



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.



ORTAKLIKLAR VE AĞLAR HİBE PROGRAMI GRANT SCHEME FOR PARTNERSHIPS AND NETWORKS

SİVİL TOPLUM İÇİN İYİ YÖNETİŞİM VE STRATEJİK PLANLAMA



SİVİL TOPLUM İÇİN İYİ YÖNETİŞİM VE STRATEJİK PLANLAMA

‘This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of the Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği (White Cane Visually Impaired Association) and do not necessarily reflect the views of the European Union.’

“Bu yayın Avrupa Birliğinin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir”

SivilAnT® Antalya Sivil Platformu Projesi

Avrupa Birliğı Başkanlığı on beş yılı aşkın süredir Türkiye ve Avrupa Birliğı (AB) sivil toplumları arasındaki diyaloğun güçlenmesi ve Türkiye’deki sivil toplumun kapasitesinin geliştirilmesini hedefleyen projelere destek sağlamaktadır. Avrupa Birliğı Katılım Öncesi Yardım Aracının 2014-2020 döneminde (IPA II), Avrupa Birliğı ve Türkiye tarafından sivil toplum alanının bir sektör olarak tanımlanmasıyla, bahse konu destekler sivil toplum sektörü çatısı altında artarak devam etmiştir. Sivil toplum sektörünün öncelikleri olan “kamu-sivil toplum diyaloğunun güçlendirilmesi; STK’lara yönelik yasal çerçevenin iyileştirilmesi; STK’ların kapasitesinin güçlendirilmesi; sivil toplum diyaloğunun geliştirilmesi” kapsamında birçok program ve proje geliştirilmiştir. Bu programlardan birisi olan Sivil Toplum Destek Programı kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine yönelik olarak geliştirilen “Kamu ve STK’lar Arasında İşbirliğinin Güçlendirilmesi için Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı”nı da kapsamaktadır.

Sivil Toplum Destek Programı altında yürütölen “Kamu ve STK’lar Arasında İşbirliğinin Güçlendirilmesi için Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı” Avrupa Birliğı ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA II) 2014 programı kapsamında finanse edilmektedir. Program mali ve idari açıdan güçlü ve daha önce proje deneyimi olan sivil toplum kuruluşlarının geliştirecekleri ortaklıkları ve ağları destekleyerek, bu ortaklıklar ve ağlar vasıtasıyla kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini güçlendirmeyi ve sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerini geliştirilmeyi hedeflemektedir.

“Kamu ve STK’lar Arasında İşbirliğinin Güçlendirilmesi için Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı” çağrısına yapılan başvurular arasından “SivilAnT® – Antalya Sivil Platformu” Antalya’dan hibe almaya hak kazanan tek proje olmuştur. Antalya Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği liderliğinde 17 kuruluş tarafından sunulan SivilAnT® - Antalya Sivil Platformu projesi, başta Antalya olmak üzere Batı

Akdeniz bölgesindeki sorunların çözüm ortağı olmaları konusunda sivil toplum kuruluşları, akademik camia, yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör girişimleri arasında diyalog ve işbirliği platformu kurmayı hedeflemektedir. Sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerini geliştirmek, sivil araştırmaları desteklemek, filantropiyi, aktif vatandaşlığı ve gönüllüğü teşvik etmek SivilAnT® projesinin özel amaçları arasında yer almaktadır.

SivilAnT® ;

STK'ların kapasitelerini geliştirmeye yönelik faaliyetler içermektedir.

Sivil araştırmaları desteklemeye yönelik mekanizmalara sahiptir. Filantropiyi, aktif vatandaşlığı ve gönüllüğü teşvik eden araçlar kullanmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları, akademik camia, yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör girişimleri arasında diyalog ve işbirliği tesis etme fikri üzerine yapılandırılmıştır.

Sonuç olarak SivilAnT® ; Sorunların çözümünde paydaşların buluşma adresi olma yolunda, 10'ncu Kalkınma Planında da ifade edilen "Güçlü, çeşitli, çoğulcu, sürdürülebilir bir sivil toplum için uygun ortamın oluşturularak sosyal ve ekonomik kalkınma süreçlerine toplumun tüm kesimlerinin daha etkin katılımının sağlanması" temel amacına hizmet eden bir kent ağıdır.

Aktif bir Kent ağı olarak STK'ların kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla SivilAnT® projesi kapsamında 8 farklı tema da "STK Eğitim Kitleri" hazırlanmıştır. Bu Eğitim kitleri ile STKların ihtiyaç duydukları anda başvurabilecekleri bir bilgi kaynağı olması ve sorularına cevap bulabilmeleri amaçlanmıştır.

STK'lar için Mevzuat Bilgisi

STK'lar için Stratejik Planlama

STK'lar için İletişim Becerileri ve Sosyal Medya

STK'lar için Çatışma Yönetimi ve Yönetim Becerileri

STK'lar için Proje Yönetimi

STK'lar için Uluslararası Örgütler ve Kaynak Bulma

STK'lar için Filantropi, Gönüllülük, Lobicilik
STK'lar için Görünürlük, Yaygınlaştırma ve Uluslararasılaşma
Ayrıca geleneksel SivilAnT® Günleri süresince SivilAnT® Akademi bünyesinde gönüllü olarak çalışan eğitmenlerimiz tarafından yukarıdaki ana başlıklar altında STK ve Kamu temsilcilerine yönelik eğitimler de gerçekleştirilmiştir. Böylece işin sorumluları ve gönüllüleri başta olmak üzere tüm aktif bireylerin ve STK'ların kapasitelerinin güçlendirilmesine doğrudan katkı verilmiştir.

Öncelikle Antalya, Burdur ve Isparta illerini kapsayan ve sorunların çözümünde paydaşların buluşma adresi olma yolunda aktif, yenilikçi ve sorumlu bir kent ağı olarak çalışmalarımızı azimle sürdürmeyi amaçlıyoruz. Böylece hem bölgemizde hem de ülkemizde sosyal, toplumsal ve katılımcı adımlar atarak Kamu-STK işbirliğinin geliştirilmesine ve Sivil Toplum Aktörlerinin etkinliğinin artırılmasının da önünün açılmasına katkı sağlayacağımıza inanıyoruz.

Saygılarımızla,
SivilAnT® Antalya Sivil Platformu Projesi



SivilAnT®
Antalya Sivil Platformu

PROJE PAYDAŞLARIMIZ



“ SivilAnT STK Eğitim Kitlerinin hazırlanmasında emeği geçen tüm gönüllülerimize şükranlarımızı sunuyoruz.”

İçerik



Tasarım



İçindekiler

SİVİL TOPLUM İÇİN İYİ YÖNETİŞİM VE STRATEJİK PLANLAMA	1
Öğrenim Kazanımlar	7
STK'lar için Kurumsal Güven: İyi Yönetişim	7
Yönetim ve yönetim arasındaki fark	10
Türkiye'de sivil toplum kuruluşları	15
STK'lar için Stratejik Planlama	16
Misyon, Vizyon ve Değerler	18
Misyon	18
Vizyon	21
Değerler	33
Vizyon, misyon ve değerler arasındaki farklar	37
Strateji	38
Stratejik Planlama	40
Mevcut durum analizi	42
İç çevre analizi:	42
Dış çevre analizi:	44
Planlama süreci	49
Performans göstergeleri:	51
Sorumlular:	54
Senaryo oluşturma:	54
Değerlendirme ve öğrenme:	55
3 yıllık stratejik planlama ve örneği	58
SORULAR	60

Öğrenim Kazanımları

Sivil toplum kuruluşlarında strateji ve stratejik planlama başlığı altında hedeflenen kazanımlar şunlardır:

- Sivil toplum kuruluşları için yönetim ve yönetişim arasındaki farkı bilir
- Misyon, vizyon ve değerleri oluşturulmasını ve işlevini bilir
- Sivil toplum kuruluşları için strateji ve stratejik planlamanın önemini kavrar



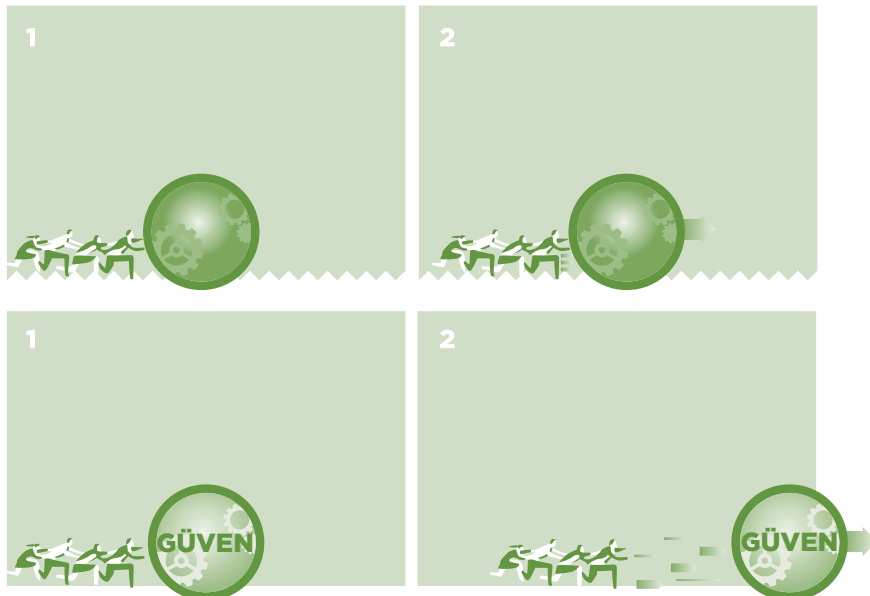
STK'lar için Kurumsal Güven: İyi Yönetişim

Yaşam kalitesi tanımı ve ölçülmesi güç bir kavram. Çünkü birbirinden farklı birçok boyutu içeriyor ve zaman, mekân ve kişiye göre farklılık gösteriyor. Bu nedenle, yaşam kalitesi göreceli, öznel bir kavramdır. Ancak, yaşam kalitesini “insanların birey ve topluluk olarak özlemlerini gerçekleştir-

bilmeleri” olarak tanımlamak bu dinamikliği, göreceliliği ve öznelliği de içinde barındırıyor. Çünkü, insanoğlunun belki de en önemli özelliklerinden birisi bulduğunla yetinmeyip, her zaman daha iyisine özlem duymasıdır. Gelişmenin temeli, bu daha iyiyi arama dürtüsüdür. Özetle, yaşamda kaliteyi yakalama çabası, insanın her zaman daha iyiyi arama güdüsünü karşılama çabasıdır.

Yönetişim = Kurumsal Güven

İnsanoğlu, özlemlerini gerçekleştirebilmek, yaşam ile ilgili risklerini yönetebilmek üzere topluluklar halinde yaşamaya başladığından bu yana kamusal, özel ve sivil toplum kuruluşları kurmaya ve bunların yönetsel hak ve sorumluluklarını tanımlamaya çalışıyor. Yönetişim, toplumların, faaliyetlerini yönetmek amacıyla kullandığı politik, ekonomik ve yönetsel iradedir. Yurttaşların, grupların ve toplulukların, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, çıkarlarını dile getirmede, yükümlölüklerini karşılamada ve çatışma noktalarının çözümünde kullandıkları mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsar. Kurumlarda yönetim erkini kullananların nasıl yönlendirileceği ve gözetileceği yönetim kavramının temelini oluşturur.



*Kurumlarına güven duyulmayan toplumların gelişmesi sekteye uğrar.
Yönetişim konusundaki zafiyet, sürtünme katsayısı gibidir.
Gerçekleştirilen her faaliyetin gereğinden fazla güç kullanarak
yürütülmesine ve dolayısıyla dünyayla rekabette zorlanılmasına neden olur.*

Tüm bu süreçlerde, paydaşların birbirlerine ve kurumlarına güven duyması çalışmaların etkinliğini artırmaktadır. Böylelikle, kurumsal ve toplumsal gelişme de hızlanacaktır. Güvenin olmadığı bir ortamda faaliyetleri gerçekleştirmek, engebeli bir zeminde ilerlemek gibidir. Daha fazla zaman, enerji ve kaynak gerektirir. Halbuki güvenin tesis edildiği ortamlarda, kaynaklar daha verimli kullanılır, aynı işi daha az zamanda ve eforla gerçekleştirebilir.

Topluluklar bir araya geldiğinden kurumlar kurmaya başlamışlardır. Bu kurumlardan birisi de sivil toplum kuruluşlarıdır (STK). STK'lar belirli bir soruna çözüm bulmak, daha iyi yaşam koşullarına sahip olmak veya kamu politikaları konusunda savunuculuk yapmak için ortak çıkarları olan kişileri bir araya getiren toplumsal girişimci örgütlerdir. Sivil toplum kuruluşları bir hükümetin parçası değildir ve kâr amacı gütmeyizler. STK'ların faaliyet alanları, toplum sağlığını iyileştirme, eğitim, sosyal problemler, çevre, ekonomi veya kalkınma gibi çok çeşitli konular olabilmektedir.

Sivil toplum, sürdürülebilir kalkınma için toplumun ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, sivil toplum kuruluşlarına duyulan kurumsal güven, başka bir deyişle iyi yönetim, toplumsal gelişim için de kritiktir. STK'lar (çalışma alanlarına bakılmaksızın) geleneksel yönetim anlayışlarını en iyi, yönetim uygulamaları ile zenginleştirebilirler ve bu sayede imkân ve etkinliklerini sorumlu bir şekilde yönetebilirler.

Yönetim ve yönetişim arasındaki fark

Yönetim bir işin doğru yapılmasını sağlar. Kaynakların belirlenen doğrultuda kullanımını, işin organize edilmesini, operasyonların yürütülmesini, hedeflerin gerçekleştirilmesi yönetimin görevleri arasındadır. Kısaca yönetim, işin nasıl yapılacağını ortaya koyar.

İyi yönetişim kurallarla değil, davranışlar ile sağlanır.

Yönetişim ise doğru işin belirlenmesini sağlar. Kurumların stratejik önceliklerinin, hedeflerinin, risk iştahının ve sınırlarının belirlenmesi, yöneticilerinin seçilmesi ve motive edilmesi, belirlenen hedefler doğrultusunda, belirlenen sınırlar içerisinde ve etkin olarak çalışıklarının gözetilmesini sağlar. Kısaca yönetişim, ne yapılacağını ve hangi kurallar içinde yapılacağını belirtir.

Yönetim ve Yönetişim birbirinden farklıdır.

Yönetişim: Doğru işin belirlenmesi

- Kurumların stratejik önceliklerinin, hedeflerinin, risk iştahının ve sınırlarının belirlenmesi;
- Yöneticilerinin seçilmesi ve motive edilmesi;
- Belirlenen hedefler doğrultusunda, belirlenen sınırlar içerisinde ve etkin olarak çalışıklarının gözetilmesi

Ne Yapılacağı, Hangi Kurallar
İçerisinde Yapılacağı

Yönetim: İşin doğru yapılması

- Kaynakların belirlenen doğrultuda kullanımı,
- İşin organize edilmesi,
- Operasyonların yürütülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi

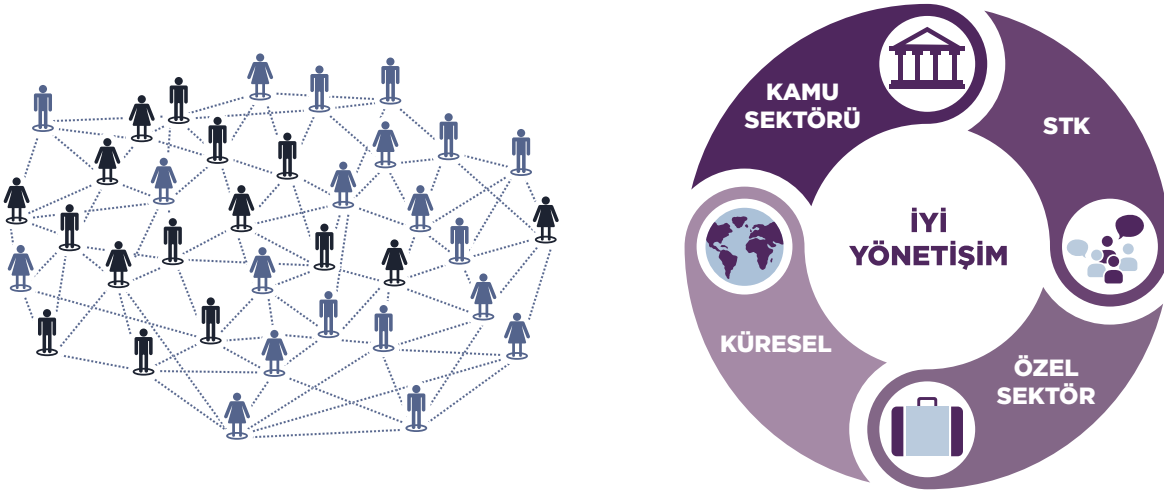
Ne Yapılacağı

Genellikle hedefler çözülmesi güç bir toplumsal sorunu içerir. Kaynakların (zaman ve maddi) çoğu gönüllülerden geldiğinden yönetimin hem yaptırım gücü sınırlıdır, hem de geniş kitleleri sürekli olarak yüksek motivasyon düzeyinde tutma gereği

vardır. STK faaliyetleri genellikle ödeme gücü olmayan hedef kitleye yönelik olarak geliştirildiğinden kaynak yaratmak yaratıcılık gerektirir. Toplumsal bir sorunu çözebilmek için farklı kesimlerle yoğun etkileşim gereklidir. Çağımızın önemli gelişmesi olan ağ ilişkileri yönetimi konusunda başarılı olmak STK başarısı için önemli bir adım olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetişim, kurumlar tarafından bir kurallar dizisinden çok daha fazlası olarak algılanması gereken bir kültürdür. Yönetişim, kurum genelinde yayılmış bir tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adil olma, şeffaflık, etkililik, katılım ortamı olarak tanımlanabilir (Argüden 2011).

