN GÜCÜ

- Tiyatro ile ilgili çok geniş konular dizisini kapsayan, kısa dönemli sınıflarda çalışan profesyonellerin yürüttüğü workshoplar
- Müzikal ve dramatik gösterimlerini tüm yıl boyunca ve ülke çapında sunan bir tiyatro topluluğu.
- Özürlü ve sakat insanları konu alan temaların işlendiği eserlerin teşvik edilmesi için festival. Kazanan eserlerin öğrenci grup tarafından temsil edilmesi.
- Yıllık gelişimin kutlanması amacıyla her yıl gala oyununun düzenlenmesi.
- Çocuklar ve yetişkinler için kukla tiyatrosu.
- Belfast/ Maine'de ikamet eden bir tiyatro.

NTWH'de bugüne kadar altı yüzden fazla öğrenci sahne "sanatlarının değişik dallarında öğrenim gördüler. Filmlerde, televizyonda ve profesyonel sahnelerde giderek artan sayıda piyesler oynatıldı. NTWH'nin öncelikler listesinin en tepesinde özürlü ve sakatların deneyimlerinin incelendiği çalışmalar vardır. Birader Rick anlatıyor: "Eğer kör bir insanın ortopedik özürlü birinin işlerini nasıl yaptığı ve değişik özürlü ve sakatlıkları olan insanların diğerleriyle olan ilişkilerinin nasıl olduğu hakkında bir öykü anlatabilirdiniz, dinleyenlerden biri 'Bunu daha önce hiç düşünmemiştim' diyecektir. Bu çok iyi bir şey., bu bizim kurumun tüm istediği şey budur."

NTWH'nin başkanı Rob Sennott "Biz tekiz" diyor." "Biz,kendi konumuzda dünyadaki tek organizasyonuz. Bizim felsefemiz özürlülüğü ilan etmektir. Görmezlikten gelmek değil. Ne yapıyorsak, bu misyonla ilgili olarak yapıyoruz. Bu olgu bizim yönetim yapımızda ve ideolojimizde yansımaları bulur. Sadece bir topluluğa ulaşma peşinde değil aynı zamanda özürlülerin oluşturduğu özel bir topluluk yaratma peşindeyiz. O topluluğu, bize yön gösterme becerisine gelinceye kadar yetkilendirme çabamızdayız ve bu iş yürüyor."

Birader Rick Curry NTWH'nin tek misyonunun onun başarısına temel olmak olduğunu vurguluyor. "Misionumuzun her gün bilincindeyiz. Bu olgu bizi programa sadık kalmaya götürmektedir. Her gün iş gelir ve bebeğimizle ilgileniriz. Biz bir homojen olmaktan çok uzak kendine özgü bir topluluğun avukatlarıyız. Eksikliği duyulan bir ihtiyaca cevap vermek gibi bir şey değil bu. Biz gereksinimleri yaratıyoruz. Gerçekte işimizi yaparken bir literatür geliştiriyoruz. Şunu da unutmamak gerekir: Sanat; sinema ve spor gibi Amerikan yaşamının en üst önceliklerine sahip değildir. Bu söylenenlerin hepsini bir araya koyduğumuzda ortaya duyarlı bazı şeyler çıkar. Bu da bizim misyon konusunda neden birer fanatik olduğumuza açıklık getirir. Eğer böyle olmasaydık bu işleri yapamazdık."

## Misyonun Hizmetkarları

Özürlüler için Ulusal Tiyatro Workshop'u (NTWH) başarısının önemli bir kısmını yönetim kuruluna borçludur. Başkan Rob Sennott'a etkili bir yönetim kurulunun dört önemli karakteristiğini bildirmesini istedik:

1. Kendilerini, kurum misyonunun hizmetkarları gibi gören insanlarla çalışmalısınız. Bireyler misyonun yerine getirildiğini görebilmek için her şeyi yapacaklar.
2. Kurum misyonuyla ilgili konularda özel yeteneklere sahip insanları kuruma dahil etmelisiniz. Basın ve halkla ilişkiler konusuna aşina insanları, bir hukukçu ve bir muhasebeci veya bilanço hazırlayabilecek birini de bulmalısınız.
3. Kurumun müdür ve yöneticileriyle geçinebilecek insanlar bulmalısınız.
4. Yağmur yağdıran insanların olmalı. Bunlar organizasyona yapılabilecek önemli bağış potansiyelleri ile ilişkiler kurabilmeli ve kurumun misyonunu iyi pazarlayabilmelidir. Ve kaynak yaratma konusunda başarılı geçmiş olan insanları da bulabilmelisiniz.