Her sektörde ‘İyi yönetim’



“İyi yönetim” kavramının kapsamı günden güne genişlemektedir. Aslında iyi yönetim, misyonlarına uygun olarak hizmet vermeyi hedefleyen sivil toplum kuruluşları için de çok önemlidir. STK’lar (çalışma alanlarına bakılmaksızın) geleneksel yönetim anlayışlarını en iyi yönetim uygulamaları ile zenginleştirebilirler ve bu sayede güçlerini ve etkinliklerini sorumlu bir şekilde yönetebilirler.

Yönetişim bir kurumda sadece karar vericileri değil, tüm paydaşları kapsar. Yönetişim kurumda karar verenlerin sadece bu yetkileri kötüye kullanmalarının önlenmesini değil, aynı zamanda sağduyulu, adil ve değer yaratacak şekilde kullanmalarının sağlanmasını da kapsar. Bu hedefin gerçekleşebilmesi için kurum ve çevresindeki tüm paydaşların davranışlarının her zaman iyi yönetim ilkelerini yansıtmaları gerekiyor: tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılımcılık.

YÖNETİŞİM PRENSİPLERİ “CRAFTED”



İyi yönetim kurallarla değil, davranışlarla sağlanır. Kurallar önemlidir, ancak iyi yönetimin temel ilkelerinin ruhunu anlamaksızın, sadece çeşitli otoritelerce oluşturulan kurallara uyum için atılan adımların yönetim kalitesini geliştirmesini beklemek gerçekçi değildir. İyi yönetim bir kültürdür, bir iklimdir ve bir davranışlar bütünüdür. Aslında, iyi yönetim Yunus Emre’nin “Kendine ne sanırsan, ayruğa (ötekine) da onu san, eğer dört kitabın mânası var ise, budur işte.” dizelerin insanoğlunun oluşturduğu her kurumda hayata geçirilmesi anlayışıdır.

Her sektörde ‘İyi yönetim’

Şeffaf, hesap verebilir olan, etkili kararlar alan ve bu kararlara katılımı sağlayan, tüm paydaşlarına sorumlu olan ve adil yaklaşan bir STK’nın itibarının yönetimi oldukça önemlidir. Bunu yenilikçi ve dinamik bir yönetim anlayışıyla birleştirdiğinde ise yarattığı değerin de sürekliliğini sağlamak için önemli adımlar atmış demektir .

Yönetim ve yönetim arasındaki farklardan bahsederken, yönetim kurulu ve yönetim ekibi arasındaki farklara da değinmek gerekir.

Aşağıdaki tabloda, yönetim kurulu ve yönetimin sorumlulukları arasındaki farklar 4 ana başlıkta belirtilmiştir.

Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	Yönetimin Sorumlulukları
Kurumun rotasını belirlemek	
1. Kurumun misyonunu belirlemek 2. Kurumun vizyonunu, stratejisini belirlemek, stratejik planını onaylamak 3. Kurumun değerini oluşturmak ve desteklemek	• Misyon ve vizyon belirleme süreçlerine dahil olmak • Stratejik plan hazırlanmasını organize etmek ve katkı sunmak • Stratejik plana uygun olarak yıllık faaliyet planı oluşturmak • Yönetim kurulunun değerlendirmesine sunmak için politika ve rehberleri oluşturmak
Kurumun verimliliğini gözetmek ve desteklemek	
4. Tepe yöneticiyi seçmek, desteklemek ve değerlendirmek 5. Şeffaf karar alma mekanizmalarını sağlamak 6. Finansal sürdürülebilirlikten emin olmak ve kaynak yaratmaya destek olmak 7. Finansal gözetimi sağlamak 8. Faaliyetlerin kalitesinden emin olmak	• Tepe yönetici belirlenmesinde idari destek sunmak • Şeffaf karar alma mekanizmasını uygulamak • Kaynak yaratma için liderlik yapmak, organize etmek ve uygulamayı gerçekleştirmek • Finansal kaynakları sorumlu ve bilinçli olarak kullanmak ve yönetim kuruluna ve bağlılıklara güncel, zamanında ve güvenilir raporlama yapmak • Yönetim kuruluna bütçeyi sunmak • Yeni proje geliştirme sürecinde doğrudan yönetim kuruluyla çalışmak • Faaliyetlerle ilgili kalite kontrol süreçlerini geliştirmek ve uygulamak, yönetim kuruluna kaliteye ilişkin ilgili güvenilir bilgi sunmak
İyi dış ilişkiler kurmak	
9. Toplumla, kamuyla, bağlılıklarla ilişkilerde etkin rol almak ve gerekli durumlarda kurumu temsil etmek	• Dış ilişkileri kurmak ve kurumu kamu nezdinde temsil etmek • Yönetim kurulunun kamu ile ilişkilerinde idari ve lojistik olarak idari destek sunmak
Yönetim kurulunun verimliliğini sağlamak	
10. Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmek ve yönetim kurulu verimliliğinden emin olmak	• Yönetim kurulu faaliyetlerinde idari destek sunmak • Yönetim kurulu üyeleri arasında bilgi akışının ve iletişimi sağlamak • Yönetim kurulunun sekreteryaya işlerine destek olmak

Sivil toplum kuruluşları için arzu edilen iyi yönetim anlayışı;

- Üye yapısını nitelik ve nicelik açısından optimize etmeye yardımcı olur.

- Üye ilişkileri konusunda adillik ilkesini göz önünde bulundurur.

- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ışığında güçlü bir iç kontrol ortamı kurulmasına yardımcı olur, kamu yararını denetler ve yolsuzlukların önlenmesine yardımcı olur

- Kurumun mevzuat düzenlemelerine uyumunu sorumluluk ilkesi ışığında sağlar, ayrıca benimsediği uygulamalar yoluyla üyelere ve paydaşlara örnek teşkil eder.

- Başta üyeler olmak üzere tüm paydaşlarla iyi bir iletişim sağlar ve güvenilir bir kuruluş olmaya yardımcı olur.

- Yönetim devrinin planlanmasına, uygulanmasına ve geçiş sürecine yardımcı olur.

- İdeal bir yönetim yapısına yakınlaşmaya yardımcı olur.

Avrupa Birliği uyum sürecinin 2000’li yılların başlarında hızlandırılmasının ardından sivil toplum kuruluşlarından beklentiler artmış ve bazı standartlara uyum sağlanması mecburiyeti doğmuştur. Avrupa Birliği ile projelerinde veya faaliyetlerinde iş birliği yapmak isteyen kuruluşlar, proje geliştirme, proje yönetimi, finansal raporlama, bağımsız denetim ve şeffaflık gibi uygulamaları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu uygulamalar olumlu sonuçlar doğurmuştur. Avrupa Birliği’nin beklentilerinin karşılanması ancak ve ancak yönetim ilkelerini kurum kültürü olarak benimsemekle mümkün olacaktır.

Türkiye’de sivil toplum kuruluşları

Günümüz dünyasında STK’lar 3. sektör olarak kabul edilmektedir. 2019 yılı itibarıyla Türkiye’de aktif dernek sayısı 118.478’dir. Türkiye’de dernek üyesi olan nüfus sadece %9’dur. Sivil toplum kuruluşlarına üyeliklerin gerçek anlamda oldukça düşük olduğu anlaşılmaktadır. Düşük katılım oranının birçok nedeni arasında, belki de en önemlisi, etkinliklerinin, bir diğer deyişle hedef kitlelerine sağladıkları faydanın sınırlı seviyede kalmasıdır. Türkiye’deki STK’lara katılımdaki cinsiyet eşitsizliği dikkat çekicidir. Türkiye’de kadınlar arasında STK’lara katılım oranı yüzde 1,65 iken, bu oran erkeklerde yüzde 7,35’tir .

Öncelikle çok uluslu şirketlerin gündemine giren, zaman içerisinde kapsamını genişleterek özel sektörün yanında kamu kurumlarının da benimsemeye başladıkları yönetim kavramı, sivil toplum kuruluşları için de hayati öneme sahiptir. Sivil toplum kuruluşları kendi yönetimlerinde adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini benimsedikleri ölçüde güçlü yapılara sahip olacaklardır.

Günümüz dünyasında kitlesel iletişim araçlarının özellikle yeni nesiller tarafından etkin bir şekilde kullanılması, karar alma mekanizmalarına katılım isteğini arttırmakta ve daha şeffaf bir dünyanın önü açılmaktadır. Bu sayede demokrasi kültürü her geçen gün daha da güçlenmektedir. Vatandaşların taleplerini sivil toplum kuruluşları aracılığı ile yerel ve merkezi yönetimlere iletmeleri ve bu taleplerin yerine getirilmeye çalışılması, demokrasinin bir gerekliliğidir. Bu durum sivil toplum kuruluşlarının demokrasilerdeki önemini iyice pekiştirmektedir. Bununla beraber yerel ve merkezi yönetimlerin vatandaşların haklı da olsa taleplerini tek başlarına karşılayabilmeleri mümkün olamayabilir. Bu ve benzeri durumlarda sivil toplum kuruluşları devreye girerler.

STK'lar için Stratejik Planlama

Harekete geçmeden önce nereye ulaşmak, neyi başarmak istediğimizi net olarak tanımlayabilmek günlük yaşamda mutlu ve başarılı olma yolunda önemli bir adımdır. Mutluluk ve başarı, kişilerin yaşamları boyunca ortaya koydukları değerleri çığnemededen varmak istedikleri, gerçekleştirmek istekleri hayallerine ulaşmak ve bu yolculukta doğru adımları atarak her gün hayallerine biraz daha yaklaştıklarını görebilmektir. Başarı, kurumlar için de benzer bir tanımdadır. Kurumların kuruluş amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini belirlemeleri, bu doğrultuda faaliyetlerde bulunmaları ve kaynaklarını bu doğrultuda en verimli şekilde kullanmaları başarıyı getirmektedir.

Kurumların bireylerden farkı, yaşam sürelerinin daha uzun olabilme şansı ve yaşamı sürdürmede birden çok kişinin enerjisinin, beyin gücünün, bilgi ve deneyiminin kullanılabilmesidir. Bu birlikteliğin faydaya dönüşmesi için, koordinasyonu sağlayabilmek ve sağlıklı iletişimi gerçekleştirmek gerekir. İletişim çok yönlü ve çok farklı yöntemlerle gerçekleştirilmesi gereken mesajlaşma ya da sestir. Kurumlar için en temelde iletişim, hareket noktasını ve enerjiyi oluşturacak adımların ve temel tanımların ortaya konmasıdır. Bir tür oyunun kurallarının tanımlanması da diyebileceğimiz temel tanımlar, kurumların tüm kaynaklarını doğru yönlendirebilmeleri için en önemli adımdır. Bu amaçla, STK'ların da ilk olarak üzerinde çalışacakları, netleştirecekleri konu misyon, vizyon ve değerler gibi temel tanımlamalardır. Bu tanımları hayata geçirmek üzere doğru belirlenmiş stratejiler, yönetim kurulu yapısı ve diğer yönetim yapıları oluşturulmalıdır.

STK'lar katılımcı bir anlayışla oluşturulmuş etkin bir misyon ve vizyona sahip olmalıdır.

Yönetmel kararların stratejik planlara bağı olarak verilmesi, bu planların katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmesi ve kararlardan etkilenen vatandaşlar tarafından gelişmelerin izlenebilmesi, kamu yöneticilerinin karar kalitesini artırır. Her vatandaşın doğrudan her karara katılımı çok güç olduğundan, katılımcı demokrasi için iyi çalışan sivil toplum kuruluşlarının (STK) oluşmasına ve STK'ların yönetim kapasitelerinin geliştirilmesi önem taşıyor. Ancak, katılımı sağlayacak STK'lar olsa bile katılımcı kararlar için iki önemli gereklilik daha var: (i) Kamu görevlilerinin katılıma açık bir yönetim anlayışı sergilemesi, katılımı teşvik etmesi ve (ii) gerek seçimle, gerekse atamayla kamu kaynaklarının kullanımı konusunda nihai kararları vermekle yetkili yöneticilerle STK temsilcilerinin karar oluşturmaya nasıl katılacakları konusundaki süreçlerin hayata geçirilmesi.

Böyle bir katılımcı yönetim anlayışının en önemli ön koşullarından biri de geniş kitlelerin, hayatlarını etkileyen gelişmelere ilgi duymaları, ilgi duymaları için bilgilenebilmeleri, bilgilenebilmeleri için de gerekli araçlara sahip olmalarıdır. Bunun için bilgi çağına dâhil olmaları, bilgi teknolojilerine ulaşabilmeleri gerekir. Ayrıca, kararların kalitesini artırabilmek için bilgi ihtiyacı vardır. Bu nedenle, mevcut durum analizleri hem somut verilere hem de vatandaş beklentilerine dayalı olarak belirlenmeli ve kamu kaynaklarının kullanımında önceliklerin belirlenmesinde bu bilgilerin STK'larla paylaşarak stratejik hedeflerin belirlenmesi sağlanmalıdır.

Vazgeçilemez Temek Prensipler



Kurumun varlık nedeni

Uzun vadede kurumun ulaşmak istediği hedefler



Strateji Belirleme Akışı



Hangi Yoldan gideceğiz?
Neleri yaşatacağız?

Neyi Başaracağız?

Başarımızı nasıl ölçeceğiz?

Uygulamadan kimler sorumlu olacak?



Misyon, Vizyon ve Değerler

Misyon



“İnsanlar mantıkla ikna edilir fakat duygularıyla harekete geçer. Bir lider onları hem ikna etmeli hem de harekete geçirmelidir.” İnsanları hem ikna etmek hem de harekete geçirmek için gerekli olan unsur ise liderin karizması değil liderin yaşayarak örnek olduğu misyondur. Bu nedenle, toplumun ihtiyaçlarını ve kendi vasıflarını doğru analiz etmiş bir sivil toplum kuruluşu, bir kamu şirketi veya bir özel şirket misyonunu ve stratejik planını belirlemiş ise ulaşmak istediği noktaya giderken kendisine yol gösterecek olan haritayı çizmiş demektir. Toplumun gerçek potansiyelini en geniş ölçekte seferber etme olanağına sahip olan STK’lar sahip oldukları gönüllü liderlik unsurundan dolayı başarılı olabilmek için ilk olarak, farklılık yaratmak istedikleri alandaki misyon ve vizyonlarını katılımcı bir anlayışla ortaya koymalı ve bunu tüm paydaşları ile paylaşmalıdırlar.

Misyon, var oluş nedenidir.

Tüm kurumların ve özellikle Sivil Toplum Kuruluşlarının varlık nedenlerini net olarak tanımlayabilmesi önemlidir. Sivil toplum kuruluşları, toplumda bir ihtiyacı karşılamak, bir soruna çözüm getirmek, bir konuda bilinçlendirme ve/veya ilgiyi artırmak amaçları ile kurulurlar. Aynı zamanda iyi niyetli ve geniş kapsamlı bir bakış açısı ile kurulan Sivil toplum örgütleri, diğer kuruluşlardan farklı olarak genellikle tanımlı bir çıktı üretmek yerine bir hizmet geliştirmek, sunmak adına faaliyetlerini gerçekleştirirler. Tam bu noktada var oluş nedenini net olarak tanımlayamayan kuruluşlar, “iyi niyetli” yaklaşımları ile “sundukları hizmetleri” geliştirirken, çok farklı alanlara kayabilirler.

Misyon,

- kurumun varlık nedenidir,
- olmak ya da gerçekleştirmek istenilendir,
- zamana bağlı değildir,
- kurum genel felsefesini ortaya koyar.

Misyon, kurumun verdiği hizmetin en belirgin özelliğini tanımlayıp yarattığı değeri belirleyerek onu diğerlerinden ve rakiplerinden ayıran noktaları açıkça ortaya koyar. İyi tanımlanmış misyon doğru odaklanmayı sağlayarak daha etkili sonuçlar elde etmeyi kolaylaştırmaktadır.

Misyon belirlerken doğru sonuca ulaşabilmemiz için bazı soruların yanıtlarını bulmaya çalışmak kolaylaştırıcı bir yöntem olmaktadır.

1) İşimiz ne? Kurumun hangi amaçla faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve/veya gerçekleştireceğini ortaya koymak

asında sivil toplum kuruluşlarının varlık nedeninin özünü oluşturmaktadır.

2) “Kim için bu işi yapıyoruz?” sorusu faaliyetlerin hedef kitlesinin tanımlanmasını sağlamaktadır.

3) “Bu işi nasıl yapıyoruz?” sorusu faaliyetlerimizin kapsamını, bizim varlık nedenimizi destekleyecek, yaşam tarzımızı ortaya koyan yanıtı aramaktadır.

4) “Neden bu işi yapıyoruz?” sorusu yaklaşımımızı ve varlık nedenimizi netleştiren yanıt bulmamızı sağlar.

Misyonun sınırları belirleme özelliği, neyin planlanıp neyin planlanmayacağını da ortaya koyar. Misyon güç ve kaynağını değerlerden almaktadır. Bu nedenle eşanlı olarak değerlerinde belirlenmesi gerekmektedir. Misyonun değişmesi, kurumun varoluş amacının değişmesi anlamına gelmektedir. Zaman içinde, iç ve dış koşullar sonucunda değişimler beklenmelidir. Ancak dönemsel incelemelerle yeniden değerlendirmeye tabi tutulması, ifade ve anlam düzeltmelerinin yapılması gerekir.

Misyonu hazırlarken alanını dikkatli belirlemek gerekir. Dar tutulan misyon karakteri, sorunlar ve değişimler karşısında etkisiz, geniş tutulan ise vizyon ile uygunluk taşımayabilir. Ayrıca kuruluş zamanı geldiğinde görevinin ne zaman sona erdiğini anlayamaz.

Bir misyon örneği:

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı’nın (TEGV) misyon ifadesi: “İlköğrenim çağındaki çocukların çağdaş ve evrensel değerler ile cumhuriyetin temel ilkelerine sahip, donanımlı ve nitelikli bireyler olarak yetiştirilmeleri amacıyla devlet tarafından verilen temel eğitime destek olmaktır.”

Vizyon

Belirlenen misyon kurumun varlık nedenini ortaya koyarken, vizyon geleceği düşleyerek, bu düşü gerçekleştirmek için, bugünden yapılması gerekenlerin planlayıp, eyleme dönüştürölmesini sağlar. Büyük kuruluşların bugünkü başarılarının sırrı, operasyonel başarılarından daha çok geçmişte, hedeflerini uzun vadeli ve iddialı koymalarında yatmaktadır. Vizyonu oluşturmanın amacı kurumu harekete geçirmektir.

İyi bir vizyon:

- Zorlayıcı olmalıdır.
- Heyecan yaratmalıdır.
- “Nihai başarı noktasını” belirlemelidir.

“Başarılı liderlerin ilk işi, insanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmaktır.”
John P. Kotter

Vizyon Nasıl Başarılı Olur?

- Özlü ama basit ve herkes tarafından kolay anlaşılan,
- Kalplere hitap eden,
- Kişilerin beyninde bir resim canlandıran,
- Gerçekçi, ama kişilerin günlük iş ve programlarını zorlayacak iddiayı da taşıyan,
- Karar verme mekanizmasına rehberlik edecek kadar net olan ifadeler kurumu ve kurum kaynaklarını harekete geçirebilir.

Vizyon belirlerken doğru sonuca ulaşabilmemiz için bazı soruların yanıtlarını bulmaya çalışmak kolaylaştırıcı bir yöntem olmaktadır.

- İhtiyacı hangi ürün ve teknoloji ile karşılıyoruz?
- Kimler için, nasıl algılanmayı hedefliyoruz?
- Hangi coğrafi alanda hizmet veriyoruz?
- Gelecekte hangi yetkinliklere sahip olmalıyız?
- Gelecekte nasıl davranmalıyız?
- Gelecek hedeflerimiz nelerdir?

Vizyonun amacı: Kurumu harekete geçirmek

Vizyon tanımının yapılması yeterli değildir. Yöneticilerin vizyonda belirtilen hedefleri her fırsatta tekrarlayıp, altını çizmesi, vizyona ulaşmayı zorlaştıran engelleri ortadan kaldırarak, bireyleri bu yolda daha güçlü kılmak adına çaba sarf etmesi ve tüm kaynakları vizyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanması gerekir. Misyon ve vizyonun belirlenmesi aşamasında kurumdaki üst yönetimin paydaşlarıyla birlikte katılımcı bir yaklaşım belirlemesi yararlı olacaktır. Belirlenen misyon ve vizyon neyi ve nasıl yapacağımızı belirlediği gibi neleri yapmayacağımızı da işaret eder. Böylece karar verme hızı ve tutarlılığı artarken, kaynakların verimli kullanımı da sağlanmış olur.

Vizyon tanımının yapılması yeterli değildir. Yöneticilerin vizyonda belirtilen hedefleri her fırsatta tekrarlayıp, altını çizmesi, vizyona ulaşmayı zorlaştıran engelleri ortadan

kaldırarak, bireyleri bu yolda daha güçlü kılmak adına çaba sarf etmesi ve tüm kaynakları vizyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanması gerekir. Misyon ve vizyonun belirlenmesi aşamasında kurumdaki üst yönetimin paydaşlarıyla birlikte katılımcı bir yaklaşım belirlemesi yararlı olacaktır. Belirlenen misyon ve vizyon neyi ve nasıl yapacağımızı belirlediği gibi neleri yapmayacağımızı da işaret eder. Böylece karar verme hızı ve tutarlılığı artarken, kaynakların verimli kullanımı da sağlanmış olur.

*“Her şey iki kez oluşturulur;
İlki, zihinsel; ikincisi, fiziksel oluşum.*

İlk önce, vizyon kişinin veya kurumun kendisini yeniden yaratması sürecidir. Arzu, hayaller, umutlar, hedefler ve planları temsil eder. Ama bu hayaller ya da vizyonlar sadece birer fantezi değildir. Fiziksel olarak var olmasalar da gerçeklerdir, tıpkı bir evin inşa edilmeden önceki projesi ya da yalnızca çalınmayı bekleyen bir müzik parçasındaki notalar gibi.”

Stephen Covey

Vizyon kurumun ufuk çizgisidir. Ancak bu ufuk çizgisi, ne kadar aynı ideallere sahip olsalar da kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Öncelikle bazı kişiler geleceğe daha fazla odaklanırken, bazıları yakın geleceği ve bugünü çok daha fazla önemserler. Bu nedenle vizyon tartışmalarında konuyu kimsenin öngöremeyeceği kadar uzak bir geleceğe ilişkin soyut tartışmalara çekmeye çalışanlarla, belirsiz bir gelecek hayaliyle uğraşmak yerine acilen ne yapacağımızı konuşmamız gerektiğini savunanlar arasında kesinlikle bir denge tutturmak gerekmektedir.

ÖRNEK 1

Görevini doğru bir biçimde yapacak bir vizyon metni için aşağıdaki örneği kullanabiliriz:

“Çocuklarımız Geleceğimizdir Vakfı olarak aydınlık bir gelecek için her çocuğun, ailesinin gelir düzeyinden bağımsız olarak eğitimde fırsatlar sağlanması gerektiğine ve bu eğitimin özgürlükçü, yaratıcılığı destekleyici ve temel hak ve özgürlükleri temel alan bir eğitim programı ile verilebilmesi için gereken koşulların oluşturulması gerektiğine inanıyor ve bu hedef doğrultusunda çalışmayı taahhüt ediyoruz.”

Bu metne dikkatle baktığımızda, metnin kendi içinde birtakım soruları cevaplamaya çalıştığını fark edeceksiniz:

Biz Kimiz?	- Çocuklarımız Geleceğimizdir Vakfı
Ne yapıyoruz?	- Eğitimde fırsat eşitliği için çalışıyoruz
Kimin için yapıyoruz?	- Gelir düzeyi düşük ailelerin çocukları başta olmak üzere eğitim yaşındaki her çocuk için
Nasıl yapıyoruz?	- Fırsat eşitliğini, özgürlükçü, yaratıcılığı destekleyici ve temel hak özgürlükleri temel alan bir eğitim programı için çalışarak
Neden yapıyoruz?	- Aydınlık bir gelecek için

Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme

STK’larda uzlaşılmış bir vizyona sahip olmak kaynakların odaklanması ve başarı için ilk adımdır.

Vizyon ifadesi gizli bir belge değildir. Kurumun karakterini ve amaçlarını nakletmenin en önemli aracıdır. Üyeler, çalışanlar ve iş birliği içinde olan resmi ve diğer sivil toplum kuruluşları ile paylaşmak, kuruluşun tanınması, saygınlığının artırılması ve performansının güçlendirilmesi için gereklidir. Özellikle kuruluşunuzun ürünlerinde yazılı ve görsel malzemelerde (dosyalar, web sitesi, basın bültenleri vb.) vizyonunuzun yaygınlaştırılabilmesi ve tanınması için önemli araçlar olacaktır.

Kurumlar, vizyonlarını net olarak ortaya koyarak ve uygulayarak,

- o Vizyonun netleşmesi, kişilerin doğru yönde ve ortak olarak hareket edebilmelerinde birleştirici ve yol gösterici rol oynar, ortak paydada buluşma yolu ile katma değer yaratan aktivitelere kaynak ayırmayı azaltır;
- o Vizyon geleceğe yönelik hedef ve beklentileri ortaya koyarak, kısa-dönemli kişisel beklenti ve çıkarların uzun dönemde elde edilecek değerlere engel olmasını önler;
- o Vizyon koordinasyon, motivasyon ve doğru yönlendirme sağlayarak kaynakları etkin ve verimli kullanımını sağlar.

Bir vizyon örneği:

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın (TEGV) vizyon ifadesi:
“Etkin ve fark yaratan eğitim programları ve sürdürülebilir yapısı ile ülkemizdeki her çocuğun erişebileceği bir STK olmak.”

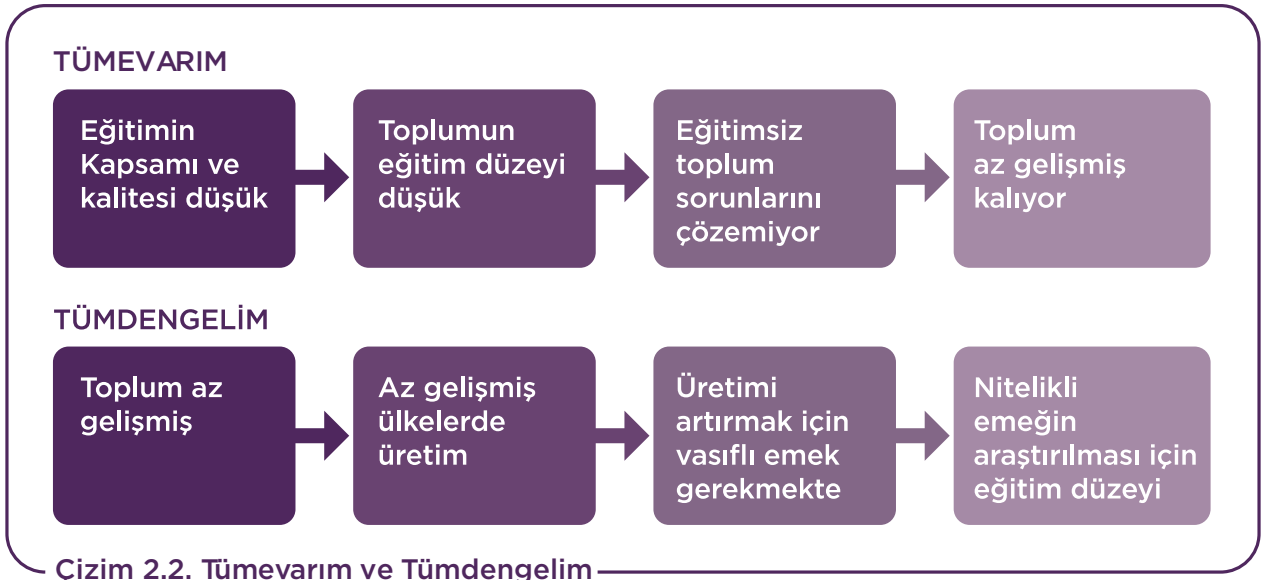
Vizyonun içeriği:

- Gerçekçi ve değişimlere cevap verebilir olmalı,
- Kolay anlaşılır olmalı,
- Eyleme dönük olmalı,
- Belirlenmiş değerler ile çatışmamalı,
- Ortak beklentilere cevap verebilmeli,
- Örgütün içindeki yapılara (üyeler, profesyonel ekip, yönetim kurulu, komisyonlar...) hareket alanı tanımalıdır.

Sorun - çözüm ağacı

Neden sorusu bizi olayları ve olguları neden-sonuç ilişkisi içinde tanımlamaya yönlendiriyor. Etrafımızdaki sorunları anlayabilmek için onları belli nedenlerden kaynaklanan ve belli sonuçlar yaratan doğrusal bir düzlem üzerinde değerlendiriyoruz. Aynı zamanda bu neden sonuç ilişkilerini her zaman ve herkes için geçerli olacak biçimde açıklayabilmek amacıyla nesnel olmaya dikkat ediyoruz.

Yaşadığımız olaylar ve sorunlar karşısında ya tümdengelimle genel teorilerden yola çıkarak etrafımızdakileri açıklamaya çalışıyoruz, ya da tümevarımla etrafımızda yaşadıklarımızı analiz ederek genel teorilere ulaşıyoruz. Böylece her sorunun kaynağı ve sonucu arasındaki ilişkileri bir dizge halinde tanımlayabiliyor ve kaynak ile sonuç arasındaki ilişki zincirindeki halkaları bir etki-tepki ilişkisi temelinde sıralayabiliyoruz. Aynı zamanda bu zincir içerisindeki hiyerarşik ilişkiyi de gözlemleyebiliyoruz.



Çizim 2.2. Tümevarım ve Tümdengelim

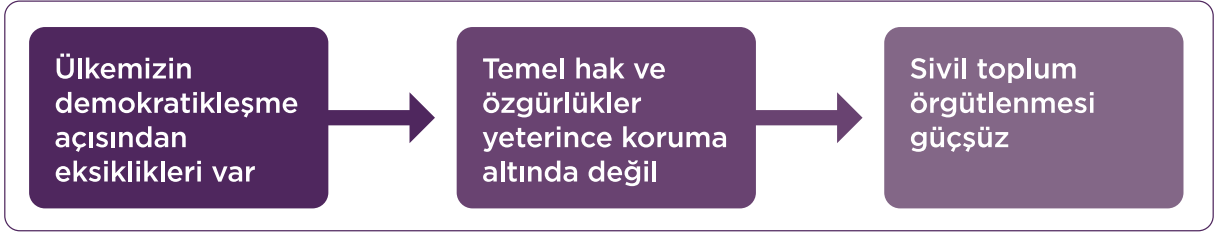
Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme*

Özellikle ele aldığımız konu toplumsal sorunlar olduğunda, bu türden nedensellik dizgeleri durumu açıklamakta yetersiz kalır. Verdiğimiz örnekler de bu yolla ancak fazla basit, kolaycı ve yüzeysel açıklamalara varabileceğimizi bize gösteriyor. Her şeyden önce bu tür dizgeler bir sorunun birden fazla nedeni veya bir durumun birden fazla sonucu olacağı gerçeğini göz ardı ediyor. Farklı nedenleri ve farklı sonuçları bir arada analiz etmek istediğimizde ise karşımıza şemalar çıkmakta. Şemalar ele aldığımız olayın hem farklı köklerini hem de farklı sonuçlarını açıklayabilmemize olanak veren araçlardır; şemalar sayesinde çok daha karmaşık nedensellik ilişkilerinin mümkün olan en bütünsel/evrensel halini “nesnel” bir biçimde resmedebilmiş oluruz. Sonuçta elde ettiğimiz yapı da bir ağacı andırır.