# MİSYON'UN GÜCÜ

*“Enerji ve dikkati öncelikli alanlara odaklamak en zor olanı’ diyor Roper ve misyonu gerçekleştirmeye üç önemli önceliği koyarak konsantre oluyor: çocuk sağlığı, hastalıklardan korunma ve alt yapı.”*

## Önceliklerin Saptanmasında Misyonu Kullanın

İncelemeye aldığımız şirketlerin bir çoğu büyük ve sayısı yüksek görevleri yürütmekle yükümlü kompleks kurumlar. Onlar için misyonun en zor taraflarından bir tanesi onu operasyonel önceliklere dönüştürmektir.

Federal bürokrasinin kocaman, gri bir kütle olduğunu sık sık düşünürüz. Fakat resmi kurumlar tıpkı araba modelleri gibi birbirinden farklıdır. Pentagon güç, performans ve bir sürü pahalı ekstraları yüzünden Cadillac’a benzer. Orman Servisi dört çeker Jeep gibidir. Salgın Kontrol ve Korunma Merkezi (CDC), döküntü fakat kaputunun altında bir polis motoru bulunan Chevy’dir. Bu araç kimseden hayranlık uyandıran bakışlar çekmez. Sadece kilometre kat eder ve işi istatistik verileri toplamak ve halk sağlığı ile ilgili yerel çalışmaları koordinatlamaktır. Fakat ne zaman hız şeridine girse, hız ve performansı ile halkın ilgisini hemen çeker.

Salgın Kontrol ve Korunma Merkezi ilk olarak 1942 yılında Savaş Bölgelerinde Sıtma Kontrol Bürosu adı altında kuruldu. Sıtma daha çok güneye özgü hastalık olduğu için organizasyon Atlanta’da bulunuyordu. Üç yıl içerisinde dang, tifüs ve sarı humma hastalıkları da kurumun misyonuna eklendi. 1945’te II. Dünya savaşıdan ABD’ye dönen Dr. Joseph Mountin adlı bir halk sağlığı subayının düşüncesinden yola çıkarak tropik bulaşıcı hastalıklar laboratuvarı kuruldu. Dr. Joseph Mountin, organizasyonun, araştırma yoğunluklu olan Ulusal Sağlık Enstitüsü ile aktif bir işbirliğine girmesini önerdi. Bu kişi teklifinde, Tom Peters ve Bob Waterman’dan yaklaşık 30 yıl önce “bir mükemmellik merkezi”ne olan ihtiyacı vurguluyordu ve Haberleşebilen Salgın Merkezi önerisindeki biçime uygun olarak bugün bildiğimiz Salgın Kontrol ve Korunma Merkezi kuruldu.

“Tüm Amerikan yurttaşlarının yaşam koşullarını salgın, maluliyet ve erken ölümlerden korumak ve sağlıklı yaşam stilini teşvik etmek suretiyle, geliştirmek” gibi her şeyi kapsayan bir misyon tarafından yürütülen CDC, yöneticiler, bilim adamları, bilgisayar uzmanları kimyagerler, çevre mühendisleri salgın uzmanları, laboratuvar teknisyenleri mikrobiyologlar, farmakologlar, analizciler, doktorlar, istatistikçiler ve toksikologları istihdam eden ve ABD ve yurt dışına yayılmış bir kurumdur. Eski direktörlerden Dr. William Roper tüm farklı proje, program ve meslekleri bir ortak misyon etrafında tesis edilen önceliklerle bir arada tutabiliyordu. “CDC gibi kurumla birlikte ortaya bir çok fikir ve fırsat çıkar.” diyor Roper. “Enerji ve dikkati öncelikli alanlara odaklamak en zor olanı” .Roper, misyonu gerçekleştirmeye üç önemli önceliği koyarak konsantre oluyor: çocuk sağlığı, hastalıklardan korunma ve alt yapı.

“Gerek kurum içinde çalışanlarla ve gerekse kurumun dışında kalan insanlarla karşılaşsam” diyor Roper, “bu üç alanla ilgili konuşurum. Bu disiplini kendime uyguladım ve hergün kendime bunların sadece kurumun öncelikleri değil aynı zamanda benim kendi önceliklerim olduğunu hatırlattım” Roper, diğer çalışanların, bu üç önceliği kendisine tekrarladıklarında başarıya ulaşmış olduğunu anladığını söylüyor. “O zaman, değişik yönere yönelmiş 6000 insanın olmadığını ve bizim bu insanların her birinin gayreti üzerinde yükseldiğimizi gerçekten hissediyorum” diye anlatıyor.