Bu yapı aynı anda bir sorunla ilgili üç ögeyi birden içermeye iddiasındadır:

- 1) Nedenler,
- 2) Sonuçlar,
- 3) Hiyerarşik ilişkiler.

Sorun ağacı, karşılaştığımız sorunların analizinde bu soruna neden olan diğer sorunları belirlemek ve bunlar arasındaki nedensel ilişkileri tanımlamak için en sık olarak kullanılan yollardan bir tanesidir. Hem stratejik planlama hem de mantıksal çerçeve analizlerinde, ele alınan sorunun teşhisinde bir teknik olarak sorun ağacı çıkarma yönteminden yararlanılmaktadır. Tekniğin bu kadar kullanışlı olmasındaki en önemli neden basit ve öğretilmiş mantık yürütme yöntemleri ile tutarlı olmasıdır.



Düşünce Zinciri (Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme)

Sorun ağacının merkezinde çıkış noktamızı oluşturan sorun yer alır. Ağacın alt bölümünde bu sorunun nedenlerini ve alt nedenlerini, üst bölümünde ise bu sorunun yarattığı etkileri bir alt-üst ilişkisi içinde görebiliriz.

Bir anlamda soruna yol açan nedenler ağacın köklerini, sorunun etkileri ise dallarını oluşturur. Sorun ağaçları nedenler ve sorunlar arasında ayrışma sağlar.

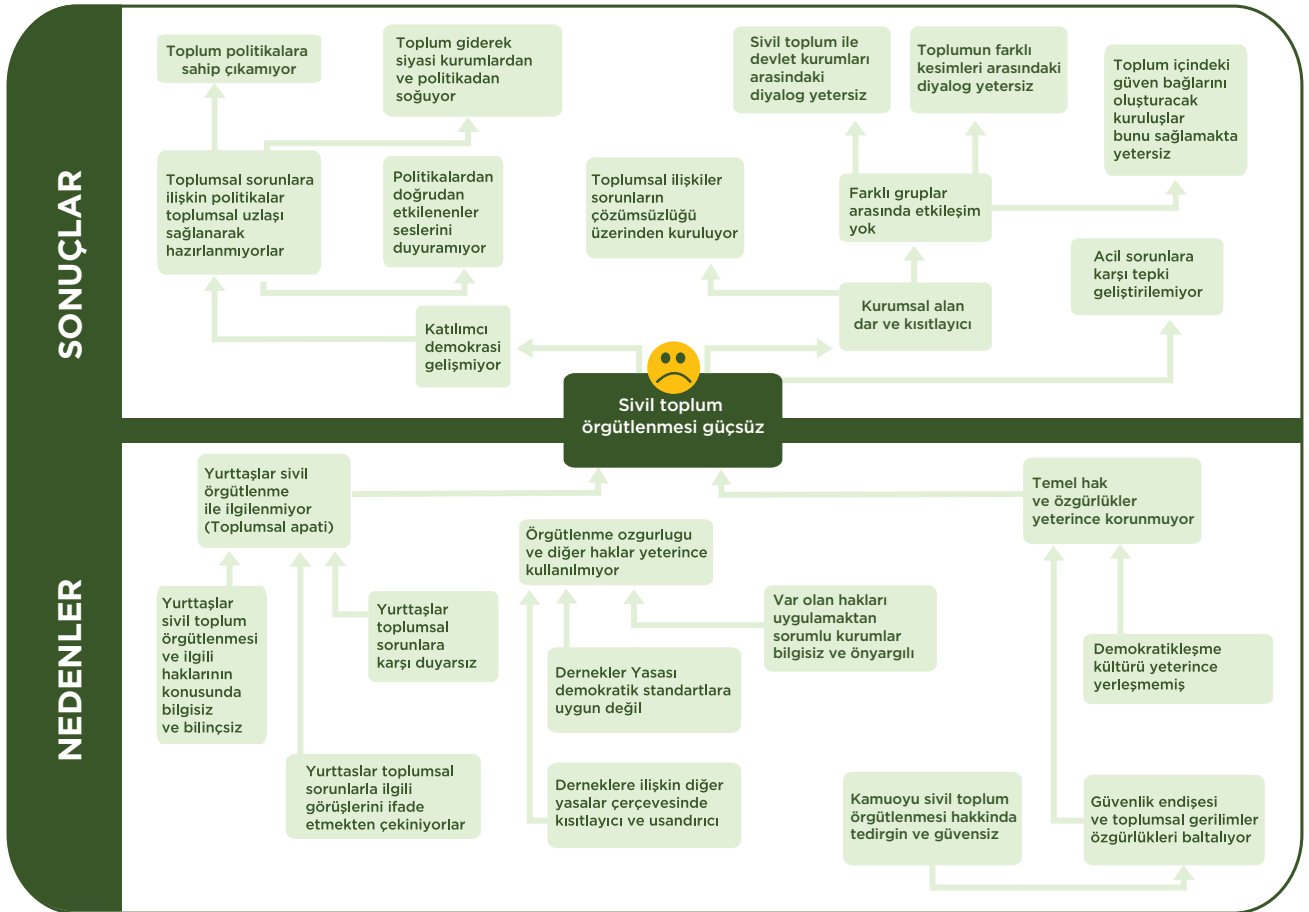
Ağacın köklerini takip ederek bir soruna yol açan nedenlerin altındaki nedenleri takip edebiliriz. Aynı biçimde dalları takip ederek sonuçları da hiyerarşik bir biçimde izleyebiliriz.

Basitliğin yanı sıra, sorun ağaçları kullanmanın diğer avantajları şöyle sayılabilir:

- Sorun ağaçları nedenleri ve sonuçları genelden özele hiyerarşik bir biçimde sıralayabilmemizi sağlar. Sorunların arkasında yatan nedenleri ve yarattığı sonuçları yeterince dar ve odaklanılabilir parçalara ayırabildiğimizden, bu sorunlarla ilgili amaçlarımızı tanımlayabilmemiz kolaylaşmaktadır.
 - Nedenler ve sonuçlar arasındaki ilişkileri ve birbirleriyle çelişkilerini ağaç üzerinde görebildiğimizden, bu sorunlara yönelik daha etkin çözüm yöntemleri geliştirebiliriz.
 - Ele aldığımız sorunu incelerken bugüne ve şimdiye odaklanırsınız.
 - Sorun ağaçları özellikle birlikte karar alınmasını gerektiren konularda ortak bir anlayış geliştirmemizi sağlar.
- Görselleştirmenin yararlı yanı, olumsuzlukları yaratan temel nedenlere ulaşmamızı sağlaması ve bize hangi

alanlara müdahale edersek sorunun çözümü yönünde adım atabileceğimiz konusunda fikir vermesi. Aynı biçimde, yapacağımız müdahalelerinin sorunun hangi sonuçları üzerinde etkili olabileceğini de bu ağaç üzerinden tartışarak görebilmekteyiz. Olumsuzlukları ve eksiklikleri dile getiren bu gösterim, temel soruna yol açan olguların kökenlerini ortaya çıkartmamıza yarar.

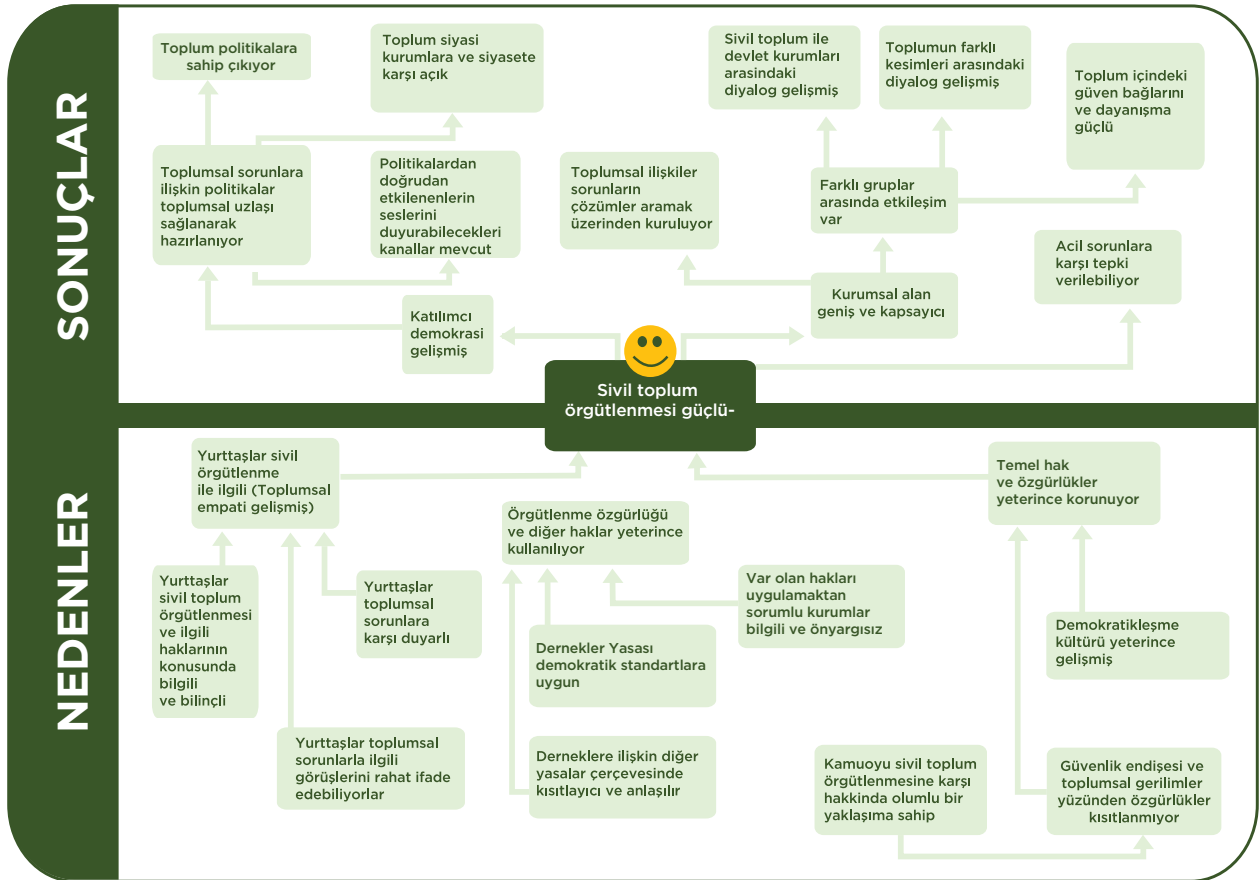
Sorun ağacı üzerinde müdahale edilecek neden grubunu seçerken kullanılan yöntem olumsuz ifadeleri olumluya çevirmektir. Bir anlamda bütün bu sorunlar var olmasaydı elimizde nasıl bir ağaç olurdu biçiminde bir ağaç vizyonu geliştirmektir. Örneğin var olan derneklere ilişkin mevzuat daha basit, anlaşılır ve kapsayıcı olsa, sivil toplum içindeki örgütlenme sayısı artacağından daha güçlü bir sivil topluma doğru yol alabiliriz. Böylece kamusal alanın ve grupların/kişilerin seslerini duyurmalarına olanak verecek kanalların genişlemesi açısından da yol almış oluruz.



Sorun Ağacı (Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme)

İki ağacı birbiriyle karşılaştırdığımızda ele aldığımız sorunun nedenleri ve o sorunu olumsuzdan olumluya çevirebilmek için izleyeceğimiz yolları bir arada görebiliriz. Bu yöntemin en yararlı tarafı hem var olan nedenler hem de olası çözümler arasındaki ilişkileri göz önüne alarak, karşımızdaki soruna yönelik ne yapacağımıza ilişkin düşünce sürecini oldukça kısaltmasıdır. Aynı zamanda yapacağımız müdahale sonucunda ulaşmak istediğimiz amaçları da belirleyebiliriz. Bu yöntemin basitliği ve kullanışlılığı sorun ağacı yaklaşımının sıklıkla başvurulan bir teknik olmasına yol açmaktadır.

Elbette bu iki ağaçta gördüğümüz biçimde her alana müdahale ederek sorunu tümden çözüme kavuşturmak bir tek sivil toplum kuruluşunun yapacağı bir iş değildir. Bu durumda tek bir müdahale alanını belirlemek ve bu doğrultuda amaçlar üzerinde odaklanmak gerekmektedir. Müdahale alanının seçimi ise sorunu kavramanın yanı sıra başka birtakım etkenleri de dikkate almamız gerektirir. Müdahale alanının nasıl seçileceği ve müdahale yönteminin nasıl belirleneceği konusuna strateji geliştirme bölümünde değineceğiz.



Hedef Ağacı (Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme)

Sorun ağacı çıkarma (CEDPA, 1999)

Bu uygulamayı küçük gruplar halinde geliştirmeyi deneyebilirsiniz. Uygulamayı yaparken tüm grubun çıkan sonuçları rahatlıkla takip edebileceği görsel araçlar kullanmayı deneyebilirsiniz. Örneğin uygulamaya başlamadan önce gruba küçük not kağıtları dağıtarak, daha sonraki aşamalarda geliştirilen fikirlerin bu not kağıtlarına yazılmasını isteyebilirsiniz. Bir pano üzerinde ilk başta ortaya ele alacağınız sorunu yerleştirerek, ağaç geliştikçe ilgili notları pano üzerinde düzenleyebilir, farklı dallar arasındaki ortaklıkları ve çatışmaları işaretleyebilirsiniz.

Adım 1: Ağacı oluşturacağınız bir sorun belirleyin.

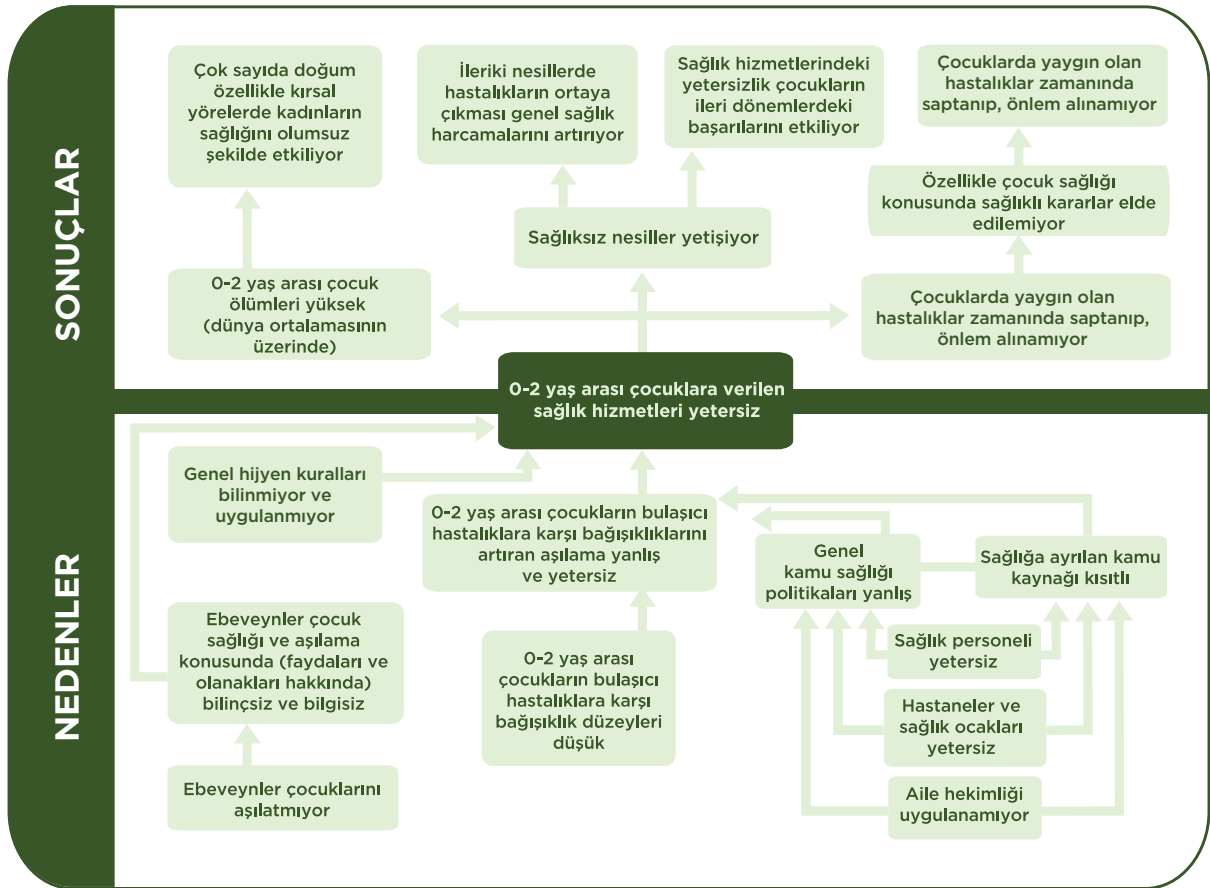
Bu uygulamayı kendi örgütünüz içerisinde yapıyorsanız, ilgileneceğiniz ortak bir konu saptamanız zor olmayacaktır. Konu seçerken çok geniş ya da çok dar bir alan belirlememeye dikkat edin. “Türkiye’nin demokratikleşme sorunu” gibi çok kapsamlı bir konu seçmeniz durumunda ağaç çok genişleyeceğinden zorlanabilirsiniz. Çok dar bir konu ise yeterince neden ve sonuç ilişkisi bulamayacağınızdan uygulamayı anlamsız hale getirebilir. Sorunu saptarken her katılımcıdan bir sorun belirlemesini isteyebilir, daha sonra bu sorunlar arasından birini ortaklaşa karar vererek seçebilirsiniz.

Adım 2: Her katılımcıdan belirlediğiniz sorunla ilgili olduğunu düşündüğü temel nedenleri not kağıtlarına yazmalarını isteyebilirsiniz. Daha sonra bu nedenleri hiyerarşik bir ilişki içinde sorunun altına sıralamaya başlayabilirsiniz. Katılımcılara belirledikleri nedenin alt veya üst boyutları olup olmadığını sorarak ağacınızın köklerini geliştirebilirsiniz. Bunu yaparken birbirine benzer nedenleri tekrarlamaktan kaçınmaya çalışın.

Adım 3: Ağacın alt bölümünü elde ettikten sonra katılımcılara bu kez de ele aldığınız sorunla ilgili olduğunu düşündükleri sonuçları sorun. Benzer bir biçimde bu sorunları hiyerarşik bir biçimde dallar ve yapraklar olarak gruplayın. Çıkan ağacı gözden geçirin. Ne gibi değişiklikler yapılabileceğini, nelerin eklenip, nelerin çıkartılabileceğini tartışın.

Adım 4: İleri aşamalarda kullanmak üzere bulduğunuz nedenler ve sonuçlar arasında tartışarak bir öncelik sıralamasına gidebilirsiniz. Örneğin, soruna kaynak olarak saptadığınız belli ana neden varsa, tartışarak bu nedenleri taşıdıkları öneme göre numaralandırabilirsiniz. Aynı biçimde sorunun etkileri için de benzer bir öncelik analizi yapabilirsiniz. Bulduğunuz neden ve etkiler arasındaki karşılıklı ilişkileri saptayabilirsiniz. Örneğin hangi iki neden birbiriyle etkileşiyor olabilir veya bu sorunun yarattığı çelişkili etkiler var mı?

Adım 5: Müdahale alanlarını saptamak için de benzer bir yöntem deneyebilirsiniz. Bu sefer katılımcılara böyle bir sorunun olmadığı ideal bir durumu gözlerinin önüne getirmelerini söyleyin. Bu sorunu ortadan kaldıracı ne gibi çözümler akıllarına geliyor? Gelen çözüm önerilerini bir ağaç biçiminde yerleştirin.



Sorun Ağacı 2 (Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme)

Değerler



Değerlerimiz aslında kim olduğumuzu, diğerlerinden farkımızı ve alternatifler arasında seçim yapma aşamasında tercih ettiğimiz veya gözettiğimiz unsurlardır.

Değerler kişiler için olduğu kadar kurumlar içinde temel tanımlamalardır. Değerler kurumun temel varlığını oluşturur. Zaman ve dış ortam değişse de vazgeçilemeyecek unsurlardır. Kurumun ana değerleri ve çalışma felsefesi kurum kültürünü belirler.

Değerler belirlerken, biraz geriye dönerek ve bugüne bakarak aşağıdaki soruları düşünebiliriz:

- Kurumda hangi davranışlar ve yaklaşımlar ödüllendiriliyor, takdir ediliyor?
- En çok hangi yaklaşımın sürekliliğini sağlamak üzere emek veriyoruz?
- Burada asla hangi davranıştan taviz verilmez?

Kurum değerleri, vizyonun, iş stratejilerinin, kararların, tutum ve davranışların temelini oluşturarak şekillenmesinde yardımcı olur. Örneğin “güvenilir olmak” herhangi bir kurum için değer olarak tanımlandı ise, bu kurumun tüm paydaşları ile ilişkilerinde açıklığa, sözünde durmaya, iyi ve kötü zamanda destek vermeye özen gösteren bir yaklaşımı olmalıdır. Kurumlarda “değerlerimiz nedir?” sorusunun yanıtını bulmak için güzel anlamlar içeren sıfatlardan bir liste oluşturmak yeterli değildir.

Değerleri belirleme (Shapiro, J. 2005b: 32):

Bu uygulamayı vizyon uygulaması sonrasında yapmanız işinizi kolaylaştıracaktır. Uygulama için önerilen süre 30 dakikadır, ancak yine ihtiyaca göre bu süre ayarlanabilir.

Birinci adım: İlk uygulamada ortaya çıkan vizyonu herkesin görebileceği bir biçimde yazın. Daha sonra katılımcılara şu tetikleyici soruyu sorun:

İkinci adım: Katılımcılardan gelen cevapları herkesin görebileceği biçimde listeleyin. Listeyi yaparken birbirine benzer ifadeleri bir araya getirmeniz, çelişenleri belirlemeniz daha sonraki adımlarda işinize yarayacaktır.

Üçüncü adım: Uzlaşma sağlanana kadar bu listede yer alan değerlerden hangilerinin eleneceğini, hangilerine öncelik verileceğini tartışın. İçeriğe ve yürütmeye ilişkin değerleri ayırtırmaya çalışın. Şu tür sorular sorarak bu tartışmayı yönlendirebilirsiniz.

. Bu değer hangi değerleri destekliyor, hangileri ile çelişiyor?

. Başka bir değer zaten bu değeri içeriyor olabilir mi?

. Bu ifadeyle ne demek istiyorsunuz? Neyi ima etmeye çalışıyoruz? (Örneğin hukuka saygı gibi bir değer. hukukun toplumun gerisinde kaldığı durumlarda bizim için ne ifade edecek?)

Dördüncü adım: Grubun uzlaşma ve en fazla destek gören değerleri ayırın.

Beşinci adım: bu değerler ışığında “yapılacaklar” ve “asla yapılmayacaklar” listesi çıkarın. Örneğin, “silah üreticilerinden ve hükümetlerden asla destek alınmayacaktır” veya “katılım koşullarının sadece devlet kurumları tarafından belirlendiği platformlara katılmayacağız” gibi. Bu, listede bir faaliyet kuralları kılavuzu oluşturacaktır.

Uygulama (Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme)

Değerler bugünden yarına oluşmaz. Kurumun değerlerini belirlemeye çalışıyorsanız, aslında biraz geriye dönerek ve bugüne bakarak “kurumda hangi davranışlar ve yaklaşımlar ödüllendiriliyor, takdir ediliyor?” ya da “en çok hangi yaklaşımın sürekliliğini sağlamak üzere emek veriyoruz?” “Burada hangi davranıştan asla taviz verilmez?” sorularını yanıtlamak gerekiyor. Kısacası ilk aşamada kurum içinde “hissedilen değerleri” belirlemek önemli.

Hissedilen değerler, kurum içindeki kültürü, yaklaşımı tarifleyecektir. Bu tarif, her zaman vizyonu destekleyecek kadar güçlü olamayabilir. Yani, zaten yaşatıla gelen bir anlayışı sürdürmek zorlayıcı, dinamik hedeflerimizi gerçekleştirme-

mizi engelleyebilir. Bunun için “misyon ve vizyonun yönlendirdiği değerler neler olmalıdır?” sorusunun da yanıtını bulmamız gerekmektedir. İki aşamalı sorgulama sonucu ortaya çıkan liste bize ne sağlayacak? Değerler, kurumun iş yapma yöntemlerini, alternatifleri değerlendirme aşamasında, ödüllendirme, takdir etme prensiplerinin oluşturulmasında, iletişimde kullanılacak mesajları belirlerken yönlendirici ve seçici olmamızı sağlayacaktır. Organizasyonel değerler ile çalışanların bireysel değerleri uyum içinde olmalıdır. Kurum kültürü çalışanları bir arada tutar ve günlük iş ve programlarına anlam ve amaç katar. Bu nedenle, organizasyonel değerler ile çalışanların bireysel değerlerin uyum içinde olmalıdır. Ana değerler kurumun iç işlerini yürütmek kadar kurumun dış dünyaya, paydaşlarına karşı yaklaşımlarını belirlemede de etkindir.

Değerler:

- Kurumun iş yapma yöntemleri,
- Alternatifleri değerlendirme aşamasında,
- Ödüllendirme,
- Takdir etme prensiplerinin oluşturulmasında,
- İletişimde kullanılacak mesajları belirlerken yönlendirici ve seçici olmamızı sağlayacaktır.

Değerlere bir örnek:

“Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı’nın (TEGV) değerleri:

Güvenilirlik:

- Kararlarım, davranışlarım ve uygulamalarım kurumun değer ve stratejilerine dayanır, bunları açıklayabilir ve arkasında durabilirim.
- Tüm karar, davranış ve uygulamalarımı kurumun objektif kriterlerine göre gerçekleştiririm.

- Objektif kriterlerin olmadığı durumlarda belirlenmesini sağlarım.
- Tüm kuralların istisnasız herkes için geçerli olduğunu kabul ederim.
- Uygulamalarımı, ilgili paydaşlarımla mevzuatın izin verdiği ölçüde şeffaflıkla paylaşıyorum.
- Gerekli bilgiyi doğru zamanda doğru kişiyle paylaşıyorum.

Gönüllülük ve dayanışma:

- Tüm paydaşları ilgili süreçlere dâhil ederim.
- Paydaşlarımızdan geribildirim alırım ve değerlendiririm.
- hedeflerimize ulaşmak için tüm paydaşlarıma destek olurum.
- Birbirimizi etkileyen süreçlerde ilgili paydaşlarımla birlikte çalışırım.
- Vakfın ortak hedefine ulaşmak için gerektiğinde görev tanımımın da dışına çıkarak gönüllülük ruhuyla çalışırım.

Yenilikçilik:

- Vakfın stratejisini gözden geçiririm, kendi işimle ilgili gerekli değişiklikleri yapar ve uygularım.
- İşimle ilgili gelişmeleri takip eder, değer katacağına inandıklarımı uygularım.
- Yeni yaklaşım ve bilgileri yaygınlaştırmak için paylaşıyorum.
- Bir şeyin nasıl olmayacağına değil nasıl olacağına odaklanırım.
- Yeniliklere uyum sağlarım ve tüm paydaşlar tarafından benimsenmesi için çaba sarf ederim.

Farklılıklara saygı:

- Sunduğum olanaklarda çocuk, veli, çalışan ve gönüllüler için din, dil, ırk, cinsiyet, yaş, sosyo ekonomik durum ayrımı yapmam.
- Herkesin kendini ifade edebileceği ve fikirlerinin

dinlenebileceği bir ortam yaratırım.

- Farklı fikirleri gelişim için bir fırsat olarak görürüm.

Sorumluluk:

- Görev tanımındaki beklentileri, yetki ve sorumluluklarımı iyi bilirim.

- Verilen görevi eksiksiz şekilde yerine getiririm.

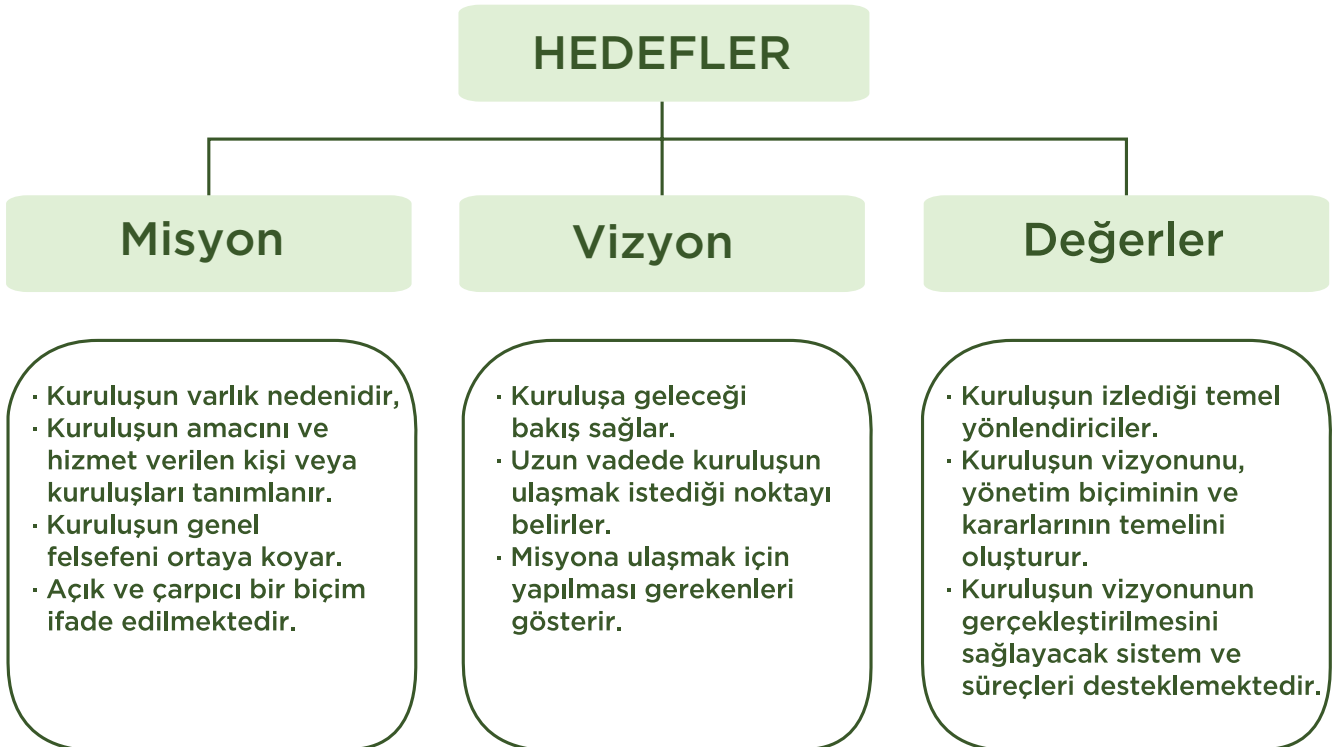
- İş disiplinine ve etik kurallara uygun davranırım.

- TEGV kurallarına ve etik değerlere uygun olmayan durumlarla karşılaştığımda o kişiye geribildirim veririm.

- Kaynakları verimli kullanırım.”

Vizyon, misyon ve değerler arasındaki farklar

Bir sivil toplum kuruluşu çoğu zaman bir hayal ile başlar. Bu hayal, aslında STK'nın misyonunun özünü oluşturur. Bu misyonu (hayali) nasıl hayata geçiririz diye düşündüğümüzde ise katılımcı bir yöntemle ortaya konulan bir vizyon belirlenir. Akabinde, hedefler oluşur ve bu hedeflere ulaşabilmek için uygun strateji belirlenir.



Strateji



Kaynakları verimli kullanabilmek, etki, değer katma, süreklilik başarı faktörlerini sağlayarak vizyona ulaşabilmek için stratejileri belirlemeli ve odaklanmalıyız.

Strateji, belirlenen vizyona ulaşmak üzere yapılan tutarlı seçimler ile fark yaratan bir yol haritasıdır.