# MİSYON'UN GÜCÜ

*“Kar amacı gütmeyen kurumlar içinde en zengini ve en başarılısı Doğa Koruma (TNC) girişimidir. İstenilen her hangi bir çevre projesini üstlenecek kaynaklara ve yeteneğe sahiptir. Örneğin yeni rekreasyon alanlarının kurulmasında veya diğer sivil toplum kuruluşlarının davalarına veya lobi faaliyetlerine katılma konusunda sürekli bir istek vardır. TNC yönetimi, herhangi bir sapmanın, tehdit altındaki bitki ve hayvan türlerinin yaşadıkları alanların ele geçirilmesi ve korumaya alınması suretiyle korunması konusundaki misyonu sağlama yeteneğini, zaafa uğratacağını kavramıştır.”*

## Misyon yoluyla yönetim

CDC eski direktörü William Roper'in misyon için etkili yönetime ilişkin ip uçları:

- Önceliklerinizi seçin.
- Dikkatinizi dağıtmayın.
- Önceliklerin arkasını bırakmayın. Bütçe ve plan, öncelikler etrafında yapılsın.
- Yapılacaklara gelen evrak kutunuz veya telefonla aranacaklar listeniz karar vermesin. Yapılacaklara kararı siz verin.
- Başarı kararı için gözlemlene uygulayın.

## **Misyona Bağlanın ve Odaklanın**

Kurum misyonunu ve önceliklerini bir kez belirledikten sonra misyona olan bağlılık ilan edilmelidir. Bu, özellikle kar amacı gütmeyen sektörler için doğrudur. Doğa Koruma'nın başkan yardımcılığını yürütmekte olan Greg Low gibi pratisyenlerin bir çoğunun işaret ettiği gibi misyona bağlanmakta oluşabilecek yetersizlikler tüm yönetim işlevlerini zaafa uğratar. Bunun gibi kar amacı gütmeyen kurumlarda çalışan kimseler bir çok toplumsal sorunla yakından ilgilidir. Onların iyi ve övülmeye layık olabilmeye istekleri dolayısıyla, kurumlarını istenilen alana sokmaya çaba gösterme eğilimindedirler. Bu alanlar, grubun misyonundan pek uzak olmasa da, kurumun temel hedefi peşinde kullanılması gereken enerji ve kaynaklarını azaltabilir. En azından, bu meşguliyeti başka yöne çeker. Daha kötüsü kurumun çökmesine neden olur.

Kar amacı gütmeyen kurumlar içinde en zengini ve en başarılısı Doğa Koruma (TNC) girişimidir. İstenilen her hangi bir çevre projesini üstlenecek kaynaklara ve yeteneğe sahiptir. Örneğin yeni rekreasyon alanlarının kurulmasında veya diğer sivil toplum kuruluşlarının davalarına veya lobi faaliyetlerine katılma konusunda sürekli bir istek vardır. TNC yönetimi, herhangi bir sapmanın, tehdit altındaki bitki ve hayvan türlerinin yaşadıkları alanların ele geçirilmesi ve korumaya alınması suretiyle korunması konusundaki misyonu sağlama yeteneğini, zaafa uğratacağını kavramıştır.

“Başlangıçtan beri” diye anlatıyor Greg Low “ bu kurum, misyonunun öz, açık ve amaca yönelik olmasını garanti etmiştir. Misyon ifadesi organizasyon içindeki her kesin konsensusu ile yaratılmıştır. İster dahili ister harici olsun her iletişim eyleminde, basılı her kağıtta misyon sürekli tekrarlanır. ABD, Latin Amerika ve değişik Pasifik adalarına yayılmış 130 adet büromuz var. Bu lokallerde bulunan herhangi bir memurumuz veya gönüllümüze misyonumuzu sorduğunuzda hep aynı cevabı alırsınız.”

# MİSYON'UN GÜCÜ

*“ 25 yıl içinde 27 adet direktörümüz oldu. Yer bir domuz ağılıydı ve gerilimi bir bıçakla kesebilirdiniz’ Bir DJJ kıdemli kurmayına göre bu, on beş yıl önceki Spofford’du ( DJJ’nin tehlikesiz gençlik tutukevi). Her yıl 10 ile 15 yaşları arasında 5000 den fazla tutuklu bu ceza evine geliyordu. Her seferinde yaklaşık 200 kişi. Tutuklular büyük hırsızlıklardan cinayete kadar uzanan suçlardan sanıklar ve davaları sürerken burada tutuluyorlardı. Bir kısmı sadece birkaç gün diğerleri bir yıl kadar burada kalıyorlardı.’ ”*

Doğa Koruma dokuz bölge teşkilatına ayrılmıştır. Her bölgenin direktörü, esas olarak her çalışanın misyonun bilincinde olmasına rağmen, misyonu canlı tutmak için sürekli telkin ederek onlarda bunu bir alışkanlık haline getirme anlayışıyla çalışırlar. TNC’nin üye ve ortaklık direktörü Ron Geatz şöyle anlatıyor “Başarımız, genel olarak dar bir alana odaklanmamız sayesinde. Gerçek bir sabitleme yaptık; tüm insanların her şeyi olmaya uğraşmıyoruz. Etrafımıza bakıp, asit yağmuru, çevreye zarar vermeyen mesken,

hayvan hakları gibi bizi ilgilendirebilecek her şeye göz atarız. Fakat, özel misyonumuzu amatörce çalışarak başaracağımızı hiç düşünmeyiz. Biz amatör çalışmıyoruz.”

TNC, misyona bağlılığın ana tema olduğu, düzenli eğitim toplantıları yapmaktadır. Bu eğitim günlük işler yürütülürken misyon üzerine odaklanarak yapılır. “Ne kadar kısa olursa olsun bir misyon cümlesi, doğası gereği geniştir.” Diyor Greg Low. “Daha önemlisi misyon cümlesi onun nasıl yerine getirilmesi gerektiğini size anlatmaz. Yeni bir projenin nasıl başlayacağı konusunda kurmaylar, memurlar ve gönüllülerle birlikte görüşmeler yapmanız gerekir. Misyona bağlılığın gerçekleşmesine yönelik sayısız strateji oturumu yapılır. Yeni bir proje için her öneri sadece değerine bakarak değil aynı zamanda projenin işleyebilmesi için hangi stratejilere gereksinme duyulduğu da göz önüne alınarak ciddiyetle değerlendirilir. Bu istişareler esnasında, söz konusu stratejiler veya projenin, bizim duyurulmuş olan misyonumuzun enerjisini başka yönlere saptırıp saptırmayacağını açığa çıkarır. Sapma varsa bu fikir reddedilir.”

## Misyonu Dışarıya Yansıtmak

Charles Bowsher Genel Muhasebe Bürosunun genel kontrolörü iken önceliklerinden biri kurumda herkesin misyondan haberdar ve ona odaklanmış olmalarının sürekliliğini sağlamaktı. Misyon, her bürodaki pano ve telefon pedlerine iliştilmişti. Bürodaki her toplantı masası ve sandalyesine üzerine kalın harflerle misyonun yazılı olduğu bayraklar konmuştu.

## **Misyonunuzu Gerçekten Değiştirmek Zorunda Kalırsanız**

Misyonu değiştirmek gerekebilir. Eğer başarılı olursa bu önemli sonuçlar getiren yüksek riskli bir stratejidir. Doğa Koruma teşkilatı kendi dar kapsamlı misyonuna bağlı kalarak iyi işler yapıyor. Buna karşılık New York Gençlik Adaleti Kurumu (DJJ) kendine, şubelerinin etkinliğini azaltmadan, misyonu olağan üstü genişleterek ülke çapında bütünleme modeli yaptı.

“25 yıl içinde 27 adet direktörümüz oldu. Yer bir domuz ağılıydı ve gerilimi bir bıçakla kesebilirdiniz” Bir DJJ kıdemli kurmayına göre bu, on beş yıl önceki Spofford’du ( DJJ’nin tehlikesiz gençlik tutukevi) . Her yıl

7

# MİSYON'UN GÜCÜ

10 ile 15 yaşları arasında 5000 den fazla tutuklu bu ceza evine geliyordu. Her seferinde yaklaşık 200 kişi. Tutuklular büyük hırsızlıklardan cinayete kadar uzanan suçlardan sanıklar ve davaları sürerken burada tutuluyorlardı. Bir kısmı sadece birkaç gün diğerleri bir yıla kadar burada kalıyorlardı.

Problemlili olan sadece Spofford değildi. 1980'lerin başında kurumun kendisi de pek iyi durumda değildi. Politik kargaşa içinde yıpranmış bir kurum. Beş yıl sonra DJJ kendi konusunda ülke çapında gelişime en açık ve etkili bir saygın kurum haline geldi. Suç ve Kabahat Ulusal Konseyi'nin eski başkanı Barry Krisberg , tutukevindeki bu gelişmeyi 'Spofford Mucizesi' olarak tanımlıyor. Bu dikkate değer dönüşüm 1983 yılında Ellen Schall'in New York Kenti Gençlik Adaleti komisyonunun başına gelmesiyle başladı. Schall, DJJ'nin başındaki görevine kurumun yönetim ve sağladığı servis biçimini değiştirmek amacıyla başladı.

Schall'in ilk olarak, Rose Washington'u Spofford tutukevine müdür olarak atadı. 1991 yılında Schall'in yerine DJJ'nin başına gelecek olan Washington, yanında çalışanlara statükoyu korumaktan daha fazla şeyler yapılabileceğini bildirerek işe başladı.

“Bizim gençler Spofford'a geldiklerinde” diyordu “ve arkalarında kapılar kilitlendiğinde, artık bizim elimizdeler. Sadece onların güvende olmalarını garantiye almak gibi bir sorumluluğumuz olamaz. Bu gençlerin, aynı zamanda kaliteli servis almasını da güvenceye almalıyız. Buranın bir tutukevi olması konuyu değiştirmez.”