Strateji, belirlenen vizyona ulaşmak üzere hazırlanan bir yol haritasıdır. Bu haritanın oluşturulması aşamasında hangi yoldan gideceğimiz belirlediğimiz gibi hangi yola sapmayacağımızı da açıkça ortaya koyarız. Yani seçim yaparız. Her seçim kararında olası kazançları tercih ettiğimiz gibi pek çok potansiyel getiriden de vazgeçmeyi baştan kabul ettiğimizi unutmamalıyız.

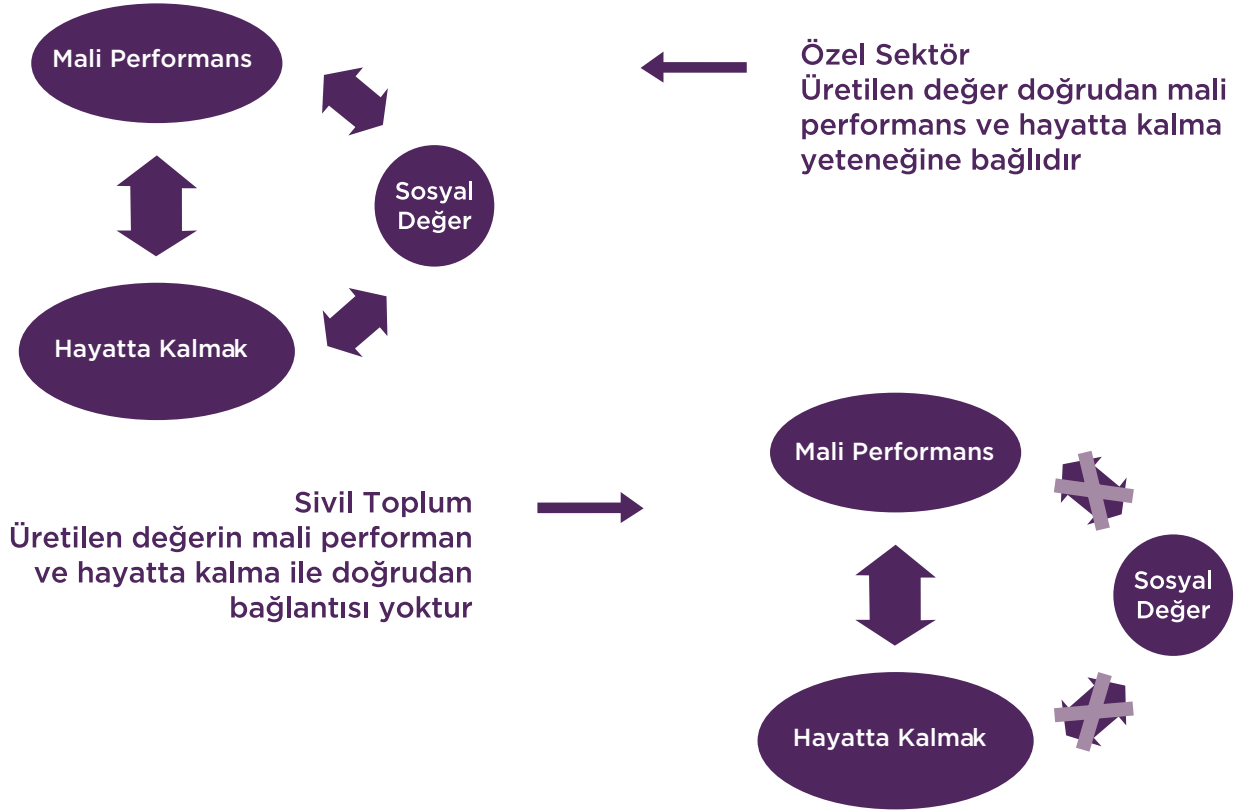
"Strateji" kelimesine etimolojik bir bakış:

Stratarches - lejyon kumandanı
Strategia - ordu komutanının komuta merkezi, ordugahı
Strategos- ordu komutanı, general
Strategika - ordu komutanlığı
Strategion - kumandan çadırı
Strategos - general, kumandan
Strategos hypatos - üst düzey kumandan
Strateia - askeri hizmet, askerlik; süvari subayının ordugahı
Strateuma / Strateusis - askeri hareket, askeri manevra.
Stratia - ordu (hiyerarşik katman)
Stratie - ordu, lejyon
Stratiootes - asker
Stratiootika - askeri işler, askerlik, askeri hizmet
Stratopedarches - kumandan
Stratopedeusis - bahriye filosu
Stratopedon - ordu, askeri üs, ordugah
Strator - orduya atıyla birlikte hizmet veren askeri süvari
Stratura - süvari birliği

Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme

Stratejik yönetimin cevapladığı sorular şu şekildedir:

- Şimdi neredeyiz?
- Yapmamız gereken faaliyetleri yapıyor muyuz?
- Bu faaliyetleri doğru şekilde ve zamanında yerine getiriyor muyuz?
- Hangi hedeflere varmak istiyoruz?
- Varmak istediğimiz hedeflere nasıl ulaşacağız?



Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme

Strateji kimin, hangi ihtiyacının, nasıl karşılanacağı konusunda seçim yapmaktır; Stratejik planlama ise STK'yı yöneten liderlerin öncelikler üzerinde anlaşmalarını sağlayan bir süreçtir.

Adım adım strateji oluştururken...

1. Bilgilenin.
2. Kendi kapasitenizi doğru değerlendirin.
3. Sistemin bütünüünü değerlendirin.
4. Katılımı artırın.
5. Tepkileri dikkate alın.
6. Öngörülebilir bir zaman için strateji belirleyin.
7. Belirsizlikleri dikkate alın.
8. Yaratıcı olun.



Süreci 2 ana başlıkta toplamak mümkündür:

1. Stratejik planlama
2. Mevcut durum analizi

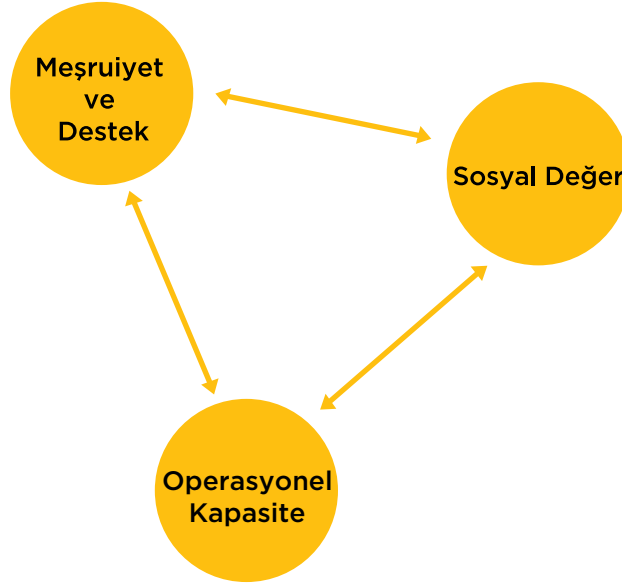
Stratejik Planlama

Süreç başlamadan önce yönetimi oluşturan tüm birimlerin stratejik planlama sürecinin gerekliliğine inanmış olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra oluşturulacak olan stratejik planın katı bir doktrin değil, amaçlara ulaşmak için esnek bir “yol haritası” olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Stratejik planlamaya neden ihtiyaç duyulur?

- Üyeler, yönetim kurulu ve komiteler arasında birlik oluşturur.
- Gerçekçi hedefler konulmasına yardımcı olur .
- Hedeflere ve kaynaklara en uygun şekilde planlama ve dağıtım yapmayı sağlar.
- Geçmiş tecrübelerden öğrenmeyi ve yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesini sağlayan bir çerçeve oluşturur.

Strateji Üçgeni



Stratejik planlama sürecinin sonunda;

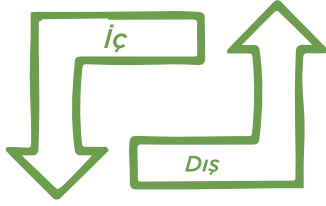
- Kurumun önceliklerinin belirlenmesini,
- Kısıtlı kaynakların belirlenen önceliklere yönlendirilmesini,
- Hedeflerin ve hedeflere nasıl ulaşılacağına belirlenmesini,
- Projelerin ve çalışanların verimliliğinin ölçülebilmesi için performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasını,
- Gönüllü Kuruluş yöneticilerinin strateji belirleme ve/veya değiştirme yetkinliklerini geliştirmeleri hedeflenmektedir.

Strateji belirlerken yapılmaması gerekenler nelerdir?

- 1.Aynı strateji ve taktikleri sürekli tekrarlamayın.
- 2.Başka stratejileri birebir taklit etmeyin.
- 3.İlk aklınıza gelen stratejiyi hemen uygulamaya koymayın.

4. Çıkış stratejisini unutmayın.
5. Karmaşık stratejilerden kaçınin.
6. Dünyayı kurtarmaya çalışmayın.
7. Stratejinizi sürekli olarak değerlendirmeyi unutmayın.

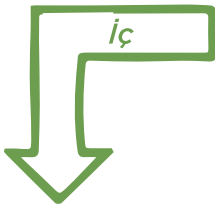
Mevcut durum analizi



Stratejik planlama çalıştayının verimli olabilmesi için yönetim kurulu üyelerinden birinin başkanlık edeceği bir komisyon iç çevre (kurum içindeki üstünlük ve zayıflıklar) ve dış (dışarıdaki fırsat ve tehditler) analizlerini gerçekleştirmelidir.

Hazırlanacak olan stratejik planın çalışanlar ve yönetim kurulu dışındaki üyeler tarafından da benimsenmesi ve hangi yönde gelişim ve değişime ihtiyaç duyulduğunun anlaşılması için bu aşamada, 1 saatlik görüşmeler veya anketler yoluyla kurum çalışanlarının da sürece dâhil olmasını sağlamak önemli faydalar sağlar. Mevcut durum analizi, iç ve dış çevre analizi olmak üzere 2 bölümden oluşmaktadır.

İç çevre analizi:



Kurumun iç çevre analizini gerçekleştirmek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır.

Analiz gerçekleştirilirken;

- Üyeler,
- Hizmet verilmiş veya verilecek olan kişiler (veya kurum temsilcileri),
- İlgili kamu birimlerinden görevlilerin fikirlerini almak analizin objektif olmasını sağlayacak ve kurumun hem içerden hem de dışarıdan nasıl algılandığını ortaya koyacaktır.

Analiz gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken bazı konular şunlardır:

- alışan ve yönetim kalitesi
- Proje yönetimi
- Maddi kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı
- İletişim başarısı
- Uygulanan yönetim sistemlerinin başarısı ve uygulanabilecek olan yönetim sistemlerinin tespiti
- Kurum kültürü

6.1 Örgüt içi değerlendirme anket formu (Shapiro, 2005b)

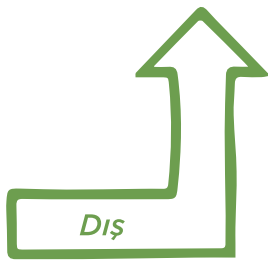
Aşağıdaki anketi üyeleriniz ve profesyonellerinize doldurarak stratejik planlamanın başlangıcında ağırlık kazanan konuları saptayabilirsiniz.

Tablo 3.1

	Şu anda nasıl?	Nasıl olmalı?
Uzun dönem stratejik perspektif		
İç hiyerarşi		
Örgütsel esneklik		
Yenilik/risk alma		
Takım çalışması/yardımlaşma		
Başarılarla ilişkin farkındalık		
Kaynakların akılcıca kullanımı		
Faaliyetlerin kalitesi		
Topluma yapılan katkı		
Sürekli ilerleme		
İstikrarlı bir iç işleyiş yaratma		
Dış koşullardaki değişime karşı doğru tepki verme		
Açıklık/güven ve sağlıklı tartışma ortamı		
Karşılıklı saygı ve empati		
Örgüt içinde üyelerin ve çalışanların memnuniyeti		
Karar alma yöntemlerinde netlik		
İnisiyatif alma özgürlüğü		
Çoğulculuk ve eşitlik		

Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme*

Dış çevre analizi:

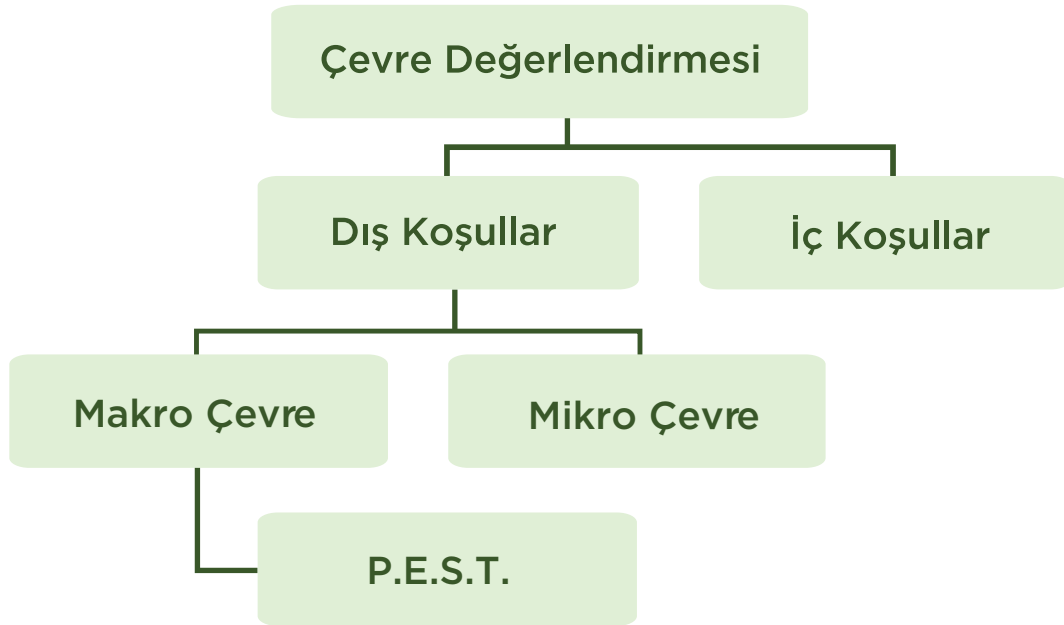


4 ana başlık altında toplanabilecek olan dış çevre analizinde yer alan kategorilerin STK'yı nasıl etkileyebileceği üzerine yapılan araştırma, kurumun toplum içindeki yerini, kurumun etki alanında olmayan trendlerin yaratabileceği tehdit ve fırsatları belirlemek stratejik planlama sürecinin verimliliğini arttıracak ve kurum dışındaki trendlerin farkındalığını arttıracaktır. Dış çevre analizini gerçekleştirirken benzer alanlarda faaliyet gösteren diğer ulusal ve/veya uluslararası STK'lar da incelenerek farklı uygulamalar, proje örnekleri gibi konularda farklı yaklaşımlar da gözden geçirilebilir.

Dış Çevre Analizinde yer alan kategorilerin STK'yı nasıl etkileyebileceği üzerine yapılan araştırma;

- Kurumun toplum içindeki yerini,
- Kurumun etki alanında olmayan trendlerin yaratabileceği tehdit ve fırsatları belirlemek stratejik planlama sürecinin verimliliğini arttıracak ve kurum dışındaki trendlerin farkındalığını arttıracaktır.

Hazırlık araştırması tamamlanıp bulgular doğrultusunda çalıştay katılımcılarını yönlendirecek bir özet hazırlamadan “stratejik” bir plan hazırlamak mümkün değildir. STK'ların etkililiğini ve geleceğini belirleyecek olan bu çalıştaya katılacak olanların şu ana kadar bahsettiğimiz bilgiler ile donatılmış olması çalıştayın doğru ve hızlı bir şekilde amacına ulaşmasını sağlayacaktır.



Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme

Paydaş Analizi :

Paydaş analizi planlama ve çatışmaların çözümü analizlerinde sık sık kullanılan bir yöntemdir. Paydaş İngilizce “bahsi yürüten veya bahse para koyan” kişi anlamına gelen “stakeholder” kelimesinden gelmektedir. Bugün bu kelime yaygın olarak “bir kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen kişi veya grup” anlamında kullanılmaktadır.

Paydaş analizinde ise, paydaş kelimesinin kapsamını tanımlayan, bir anlamda kendi çalışma alanımızdır. Örneğin, eğer sağlık alanında çalışan bir örgütseniz, paydaşlarınız en genel biçimiyle sağlık hizmetlerinden yaralananlar ve bu hizmeti sağlayanlardan oluşacaktır. Başka bir deyişle paydaşlar o alanla ilgili bireysel ve toplumsal aktörlerden meydana gelir. Paydaş analizi belirli bir konu ile ilgili paydaşları o alandaki önemleri, karşılıklı ilişkileri ve çıkarları temelinde tanımlamaya olanak sağlayan bir dizi aracı içerir.

Paydaş analizi;

- Var olan etkileşim kalıplarını ortaya çıkarmak,
- Alana yapılacak müdahalelerin niteliğini geliştirmek,
- Politikalar oluşturmak ,
- Çatışmaları öngörmek için yararlı bir yöntemdir (Ramirez, 1999).

Paydaş analizi farklı alanlardaki çalışmalarda, değişik ögeler üzerinden tanımlanmaktadır. Örneğin özel sektör paydaş analizine “paydaşların yönetimi” açısından yaklaşır ve bu analizi bir şirketin amaçları ve paydaşları arasındaki karmaşık ilişkileri ve uyum problemlerini anlayabilmek için bir araç olarak görür. Ekonomi politikasında ise paydaş analizi, farklı aktörlerin tercihlerini dikkate alan bir yarar-maliyet analizi olarak ele alınır. Diğer taraftan özellikle dezavantajlı gruplarla ilgili faaliyetlerde bulunan kuruluşlar açısından paydaş analizi katılımcılığı özendiren bir yöntemdir. Son olarak, kalkınma alanında çalışan kuruluşlar paydaş analizine toplumsal aktörlere ilişkin çatışmaların çözümü açısından yaklaşırlar. Paydaş analizinde paydaşlar belirli ölçütler üzerinden ayrıştırılır ve gruplanır. Bununla birlikte bu ölçütler

kuruluştan kuruluşa farklılık göstermektedir, paydaş analizi için geçerli tek bir ölçüt yoktur.

Unutulmaması gereken en önemli nokta, ölçüt ne olursa olsun paydaş analizinin sadece olumlu veya sadece olumsuz aktörlerin üzerinde yoğunlaşmaması gerektiğidir. Değişik örneklerden şu tür ölçütlerin ön plana çıktığını görmekteyiz:

- Her paydaşın göreceli gücü ve çıkarı
- Paydaşların önemi ve etki gücü
- Paydaşların “farklı şapkaları”
- Paydaşların ilişkili olduğu ağlar, koalisyonlar ve siyasi tercihler (Ramirez, 1999).

Grimble ve Wellard (1996) paydaş analizini gerçekleştirirken atılacak adımları şu biçimde sıralamıştır:

- Paydaş analizinin temel amacının tanımlanması
- Sistemin ve sistemdeki ana karar-vericilerin anlaşılması
- Birincil ve ikincil paydaşların belirlenmesi
- Paydaşların çıkarlarını, özelliklerinin ve koşullarının tanımlanması
- Paydaşlarla ilişkilerle ilişkin seçeneklerin tanımlanması

Paydaş analizi ile ilgili temel sorunlardan bir tanesi içeride ve dışarıda bırakılan aktörlerin neye göre belirlendiğidir. Bir kuruluşun hangi ölçütler üzerinden bu aktörleri belirlediği etkili olmakla birlikte, analizin geçerliliği açısından önemli bir etken de kapsamlı bir analizin maliyetidir. Paydaş analizindeki aktörlerin sayısını ve çeşitliliğini saptamakta, bu iş için ayrılan zaman ve kaynak, uzman bilgisine duyulan ihtiyaç ve bilgiye erişim olanaklarının varlığı bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine özel sektör için paydaşlarının belirlenmesindeki ölçütler çok daha netken, sivil toplum kuruluşlarında paydaşların kim oldukları ve önem dereceleri konusunda görüş birliği sağlamak daha çetrefil bir iştir.

Hemen her konuda paydaş sayısı sonsuza gidebileceğinden, bu tür bir analizde kapsama alınacak kümenin sınırlarının belirlenmesi aslında analizin en önemli bölümüdür. Sınırların

belirlenmesinde kullanılacak ölçütlerden biri, ele aldığımız paydaşların kendilerini bizim faaliyet (problem) alanımıza ait görüp görmedikleri olabilir. Paydaş analizi stratejik planlamadan operasyonel planlamaya değişik kapsamlarda kullanılabilecek bir yöntemdir. Ancak paydaş analizinde ele alınacak aktörlerin çeşitliliği analizin amacı ve kapsadığı dönemle bağlantılı olacaktır.

Paydaş analizi tek bir kişi tarafından yapılabileceği gibi, grup halinde de yapılabilir. Analiz öncesinde özellikle karmaşık ve örgütün bilgisinin sınırlı olduğu alanlarda ön araştırma yapmak, bazı paydaşların tutumlarını anlamak için görüşmelerde bulunmak yararlı olabilir.

Eğer paydaş analizi grup halinde yapılıyorsa adı geçen kişi, grup ve kuruluşlarla ilgili şu tür sorular sormak çalışmayı kolaylaştıracaktır:

- Bu kişi veya kuruluşun örgütümüzle ne gibi bir bağı var?
- Bizimle olan ilişkisinden beklentileri ne?
- Örgütümüze yapabilecekleri katkılar ne?
- Örgütümüze verebilecekleri zararlar ne?
- Bu paydaşla zaten bir ilişkimiz var mı? Yoksa kurulması gerekmekte mi?

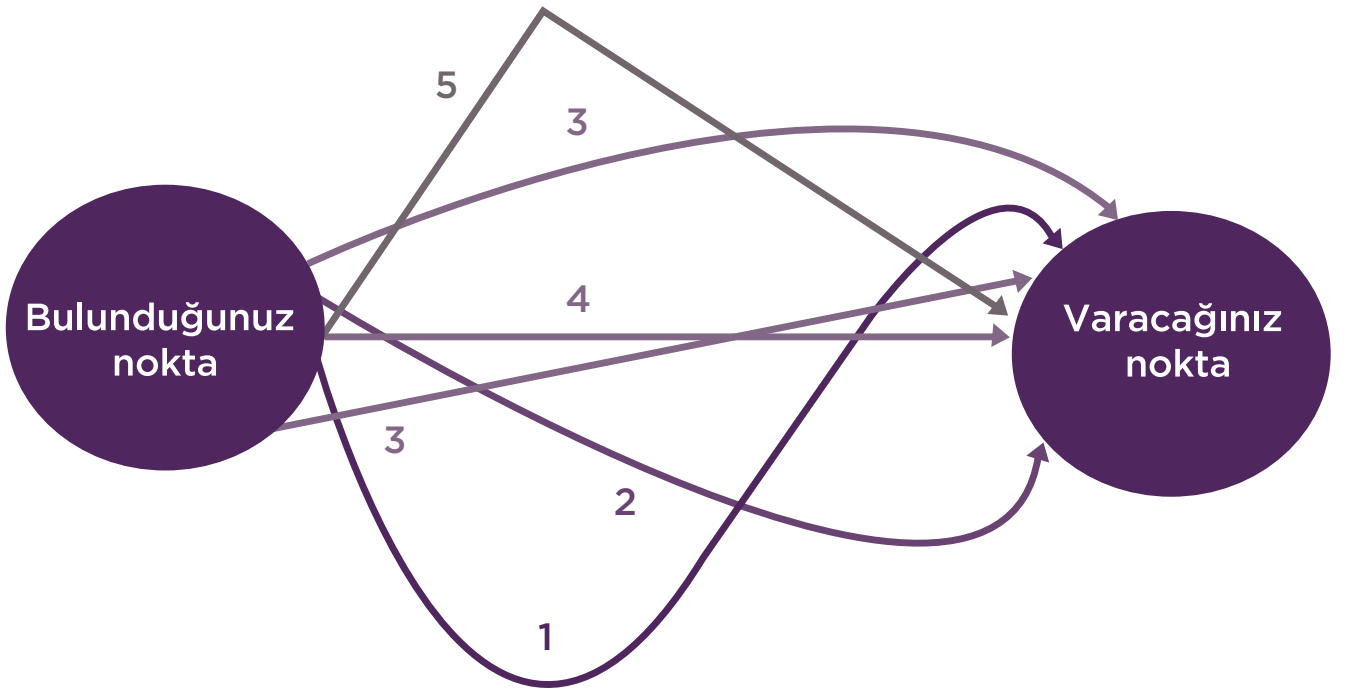
Tablo 3.8: Paydaş analizi matrisi

	Bağ	Beklentiler	Potansiyel	Durum	Etki	Etkileşim
Paydaş	Örgütümüzle olan bağın niteliği ne?	Bizimle olan ilişkisinden beklentisi ne?	Örgütümüze ne gibi katkıları veya zararları olabilir?	Halihazırda ilişkimiz var mı? Varsa olumlu mu olumsuz mu?	Örgütümüz üzerindeki etkisi ne?	Bu listedeki hangi paydaşla ilişkili? Olumlu mu olumsuz mu?
1.						
2.						
3.						

Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme*

Planlama süreci

İç ve dış çevre analizleri tamamlandıktan sonra yönetim kurulu ve ilgili çalışanların katılacağı çalıştay ile, Sivil Toplum Kuruluşunun misyonunu, vizyonunu, değerlerini, amaçlarını, stratejik hedeflerini ve hedeflere nasıl ulaşılacağını kapsayan stratejik planın oluşturulması veya yeniden yapılandırılması hedeflenmektedir. İlginin gündeme odaklanması için çalıştayların ofis dışında yapılması tavsiye edilmektedir. Çalıştayları yönetilmesini, konulara farklı bakış açıları getirilmesi ve çalıştayların verimli geçmesini sağlamak için danışmanlık hizmeti alınabilir.



Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme

Planlama süreci

Sivil toplum kuruluşunun faaliyet konusu ile ilgili olabilecek, başka bir sivil toplum kuruluşunun yöneticisi, ana faaliyet konusundaki uzmanlar veya ilgili kamu biriminin temsilcisi gibi bazı süreçlere önemli girdiler yaratabilecek kişiler ile “beyin fırtınası çalıştay” yapılması farklı fikirlerin doğmasına yol açarak bakış açısını da genişletecektir. Yönetim kuruluna dâhil edilmek istenen kişilerin de bu toplantıya davet edilmesi, kararlarını etkileyebilmek açısından önemli olabilir. Çalıştay gerçekleştirilmeden önce katılımcılara kuruluş hakkında ve çalıştay süresince ne yapılacağı hakkında bilgi verilmesi önemlidir. Verilecek olan bilgi gerçekleştirilen iç ve dış çevre analizlerinin de bir özetini içerebilir. Aynı zamanda katılımcı sayısının olabildiğince az tutulması çalıştayın verimli olmasını sağlayacaktır.

Kısa

Orta

Uzun

Strateji Planlama çalıştayı sonrasında, belirlenmiş olan vizyona ulaşmak üzere kısa (1 yıl), orta (2-3 yıl) ve uzun (5 yıl) vadeli hedefler belirlenmiş olmalıdır.

Hedef belirlerken gerçekleştirilecek faaliyetler, projeler, gelişime yönelik kurum içi yapılanmalar, mevcut faaliyetlerden elde edilmesi planlanan sonuçlar ne olmalıdır konuları açıklığa kavuşturulmalıdır.

Belirlenen hedeflerin sonuçlarını üretmekte en büyük etkisi olacak kişi ya da rol belirlenerek sorumlu olarak

görevlendirilmeli ve her hedef için gerçekleşmesi istenen zaman belirtilmelidir.



Bu aşamada karar verilir ve hedefler oluşturulurken; tüm hedeflerin yaratılacak etki, yaratılacak değer, süreklilik faktörlerine göre tanımlanması önemlidir.

Performans göstergeleri:

Belirlenen hedefler ile ilgili performans kriterlerinin belirlenmelidir. Bu kriterlerin, somut, sonuca yönelik, açık ve anlaşılabilir olması takip edilebilirliğini artıracaktır. Bu kriterler özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve belirli süreli olarak tanımlanmalıdır.



S.M.A.R.T NE DEMEK?

Spesific (Özgün): Hedefiniz özelliklerini olabildiğince açık şekilde tanımlamanız gerekmektedir.

Measurable (Ölçülebilir): Proje sonucunda hedefinize ulaşp ulaşmadığınızı nasıl ölçeceğinizi başta belirlemeniz gerekmektedir. Hedefin ölçülebilir kriterleri olmalıdır.

Achievable (Ulaşılabilir): Hedefiniz sizinle veya yaptığınız konu ile alakalı ulaşılabilir olmalıdır. Hayali hedefler belirleyerek düşük motivasyon ile çalışırsanız hedefinize ulaşmanız zorlaşacaktır.

Relevant (Gerçekçi): Seçtiğiniz hedef sizin için gerçekten uygun mu? Hedefiniz sizin veya organizasyonunuz için uygun değilse hedefe olan inanç düşük olacaktır. Hedefe olan düşük inancın size geri dönüşü düşük motivasyon olacaktır.

Time (Sürelî): Belirlediğiniz hedefin bir başlangıç ve bitiş zamanı olmalıdır. Eğer hedefinize gerçekçi bir başlangıç zamanı koymazsanız bu hedef için çalışmayı sürekli

öteleyerek geciktirebilirsiniz. Aynı zamanda bitiş zamanınızı belirlemezseniz projenizi bitirmeyi uzun süre boyunca erteleyebilirsiniz.

S.M.A.R.T bir hedef oluşturmanın en kolay yolunun doğru soruları sormaktan geçer. Sormanız gereken başlıca sorular;

Projeye kimler dahil olacak?

Biz ne istiyoruz?

Projeyi nerede yapacağız?

Projeye ne zaman başlayacağız ve bitireceğiz?

Bu proje için bizim hangi araç gereçlere veya hangi bilgi birikimine ihtiyacımız var?

Bu projeyi neden yapıyoruz, bize faydası ne olacak?

Sorumlular:



Belirlenen hedeflerin sonuçlarını üretmekte en büyük etkisi olacak kişi ya da rol belirlenerek sorumlu olarak görevlendirilmeli ve her hedef için gerçekleşmesi istenen zaman belirtilmelidir.

Bu aşamada karar verilir ve hedefler oluşturulurken; tüm hedeflerin yaratılacak etki, yaratılacak değer, süreklilik faktörlerine göre tanımlanması önemlidir.

Senaryo oluşturma:

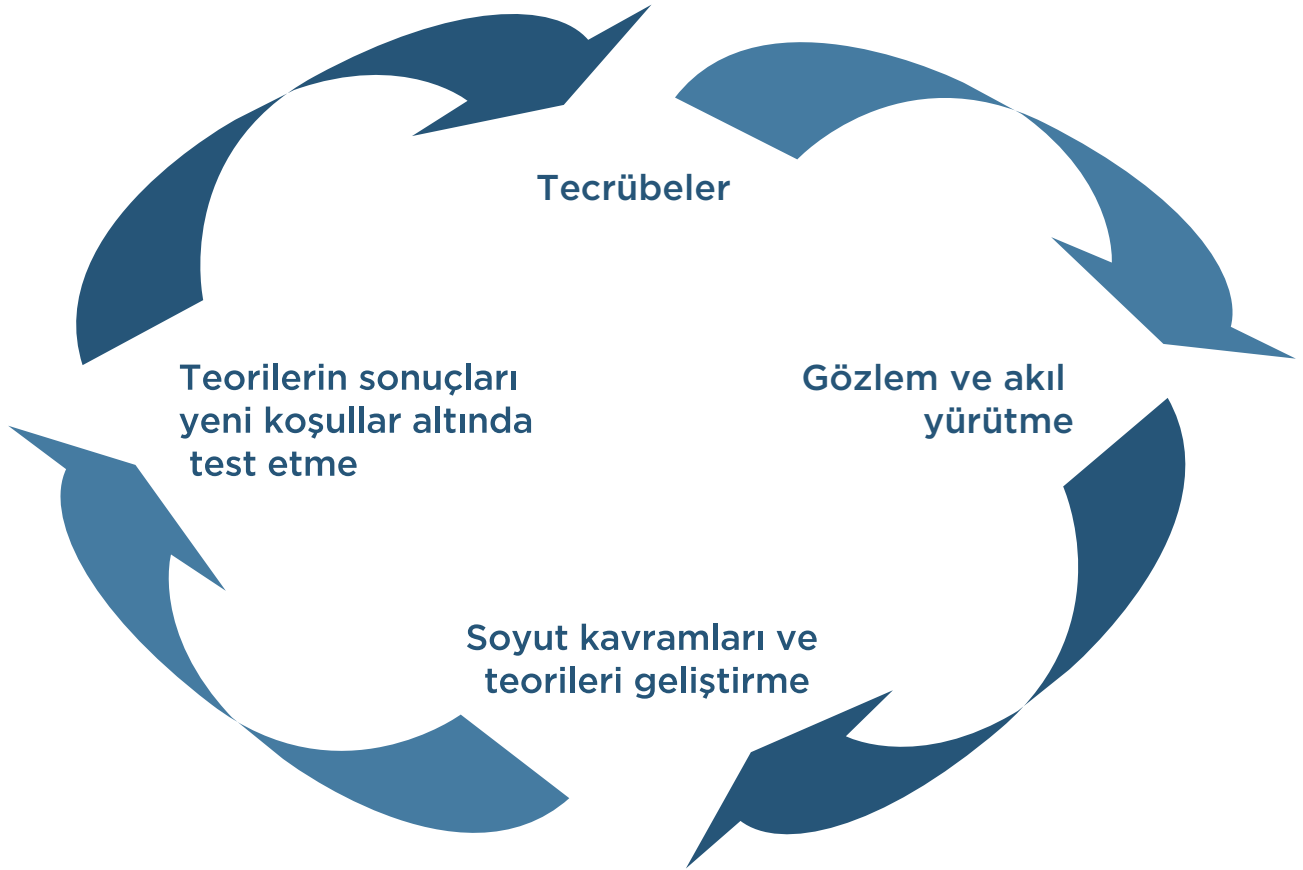
Stratejik planlama yapılırken, planlananın dışında gerçekleşebilecek alternatifler de değerlendirilir. Bu alternatifler masaya yatırılır, gerçekleşmesi senaryosu düşünülür. Temel anlayış geleceğin belirsiz olduğu, planlama süresi uzadıkça gelecekle ilgili belirsizliğin de artabileceğidir. Bu noktada senaryo alternatifleri oluşturmak gerekir.