Washington, yardımcısı Kathleen Feely ile birlikte işin başındaydı. Schall ve ekibi kurum için vizyon geliştirmeye başladılar. Schall, kurum çalışanlarının işlerini tümüyle yeni bir tarzda yapmaları konusunda ikna edilmeleri gerektiğini görmüştü. Kendisi bunu “yeniden hayat verme” olarak adlandırıyor. “Bu, özgül program girişimlerinin ötesinde bir şey ve kurum bünyesinde değişiklikleri öngörüyordu. Kurumun yeniden canlandırılması için bazı yatırımlar yapılmalıdır. Bunun içinde de kurumun güçlü yanlarının bulunması ve çalışmaların bunların üzerine inşa edilmesi vardır. Bu da kurumun temelleriyle ilgili bir odaklanmayı gerektirir: Çalışanları, kültürü, yapısı, ödüllendirme sistemi, iletişim biçimi, değerleri ve misyonu. Uzun erimli, yavaş işleyen ve sabır gerektiren bir çalışma”

Schall ve yöneticileri tutukevinin vizyonunun “çocuğun yaşamında değişiklik yapabilmesi için bir fırsat penceresi ve bir şans olduğunu” işlemeye başladılar. DJJ'nin misyonunun hapislik olduğu kadar bakımı da kapsayacak biçimde genişletilmesi için karar verdiler.

“Biliyoruz ki”, diye ekliyor Schall “misyonu genişletmek riskli bir iştir. Bununla birlikte insanlar bu kuruma misyonuna bakarak çalışmaya geliyorlar.” Kurum ile çalışanları arasında bir sözleşme olarak misyonun onurunu unutmadan, Schall ve onun üst düzey yöneticileri, değişimin yukarıdan emirle yapılmadığını garanti ettiler. Kurum içinde ikna çalışmaları yaptılar. “ Bir takvim oluşturma ve misyonu geliştirme” diyor Schall, “kurumlarınızla sürekli konuşarak yapılmalıdır. Yalnız size ait olan bir şey işlemez ve dayanıklı olmaz”

“Özel olarak” diyor Kathleen Feely, “kurumun her kısmından gelen temsilcilerinden oluşmuş bir ekip kurduk ve geri çekildik. Bakımın, nezaret etme kadar önemli olduğunu belirten misyon ifadeleri yazdık . İşimizin, suç dahil giriştikleri her konuda başarısız olmuş çocuklarla uğraşmak olduğunu kavradık. Böylece ‘çocuklara başarılı olmaları için fırsat verin’ ifadesi kullanmaya başladık.”

İkinci adım programların yeniden dizayn edilmesi ve yeni servislerin geliştirilmesi için yeni misyonun hayata geçirilmesiydi. Bunlar;

*Sağlık Hizmeti* : Spofford'daki çocukların büyük çoğunluğu yıllardır doktora görünmemişti. Şimdi ise, tutukevine girişten sonra beş gün içinde her çocuk, dış muayenesi, genel tıbbi muayene ve

8



# MİSYON'UN GÜCÜ

ruhsal muayeneden geçiriliyor. Gerekli olan müdahale hemen yerinde yapılıyor. Spofford ruhsal sağlık birimi havale etmek, sürekli tavsiyeyi sağlamak ve çalışan kadroya danışmanlık etmek işleri için uygun bir durumdur.

*Eğitim:* Spofford'da kalan çocukların yaş ortalaması 15 olmasına karşın, buraya ilk geldiklerinde %34'ü'nün okuma düzeyi ilk okul 4. Sınıfın altında kalıyordu. Spofford ekibi, onları okuma düzeylerine göre küçük gruplara bölerek, onlara haftada 5 günlük eğitim programı hazırladılar. Spofford'un eğitimle ilgili eski müdürlerinden Roy Davenport, "onların burada iki hafta veya altı ay kalmaları hiç önemli değil" diyor. "Bizim işimiz onlara öğrenebileceklerini, başarılı olabileceklerini ve onların başarılarıyla gerçekten ilgili insanların olabileceğini göstermektir.

*Kilitsiz tutukluluk:* Kent çapında oluşturulan grup ve bakımcı aileler yardımıyla, DJJ, kilit altında tutulmasına gerek olmayan gençler için kilitsiz tutukluluk programı geliştirdiler. Bu evlerde yaklaşık 80 genç kalmaktadır. Her gün okula geliyorlar, eğlencelere, grup çalışmalarına ve derslere yardımcı olma programlarında yer alıyorlar.

*Tutukluluk sonrası bakım:* Bu program evlerine ve okullarına dönen yaklaşık 1000 kadar genci kapsamaktadır. Bu programdaki yöneticiler, hizmeti koordine edebilmek için aileler, çocuklar ve kamu kurumlarıyla birlikte çalışıyorlar. Bu işte çalışan biri şunları anlatıyor: "Bir çocuğu hapisten çıkarmakla işimiz bitmiyor. Onu okuluna ve günlük yaşama tekrar kazandırmak ve bu uyum için ona yardım etmek bizim işimizdir" Bu programa uygulanan bağımsız bir denetim (audit) tutukluluk sonrası bakımın yeniden suç işlemeyi azalttığını göstermiştir. Programdaki birkaç gencin yeniden tutuklandığına fakat daha az sıklıkta ve daha az ciddi suçlardan tutuklandığı gözlenmiştir.

*Aile desteği:* Ceza evine girmesi gerekmeyen fakat evde gözetimi uygun olmayan çocuklar için DJJ danışmanları, sorunları tanımak, hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak, yeni beceriler geliştirmek için çocuklarla ve ailelerle birlikte çalışıyorlar.

DJJ'nin, misyonunu genişleterek "iş yapma" konusundaki becerisi hem gençlerin yararına hem de New York'un vergi mükelleflerinin yararına olmuştur. Kurumun programı sorunlu gençler konusunu çözerek suçtan arınmış üretken bir yaşam başlatmıştır. Büyük ölçüde misyonun genişletilmesi sayesinde DJJ, bugün gençlik adaleti alanında ve ülke çapında en yenilikçi ve etkili kurum olarak görülmektedir. Barry Krisberg "DJJ'nin başardığı, çocuk ceza ve tutuk evlerinin sorunlu çocuklara güvenli ve insani bakımın yapılacağı konusunda açık bir mesaj göndermektedir" diyor. "Spofford bize, suçlu gençlere reva görülen kötü muamele ve ikinci sınıf bakımın kabul edilemez ve vazgeçilebilir olduğunu anımsatmalıdır."

## Misyonun Genişletilmesinde İpuçları

New York DJJ'nin eski bakanı Rose Washington misyonun genişletilmesiyle ilgili aşağıdaki ilkeleri gösteriyor:

- Misyonu genişletme işine girişmeden önce uzun uzun düşünüp taşının. Her düzeyden çalışanı bu düşünme işine dahil edin.
- Genişletmenin, mevcut misyondaki görevinizi yürütmenizi herhangi bir biçimde engelleyip engellemeyeceğini dikkate alın.
- Misyonun genişletilmesiyle elde edeceğinize inandığınız yararlarla ilgili bir liste yapın. Kurumun her düzeyinden girdileri alın.
- Genişlemeyi hayata geçirecek olan somut programlar için hedef ve amaçları, kurmaylarınız ve çalışanlarınızla birlikte saptayın.
- Küçük adımlarla başlayın. Pürüzleri ortadan kaldırmak için pilot programlar kullanın. Küçük başarılar elde edin. Bu başarıları temel alarak ilerleyin.
- Genişleme yolunda elde edilen her küçük zaferi kutlayın.

# MİSYON'UN GÜCÜ

*“Çok az resmi ve kar amacı gütmeyen kurum, rakip kuruluşlarla başa çıkabilecek maaş ve ücret verebilmektedir. Fakat üye bulma konusunda misyon, ücret ve maaşların bu zaafını giderebilir. Yüksek amaçlar sayesinde bazı kamu hizmeti yapan kurumlar en yetenekli insanları idealin çok altındaki koşullar için bulabilirler. Barış Örgütü, Avantaj (Head Start) ve Sınır Tanımayan Doktorlar örneğinde olduğu gibi, oldukça yüksek becerili insanları maaş mücadelesine girmeksizin, bünyelerine alabilmektedir.”*

## Yüksekten Uçmak

Rose Washington, Spofford'un başına geldiğinde kurmaylarına bir öykü anlatarak işe başladı: “Henüz yeni havalanmış bir uçakta yardımcı pilot bir farenin yakıt borusunu kemirdiğini fark eder. Panik içinde pilota olanı biteni bildirir. Ancak pilot aldırmadan uçağı yükseltmeyi sürdürür. Yardımcı pilot daha da panik halinde uyarısını bu kez bağıarak yapar. Pilot uçağın hızlanmasını sürdürürken yardımcı pilota döner ve ‘Endişelenme. Biz o kadar yükseğe çıkacağız ki orada sıçan yaşayamaz’ der. Washington ekibine “İşte bizim kurumun yapacağı da budur” diye öyküyü bitirdi.

Ertesi gün “Farelerden daha yukarı” rozetleri ekibin kazak ve ceketlerinde görülmeye başlandı. Bu ibare tüm kurum içinde önemli bir slogan haline geldi.

## **Misyonu Üye Toplama Aracı Olarak Kullanma**

Çok az resmi ve kar amacı gütmeyen kurum, rakip kuruluşlarla başa çıkabilecek maaş ve ücret verebilmektedir. Fakat üye bulma konusunda misyon, ücret ve maaşların bu zaafını giderebilir. Yüksek amaçlar sayesinde bazı kamu hizmeti yapan kurumlar en yetenekli insanları idealin çok altındaki koşullar için bulabilirler. Barış Örgütü, Avantaj (Head Start) ve Sınır Tanımayan Doktorlar örneğinde olduğu gibi, oldukça yüksek becerili insanları maaş mücadelesine girmeksizin, bünyelerine alabilmektedir.

Genel Muhasebe Bürosu (GAO), misyonu sayesinde en iyi hukukçuları, maliyecileri, ekonomistleri ve diğer uzmanları kuruma cezbetmiştir. GAO'nun üye kabul standartları çok yüksektir. Kabul edilmek için adaylar, 4 puanlı bir ölçekte ortalama 3 puan almak ve mezuniyetlerinde en iyi %33'e girmiş olmalarını şart koşar. Tıpkı diğer devlet kurumlarında olduğu gibi GAO'ya da kısmen veya tümüyle işten uzaklaştırmanın olmadığı bir kurum olarak bakılır. Ancak normal bir yılda 200 boş kadroya karşılık 7,000 iş başvuru yapılmaktadır.

“Misyonumuzun özelliği bizim sahip olduğumuz en iyi satış aracıdır. “GAO'nun işe alma müdürü Steve Kenealy böyle diyor. “Üyelerimizin çoğunluğu kamu yönetimi ihtisası yapmış ve GAO'nun misyonu ve çalışmalarına aşina insanlardan oluşmaktadır. Genellikle devlet işlerinin daha iyi yapılmasını hevesle isteyen genç insanlardır bunlar. Bu kurumun yaptığı işlerin hem heyecan verici hem de önemli olduğunun farkındadırlar. Yeni işe alınanların büyük çoğunluğunun, bizi standartlarımızın yüksek olması ve kurum içinde sürekli işyeri değişiminin olmasından dolayı seçtiği gerçeği beni de etkiliyor. Para her zaman önemli bir etkidir. Fakat günümüzde onlara sürekli meydan okuyan bir iş konusunu elde etmenin bunca genç insan için anahtar rolü oynadığını keşfettik. Misyonumuz muhakkak ki, onlara bu fırsatı veriyor.”

# MİSYON'UN GÜCÜ

Bulaşıcı Kontrol ve Koruma Merkezi'nin (CDC) de en iyi ve en parlak insanları elde etmesini misyon sağlamaktadır. Her yıl Temmuz ayında çok büyük sayıdaki başvuruda arasından seçilen yaklaşık 60 doktor onlardan daha az sayıda hasta bakıcı, veteriner ve istatistikçi CDC'nin Salgın İstihbarat

Servisinin elit eğitimine girerler. Ücretin çok etkileyici miktarda olmamasına rağmen, bu pozisyon, ABD Anayasa mahkemesindeki memurlukla eşdeğer tutulur. Anayasa Mahkemesi memurları gibi EIS eğitimi alanlar kendi alanlarında liderliğe hemen ulaşırlar. Bir aylık eğitimden sonra EIS memurlarının üçte biri sahaya, üçte ikisi salgınlar ve halk sağlığını tehdit eden diğer hastalıklarla mücadele için, cephe işçileri olarak Atlanta'daki ulusal karargaha gönderilirler. Eğitim görenlerin bazıları radyo aktif sızıntılar ve banyo yaralanmaları konusunda ihtisas yaparlar. Bir kısmı çalışmak üzere yerel sağlık otoritelerine ve bazıları da yurt dışına gönderilirler.

Bu eğitim çarpıcı sonuçlar getirir. Dr. Jim Beecham'ın yeni EIS memuru olarak ilk aldığı telefon çağrısı, 1976 yazında Philadelphia 'daki kongre delegeleri arasında baş gösteren ve bilinmeyen bir solunun yolu hastalığı konusundaki rapordur. Beecham'ın ekibi , hastalığın sorumlusu bakteriyi (daha sonra Lejyoner Bulaşıcısı adı verildi) bulabilmek için 6 ay uğraştılar. Los Angeles'a tayin edilmiş bir diğer EIS memuru olan Dr. Wayne Shandera ender rastlanan bir zatürree tipindeki (pneumonocytis cornii) artışı araştırarak eşcinsel ve kırk yaşın altındaki erkeklerde 5 vaka tespit etti. Bu bulgu CDC'nin *Morbidity and Mortality Weekly Report*'ta yayınlandı. Bu rapor AIDS olarak bilinen bulaşıcı hastalık hakkında ilk rapordur.

Kar amacı gütmeyen sektörde, San Diego hayvanat bahçesinin koruma ile ilgili tutkusu, onu, rekabetin yüksek olduğu iş piyasasındaki bir çok kalifiye erkek ve kadın için çekici hale getirdi. Hayvanat bahçesi yöneticileri, MBA dereceli bir bayanın, kendi mesleği ilgili kadronun açılmasını beklerken, bir deve bakıcısının yardımcılığını yaptığını gururla belirtiyorlar. Kesintisiz yürütme faaliyetinin desteklediği zorlayıcı misyon en iyi adaylar için çekici olmaktan ve çalışanları performanslarını, doruğa çıkarmaları için motive etmektedir. (Biri yetişmiş ve kendini işine adanmış, diğeri lakayt olan iki taş duvar ustası hakkında eski bir öykü vardır. Aralarındaki fark nedir? bu fark misyondur. Yaşamak için ne yaptıkları sorulduğunda; lakayt olanı taş yontarak, birincisi ise katedral inşa ederek hayatını kazandığını söylemiş.)

Sözcükler zaman içinde biraz değişse bile hayvanat bahçesinin doğal varlıkları korumayla ve hayranlıkla ilgili temel misyonu hep aynı kalmıştır. Bu misyon bahçenin her çalışanın ve ziyaretçilerin yaşadığı deneyimin bir parçasıdır. Her showdan sonra yetiştirici, izleyicilere dönüp vahşi yaşamı korumak için neler yapılabileceğini anlatır. Ve bizzat hayvanların kendileri, misyonun bildirilmesinde araç olarak kullanılır. Hayvan yetiştirme şefi Kathy Marmack hayvanları "Doğal yaşamı koruma mesajları için elçiler" olarak adlandırıyor. Misyon olan bu bağlılık hayvanat bahçesindeki yaratık ve bitkilerle direkt işi olmayan insanlara kadar genişlemiştir. Hediyeelik eşya mağazasında çalışan biri şunları söylüyor: "Biz Dünya Gününü yılda bir kez yapmayız. Biz bunu her gün yapıyoruz." "Mağazadaki her eşya, vahşi yaşam ve hayvan ve bitkilerin doğal yerleri konusundaki duyarlılık mesajları taşıyan parçalardan seçilir. Her parçanın bir öyküsü vardır ve mağaza çalışanları bu öyküyü anlatmak üzere eğitilmiştir. Ve her öykü kurumun misyonuna odaklanmıştır.

# MİSYON'UN GÜCÜ

*“Kurum misyonunu tanımlama, ona azimle bağlı olmayı bilme ve gerekli değişimlerin ne zaman yapılacağını belirleme, kurumun etkili olmaya başladığının göstergesidir. Her kurumun ve kurum çalışanı için başarılı olmaktan daha önemlisi budur.”*

## Birleştirici Güç Olarak Misyon

Sandra Stiner Lowe, Fairfax Country’de yürütülen Çocuklar İçin Tıbbi Bakım Projesini ardındaki itici gücün projede yer alan herkesin projenin misyonu tarafından teşvik edilmesi tarzını, projenin başarısı olarak görür. Sandy Lowe’nin, misyonu birleştirici güç olarak idame ettirmeye ilgili, formülleri:

- Misyonla ilgili ifadeleri herkesin görebileceği yere asın. “Herkes”ten kasıt kurum yönetici ve çalışanları olduğu kadar , aynı zamanda müşteriler ve gönüllülerdir.
- Misyonla ilgili ifadelerin her düzeyden kişilerin anlamasını ve misyonun onların kurum ilgili vizyonlarına yansımalarını sağlayın.
- Geri-bildirim oturumları, eğitim kursları ve sohbetler biçiminde mekanizmalar yaratarak herkesin misyonu iyi anlamasını sağlayın. Herkese, misyonu hayata geçirmek, aktif hale getirmek için neler yaptıklarını düzenli olarak sorun.
- Misyonu yıllık ajandanızın bir parçası haline getirin. Misyon içeriğinin kurumun amaç ve hedeflerine doğru bir şekilde yansıdığı araştırma işine herkes dahil edin.
- Misyonla bağlılıkta kesin kararlı olduğunuzu sergileyin. Ne kadar çekici olursa olsun baştan çıkıp yoldan sapmayın.

Kurum misyonunu tanımlama, ona azimle bağlı olmayı bilme ve gerekli değişimlerin ne zaman yapılacağını belirleme, kurumun etkili olmaya başladığının göstergesidir. Her kurumun ve kurum çalışanı için başarılı olmaktan daha önemlisi budur. Misyonla en iyi oryante olmuş kurumlar bile günümüz dünyasında değişimin değişmez olduğunu, değişimle başa çıkmanın en büyük yönetsel mesele olduğunu anlasalar bile günün birinde azgın sulara kapılacaklardır.