Bir senaryo oluştururken şu soruların yanıtı aranır:

- Anahtar olaylar hangileridir?
- Aktörlerin rolü nedir?
- Senaryolar nelerdir?
- Senaryolar öyküleştirebilir mi?
- Bu senaryolarda nasıl davranmalıyız?

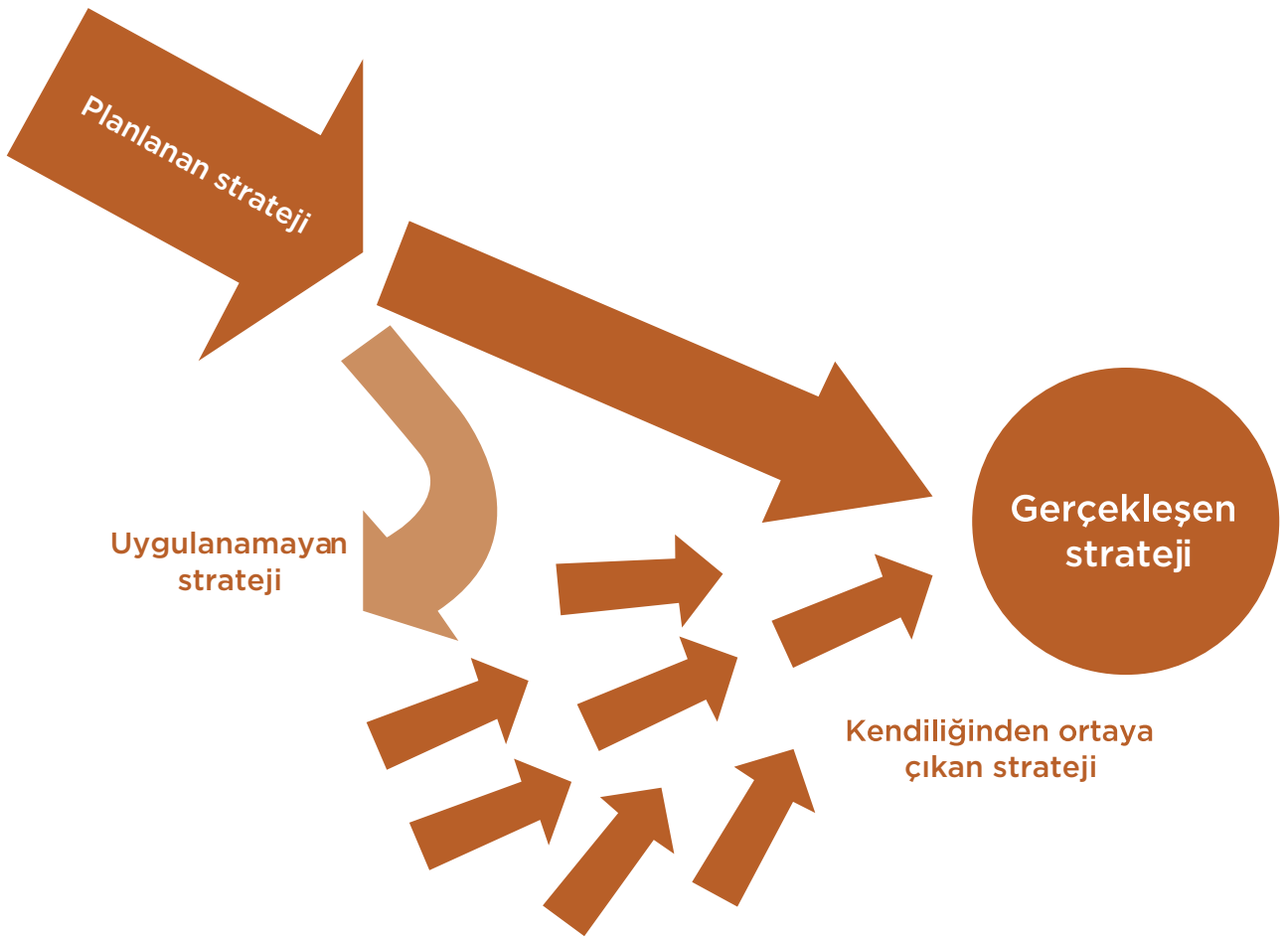
Değerlendirme ve öğrenme:

Bir sivil toplum kuruluşunun temel önceliği topluma değer yaratmak olmalıdır. Bu nedenle sürekli kapasitelerini geliştirmeli ve öğrenmelidir. Tüm planlama ve yönetim süreçlerini sürekli öğrenme yaklaşımında tasarlayıp, süreç boyunca öğrenmeyi bir kurum kültürü haline getirmek gerekir.



Öğrenme Döngüsü (Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme)

Planlanan ve uygulanan stratejiler farklı olabilir. Hatta, yolda giderken kendiliğinden ortaya çıkan stratejiler de olabilir. Kurumun bir bütün olarak gelişimin yolu ise süreci bir bütün olarak değerlendirip, gelişime açık yönlerden öğrenmekten geçer.



Kaynak: İstanbul Bilgi Üniversitesi (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme

Planlanan ve uygulanan stratejiler her zaman aynı olmayabilir. Yolda ilerlerken öğrenilenlerle, öne çıkan fırsatlar ve riskler nedeniyle stratejiyi güncellemek gerekebilir. Böylelikle, kendiliğinden ortaya çıkan stratejiler de olabilmektedir. En sonunda gerçekleşen strateji ile planlanan ve tüm bu süreçlerde yaşananları bir masaya yatırmalı ve bir öğrenme döngüsü yaratmak gerekir. Böylelikle, kurumun bir bütün olarak gelişimi desteklenir ve gelişime açık yönleri ortaya koyar, öğrenmeyi hızlandırır.

Özetle;

- Öncelikle Stratejik planlamaya hazırlanın.**
- İç ve dış etkenler ile paydaşlarla ilgili bilgileri nasıl toplayacağınızı planlayın.**
- Misyon, vizyon ve değerleri belirleyin.**
- Mevcut durumunuzu değerlendirin.**
- Geçmişte yaptığınız ve hala yapmakta olduğunuz faaliyetlerin ölçeği ve kapsamının geçmişteki ve şu anki durumlarını değerlendirin.**
- Öncelikler üzerinde fikir birliği yapın.**
- Stratejik planınızı yazın.**
- Seçtiğiniz stratejiyi uygulayın.**
- Stratejinizi izleyin ve değerlendirin.**

3 yıllık stratejik planlama ve örneği

Bölümün başında, misyonunu, vizyonunu ve değerlerini incelediğimiz Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) 2019-2021 yılları için belirlediğı stratejik hedefleri şu şekilde tanımlıyor.

Bir örnek: TEGV 2019-201 stratejik hedefleri

- Ulaştığımız çocuk sayısını artırmak
- Yeni nesil İK ve BT altyapısı
- Etkin ve verimli süreçler
- Bağlılığı yüksek paydaşlar
- Sürdürülebilir mali yapı



Ulaştığımız Çocuk Sayısını Artırmak

“Her çocuğın erişebileceğı STK olmak” vizyonumuz doğrultusunda çocuklarımıza erişmek için yeni kanallar geliştirmeye çalışıyoruz. Doğrudan bir araya geldiğimiz çocuklarımızın sayısını korurken, yeni dijital uygulamalarımız ile, etkinlik noktalarımıza gelemeyen çocuklarımıza da ulaşmayı hedefliyoruz. Gezgin eğitim modelimizin geliştirilmesi ile daha çok çocuğumuza hizmet vermeyi amaçlıyoruz.

Bağlılığı Yüksek Paydaşlar

Faaliyetlerimizi paydaşlarımızdan aldığımız güçle hayata geçiriyoruz. Çocuklarımızın, gönüllülerimizin, velilerimizin ve yerel destekçilerimizin memnuniyetini ve devamlılığını artırmak üzere çalışmalarımızı geliştirerek sürdüreceğiz. Bağışçılarımızdan sağlanan kaynaklarda süreklilik sağlamayı, uluslararası ilişkilerimizi daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz. Vakfımızın kamuoyunda bilinirliğini her geçen gün artırmak üzere iletişim çalışmalarımızı geliştiriyoruz.



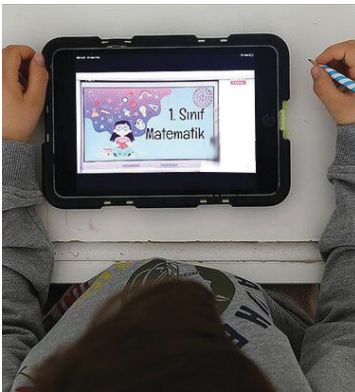


Sürdürülebilir Mali Yapı

23 yıldır başarı ile sürdürdüğümüz faaliyetlerimizin daha uzun yıllar devam edebilmesi Vakfımız için stratejik önem taşıyor. Operasyonel ve mali sürdürülebilirlik konusu, stratejik hedeflerimizde öncelikli olarak yer alıyor. mali sürdürülebilirliğimizi sağlamak üzere yurt içi ve yurtdışı kanallarda kaynaklarımızı çeşitlendirmeyi, ana mal varlığımızı güçlendirmeyi ve faaliyetlerimizde verimliliği artırarak maliyetlerimizi düşürmeyi hedefliyoruz.

Bağlılığı Yüksek Paydaşlar

“Verimlilik” önceki stratejik plan dönemimizde olduğu gibi, yeni dönemde de özellikle odaklandığımız bir konu... Sürekli gelişim ve iyileştirme anlayışımızla, çocuklarımızın etkinlik noktalarımızdan en üst seviyede kapasite ile yararlanmaları, güçlü bir gönüllü yönetimi ve etkin iletişim faaliyetleri için çalışmalar yürütüyoruz. Yeni Strateji Plan dönemimizde, özgün eğitim modelimizi dijital platformlarda yaygınlaştırmak üzere çalışacağız. Faaliyetlerimizin sağladığı etkileri takip etmek üzere, üniversitelerle iş birliği kapsamında ölçme değerlendirme çalışmalarımız devam edecek. Süreçlerimizdeki risk yönetimi çalışmalarımız sistematik şekilde devam edecek; bağımsız derecelendirme kuruluşlarının yaptığı Kurumsal Yönetim Derecelendirme sonuçlarında çalışmalarımıza ışıktutacak.



Sürdürülebilir Mali Yapı

23 yıldır başarı ile sürdürdüğümüz faaliyetlerimizin daha uzun yıllar devam edebilmesi Vakfımız için stratejik önem taşıyor. Operasyonel ve mali sürdürülebilirlik konusu, stratejik hedeflerimizde öncelikli olarak yer alıyor. mali sürdürülebilirliğimizi sağlamak üzere yurt içi ve yurtdışı kanallarda kaynaklarımızı çeşitlendirmeyi, ana mal varlığımızı güçlendirmeyi ve faaliyetlerimizde verimliliği artırarak maliyetlerimizi düşürmeyi hedefliyoruz.

SORULAR

1. Aşağıdakilerden hangisi yönetimin sorumluluklarından değildir?

- a) Faaliyetlerin organize edilmesi
- b) Stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi
- c) Stratejik önceliklerin ve risk iştahının belirlenmesi
- d) Kaynakların belirtilen doğrultuda kullanılması

2. Aşağıdakilerden hangisi iyi yönetişimin prensiplerinden birisi değildir?

- a) Şeffaflık
- b) Hesap verebilirlik
- c) Katılımcılık
- d) Dürüstlük

3. Aşağıdakilerden hangisi stratejik planlama akışında yer almaz?

- a) Hedef belirleme
- b) Performans göstergeleri belirleme
- c) Sorumluları belirleme
- d) Kurum değerlerini belirleme

4. Misyon hangi sorunun cevabını vermelidir?

- a) Gelecekte nasıl davranmalıyız?
- b) Hangi coğrafi alanda hizmet veriyoruz?
- c) Neden bu işi yapıyoruz?
- d) Gelecek hedeflerimiz neler olmalıdır?

5. Vizyon hangi sorunun cevabını vermelidir?

- a) Kim için bu işi yapıyoruz?
- b) İşimiz ne?
- c) Gelecekte nasıl davranmalıyız?
- d) Bu işi nasıl yapıyoruz?

6. Aşağıdakilerden ifadelerden hangisi doğru değildir?

- a) Misyon gelecek bakış açısı sağlar.
- b) Vizyon, uzun vadede kuruluşun ulaşmak istediği noktayı belirler.
- c) Değerler, kuruluşun benimsediği temel yönlendiricilerdir.
- d) Misyon, kuruluşun varlık nedenini ortaya koyar.

7. Aşağıdakilerden hangisi iyi tanımlanmış bir performans göstergesinin niteliği değildir?

- a) Özgün olma
- b) Ölçülebilir olma
- c) Gerçekçi olma
- d) İlerici olma

8. Hangisi SMART kelimesinin açılımında yoktur?

- a) Relevant (Uygun)
- b) Measureble (Ölçülebilir)
- c) Strategic (Stratejik)
- d) Achievable (Ulaşılabilir)

9. Paydaş analizi hangisi için kullanılamaz?

- a) Satış potansiyelini ortaya çıkarmak
- b) Alana yapılacak müdahalelerin niteliğini geliştirmek
- c) Politikalar oluşturmak
- d) Çatışmaları öngörmek

10. Hangisi sorun – çözüm ağacının faydalarından değildir?

- a) Sorun ağaçları nedenleri ve sonuçları genelden özele hiyerarşik bir biçimde sıralayabilmek
- b) Nedenler ve sonuçlar arasındaki ilişkileri ve birbirleriyle çelişkilerini ağaç üzerinde görebilmek
- c) Ele aldığımız sorunu incelerken geçmişe odaklanmak
- d) Sorun ağaçları özellikle birlikte karar alınmasını gerektiren konularda ortak bir anlayış geliştirmek

CEVAPLAR

1. C 2. D 3. D 4. C 5. C 6. A 7. D 8. C 9. A 10. C

Kaynakça

Dr. Yılmaz Argüden, (2017). “İstişare, paydaşların kararlara katılımı”. Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, İstanbul.

Yılmaz Argüden. “Geleceği Şekillendirmek”, Rota Yayınları, 2005, İstanbul.

<https://www.siviltoplum.gov.tr/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusuna-orani>

<http://brandnewgametr.com/s-m-a-r-t-hedef-nedir/>

Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi, Hale Akay (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme –Strateji Geliştirme, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 158, STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları 7



‘This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of the Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği (White Cane Visually Impaired Association) and do not necessarily reflect the views of the European Union.’

“Bu yayın Avrupa Birliğinin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir”