



Bu yayın Avrupa Birliğinin
desteğiyle hazırlanmıştır



STK Yönetimi

Örgütsel gelişim analizi için uygulama araçları



Bu yayın Avrupa Birliğinin desteğiyle hazırlanmıştır. Yayının içeriğinden yalnızca TACSO sorumludur ve yayının içeriği hiçbir şekilde Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmaz. Yayının içeriği kamuya açıktır ve serbestçe çoğaltılabilir. Bu yayını kullanmayı tercih ettiğinizde kaynağını TACSO olarak gösteriniz ve yayının kopyalandığı internet sitesinin adresini veriniz. Yayından alıntı yapacağınız durumlarda yazarların ve bağlı oldukları kuruluşun adını belirtiniz.



Yayınlayan : Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek- TACSO Bölge Ofisi
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina
www.tacso.org

Yayınlayan için : Emina Abrahamsdotter
Bölge Eğitim Koordinatörü

Yazarlar : Thomas Lewinsky, MDF Eğitim ve Danışmanlık, Hollanda
Amna Muharemovic, MDF Eğitim ve Danışmanlık, Hollanda

Tasarım : Šejla Dizdarević, digiTarija

Tarih : 2011

TACSO projesi aşağıda yer alan kuruluşlardan oluşan SIPU liderliğindeki Uluslararası konsorsiyum tarafından uygulanmaktadır:

İsveç Kamu Yönetimi Kurumu- SIPU International
www.sipuinternational.se

Sivil Toplum Teşvik Merkezi
www.civilnodrustvo.ba

İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı
www.ikgv.org

Yerel Demokrasiye Destek Vakfı
www.frdl.org.pl

Yerel Kalkınma için Ortaklık Vakfı
www.fpdrl.ro

Teşekkür

Bilgilerini ve deneyimlerini bizimle paylaşarak bu rehberin zenginleşmesine katkıda bulunan Batı Balkanlardaki ve Türkiye'deki tüm Sivil Toplum Kuruluşları'na son derece müteşekkirimiz.

- Belgrat Siyasi Mükemmeliyet Vakfı, Sırbistan
www.bfpe.org
- Mavi Dünya Deniz Araştırma ve Koruma Kurumu, Hırvatistan
www.blue-world.org
- Sivil Toplum Kuruluşlarını Geliştirme Merkezi, Karadağ
www.crnvo.me
- Barış, Şiddetten Kaçınma ve İnsan Hakları Merkezi, Hırvatistan
www.centar-za-mir.hr
- Vatandaşlar Derneği MOST, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti
www.most.org.mk
- EDEN Merkezi, Arnavutluk
www.eden-al.org
- Grup 484, Sırbistan
www.grupa484.org.rs
- İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı, Türkiye
www.ikgv.org
- Smart Kolektif, Sırbistan
www.smartkolektiv.org
- Tekstil Örne ve Giyim Sanayi İşçileri Sendikası, Türkiye
www.oziplikis.org.tr
- Kadın Kuruluşu "Lara", Bosna Hersek
www.zenskiforum.com



STK Yönetimi

**Örgütsel gelişim analizi için
uygulama araçları**



İÇİNDEKİLER

Önsöz	13
Rehbere Yönelik Yaklaşım	14
Rehber Yapısı	16
Kavramlar ve Çerçeve	18
Temel Soru	30
Hızlı Tarama	40
Çevresel Tarama	50
Kurumsal Ortam Çalışması	60
Entegre Örgütlenme Modeli	68
Stratejik Yönelim ve Planlama	96
Değişim Yönetimi	106
KG/ ÖG Araçlarının Uygulanması ve Kolaylaştırılması	126
Ek 1 EÖM Kontrol Listesi	137
Ek 2. Örgütsel Değişim Döngüsü Kontrol Listesi	142
Kilit Terimler Sözlüğü	146



ÖNSÖZ

ÖNSÖZ

Türkiye’de olduğu gibi sekiz Batı Balkan ülkesinde de devam etmekte olan faaliyetlerle birlikte, Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek ya da TACSO güçlü ve etkili bir Sivil Toplum Sektörünün gelişimi için destek ve fırsat sağlamaktadır. Sivil Topluma yapılan bu yatırım AB üyeliği bağlamında süre gelen siyasi, ekonomik ve sosyal süreçlerin demokratik gelişmeler için önemli bir ön koşul olarak çabalayan ve iyi işleyen bir Sivil Toplum gerektirir.

STK temsilcilerine birtakım temel alanlarda bilgi alışverişi ve uygulamalı bilgi fırsatı sunmasının yanı sıra çağdaş yöntemler ve teknikler konusunda da yeni bilgiler temin ederek söz konusu temsilcilerin kapasitesinin artırılması temel hedefiyle birlikte, TACSO’nun önemli proje öğelerinden biri STK’ların Kapasitesinin Geliştirilmesi’dir.

2010 yılı baharı süresince TACSO deneyimli ve iyi yapılandırılmış STK’ları ve temsilcilerini hedefleyen beş adet Bölgesel Eğitim Programı uygulamıştır. Bu Eğitim Programları’nın başarıyla tamamlanmasını takiben ve STK’ların kapasitelerini daha da güçlendirmek amacıyla TACSO, aşağıda verilen beş rehberi geliştirmeye karar vermiştir:

- Fon yaratma ve AB Fonlarına erişim,
- *Sivil Toplum Kuruluşu Yönetimi- Örgütsel Gelişim Analizi için Uygulamaları Araçlar,*
- AB Finansmanlı Projelerin Geliştirilmesi ve Yönetilmesi,
- Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politika Etkileme,
- Karar Verme Süreçlerine Vatandaşların Katılımı.

Bu rehberlerin, yukarıda adı geçen konularda eğitimler gerçekleştiren eğiticiler için olduğu kadar STK’lar için de bir kaynak olması amaçlanmıştır. Rehberler gelecekte TACSO E- Eğitim Kurslarının geliştirilmesi için de bir kaynak materyal görevi görecektir.

Sivil Toplum Kuruluşu Yönetimi- Örgütsel Gelişimi Analizi için Uygulamalı Araçlar başlıklı mevcut rehberin amacı daha etkin bir eylem için STK’ların iç kapasitelerini arttırmaktır.

Rehberi, çalışmalarınız için faydalı bulacağınızı umuyoruz.

Palle Westergaard

Ekip Lideri

Rehbere Yönelik Yaklaşım

Konunun karmaşıklığı göz önünde bulundurulduğunda, Rehberi pratik açıdan mümkün olduğunca yararlı kılmak amacıyla içeriği uygun şekilde kısa ve öz tutulmuştur. Bölgedeki ve başka yerlerdeki STK'lardan birçok uygulama örneği de kapsam dahiline alınmıştır. Bu husus Rehberi ilgili STK'lar için uygun kılacaktır. Bu da Rehberin, değişiklik gösteren çalışma ortamlarına tam anlamıyla uyum sağlayacağı anlamına gelmektedir. Bu sebeple bu Rehberde önerilen çeşitli araçlar ve yaklaşımlar uyarlanabilir ve esnektir ve belirli bir proje ya da söz konusu kuruluş için uyumlu hale getirilebilir.

Rehber, STK'nın kendisini, kuruluşun içindeki kişileri ve onu çevreleyen ortamı çıkış noktası olarak alır. Rehber, Kurumsal Gelişim (KG) ve Örgütsel Gelişim (ÖG) olarak bilinen hususlara odaklanacaktır. Kurumsal Gelişim kuruluşlar arasında neler olduğuyla ve işbirliği ve rekabet açısından birbirleriyle olan ilişkileriyle ilgilidir. Ayrıca kuruluşun genel amacının ne olduğu ve ifade edilen sonuçlarına nasıl ulaşmayı amaçladığı ile de ilgilidir. Öte yandan Örgütsel Gelişim, kuruluş içerisindeki iç çalışmayı kavrayacak analizler ve becerilerle ve hem kuruluşun hem de personelin görevlerini ve performanslarını geliştirmeye devam etmelerini sağlamak amacıyla kapasitenin nasıl oluşturulduğu ile ilgilidir.

Rehberin okuyucuya ilgili kuruluşla ilgili henüz farkında olmadıkları yeni bilgiler sunması mümkün değildir. Bununla birlikte, Rehber söz konusu kuruluşa ve kurumsal çevreyle olan ilişkilerine farklı bakış açıları sunabilir. Bu Rehber kuruluşları kendilerine, meslektaşlarına ve diğer kuruluşlara yeni sorular sormaları için teşvik eder. Kapasitelerini daha fazla geliştirmeleri, kendi kuruluş algılarına ve genel çalışma ortamıyla etkileşim yollarına meydan okusa da onlara bu açıdan destek verecektir.

Rehbere, test edilmiş bir dizi yöntem ve ÖG/ KG yaklaşımları rehberlik etmektedir. Bu bağlama ihtiyat sözcüğü uygun düşer. Bir İngiliz atasözü şöyle der: "Sahip olduğunuz tek şey bir çekiç ise her şey gözünüze çivi gibi görünür." Bu atasözünün anlamı zaten bildiğimiz bir şeyi sadece teyit etmek istersek, o zaman bu yöntemler bize yeni herhangi bir şey öğretmeyecek ya da hatalı bilgi sunacaktır. Bu durumdan kaçınmak için okuyucunun bu yöntemlere açık görüşlü bir şekilde yaklaşacağını, yararlı olması için test edeceğini ve yeni bakış açıları arayacağını umuyoruz.

Bu bağlamda bir diğer faydalı atasözü ise bize bir hedefi gerçekleştirmede birden fazla yol olduğunu hatırlatır. Aynı anda kullanılan birçok çalışma yöntemi genellikle arzu edilen son duruma ulaşmada en iyi yoldur. Bununla birlikte hangilerinin kullanılacak en iyi araç ya da yöntem olduğuna karar vermek siz okuyuculara bağlıdır. Lütfen Rehberi kullanırken bunu unutmayın.

Burada kullanılan ve tavsiye edilen çalışma yöntemleri - raporun amacı çerçevesinde

“araçlar” olarak ifade edilmesi en uygundur- detaylı şekilde incelenmiş ve hangisinin işlevsel olup olmadığına dayanılarak dikkatle seçilmiştir. Bu yöntemler Avrupa, Asya, Afrika ve Güney Amerika’daki KG ve ÖG alanlarında uluslararası kitlelere sunulan danışmanlık ve eğitim programları yoluyla geliştirme kuruluşlarından elde edilen 20 yıllık deneyimden ileri gelmektedir. Diğer bir deyişle, bu yöntemler test edilmiş nitelik ve niceliklerdir ve bizim de sizden gerçekleştirmenizi umduğumuz üzere, geliştirilmeye ve bireysel koşullara adapte edilmeye devam edilecektir.

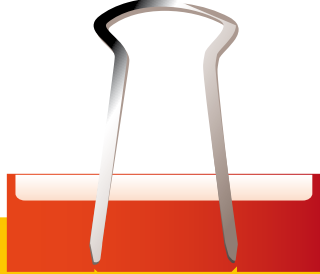
*Bu Rehber kuruluşları kendilerine,
meslektaşlarına ve diğer kuruluşlara yeni sorular
sormaları için teşvik eder.*



Rehber Yapısı

Her bir modül için, gerçek durumlardan alınan birkaç uygulama örneğiyle birlikte kısa bir giriş yapılır. Ondan sonra araçlar, okuyucuya çeşitli unsurları da göstererek adım adım sunulur. Daha sonra TACSO'dan destek almış ya da halen almakta olan bölgesel STK'lardan örnekleri kapsam dahiline alırız.

Her bir modül sonunda, mevcut araçlardan daha iyi sonuç alabilmek için bazı eğitimci ipuçları sunarız. Ayrıca okuyucuya ya da Rehberin kullanıcılarına araçları pratikte uygulamaya yardımcı olacak ve kuruluş çerçevesinde daha fazla fikri ve tartışmayı teşvik edecek bir soru listesi de öneririz. Rehber, aşağıda verilen bölümlerden oluşmaktadır:

- 
1. Geçmiş
 2. Kavramlar ve Çerçeve
 3. Temel Soru
 4. Hızlı Tarama
 5. Çevresel Tarama
 6. Kurumsal Ortam Çalışması
 7. Entegre Örgütlenme Modeli
 8. Stratejik Yönelim ve Planlama
 9. Değişim Yönetimi
 10. KG/ ÖG Araçlarının Uygulanması ve Kolaylaştırılması



Kavramlar ve Çerçeve

Giriş

Kurumsal Gelişim ve Örgütsel Gelişim (KG/ ÖG) kavramı ve uygulaması, uluslararası gelişim alanında son otuz yıldır giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu alanla ilgilenenler, hükümetler, BM, AB ve Dünya Bankası gibi çok taraflı kuruluşlar, CARE, Oxfam ve World Vision gibi uluslararası STK'lar ve ulusal STK'lardır. Ulusal STK'lar ulusal gelişim çabalarında giderek daha çok rol oynamakta ve sıklıkla belirli ulusal ve yerel konuları hükümetlerden ya da yabancı bağışçılardan daha etkin şekilde ele alabilmektedir.

Edinilen deneyimler, projeleri sürdürülebilir kılmak için uzun vadeli planlar geliştirilmediğinde, bağışçının yardımı sona erdikten sonra birçok projenin başarısız olduğunu göstermektedir.

Yerel bağlamda zayıf örgütlenme ve projelerin kötü konumlandırılması sürdürülebilirliğin sağlanamamasına sebep olan diğer faktörler olarak düşünülür. Diğer yerel kuruluşlar da kapsam dahiline alınmalı ve gelişim süreçlerine dahil edilmelidir. Ulusal ve yerel çalışma koşullarına ilişkin sınırlı anlayış, tasarlanan fikir ve projeleri daha geniş bir gerçeklikten izole edilmiş şekilde görür ve sonuç olarak da bu fikir ve projeleri tamamlanmalarından sonra izole halde bırakır ve sürdürülebilirlik beklentilerini azaltır. Kısaca, birçok gelişim projesini sürdürülebilir olmadığı ortaya çıkmıştır.



Sürdürülebilirliğin gerçekleştirilememesi sebeplerinin karmaşık ve çok sayıda olmasına karşın uzun vadeli etkinin sürdürülebilir örgütsel bir ulusal ya da yerel kuruluş varlığı gerektirdiği konusunda giderek artan bir fikir birliği vardır. Ayrıca her türlü gelişim projesinin ya da müdahalenin ve STK'nın destek ve uygulama konusunda üstlendiği rolün tasarlanması gerektiği ve böylelikle ulusal ya da yerel kurumsal bağlamı yansıtabileceği kabul edilmektedir. Bu husus hangi ilgili kuruluşların faaliyet gösterdiğine, mevcut olanlara ve bunların üzerine nelerin inşa edilebileceğine ilişkin bir farkındalığı da içermelidir.

Bir başka ifadeyle, bir gelişim müdahalesi tasarlanmadan önce yerel kurumsal ortama ilişkin uygun bir inceleme yapılmalıdır. Bu inceleme, tasarımın ve farklı aktörlerin yerel gerçekliği ya da bağlamı yansıtmamasını ve belirsiz sahiplenmelerle rekabet ya da bağımsız projeler yerine işbirliği ve ortaklığa dayanmasını sağlamalıdır.

Proje uygulayıcılarından gelişim aktörlerine

Yerel geliştirme kuruluşlarının daha güçlü hale gelmesine yardımcı olmak için ve söz konusu bu kuruluşların bağışçılar ve devletler için sadece proje yaptıracakları uygun yollar olarak görülmemesi için daha uzun vadeli bir perspektif gerekmektedir. Yerel örgütlenmelerin uzun vadeli kapasite geliştirme desteğine ihtiyacı vardır ve kısa vadeli finansman çıkarlarının ötesinde kendi uzun vadeli planlarını ve gündemlerini geliştirmeleri için teşvik edilmelidir. Bu da STK'lardan kendilerini bağışçılar ya da devletler adına önceden belirlenmiş müdahalelerin uygulayıcılarından kendi kendini idame ettirebilen kuruluşlar haline dönüştürmelerinin beklendiği anlamına gelmektedir.

Bu hususta gelişime KG/ ÖG yaklaşımı elzem hale gelmektedir. Bir KG/ ÖG yaklaşımı, etkili olabilmek için STK'ların kurum içi örgütsel gelişim için kendi ihtiyaçlarının farkında olması ve uzun vadede güvenilir hale gelebilmek için bu hususları ele alma yolları bulması gerektiğine dikkat çekmektedir. STK'lar faaliyet gösterdikleri ortamı, ilgili tarafların rolünü ve böyle bir ortamda nasıl bir fark yaratabileceklerini inceleyebilme becerisine sahip olmalıdır.

Geliştirme projeleri ve kuruluşları sadece hızla değişen bir ortamla karşılaşmakla kalmaz, ayrıca proje planlarının katılığı, değişken bağışçı politikaları ve ekonomik, sosyal ve siyasi değişikliklerden kaynaklanan değişimlerle başa çıkmak için kendi seçenekleri içinde sınırlandırılmıştır. Hep var olan değişken önceliklerin değiştirilmesi zor olsa da tek bir STK'nın bu çalışma ortamına en iyi nasıl tepki vereceğini anlaması kendisini daha iyi konumlandıracak ve nelere öncelik vereceğini anlayacak bazı beklentiler sunar. Bu sayede bu düzensiz koşullar altında faaliyet gösteren kuruluşların, değişiklikleri ve yansımalarını gerektiği gibi incelemek ve etkin şekilde tepki vermek amacıyla kendi kapasitelerini değerlendirecek bu uygun araçlara erişimden faydalanabileceğine inanıyoruz.

KG/ ÖG hakkındaki bu rehber bu hususların uygulamaya nasıl geçirileceğini ortaya koyar. Rehber, belirli bir durumun ihtiyaçlarına bağlı şekilde sırasıyla tam bir KG/ ÖG sürecinde ya da münferit olarak uygulanabilecek bir dizi kullanımı kolay araçla birlikte gerçek hayattan vakaları göstermek için bölgeden elde edilen uygulama örneklerinden de faydalanacaktır.

Temel KG/ ÖG Kavramlarının Tanımlanması

Belirli araç ve yaklaşımların tanımlarına geçmeden önce ne hakkında konuştuğumuzu tanımlamak için teoride ve pratikte bazı KG/ ÖG kavramlarını araştırmak faydalı olacaktır. KG/ ÖG kavramları ve yaklaşımlarının ifadesi farklılık gösterebilir ve “kurumsal gelişim ya da güçlendirme”, “kurumsal kapasite oluşturma”, “örgütsel gelişim” ya da sadece “kapasite geliştirme” gibi terimleri de içerebilir. Tüm bunlarla söylenmek istenen, kuruluşların genellikle karmaşık ortamlarda birçok tarafla ve çıkarla çoğu zaman ihtilafa düşerek münferit ya da toplu olarak nasıl faaliyet gösterdiğinin anlaşılmasıdır.

Kurum- soyut mu yoksa somut mu?

Bir kurumun en çok atıfta bulunulan tanımlarından birisi muhtemelen Uphoff tarafından ifade edilendir: Zaman içerisinde değer verilen amaçlara toplu olarak hizmet ederek süregelen normların ve davranışların birleşimidir¹. Bu tanım kullanılarak soyut ve örgütsel kurumlar arasında bir ayrım yapılabilir.



¹ Uphoff, Norman (1986): *Local Institutional Development (Yerel Kurumsal Gelişim): Örneklerle analitik bir kaynak kitap*, Kumarian Press.

Soyut kurumlar siyaset, hukukun üstünlüğü, piyasa sistemleri, bir toplumdaki sosyal kurallar ya da kültürel uygulamalar ya da para olabilir. Bunlar dayanıklı ve genel olarak kabul görmüş uygulamalar olarak görülebilir ve kaybolurlarsa ya da hızla değişirlerse yoklukları fark edilebilir. Öte yandan örgütsel kurumlar mevcut soyut kurumları temsil edecek ya da düzenleyecek yetkiye sahip teşekküller, biçimlendirilmiş yapılar ve sistemler olarak tanımlanabilir. Yukarıda verilen soyut kurumların örneklerine tekrar bakalım ve onları örgütsel eşdeğerleri ile eşleştirelim.

Örneğin, soyut bir kurum olarak siyaset örgütsel eşdeğerini siyasi partiler şeklinde bulabilir. Çoğu durumda hukukun üstünlüğü Adalet Bakanlığı ya da Yüce Divan ve hatta belediye meclisleri gibi kuruluşlar aracılığıyla düzenlenir ya da uygulamaya konur. Uzun süreli hizmet kurumları olan piyasa sistemleri ticaret odaları ya da yerel pazarlama kooperatifleri aracılığıyla temsil edilir. Sosyal kurallar ya da uygulamalar ise örgütsel olarak ihtiyar meclisi ya da dini kuruluşlar yoluyla ifade edilir, buna karşın soyut bir kurum olan para ise bankalar ya da yerel kredi kurumları ile yürütülebilir.

Özetlemek gerekirse soyut kurumların çoğu, zaman içerisinde, görevi soyut kurumları faaliyete geçirmek ya da düzenlemek olan belirli örgütsel yapılara ya da teşebbüslere dönüşecek şekilde ilerleme göstermiştir. Soyut kurum genellikle tek bir kuruluş için değiştirilmesi zor olan, ancak kuruluşun faaliyet göstereceği bağlamı ve neyin kabul edilebilir olup olmadığını geniş ölçüde tanımlayabileceği için farkında olunması gereken çok güçlü bir faktördür.

Öte yandan örgütsel kurum soyut bir kurumun biçimsel ifadesi olarak tanımlanabilir. Örneğin, bir STK kadınların rolünü güçlendirmek isterse çoğu durumda soyut kurumun bir temsili olarak örgütsel bir kurumu ele alacaktır. Yerel topluluk örgütlenmelerinden ya da nüfuzu artıracak ve halihazırda cinsiyet rollerine meydan okuyacak mevcut cinsiyet hakları kuruluşlarından örnek verilebilir.

Kuruluş

Kurumları soyut ve örgütsel kurumlar olarak ayırdıktan sonra kuruluşun ne olduğuna daha yakından bakalım. En basit anlamıyla kuruluş, genel kabul görmüş kurallar ve prosedürlere uygun şekilde bir ya da birden fazla ortak amacı yerine getirmeye çalışan kişiler ve/veya gruplar olarak tanımlanabilir.

Hedefler ve bu hedeflere ulaşma yolu konusunda üyeleri arasında ortak bir anlayış olduğu sürece kuruluşun, yazılı tüzüklerle, hedefler ve prosedürlerle resmi olmasına gerek yoktur. Meyve satan yerel bir grup da kayıtlı olsun ya da olmasın ya da tüzüğü olsun ya da olmasın, bir kuruluş olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, daha geniş kuruluşlar personel, bütçe ve yer sayısı olarak giderek büyüme gösterdikleri için, zaman içerisinde daha resmi hale getirilmiş faaliyet yolları oluşturmıştır.

Böylelikle bir örgütlenme daha az ya da daha çok resmi olabilir ve zaman içerisinde sıkça değişir. Kimi zaman büyür, kimi zamansa küçülür ve hatta kaybolur.

Kurumları örgütsel biçimlerden ayırmaya çalışırken karışıklık yaşamak çok kolaydır. Aşağıda verilen şekilde her bir kutunun başka bir eşdeğere dönüştürüldüğü net bir ayrım yapmaya çalışan basit bir genel bakış göreceksiniz. Örneğin, kredi arayan kişiler basit bir örgütsel biçim olarak bir kredi kurumu oluşturabilir. Bu örgütsel biçim, yine bu örnekte ulusal bankalar biçiminde bir örgütsel kurum olarak temsil edilen bir para kurumunu ifade etmektedir. KG/ ÖG yaklaşımı, sizden bir kuruluşu matrisin tam olarak neresine koymanız gerektiğini bilmenizi talep etmese de, kuruluşun temsil ettiği çıkarların, kiminle işbirliği yaptığıının, muhtemel rakiplerinin ve hatta muhaliflerinin kim olduğunun farkında olmak önemlidir.

Kuruluşları kurumlardan ayırma

	Kuruluş değil	Kuruluş
Kurum değil	Arada bir, bir araya gelen ve faaliyete geçen gayri resmi grup	İzin derecesine sahip sabit resmi kuruluş
	Tanrıya inananlar	Dini bir grup
	Yaşlılar	Huzurevi
	Kredi arayanlar	Kredi kurumu
	Bir maçtaki futbol taraftarları	Futbol fan klübü
	Fabrikada çalışanlar	Yerel sendika
	Siyasi aktivistler	Siyasi parti
Kurum	Zaman içerisinde toplumda yerleşmiş kitlesel olarak değer verilen inançlar ve uygulamalar	Kitlesel olarak değer verilen uzun süreli inançların ve uygulamaların örgütsel temsili
	Din	Kilise/ Cami/ Pagoda
	Yaşlıların bilgeliği	Yaşlılar Meclisi
	Para	Banka
	Futbol	Futbol Federasyonu (FIFA)
	İşçilerin Örgütlenme Hakkı	İşçi Sendikası
	Siyaset	Parlamento

KG/ ÖG'ye detaylı bakış

Kurumlarda ve örgütlenmelerde olduğu gibi, gelişimin farklı yönlerine, yaklaşımlarına ve tutumlara dikkat çeken birçok KG ve ÖG tanımı da mevcuttur. Aşağıda verilen tanımlamalarımız geliştirme müdahalelerine katılan kuruluşların rolüne ve daha geniş kurumsal bir ortam içerisindeki ilişkilerine odaklanır. Bu da, kuruluşların çok fazla hatta soyut biçimlere sahip olabildiğini kabul etmemize rağmen, incelemelerimizde çoğunlukla belirli örgütsel ifadeye sahip olanlarla ilgili olduğumuz anlamına gelmektedir.

Kurumsal Gelişimi şu şekilde tanımlarız:

Belirli bir ortamda uzun vadeli hedefleri sürdürülebilir şekilde gerçekleştirmek için bir grubun ya da toplu kuruluşların oluşturulması ya da güçlendirilmesi için verilen destek. Konu, ilgili farklı taraflar arasındaki etkileşim olduğunda incelemenin odak noktası ağırlıklı olarak münferit kuruluşun dışındadır.

KG perspektifi, uygun bir incelemeyle STK'ların, katılımcıların ve kendilerinin rollerine dikkat çekerek, faaliyet gösterdikleri kurumsal ortamı ya da kendi bağlamlarını daha iyi yansıtabileceğini ya da inceleyebileceğini ileri sürer. Bu da diğer faktörlerin ve ilgili tarafların etkisi göz önünde bulundurulduğunda, münferit STK'nın kendi rolü ve değeri için haklı bir sebep ya da bir zorluk ortaya koyabilir.

Örgütsel Gelişimi şu şekilde tanımlarız:

Geliştirme müdahalelerini profesyonelce ve sürdürülebilir şekilde planlamak, yönetmek ve ifa etmek için kuruluşun iç kapasitesini geliştirerek söz konusu kuruluşun performansını artıracak önlemler.

KG'nin aksine ÖG perspektifi, özellikle, bir kuruluşun kendi için belirlediği role göre kendi iç örgütsel kapasitesini geliştirmekle ve kaliteli bir teslimat ve performans sağlamak için süre gelen gelişmeleri aramakla ilgilidir.

Daha iyi yapılandırılmış STK'lar için KG/ ÖG zorluğu, durumu değerlendirmek ve olumlu bir farkın nasıl yaratılacağı ve eski konulara yeni yollarla nasıl yaklaşılacağı hususlarındaki çıkarımları yeniden değerlendirmek olabilir. Hızlı büyümeye maruz kalan ya da temel işlemleri hala oluşturmaya çalışan daha yakın geçmişte kurulan STK'lar için büyümeleri ve istikrarlı bir performans sağlamaları amacıyla, sistemleri, yapıları, personeli, yönetimi vb. içeren kuruluşun belirli temel unsurlarını oluşturmaya yönelik büyük bir gereklilik olabilir.

KG/ ÖG, paydaş katılımı ile ilgilidir

KG/ ÖG yaklaşımı, çeşitli paydaşlar tarafından ve kendileri için verilen desteğin başarılı geliştirme müdahaleleri için gerekli olduğu kavramına dayanır. KG/ ÖG programları sadece uygulamadan sorumlu olanlar ve planlanan yararlanıcılar müşterek olarak planlama, yönetim ve değerlendirme süreçlerine katıldığı zaman etkili olabilir. Bizim görüşümüze göre, sorunlar ve çözümler için daha iyi ve genel kabul görmüş bir anlayışa sahip olmak için KG/ ÖG süreci boyunca belirli zamanlarda ilgili paydaşlara danışmak çok önemlidir.

Paydaşlara ilişkin olarak, söz konusu STK'nın ulaşmaya çalıştığı hedefi destekleyen ya da bu hedefe karşı çıkan birçok tarafın yanı sıra kuruluştaki çalışan personeli, hizmet ya da müdahalelerin planlanan yararlanıcılarını kapsam dahiline almaktayız. Uygun bir paydaş katılımı olmadan KG/ ÖG yaklaşımının STK performansında dikkate değer gelişmeler ortaya koymamasının muhtemel ve bu yapılanların da boşuna çaba harcamak olacağını iddia etmekteyiz.



Uzun vadeli ve esnek

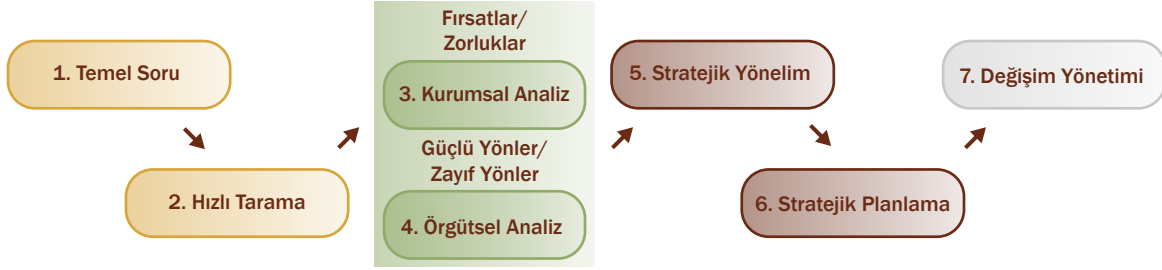
KG/ ÖG, tek kısa vadeli projelerle ya da programlarla başarılı şekilde tamamlanamayacak bir süreçtir. Kuruluşların ve hedeflerinin bulundukları ortama katılması ve hem fikir ya da karşıt fikirdeki kuruluşlar arasında ilişkiler oluşturulması dikkate değer bir sabır ve zaman gerektiren uzun vadeli bir sürecin tanımıdır. Ayrıca süreç, dinamiktir: durumlar ve koşullar zaman içerisinde değişiklik gösterir. Bu sebeple, uzun vadeli bir taahhüdün yanı sıra KG/ ÖG süreci, yönetilmesi ve düzenli gerçeğe uygunluk kontrolleri yapılması için esnek bir yaklaşım gerektirir. Önceden belirlenmiş hedeflere ve eylem planlarına sıkıca bağlı olmak yerine esneklik ihtiyacını vurgulayan geliştirme müdahalelerinin planlanmasına ve uygulanmasına ilişkin bir yaklaşımı şiddetle savunmaktayız.

KG/ ÖG nötr değer değildir

KG/ ÖG süreçleri ve ilgili araçları uygulamalarında görüldüğü gibi nötr olarak ortaya çıkmasa da bir KG/ ÖG'in analizinin yürütülmesine ilişkin sonuç aslında statükoyu değiştirebilir. Zaten aksi takdirde, neden bu uygulamayı yapalım, diyebiliriz. KG/ ÖG sürecini uygulayıp uygulamama kararı bu sebeple nötr değer değildir, çünkü bu karar kimileri için bir rahatlama, ancak başkaları için belki de bir tehdit olarak görülebilecek mevcut faaliyet yollarını büyük ihtimalle sorgulayacaktır. Bununla birlikte uygun bir KG/ ÖG süreci, açık görüşlü şekilde güvenli bir ortamda, kuruluşun liderleri ve paydaşlar tarafından desteklenerek uygulandığında, kendini ve çevresini derinlemesine keşfetmek isteyen her STK'nın olumlu yönde gelişmesini ve ilerlemesini sağlayacak değerli bir fırsat sunar.

KG/ÖG süresinin uygulanmasında adımlara genel bakış

Aşağıda bir KG/ ÖG sürecinin uygulanmasındaki adımlar kolaylıkla gözden geçirilebilmesi için bir çerçeve içerisinde özetlenmiştir.



Kuruluşların kurumlardan ayırt edilmesi



Başlangıç- Temel Soru'nun formüle edilmesi

Temel Soru, STK'nın bir KG/ÖG süreciyle araştırılacak ve ele alınacak genel konusunu/ konularını tanımlayan kısa bir ifadedir. Genel bir hedefle karşılaştırılabilir, yine bu durumda cevap talep eden bir soru olarak formüle edilmektedir. Bir kere formüle edilen Temel Soru söz konusu STK ile son derece ilgili olmalı ve kuruluşla ilgilenen bir grup paydaş tarafından en iyi şekilde formüle edilmeli ve bu konuda bir şeyler yapabilmelidir. Temel Soru tüm KG/ ÖG sürecine ve araçların uygulanmasına Rehberlik edecektir, bu sebeple bu sorunun en başından gerektiği gibi formüle edilmesi oldukça önemlidir. Başlangıçta formüle edilen Temel Soru'nun, bağlamı daha da net hale getirmek için bilgilerin toplanması sebebiyle KG/ ÖG süreci sırasında birtakım düzenlemelere ihtiyacı da olabilir.

Örnek:

Ağ oluşturma alanında faaliyet gösteren bir STK, kendi ağ oluşturma çabalarını gelecekte nasıl daha etkin hale getirebileceğini öğrenmek isteyebilir ve ilk olarak şu soruyu sorabilir: İşbirliğini nasıl arttırabiliriz? Bununla birlikte, burada hangi hedefe ulaşılması gerektiği ve artan işbirliğinin faydalarının ne olacağı çok net değildir. Daha belirli bir Temel Soru şu şekilde olabilir: Kanun değişikliği ya da belirli bir kanunun yürürlükten kaldırılmasına yönelik lobi yapmak için nasıl daha etkili şekilde işbirliği yapabiliriz?

ADIM 2**Hızlı Tarama- İlk izlenim edinme**

Kuruluşa ilişkin derin bir incelemeye girişmeden önce, KG/ ÖG süreci ile ilerleyip ilerlememeye karar vermeden önce size ya da bir başkasına ait birkaç ilk izlenim toplamak genelde faydalıdır. Uygulama için sadece sınırlı bir çaba gerektirmesi Hızlı Tarama'nın avantajı olmakla beraber, bir sonraki adıma geçip geçmemeye karar vermeden önce Hızlı Tarama daha fazla bilginin gerekli olduğu durumların belirtilmesine yardımcı olabilir.

Örnek:

Bir STK aynı alanda çalışan ya da kendisiyle aynı temalar sahip diğer kuruluşlara ilişkin genel bir bilgi almak ister. Hepsini ziyaret edip gereğinden fazla zaman ve kaynak harcamak yerine, STK internet, dizinler ya da yayınlanan raporları kullanarak diğer kuruluşlar hakkında temel bilgiler almak için Hızlı Tarama yürütmeye karar verir. Bunu gerçekleştirerek bu kuruluşların neler yaptığına, misyonlarına, ana hedef gruplarına, gelir kaynaklarına ve ana bağışçılara ilişkin daha fazla bilgi edinebilir.

ADIM 3**Kurumsal Analiz**

Kurumsal analiz, kuruluşun Temel Sorusu ile de ilişkili olarak, kuruluşun faaliyet gösterdiği bağlamın incelenmesi ile ilgilidir. Bağlam, söz konusu kuruluşun misyonu ve kapsamı ile ilgili önemli görevlere sahip dış aktörlerden oluşacaktır. Bağlam kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamı şekillendiren bir dizi etkeni de içerecektir. Kurumsal analizin sonucu farkında olunması gereken dış tehditlerin ve faydalanılabilecek ancak şimdiye dek fark edilmemiş fırsatların belirlenmesidir.

Örnek:

Savunuculuk alanında faaliyet gösteren bir STK, çalışmalarına karşı çıkan muhaliflerinin yanı sıra hedeflerini destekleyen kuruluş ve bireyler şeklindeki önemli aktörleri belirlemek ister. Savunuculuk alanındaki aynı STK genel eğitimi seviyesini bilmek ve hedef yararlanıcılarına ve onların kültürel inançlarına ilişkin bilgilere erişmek ister. Bunlar kolaylıkla değiştirilemeyen dış faktörlerdir, ancak istenen sonuçlara ulaşmak için en iyi nasıl bir kampanya planlanabileceğine ilişkin önemli bilgiler barındırır.

ADIM 4**Örgütsel Analiz**

Kurumsal analizin tehdit ve fırsatlara ışık tutmasına karşın, örgütsel analiz, formüle edilmiş Temel Soru ile ilgili olarak kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Örgütsel analiz, strateji ve planlamaya, sistemlere ve çalışma süreçlerine, yapıya, yönetim tarzına ilişkin daha detaylı bir iç analizdir. Bu analiz faaliyet gösterecek kuruluşun mevcut iç kapasitesini değerlendirir ve Temel Soru'yu cevaplamak için gelecekteki kapasite geliştirme alanlarına da işaret edebilir.

Örnek:

Sağlık alanında çalışan bir STK kendi bölgesinde yerel hizmet dağıtımının bir kısmını Sağlık Bakanlığı'ndan devralacak fırsatları görür. Bununla birlikte, mevcut kamu hibeleri için seçilebilir olmak amacıyla kadrosunu arttırmalı, yeterliliklerini geliştirmeli ve yeni alanlarda toplum gönüllülerinden faydalanmalıdır. Bunu yapabileceklerine dair kendi iç kapasitelerinden bir izlenim elde edebilmek için, yeterlik kazanmak amacıyla üzerine ekleyerek geliştirebilecekleri güçlü yönlerinin yanı sıra zayıf yönlerini de belirleyecek bir örgütsel analiz yürütürler.

ADIM 5**Stratejik Yönelim**

Kurumsal ve örgütsel bir analiz yürütülmesini müteakip bir sonraki değerlendirme yeni edinilen bilginin uygulamaya nasıl konulacağı ve performansı ve sonuçları geliştirmek için bu bilgiyle ne yapılması gerektiği ile ilgilidir. Bu aşama süresince analizlerin çıktısı, kuruluşun Temel Soru'yu cevaplamak için aralarından seçim yapabileceği muhtemel stratejik seçenekler bulmak amacıyla daha ayrıntılı incelenecek ve sistemli hale getirilecektir.

Örnek:

Faaliyet gösterdikleri alandaki yerel hizmet dağıtımının bir kısmını üstlenmek amacıyla Sağlık Bakanlığı tarafından mevcut bulundurulmuş hibelere hak kazandıracak koşulları yerine getirmeye çalışmak için birkaç seçenek belirledikten sonra sağlık alanında faaliyet gösteren STK, bir öncelik sırası yapması gerektiğini bilir. Her şeyi yapması mümkün olmayacaktır ve koşulları yerine getirmesine yardımcı olacak en olası çözümleri seçmelidir. Sonuçta, mevcut zayıf noktaların birkaçı ele alırken bir yandan da hali hazırda güçlü yönlerin üzerinde durarak uygulanabilir olan üç ana müdahaleye yönelmeye karar verir.

ADIM 6**Stratejik Planlama**

STK tarafından Temel Soru'ya en iyi cevap olarak en uygun strateji seçildikten sonra, bu strateji başarılı bir uygulamanın sağlanması, uygun kaynakların güvence altına alınması ve zamanında gerçekleşen gelişmenin izlenmesi için somut bir plana dönüştürülmelidir. Etkili koordinasyonun sağlanması için kimin hangi konudan sorumlu olacağına da karar verilmelidir.

Örnek:

Eğitim alanında faaliyet gösteren bir STK büyümesi için çok iddialı bir gündem geliştirmiştir. Ancak gündemin gereğinden fazla iddialı olduğuna ve kaynak ve personel eksikliği göz önünde bulundurulduğunda gündemin başarısız olabileceğine dair bir inanç vardır. Bunu engellemek için, personel ve mali kaynaklar tahsis edilerek ve belirli son tarihler üzerinde mutabık kalınarak detaylı bir plan geliştirilir. Sonunda, kaynaklara, mevcut personele ve zaman çizelgelerine uygun genel ve gerçekçi bir plan hazırlanır.

ADIM 7**Değişim Yönetimi**

KG/ ÖG süreci adımları değişim anlamına gelebilir: bazen küçük, bazen büyük değişiklikler. Her durumda, insanlar, bireyler ya da gruplar bu değişimlerden etkilenecektir. Değişim bazılarına göre gelecek için daha iyi bir bakış açısı iken, kimileri için de tehdit, yararı, işlerini ya da prestijlerini kaybetme korkusu anlamına gelebilir. Değişim yönetimi KG/ ÖG değişim süresi boyunca personelin sürekli bilgilendirilmesinin ve faaliyet içerisinde tutulmasının ve bu potansiyel direnişin yapıcı şekilde ele alınarak tehdit yerine bir fırsat olarak görülmesinin sağlanması ilgilidir.

Örnek:

Eğitim alanında faaliyet gösteren STK'nın ana personeli finansman eksikliğine ilişkin söylentilerden ötürü işlerini kaybetme korkusu yaşamaktadır. Sonuç olarak, bazıları yeni işler aramaya başlarken, diğerleri de oldukça üzülmemektedir. Değişime ilişkin bu korkularını kontrol altına almak amacıyla, üst yönetim personel birlikte, gerçekçilik esas alınarak gözden geçirilmiş stratejik planın etkilerini açık bir şekilde tartışır ve personel için olumsuz etkileri asgari düzeye indirmek amacıyla farklı seçenekleri araştırır ve yeni planın arkasındaki mantıksal düşünceleri geliştirir.



Temel Soru

TEMEL SORU

Temel Soru Nedir?

KG/ ÖG müdahaleleri için destek ararken, bir kuruluşun ne üzerine ve nasıl değişeceğine dair genel ifadelerin ötesinde bir kesinlik mevcut değildir. Ne olması gerektiğine ilişkin temelde yatan varsayımlar net olarak tartışılmamış ve hatta üzerlerinde mutabık bile kalınmamıştır. Bu da yanlış yönlendirilmiş ya da etkisiz müdahalelere yol açar. İster inanın ister inanmayın, kuruluşlar, dış bağışçılardan belirli biçimlerde destek almayı umut etmenin ötesinde, KG/ ÖG sürecinin genel amacı konusunda bile tam olarak net olamayabilirler.



Bir KG/ ÖG süreci çoğunlukla, cevaplarını bulmayı istediklerimizi belirlemek için Temel Soru olarak adlandırdığımız formülle başlar. Neticede, aradığımız konu üzerinde bile net değilsek KG/ ÖG araçlarını uygulama amacımız ne olabilir? Temel Soru, sadece, seçilen araçların uygulanması ve müteakip bir inceleme ile KG/ ÖG sürecinden cevap vermesi beklenen genel bir soru ortaya koyar. Bu soru genel hedefle karşılaştırılabilir ve bu durum bir hedefin kendiliğinden cevabı barındırırken, öte yandan yoğun şekilde cevap arayan bir soru olarak bilinçli şekilde formüle edildiği durumdan dikkat çekici şekilde farklıdır. Aşağıda verilen iki örneğe bakınız:

- *Hedef:* Kırsal kesimlerde, tüm çocukların en az % 80'i olmak üzere kızlar ve erkekler için ilköğretime eşit ve karşılanabilir bir bedelle erişimin sağlanması,
- *Temel Soru:* X konumundaki bir STK personel, kaynak ve ağırları en uygun hale getirerek yerel topluluklardaki gençlerin eğitimine nasıl katkıda bulunabilir?

Hedef, ilgili kuruluşlar için neyi başaracağını şimdiden belirlemiştir. Öte yandan, Temel Soru münferit kuruluşa daha geniş bir soru sorar ve kurum dışı zorluklar ve fırsatlarla birlikte iç kapasite göz önünde bulundurulduğunda bunun nasıl en iyi şekilde gerçekleştirileceği henüz net değildir. Bu sebeple, bazı cevaplar bulmak için bir KG/ ÖG sürecinin yürütülmesi gerekçelendirilir.

Temel Soru ile ne yapabilirsiniz?

- Kuruluş, bir süredir iyi bir şekilde faaliyet göstermemektedir. Sadece sorunlara ve fark edilen bazı ihtiyaçlara bakmak yerine, kuruluşun aslında cevaplar bulması gerektiğini ortaya koyan bir Temel Soru formüle edilir,
- Kuruluşunuz, çoğunlukla, sizden kendi adlarına projeler ve programlar uygulamanızı isteyen bağışçılar tarafından yönlendirilen hedeflere göre çalışmaya alışkındır. Bununla birlikte, kendi geleceği için kuruluşunuzu neye ihtiyacı olduğunu kendinize nadir de olsa sorarsınız. Temel Soru, kuruluşunuzu yeni stratejik yönere sevk edebilir,
- Personelin, kuruluşun stratejik yönergelerine katkıda bulunma fırsatı olmamıştır. Bununla birlikte, çoğunun oldukça iyi fikirleri ve sezgileri vardır. Temel Soru süreci, sahiplenme oluşturulurken personelden gelen katkıları kolay hale getirmeye yardımcı olur.

Temel Soru nasıl işler?

Temel Soru söz konusu STK ile son derece ilgili olmalı ve ideal olarak kuruluşla ilgilenen ve kuruluş hakkında bilgisi olan ve cevaplar bulma konusunda bir şeyler yapabilecek bir grup paydaş tarafından formüle edilmelidir. Bu sebeple, değişmesi gerektiğini düşündüğümüz başka bir kuruluş için bir Temel Soru formüle etmek muhtemel ya da istenen bir durum değildir. Temel Soru sadece kendi kuruluşunuz için formüle edilmelidir.



Temel Soru, tüm KG/ ÖG sürecine ve muhtemelen belirli araçların uygulanmasına Rehberlik edecektir, bu yüzden en başından itibaren bu sorunun formüle edilmesi çok önemlidir. İyi bir Temel Soru KG/ ÖG tanısının bağlam ve münferit kuruluşun sınırları içerisinde uygulanabilir ve ilgili alana odaklanmasını sağlayacaktır. Temel Soru birçok aktör, faktör ve belirsizlikle beraber çok geniş de olmamalıdır, aksi takdirde cevaplanması imkansız hale gelir. Ancak çok sınırlı ya da aşağıda verilen örnekte görüldüğü üzere, mantıksal çözümü önceden tahmin edecek şekilde de formüle edilmemelidir:

Kırsal alanlardaki kızlar ve erkekler için ilköğretim hedefini gerçekleştirmek amacıyla mevcut eğitim programımızın tercih edilen bir çözüm olmasını nasıl sağlayabiliriz?

KG/ ÖG süreci boyunca ilk başta formüle edilen Temel Soru'da, bağlamı daha net hale getirecek bilgiler toplandıkça değişiklik yapma gerekliliği de ortaya çıkabilir. Hatta KG/ ÖG sürecinden elde edilen bilgi sayesinde personel ilk Temel Soru'nun farklı bir odak noktasına ihtiyacı olduğunu ya da asıl sorunun başka bir yerde olduğunu farkına varmaya başlayabilir.

KG/ ÖG süreci ile ilişkili bir Temel Soru olarak nitelenmek için, bu soru genel olarak kuruluşa ilişkin bir dış perspektif kadar iç perspektif de içermelidir. Örneğin, Temel Soru tamamen, dış paydaşlar için belirli bir yarar olmadan bir iç örgütlenmenin yeniden nasıl yapılandırılacağına odaklanırsa, o zaman ÖG süreci yeterli olabilir. Ancak halihazırdaki zorlukların, bir kuruluşun kurum içi çalışmalarıyla ve yine bu kuruluşun dış dünya ile paydaşlar arasında nasıl ilişki kurduğu ile bir bağlantısı varsa, o zaman KG/ ÖG süreci gerekçelenmiş olur.

Aşağıda, KG/ ÖG sürecini gerekçelendirecek iç ve dış odak arasında bir dengeye sahip Temel Sorular'ın altında örnekler verilmiştir.

Temel Soru Örnekleri:

- Milli Eğitim Bakanlığı yüksek arazilerde yaşayan etnik azınlıkların eğitim ihtiyacını ele alarak Eğitim Sektörü'nün performansını ve kapasitesini nasıl geliştirebilir?
- Yerel bir X STK'sı, eğitime ve yüksek müşteri memnuniyetine ilişkin yenilikçi yaklaşımını korurken gerekli eğitim faaliyetlerini zamanında ve profesyonel şekilde daha iyi nasıl yerine getirebilecek?
- Bir kredi kooperatifi, kredinin sadece resmi iş planları geliştirmiş ve kredi yönetim eğitimi almış üyeler için temin edilmesini sağlayarak, üyelerine sürdürülebilir mali hizmetleri nasıl verebilir?

Temel Soru'nun Önemli Özellikleri

Gelecekte değişikliğe uğraması umut edilen ya da istenen bir durum, ele alınacak ya da yanıtlanacak temel bir husus ya da sorunla bir soru haline getirilir,

Soru'nun kimin olduğunu ve bu konuda kimin bir şeyler yapabileceğini ya da yapmak istediğini net bir şekilde belirleyin,

Soru'nun daha çok kurum içine mi yoksa kurum dışına mı yönelik olduğuna ya da bu ikisinin bir karışımı olup olmadığına ilişkin netlik,

İncelemeye tabi kuruluşu ya da birimi tanımlayın: kuruluş, departman, ekip, ağ, hedef grup vb. mi? Pratik ve gerçekçi olun: Temel Soruyu tüm sektör için belirlemeyin,

Ana paydaşları ve çıkarlarını, hem taraftarları hem de muhalifleri dikkate alın ve onlara danışın,

Soru'yu cevaplamada başarıya ilişkin takdir kriterlerini belirleyin, örneğin, Etkililik/ etkinlik, sürdürülebilirlik, hizmet edilen daha çok müşteri, artan hizmet kalitesi, artan meşruluk/ kabul, aşağıda verilenlere bakınız,

Her zaman açık bir soru: “Nasıl yapabiliriz..?” Yanıtının “Evet/hayır” ve cevabın en başta aşikar olduğu Temel Sorular’dan kaçının,

Özgünlük: net olun, ortak anlayış için kelimeler ve terminoloji üzerinde mutabakata varın,

Kısa ve öz olmak uzun ve detaylı olmaktan daha iyidir, çok fazla gereksiz sözcük kullanmaktan kaçının.



Temel Soru'nun formüle edilmesi ile ilgilenen personel ve paydaşlar önceden birbirini tanımaz ya da özgürce konuşamayacaklarını hissederse, küçük bir grup için olduğundan daha fazla zaman ve müzakere gerekecektir. Bununla birlikte, daha fazla kişinin bu süreçte dahil olması ve Temel Soru'ya ilişkin mutabakata varması halinde, soru ne kadar temsili olursa KG/ ÖG süreci boyunca ilgili şekilde desteklenmesi daha muhtemel olacaktır.

Temel Soru formüle edilirken yapılan genel hatalardan örnekler

İçe çok fazla odaklanma

- Temel Soru'nuz yönetim prosedürlerinizi nasıl standart hale getirileceğini, ancak bunu gerçekleştirmenin dış yararının ne olacağını sorar. Daha iyi bir performans göstermeniz mi sağlanır, yoksa performans üzerinde daha olumlu bir etkisi olan yapabileceğiniz başka şeyler de var mı?
- Sadece, düzeltilebilecek kurum içi bir husus ya da sorun bulduğunuz için, kendinize bu hususun bir sorun olup olmadığını ve performansı nasıl etkilediğini sorun?

Dışa çok fazla odaklanma

- Dış aktörlerle daha iyi bir işbirliği içinde olabilmeniz için, Temel Soru'nuz diğer dış aktörlerin eylemleri, rolleri ve onlarla birlikte gerçekleştirmek istediğiniz her şeyle çok fazla ilgilidir. Sonuç olarak, kendinize bakmayı ve sizi diğerleri için neyin cazip bir işbirliği ortağı yapabileceğini sormayı unutabilirsiniz.

Sorunlara ilişkin belirtilerde yanılma

- Temel Soru'nuz, personelinizin işe gelmemesini büyük bir sorun olarak belirleyebilir ve bu durumu asgari düzeye indirmeye yönelir. Ancak, işe devamsızlık aslında sadece daha derin bir sorunun, örneğin, iş baskılarının ya da konu dışı toplantıların bir belirtisi olabilir. O zaman şu soruyu sorun: İlk olarak ele alınması gereken bu belirtinin altında yatan sebep nedir?

Temel Soru için performans kriterleri

Temel Soru için belirli performans kriterlerinin belirlenmesi, daha sonra Temel Soru'ya başarıyla yanıt verip veremeyeceğinizi tayin etmenizi sağlayacağından oldukça önemlidir. Kısaca: Başarılı bir KG/ ÖG sürecini müteakiben performansınızla ilgili daha iyi hale getirmiş olmanız gereken husus nedir? Performans kriterleri olmadan siz ya da paydaşlarınız başarılı olup olmadan asla bilemeyeceksiniz. Kuruluşlar için en yaygın kullanılan performans kriterlerinden bazıları diğer sayfada listelenmiştir.

Uygunluk

Kuruluşun belirlenen hizmetleri vermesi için gerekli faaliyetleri yerine getirmeye yeterli ya da uygun olup olmadığını değerlendirir.

Meşruluk

Meşruluk paydaşların gözünde ve kendi çevresi içerisinde kuruluşun kabul edilirliliği ve yasal konumu ile ilgilidir.

İlgililik

Kuruluşun sunduğu hizmet amaçlanan hedef grubun ihtiyaçları ve istekleri ile ilgili mi ya da sadece bağışçıya mı hizmet ediyor?

Etkililik

Kuruluş, tatminkar bir performansa yönelerek, kaynaklarını hedeflenen ürünlere ve hizmetlere dönüştürebiliyor mu?

Etkinlik

Finansman, teknoloji ve personel de dahil olmak üzere kaynaklar, kalite sağlanırken mümkün olan en düşük maliyette hizmetleri ya da ürünleri üretmek için ekonomik bir şekilde kullanılıyor mu?

Süreklilik ve sürdürülebilirlik

Ürünler ve hizmetler, kuruluşun sürekliliği de dahil olmak üzere sürdürülebilirlik beklentisini geliştirecek şekilde temin ediliyor mu?

Esneklik

Kuruluş, kendisini yeni hedef grupları da dahil değişen koşullara adapte edebiliyor mu ve değişen koşullar altında performansını aynı nitelik ve nicelikte koruyabiliyor mu?

Şeffaf ve demokratik

İç politika ve /veya karar verme süreçleri, kabul edilen şeffaflık ve katılım standartlarına uygun şekilde mi gerçekleşiyor ve kamu incelemesi için açık ve erişilebilir midir?

Tüm bu kriterleri hiçbir zaman bir Temel Soru için uygulamak istemeyeceksiniz. Bu sebeple, tipik olarak iki ya da üçü olmak üzere durumunuza daha uygun olanlar üzerinde mutabık olun ve bunlara tüm KG/ ÖG süreci boyunca odaklanın.

İlerlemeden önce ve sonra Temel Soru örnekleri

Neyin daha iyi bir Temel Soru ortaya koyduğunu önceden bilmek zor olabilir. Bu sebeple ilk başta olması gerektiği kadar net olmayan bazı gerçek Temel Soru örnekleri verdik. Kuruluşla yapılan sonraki tartışmaları müteakiben birtakım iyileştirmeler de tavsiye ettik.

Sorun sahibi 1

- Ülkelerin çevresel sorunları ile ilgilenen STK'larının ağı

Önerilen Temel Soru:

- Ağ içerisindeki STK'lar işbirliğini nasıl arttırabilir?

Yorum:

- Ağ içerisindeki ilişkilerle ilgili olduğu için ilk olarak içsel bir Temel Soru,
- Artan işbirliğinin faydalarının ne olacağına dair netlik yok,
- Özgünlüğü artırmak, muhtemelen Temel Soru'nun ağın dış hedefleri ile bağlantı kurması ile ilişkilidir.

Geliştirilmiş Temel Soru:

- STK ağı, daha etkili bir şekilde işbirliği yapmak ve belirli alanlarda çevre hukukunda değişiklik için lobi oluşturmak amacıyla faaliyetini nasıl yeniden organize edebilir?

Sorun sahibi 2

- Tarım Dairesi (TD)

Önerilen Temel Soru:

- TD yüklenicilerle daha iyi çalışabilmek için nasıl yollar bulabilir?

Yorum:

- Sorunun aslında ne olduğu kesin değildir,
- "Daha iyi çalışma" kriterinin belirlenmesi gerekir: ne ile karşılaştırıldığında daha iyi?
- Yüklenicilerin mi yoksa TD'nin kendisinin mi geliştirilmesi gerektiği net değildir.

Geliştirilmiş Temel Soru:

- TD, güvenilir bir müşteri olarak kalmak için yüklenicilerden gelen ihale tekliflerine ve faturalara verdiği yanıtların zamanlamasını ve profesyonelliğini nasıl daha iyi hale getirebilir?

Sorun Sahibi 3

- MDF Eğitim ve Danışmanlık Şirketi

Önerilen Temel Soru:

- MDF, asgari düzeyde zaman harcayarak nasıl mükemmel ihale teklifleri formüle edebilir?

Yorum:

- İlk olarak ana rakipler hakkında daha fazla bilgi edinmek daha faydalı olabilir,
- “Mükemmel” teklif için kriter nedir? Mükemmel teklif kazanan teklif midir?
- Asgari düzeyde zaman nasıl tanımlanır?

Geliştirilmiş Temel Soru:

- MDF, sadece en cazip teklif sahibi olması ve ihaleyi kazanması muhtemel durumlarda ihale teklifinde bulunmasını sağlamak amacıyla kamu ihalelerine ilişkin bir iç eleme süreci geliştirebilir?



TACSO Bölgesel Eğitimi “ STK Yönetimi”, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti, 2010

Pratik uygulama ve kolaylaştırmaya yönelik ipuçları

Temel Soru'yu formüle etmek kaç kişinin sürece dahil olduğuna, toplum önünde ne kadar rahat konuşabildiklerine ve genel bir güvenin mevcut olup olmadığına bağlı olarak biraz zaman alır. Bu sebeple hazırlık için biraz zaman ayırın ve önerilen katılımcılara genel amacı açıklayın. Eksiksiz bir Temel Soru oturumu, katılımcıların katılımına ve kolaylaştırıcının kolaylaştırma becerilerine bağlı olarak genelde 2-4 saat sürer. Dile getirilen konuların bazıları hassas ya da tartışmalı olarak kabul edilirse, bu durum oturumu daha zor hale getirir ve hazırlık için daha fazla zaman gerekir.

Katılımcıların, Temel Soru'nun tam formülünü yazabilen ve kısaca tamamlayıp düzenleyebilen birkaç katılımcısına sormak üzere Temel Soru için temel ilkelerin çoğunu belirlemesi çoğu kez gerekli olacaktır. Bir odada bulunan 20 kişi bir ya da iki cümle üzerinde mutabık olma konusunda daha az etkin olma eğilimi gösterir. Küçük nihai editör grubu işi bitirince, nihai mutabakat için Temel Soru'yu gruba yeniden yönlendirir.

Daha fazla düşünmeye yönelik sorular

- Bir KG/ ÖG sürecine başlamak amacıyla Temel Soru'yu kullanarak daha detaylı araştırma yapmak için kuruluşunuza ilişkin ilgili hususun ne olduğunu düşündünüz?
- Temel Soru çoğunlukla içe yönlendirilmiş bir soru mu yoksa aynı zamanda dışsal diğer aktörler ve kuruluşlarla olan ilişkinizle de ilgili mi?
- Temel Soru'nuzun formüle edilmesinde kimler yer almalıdır, uygunluk ve sahiplenmenin sağlanması için fikirlerini almak amacıyla hangi paydaşlar sürece dahil olmalıdır?
- Daha sonra Temel Soru'ya cevap verip veremediğinizi tayin edebilmeniz için en önemli performans kriterleri nedir ve daha sonra neler farklı olacaktır?
- Aslında olması gerektiği gibi Temel Soru'yu formüle etmesi zor hale getiren ve farkında olmanız gereken iç ya da dış politikalar mevcut mudur?



Hızlı Tarama

HIZLI TARAMA

Hızlı Tarama nedir?

Hızlı Tarama dışardan gözlemlendiğinde bir kuruluşun konuyla en ilgili özelliklerden bazılarını ilişkin hızlıca izlenim edinme yoludur. Hızlı Tarama siz ve personeliniz tarafından kendi kuruluşunuzla ilgili olarak yürütülebilir ya da işbirliği yapmayı düşündüğünüz başka bir kuruluşa ilişkin izlenim edinmek için ya da sadece kuruluş hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için yapılabilir.

Eksiksiz bir KG/ ÖG süreci çoğu kez zaman alıcıdır ve personel arasında belirsizlik yaratabilir. Aslında bir KG/ ÖG, kuruluşu birçok ve kimi zaman hassas sorulara maruz bırakabilir. Bu sebeple aradığınız cevapları bile bulamayacak derinlemesine bir analizle uğraşmaya karar vermeden önce, Hızlı Tarama “hafif” bir örgütsel analizdir ve daha sonraki analizler için bir başlangıç noktası teşkil edebilir. Hızlı Tarama, Temel Soru’nuzun yanıtıyla ilgili olabilecek bilgileri toplama konusunda ilk teşebbüste bulunurken sizi destekler.



Hızlı Tarama ile ne yapabilirsiniz?

- Kuruluş, büyük bir programın planlanması ve uygulaması için potansiyel ortaklar arayabilir ve daha sonraki görüşmeleri için irtibat kurmak istediği kuruluşlara ilişkin hızla genel bir taslak oluşturmak ister,
- Danışman, kendini dışardan biri olarak kuruluşa alıştırmak için Hızlı Tarama ile bir analize başlayabilir,
- Bağışçı, hangi koşullar altında büyük teşebbüslerin yerel kuruluşlar yoluyla finansmanının etkili olduğunu belirlemek amacıyla Hızlı Tarama’yı başlatabilir ya da sonuçlarıyla ilgilenebilir,
- Yeni bir alana ya da bölgeye taşınmış olabilirsiniz ve orada kimlerin çalıştığına, ne yaptığına ve kimlerle çalıştığına dair bir izlenim edinmek istersiniz,
- Hızlı Tarama, tam ölçekli bir KG/ ÖG sürecine geçmeden önce Temel Soru için yanıtlar aramaya başlamak amacıyla ilk bilgi üretme turunu teşkil edebilir.

Hızlı Tarama nasıl işler?

Hızlı Tarama yapılmasının avantajı, personele asgari düzeyde “rahatsızlık” vererek ve en zaman değil sınırlı kaynak talebi ile kuruluşun anlık görünümünü size sunmasıdır. Uygulaması sınırlı bir çaba gerektirir ancak bir sonraki adıma geçip geçmemeye karar vermeden önce daha fazla bilginin gerekli olduğu yerlere işaret edebilir. Kısaca, tam bir KG/ ÖG sürecine girmeye karar vermeden önce söz konusu kuruluşla ilişkin ön araştırma yapmak genellikle akıllıca olur.

Hızlı Tarama personel, motivasyonu, yönetim, kurum içi yapılar ve sistemler, ekip çalışması ya da örgütsel kültür gibi kuruluşun içerisinde neler olduğuyla ilgili değildir. Tabii ki tüm bu örgütsel unsurlar, genel anlamda faaliyet gösteren kuruluşun kapasitesini belirlemede oldukça önemli olsa da, tüm detaylarla ilgilenilecek konumda değiliz. Bir süre için bu iç örgütsel unsurları kuruluşun Kara Kutusu olarak adlandırmaktayız. Sonraki bölümlerde ise Entegre Örgütlenme Modeli’ni incelerken Kara Kutu’ya geri döneceğiz.

Bu sınırlı odaklanmanın sebebi Hızlı Tarama aracının uygulanma amacı ile gerekçelendirilir: kuruluşu dışardan bakarak kuruluşla ilgili ilk izlenim edinmek istiyoruz. Bu tarama personelle detaylı görüşmeleri ya da hedeflenen kullanıcılara yapılan saha ziyaretlerini ya da bağışçıların bu kuruluşla ilgili değerlendirmesini kapsamaz. Tarama, en temel ifadeyle, büro çalışması, internette mevcut bulunan raporlardan, broşürlerden, rehberlerden ya da çalışmalardan edinilen halka açık bilgilerin araştırılması ya da sınırlı gözlem olarak tanımlanabilir. Sadece kuruluşun bulunduğu binayı, otoparkı ya da çevreyi gözlemleyerek kuruluşla ilişkin ilk izlenim elde edebilirsiniz. Diğer bir deyişle, Hızlı Tarama çoğunlukla gerçekçidir ve genelde mevcut ve gözlenebilir bilgiye dayanır.

Hızlı Taramanın ana unsurları

Hızlı Tarama, kuruluşun sınırlarındaki dört unsuru gözden geçirir, bunlar Misyon, Çıktı, Girdi ve Kullanıcılar’dır. Hepsine sırayla bir bakalım.

Misyon: Kuruluş kaç yaşında ve ne sebeple kuruldu? İyi bir misyon tanımı genelde bize şunu anlatacaktır: kuruluşun kurulma sebebi, kuruluşun neye inandığı ve değerlerinin ne olduğu, ne yapmak istediği ve hedeflenen yararlanıcılarının kim olduğu ya da misyonunu gerçekleştirmek için kuruluşun yaklaşımı.

Sivil Toplum Kuruluşlarını Geliştirme Merkezi, KARADAĞ

Karadağ'daki sivil toplum kuruluşlarının gelişimine destek vermek ve vatandaşların kamu politikası konularına ve sivil toplum gelişimine katkıda bulunması için uygun bir ortamın yaratılmasına katkıda bulunmak için faaliyet göstermekteyiz.

EDEN Merkezi, ARNAVUTLUK

Misyonumuz kapasite oluşturarak, katılımcı yaklaşımı teşvik ederek, sivil topluma ve devlet organlarına uzmanlık ve hizmet sunarak ve ulusal düzeyde lobi yaparak sürdürülebilir ve sağlıklı bir ortamın geliştirilmesidir.

Vatandaşlar Derneği MOST, ESKİ YUGOSLAV MAKEDONYA CUMHURİYETİ

MOST'un misyonu, devlet yetkililerinin, siyasi yetkililerin ve seçim yetkililerinin tüm vatandaşların gerçek ihtiyaçlarına karşı şeffaflığını, açıklığını ve sorumluluğunu güvence altına alan faaliyetlere ve projelere vatandaşın katılımı ile daha demokratik, daha istikrarlı ve müreffeh bir Makedonya geliştirmeye katkıda bulunmaktır.

İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı, TÜRKİYE

IKGV, insan kaynağını güçlendirmenin yanı sıra, üreme sağlığı ve aile planlama eğitimi, bilgi, eğitim ve hizmetlerini teşvik etmek için Türkiye'de faaliyette bulunan, yol gösterici, kar amacı gütmeyen, sivil ve özerk bir kuruluştur. IKGv, cinsel yolla bulaşan enfeksiyonlar ve HIV/AIDS eğitime ve Bilgi, Eğitim ve İletişime, topluluk esaslı üreme sağlığı hizmetlerine, hizmet sağlayıcılar için teknik eğitim materyallerinin geliştirilmesine, çocuk haklarının desteklenmesine, kadınların sosyo-ekonomik statülerinin geliştirilmesine, mülteciler için oryantasyon programlarının sağlanmasına ve deprem sonrası programlara odaklanarak ulusal ve uluslararası düzeyde proje ve faaliyetler düzenler, uygular ve bu proje ve faaliyetlerde yer alır.

Çıktı: Bir kuruluş aslında ne üretir ya da ne temin eder, diğer bir deyişle kuruluşun ne yaptığına dair kuruluştan çıkan neleri gözlemleyebiliriz? Çıktılar, bilgi materyallerinin dağıtımı, gıda ürünleri, savunma kampanyaları, eğitim ya da öğretimin verilmesi gibi hizmetler kadar ürünleri de kapsayabilir. Faaliyet alanı, ürünlerin ve hizmetlerin sayısı ya da hizmet edilen yararlanıcıların miktarı kuruluşun büyüklüğü konusunda ve böylelikle de ifa kapasitesi hakkında bize bilgi verir.

Grup 484, SİRBİSTAN

Grup 484 Krajina'dan ve Hırvat Ordusunun "Fırtına" Operasyonundan kaçtıktan sonra Sırbistan'a sığınan 484 mülteci aileyi desteklemek için 1995 yılında kurulmuş olan bir sivil toplum kuruluşudur. Grup 484 adını bu 484 aileden almıştır. Hırvatistan ve Bosna'dan gelen mültecilere ve daha sonra Kosova'dan çıkarılan kişilere insani, psiko-sosyal, yasal ve bilgilendirici destek sağlayan bu ilk hevesli gruptan itibaren, Grup 484 zorunlu göç meselelerine sistemli bir yaklaşım kullanarak resmiyet kazandırılmış ve yapılandırılmış bir kuruluş haline gelmiştir.

Doğrudan yardım, karar mercilerini dayanıklı çözümler yaratmaları için etkilemek amacıyla daha büyük eğitim ve araştırma çalışmalarına tedricen yol açmıştır. Grup 484, zorunlu göçmenleri ve yerel toplulukları, özellikle de gençleri, insanlar arasındaki çeşitliliğe karşı açık ve toleranslı olmaları için güçlendirmeye çalışmaktadır.



Grup 484, kuruluşundan bu yana personelini ve kuruluşu bir bütün olarak güçlendirmekte, kuruluşu yararlanıcıların ihtiyaçlarını yerine getirmeye ve bölgedeki göçle ilgili zorlukları karşılamaya muktedir modern bir kuruluş haline dönüştürmektedir. Grup 484, kurulduğundan beri programları sayesinde 100.000'in üzerinde yararlanıcıya destek ve yardım sağlamıştır. Sırbistan'da 70'ten fazla kasabada çalıştık, güçlü ve etkin bir ortaklar ağı oluşturduk, bölgesel teşebbüsleri başlattık ve bu teşebbüslere katıldık.

Sivil Toplum Kuruluşlarını Geliştirme Merkezi, KARADAĞ

Sağladığımız hizmetler şöyledir: STK'nın kayıt altına alınması ve faaliyet göstermesinde hukuki yardım, STK sektörü üzerine bilgi, Karadağ'daki yabancı STK'lar ve devlet kurumları üzerine bilgi, bağışçılar üzerine bilgi, proje teklifinin yazılmasına Rehberlik, aylık yayın "Vatandaş", bilgilendirici ve eğitici süreli yayınlar, STK'lar hakkında günlük haberler, STK faaliyetlerine ilişkin haftalık değerlendirmeler (Karadağ dilinde ve İngilizce), E-posta listesi (bilgi alışverişi).

Girdiler: Kuruluşun çıktılarını üretmesi için ne tür kaynaklara ihtiyacı vardır ve bu kaynaklar nereden gelir? Girdiler olmadan hiçbir kuruluş faaliyet gösteremez. Girdiler para, personel, ulaşım araçları, binalar, bilgi, teknoloji ve hatta bilgiye erişim gibi birçok unsuru kapsayabilir. Girdilere bakarak kuruluşun kaynaklarını nereden edindiğine, bunların yabancı kaynaklar mı yoksa gönüllü katılımlar, devlet ya da özel yatırımcılar mı yoksa sadece kendi kaynakları olup olmadığı konusunda daha çok bilgi sahibi oluruz. Girdilerin ölçeği bize kuruluşun büyüklüğü ve hatta uzun vadede kuruluşun ne kadar istikrarlı olacağına dair bilgiler verecektir.

Mavi Dünya Deniz Araştırma ve Koruma Kurumu, HIRVATİSTAN

Mavi Dünya Deniz Araştırma ve Koruma Kurumu, Losinj- Cres takımadaları, Hırvatistan ve Adriyatik bölgesinde bilimsel araştırma ve koruma projeleri yürütme ve çevresel farkındalığı artırma misyonuyla kurulmuş Veli Losinj, Hırvatistan'dan bir STK'dır.

Başlangıçta Mavi Dünya, doğrudan, 1987 yılında Tethys Araştırma Kurumu tarafından başlatılan ve yönetilen Adriyatik Yunus Projesine (AYP) ilişkin araştırmayı ve toplumu bilinçlendirme faaliyetlerini devralmak amacıyla oluşturulmuştur. Şu anda Mavi Dünya araştırma, koruma ve eğitime odaklı üç ana program yürütmekte ve Hırvatistan ve yurtdışında birçok kurum ve kuruluşla işbirliği yapmaktadır.

Mavi Dünya, bir ACCOBAMS (Karadeniz, Akdeniz ve Mücavir Atlantik Bölgesinde Yaşayan Cetacea Türlerinin Korunması Anlaşması) ortağıdır.



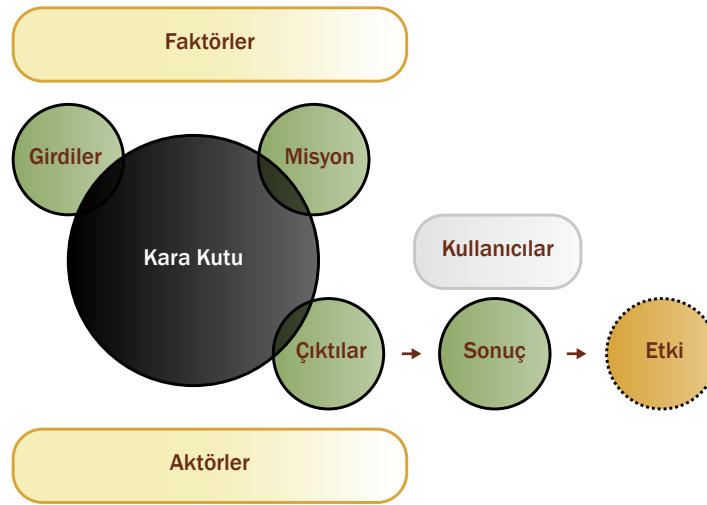
Kullanıcılar: Çoğu kuruluş kime ulaşmayı, desteklemeyi ya da “yaşamlarını değiştirmeyi” umut ettiklerini tanımlamış olacaktır. Bir kuruluşun ürünlerini ya da hizmetlerini kullananlar genellikle misyon tanımında yer almaktadır. Bazı kuruluşların, X köyündeki kadınların aile reisi olduğu haneler ya da 14-20 yaş arası gençler gibi belirli bir kullanıcı grubu vardır. Diğerleri genel olarak toplumda, herkes için ücretsiz eğitim hakkı ya da tüm küçük ölçekli girişimcilere ulusal kredi temin edilmesi gibi bir etki yaratmayı umabilirler. Burada kuruluşun çıktılarını ürün ya da hizmet olarak alan kullanıcıları tanımlamaktayız. Bununla birlikte, aslında kullanıcıların kuruluşun çıktıları ile ne yaptığını bilmekle de özellikle ilgilenmekteyiz. Diğer bir deyişle, çıktıların verilmesinin etkisi nedir, hedeflenen kullanıcılar için herhangi bir değişiklik yaratıyor mu ya da kullanıcılar sadece pasif alıcılar mı?

Belgrat Siyasi Mükemmeliyet Vakfı, SİRBİSTAN

Belgrat Siyasi Mükemmeliyet Vakfı'nın temel hedefi hem demokratik olarak konumlandırılmış siyasi elit tabakanın (parlamentoda, siyasi partilerde ve ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerdeki kurumlarda) oluşumuna ve gelişimine hem de bu liderlerin diğer sosyal sektörlerdeki (devlet idaresi, sivil toplum kuruluşları, medya, kültür, hukuk, sendikalar ve iş yeri) gelişimine katkıda bulunmaktır.



Aşağıda verilen resmin yeşille renklendirilmiş kısmı Hızlı Tarama'nın nelere yakından baktığını göstermektedir. Resme baktığınızda Kara Kutu'nun Hızlı Tarama'nın bir parçası olmadığını göreceksiniz. Bunun anlamı kuruluşun içerisinde süregelen her şeyin analizin bu aşamasında asıl konu olmadığıdır. Bazı faktörlerin ve hatta belki de kuruluşun alanında faaliyet gösteren bazı aktörlerin varlığını da fark edeceksiniz. Bununla birlikte bu unsurların detaylı analizi biz KG/ ÖG sürecine ilerleyene kadar beklemek zorundadır ve aslında gerekli olduğunu düşünürsek gerçekleştirilecektir.



Pratik uygulama ve kolaylaştırmaya yönelik ipuçları

Hızlı Tarama çoğunlukla yayınlanmış bilgileri ya da kendi sınırlı gözlemlerini kullanarak küçük bir personel ekibi tarafından yürütülebilir. Kuruluşun büyüklüğüne bağlı olarak tarama birkaç günden fazla sürmez. Bilgi edinme ilk başta biraz zaman alabilir, ancak bir kere edindiğiniz takdirde bilginin taraması ve Misyon, Girdiler, Çıktılar ve Kullanıcılar olarak düzenlenmesi çok fazla ek çaba harcamaksınız mümkündür.

Tabii ki kuruluş geniş ölçüde bir tarama yapmak isterse ya da çeşitli kuruluşlardan detaylı bilgi toplamak isterse, bunlar sarf edilen zamanı artıracaktır. Ancak bu taramayı hızlı ve basit tutmayı unutmayın, aksi takdirde Hızlı Tarama'dan uzaklaşabilir ve kendinizi bu aracın amacı olmayan daha derin fiili bir analizde bulabilirsiniz.

Daha fazla düşünmeye yönelik sorular

- Kuruluşunuzun var oluş sebebi nedir? İlk olarak neden kuruldu? Bir misyon tanımınız mevcut mu? Bu tanımdan memnun musunuz ya da yeterince kesin değil mi: eksik olan nedir? İyi bir misyon tanımı, hedeflenen kullanıcı ve yararlanıcılarınızın tanımlayabildiği ve aynı zamanda anlayabildiğidir.
- Kuruluşunuz fiilen ne yapıyor? Kuruluşunuzdan nelerin çıktığını, diğer bir deyişle çıktılarınızı nasıl anlatabiliriz? Bu çıktıların tanımlanması kolay mı? Bu çıktılar, ürün mü yoksa hizmet mi, ya da ağ kurma faaliyeti mi? Girdilerini ve çıktılarını arasına net bir bağlantı var mı?
- Kuruluşunuzun faaliyet göstermesine olanak sağlayan kendi girdilerini nasıl tanımladınız? Lütfen işe alma, bilgi, mali kaynaklar, bağışçının finansmanına ya da diğer kaynaklara bağımlılık konularını tanımlayın. Personeliniz nitelikli mi, tam zamanlı mı çalışıyor yoksa çoğunlukla gönüllüler mi mevcut? Bu durumun kuruluşunuzun faaliyeti için anlamı nedir?
- Kullanıcılarınızın kim olduğuna dair net bir fikrinizin olmasına rağmen, onlar da sizin takım için çalıştığınızın tamamen farkında mı? Sizin çıktılarınızdan faydalandıklarını nasıl biliyorsunuz? Örneğin eğitimlerinize katılarak pasif şekilde sadece çıktılarınızı alıyorlar mı, yoksa bu çıktılarla sonrasında, örneğin bilgiyi yapmayacakları bir şey için kullanmak gibi, gerçekten bir şeyler yapıyorlar mı? Fark yarattığınızdan nasıl emin oluyorsunuz?
- Bir kimse, kuruluşunuz için bir Hızlı Tarama yürütecek olsa, o kişinin ne bulacağını düşünüyorsunuz ve bulduklarının bu kişiye ne yaptığınıza ilişkin doğru bir resim sunacağını düşünüyor musunuz? Eğer bu şekilde düşünmüyorsanız bunun sebebi nedir? Belki çok fazla tanınmıyorsunuz ya da belki ne yaptığınıza ilişkin çok az bir bilgi mevcut. Bu durum sizin KG/ ÖG sürecinin bir parçası olarak ele almanız gereken bir husus bile olabilir.



Çevresel Tarama

ÇEVRESEL TARAMA

Çevresel Tarama nedir?

Kuruluşlar genelde kendi performanslarını daha iyi ya da kötü şekilde etkileyebilecek dış faktörler konusunda net değildir. Bu durum kaçırılan fırsatlara ya da öngörülemeyen büyük karışıklıklara sebep olabilir. Çevresel tarama, size, kuruluşunuzun uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirme becerisi için önemli dış faktörlere ve aktörlere ilişkin sistematik bir bakış sunan güçlü bir araçtır.

Bir Çevresel Tarama yapılması, kuruluşunuzun çalışma ortamındaki ilgili faktörlerin olumlu ya da olumsuz potansiyel etkisini belirlemenize yardımcı olur. İnsanlar genellikle kendi çevrelerinde olumsuz faktörlerin güçsüz mağdurları gibi hissetmekten şikayet ederken, Çevresel Tarama, sizin daha detaylı düşünmenize ve önlem almanıza ya da çevreye uyum sağlamanıza yardımcı olur.



Çevresel Tarama ilk bakışta basit bir araç gibi görünse de, belirlenen faktörlerin toplu etkisinin analiz edilmesi stratejik planlama sürecinizde dikkate alınacak birçok farklı ve zor senaryoyu açığa çıkarabilir. İlk başta oluşturduğunuz Temel Soru'nuz belirli aktörlerin davranışlarına ya da dış faktörlerin varlığına ilişkin soruları kapsıyorsa, o zaman faaliyet ortamını ayrıntılarıyla planlamak için bir Çevresel Tarama yapmak gerekli olabilir.

Çevresel Tarama ile ne yapabilirsiniz?

- Bir kuruluş faaliyetlerini yeni bir alanda oluşturmaya karar verir ve nitelikli personel ya da gönüllülerin mevcut bulunması konusunda sınırlı bilgisi vardır ve bu durum kuruluşun faaliyet gösterme becerisini ciddi şekilde etkileyebilir,
- Kuruluşun sunduğu hizmetlerin nihai kullanıcıları kuruluşun ne yaptığıyla ilgilenmiyor gibi görünebilir, ancak bunun sebebini kuruluş tam olarak anlamaz ve hedeflenen kullanıcılar asla doğrudan şikayette bulunmaz,
- Bir kısmı sizi, bağışçıların sağladığı sınırlı finansman için bir rakip olarak görse de birlikte çalışabileceğiniz birçok potansiyel ortak olduğunu biliyorsunuz. Bunları belirlemek ve nasıl işbirliği yapacağınızı ortaya koymak istiyorsunuz,

- Diğer güçlü kuruluşların doğrudan sizin hedeflerinize karşı çalıştığını duydunuz. Bu kuruluşlar ne kadar güçlü ve amacınızdan vazgeçmeden bu karşılaşmadan nasıl kaçınabilirsiniz?
- Formüle edilmiş Temel Soru'nuz dış ortamın araştırılmasını gerektirir ve başarılı bir cevap büyük ölçüde çeşitli dış faktörlere ve aktörlere bağlı olacaktır.

Barış, Şiddetten Kaçınma ve İnsan Hakları Merkezi, HIRVATİSTAN

Çevresel Tarama stratejik planı tanımlarken ve yeni faaliyetler geliştirirken sıkça kullandığınız bir araçtır. Planlar yaratılırken ve geliştirilirken GZFT'nin en faydalı analizler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu analizler, bir yandan çalışmamızı etkileyen iç ve dış faktörlerle ilgili önceki deneyimlerimizi yansıtmamızı sağlar, öte yandan önümüzdeki zorluklar hakkında proaktif düşünmemiz için bizi destekler. Bu tip analizler, bizi topluluğun gerçek ihtiyaçlarına yöneltir.



Kuruluşumuz için, geniş insan gruplarını süreç içerisine dahil etmek önemlidir. Sürecin farklı aşamaları boyunca kuruluşun çalışanlarını, üyelerini, yararlanıcılarını, birlikleri ve topluluğumuzdan çalışmamıza ve misyonumuza aşına diğer grupları dahil etmeye dikkat ederiz.

Büyük bir kuruluş olduğumuz ve çok sayıda farklı kişiyi kapsam dahiline aldığımız için bu süreç birkaç ay bile sürebilir. Bununla birlikte bu süreci, birbirimizi anlamamız, mutabık olmamız ve ortak bir konumda sonuca ulaşmamız için oldukça değerli bulmaktayız. Kuruluş olarak, istediğimiz zaman herhangi birine katılabileceğimiz bu düşünce yolları sayesinde, topluluk içerisinde somut eylem adımları atarız. Bu derin düşünce yolu topluluğun asıl ihtiyaçlarına yanıt vermemizi ve kuruluşun misyonuna bağlı kalmamızı sağlar.

Çevresel Tarama nasıl işler?

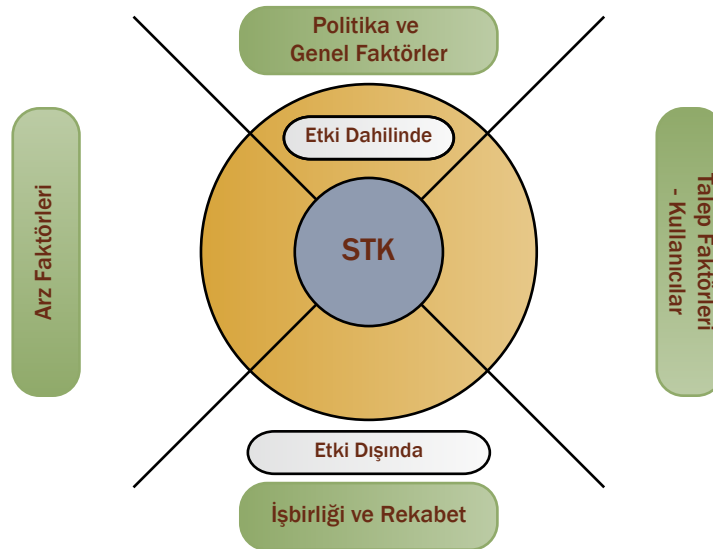
Birçok STK aşağıda verilen sorunlardan bir ya da birkaçıyla karşı karşıya kalabilir:

- Yerel iş geliştirme için devlet teşviklerinin yetersizliği,
- Genel ekonomik sorunlardan ötürü kaynak ve malzeme eksikliği,
- Hedef grubun sınırlı bilgisi ya da ilgisi,
- Diğer STK'lar ya da hizmet sağlayıcılarından gelen rekabet.

Yukarıda yer alan sorunların tümü, kuruluşu olumsuz şekilde etkileyebilecek çevresel faktörlerin ya da zorlukların ifadeleridir ve doğrudan değiştirilmesi oldukça zordur. Ancak aşağıda verilenler gibi çevrede kuruluşun yararına olan ya da olabilecek olumlu faktörler de mevcuttur:

- Hedef grubun proje hizmetlerine olan olumlu ilgisi,
- Devletin işbirliği taahhüdü,
- Siyasi istikrar ve azaltılmış siyasi müdahale,
- Bağışçıların kuruluşun çalışmasına ilgi göstermesi.

Kuruluşunuzun performans kapasitesinin dışında, uzun vadeli performansınız da kuruluşunuzun dışında daha iyi ya da daha kötü neler olduğuna büyük ölçüde bağlı olacaktır. Bununla birlikte, genelde, bu ciddi tehlikelerin belki de artık çok geç oluncaya kadar çevrede fark edilmeden süregelmesi ile sonuçlanabilecek bu faktörlerin ve aktörlerin varlığından yeterince haberdar değiliz. Benzer şekilde, çevrede, farkında olmanız halinde ya da nasıl yapılacağını bilmeniz durumunda faydalanabileceğiniz birçok fırsat da mevcut olacaktır. Çevresel araç daha fazla analiz için faydalı bir genel bakış sağlamak amacıyla faktörleri ve aktörleri sistematik olarak belirler ve sınıflandırır.



Aracın merkezine kuruluşun kendisini yerleştirmektedir. Şekilde de gördüğünüz üzere Çevresel Tarama faktörleri ve aktörleri dört farklı kategoriye ayrılır;

- Hedeflediğiniz ya da hedeflenmeyen kullanıcılarınız tarafından kuruluşunuzun hizmetlerine dair talep ya da ihtiyacı etkileyebilecek talep faktörleri,
- Ürün ya da hizmet üretme becerinizi etkileyen arz faktörleri,
- Çalışma alanınızla ilgili politika faktörleri ya da genel faktörler,
- Faktörleri kuruluşlar ve bireyler olarak temsil eden işbirliği ve rekabet aktörleri.

Şimdi bu dört kategoriye biraz daha detaylı bakalım.

Talep Faktörleri

Burada ilgilendiğimiz husus, hizmetleriniz için halihazırda tanınmış bir talebin mevcut olup olmadığı ya da bu tür bir talebi yaratacak yolları düşünmek zorunda olup olmadığınıdır. Örneğin, erkek egemen bir toplumda cinsiyet haklarını tanıtırsanız, cinsiyetin ele alınması gerektiğine inansanız bile cinsiyet hakları konusundaki bilgilere görünür talep ilk başta sınırlı olabilir. Bu faktör, farkındalık artırma kampanyaları, kadın odaklı grup tartışmaları, köy toplantıları düzenleyerek ya da yerel liderlerle konuşarak adım adım bir talep yaratmak için strateji oluşturmaları gerektirebilir. Bu faktör ele alınmadan kuruluşunuz, net bir talep hiçbir zaman oluşturulamadığından başarısız olabilir. Çevrede hizmetlerinize olan talepler için olumsuz sonuçlu faktörler de mevcuttur. Örneğin, size, cari masraflarınızı karşılayacak nominal bir ücret talep ettiğiniz bir hedef grup eğitimi teklif edildi. Birden büyük bir bağışçı benzer eğitimi ücretsiz sunmaya başlar ve bu da sizin hedeflenen kullanıcılarınızın size değil ona yönelmesi anlamına gelir.

Arz Faktörleri

Hızlı Tarama aracı münferit kuruluşun ilgili arz ve girdi tedarikini etkileyen faktörleri belirlemiştir. Burada, çevredeki kaynakların bulunabilirliğini etkileyen ve kuruluşun doğrudan kontrolü dışında olabilecek faktörleri yakalamaya da çalışarak incelememizi biraz daha genişletiyoruz. Kaynak açısından zengin olarak nitelendirilen çevrelerde, kıt kaynaklı olan ve girdilerinizi diğerleriyle rekabet ederken güvence altına almak için daha sıkı mücadele etmeniz gerekebileceği çevrelere göre daha kolay faaliyet gösterebilirsiniz. Ya da kuruluşunuzun ulaşmaya çalıştığı hedef potansiyel bağışçıları ya da destekçileri cezbetmeyebilir ya da ihtilaflı görülebilir. Devlet tarafından tanınmayan etnik azınlıkları desteklemek için çalışan bir kuruluş düşünün. Ya da çalışmanız için belirli bir alan içerisindeki bilgiye erişmeniz gerektiğini hayal edin. Söz konusu bilgi zaten mevcutsa bu tür bir personeli istihdam edebilirsiniz. Öte yandan bu tür bir personel yerel olarak

mevcut değilse bu durum, sizin doğrudan etkinizden uzak bir faktör olur. Her iki durum da kuruluşunuzla ilgili arz faktörleriyle bağlantılı olacaktır.

Politika ya da genel faktörler

Bu faktörler kuruluş ve kullanıcıları için önem teşkil eden konuları düzenleyecek önemli kanunların varlığı ya da yokluğu ile ilgilidir. Örneğin, bir çevre kanununun varlığı olumlu bir faktörken, hükümet tarafından bu kanunun ifa edilmemesi de olumsuz bir faktör olarak kabul edilebilir. Ya da aşırı düzenlenmiş yatırım ortamı küçük ve orta ölçekli teşebbüslerin gelişimini teşvik eden bir kuruluş için olumsuz bir faktör olabilir, öte yandan, eğer kuruluş politikacılar üzerinde baskı kurarak ya da yerel ticaret odaları aracılığıyla çalışarak bunu değiştirmek için bir yol bulabilirse, bu durum kuruluş için büyük bir fark yaratma fırsatı da sunabilir.



Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (CSDC), ARNAVUTLUK

The Missio GOs. Ağımız, kendisini hareketli ve sürdürülebilir bir sivil toplum olarak hayata geçirecek çabalar içerisinde olan Arnavut STK topluluğu için önemli bir adım teşkil etmektedir. Görüş ve haber alışverişi süreci-sivil toplumun kurulması- geliştirmede yardım sağlayarak bölgedeki diğer STK toplulukları ile bir bağlantı olarak faaliyet gösterir.

CSDC Korca şu hizmetleri sunmaktadır: teknik yardım, danışmanlık yardımı, farklı çıkarları olan çevreleri temsil eden topluluk esaslı gruplar dahil yerel dernekler ve STK'ların kapsam dahilinde olduğu müvekkiller için savunma ve çıkarların temsili, bilgini dağıtımı ve ulusal ve uluslararası bağışçılar için kolaylık. Merkez, yerel sivil toplum aktörleri için bir şemsiye ve aynı zamanda yerel yönetimle işbirliği için bir köprü görevi görür.

CSDC'nin bir diğer hedefi ise yeni derneklerin kurulmasını destekleme ve bunlara yardım etmedir. İlgili çıkar gruplarının yeni dernekler yaratmak istememesi CSDC'nin bu hedefi gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır. Bu hedefi gerçekleştirmek için CSDC'nin de Yerel Toplum Kuruluşları'nın, Toplum Tabanlı Kuruluşlar'ın ve yerel yönetimin taahhüdü ve işbirliğine ihtiyacı vardır. CSDC'nin başarısı, hedeflerini bölgenin demokratik gelişimi için ilerletecek yerel sivil toplum aktörlerinden gelen desteğin bir sonucudur.

CSDC Korca faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörler şunlardır:

Olumlu faktörler:

- Yerel yönetim icra organının işbirliği taahhüdü,
- CSDC hizmetlerini elde etmek için hedeflenen çıkar gruplarının (dernekler, Toplum Tabanlı Kuruluşlar) ilgisi,
- CSDC'yi teknik ve mali açıdan destekleyecek ulusal ve uluslararası bağışçıların ilgisi.

Olumsuz faktörler:

- Ulusal siyasi krizler ve siyasi müdahale,
- Son zamanlardaki siyasi gelişmeler, yaklaşan yerel seçimler,
- Potansiyel paydaşların sınırlı bilgi ve ilgisi: yerel yönetimin karar mercii.

Rekabetçi, işbirlikçi ya da muhalif aktörler

KG/ÖG'ye ilişkin giriş bölümünde tartışıldığı üzere, kurumsal bir faktör bir şekilde kuruluş ya da münferit bir aktör tarafından ifade edilecektir. Bu, söz konusu bu kategoride tam olarak gerçekleşen bir durumdur. Bu sebeple, çevresini tarayan bir kuruluş için söz konusu kurumsal faktör, kuruluşun uzun vadeli hedeflerine karşı çıkan, bu hedefleri destekleyen ya da bu hedeflere karşı tarafsız olan kuruluşlar ya da münferit aktörler tarafından ifade edilebilen karşılaşılan faktörlerin hangileri olduğunu açığa çıkarmaya çalışmalıdır. Bu kategoride, kuruluşun aynı hedeflere sahip birkaç işbirlikçi ortağa güvenip güvenemeyeceğine ya da çevrenin oldukça rekabetçi ya da kuruluşun hedeflerine muhalif çalışan kuruluşlarla dolu olarak tanımlanıp tanımlanamayacağını belirlememiz gerekmektedir. İster olumlu ister olumsuz olsun, bu faktörler varlıklarının farkında olmamız ve buna göre hareket etmemiz için saptanmalıdır.

Tekstil Örmek ve Giyim Sanayi İşçileri Sendikası, TÜRKİYE

Çalışmamızı etkileyebilecek mali kriz gibi bazı dış faktörler mevcuttur. Atlantik'in öbür tarafında bir işçi sendikası olmak kolay iş değildir. Ayrıca ekonomik ve mali krizler hükümetleri ve insanları içe döndürürken, engeller oluştururken ve diğerlerini- yabancıları- suçlamalarına sebep olurken dışarı doğru bakmak da kolay değildir. Bu örgütlenme daha yakın bir birliğin faydalarını dünyaya göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışma ortamının adil olması ve gelişimi arttırması gerektiği üzerinde durmaktayız. Demokratik kurumların oluşturulması ve sendikaların katılımı için çalışmaktayız. İşçi hakları da dahil insan haklarına her yerde saygı gösterilmesini ve bazı ülkelerde çok yaygın olan ceza muafiyetinin ortadan kaldırılmasını sağlamak için entegrasyon sürecini talep etmekteyiz.

Sendikalar olarak temel hedefimiz derneklerin özgür olmasını ve toplu sözleşmeyi sağlamaktır. Bunlar demokrasiyi destekleyen temel haklardır. İstihdam ve sosyal ilişkilere ilişki diyalog derinleştirilmeli ve sendikaları da kapsamalıdır. Uygun standartlar sürdürülmelidir. Avrupa kökenli çok uluslu şirketlerin Türkiye ve Avrupa'daki aynı standartlar esas alınarak faaliyet göstermediğine dair endişeler vardır. Ancak bu şekilde olmamalıdır. Şirketler ILO ve OECD tarafından ana hatlarıyla belirtilen saygın iş ilkelerine saygı göstermelidir. İşçiler için çeşitli somut projeler yürütmek için mali desteğe sahip olmamıza yardımcı olacak potansiyel proje fırsatlarını belirlemek amacıyla Çevresel Tarama yürütüyoruz. Ayrıca çalışma koşullarını daha iyi hale getirmek ve kod uygulama ve yürütmenin bu gelişmelere katkıda bulunacağı yolları öğrenmek amacıyla işbirlikçi çabalar için fırsatlar araştırmaktayız. Sendikalar işçilerin gelişmiş bir toplumun temelini oluşturan demokrasi ve özgürlük platformunda temsil edildiği tek adrestir.

Etki Çemberi

Aracın son unsurunu “etki çemberi” olarak adlandırmaktayız. Bu unsur, belirlenen faktörlerin söz konusu kuruluş tarafından kısmen mi yoksa tamamen mi etkilendiğini ya da faktörün çok uzak olup olmadığını, diğer bir deyişle, kuruluşun etkiyi gerçekleştirme de sadece varlığını takdir edip etmediğini ortaya koyar. Örneğin, tek bir kuruluşun, bu faktörü etki çemberi dışına yerleştirerek kanunu değiştirmesi mümkün olmayabilir. Ancak, eğer kuruluş aynı düşünceyi paylaşan STK’lardan oluşan güçlü ittifak oluşturabilirse, o zaman bu durum söz konusu faktörü etki çemberinin içine doğru yönlendirebilir. Ya hedeflenen kullanıcıların çoğu STK’nın hizmet alanları dışında yaşıyor olabilir ve bu durum da onları erişim ve etki alanı dışına yerleştirir. Bununla birlikte STK, hizmetlerini kullanıcılara yakın yerleştirirse bu durum etki içindeki bir faktör yaratır.

Tüm faktörler bu araç kullanılarak kuruluş üzerindeki potansiyel etkileriyle olumlu (fırsatlar) ya da olumsuz (zorluklar) olarak ayrılabilir. Faktörler ve aktörler dinamiktir ve zaman içerisinde değişebilir. Bu sebeple, Çevresel Tarama aracı uyguladığınızda size durumla ilgili faydalı anlık bir görüntü verebilirken, siz de en başta yakalanan faktörlerin bir şekilde zaman içerisinde ya da aniden değişmiş olduğunu beklersiniz (örneğin, gelecek seçimler ve yeni hükümetin göreve başlaması).



Pratik uygulama ve kolaylaştırmaya yönelik ipuçları

Çevresel Tarama, katılımcı esaslı olarak, tercihen 20 kişiden fazla olmayan bir grup tarafından gerçekleştirilir. Çıktıyla doğrudan ilgilenmeyen ve nötr olarak kabul edilen dış kaynaklar bilgi toplama aşamasında faydalı olabilir. Ağ oluşturma şeklinde ya da çok aktörlü ortamda faaliyet göstermeye zaten aşina olan kuruluşlar için Çevresel Tarama gerçekleştirmesi nispeten kolay olacaktır. Kuruluşunuz ortak ya da rakip olarak diğer kuruluşlarla daha önce hiç ilgilenmediyse tarama daha fazla zaman ve çaba gerektirebilir.

Başlangıçtan itibaren kişilerin talep, arz, politika, işbirliği ve rekabet faktörlerini kavramsal olarak ayırabiliyor olmasını sağlamak oldukça önemlidir. Diğer dikkat edilmesi gereken husus ise faktörlerin söz konusu kuruluş tarafından etkilenip etkilenmeyeceğini nasıl belirleneceğidir, diğer bir deyişle bu husus etki çemberinin içinde mi yoksa dışında mı yer almaktadır? Deneyimlerimize göre, bunlar, aracın işe yararlılığını belirleyecek Çevresel Tarama uygulandığı sırada kritik anlardır.

Daha fazla düşünmeye yönelik sorular

- Sizi çok güçsüz bir hale getirmesine izin vermemeniz için aklınızda tutmanız gereken, kuruluşunuz için en büyük zorluk olarak gördüğünüz dış faktörler nelerdir? Kendinizi bu faktörlere karşı nasıl koruyacaksınız?
- Etkinizi arttırmak ve hedeflenen kullanıcılarınız için fark yaratmak amacıyla faydalanabileceğiniz en umut verici dış fırsatlar nelerdir?
- Hangi belirlenen faktörlerin potansiyel etkiniz içerisinde olduğunu göz önünde bulundurun ve bu etkiyi fırsatlardan yararlanmak ve tehdidin potansiyel olumsuz etkisini azaltmak için tam olarak nasıl kullanacağınızı belirleyin.
- Şu anki faaliyet şekliniz sizi çevreleyen tüm dış faktörleri ne ölçüde dikkate almıştır? Niçin bu şekildedir ve gelecekte çalışma şeklinizi düzenlemek için ne yapmanız gerekiyor?



Kurumsal Ortam Çalışması

KURUMSAL ORTAM ÇALIŞMASI

Kurumsal Ortam Çalışması Nedir?

Kurumsal Ortam Çalışması belirli bir alanda ya da sektörde faal olan çeşitli taraflar arasındaki ilişkilerin bir canlandırmasıdır. Araç olarak kurumsal ortamdaki ilgili aktörleri belirlemenize ve ilişkileri ve karşılıklı dayanışmalarının yapısını resmetmenize yardımcı olur. Söz konusu bu araç, gelişmeyi ya da belki de yeni ilişkiler kurma ihtiyacını gerektirebilecek işbirliği ve koordinasyon modelleri hakkında bilgileri ortaya koyar. KG/ ÖG sürecinin bir parçası olarak Kurumsal Ortam Çalışması, Temel Soru'yu yanıtlayacak önemli bilgiler de verebilir.

Kurumsal Ortam Çalışması aşağıda verilen hususlarda yardımcı olur:

- Kilit ağ pozisyonlarına, güce ve becerilere sahip aktörleri belirleme,
- Çeşitli taraflar arasında işbirliği için olasılıklardan faydalanma,
- Planlama ve uygulamada yardımcı olabilecek yeni paydaşlardan haberdar olma,
- Rekabet ve çıkar çatışmalarından kaynaklanan tehditlerin ya da sınırlamaların farkında olma,
- Tekrardan kaçınırken kurumsal ortama ilişkin ortak bir anlayış yaratma.

Kurumsal Ortam Çalışması ile ne yapabilirsiniz?

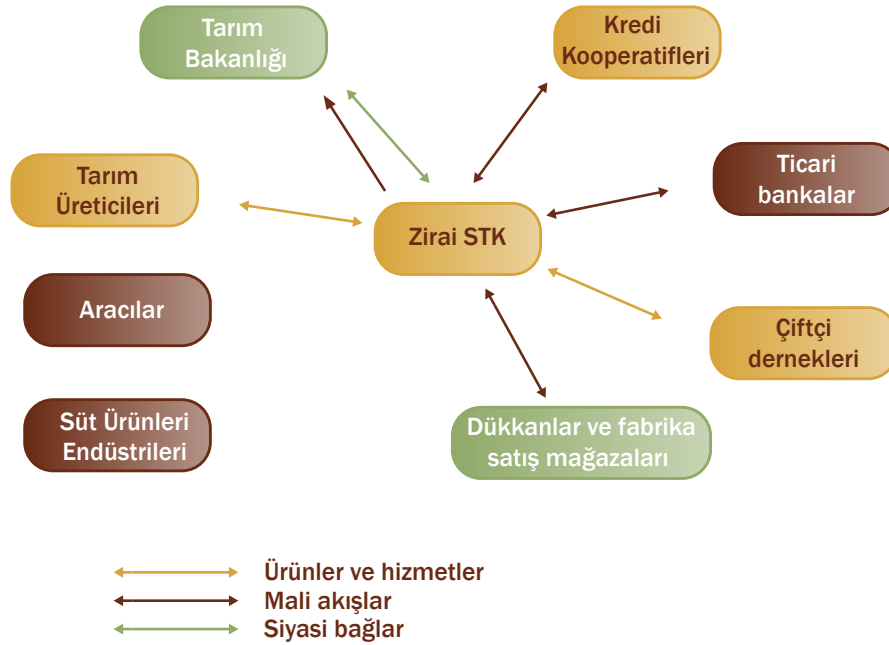
- Çevresel Tarama'ya dayanarak, aynı düşünceyi paylaşan birkaç potansiyel işbirliği yapacak kimse belirlediniz, ancak bu kişilerin birbiriyle olan ilişkilerine ve faaliyetleri onlarla nasıl koordine edeceğiniz konusuna henüz netlik kazandırmadınız,
- Muhalif koalisyonların sizi bir tehdit olarak gördüğü ve size karşı çalışmak istediği konusunda birtakım söylentiler işittiniz. Bir Kurumsal Ortam Çalışması yaratmak bu kişilerin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğu ve ne kadar güçlü olabilecekleri konusunda daha çok bilgi edinmenize yardımcı olabilir,
- Devlet kurumları sizin bölgenizde hizmet verme konusunda etkili değil ve bu kurumların dağınık çabaları sizin kuruluşunuzun fark yaratması için bir fırsat olabilir. Bu sebeple, boşlukları belirlemek için devletin mevcut hizmet tiplerini ayrıntılarıyla ortaya koymak istemektesiniz,
- Bir bağışçı sizin bölgenizdeki kuruluşlara kurumsal geliştirme desteği sunmak isteyebilir, ancak kimin ne yaptığından ve birbirilerini nasıl tamamlayacaklarından habersizdir.

Kurumsal Ortam Çalışması nasıl işler?

Bir Kurumsal Ortam çalışması aşağıda verilenleri resmedebilir:

- Bölge ya da sektördeki ilgili aktörler,
- Aktörlerin karşılıklı dayanışması ve ilişkileri,
- Mevcut ilişkilerin yoğunluğu,
- Mevcut ilişkileri geliştirme potansiyeli.

Aşağıda, süt ürünleri üretiminde ve küçük ölçekli kredide faal olan çeşitli oyuncular arasındaki ilişkileri gösteren basit bir Kurumsal Ortam Çalışması örneği verilmiştir. Kurumsal Ortam Çalışması yapısı aşağıda daha detaylı şekilde açıklanmaktadır.



Kurumsal Ortam Çalışması: Süt ürünleri sektörü

İlgili aktörler

Önemli şahsiyetler kadar resmi ve gayri resmi kuruluşlar da aktörler kapsamında olabilir. Örneğin, bir kaymakam, ilçedeki devlet kuruluşları ağında ve faaliyetlerinde bir örümcek konumunda olabilir. Ya da köy düzeyinde dini bir liderin köy kalkınma planlarında güçlü bir etkisi olabilir. Ayrıca bölgede çalışan ya da diğer kuruluşlarla bağlantısı olan birçok resmi kuruluş da mevcut olacaktır. Kurumsal Ortam Çalışması bölgedeki faaliyetlerin planlanması, onaylanması, desteklenmesi, koordinasyonu ya da yürütülmesinde rol oynayan tüm kuruluş

ve aktörleri kapsam dahiline alabilir. Nihai kullanıcılar, diğer STK'lar ya da Sivil Örgütler, belirli devlet kurumları ve ademi merkezi devlet hizmetleri de bu kapsamdadır.

Tüm müdahalelerde, sonuç olarak nihai kullanıcıya yarar sağlamak amaçlandığından, kullanıcı gruplara nasıl ulaşılabileceğini ya da onlarla nasıl işbirliği yapılabileceğini bilmek amacıyla bu grupların örgütlenme yollarını netleştirmek önemlidir. Örtüşmenin ve gereksiz rekabetin önlenmesi için mevcut kuruluşlarca yürütülen ya da yürütülebilecek olan faaliyetleri belirlemek isteyebilirsiniz. Belirli devlet kuruluşları ve politikacılar en azından onay ve karar verme sürecinde rol oynadıklarından genellikle Kurumsal Ortam Çalışması sürecine dahil olurlar.

Kurumsal Ortam Çalışması'ndaki kuruluşlar ulusaldan uluslararasına ve yerele kadar farklı düzeylerde faal olabilirler. Tüm düzeyler eşit derecede ilgili değildir. Örneğin, belirli bir bölgedeki tarım projesiyle ilgilenirken, Tarım Bakanlığı Bölge Ofisi dahilindeki farklı bölümleri ayırt etmek uygun olabilirken, merkezdeki tüm bakanlık bölümlerini belirlemek gerekli olmayabilir. Sadece kuruluşunuzla doğrudan ilgili olanları belirleyin.

Aktörlerin karşılıklı dayanışması ve ilişkileri

Bir Kurumsal Ortam Çalışması'nda önemli bilgiler sunabilecek farklı ilişki tipleri olacaktır. Ancak aşağıda verilenler açısından bu ilişkileri ayırt etmek faydalıdır:

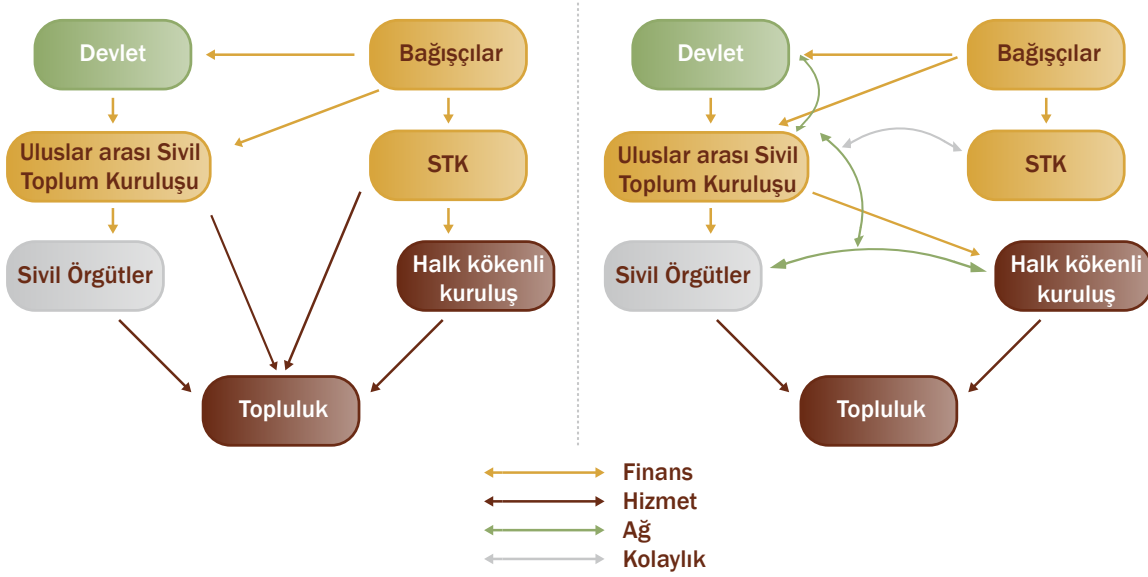
- Hiyerarşik bağlantılar: kim kime emir veriyor?
- İşbirliği: kim kiminle işbirliği yapıyor?
- İşletimsel: kim kime girdi/ hizmet sağlıyor?
- Mali: Kim kimi finanse ediyor ya da kime ödeme yapıyor?

Belirlenen ilişkiler ve karşılıklı dayanışmalar aktörler arasında, birbirlerini bağlayan ve sahip oldukları ilişki tipini gösteren oklar ve çizgiler kullanılarak resmedilecektir. Bununla birlikte, siyasi güç ve iletişim gibi önemli bulup yakalamak isteyebileceğiniz diğer ilişki tipleri de mevcut olabilir. Sonuç olarak, neleri kapsam dahiline alacağınıza karar vermek bağlamınıza bağlı olacaktır.

Mevcut ilişkilerin yoğunluğu

Oklar ve çizgiler, tekrar önemli güç ilişkileri ve bağlılıkları ortaya koyacak şekilde, hizmetlerin ya da kaynakların temin edildiği ya da alındığı yönü ortaya koymaktadır. Yoğunluk, hacim (ürünlerin sayısı, ilgili paranın miktarı), sıklık (örneğin, mesaj sıklığı, irtibat sayısı) ve/veya ilişkinin önemi (pratik faaliyetlerin faydası) açısından belirlenebilir. Kalın ok yoğun ilişkiyi belirtirken ince ya da nokta nokta çizilmiş ok sınırlı ilişkiyi gösterir. Çevresel Tarama aracında olduğu gibi Kurumsal Ortam Çalışması zaman içerisinde değişebilen ya da değişecek olan mevcut ilişkilerin anlık görüntüsüdür.

Mevcut bir ilişkinin yeterli, yeterince yoğun ve hatta istenmeyen olup olmaması sonuçta gözlemcinin öznelliğine bağlı olacaktır. Muhalif aktörlerin güçlü ilişkileri olduğu ortaya çıkarsa, muhtemelen, etkilerini azaltacak ya da en azından diğerlerine göre konumunuzu güçlendirecek yollar bulmak isteyeceksiniz. Bağlı olduğunuz ya da işbirliği yapmak istediğiniz aktörlerle belirli ilişkilerin şu anda yetersiz olduğunu da fark etmeniz olasıdır.



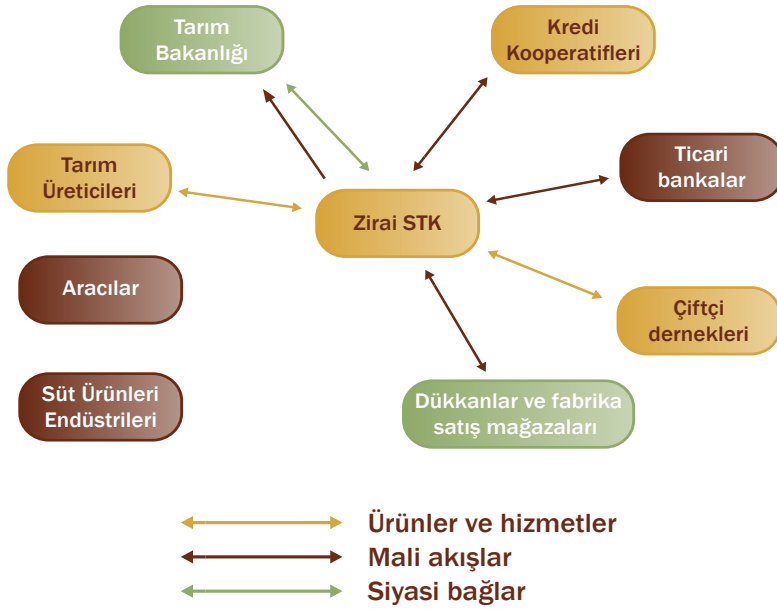
Mevcut Kurumsal Ortam Çalışması ve gelecekte istenen Kurumsal Ortam Çalışması

Nihai Kurumsal Ortam Çalışması'na dayanarak ilişkiler oluşturmak ya da güçlendirmek ve hatta kurumsal ortamınızda önemli karar alma organlarında bulunan yeni aktörlere yaklaşmak için nerelerde daha fazla çaba göstermeniz gerektiğine ilişkin önemli göstergeler elde edebilirsiniz. Hatta ilişkilerin, mesela beş yıllık bir süre içerisinde nasıl bir gelişme göstermesini istediğinizi resmettiğiniz ilk analizinize dayanarak ek bir Kurumsal Ortam Çalışması oluşturmayı da göz önünde bulundurabilirsiniz ve daha sonra, yukarıdaki çizimde olduğu üzere, buna katkıda bulunmak için hangi faaliyetleri üstlenmeniz gerekeceğini kendinize sorarsınız.

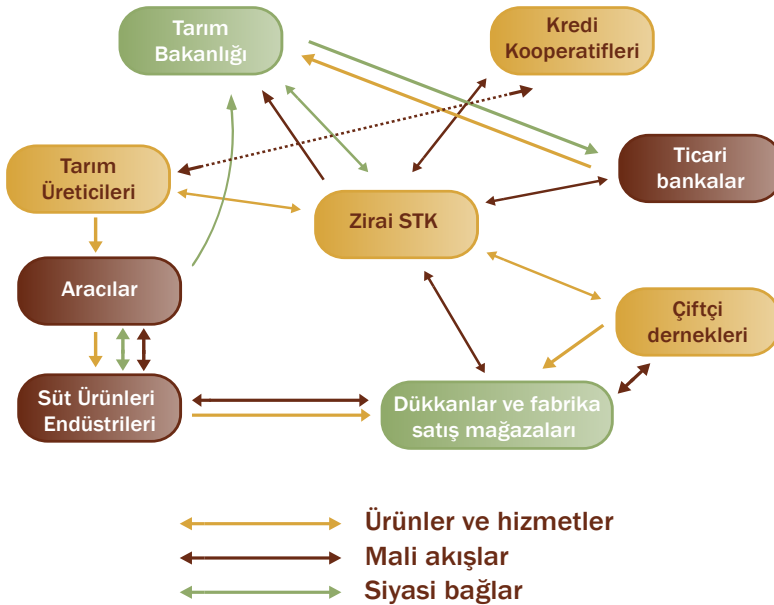
Kurumsal Ortam Çalışması'nın bir diğer çeşidi ise, kuruluş odaklı olmasına olanak tanıyın ya da tanımayın, sadece merkeze yerleştirilmiş belirli bir kuruluşun aktörlerinin ilişkilerini gösteren Radyan Kurumsal Ortam Çalışması olarak adlandırılır. Böylelikle, Ağ Kurumsal Ortam Çalışması adlı tüm ilgili aktörler arasındaki ilişkileri gösteren karşılıklı ilişki merkezli bir Kurumsal Ortam Çalışması da yapabilirsiniz. Lütfen aşağıda verilen iki örneği karşılaştırın.

Her bir Kurumsal Ortam Çalışması türünün avantajları ve dezavantajları kullanıcı tarafından, diğer bir deyişle sizin tarafınızdan belirlenmelidir. Radyan Kurumsal Ortam Çalışması

kuruluşun bakış açısından ilişkilere ilişkin basit bir genel görünüm yaratırken, diğerleri arasındaki ilişkilerin önemini de azaltabilir. Ağ Kurumsal Ortam Çalışması çok daha detaylıdır, ancak çok fazla ok birbirine bağlanırsa bir “spagetti” görünümü ile sonuçlanabilir ve dolayısıyla genel bakışı geliştirmek yerine daraltır.



Radyan Kurumsal Ortam Çalışması



Ağ Kurumsal Ortam Çalışması

Pratik uygulama ve kolaylaştırmaya yönelik ipuçları

Bir Kurumsal Ortam Çalışması yaratmak yaklaşık 2-3 saatten fazla bir zaman almamalıdır. Bununla birlikte, Kurumsal Ortam Çalışması uygulaması mevcut aktörler ve ilişkileri hakkında iyi bilgi sahip olmayı gerektirir. Bu bilgi çoğu katılımcıda mevcut değilse, daha fazla bilgi toplamak için örneğin Hızlı Tarama ya da sizinle aynı sektörde ya da bölgede faaliyet gösteren kuruluşlarla irtibat kurarak aktörlere ilişkin birtakım ön araştırmalar yapmanız gerekebilir.

Ağ Kurumsal Ortam Çalışması aşamasına geçmeden önce bir Radyan Kurumsal Ortam Çalışması oluşturarak başlanması çoğunlukla tavsiye edilir. Bunun sebebi sizle diğer kuruluşlar arasındaki mevcut ilişkileri tanımladığından Radyan Kurumsal Ortam Çalışması'nın genellikle daha kolay gerçekleştirilebilmesidir. Öte yandan Ağ Kurumsal Ortam Çalışması diğer birçok aktör arasındaki ilişkiler üzerine bilgi gerektirir ve bu da belirlemesi daha zor bir husustur, ancak son derece rekabetçi ya da siyasi olarak hassas bir ortamda bilinmesi de oldukça önemlidir.

Daha fazla düşünmeye yönelik sorular

- Çalışma alanınızda faaliyet gösteren en güçlü aktörler kimdir, onları güçlü kılan nedir ve onlarla önceden iyi ilişkiler kurdunuz mu? Kurduysanız ya da kurmadıysanız sebebi nedir?
- Etrafınızdaki çeşitli aktörlere baktığınızda: bazıları arasındaki ilişkiler sizin uzun vadeli hedefleriniz yararına mı, eğer öyleyse bunların varlığından tam anlamıyla faydalanmak için ne yapabilirsiniz?
- Şimdiye kadar ilgilemediğiniz önemli aktörlerle irtibat kurmanız gerektiğini nerede hissediyorsunuz ve sizi onlar için cazip kılan nedir, diğer bir deyişle sizde onlar için ne var?
- Diğer aktörlerin, sizin onları Kurumsal Ortam Çalışması'nda resmettiğiniz şekilde bağdaştığını düşünüyor musunuz ve niçin hususları farklı şekilde görebileceklerini düşünüyorsunuz?



Entegre Örgütlenme Modeli

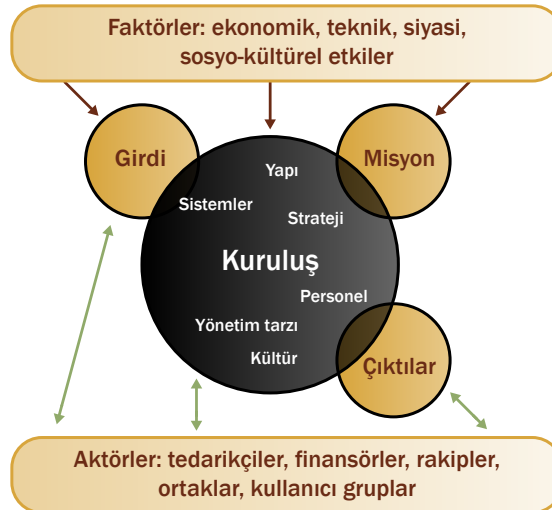
ENTEGRE ÖRGÜTLENME MODELİ

Entegre Örgütlenme Modeli nedir?

Entegre Örgütlenme Modeli (EÖM) kuruluşları ve yakın çevrelerini tanımlamak, analiz etmek ve tanı koymak için kullanılabileceğiniz bir araçtır. Her modelde olduğu gibi EÖM de birçok farklı yönün birbirini etkileyebileceği karmaşık bir gerçekliğin basitleştirilmiş halidir. Aracın kullanışlılığı büyük ölçüde belirli bir duruma, yöneltilen sorulara ve kullanıcının teknik bilgisi ile bunu kullanma becerisine bağlıdır.

EÖM bir kuruluş için ilgili unsurların çoğunu özetler. Hızlı Tarama kuruluşun sınırlarına, Çevresel Tarama kuruluşu çevreleyen faktörlere ve Kurumsal Ortam Çalışması ise aktörler arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanırken, EÖM daha önce Kara Kutu olarak adlandırdığımız hususa, diğer bir deyişle kurum içi özelliklere bilhassa önem verir. Tüm KG/ÖG sürecine gelince, EÖM aracını, formüle ettiğiniz Temel Soru'ya karşılık kuruluşunuza tanı koymak için kullanmanızı tavsiye etmekteyiz.

EÖM, bir GZFT analizi için önemli örgütsel unsurları belirlemek için yapısal bir yaklaşım gerektiren bir araçtır. GZFT, Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler'in açılımıdır. Güçlü yön kuruluşunuzun zaten yapmakta olduğu ve daha iyi performans göstermesine yardımcı olanıdır. Zayıf Yön kuruluşunuzu daha iyi performans göstermekten alıkoyan mevcut iç zorlukları temsil eder. Fırsat, gelecekte performansını geliştirmek için kuruluşunuzun faydalanabileceği ancak henüz gerçekleştirilmemiş olanıdır. Tehdit ise kuruluşunuzun gerçekleştirmeye çalıştığı hedef, olumsuz etkileyebilecek her türlü dış faktördür. Dış ve iç arasındaki ayrım oldukça önemlidir: fırsatlar ve tehditler her zaman dıştan gelen, güçlü ve zayıf yönler ise her zaman içten gelenlerdir.



“Entegre” kelimesi, bir dizi kurumsal ve örgütsel tanı araçlarını tek bir araca entegre etmesi sebebiyle EÖM için kesinlikle doğrudur. EÖM unsurlarının bir dereceye kadar ayrı şekilde ele alınabilmesine rağmen, hepsi birbiriyle bağlantılı ve ideal olarak dengelidir. Bir kuruluşta farklı unsurlar arasında bir denge ya da “uyum” yoksa kuruluş en ideal biçimde faaliyet göstermeyecek ve örgütsel değişim ihtiyacı er ya da geç ortaya çıkacaktır.

Entegre Örgütlenme Modeli ile ne yapabilirsiniz?

- Tam bir genel bakış elde etmek için bazı dış faktörlerin ve aktörlerin farkında olurken, kuruluşunuzun iç yönlerini analiz etmek amacıyla her şeyin bir arada olduğu bir araç arıyorsunuz,
- Bir süredir kuruluşunuzun belirli iç yönlerinin olması gerektiği gibi çalışmadığını fark ediyorsunuz. Bununla birlikte, sorunun motivasyon, liderlik stili yoksa belki de sizin stratejiniz olup olmadığından emin değilsiniz,
- Kuruluşunuz zaman içerisinde büyüdüğü için, etkinliği artırmak amacıyla izleme ve değerlendirme, finans yönetimi ve personel geliştirme planları gibi daha istikrarlı sistemler geliştirmenin zamanı geldi. Yeni sistemlerin zaten iyi işlev gören diğer yönleri destekleyeceğinden ve birlikte iyi çalışacaklarından emin olmak istiyorsunuz,
- Kuruluşunuzu yıllardır yönetiyorsunuz. Ancak liderliğinizi dikkatli analiz yerine daha çok sezgiye dayandırıyoryorsunuz. EÖM kontrol listesi potansiyel olarak daha fazla dikkat edilmesi gereken birçok kilit alanı size gösterir ve sonunda faydalı bir GZFT ile sonuçlanabilir.

Entegre Örgütlenme Modeli nasıl işler?

EÖM devlet dairesi, STK, sivil bir örgüt, yerel yönetim, halk kuruluşu ya da özel bir teşebbüs örneklerinde olduğu gibi örgütsel değerlendirme için kapsamlı bir araçtır. EÖM’yi kullanarak kuruluşunuzun en önemli unsurlarını yakalayabilirsiniz. Diğer araçlar gibi EÖM de size bulgularınıza dayanarak ne yapmanız gerektiğini söylemeyecektir. Bunun yerine, sizi, analiz, tanı ve son olarak değişim planınızda ilerlemeden önce dikkate almak isteyebileceğiniz birçok potansiyel soruyla karşı karşıya getirir. Aşağıda, birbirini tamamlayan potansiyel örtüşmelerin ve faktörlerin altını çizmek amacıyla daha önce sunmuş olduğumuz diğer araçlara da sürekli atıfta bulunarak EÖM’nin çeşitli unsurlarını özetledik.

EÖM’nin Unsurları

EÖM beş adet dışa yönelik unsurdan meydana gelmektedir: misyon, çıktı, girdi, faktörler ve aktörler. Ayrıca kuruluşun çevresiyle olan ilişkisi konusunda bize en doğrudan bilgiyi veren altı iç unsuru da içermektedir: her birlikte kuruluşun performans gösterecek mevcut iç

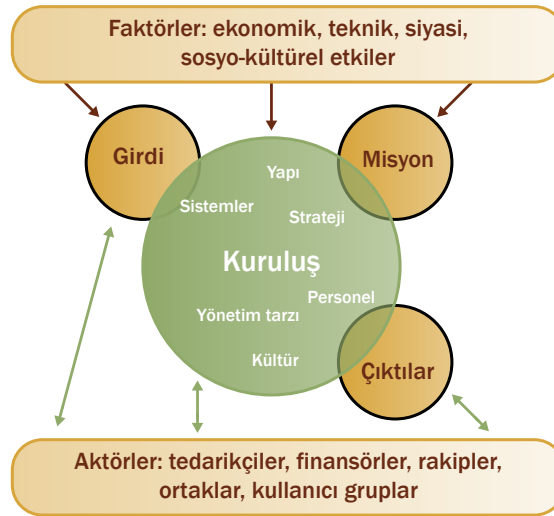
kapasitesini belirleyecek olan strateji, sistemler, yapı, yönetim tarzı, personel ve kültür. External elements of the IOM

EÖM'nin dış unsurları

Misyon, çıktılar ve girdiler Hızlı Tarama bölümünde açıklandığı üzere kuruluşun sınırlarında yer alır. Faktörler ve aktörler Çevresel Tarama ve Kurumsal Ortam Çalışması bölümlerinde incelendiği üzere kuruluşun genel çevresini tanımlar. İç unsurlar yeşille ve diğerlerinin de açık renkle vurgulandığı aşağıda yer alan şekilde birlikte sırasıyla dış unsurlara göz atalım.

Misyon

Bir kuruluşun misyonu onun “raison d’être”si, yani “var olma sebebidir”. Diğer bir deyişle, genel hedef ve kuruluşun neden var olduğunu, neyi hangi yollarla başarmak istediğini açıklayan temel yaklaşımdır. Bugünlerde misyon tanımları, ortak bir ideoloji anlayışı, yön ve paylaşılan bir dizi değer yaratmak için personelle birlikte giderek daha fazla hazırlanmaktadır.



EÖM'nin Dış Unsurları

Çıktı

Bir kuruluşun çıktısı, kuruluş tarafından çeşitli kullanıcı gruplarına ya da müşterilere temin edilen tüm maddi ve manevi ürünler ve hizmetler olarak tanımlanabilir. Kuruluşun performansı büyük ölçüde bu çıktıların nitelik ve niceliğiyle ölçülür. Ürünler ve hizmetler yerel bir yönetim makamı vb. tarafından verilen yayım hizmetleri, bilgi, beceriler ya da sağlık hizmetleri olabilir. Çıktılar aşağıda verilen kriterlere göre değerlendirilebilir ya da tanımlanabilir:

- Mutabık kalınan teknik standartların ötesinde, bir ürün ya da hizmetin niteliği hedeflenen kullanıcı grubun, sağlanan ürünler ve hizmetlere ilişkin memnuniyetlerince belirlenebilir,
- Nicelik teslim edilen ürünlerin hacmi ya da hizmet edilen kullanıcıların sayısı ve çıktının talebi karşılayıp karşılamaması ile ilgilidir,
- Kapsam coğrafi kapsam olarak ya da, örneğin gelir düzeyine, sosyal konumuna ve cinsiyetine göre sınıflandırılmış, farklı kullanıcı grubu tiplerine göre tanımlanabilir,
- Geçmiş performans, kuruluşun istikrarını ve hizmet ömrünü değerlendirmek için ürünlerin ve hizmetlerin ne kadar süredir hangi kullanıcılara ve hangi alanlarda temin edildiği ile ilgilidir,
- Çeşitlilik, kuruluşun belirli ürün ve hizmetlerde en çok uzmanlaşabileceği derece ya da geniş bir girdi yelpazesine ve yeni hizmet türleri geliştirecek ve sunacak yeteneğe sahip olup olmadığı anlamına gelir.



*TACSO Bölgesel Eğitimi " STK Yönetimi", Eski Yugoslav
Makedonya Cumhuriyeti, 2010*

Grup 484, SIRBİSTAN

Zorunlu göçmenlere destek

- Tıbbi, sosyal, psikoloji ve hukuki destek yoluyla nüfusa doğrudan destek. 100,000'den fazla kullanıcı,
- Araştırma, bilgi toplama, raporlar ve tavsiyeler oluşturma, savunuculuk toplantıları düzenleme, mevzuatları inceleme,
- Mevzuatlar yoluyla devlet tarafından getirilen sistemli ve dayanıklı çözümlere katkıda bulunma.

Gençlerle çalışma

- Doğrudan çalışma- eğitsel ve sanatsal programlar, kamplar, kampanyalar, seminerler, yerel faaliyetler, eğitimler, yaratıcı atölye çalışmaları vb... 10,000'den fazla genç programlarımıza katılmıştır,
- Savunma faaliyetleri- sistemli çözümleri savunma, diğer bir deyişle, stratejik, ulusal belgeler içerisinde ve yerel özerk yönetim uygulamasında gençlere yönelik sorumlu bir tutum.

Kadın Kuruluşu “Lara”, BOSNA HERSEK

Kadınların İnsan Hakları

- Hukuki yardım/ Hizmetler,
- Roman nüfusu ile çalışma,
- Kaçakçılıkla mücadele,
- Psiko-sosyal yardım.

Lobi, Politika Savunuculuğu

- Araştırma ve Yayınlama, Hukuki Yardım için Danışmanlık, Feminist Aktivizm.

Girdiler

Kuruluşun girdileri, kuruluş tarafından ürün ve hizmetlerin üretilmesi için gerekli ve mevcut tüm kaynakları içerir. Girdilerin yapısı ve mevcut bulunurluğunu inceleyerek kuruluşun genel sağlığı ve sürdürülebilirliği konusunda çok fazla şey öğrenebiliriz. Girdiler aşağıda verilen ana kategorilere ayrılabilir:

- Personel: Bu kategori, nicelik, nitelikler, yaş ve deneyim, coğrafi kapsam, kadın-erkek oranı, etnik gruplaşma, kadroluya karşı geçici personel vb. hususlar açısından personelleri kapsam dahiline alır.
- Binalar ve destek tesisleri: Hizmetlerin ve ürünlerin temini için kullanılan binaların türü, niceliği ve niteliği, lojistik kurulum ve ulaşım araçları dahil.
- Kullanılan ekipman, araç ve materyaller: Nitelik, nicelik, ölçek vb. bakımından malların üretimi için kullanılanlar.
- Bilgi ve bilgi birikimi: Diğer aktörlerin ya da araştırma kurumlarının bilgilerine ya da bilgi birikimlerine, programların tasarımı ve kuruluşun işletimi için önemli istatistikler ve teknik bilgiye erişim.
- Finans: Kuruluşun, bir mi yoksa birkaç bağışçı tarafından mı, nasıl finanse edildiğini ve gelirin istikrarlı mı yoksa değişken mi olduğunu ve daha zor zamanlar için bir kenara sermaye ayırıp ayırmadığını belirtir?

Faktörler

Burada, kuruluşu etkileyen ancak büyük ölçüde kuruluşun kendi etkisinin ötesinde olan bir dizi karmaşık siyasi, ekonomik, teknik, sosyal ve kültürel faktörü içeren daha geniş bir tanım kullanmaktayız. Faktörler kuruluşa karşı olan tehditlerin yanı sıra fırsatları da temsil eder ve ürünler/ hizmetler için talebi, girdilerin teminini, iç örgütlenmeyi ve işbirliği ve rekabet fırsatlarını da etkileyebilir. Faktörleri göz önüne almak kuruluşun kendini en dikkat çekici tehlikelerden korurken fırsatlardan yararlanmak için kendisini en iyi nasıl konumlandıracağını düşünmesine yardımcı olur. Aşağıda yer alan bazı örneklere göz atalım:

- Ekonomik faktörler yatırımların kapsamını, kullanıcıların hizmetler için ödeme yapma kapasitesini, girişimciler için kredi fırsatlarını, işsizlik oranlarını ya da bağışçı çevresini harekete geçirebilir ya da azaltabilir.
- Teknik faktörler modern arazi kullanımının fizibilitesini, makineleri, internet bağlantısını, sağlık tesislerini, su erişimini ya da önemli ilaçların üretimini ve zor coğrafi koşullarla mücadele edebilme becerisini belirleyebilir.
- Siyasi faktörler siyasi sistemi, ifade özgürlüğünü, kanunların tasarlanmasını ve ifa edilmesini, bölgesel istikrarı, ulusal, bölgesel ya da yerel düzeyde

- politikacılara ulaşılmasını, ademi merkezîyetçiliğin derecesini, oy verme haklarını ve genel güvenliği kapsar.
- Sosyo- kültürel etkiler çağdaş yaşam yollarına karşı geleneksel olan, din, eğitim ve karar verme için cinsiyetin belirlediği fırsatlar, yerel yönetim yapıları ve çocuk işçiliği gibi hususlara neden olabilir.

Uygulamada bu faktörlerin, tek başına kuruluş tarafından çok nadiren değiştirilebilmesine rağmen, kuruluşun faaliyetine ilişkin muhtemel sonuçların tam anlamıyla farkında olması gereklidir ve hedeflerini ve stratejilerini uygun şekilde düzenleyebilir.

Aktörler

Daha fazla işbirliği için potansiyellerden faydalanmak, koalisyon oluşturarak kendini haksız rekabetten korumak ve bilinçli şekilde kuruluşunuza ya da kuruluşunuzun ulaşma istediği hedefe karşı çalışabilecek potansiyel muhaliflerin farkında olmak amacıyla kuruluşun haberdar olması gereken farklı türlerdeki aktörlerdir. EÖM'deki aktörler her zaman söz konusu kuruluşun dışındadır. Bu da, uluslararası bir kuruluşun saha ofisiyseniz o zaman kendi merkezinizi ya da diğer saha ofislerini dış aktörler olarak düşünebileceğiniz anlamına gelir. Aktörlerin rolü ve önemini incelerken aranan hususlar şöyledir:



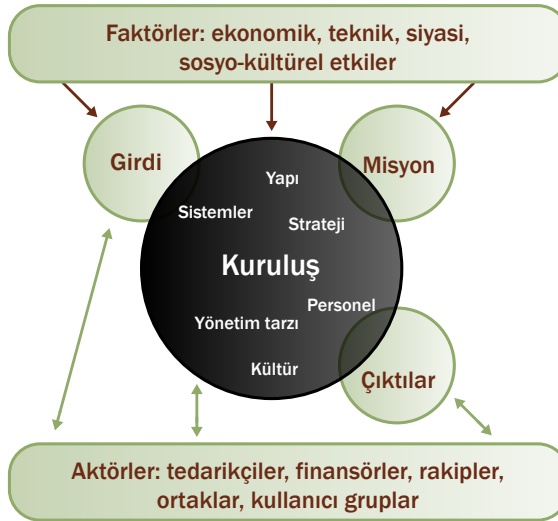
- Genel merkezler, bölgesel bürolar ve saha arasındaki resmi ve gayri resmi bağlantılar: Resmi ve gayri resmi bağlantılar nelerdir, yatay mıdır yoksa dikey midir, genel merkezler hiyerarşik midir yoksa yatay bir karar alma yapısına mı sahiptir? Kaynak dağıtımını kim kontrol eder? Sizin faaliyet yollarınız için bu durumun sonuçları nelerdir?
- Müşteri ve kullanıcı grupları: Müşteriler ve kullanıcı grupları arasında ne tür bir ilişki mevcuttur ve kuruluşunuzun bu gruplara karşı tutumu nedir? Oldukça katılımcı ve istişari bir ilişki mi yürütüyorsunuz yoksa sadece sabit hizmetler mi sunuyorsunuz? Bu gruplar sizi nasıl görüyor, ihtiyaçları için uygun ve meşru mu kabul ediliyorsunuz?
- Rekabetçiler: Çevrede aynı türde ürünleri ve hizmetleri veren başka rakipler var mı? En büyük rakibinizle ilişkiniz nedir: samimi mi yoksa düşmanca mı? Alanlarda, hizmet piyasası kullanıcılara, cinsiyete vb. gruplara göre aranızda nasıl

bölünmüştür? Amacınıza daha çok ortaklaşa ulaşmak amacıyla ortaklığa katılmak için yeterli çaba gösteriyor musunuz?

- Girdilerin tedarikçileri: Finansörler, bilgisayarlar, materyal girdileri, araştırma kurumları ya da bilgi tedarikçileri dahil girdilerinizi tedarik etmek için hangi aktörlere bağlısınız? Yapıcı ilişkileriniz olduğunu düşünüyor musunuz, ilişkileriniz yeterince müşteri odaklı mı, adil bir fiyat ödüyor musunuz, girdileri zamanında teslim ediyorlar mı, iyi tavsiyelerde bulunuyorlar mı, isterseniz başka tedarikçiler de seçebilir misiniz?
- evlet, politika yapıcılar, medya, çıkar grupları: Devlet kuruluşlarının, politikacıların, medya ve diğer çıkar gruplarının çalışma alanınızdaki rolü nedir ve gerçekleştireceğiniz amacı nasıl etkilerler? Bu önemli grupla ilişkiniz genel olarak olumlu mu ya da geliştirilebilir mi? Bu grupların bazıları ile önemli koalisyonlar oluşturabilir misiniz?

EÖM'nin İç Unsurları

İç unsurlar, stratejiyi, yapıyı, sistemleri, personeli, yönetim tarzını ve kültürü kapsar. Müteakip sayfalarda bu hususları ayrı ayrı sunmamıza rağmen, unsurların birinde meydana gelecek değişikliklerin diğerlerinin de işlevini etkileyecek şekilde hepsinin birbirine bağlı olduğunu unutmamalısınız. Aşağıda verilen şekilde iç unsurları açık renkle, dış odaklı unsurları ise yeşille gösterdik.



Strateji

Strateji, kuruluşun, misyonunu örgütsel performansı doğuran somut hedeflere ve yaklaşımlara dönüştürme şeklidir. Bir kuruluşun stratejisi, kuruluşa hedeflerini mevcut girdilerle gerçekleştirmesine yardımcı olacak uzun vadeli eylem planı olarak tanımlanabilir. Misyonun formüle edilmesiyle strateji arasında bir uyumsuzluk olması halinde, kuruluş önceliklerinin ne olduğunu bilmeyecek duruma gelebilir.

Bir strateji, yönetim ve personelin faaliyetlerine yön vermeyi amaçlar. Bunun koşulu hedeflerin ve faaliyetlerin net, somut, gerçekçi ve uygulama için izin verecek ilgili taraflar için kabul edilebilir olmasıdır. Stratejilerin çoğu 3-5 yıl olması beklenen bir süre zarfında geliştirilir. Bir strateji genel olarak personel tarafından uygulama için hazırlanan yıllık çalışma planları ile desteklenecektir.

Daha küçük kuruluşlar için stratejiler, personel ve yönetimin kuruluşun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinden olduğu kadar önündeki zorluklardan ve fırsatlardan da haberdar olması koşuluyla birkaç gün içerisinde geliştirilebilir. Strateji, kendiliğinden de geliştirilebilir, çünkü kuruluştaki yöneticiler çevrede derhal yanıtlanması gereken ani değişikliklerden haberdar olur. Daha büyük kuruluşlar için süreç, nihai bir strateji belgesi onaylanmadan önce uzatılmış istişarelerin ve müzakerelerin dahil olmasıyla çok daha karmaşık ve belki de aylarca ya da yıllarca sürececek uzunlukta olabilir.

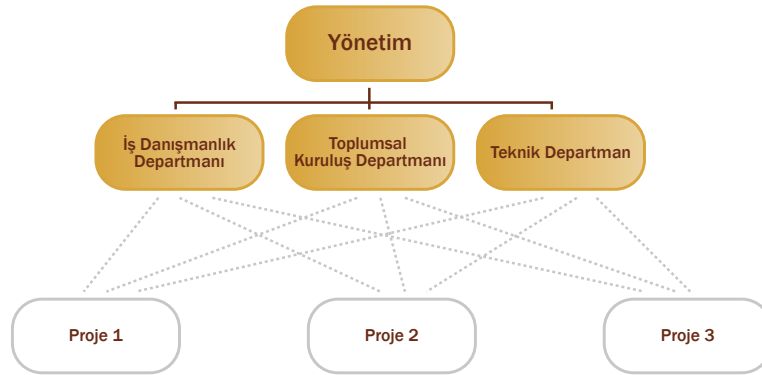


İyi bir strateji faaliyet gösterdiği çevre içerisinde kuruluş tarafından gösterilen ölçülmüş tepkidir. Strateji, kuruluşun kendisini fırsatlardan yararlanacak ve kendisini büyük dış tehlikelerden koruyacak şekilde konumlandırmasına yardımcı olmalıdır. Öte yandan, daha az etkili stratejiler tipik olarak aşağıdaki gibidir:

- Gerçek dışı, fazla hırslı ve yeterli analize dayanmayan stratejiler,
- Mevcut stratejinin bu haliyle iyi olması sebebiyle gerekli olmayan stratejiler,
- Zaman, personel, finansman ya da başka hususlar açısından yetersiz kaynak sağlanan stratejiler,
- Üzerinde istişare yapılmamış, sahiplenilmemiş ve hiç heyecan taşımayan stratejiler,
- “Gerçekçi” uygulamaya dönüştürülmeyen yüksek hedeflerden oluşan stratejiler,
- Gerekli olduğunda süreci düzenleyecek gözlemden ya da takipten eksik olan stratejiler.

Yapı

Bir kuruluşun yapısı, resmi ve gayrı resmi ayrım ve faaliyetlerle sorumlulukların koordinasyonu olarak tanımlanabilir. Bu durum, kuruluşun gruplar (birimler/ takımlar, departmanlar, bölümler vb.) arasında bölünmesini görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin insanlar arasında dağıtımını ve kuruluşta gerçekleşen faaliyetlerin koordinasyon şeklini kapsar.



Resmî yapı, genel olarak yatay yönetim düzenlemelerini ve gözetimi belirleyen sorumlulukların ve yetkililerin resmen nasıl tanımlandığı ile ilgilidir. Gayrı resmi yapı, genelde, herhangi bir yerde yazılı olmamasına rağmen, meslektaşlar arasında iletişim ve koordinasyonun gerçekte nasıl olacağını belirleyebilecek gayrı resmi ilişkiler de dahil işlerin uygulamada aslında nasıl gerçekleştiğini tayin edebilir. Hastaneler ya da askeriye gibi yüksek düzeyde

teknik uzmanlık ve duyarlılığa dayalı kuruluşlar resmi yapılara daha bağlıdır. Dinamik çevrelerde faaliyet gösteren kuruluşlar, personelin (örneğin, topluluk katılımına yeni yaklaşımları tecrübe etmekle görevlendirilen saha personeli) daha hızlı uyum sağlama ve kendi hükümlerini uygulama becerisine güvenmek zorunda olabilirler. Kendi hükümlerini uygulamaları esnek bir tepkiye olanak sağlayacak daha gayri resmi yapılar gerektirebilir.



Uygulamada en çok ilgi, tipik olarak sözde örgüt şemalarında, resmi örgütsel yapılara gösterilirken, kuruluşlardaki gayri resmi iletişim dinamiklerini ve gruplarla bireyler arasındaki karşılıklı düzenlemeleri anlamak için daha az çaba sarf edilmektedir. Resmi yapının, kuruluşların nasıl çalıştığına (çalışması gerektiğine) ilişkin bir izlenim vermesine rağmen, çoğu durumda bir kuruluşun asıl işlevi, tüm resmi talimatlara, Rehberlere ve rehber ilkelerine rağmen, büyük ölçüde insanların iş yaptırma kabiliyetine dayanmalıdır. Sendikaların bir yönetim kararını protesto etmekle tehdit ettiklerinde, çoğunlukla, aslında sadece resmen işleri olarak tanımlanan görevleri yapacakları anlamına gelen “kurallara ve yönetmeliklere göre” çalışmakla tehditte bulunmalarının kışkırtıcı olduğu düşünülmektedir. Çoğu durumda sonuç, hiçbir kuruluş sadece resmi prosedürleri ve yönetmelikleri takip ederek faaliyette bulunamayacağından tüm kuruluşun işlemez duruma gelmesi olur.

Bir kuruluşa ilişkin en iyi yapı için ayrıntılı bir plan mevcut değildir. Bununla birlikte, “şekil işlevi” izler diyebiliriz, bu söz bir yapı üzerinde karar vermeden önce yapının hizmet etmesi gereken amacı ve bu amacın nasıl gelişmiş bir performansla aktarılacağını önceden netleştirmeniz gerektiği anlamına gelir.

Tipik yapısal sorunlar aşağıda verilenlerle bağlantılıdır:

- Görev ve sorumlulukların karışıklık yaratarak, net olarak ayrılmaması,
- Görevlerin ifası için yetersiz otorite, bu da yapının gerekenden fazla yönetici barındırması anlamına gelir,
- Münferit birimler ve departmanlar arasında yetersiz koordinasyon,
- Çok ayrıntılı olduğu için herkesin asıl hedefi gözden kaçırdığı bir yapı,
- Resmi yapıların göz ardı edildiği ve her şeyin kalite kontrolü olmadan gayri resmi şekilde karara bağlanması.

Mavi Dünya Deniz Araştırma ve Koruma Kurumu, HIRVATİSTAN

Kurum, Losinj adasında yer alan ve tüm Adriyatik Bölgesine odaklanan kar amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşudur. Çalışmamızda araştırma, eğitim ve koruma programlarındaki uzmanlığımızla mükemmeliyet için gayret etmekteyiz.

1999 yılında kurulduğundan bu yana Mavi Dünya Kurumu sayısız başarılı proje üstlenmiştir. Bugün üç temel programa odaklanmıştır: Bilim, Eğitim ve Koruma.



Bilim programı, Adriyatik Denizi'nin geniş deniz omurgalıları ekolojisine yoğunlaşmıştır. Bu çalışma iki sahadan yürütülür. İlki kuzey Adriyatik'te Losinj adasında yer almaktayken, yeni saha orta Adriyatik'te Vis adasında bulunmaktadır. Faaliyetler Bilim, Eğitim ve Spor Bakanlığı, Kültür Bakanlığı ve Hırvatistan Cumhuriyeti Doğayı Koruma Kurumu tarafından gerçekleştirilir.

Eğitim programının ana merkezi Veli Losinj'de Losinj Deniz Eğitim Merkezi'nde yer almaktadır. Merkez, genel kamu farkındalığı için sürekli bir sergi alanı, çeşitli çıkar gruplarına yönelik yapılandırılmış eğitim programları için uzman tesisler sağlar. Ayrıca Merkez, Hırvatistan Eğitim ve Öğretmen Eğitimi Kurumu tarafından akredite edilen eğitim kursları da yürütmektedir.

Koruma programı, deniz omurgalılarının ve habitatlarının korunması amacıyla araştırmaları yönetim planlarına dönüştürür. ACCOBAMS'ın bir ortağı olarak (Karadeniz, Akdeniz ve Mücavir Atlantik Bölgesinde Yaşayan Cetacea Türlerinin Korunması Anlaşması), Mavi Dünya Kurumu üyeleri bilim, eğitim ve bütün Akdeniz'de koruma plan ve programlarının geliştirilmesi ile ilgilenmektedir.

Her bir programın bir yöneticisi ve personeli vardır. Tüm program yöneticileri Mavi Dünya yönetim kurulunun üyeleridir ve karar verme süreçlerinde durumları eşittir.

Sistemler

Sistemler unsuru, bir kuruluşun işleyişini düzenleyen tüm kurum içi süreçleri içermektedir. Tüm kuruluşların işleyişine yardımcı olacak sistemleri ya da süreçleri vardır. Verileri sakladığınız bilgisayar programlarını, maaş yönetimini, makine ve ekipmanı, bir aracın sahaya gönderilmesinin talep edilmesine yönelik prosedürü, geri ödemenin yapılması için faturaların muhasebeciye teslim edilmesini, faturaların müşterilere gönderilmesini düşünün. Sistemler olmadan, kuruluşlar işlev gösteremez. Bir sistemin resmi olarak tanımlanmasına gerek yoktur. Gayri resmi anlaşmalar da bir sistemi oluşturabilir, bazen bunlar resmi sistemlerden daha önemli olabilir. Gayri resmi sistemler, bazı zamanlarda resmi sistemlerle çelişebilir.

Yardımcı bir sistem, kuruluşun her seferinde baştan başlamak yerine ve bu yüzden gereksiz zaman ve kaynak sarf etmek yerine işleri hızlıca ve pürüzsüzce yaptırmasını sağlayan bir sistemdir. Yardımcı olmayan bir sistem ise, bilgi girmek için çok fazla zaman harcadığınız ve eğer mümkünse sistemin kullanıcıya hizmet etmesinden önce çok uzun bir süre gerektiren bir sistemdir. Her şeyin yavaş ilerlediği ve kontrol ve dokümantasyon için çok fazla formun doldurulması gereken büyük devlet bürokrasisi veya uluslararası bürokrasiler buna verilecek tipik örneklerdir. Çoğu ülkede, ağır bürokrasinin yolsuzluğu beraberinde getirdiği tespit edilmiştir, bu nedenle insanlar hizmetleri ücretsiz alma hakkına sahip olsalar bile bu hizmetlerin hızlı bir şekilde verilmesi için ödemeye isteklidirler.

Çoğu sistem, belirli bir sonuca ulaşmayı amaçlayan faaliyetler dizisi veya kararlar dizisi şeklinde tanımlanabilecek çeşitli süreçler vasıtasıyla düzenlenmektedir. Örneğin, personelin işe alınmasıyla ilgili prosedür, en nihayetinde işi kuruluşun beklentilerine göre ifa edebilecek personeli bulmanızı sağlamalıdır. Sürecin kendisi, iş kriterlerinin, özgeçmiş kısa listesinin, adayların mülakata davet edilmesinin, adayların değerlendirildiği mülakat panelinin, en uygun adayın kim olduğuna dair nihai kararın, sözleşme müzakerelerinin, sözleşmenin sunulmasının ve yeni personelin işe başlama tarihine ilişkin mutabakatın yer aldığı bir açık kadro ilanını içerebilir. Süreç herhangi bir aşamada yanlış giderse, sürecin kuruluşa yanlış adayın alınmasıyla sonuçlanması muhtemeldir ki bunun da maliyeti oldukça yüksektir. Dolayısıyla, etkili süreçlerin her zaman mümkün olduğunca kısa olması ve aynı zamanda süreç tamamlanıcıya kadar geçen her aşamada beklenen kalite ve başarıyı sağlaması gerekmektedir.



Süreçler, aşağıdaki kategorilere ayrılabilir:

- Birincil süreçler: Doğrudan kuruluşunuzun ana faaliyetine veya öncelikli olarak girdilerin çıktılara dönüştürülmesine odaklanır,
- ikincil süreçler: Birincil ve diğer süreçlerin desteklenmesini amaçlar. Bu süreçler, tipik olarak mali, idari sistemler ve lojistik sistemleridir,

- Kontrol süreçleri: Diğer süreçlerin kalite kontrolüne odaklanır. Bu süreçler, geribildirim, kararların izlenmesini ve iletilmesini içerir.

Kuruluşlardaki sistemlerle ilgili tipik sorunlar, kendilerini aşağıdaki şekillerde gösterir:

- Prosedürler mevcut olmadığında ve herkes kendi kurallarını uyguladığında,
- Prosedürlerin uygulanabilirlikten ziyade taslak planlara dayalı olmasından kaynaklanan sorunlar,
- Kuruluştaki her şeyin kontrolü aşırı vurgulandığında- örnek: aşırı derecede bürokratik olduğunda,
- Prosedürlerin müşteri şikayetlerine neden olacak şekilde kalite kontrolünü gerçekleştirememesinden kaynaklanan sorunlar,
- Prosedürlerin gereksiz tekrarlanması, bunun da gecikmelere neden olması,
- Personelin karmaşık sorunlara yaratıcı çözümler bulmasını engelleyen sistemler,
- Kuruluşun değiştiği ancak sistemlerin aynı kaldığı durumlardan kaynaklanan sorun.

Kadro

Kadro, tüm çalışan personeli ve motivasyon, çalışma görevleri, kadro kapasitesinin geliştirilmesi ve nihayetinde performansla bağlantılı personel faaliyetlerini ifade etmektedir. Kadro olmadan, herhangi bir kuruluş da var olamaz ve iyi performans sergileyen kadro olmadan örgütsel performans da olamaz. Kadronun görevlerinin net bir şekilde belirlenmesi, kadronun görevlerini ifa etmesini teşvik eden, yaptıkları iş için uygun ödülleri veren, çabalarının takdir edilmesini sağlayan, kariyerlerini geliştirme fırsatlarını sunan ve kendi işlerinde büyümelerini sağlayacak zorlukların sunulduğu bir ortamın bulunması gerekmektedir.

Kadro geliştirme	İş ortamı
Eğitim ve beceriler	Fiziksel iş ortamı
Kariyer gelişimi	Mevcut kaynaklar
Büyümeye ilişkin geribildirim	Ekip çalışması/iletişim
Koçluk/ rehberlik	Esnek çalışma saatleri
	Danışmanlık liderliği
Doğrudan faydalar	Dolaylı faydalar
Maaş artışları	Şirket aracı
Kar paylaşımı	İkramiye programı
Teşvik/ prim	Sağlık sigortası
Şirket hisseleri	Tatiller

Kadro, insandır, dolayısıyla bir kişiyi motive eden unsur bir başkasını motive eden unsurdan farklı olabilir. Kuruluşların ve yöneticilerin karşılaştığı en büyük zorluk, bireysellik ve bütünlük arasında iyi bir dengeyi bulma konusunda yaşanmaktadır. Bireysellik, sorunların çözümleri ve bireysel mükemmeliyet için yaratıcılığı teşvik edebilir, ancak bütünlük tüm bireysel çabaların toplamının genel performansa çevrilmesine yardımcı olur. Bazı kuruluşlarda, yerinde düşünüp hareket edebilecek yaratıcı kişiler tercih edilebilir. Bazı kuruluşlarda ise, güvenlik prosedürleriyle ilgilenirken veya yüksek düzeyde standardizasyonun gerekli olduğu hallerde, detaylı talimatları ve Rehberleri tercih eden kişiler diğer daha 'yaratıcı' kişilere kıyasla daha iyi ve daha tahmin edilebilir bir iş yapabilir.

Nitelikli personeli muhafaza etmenizi sağlayacak faktörler şunlardır:

- Uygun personel seçim süreçleri,
- Personel değerlendirme ve teşvikler,
- İş başında büyümeye yönelik kariyer fırsatları,
- Personel eğitimi ve gelişim olanakları,
- Adalet ve eşit muamele.

Kadro yönetimiyle ilgili bazı yaygın sorunlar şunlardır:

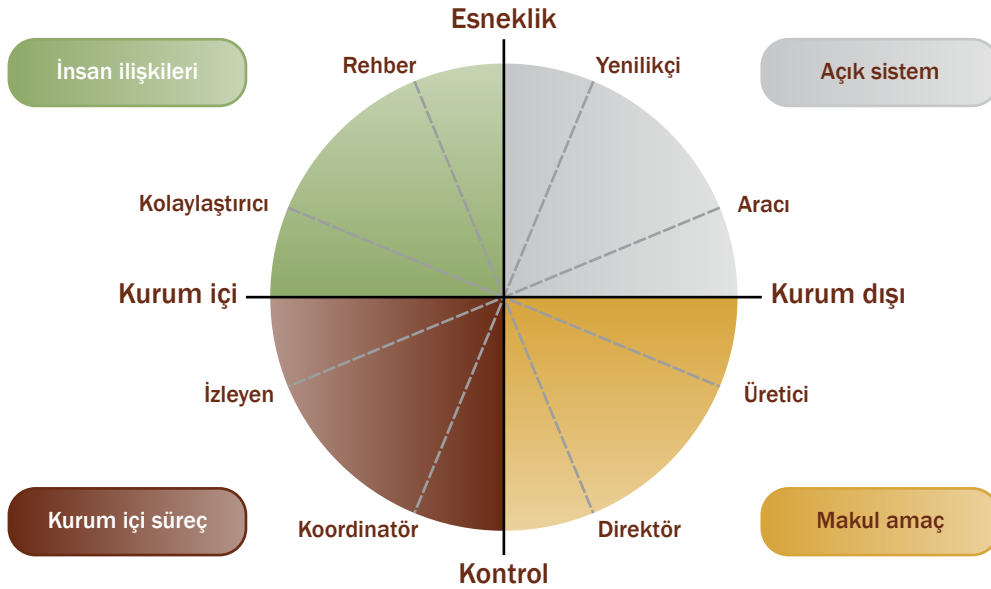
- Personel seçimine ve iş akitlerinin feshedilmesine yönelik net kriterlerin ve prosedürlerin bulunmaması,
- Performanstan ziyade kişisel ilişkilere dayalı ödüllendirme sistemi,
- İşler ve sorumluluklar belirsizdir, bu da işin yerine getirilmesi ve getirilmemesi arasında ayrımın yapılmasını güçleştirmektedir,
- Kariyer olanakları eşit değildir: bazı personel üst kademelere daha hızlı geçmekte bazıları ise bir departmanda sıkışıp kalmaktadır,
- Personeler işin içeriğiyle ilgili olmayan eğitimlerin verilmesi,
- Yönetimin sevdiklerini ödüllendirmesi, geleneksel düşünmeyi zorlayan kişileri cezalandırması.

Yönetim tarzı

Yönetim tarzı, yönetimin personeline karşı davranış ve muamele şekli olarak tanımlanabilir. Kuruluşların birden fazla departmanı ve birimi bulunduğunda, yönetim tarzı, her bir yöneticinin münferit kişisel özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Bu normal olabilse de, personele çelişen mesajların iletilmesine de neden olabilir. İyi bir yönetici, farklı türlerdeki çalışma ekiplerini ve personeli nasıl motive edip yöneteceğini bilir, ancak ortalama bir yönetici sadece esasında ihtiyaç duyulanan ne olduğuna bakmaksızın personeli tek bir yolla yönetmeyi bilir.

Yönetim fonksiyonu, strateji geliştirmeyi, çalışma ekiplerinin düzenlenmesini, yürütmeyi, kontrolü, izlemeyi ve sorunların çözümünü içermektedir. Yönetici ideal olarak stratejiyi, hedefleri, çalışanları ve işi ifa etme yollarını bir araya getirir. Yöneticinin ana görevi, sistemleri, prosedürleri ve düzenlemeleri kullanarak yürütmek ve koordine etmek ve aynı zamanda farklı kişilikleri motive etmek amacıyla birbirine bağlama yeteneğine sahip olan mükemmel bir iletişim uzmanı olmaktır.

Yönetim tarzı, basit ifadeyle, yöneticinin kendi önceliklerini koyduğu yere ve kendi değer sistemi ve inançları temelinde nasıl karar aldıklarına göre ayrılabilir.



Aşağıdaki sorular, yönetim tarzının detaylı bir şekilde incelenmesine yardımcı olabilir:

- Ana odak noktası kurum içi veya kurum dışı ilişkilerde midir?
- Çalışanlar birey olarak mı yoksa amaca yönelik araçlar olarak mı görülmektedir?
- Kişisel ilişkiler işin yerine getirilmesinden daha mı önemlidir?
- Girdilerin kullanımının kontrolü elde edilen sonuçtan daha mı önemlidir?
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi miktardan daha mı elzemdir?
- Yönetim tarzı katılımcı mıdır yoksa direktiflere mi dayalıdır/ otoriter midir?
- Yönetici, risk almakta mıdır yoksa riski en aza indirmeye mi çalışmaktadır?
- Yönetici, gayri resmi ilişkilerden ziyade resmi çalışma şekillerine mi daha fazla değer vermektedir?

- Çatışmalar, yeni fikirler için fırsat olarak mı yoksa uyuma karşı tehdit olarak mı görülmektedir?

İyi bir yöneticinin nasıl olması gerektiğine ilişkin net bir cevap olmasa da, başlamak için iyi bir nokta belirli bir yönetim tarzının örgütsel performansı kolaylaştırıp kolaylaştırmadığı veya engelleyip engellemediğini sormaktır. Diğer önemli bir özellik, zamanlama ve bağlamla ilgilidir. Herhangi bir kuruluş, bazı anlarda zor bir süreç esnasında kuruluşun yürütülmesine yardımcı olacak, yenilenmeyi zorlayacak ve bazı zor ve belki de istenmeyen kararların alınmasına neden olacak belirli bir yönetim tarzına ihtiyaç duyabilir. Ancak, bu türden kriz yöneticisini bu sınağa koşulları altında iyi yapan özellik, kuruluşun istikrara yönelik olarak yürütülmesine yardımcı olma konusunda uygun olmayan bir yönetici de yapabilir. O anda ihtiyaç duyulanı analiz edebilen ve sonrasında duruma bağlı olarak kendi tarzını bu ihtiyaca göre uyarlayabilen yöneticinin önemini vurgulayan 'duruma dayalı liderlik' terimi, giderek popülerlik kazanmaktadır.

Kültür

Bir kuruluşun kültürü, kişilerin, grupların veya bir bütün olarak kuruluşun ortak değer ve normları olarak tanımlanabilir. 'Kültür', genelde "burada işleri yerine getirme şeklimiz" olarak tanımlanmaktadır. Bazen, baskın örgüt kültürünü tamamlayan veya hatta sabote eden farklı alt kültürlerin bir arada var olduğu durumlar da söz konusu olabilir. Örgüt kültürünü ayakta tutan unsur, bu kültürün nadiren resmi olarak yazılı hale getirilmesidir. Ve hatta yönetim bir kuruluşun istenen belirli bir kültürünü resmileştirmeye çalışması durumunda, bu genellikle gerçeklikten ziyade hüsnükuruntuya veya hayale dayalı olarak gerçekleştirilir.



Kültürel sinyallerin yorumlanması zordur

Yakın bir zamanda yapılan bir çalışmada, Amerika'daki tüm şirket birleşimlerinin %80'inin birleşen şirketlerin birbiriyle uyumlu kültürlerinin olup olmadığına yeteri kadar dikkat edilmediğinden dolayı başarısız olduğu sonucuna varılmıştır. Kültür olgusu, benzer araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından on yıllardır incelenmiştir ve tüm bu araştırmacılar ve uygulamacılar kültürün birçok kuruluşun altta yatan temelini teşkil ettiği konusunda mutabıktır. Kültürü oluşturanın, devam ettirenin ve ortadan kaldıranın ne olduğu hakkında nispeten daha az bilgi mevcuttur. Güçlü bir kurumsal kültür, iyi bir kuruluşu daha iyi yaptığı sürece istenmektedir, ancak, içinde bulunan duruma uygun olmayan ve performansın giderek yetersiz kaldığı bir kültür, ilerleme ve hatta hayatta kalabilmenin önünde en önemli engellerden biridir.

Smart Kolektiv, SİRBİSTAN

Smart Kolektiv'in örgüt kültürünü elde etmek için çalışırken kazandığı en büyük başarı, kuruluşun değerlerini tanımlamak olmuştur. Her bir kuruluşta, kültür ortak değerlerin toplamını temsil eder, bu değerlerin elde edilmesi kuruluşun kendi kültürünü anlamasına ve nihayetinde gerekli olması halinde değiştirmesine yardımcı olur.

Smart Kolektiv'in ofisine ilk kez gelen bir kişi, genellikle çalışma ortamının sıcaklığı hakkında keyif duyduğunu ifade eder. Ofis merkezinde hem personele hem de ziyaretçilere yaratıcı, geleneksel olmayan ve hoş bir ortam içerisinde çalışma arzusunda olduğumuz mesajını ileten hoş ve canlı renklerle boyanmış duvarlarıyla ve mobilyalarla bir dinlenme alanı bulunmaktadır. Çalışanların haftada 40 saatlerini geçirdikleri ortamdan keyif alınmasının, personelin motivasyonunu yansıttığına ve bunun sonucunda daha iyi performans sergilendiğine ve personel bağlılığının sağlanmasına yardımcı olduğuna inanıyoruz.

Ofisinizi sevmekten daha önemli olan unsur, diğer personelle çalışmaktan keyif almaktır. Değerlerimiz, bağlılık, şevk, yaratıcılık ve iş performansı açısından personel seçimine odaklanmaktadır. Çoğu kez, üzerine titrediğimiz bazı değerlerimizin önceliğini yanlış belirledik-performans karşısında şevke daha fazla değer verdik ve nihayetinde şevkin gerçek çalışma olmaksızın çok az anlam ifade ettiğini fark ettik. Bu deneyimlerimiz, personelin işe alınması aşamasında değerlerimize verdiğimiz odak noktasını dengelememiz gerektiğini gösterdi, bunun sonucunda daha yüksek genel performans ve kilit paydaşlar nezdinde örgütsel itibarımız sağlandı.

Kuruluşumuzda katı bir çalışma atmosferi veya katı otorite figürleri bulunmamaktadır. Personelimiz, kendi görevlerinin ve projelerinin sahipleridir ve verilen görevleri yerine getirirken ne zaman bir engelle karşılaşsalar meslektaşlarından veya amirlerinden yardım talep etme konusunda teşvik edilmektedir. Yönetim ekibinin çalışanların başarısını övmesi ve gerekli hallerde yapıcı eleştirilerde bulunması gerekmektedir. Çalışanlar, kendilerinden işleri zamanında ve iyi bir kaliteye yerine getirmelerinin beklendiğini bilmektedir. Ayrıca, açıkça iletilmese ve elden gelenin en iyisi yapılsa da, çalışanlar başarısız olsalar bile korunacaklarını bilirler.

Kurumsal sosyal sorumluluğa değer veren bir kurum olarak, Smart Kolektiv, büyük ve çoğunlukla uluslararası şirketlerle yakın işbirliği içerisinde çalışmaktadır. Bir sivil toplum kuruluşu için, bu işbirliği genellikle kültürel düzeyde zorlayıcı olmaktadır. Örneğin, çalıştığımız şirketler prosedürleri katı bir şekilde belirlenmiş büyük sistemlerken biz "şekle karşı esası" tercih ediyoruz. Biz nedene odaklanırken, çalıştığımız şirketler genellikle kara/performansa odaklanmaktadır. Şirketlerin prosedürlerini uyarlıyoruz ve bazen bu şirketlerin prosedürlerini uyarılama konusunda başarılı oluyoruz. Bazı normları oldukça faydalı buluyoruz ve bu normları kendi kültürümüze uydurmaya çalışıyoruz. Şirketlerle çalışmak, örgüt kültürünün önemini anlamamıza yardımcı oldu ve kendi kültürümüz üzerinde düşünmemizi sağladı. Kim olduğumuz ve kim olmak istediğimizi bilmek, önemli kararlar almamıza, örgütsel bütünlük ve kimliğimizi devam ettirmemize ve misyon, vizyon ve değerlerimizle uyumlu hareket etmemize yardımcı olmuştur.

Kültür, kuruluşun tüm unsurlarını etkilemektedir ve kuruluşun yapılandırılma şekli, yönetim ve personel arasındaki ilişkiler, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve kuruluşun kurum dışı aktörlere karşı benimsediği yaklaşım şekilleri olarak ifade edilebilir. Ayrıca kültür münferit personelin olayları ya da mesajları nasıl yorumlayacağına ilişkin bir tür filtredir. Sadece dışarıdan bir kişi olarak kuruluşun içine girdiğinizde, ofisin düzenine, açık plan bir ortam ya da kapalı kapılardan oluşan bir otama sahip olup olmadığına, kullanılan mobilya türüne, resepsiyonistlerin ziyaretçileri karşılama şekline, ofisler arasında yapılan konuşmalarda personelin dinlenip dinlenmediğine ya da çalışanların sessiz bir şekilde çalışıp çalışmadığına bakarak kuruluşun kültürü hakkında ilk izlenime sahip olabilirsiniz. Yeni personel özellikle kültürü fark etmekte ve bu kültürü daha önce içinde bulunmuş olabilecekleri başka kültürlerle karşılaştırmaktadır.

Örgüt kültürüyle ilgili bazı potansiyel sorunlar şunlardır:

- Etkinin birisinin neyi bildiğinden ziyade birisinin kimi bildiğine dayalı olduğu durumlar,
- Çalışanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin anlamı ve ince ipuçlarını yorumlamak zordur,
- Otorite, asıl amirlerden ziyade gayri resmi liderleri takip etmektedir,
- Kuruluşun kültürü ile hedeflenen müşterilerin kültürleri arasında bir uyumsuzluk söz konusudur,
- Yeni personel sadece baskın çalışma şekline uygun davrandığı zaman hoş karşılanmaktadır,
- İşleri yerine getirmenin yeni yolları, nazik ancak kesin bir şekilde reddedilmektedir,
- Hakimiyet kurmak için savaşan birimler ve departmanlar arasında kültür savaşları vardır.



Pratik uygulama ve kolaylaştırmaya yönelik ipuçları

EÖM'nin bazı kısımlarını ya da EÖM tanısının tamamını uygulamayı seçebilirsiniz. KG/ÖG sürecinizin neresinde olduğunuza bağlı olarak, Hızlı Tarama, Çevresel Tarama ve Kurumsal Ortam Çalışması kullanarak faktörlerin ve aktörlerin bir analizini halihazırda gerçekleştirebilirsiniz. Faktörlerin ve aktörlerin kurum dışı analizi, fırsatları ve tehditleri tespit etmemizi sağlarken, diğer taraftan kurumun içerisine bakmak mevcut güçlü ve zayıf yönlerimizi belirlememizi ve nihayetinde GZFT analizini gerçekleştirmemizi sağlar.

2-4 saat içerisinde 20 kişiden oluşan gruplara EÖM'nin tamamını uygulayabilirsiniz. Katılımcıların kendi katkılarına odaklanmasına müsaade etmek amacıyla kurum dışından bir kolaylaştırıcının da bulundurulması tavsiye edilmektedir. EÖM'nin hangi öğelerini vurgulamak istediğinize gelince, Temel Soru'nuzu ve muhakemeye yönelik kilit kriterlerini kontrol ederek başlayın: sadece Temel Soru'nuzla net bir şekilde alakalı olan öğeleri analiz edin.

Daha fazla düşünmeye yönelik sorular

- Bir sonraki stratejimizde mevcut güçlü yönlerimizi kullandığımızdan nasıl emin olabiliriz? Kurum dışındaki kişilere güçlü yönlerimizin ne olduğunu sordüğümüzde, aynı hususları mı dile getirirler? Zayıf yönlerimizden bazıları bizi kurum dışı tehditlere karşı daha savunmasız hale getirecek kadar belirgin midir? Zayıf yönlerimizi gelecekteki güçlü yönlerimize çevirmek için neler gerekmektedir?
- Daha önceki araçları kullanarak tüm kurum dışı aktör ve faktörleri hali hazırda kapsama aldık mı yoksa EÖM dikkate almamız gereken ilave bilgilere rastladık mı?
- Genel olarak EÖM analizinin sonuçlarına katılıyor muyuz? Eğer güçlü bir şekilde katılmıyorsak, neden? Farklı kelimeleri kullandığımız için mi yoksa farklı perspektiflere sahip olduğumuz için mi?
- Tüm kartların bulunduğu EÖM modeli temelinde, kuruluşunuz sağlıklı görünüyor mu yoksa yüzleşmemiz gereken ciddi zorluklar var mı ve bu zorluklar neler olabilir?

Yerel Demokrasi Vakfı, BOSNA HERSEK

Yerel Demokrasi Vakfı'nın (FLD) "Cinsiyete dayalı şiddeti önleme, bu şiddete karşı ve eşit fırsatların bulunduğu bir toplum için koruma ve mücadele etme" misyonu, yeni bir faaliyet alanı olan aile içi şiddetin kadın ve çocuk mağdurları için sığınma evlerinin açılmasına karar verir vermez ortak tartışmalar vasıtasıyla tüm personel tarafından belirlenmiştir. FLD, 14 tam zamanlı çalışandan ve 5 yarı zamanlı çalışandan oluşan sürdürülebilir bir kuruluş olup, yeterli ekipmana, araçlara ve materyallere sahiptir, ayrıca çeşitli uzun vadeli bağışçılarla (UNFPA, UNHCR, vb.) işbirliği yapmaktadır ve Saray Bosna Kantonu Sosyal İşler Bakanlığı ile bir sığınma evinin ortak finansmanı için sözleşme imzalamıştır. Ancak, FLD'ye, ofis olarak kullanmak üzere şehir yetkilileri tarafından sadece kısa bir süre önce yer verilmiştir.



FLD'nin çıktıları, çeşitli kriterleri kullanarak sürekli değerlendirilmektedir. Kalite, sığınma evinin yararlanıcıları tarafından değerlendirilmektedir (sığınma evinde verilen hizmetlerden memnuniyet). Miktar ve kapsam Sosyal İşler Merkezi tarafından değerlendirilmektedir (sığınma evinde barındırılan müşterilerin sayısı). Son kriter, aile içi şiddetin mağdurlarının ilgili tüm barınma taleplerini karşılayabilen bir kuruluş olarak FLD'nin istikrarına ilişkin değerlendirmeye yönelik bir temel olarak düşünülmektedir. FLD tarafından sunulan diğer ilgili projeler (aile içi şiddet konular hakkında eğitimler, halkı bilinçlendirme kampanyaları, aile içi şiddeti önlemeyi amaçlayan projeler, vs.), FLD'nin kuruluşun hali hazırda sahip olduğu hizmetlerin, becerilerin ve bilgilerin artışı temsil eden hizmetleri geliştirebilme ve uygulayabilme yeteneğini göstermektedir.

FLD'nin çalışma alanı cinsiyete dayalı şiddet/aile içi şiddet konularına odaklandığı için, FDL sürekli tüm faaliyetlerini etkileyen sosyo-kültürel faktörlerin farkındadır. FLD, siyasi faktörleri (programların ve projelerin uygulanmasını etkileyebilecek devlet kurumlarındaki, ilgili kanun ve yönetmeliklerin uygulanmasındaki değişiklikleri) ve ekonomik faktörleri (özellikle bağışçı faaliyetlerini ve eğilimlerini) sürekli izlemektedir. FLD, Bosna Hersek etrafındaki benzer STK'larla ortaklıklar kurmuştur, bu da aile içi şiddete karşı mücadeleyi artıran SAFE ağını kurmuştur (bilgi, veri ve deneyim paylaşımı ve ortak lobicilik faaliyetleri vasıtasıyla). Ortaklık ağları, karmaşık yapısından ve tüm ortakların farklı çıkar ve odak noktalarından dolayı oldukça özveri gerektirmektedir.

FLD'nin net bir şekilde tanımlanmış yapısı (tüm yükümlülüklerin, görevlerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlandığı ve belirlendiği) kilit başarı faktörüdür. Üç farklı lokasyonda üç tesisimiz bulunmasına rağmen, işimizin başarısı, tesisler/birimler arasındaki net koordinasyona ve iyi yönetim programına dayalı olarak devam etmektedir. Tüm faaliyetlerin planlanan dinamikler ve eylem planları doğrultusunda uygulanmasını sağlamak ve tüm hedeflere ulaşabilmek amacıyla, süreçlerin ve aynı zamanda danışma mekanizmalarının (projenin kapsamı ve türüne bağlı olarak) izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik resmi ve gayri resmi prosedürleri uygulamaktayız. Yeni personel istihdam ederken, FLD net olarak tanımlanmış prosedürleri izlemektedir (en az iki mülakat, seçim kurulunun mülakatları yürütmesi, vb.). çalışanlara ilişkin diğer gerekli tüm tahminler (işle, ilave eğitim ihtiyaçlarıyla, ödüllerle vb. ilgili) her üç ayda bir program yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Direktör, program yöneticilerinin çalışmalarını üç ayda bir değerlendirmektedir ve bunun akabinde Yönetim Kurulu Direktörün performansını değerlendirmektedir.

Kuruluş içerisindeki kadro ve yönetim sürekliliği, yönetim tarzının ve hem kadro hem de kurum dışı ortakların örgüt kültürünün uygunluğuna işaret etmektedir. FLD, bağımsız finansmanına tamamen bağımlı olduğu zor zamanlara rağmen çalışmasını devam ettirmiştir (1996'dan beri). Tüm kadro genelinde güven ve saygı elzemdir. Kişisel hisler ve gözlemler, çalışmanın üç aylık düzenli personel değerlendirmesinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Başarılı ekip çalışması, FLD'nin işi için temel teşkil etmektedir, dolayısıyla örgüt kültürüne ve özellikle de diyalog kültürüne önem vermektediriz.

Makedonya Uluslararası İşbirliği Merkezi, Eski Yugoslavya MAKEDONYA Cumhuriyeti

Makedonya Uluslararası İşbirliği Merkezi'nin (MCIC) vizyonu, Makedonya ve Balkanlar'daki halklar için barış, uyum ve refahtır. Misyonumuz şu şekildedir: "MCIC, toplumsal sorunlara yönelik yeni ve alternatif çözüm yollarını etkileyerek ve yaygınlaştırarak değişimleri teşvik eder ve yönetir."

MCIC'in çalışması, belirli programlar dahilinde gerçekleştirilmektedir. MCIC, hizmet ve ürün odaklıdır ve eğitim, ayrımcılığa karşı mücadele, yerel toplulukların gelişimi, iyi yönetim, su tedariki, bölgeler arasında köprülerin kurulmasına yönelik programlar sunmaktadır.

MCIC, 250'den fazla köye sağlıklı içme suyu temin etmiş, genç Romanların eğitiminin iyileştirilmesine yönelik ve genel olarak da lobi grupları vasıtasıyla marjinal grupların toplumla kaynaştırılmasına yönelik bir model uygulamaya başlamıştır. MCIC faaliyetlerinin temelini, sivil toplum ve aktif vatandaşlığın geliştirilmesi teşkil etmektedir. MCIC, strateji kuruluşların araştırmalar yapması için geliştirilmesini desteklemek ve sivil toplumun

kurumsal gelişimini desteklemek suretiyle aktivistlerin (6500'ü aşkın aktiviste eğitim verilmiştir) ve kuruluşların (200'ü aşkın kuruluş desteklenmiştir) kapasitesini geliştirmeye başlamıştır- Makedonya STK Fuarı ve Sivil Platformu. MCIC'in hedef alanı, tüm Makedonya Cumhuriyeti topraklarıdır, ancak faaliyetlerin bir kısmı Balkanlar bölgesinde gerçekleştirilecektir. MCIC, faaliyetlerini tüm düzeylerde gerçekleştirmektedir: yerel, bölgesel (Makedonya Cumhuriyeti çerçevesinde) ve ulusal ve uluslararası düzeylerde. Seçilen hedef kitlelerin bulunduğu alanlar öncelikli alanlardır.

MCIC, Üsküp'te yer alsa da, MCIC'in uyguladığı programlar, tüm ülkeye fayda sağlamaktadır. MCIC 1993 yılındaki kuruluşundan bu yana yerel idarelerin kapasitelerinin güçlendirilmesi için çalışırken yerel idareler sürekli iyileşmektedir. Şu günlerde, MCIC, belediyelerle ortak projeler yürütmektedir. MCIC, ortalama 30 çalışana sahiptir, çalışanların büyük bir çoğunluğu, oldukça deneyimli ve eğitilidir. 2009 yılı sonunda, 26 çalışana sahipken bu çalışanların %52,2'si erkek, %47,8'i kadındı. Eğitim yapısı şu şekildedir: %20 yüksek lisans derecesi, %70 lisans derecesi, %9 lise derecesi, %4 ilköğretim derecesi. Çalışanların ortalama yaşı 37,7'dir.

Ekipman: MCIC, tam donanımlı bir ofise (tüm çalışanlar için bilgisayar vb.) ve toplantı salonuna (540 m2), dört araca, LCD'lere, fotoğraf makinelerine, flip-chart tahtalarına, eğitim kitlelerine ve diğer ekipmanlara sahiptir.



Finansman: MCIC, kuruluşundan bu yana yaklaşık olarak toplam 45 milyon EURO tutarında bir bütçeyi yönetmektedir. Son beş yıl içerisinde oldukça istikrarlı, ortalama yaklaşık 1,5 milyon EURO tutarında yıllık bütçeye sahiptir. MCIC, son zamanlarda diğer finansman kaynaklarıyla da portföyünü çeşitlendirmektedir (örneğin, Avrupa Komisyonu/ Avrupa İmar Ajansı).

Ekonomik faktörler: Ülkedeki ekonomik durum, STK'ların çalışmasını etkileyebilmektedir. Ekonomik durgunluk döneminde, STK'ların mali fonları köklü bir şekilde daralmaktadır ancak işsizlik ve yoksulluğun artmasından dolayı STK'ların sunduğu hizmet ve ürünlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yine de, MCIC nispeten istikrarlı bir bütçeyi muhafaza edebilmeyi başarmaktadır (2007-1,584,000 EURO, 2008- 1,217,000 EURO, 2009-1,428,000 EURO).

Siyasi faktörler: STK'ların düzgün ve şeffaf işleyişinin sağlanması için siyasi faktörlerin dikkate alınması hayati önem taşımaktadır. Demokrasinin yetersiz olduğu bazı ülkelerde, üçüncü sektör (SKT'lar) yoktur. Makedonya, AB ve NATO'ya aday ülkedir, demokrasiyi uygulamakta ve örgütlenme özgürlüğü ile ifade özgürlüğüne aktif ve gelişmiş sivil toplumun temeli olarak saygı göstermektedir. Dolayısıyla, MCIC, Avrupa değerlerine saygı göstermekte ve uyguladığı programlar vasıtasıyla daha fazla bölgesel istikrar, ademi-merkeziyetçilik ve Makedonya vatandaşlarının aktif katılımına katkıda bulunmaktadır.

Teknik faktörler: Kırsal kalkınma için iyi bir altyapının varlığı önemlidir. Kırsal kalkınma, MCIC'in hedeflerinden birisidir ve dolayısıyla MCIC uyguladığı programlar vasıtasıyla, 250'yi aşkın köye su tedarik ederek ve sağlıklı içme suyu vererek Makedonya'da altyapının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Sosyo-kültürel faktörler STK'ların çalışmasını etkileyebilmektedir. Makedonya'da, çeşitli alanlarda kırsal kesimle kentsel kesim arasında bir boşluk bulunmaktadır. Örneğin, kırsal topluluklardaki aktif katılım, aktif katılım ve belirli kurumlara erişim hakkında bilgi ve deneyim eksikliğinden dolayı düşük seviyededir. MCIC, bu boşluğu kapatmak için çalışmakta ve kırsal kalkınma ve sivil toplum geliştirilmesine yönelik olarak yürüttüğü programlar vasıtasıyla durumu iyileştirmeye çalışmaktadır.

İşbirlikleri ve ortaklıklar: MCIC, devlet genelindeki ve bazılarının STK olarak resmen kayıtlı olmadığı çoğu halk tabanı kuruluşlarının tamamıyla ilk elden çalışma deneyimine sahiptir. MCIC, uluslararası, ulusal ve yerel düzeydeki farklı kuruluşlarla çalışmış ve çalışmaya devam etmektedir ve farklı ölçek ve türde hizmetlerin yürütülmesi konusunda önemli bir deneyime sahip olmuştur. MCIC, Makedonya Sivil Platformunun (CPM) kurulmasından ötürü spiritus-movens olarak tanınmaktadır. Ayrıca, MCIC şu kuruluşlara üyedir: İstişare Statüsüyle STK olarak Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi (UN ECOSOC), CIVICUS- Dünya Vatandaşların Katılımı İttifakı, Uluslararası Kiliseler Birliği (ACT), Avrupa Vatandaşlar Eylem Servisi (ECAS).

Strateji (uzun vadeli hedefler)

- Sosyal bütünlük ve yoksulluğun azaltılması,
- Sürdürülebilir yerel ve kırsal kalkınma,
- İyi yönetim, katılım ve insanlar için ve insanlardan politikalar,
- Kamu politikalarını etkileyen kökleşmiş ve dinamik sivil toplum,
- Kültürel çeşitliliğin, birbirine bağımlılığın ve diyalogun kabul edilmesi,
- Avrupa entegrasyon sürecinin desteklenmesi ve bölgesel işbirliğinin artırılması,
- MCIC- bağımsız ve güvenilir bir kuruluş, ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeyde eşitlik temelinde güçlü ve etkili ortaklıklar ve ittifaklar kurabilme kapasitesine sahip,
- MCIC- yerel kökleri ve küresel bakış açısına sahip, etkileyici ve yenilikçi öğrenme kuruluşu.

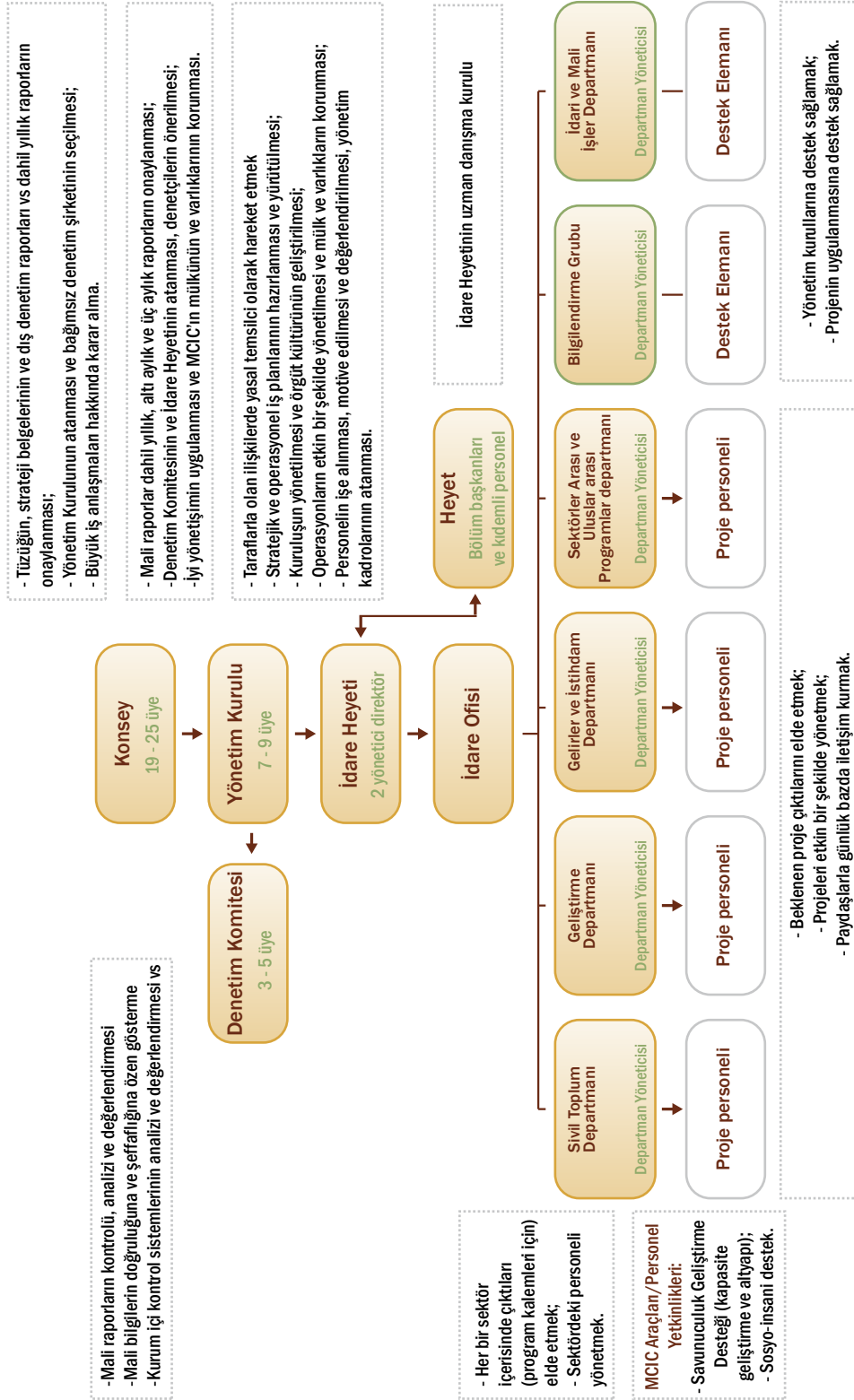
Yapı: MCIC'in teşkilat yapısı, Konsey, Yönetim Kurulu ve İdare Heyeti'nden oluşmaktadır. Konsey ve Yönetim Kurulu, sivil toplumda, din gruplarında, üniversitelerde, yerel belediyelerde ve işletmelerdeki liderlerden oluşmaktadır.

MCIC, çalışanlarına ve çalışanlarının gelişimine önem vermekte ve çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini günlük çalışmalar temelinde uzman eğitimler vasıtasıyla geliştirmelerine sürekli yardımcı olmaktadır. MCIC, eğitim ve sürekli öğrenim için çalışma zorluklar ve iyi fırsatlar sunmaktadır ve diğer unsurların yanında kuruluş içerisinde çeşitli süreçlere ve görevlere katılma fırsatı sağlamaktadır. Her çalışanın net bir iş tanımı vardır ve iyi bir personel seçim sürecinden geçmiştir.

MCIC, personel arasında deneyimlerin etkin ve etkili bir şekilde toplanması ve paylaşılması, izleme ve değerlendirmeye ilişkin yetkinliklerin ve sistemlerin iyileştirilmesi amacıyla faaliyetlerinin sonuçlarını öğrenme istekliliğini (dokümantasyon vasıtasıyla) sürekli güçlendirmektedir.

Kurum içi iletişim eğiliminin MCIC'in tüm alanlardaki ademi merkeziyetçilik amacına yönelik yatay koordinasyonunun iyileştirilmesi anlamına gelmektedir.

MCIC, küçük bir sosyal aktördür ve bu manada hızlı hareket eden, kendini uyarlayabilen, yenilikçi ve spesifik (farklı) bir kuruluştur. MCIC, değerleri temel alan bir kuruluştur. Başarı ve sonuçlar, değerlerle korelasyon içerisindedir. Savunuculuk yapan bir kuruluş olarak, MCIC, bir örnek teşkil etmelidir. MCIC tarafından teşvik edilen tüm amaçlar, değerler ve ilkeler, MCIC'in kurum içi örgütlenmesinin yansıması olmalı ve bu örgütlenmede yansıtılmalıdır ve tüm çalışanlar tarafından uygulanmalıdır.



MCIC Teşkilat Yapısı ve Karar alma Süreci Tablosu



Stratejik Yönelim ve Planlama

STRATEJİK YÖNELİM VE PLANLAMA

Stratejik Yönelim ve Planlama Nedir?

Strateji, bir kuruluşun misyonunun nihayetinde performansı beraberinde getiren somut uygulamalara çevrilmesi olarak görülebilir. Kuruluşun ortamına ve mevcut kapasitesine bağlı olarak misyonu gerçekleştirmek için çeşitli farklı yollar mevcuttur. Stratejik Yönelim (SOR), kurum içi ve dışı KG/ÖG analizlerini bir araya getirmekte ve önceliklendirme konusunda yardımcı olacak çeşitli strateji seçeneklerinin veya senaryolarının hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. SOR, kontrollerin mevcut güçlü ve zayıf yönlere karşı gerçekleştirilmesini sağlamaktadır, dolayısıyla her bir seçeneğin uygulanabilirliği ve istenirliğini belirleyebileceğiniz bir zemin sunmaktadır.



SOR için ön şart, bir kuruluşun genellikle GZFT olarak anılan Güçlü Yönlerinin, Zayıf Yönlerinin, Fırsatlarının ve Tehditlerinin analizidir. Daha önceki bölümlerde, GZFT analizi için bilgi toplamanın çeşitli yollarını irdeledik. Hızlı Tarama, Çevresel Tarama ve Kurumsal Ortam Çalışması araçları, çeşitli fırsatlarda ve tehditlerde özetlenen kurum dışı analizle ilgili bilgileri temin etmektedir. EÖM sayesinde elde edilen bilgiler, önemli kurumsal güçlü yönlerin ve zayıf yönlerin tespit edilmesini sağlamaktadır. SOR bir analizden stratejik önceliğin belirlenmesi ve planlanması aşamasına geçmenin mümkün olduğu KG/ÖG sürecinde tanımlama adımı olarak görülebilir. Kısaca, nihai olarak tespit ettiğiniz güçlü yönlerinizi, zayıf yönlerinizi, fırsatlarınızı ve tehditlerinizi planlama ve eylem için bir araya getireceksiniz.

SOR ile Ne Yapılabilir?

- Kuruluşun önceki strateji planları, çok az operasyonel planlamayla ağırlıklı olarak 5-10 yılı aşkın bir süre için uzun vadeli hedeflere odaklanan çok iddialı planlar olmuştur. Şimdi kuruluşunuzu iddialı ve performans göstermeyen bir kuruluştan sonucu elde eden bir kuruluşa çevirmek istiyorsunuz,
- Farklı türlerde GZFT analizleri gerçekleştirdiniz, fakat elde ettiğiniz tek sonuç eyleme çeviremediğiniz bilgilerin bulunduğu ve duvarda asılı olan bir tablo. SOR, bir sonraki somut adımı atmanıza yardımcı olmaktadır,
- Kuruluş her zaman aktif olmuştur. Ancak, toplu olarak bu aktifliğin neye karşı geldiğini ve bir faaliyetin başka bir faaliyetten neden daha iyi olduğunun net bir şekilde görülüp görülmediğini fark etmek zordur.

SOR nasıl işler?

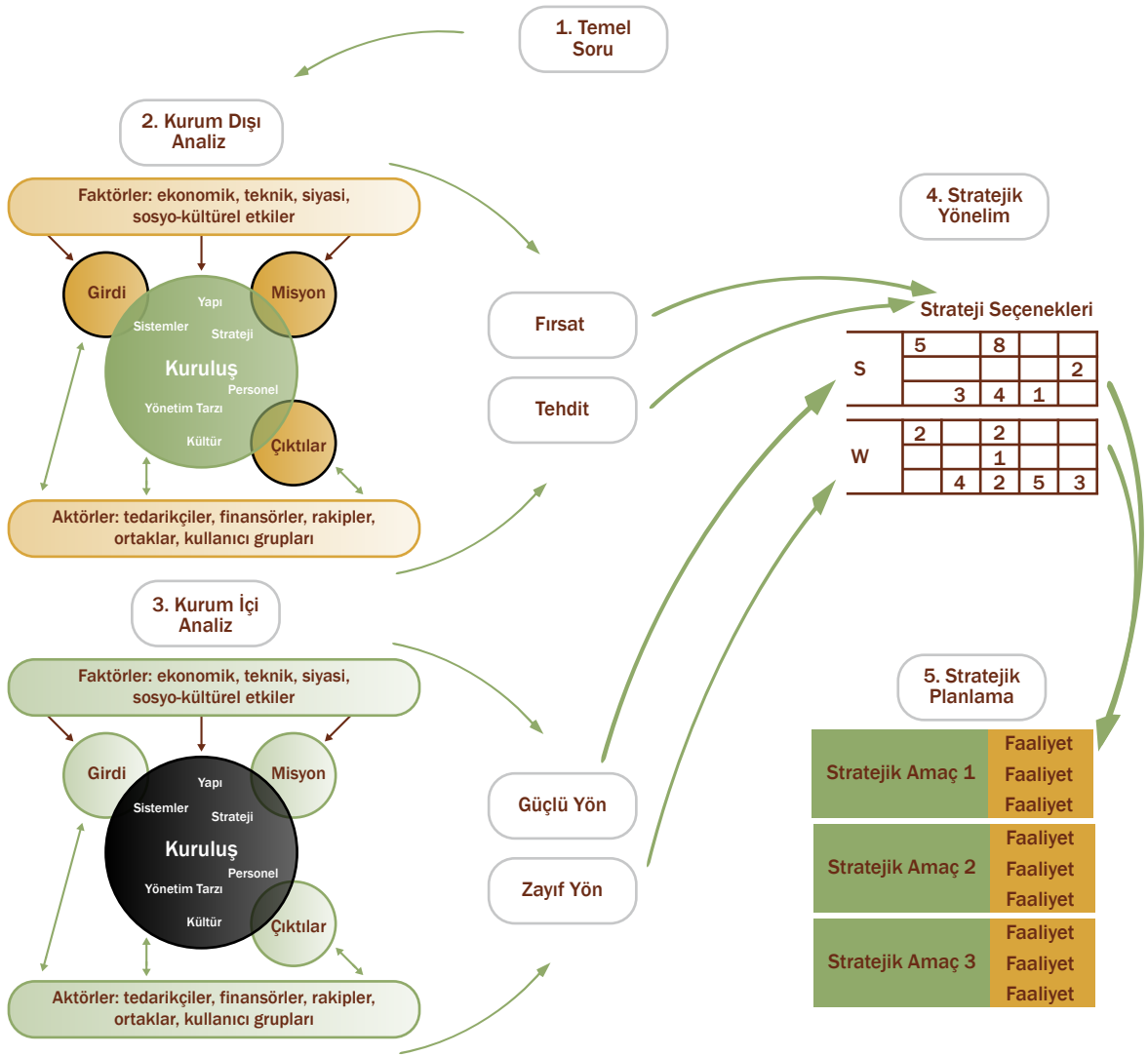
SOR, kullanıcılarının çalışma ortamındaki mevcut faktör ve aktörler hakkında sağlam bir bilgiye sahip olmasını ve kurum içi kaynaklar ile kuruluşun genel işleyişini anlamalarını gerektirmektedir. Normalde, bu iç görüler, yukarıda tanımlanan GZFT analizinin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecektir. Öncesinde personelle birlikte muhtemel sonuçların kurum içerisinde kapsamlı bir şekilde tartışılarak GZFT analizi yapmıyorsanız, çok büyük ihtimalle SOR yapmaya hazır değilsinizdir. SOR'un temel unsurlarını birlikte inceleyelim. SOR, sizi başlangıçtaki Temel Sorunuz'dan nihai Strateji Planınız'a ulaştıran bir dizi adımları içermektedir:

- Temel Sorunuz'u geliştirin,
- Kurum dışı fırsatları ve tehditleri tespit edin,
- Kurum içi güçlü ve zayıf yönlerinizi tespit edin,
- Fırsatları ve tehditleri bir arada yazın,
- Strateji seçeneklerini geliştirin,
- Temel Soru karşısında strateji seçeneklerini gözden geçirin,
- Öngörülen strateji seçeneklerinin uygulanabilirliğini kontrol edin,
- Stratejik amaçlarınızı geliştirin,
- Stratejik planlama yapın.

Bir sonraki sayfada, Temel Soru ile başlangıçtan Strateji Planınız'ı gerçekleştirebileceğiniz stratejik yöneliminize kadar ulaşan KG/ÖG temelindeki tüm SOR sürecini gösteren bir tablo göreceksiniz. Şimdi de her bir unsuru tek tek inceleyeceğiz.



*TACSO Bölgesel Eğitimi "STK Yönetimi",
Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti, 2010*



Temel Soru'dan Stratejik Planlama'ya

1. Temel Sorunuz'u Geliştirin

Üçüncü Bölümde, Temel Soru aracı, kuruluşunuzun KG/ÖG süreci esnasında size rehberlik edebilecek genel bir soruyu geliştirmesine yardımcı olacak yol olarak gösterilmiştir. Temel Soru olmadan, belki size ilgi çekici çeşitli iç görüler sağlayabilecek ancak kuruluşla ilgili en çarpıcı cevabın farkında olmanızı engelleyecek bir KG/ÖG sürecini yürütme riskine sahip olursunuz. Temel Soruyu, GZFT analizinizde en çarpıcı unsurları kapsama almanızı sağlamak amacıyla sırayla sunulan her bir araç için bir referans noktası olarak kullandık. Faydalı bir GZFT yerine net bir odak noktanız olmazsa, bir katılımcının bir keresinde yerinde

kullandığı “Ne Olacak Yani” ifadesiyle karşılaşabilirsiniz. SOR’da olduğu gibi aynı şekilde, Temel Soru elzemdir, çünkü inceleyeceğimiz ve nihayetinde arasından seçim yapacağımız strateji seçenekleri, Temel Soruda kullandığımız aynı kriterler karşısındaki uygunluğu ve uygulanabilirliği açısından değerlendirilmelidir. Ayrıca SOR’daki beşinci adıma bakınız.

2. Kurum dışı fırsatları ve tehditleri tespit edin

Daha önce, kurum dışı analizle ilgili bilgileri öğrenmek amacıyla Hızlı Tarama, Çevresel Tarama ve Kurumsal Ortam Çalışması yöntemlerini irdeledik. Toplanan bilgiler, mavi ve sarı kartlar üzerinde özetlenen çeşitli fırsatlar ve tehditler olarak ayrıldı. Şimdi bu kartlar tekrar devreye girecek. Bu nedenle, SOR’unuzu hazırlanırken, hali hazırda diğer araçlardan elde edilen fırsatlar ve tehditlerin yer aldığı kartlarınızı kontrol edin ve SOR’a başlamadan önce hazır bulundurun. Bu sayede, aşağıda dördüncü adımda anlatılan strateji seçeneklerini geliştirebileceksiniz.

3. Kurum içi güçlü ve zayıf yönlerinizi tespit edin

Fırsatlar ve tehditlerde olduğu gibi, SOR aynı zamanda Temel Sorunuz’la bağlantılı olarak EÖM aracından elde ettiğiniz güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin kartlarınızı kullanmanızı gerektirmektedir. Bu kartlar, özellikle kuruluşunuzun mevcut kapasitesine kıyasla öngörülen strateji seçeneklerinizin uygulanabilirliğini değerlendirmek zorunda kaldığınızda önemlidir. Bunun için aşağıda anlatılan altıncı adıma bakınız.

4. Fırsatlarınızı ve tehditlerinizi gruplandırın

Bu adım, asıl SOR çalışmasının başladığı adımdır. Fırsat ve tehditlerinizin yazılı olduğu kartlara bakarak, şimdi de kartlarınızda aynı kümede gruplandırmanızın mümkün olduğu bazı ortak temaların olup olmadığını değerlendirin. Bu sayede, 20-30 kartı ayrı ayrı incelemek yerine, daha iyi bir genel tablo çizebilmek için bu kartları gruplara ayırmamız gerekir. Kartları gruplara ayırmaya başladığınızda, ortak noktaları olduğunu düşündüğünüz hem fırsatları hem de tehditleri aynı kümelerde birleştirmenin mümkün olduğunu unutmayın. Aşağıdaki örnekte, hem yeşil hem de sarı kartlar birbiriyle bağlantılıdır, dolayısıyla birlikte gruplandırılabilir. Her bir küme tamamlandıktan sonra, konuyu hatırlamak amacıyla aşağıdaki örnekte gösterildiği üzere uygun bir başlık yazın.

1. Küme Başlığı: Eğitim talebi



Tüm kartlarınızı mümkün olduğunca en iyi şekilde kümelemeye çalışın, her kümeye genel bilgi amacıyla başlık yazın. Tipik olarak, 4-5 küme oluşacaktır. Tek başına kalan kartlar da olabilir. Bazen, tartışma esnasında, önceli analiz araçlarını kullanırken gündeme gelmemiş olabilecek önemli fırsatları ve tehditleri tespit etmeyi atladığınızın da farkına varabilirsiniz. Böyle bir durumda, bunların ne olduğunu belirleyin ve kümelerinize ekleyin. İlerlemeden önce kullanılan kelimelerin herkes tarafından anlaşıldığından emin olun.

5. Strateji seçeneklerinizi formüle edin

Tüm kümeler tamamlandıktan sonra, bir sonraki görevinizin kuruluşunuzun her bir küme için geliştireceği strateji seçeneklerini veya her bir kümeye karşı uygulayacağı müdahaleleri belirleyin. Diğer bir ifadeyle, belirli bir kümeyi ele alırsanız, fırsatların farkında olarak ve muhtemel tehditlerin de bilincinde olarak, en iyi müdahaleniz ne olurdu? Yukarıdaki örneği bir adım öteye taşırsak, strateji seçeneği şu şekilde olabilir:

1. Strateji Seçeneği

Sahiplenmeyi artırmak ve yerel hükümetin ortak finansman sağlama şanslarını artırmak amacıyla yerel eğitim sorumlularıyla istişare halinde öğrenciler için kaliteli müfredatı geliştirmek.

Bir kümede yer alan kartların dikkate alınabilecek çeşitli strateji seçenekleriyle sonuçlanması da mümkündür. Öngörülen strateji seçeneğinin süreç esnasında uygulanabilirliğini değerlendirebilmek amacıyla bu seçeneğin ifade ettiği anlamın herkes tarafından anlaşıldığından emin olmayı unutmayın.

6. Temel Soru karşısında strateji seçeneklerini gözden geçirin

Tüm strateji seçeneklerinizi tespit ettikten sonra, ilgili kriterlere göre bu seçenekleri gözden geçirmelisiniz. En önemli kriteriniz, öngörülen strateji seçeneğinizin Temel Sorunuz'u kısmen veya tamamen cevaplama olasılığının olup olmadığıdır. Bu nedenle, tekrar Temel Sorunuz'a, özellikle de Temel Sorunuz'da dahil edebileceğiniz muhakemeye ilişkin kriterlere bakın. Örneğin: Uygunluk, Meşruiyet, İlgili olma, Etkililik, Etkinlik, Sürdürülebilirlik ve Esneklik.

Maliyet, diğer aktörlerden gelecek olumlu veya olumsuz tepkiler, destek/finansman olanakları, cinsiyet üzerindeki etkisi, insan hakları ve benzer diğer kriterleri de göz önünde bulundurabilirsiniz. Sadece kuruluşunuz için en önemli kriterlere karar verin. Herkesin sürece tamamen katılmasını sağlamak amacıyla, kümeler ve eşleşen strateji seçeneklerinin bir sonraki sayfada gösterildiği gibi gözden geçirme için duvara asılması gerekmektedir.

Fırsatlar ve Tehditler Kümesi	Strateji Seçeneği	Kriterler	Yüksek, orta ve düşük puanlaması
Tehdit Çok fazla öğrenci eğitim ücretini karşılayamayabilir	Sahiplenmeyi sağlamak ve yerel hükümetin ortak finansman olanağını artırmak amacıyla yerel eğitim sorumlularıyla istişare halinde öğrenciler için kaliteli bir eğitim müfredatı geliştirmek.	Temel soru Uygunluk Meşruiyet İlgili Olma Etkillilik Etkinlik Sürdürülebilirlik Ve Esneklik.	
Fırsat Birçok öğrenci müfredatımıza ilgi duymaktadır			
Tehdit Hükümet, eğitim bütçesini sınırladı			
Fırsat Yerel Hükümet bizim alanlarımızda eğitim ücretini karşılamayı teklif etti			

Her bir strateji seçeneğini gözden geçirmeye ilişkin en uygun kriterlerinizi kararlaştırdıktan sonra, seçenekleri ilgili olma açısından Yüksek, Orta ve Düşük olarak puanlandıracaksınız. Bunun sonucunda, tartışma olanağı doğacaktır ve bunun için bir sonraki adıma geçmeden önce zaman ayırmalısınız. Eğer karar veremiyorsanız, kendi içinizde oylama yapmak zorunda kalabilirsiniz, ancak önemli stratejik kararlar almanın en iyi yolu bu değildir.

7. Öngörülen strateji seçeneklerinin uygulanabilirliğini kontrol edin

Fırsatlarınıza ve tehditlerinize ve en nihayetinde Temel Soru'nuzla yanıt vereceğine inandığınız tercih edilen strateji seçenekleri tespit ettikten sonra, kendinize sormanız gereken bir sonraki soru, bu strateji seçeneklerini gerçekleştirmek için kurum içi kapasitenizin yeterli olup olmadığıdır. Diğer bir ifadeyle, mevcut güçlü yönleriniz, strateji seçeneklerinizi uygulamaya devam etmenize ne derecede yardımcı olacaktır ve mevcut zayıf yönleriniz bu seçenekleri yerine getirmenizi ne kadar engelleyecektir? Dolayısıyla, çok iddialı ancak gerçekleştirilmesi mümkün olmayan seçenekleri belirlerseniz, hüsrana uğrarsınız, personelinizin morali bozulur ve nihayetinde kurum dışında olumsuz bir imaja sahip olursunuz. SOR, SOR Matrisi olarak anılan aşağıdaki örnekte olduğu gibi strateji seçeneklerinizi güçlü ve zayıf yönlerinizle karşılaştırarak uygulanabilirliğini kontrol etmenin bir yolunu sunmaktadır.

	1. Strateji seçeneği	2. Strateji seçeneği	3. Strateji seçeneği
1. Güçlü yön	+++	0	++
2. Güçlü yön	++	+	0
3. Güçlü yön	++	+++	0
Genel toplam	+ 7	+ 4	+ 2
1. Zayıf yön	- 1	- 2	0
2. Zayıf yön	- 1	0	- 3
3. Zayıf yön	- 2	- 1	- 1
Genel toplam	- 4	- 3	- 4
Toplam	+ 3	+ 1	- 2

Öncelikle tüm güçlü yönlerinizin listesini hazırlayacaksınız, daha sonra da her bir güçlü yönün öngörülen strateji seçeneğinin gerçekleştirilmesi üzerinde olumlu etkiye sahip olma olasılığına göre puanlandıracaksınız. Örneğin, dikey olarak tabloyu okuyacak olursak, 1. Seçeneğin puanı tüm güçlü yönler için +7'dir, bu da bu strateji seçeneğini gerçekleştirmek için bunlardan faydalanabileceğinizi göstermektedir.

Sonra, 1. strateji seçeneği altında sıralanan zayıf yönlere bakın, bu da eğer bu zayıf yönler giderilmezse seçeneğinizin gerçekleştirilmesini engelleme olasılığının ne düzeyde olduğunu göstermektedir. Burada, toplam puan -4'tür. Basit bir hesaplama ile, 1. seçenekte olumsuz zayıf yönlerden daha çok olumlu güçlü yönünüz olduğu için bu alanda ilerlemenizde fayda vardır. Ancak, 3. seçeneğe bakacak olursanız, bu tablo -2 puanla daha az olumlu güçlü yöne sahip, ancak 2. seçenek neredeyse sıfıra yakındır.

Tüm sonuçların negatif olduğu önemli bir zayıf yönü de belirlediğiniz durumlar söz konusu olabilir. Bu durum, hiçbir şey yapmamaya karar vermeniz gerektiği anlamına gelmemektedir. Daha ziyade, gelecekteki strateji seçeneklerini uygulamaya başlamadan önce, gelecekteki öncelikleriniz için önemli bir girdi olabilecek bu zayıf yönü acil durum olarak dikkatli bir şekilde ortadan kaldırmanız gerekmektedir. Normal olarak, nihayetinde 3-5 strateji seçeneği elinizde kalacaktır. Beşten fazla seçenek olduğunda, aynı anda çok fazla seçeneği yerine getirmeye çalışma tehlikesiyle karşı karşıya kalırsınız, bu durum da başlangıçta umulanın daha azını gerçekleştirmeniz anlamına gelebilir.

Hangi seçeneği gerçekleştireceğinize karar vermek amacıyla bu hesaplama yöntemini kullanmak iyi olduğu kadar gerçek stratejik planlama, önemli bir sağduyu ölçüsünü de gerektirmektedir. SOR Matrisi, sadece kendi güçlü ve zayıf yönlerinize göre verdiğiniz puan doğrultusunda size çıkan sayıları sunmaktadır. Dolayısıyla, hesaplama, başlangıçta karmaşık değişkenler arasındaki farkın belirlenmesinin basit bir yolu olarak görünse de, tabloda ortaya çıkan sonuca mutabık olup olmadığınıza karar verecek olan bu hesaplama değil, sizsiniz.

Herkes tartışma fırsatına sahip olduktan sonra ve herkes ortak bir anlayışın sağlanması için matrisin nasıl yorumlanacağı konusunda birbiriyle mutabık olduktan sonra, kuruluş olarak hangi strateji seçeneklerini uygulamaya ve hangilerini uygulamamaya karar verdiğinizi özetlemeniz gerekmektedir.

8. Stratejik hedeflerinizi formüle edin

Stratejik amaç statüsü verilen seçtiğiniz strateji seçeneklerinize bakın. Kullanılan kelimeleri bir kez daha kontrol edin ve gerekli olması halinde başlangıçta belirlenen seçeneğin özünü temelde değiştirmeden düzeltmeleri yapın. Yeni stratejik amaçlarınızı geliştirdikten sonra, sıra bu amaçları uygulamaya nasıl koyacağınızın yolunu bulmaya gelmiştir.

9. Stratejik planlama

Bu son aşamada, kuruluş olarak belirlediğiniz yeni stratejik hedeflerinizin her biri için eylem alabilecek ve bunları yerine getirebilecek kapasitede olduğunuzdan emin olmalısınız. Çalışanlarla, özellikle de zayıf yönlerin kısıtladığı veya güçlü yönlerden faydalanan alanlarda çalışanlarla yaptığınız kapsamlı tartışma temelinde, strateji seçeneğini yerine getirmek amacıyla en önemli sonuçların hangileri olacağını belirleyin. Her bir stratejik hedef için, daha sonra sizin stratejik amacın yerine getirilmesi yolunda düzgün ilerleyip ilerlemediğinizi kontrol etmenizi veya izlemenizi sağlayacak iki-üç sonuç belirleyin.

Stratejik Hedef	Sonuç	Faaliyet
Stratejik Hedef	Sonuç	Faaliyet
Stratejik Hedef	Sonuç	Faaliyet

Gerçekleştirmek istediğiniz her bir stratejik hedef için ana sonuçları belirledikten sonra, nihai olarak beklenen sonuçların elde edilmesi ve nihayetinde stratejik amacın yerine getirilmesi amacıyla gerekli olacak spesifik faaliyetleri belirlemelisiniz. Sol taraftaki şekilde, sırasıyla Stratejik Hedeflerin, Sonuçların ve Faaliyetlerin özetlenmesi için kullanabileceğiniz bir stratejik planlama matrisinin bir örneğini görebilirsiniz. Hangi formatı kullanmaya karar vererseniz verin, önemli olan husus, bu formatın sizin ve personeliniz tarafından yeni stratejik planınızın başarılı bir şekilde uygulanması amacıyla yapılması gerekenlerin anlaşılır bir şekilde sunabilmesidir.

Pratik uygulama ve kolaylaştırmaya yönelik ipuçları

Yukarıda açıklanan adımlarda, söz konusu aracı adım adım nasıl uygulayacağınız konusunda halihazırda talimatlar tarafınıza sunulmuştur. Ancak, bu aracın esas olarak kolaylık sağlaması, tüm KG/ÖG sürecinde yapılması gereken en önemli ve zor husustur. Bu durum, bu aracın asıl sonucunun uzun vadeli kararların alınması olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, çeşitli çalışanlar için çok fazla risk olabilir ve personelin kendi kişisel iş geleceklerini ve kariyer geleceklerini etkileyebiliyorsa en acil olan çıkarlarını ve kanılarını takip etme yönünde doğal bir eğilim mevcuttur. Bu nedenledir ki uygulamanın sonucunda herhangi kişisel bir menfaati bulunmayan, stratejik planlama konusunda vasıflı kurum dışı bir kişi tarafından SOR'un yönlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, insanların başlangıçtan itibaren kişisel menfaatlerine uygun olan belirli bir sonucu elde etmek amacıyla taktiksel veya politik olarak katkıda bulunma ve oy kullanma riski bulunmaktadır.

Hatta bazı yöneticiler, çalışanların kendi görüşlerini direktörlerin görüşlerinden farklı olsalar dahi ifade etme konusunda kendilerini rahat hissetmeleri için süreç esnasında mevcut bulunmamayı kabul etmişlerdir. Çoğu durumda, sürecin tamamlanmasının ardından, direktörler normalde görüşleri sorulmayabilen çalışanların analitik iç görüşleri ve yaratıcı katkıları hakkında olumlu yönde şaşırabilmektedir.

Ayrıca, tüm çalışanlar tarafından toplu bir şekilde belirlenen bir stratejik planın, münferit personele hemen ilgili görünmeyecek şekilde algılanan ve başkaları tarafından geliştirilen bir şeyden ziyade herkes için toplu bir şekilde tamamen sahiplenilen bir referans noktası olma olasılığı yüksektir. Yönetici en nihayetinde, kuruluştan sorumlu olan kişi olarak önerilen husus kabul etmek durumunda kalacaktır.

Daha fazla düşünmeye yönelik sorular

- Kuruluşunuzdaki önceki veya mevcut strateji planlarını, herkesin katkıda bulunma fırsatına sahip olduğu ve sahiplendiği personel arasındaki katılımcı istişare sürecinin bir çıktısı olarak mı görüyorsunuz? Neden?
- Normalde, strateji planlarınızın aşırı iddialı olmasından ziyade gerçekçi ve mali açıdan karşılanabilir olmasını ve kaynakların talepleri karşılamasını nasıl sağlıyorsunuz?
- Strateji planınızla çalışırken, kuruluşunuzun ilerlemenin ölçülmesi ve ilerleme esnasında gerekli düzenlemelerin yapılması amacıyla planın uygulanmasını düzenli olarak izlemesini nasıl sağlarsınız?



Değişim Yönetimi

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değişim Yönetimi nedir?

Kuruluşlar hayatta kalabilmek için, sürekli değişen çevrenin taleplerini karşılamak üzere kendilerini düzenli olarak uyumlu hale getirmek zorundadır. Müşterilerin taleplerini karşılamaya çalışan veya yeni bir rekabet içerisine giren özel sektör şirketleri için bu doğrudur. Halka yeni veya farklı hizmetleri sunmak zorunda kalan hükümetler için de bu doğrudur. Ayrıca bu durum, değişen bağış ve devlet politikalarıyla karşılaşan veya çeşitli paydaş gruplarını dahil etmek zorunda kalan geliştirme kuruluşları için de geçerlidir.



Örgütsel değişimi gerçekleştirirken, kuruluştaki değişime yönelik ihtiyaçların, bu değişimin beklenen sonuçlarının ve aynı zamanda değişimin doğasında olan dinamiklerin dikkate alınması önemlidir.

Dikkate alınacak sorular aşağıdakileri içerebilir:

- Neden değişimin bizi daha iyi konuma getireceğini düşünüyoruz?
- Mevcut durumdan gelecekteki istenen duruma nasıl geçebiliriz?
- İstenen değişimin gerçekleştirilmesi için beklenen gereklilikler nelerdir?
- İnsanlar ve meslektaşlar olarak planlanan değişimlere nasıl tepki vermemiz muhtemeldir?

Bu soruların düşünülmesi, değişim sürecindeki ilk adımlardan birini teşkil etmektedir, ayrıca cevapların sanıldığı kadar kolay bir şekilde bulunması mümkün olmayabilir. Değişimle ilgili üç temel gözlem her zaman önemli bir role sahiptir:

- Değişim zorla gerçekleştirilemez. Değişim bir süreçtir, düşmanın aniden açılması veya kapatılması değildir. Genellikle deneme ve yanılmayı içeren deneyim ve pratik gereklidir. Her zaman işe yarayan hızlı bir reçete yoktur,
- Değişim, güvensizliğe yol açar ve dolayısıyla belirli bir direnç yaratır. Direnç değişimi kolaylaştırmayabilir, ancak aceleye gelen kararların alınmasına

karşı bir koruma sağlayabilir. Değişim, kuruluşun hareket etmeden önce iki kere düşünmesini gerektirir ve genellikle iyileşmelerin planlar çerçevesinde gerçekleştirilmesini teşvik eder,

- Değişim, sabit bir Rehberi takip etmez ve planlanan mantıksal rotayı nadiren takip eder. En iyi değişim planı bile kontrol edilemeyen, dış teknolojik, ekonomik ve siyasi özelliklerden etkilenecektir, bu özellikler üzerinde çok fazla kontrole sahip değiliz.

Dahil olan ve etkilenen kişilerin davranışlarını da içerdiğinden değişimin, özellikle de psikolojisinin kavranması zor olabilir ve tahmin edilemez niteliktedir. Bu nedenle, insanlar değişim için nasıl motive edilecek, muhtemel direnç nasıl ortadan kaldırılacak ve herkesin bağlılığını sağlamak suretiyle geçiş süreci nasıl yönetilecek? İyi düşünülmüş bir değişim stratejisine ihtiyaç duyulmaktadır, değişimin gerçekleştirilmesinin temel ve önemli bir parçası da değişimin tamamının başlangıçta detaylı bir şekilde planlanamaması veya planlanmaması gerektiğidir.

Ancak, bunu söylemesi yapmaktan daha zordur, çünkü değişim esnasında birçok kişi için birçok risk söz konusudur. Tüm bu sebeplerden ötürü, çoğu lider veya kuruluş, değişim süreci boyunca kendilerine sırasıyla, sorunsuz ve güvenli bir şekilde rehberlik edecek tanımlanmış bir örgütsel değişim modelini aramaktadır. Tüm süreç boyunca daha önceden belirlenmiş durakları olan hiçbir tanımlanmış zaman çizelgesi yoktur.

Peki biz neden bahsediyoruz ve 'değişim' terimi neyi ima etmektedir? Esasında, değişimle ilgili olarak şu günlerde en çok kullanılan terim, hiç de şaşırtıcı olmayacak şekilde değişimin nasıl yönetileceğidir, örneğin, 'Değişim Yönetimi'. Değişim Yönetimi terimi, son 15 yılda köklü bir şekilde yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak, bu terimin neyi ifade ettiği konusunda kapsamlı bir görüş birliği oluşmamıştır. Bu terimin yaygınlaşması bu ifadeyi, kuruluşlardaki değişimlerle ilgili neredeyse her şeye uygulanan daha az anlamlı bir terim haline getirmiştir. Bu belgenin yazarı tarafından yakın bir tarihte yapılan Google aramasında (Nisan 2010), 'Değişim Yönetimi' terimi 192 milyon kez tıklanmıştır. Diğer taraftan, küresel hızlı gıda şirketi 'MacDonalds' kelimesi, sadece 31 milyon kez tıklanmıştır. Diğer bir ifadeyle, oldukça genel bir terimle karşı karşıyayız.



Öncelikle, neden bahsettiğimize açıklık getirelim. Değişim yönetimi hakkında çok sayıda tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

- Kuruluşların ve bireylerin kendi iş alanlarında meydana gelen değişimi etkili bir şekilde yönetmesine teşvik etmeyi amaçlayan bir yönetim tarzı (Collins New English Sözlüğü),
- Bireylerin, ekiplerin ve kuruluşların mevcut bir durumdan gelecekteki istenen duruma geçişlerini sağlayan yapılandırılmış bir yaklaşım (Wikipedia),
- Bir kuruluş içerisinde uzun süreli bir değişimin gerçekleştirilmesi amacıyla A durumundan B durumuna doğru yapılandırılmış geçiş döneminin koordinasyonu (BNET Business Sözlüğü),
- Gerekli çıktıların elde edilmesi ve bireyler, ekipler, daha geniş sistemler dahilinde değişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla değişim süreçlerinin insan tarafını yönetmeye ilişkin süreç, araçlar ve teknikler. (change-management-coach.com).

Bu tanımların büyük bir çoğunluğu, yukarıdan planlanmış, yönetilmiş, kuruluşun etkililiğini ve sağlığını süreçlere müdahale ederek, davranış bilimleri bilgisinden faydalanarak artırmayı amaçlayan kuruluş geneli çabalar olarak özetlenebilecek örgütsel gelişim alanını temel almaktadır.²

Bununla bağlantılı olarak, değişim yönetimi alanının kuruluşların insanlardan oluştuğu ve insanların davranışının en nihayetinde bir kuruluşun çıktılarını ve performansını belirlediği temel kanıdan doğduğu yaygın olarak kabul edilmektedir.

İnsanlar, dikkate alınacak temel varsayım mıdır?

Bu rehber, insanlar topluluğundan oluşan en iyi kuruluşların değişim sürecini başarılı bir şekilde nasıl tamamlayabileceği analiz edilerek değişim süreçlerine ağırlıklı olarak örgütsel bir perspektiften bakmaktadır. Bu rehberde, deneyimlerimize göre genellikle değişim yönetiminin en çok göz ardı edilen unsuru olduğu için değişimin insan boyutuna vurgu yapılmaktadır. Elbette kuruluşların değişim süreçleri esnasında insanların önemini bilinçli olarak göz ardı etmek istediklerini söylemiyoruz. Ancak, kuruluşlardaki liderler ve kilit karar alıcılar 'insan faktörü' olarak anılan unsurun temel varsayım olarak sonuçlandığı değişim süreçlerinde insanların uygun bir şekilde dahil edilmesi için nelerin gerekli olduğunu tam olarak anlayamamaktadırlar, örneğin, nihayetinde söz konusu faktör, değişim süreci için en temel nokta olduğu kanıtlanan insanların direnci olarak algılanabilmektedir. Ancak, deneyimlerimize göre, insan faktörü, dikkate alınması gereken en önemli varsayım değil, uygun bir şekilde kullanılırsa değişim sürecinin daha başarılı olmasına yardımcı olacak değişim süreci esnasındaki gizli varlıktır.

² Gallos, *Organisation Development*, 2006

Yolculuk olarak tanımlanan değişim

Değişim yönetimi, büyük ölçüde tüm olumlu ve olumsuz anlamlarıyla birlikte bir yolculuk olarak tanımlanabilir. Başlangıçta heyecan verici gibi görünse de, her zaman herkes için eşit ölçüde hoş bir serüven olmayabilir: bazılarını heyecanlandıran başkalarının moralini kesinlikle bozacaktır ve insanlar ne kadar hazırlıklı olursa olsun sürecin nasıl seyredeceğini önceden tam olarak kestirmek imkansızdır. Bu nedenle, zorluk, her şeyi başlangıcından itibaren tahmin etmeye çalışmakta değildir. Değişim seyrinin gerekli olması halinde mümkün olmasını sağlamak amacıyla belirli bir esneklik payı bırakmak gerekmektedir.

Değişim Yönetimi ile ne yapabilirsiniz?

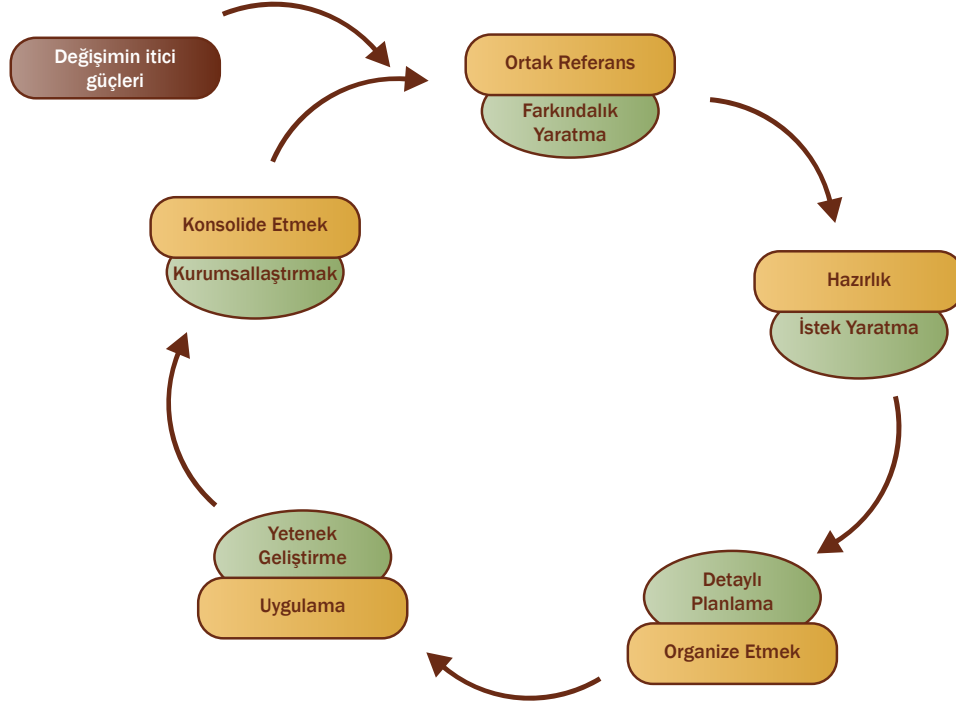
Örgütsel değişim döngüsü, değişimden geçen kuruluşlarda eğitmen, kurum dışı danışman veya geçici değişim yöneticisi sıfatıyla değişim yönetimi danışmanı olarak çalışmış olan çok sayıda kişinin deneyimleri temelinde geliştirilmiştir. Bu döngü, düşük beklentileri olan çoğu kuruluşun değişim süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmede benzer yolları izlediğini ve takip edilen sıranın önemli olmadığını öngörmektedir. Örneğin, üst yönetim doğrudan tüm kuruluş için oldukça karmaşık bir değişim planını geliştirmekten personelden çok az katkı alarak veya hiç katkı almadan uygulama aşamasına geçerse, kuruluşun sıkıntı yaşayacağı neredeyse kaçınılmazdır. Adımların atlanmasının, öngörülen döngüde kısa yolların takip edilmesinin veya tamamen yukarıdan aşağıya doğru bir uygulama sırasının izlenmesinin, başarısızlıkla sonuçlanacağı neredeyse kesindir.

Döngü, çoğu kuruluşun başarılı bir değişim sürecini gerçekleştirmek amacıyla takip ettiği 5 ana aşamadan oluşmaktadır:

- Ortak referans- farkındalık yaratma,
- Hazırlık- istek yaratma,
- Düzenleme- detaylı planlama,
- Uygulama- kapasiteyi geliştirme,
- Birleştirme- değişimi kurumsallaştırma.

Örgütsel değişim döngüsü, tüm kuruluşlar tarafından her zaman takip edilecek kurşun geçirmez bir 'taslak plan' olarak öngörülmemiştir, bundan çok uzaktadır. Ancak, modelin öngördüğü husus, kuruluşun ve çalışanlarının önerilen değişim sürecinin tüm sonuçlarını sindirdiği ve bu süreci nasıl yöneteceğini öğrendiği zaman başlangıçtan itibaren kurumsal ve bireysel düşünme anlarının önemli olduğudur.

Esasında, değişimleri gerçekten uygulamadan önce, hazırlık aşamasında yapılan birçok hatanın kuruluşun ve çalışanların değişim için hazır olmasını sağlayacak unsurları göz ardı eden karar alıcılar tarafından yapıldığını ileri sürüyoruz.



Örgütsel Değişim Döngüsü

Değişim Yönetimi nasıl işler?

Model, yapılar, sistemler, strateji ve planlar gibi kuruluşun sert unsurlarını kişilik, enerji düzeyleri, motivasyon ve direnç gibi daha yumuşak insana özgü unsurlarla birleştirmektedir. Takip eden sayfalarda, modeli adım adım inceleyerek, dikkat edilmesi gereken ana konuları ve bu modellerle bağlantılı olası zorlukları vurguladık.

Değişimin itici güçleri

Değişimin itici gücü, kuruluşun değişimi başlatmaya karar vermesine neden olan önemli bir olay veya faktör olarak tanımlanabilir. Değişimin itici güçleri, belirgin değilse veya kendini henüz göstermemişse, değişim sürecini desteklemesi veya bu sürece katılması beklenen insanların değişimin neden başlatıldığı konusunda en ufak fikre sahip olmayacağı anlamına gelecektir. Bunun yerine, insanlar değişim sürecini, tablonun tamamını ve değişimin beraberinde getirdiği iyileşmeleri görmeden ihtiyatlı faaliyet değişikliklerinden oluşan bir dizi tutarsız eylem olarak algılayabilir.

Şaşırtıcı bir şekilde, üst düzey yönetimde bile, mevcut durumun daha esaslı bir analizi açısından değişim ihtiyacına neyin yol açtığı, sorduğunuz kişiye bağlı olarak net bir şekilde anlaşılmamakta veya hatta itiraz edilmektedir. Veyahut, değişim ihtiyacını birlikte gerekli kılan birden fazla değişimin itici gücü mevcut olabilir.

Değişimin itici güçlerine örnekler:

- Kuruluşun ürünlerine veya pazarlama stratejisine belirli düzenlemeleri yapması halinde kendi alanında öncü olabilmesi için önemli bir fırsat doğmaktadır,
- Kuruluşun bazı geleneksel faaliyet alanlarından bile çekildiği durumlarda, talepleri yeniden konumlandıran veya hizmetlerini değiştiren benzer kuruluşlarla rekabetin artması,
- Devir sonucunda veya ortaklık sonucunda başka bir kuruluşla birleşme. Tüm şirket birleşmelerinin %80'inin birleşen taraflar arasındaki çatışan örgüt kültürü faktörlerine dikkat edilmemesinden dolayı başarısızlıkla sonuçlandığını bilmek ilginç olabilir,
- Kullanıcılar veya müşteriler, kuruluştan yeni hizmetler veya ürünler talep edebilir, bu da yeni bir işleyiş tarzını zorunlu kılabilir, müşteriye daha fazla odaklanılmasını, daha esnek yanıtların verilmesini ve yeni personel becerilerini gerektirebilir,
- Medyadaki olumsuz tanıtımlara yanıt verme. Halkın algısının değiştirilmesi belki de en zordur ve genellikle bir kuruluş içerisinde veya personelde köklü kültürel değişimleri gerektirebilir,
- Bağış, devlet öncelikleri veya küresel politikaların değiştirilmesi genellikle geliştirme yardımı dünyası içerisinde değişimi tetikler, bu da oldukça kısa iş döngülerinden muzdariptir, diğer bir ifadeyle, bağışçılar politikalarını veya prosedürlerini her değiştirdiklerinde, alıcı konumundaki STK veya devletler her ne pahasına olursa olsun buna uygun davranmalıdır,
- Daha az geliştirme kaynakları için rekabetin arttığı kaynakların azalmasıyla birlikte küresel durgunluk, buna ilave olarak geliştirmenin etkililiği hakkında düzenli olarak soruların gündeme gelmesi.

Kısaca, değişimi başlatmadan önce, tehditlerin veya baskıların nereden geldiğinin ve gelecekteki fırsatların nerelerde olduğunun anlaşılması önemlidir. Bu sayede, kuruluştaki çalışanların değişimin artalanını, zorunluluğunu ve değişime kendilerini adanmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olunacaktır.

Değişimin itici güçleri her zaman paylaşılmaz

Değişimin itici güçlerine ilişkin algılar her zaman kuruluş içerisinde eşit bir şekilde paylaşılmaz. Üst yönetim, farklı bilgi türlerine erişimden, diğer algı veya inançlardan veya sadece mevcut durumu farklı bir şekilde analiz etmelerinden dolayı değişim ihtiyacını mavi yakalı işçilere veya orta kademe yöneticilere kıyasla farklı görebilir. Genel bir kural olarak, kuruluşun liderleri için değişimin çoğu itici gücü, arz ve talepteki değişimler, paydaşların kaygıları, devlet politikasındaki değişim vs gibi kurum dışından tanımlanma eğilimindedir. Ancak bireyler için, değişimin itici güçleri çoğunlukla çalışma koşullarıyla, maaşlarla ve haklarla, mesleki gelişimle ve meslektaşlarla ilişkilerle ilgilidir.

Değişim örgütsel itici güçlerinin bireysel itici güçlerle eşleştirilmeye çalışılması, değişim sürecinin işe yaramasının sağlanmasında önemli bir sorundur. Birbiriyle çelişen itici güçler de söz konusu olabilir. Örneğin, piyasadaki konumumuzu korumak amacıyla giderleri kısmamız gerekmektedir ancak bunun yanı sıra yeni piyasalara da girebilmek için yeniliğe de yatırım yapmamız gerekir. Dolayısıyla, değişimin itici gücü, maliyetlerin kısılması mıdır yoksa yeniliğe odaklanmak mıdır, ya da her ikisi birden midir? Başlangıçtan itibaren mutabakat sağlanamazsa veya netlik kazandırılmazsa, bu durum değişime karlı bir direncin oluşmasına veya değişimin neden gerekli olduğu konusunda kafaların karışmasına neden olabilir.

Değişimin itici güçleri ne zaman bilinir ve kuruluş içerisinde makul ölçüde paylaşırsa, o zaman kuruluş daha geniş manada bir referans ve farkındalık yaratmaya çalışmak yolunda ilerleyebilir. Uygun zamanın tam olarak ne zaman olacağının bilinmesi, danışmanlık hizmetlerinin alınmasını, etkileşimi ve kuruluş genelindeki çeşitli personellerden katkı alınarak derinlemesine bir analizin yapılmasını gerektirmektedir. Genellikle göz ardı edilmesine rağmen, çelişen güçler dahil olmak üzere değişimin gerçek itici güçlerinin anlaşılması için zamana yatırım yapılması, çoğu durumda daha uzun vadede meyvesini vermektedir.



Ortak referans ve bilinç

Değişimin ne olduğu hakkında ortak bir referansın bulunup bulunmadığı mefhumu, değişimin itici güçleriyle yakından bağlantılıdır. Ortak referans ve bilincin oluşturulması, başlangıçtan itibaren öngörülen değişim süreci hakkında etkili bir iletişimle çok bağlantılıdır. Esasında, yanlış giden çoğu değişim süreci, genellikle belirli zamanlarda iletişim akışının azaldığı süreçlerdir, bunun sonucunda personel arasında belirsizlik artmıştır. İletişimin kesildiği anda, endişe gerçekten başlar.

Aciliyet anlayışı var mı?

İnsanların zihinleriyle ilgili sorular, yolculuk esnasında işler zorlaşırsa veya hoş olmayan bir duruma gelirse değişim sürecinin yeniden müzakere edilebilip edilemeyeceğini içerir. Diğer düşünceler, değişim sürecinin şu anda gerçekleşmek zorunda olup olmadığı veya bu arada işler iyileşirse gelecek yıla ertelenme imkanının olup olmadığıyla ilgilidir. Nitekim çoğu değişim süreci hiçbir seçeneğin kalmadığı ana kadar ertelenme eğilimindedir. Ne yazık ki, bu ertelemenin sonucu, o noktaya gelindiğinde artık değişimin zamanın gelip geçmesi ve bunun sonucunda gelişigüzel kararların alınması ve endişenin artmasıdır.

İnsanların algıları, değişimin aciliyetini görüp görmediklerinden veya sadece bunun bir görüş olduğunu düşünüp düşünmediklerinden etkilenmektedir. Örneğin, iyileşme fırsatından faydalanmanın karşısında sırtınızı duvara yasalamanın hissi arasında büyük bir fark vardır. Değişimin itici güçleri personel için herhangi doğrudan kişisel bir sonucu olmayan oldukça uzak bir durum olarak algılanırsa, ileriye dönük faaliyetlerde olumlu bir enerjinin ve hatta ilginin yaratılması daha zordur. Diğer taraftan, herkesin işi uyumluysa, ortak bir aciliyet anlayışı yaratılır, örneğin, statüko artık bir seçenek değildir. Hatta değişim yönetiminin çeşitli uygulayıcıları, mevcut durum konusunda net ve ortak bir memnuniyetsizlik yoksa, insanları değiştirmenin pratik olarak imkansız olduğunu da ileri sürmektedir.

Ortak ve dürüst bir dil kullanmak

Değişim yönetiminin, değişim sürecinin yönetilmesi olduğunu kabul edersek, bu durum, herkesin değişim süreci başarılı olursa kendilerinin ve kuruluşun nerede olacağı hakkında iyi bir fikre sahip olabilmesi için başlangıçtan itibaren seyri belirlememiz gerektiği anlamına gelir. Şaşırtıcı bir şekilde genellikle değişim süreçleri oldukça muğlak terimlerle başlar, bu da aynı zamanda değişimin bir parçası olmaları istenen insanlar tarafından çok da anlaşılmamaktadır. Bu muğlak terimlere verilebilecek örnekler şunlardır: politikaların genele yayılması, çalışan sayısını değiştirerek en uygun hale getirme, kutunun dışında düşünme, yaratıcı olma, müşterilerimize daha iyi hizmet sunma, pazar lideri olma.

Peki ama bütün bunlar uygulamada ne anlama gelmektedir? İnsanların bu ifadeler hakkında çıkardıkları yan anlamlar olumsuz olursa veya amaçlanan anlamdan tamamen farklı olursa, o zaman değişim ihtiyacı hakkında ortak bir referansın ve bilincin oluşturulması zordur. Ne yazık ki, bazen üst yönetim kesintiler ve iş kayıplarıyla ilgili olabilecek değişimin muhtemel olumsuz sonuçlarını hafife alırken ve hatta kaçınırken çok fazla vaatte bulunmamak amacıyla bu retorik muğlak terimleri kasıtlı olarak kullanmaktadır. Ancak, bu durum insanların uzun vadede değişim sürecine katılmaları konusunda nadiren ikna etmektedir,

zira insanlar ekipler ve bireyler olarak kendileri için tam olarak neyin değişeceğini bilmek isteyecektir. İnsanlar liderlerinin kendilerine karşı dürüst olmadıklarını sezerlerse, bu kişiler aynı zamanda kendi çıkarlarına olmayacak bir sürece kendilerini adanmayacaklardır.

Hepimiz daha iyi olacak mıyız?

Değişim sürecini ne kadar olumlu sunmaya çalışırsak çalışalım, algılanan veya gerçek kazananlar ve kaybedenler olabilir: bazı kişiler değişimin avantajına olacağını düşünecektir, bazıları ise öyle ya da böyle kaybedenler kısmında olacağını düşünecektir. Kimin daha iyi ya da daha kötü durumda olma ihtimalini tam olarak kestirmek, özellikle algılara büyük ölçüde bağımlı olduğu için imkansızdır, ancak algılar veya bilinmeyen korkusu gerçek değişimden daha ağır basabilir. Kaçınılmaz sonun ertelenmesi, sadece sürecin ilerleme aşamasında güvenilirliğini ve meşruiyetini zedeleyecektir.

Bunedenle, değişimin erken aşamasında değişim sürecinin herkesine derecede etkileyeceğinin analiz edilmesi gereklidir: eşit bir şekilde veya sadece çok az kişiyi etkileyecektir. Bunun kısa cevabı, değişimin herkesi asla aynı şekilde etkilemeyeceğidir. Bunun sebebi, görev ve sorumluluklardaki değişimlerin çoğu durumda çalışanların veya departmanların mevcut veya gelecekteki işlevlerine bağlı olarak duruma uygun gerçekleştirilmek zorunda olmasıdır. Bir diğer sebep ise, değişimin bireyler tarafından nasıl algılandığı, temelde ruhsal veya psikolojik açıdan kişiden kişiye fark etmektedir. Ayrıca, değişim sadece bazı kişileri etkileyecektir, diğer kişiler ise pratik olarak etkilenmeyecektir, bu durum da daha sonra meydana gösterilebilecek direnç düzeylerini etkileyebilir.

Hazırlıklı ve İstekli Olmak

Ortak farkındalık ve referans sağlam bir şekilde tesis edildiğinde, kuruluş ve insanların farkında olma durumundan değişim sürecine katılım için hazırlıklı ve istekli olmaya nasıl yönlendirilmesi gerektiğini düşünmeye başlama zamanı gelmiş demektir. Bunu yapmak söylemekten daha zordur. Genellikle, yönetim personeli genel anlamda halihazırda duymuş oldukları fakat henüz uygulamada yaratacağı sonuçları tam olarak kavrayamadıkları konularla ilgili bilgilendirmek amacıyla bir toplantı düzenleyebilir. İnsanlar kendilerini pratikte ve zihinsel olarak hazırlama fırsatını bulamadıysa ve diğer meslektaşlarıyla konuya ilişkin görüş alışverişini güvenli bir ortamda gerçekleştirme imkanına eriştilerse, bu gibi toplantılar nadiren fayda sağlar.

Benimle misin yoksa bana karşı mısın?

Birkaç yıl önce, bu yazarın çalıştığı kuruluşun CEO'su böyle bir toplantı düzenledi. Planlanan tüm değişikliklere duyulan ihtiyacı anlattıktan sonra nihayet şu soruyu sordu "bu değişim sürecini gerçekleştirmeme yardımcı olma konusunda kimlere güvenebilirim?" Kimse bir şey söylemeye cesaret edemedi ve çoğu kişi kendini neye adanması gerektiğini dahi tam olarak bilmiyordu. Sürece geri dönüp bakıldığında görülüyor ki, bu olay sonuçta yolunda gitmemiş bir değişim sürecinin tanımlandığı an olmuştu.

CEO'nun söylediklerini dinledikten sonra personel, söylenenlere kendini hevesli bir biçimde açıkça adanmayanların CEO tarafından düşman ilan edileceğine tamamıyla ikna olmuştu.

Bu durum gerçekten uzak da değildi, tüm kıdemli yöneticiler, özellikle de değişim sürecinin bazı unsurlarını sorgulama cesaretini gösterenler, zaman içerisinde ayrıldılar veya sonraki yıl içerisinde ayrılmaları istendi. Sıcaklık ve diyalogun bulunduğu açık bir kuruluş yerine, yönetim terörü krallığı devreye girdi.

Hazırlıklı ve istekli olunmasının sağlanması uzun bir süreci beraberinde getirebilir ancak bu noktada varlık gösteren eksiklikler uygulama nihayet başladığında değişim sürecinin yakasını bırakmayacağından, bu süreç önemli bir yatırım sürecidir. Hazırlıklı olabilmenin bir yolu kuruluş çapında değişim sürecinin ilkelerini destekleyen koalisyonları tespit etmek ve bunlar ile yakın ilişkiler kurmaktır. Aynı zamanda, sürece karşı olması veya süreci sorgulaması muhtemel grupların farkında olmak ve bunun sebeplerini açık bir şekilde anlamak da önem taşımaktadır. Bu durum diyalog ve sahiplenme için daha güvenli bir platform yaratabilir ve algılanan direncin, kontrol dışına çıkmadan, yapıcı bir şekilde ele alınmasını sağlar.

Değişim için alan ve kuvvet oluşturulması

Diğer bir kuruluş bir değişim süreci başlattı ve büyük ölçüde pasif direnç sebebiyle işler tamamen çıkmaza girdi. Bu sebeple, ne kadardır bununla meşgul olduklarını öğrenmek için kendilerine mevcut değişim sürecinin ne zaman başladığını sorduk. Ortaya çıkan tabloda kimse artık sorunun cevabını hatırlayamıyordu. Aslında, birçok personel kendilerini son 10 yıldır, herhangi bir toparlanma süresine ya da elde edilen iyileşmelerle ilgili fikirlerin paylaşılmasına zaman ayrılmayan bitmek bilmez bir değişim modunda hissettiklerini ifade ettiler. Sonunda, kuruluşu bir başka bunaltıcı değişim sürecinden ziyade istikrar ve sağlamlaştırma süreçlerine daha fazla odaklanması gerektiğine ikna ettik.

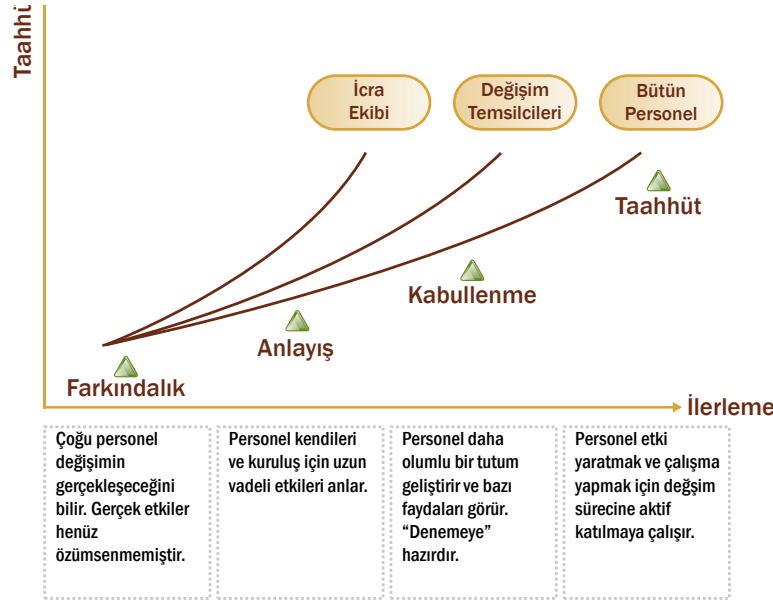
Burada altı çizilmesi gereken nokta şudur: Personelin değişim sürecine dahil edilmesi için alan yaratılmalı ve kendine gelme aşamasına zaman ayrılmalıdır. Sürekli değişim kuruluşların çoğu ve personel için sağlıklı bir süreklilik durumu değildir. Ayrıca, eğer ki değişim süreci tüm olağan görevlerin yanı sıra gerçekleştirilecek bir yük gibi görülüyor ve hatta bu şekilde davranılıyorsa, bu süreç insanları canlandırmaktan ziyade bunaltacaktır.

Hepimiz aynı yerde ve hızda mıyız?

Değişim sırasında büyük sıkıntılardan biri herkesin süreci aynı zamanda, aynı yöne, yukarıdan aşağıya doğru çekmesini sağlamaya çalışmaktır. Ancak, tecrübelerimiz bunun çeşitli sebeplerden ötürü pratikte imkansız olduğunu göstermektedir. Öncelikle, farklı işlev ya da kıdem düzeylerinden dolayı insanların bilgiye erişimi farklı olabilir, yani büyük resmin yalnızca bir kısmına sahip olabilirler. Aynı zamanda, kuruluş içerisinde dolaşan mesaj ve iletişimde ve bunların sonuçlarının içselleştirilmesinde belirli bir oranda gecikme yaşanması beklenir.

Kısaca, farkındalık ve anlayıştan kabul ve adamaya geçiş çoğu insanda, modelde de gösterildiği gibi, belirli bir zaman içerisinde gerçekleşir.

Bu zihinsel gecikme, personele konuya ilişkin düşünmek için daha fazla süre verilerek ve çok düzenli aralıklarla iletişime devam edip alan yaratarak üst yönetim veya değişim ajanları tarafından belirli bir ölçüde yönetilebilir.



Organizasyon ve detaylı planlama

Bu aşamada kuruluşun, kendisi ve personeli mevcut koşullar altında olabilecek en iyi şekilde değişim sürecine hazırlanmış olduğu noktaya erişmiş olması beklenir. Ancak şunu da unutmayalım, kuruluşlar hiçbir zaman değişim sürecine tam hazır sayılmazlar, böyle bir durum terimler açısından çelişkilidir, çünkü en iyi biçimde ortaya koyulan değişim planlarının yanı sıra bilinmeyenler varlığını her zaman koruyacaktır. Ancak kuruluş ve liderliği yine de değişim sürecine hazırlanmak için elinizden gelenin en iyisini yaptığınıza inanıyor musunuz sorusuna inanarak ve dürüstçe olumlu cevap verebiliyor olmalıdır.

Detay mı genel mi?

İnsanlar normalde değişimin uygulamaya nasıl yansıtacağını, hem mevcut durumu hem de son durağı öğrenmeye meraklıdırlar. Uygulamalar bize birçok değişim sürecinin aslında, insanların girdisinin az ve bu nedenle sahiplenmelerinin sınırlı olduğu PLAN'ın duyurulması ile başladığını söylemektedir. Tecrübelerimize göre daha iyi değişim yönetim planları geniş kapsamlı ana hatlarla başlar. Bu aşamada insanlar detaydan ziyade netliğe ihtiyaç duyarlar.

Birçok değişim yöneticisi kusursuz ve ikna edici bir plan oluşturmak için her şeyi önceden detaylı olarak ele alma eğilimi gösterdiğinden, bu oldukça tartışmalı bir alandır. Ancak, başlangıç aşamasında planda aşırı detaya yer verilmesi büyük bir risktir çünkü diyalog fırsatı yaratmak yerine insanları kendilerine sunulan plana katılmaya veya katılmamaya zorlarsınız. Değişim yolculuğunun son durağı müzakereye açık olmasa da, o noktaya ulaşmak için en iyi rotanın seçilmesi birlikte keşif yapmak üzere mümkün olabilmelidir. Daha önceden bahsedilmiş olduğu üzere, karmaşık değişim süreçlerinin doğası ana yönler belirlenmiş olsa da tüm cevapların önceden bilinmemesidir.

Bize ne kadara mal olacak?

Plana kaynak ayrılması değişim süreci başlatılırken sıklıkla göz ardı edilen diğer bir alandır. Doğru, ilk baştan plana detaylı kaynak ayrılması zor olabilir çünkü süreçte takip edilecek yol ve duraklar henüz tam olarak bilinmemektedir. Yine de, bir değişim planı diğer her türlü büyük kuruluş yatırımı gibi bir yatırım olarak kabul edilmelidir. Göz önünde bulundurulacaklar, değişim süreci çeşitli ülkelerde uluslararası danışmanlık hizmetlerini içeriyor ise danışmanlar ve maliyetleri, personelin ayıracağı zaman, atölye çalışması organizasyonu, lojistik ve seyahat masrafları dahil dış girdilerin hesaplanmasını içermelidir.

Personelin ayıracağı zaman genellikle değişim sürecinde en kötü hesaplanan girdi, ancak başarılı bir değişim açısından aslında en kritik boyut veya değerdir. Bu nedenle, bir dizi personelin yoğun çaba göstermesini gerektiren her türlü değişim planının, planda o anda bilindiği kadarıyla bir fiyat veya kaynak tahsis etiketi belirlenmesi amacıyla bu gibi maliyetleri içermesini önermekteyiz. Bunun hesaplanması tanımlanan değişim sürecinin dışında kalan önceliklerin fırsat maliyetlerinin görülmesi ile de bağlantılıdır. Bu fırsat maliyetleri genellikle ilgili personelin normal görevlerinin hafifletilmesi ve değişim sürecinde sergilemiş oldukları beklenenin üzerinde ve altında adanmışlıktan dolayı ödüllendirilmelerinin unutulmaması anlamına gelmektedir.

Her şeyin başı iletişim

Değişim ekibi normalde, değişim süreci içerisinde uygun aşamalarda personel ile danışma seansları düzenlenmesi ve belirli konulara daha yakından bakılması için küçük çalışma grupları oluşturulması dahil, tüm ekibin düzgün katılımını sağlamak üzere görevlendirilir, bu çalışmalar değişim ekibi üyeliğinden daha başka beceriler gerektirebilmektedir. Etkili bir iletişim stratejisi geliştirilmesi tüm ciddi değişim süreçlerinin bir kısmı ve parçasını teşkil eder. Muhtemelen söylenmesi gerçekleştirilmesinden daha kolaydır ve birçok girişimi aynı anda gerektirebilir. Belirli mesajların hedeflenen kitle tarafından etkin bir şekilde sindirilmesi öncesinde birkaç kere ve farklı şekillerde iletilmesinin gerekli olduğu unutulmamalıdır.



Gerçek bir diyalog ve bilgi alışverişi içermeyen tek yönlü bilgi akışı haline gelen iletişimden kaçının. Bir iletişim stratejisi sonuç olarak herkese ulaşıldığından emin olmak üzere yüz yüze diyalog ile video konferans karışımı, bültenler, sıkça sorulan sorular (SSS) ve soru cevaplar gibi personelin soru sormaya teşvik edildiği ve değişim ekibinin bu sorulara yanıt aradığı ortamlar gibi birçok yaklaşım içerebilir.

Planın hayata geçirilmesi

Değişim planının resmi olarak hayata geçirilmesi zamanı gelmiştir. Bu normalde, kuruluş liderinin temel dönüm noktalarını sunduğu ve değişim ekibinin sürecin gözetim ve koordinasyonundan sorumlu olduğunu belirttiği resmi bir toplantı aracılığıyla en iyi şekilde gerçekleştirilir. Bu aynı zamanda değişim ekibi ile lider tarafından dile getirilebilecek endişelerin aktif olarak dinlendiği ve personelin herhangi bir misillemeden korkmaksızın endişelerini dile getirerek süreç boyunca katılıma teşvik edildiği önemli bir andır.

Eğer personel bu ana kadar sessiz kaldıysa, bu durumun kendisi insanların sıkıntılı konuları dile getirme konusunda rahat veya hazır olmadıklarını gösteren kötü bir işaret olabilir. Bu iletişimin süreç boyunca dikkatlice izlenmesini gerektiren diğer bir sebeptir, iletişim bittiği anda temel sorunlar baş gösterir. Hatırlatalım, iletişim yalnızca muhteşem ve heyecan verici başarılarından oluşmamalı, aynı zamanda değişim süreci ile beraber gelen kaçınılmaz kötü haberleri ve bunlarla başa çıkma yolları gibi değişim sürecinin daha gölgede kalmış taraflarını da içermelidir.

İnsanların endişelerini dile getirmek ya da iş başı eğitimleri, yeni beceri geliştirme ve kişisel koçluk gibi öngörülen değişimle başa çıkma yollarının öğrenilmesinde özel destek talep etmek üzere iletişim kurabileceklerini düşündükleri personelin tespit edilmesi faydalı olabilir. Büyük çaplı işten çıkarma veya yer değiştirme durumlarında çeşitli telafi modellerinin tespit edilmesi ihtiyacı ortaya çıkabilir. İnsan unsurunun değişimi açısından, personel düzeyinde stres yaşayan veya kendini rahat hissetmeyenlerin desteklenmesine yönelik girişimler planlanmalı ve böylelikle hayal kırıklığına uğrayan personel gerekli durumlarda danışmanlara erişim sunulması dahil, zihinsel destek almak için zaman ve alan bulabilir.

Uygulama- yetenek geliştirme

Bu aşamada, değişim planının gelişmiş olduğunu ve kuruluş çapında sahiplenme ve adanmışlık düzeyinin yeterli olduğunu varsayınız. Büyük olasılıkla, personel içerisinde önceki bölümlerde de dile getirilmiş olan tereddüt, güvensizlik ve direnç belirli ölçüde varlığını sürdürecektir. Kilit endişelerin ele alınması ve değişim planında uyarlamalar yapılması için bazı girişimler halihazırda hayata geçirilmiş olabilir, bunlar gelecekteki başarının ihtimalini artıracaktır.

Küçük ilerlemeler dahi önemlidir

Çoğu karmaşık değişim planının bakış açısı uzun vadeli ve geniş kapsamlı sonuçlar somut hale gelmeye başlamadan önce oldukça uzun bir zaman geçebilir. Ancak, daha uzun süreli değişim süreçlerinde süreç boyunca enerji düzeyinin muhafaza edilmesi ve düzenli olarak beslenmesi önemini korumaktadır. Bunu yapmanın bir yolu kısa vadeli kazanımların ve diğer ara başarıların duyurular veya özellikle üst yönetimin kuruluş içerisinde yer alan tüm personele yönelik takdirini sergilediği organizasyonlar aracılığıyla kutlanmasıdır. Bu, başarıların farkına varılması ve birlikte takdir edilmesi için uygun anların aranması anlamına gelir: belirli durumlarda edilen birkaç kibar söz birçok fayda sağlayabilmektedir.

Yazı değiştirilemez değildir

Değişimlerin uygulanmaya devam ettiği değişim yolculuğu boyunca yolun inişli çıkışlı olması kaçınılmazdır. Hoş ve hoş olmayan sürprizler su yüzüne çıkabilir ve genellikle bunlar beklenmez veya istenmez: hiçbir değişikliğin anlamı açık değildir. Beklenmeyene karşı hazırlıklı olun: yaratıcılık ve şansa tolerans sağlanamayacak şekilde katı bir planlama yapmayın. Genellikle, planın kendisi, işe yaramadığı açıkça anlaşıldıktan uzun süre sonra dahi, çok sıkı bir biçimde takip edildiğinde planların en büyük sorunu haline gelir. İnsanlar, özellikle liderler, değişim planına çok fazla zaman, siyasi sermaye ve kişisel gurur yatırımında bulunduklarını ve bu nedenle, herkes farklı bir yöne gitmeye hazırlanmaya halihazırda başlamış olsa dahi, planı rafa kaldırmaya güçlerinin yetmediğini düşünebilirler. Zamanında iyiymiş gibi görünen bir plandan vazgeçilmesi asla hoş değildir, ancak daha kötüsü başarısızlığı kuvvetle muhtemel olduğu bilindiği halde plana bağlı kalmaktır.

Olan biteni izleyin

Genellikle, değişimle bağlantılı faaliyetin tamamlanmasından ancak bir süre sonra gerçekten etkilenen insanlar günlük işleyişleri üzerindeki gerçek sonuçları görecektir veya hissedebileceklerdir. Bu nedenle, personel için ufak detay gibi görünen unsurlar daha sonra uygulanması sonrasında o zaman için öngörülenden çok daha anlamlı hale gelebilir. Yolculuk boyunca olumlu işaretler ve uyumsuzlukların seçilmesi için, değişim planı uygulamasının ilerleyişini düzenli olarak izlemek kritik önem taşımaktadır. Değişim ekibi mevcut ise, ekip üyelerinin temel görevi bu izlemenin koordinasyonunun sağlanması olacaktır.

İzleme planlanan ve belirlenen faaliyetlerin somut ilerleyişinin izlenmesi ile süreç açısından olumlu veya olumsuz açıdan anlam taşıyabilecek diğer iç veya dış olayların izlenmesi arasında bir denge kurularak gerçekleştirilmelidir. Aynı derecede önem taşıyan diğer bir izleme alıştırması ise insanların hissiyatının izlenmesidir: ruh hali genel olarak kötü mü yoksa yeni zorluklarla mücadele etmeye başlayan daha çok insan mı var? İzleme sonuçları personel ile paylaşılmalıdır, yalnızca çoğu insanların pek fazla ilgilenmediği her türlü detay değil büyük resme ilişkin genel bakış da paylaşılmalıdır. Özellikle ilgi gösteren personel kendi imkanlarıyla, belirli konularda daha fazla bilgi almak istiyorsa, detaylar için değişim ekibi ile iletişime geçebilir.

Sağlamlştırma - değişimin kurumsallaştırılması

Değişim sürecinin, daha iyi bir nihai ürüne varmak üzere yol boyunca yapılan her türlü uyarılma ve değişiklik ile birlikte, tamamlanmak üzere olduğu var sayılırsa, şimdi destekleyici çalışma ve koordinasyon mekanizmalarının tesis edilme zamanı gelmiştir. Bu şekilde, eski çalışma yöntemlerinin uygulanması sebebiyle yeni edinilen değişim sonuçlarından taviz verilmeyecektir. Bu, insan davranışlarının yanı sıra usul ve süreçlerin daha kalıcı olarak değiştirilmesiyle de ilgilidir.

Değişim kalıcılığını nasıl sağlarız

Değişim düşüncesinin atalarından Kurt Lewin değişim sürecine atıfta bulunarak “serbest bırak- değiştir-yeniden dondur” ifadesini kullanmıştır. Şunu demek istemiştir, öncelikle mevcut çalışma yöntemlerinde esneklik sağlanması dahil, değişim için ön koşullar yaratılmalıdır (serbest bırak). Örneğin, ürün alımına ilişkin yeni bir yöntem geliştirilecekse bunun için deney yapmak üzere mevcut usullerin gevşetilmesi gerekebilir. Deney sonucunda geliştirilmiş, tercih edilen gelecek ürün alım yöntemi tespit edildiği anda, yani değişim olduğu anda, kuruluşu yeni çalışma yöntemlerine göre “yeniden dondurmak” zaruridir. Bu değişimin kurumsallaştırılması olarak da adlandırılmaktadır.

Yeni ya da uyumlaştırılan yapı, süreç ve koordinasyon mekanizmaları ile yeni istenilen personel davranışında ince ayarın yapılması bu süreç dahilinde ele alınacaktır. Tüm alanların ince ayar listesine dahil edilmesi imkansızdır ancak genel kural olarak, yeni çalışma yöntemlerine ters düşen veya bunlardan taviz verilmesine sebep olacak her türlü iç usul, sistem veya davranış, zorluk çıkaran kilit personelin farklı görevlere atanmasını gerektirse dahi, ortadan kaldırılmalı veya uyumlaştırılmalıdır. Bazen tek gerekli olan format ve şablonların güncellenmesidir. Diğer zamanlarda ise, ekiplerin yeniden yapılandırılması ya da tamamıyla yeni bilgi yönetim sistemlerinin oluşturulması ya da yeni departmanlar kurulması birbirini takip edebilir. Personel bu yeni davranışların sergilenmesi konusunda bilinçlendirilmeli ve uygunsuz davranışlar cezalandırılmalıdır. Personele daha uzun süreli ilave beceriler kazandırılması ve eğitim verilmesi gerekli olabilir.

Yeni kazanımlar nasıl hemen kaybedilir?

Personel içerisinde ekip çalışma konusunda değişim süreci yaşamakta olan büyük, çok taraflı bir bağışıcı takip ettiği yolda çıkmaza girmiş gibi görünüyordu. Ne kadar atölye çalışması ya da eğitim veya alıştırma yapılsa yapılsın, belirli personel davranışları değişmiyordu. Kuruluş dış danışmanın taahhüt ettiklerini yerine getiremediğinden şikayetçiydi. Ekip çalışmasının gerçekte ne derecede ödüllendirildiğinin görülmesi için mevcut performans yönetim sisteminin analizi yapıldı. Sonuçta yalnızca bireysel başarıların ödüllendirildiği ve bireylere atfetme daha belirsiz olduğu için sistemin toplu başarıları dolaylı olarak cezalandırdığı ortaya çıktı. Kuruluşun performans yönetim sistemini yeni ekip çalışması değerlerine uygun hale getirmesini önerdiğimizde, bunun bir “seçenek” olmadığını zira

söz konusu sistemin yirmi yıldır kullanıldığını ve değişiklik yapılmasının siyasi açıdan fazla hassas bir konu olduğu söylendi. Uygulamada, bu durum yeni bir ekip çalışması ruhu oluşturulmasına ilişkin tüm potansiyel kazanımların kaybolduğu anlamına geliyordu çünkü mevcut sistem ve usuller dahilinde değişimin kurumsallaştırılmasının imkansız olduğu ortaya çıkmıştı.

Başardık, neler öğrendik?

Değişim süreci nihayet sonlandığında ve yolculuğun varış noktasına ulaşıldığında, bu tüm personelin duyması için yüksek sesle ve açıkça duyurulmalıdır. İnsanlar nihai olarak neye ulaşıldığını ve şirketin başlangıç noktasına kıyasla gelecekte nasıl daha iyi bir noktada durmayı beklediğini duymayı beklerler ve bunu duymaya hakları vardır. Bunun için süreç boyunca özel anların farkında olunması ve belki de en önemlisi geleceğe yönelik olarak çıkarılacak derslerin yakalanmasıdır.

Değişim hakkında bilgi edinilmesi kurum içi anketler, insanların çeşitli görüşlerini öğrenmeye yönelik görüşmeler ve grup seansları gibi farklı yollarla gerçekleştirilebilir. Bu daha yaratıcı yöntemler aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Hangi yol kullanılırsa kullanılsın,



değişim süreci insanların kendilerini bitmez tükenmez bir değişim modunda hissetmelerini veya yapılan her türlü fedakarlık ve çabanın sonuçta göz ardı edilmesini önlemek amacıyla resmi olarak sonlandırılmalıdır.

Sonuç

Kuruluş içerisinde değişim önemli bir konudur ve böyle de bilinmelidir. Birçok kişiye sorular sorulmasıdır ve çoğu kez sonuçta herkesten, ilk başta istenenlerden daha fazlası talep edilecektir. Değişim iyi yönetildiği takdirde birçok şey vaat eder. Rayından çıkmasına ya da kontrolünü kaybetmesine izin verilirse anlamlı riskleri de beraberinde getirir. Örgütsel değişim döngüsü her türlü değişimin başarılı olacağını garanti eden bir model değildir. Nihai sonucu etkileyen çok sayıda iç ve dış faktör bulunmaktadır.

Ancak, her koşulda, insan faktörünün her türlü değişim sürecini, özellikle de liderlerin süreç boyunca personel ile kurduğu zihinsel ilişkileri her zaman için başarıya ulaştırabileceğini veya bozabileceğini tespit ettik. Bu nedenle, bazen fazlasıyla korkak ve (aşırı) hırslı değişim sürecinde faaliyet göstermek için fazlasıyla tutucu görünseler dahi, insanlar sürekli olarak değişim sürecinin merkezine yerleştirilmelidirler. Sonuç olarak, insanlar aslında oldukça rasyoneldir: uzun vadede kuruluş içerisinde değişimle birlikte kendilerinin yaşacağının tam anlamıyla farkına varırlar.

Pratik uygulama ve kolaylaştırmaya yönelik ipuçları

Kuruluşlarda değişimin kolaylaştırılması kurumsal gelişim/ örgütsel gelişimin muhtemelen en zor bölümüdür, bunun sebeplerinden bir tanesi de değişimin nadiren önceden belirlenmiş bir yolu takip etmesidir. Bu nedenle, değişimin kolaylaştırılması, bir dizi araç belirleyip bunların daha sonra uygulanması kadar kolay bir mesele değildir. Daha ziyade, temel değişimin esasını ve neden gerekli olduğunun farkında olma anlamında değişim sürecinin bilincinde olunması anlamına gelmektedir. Araçlar kuruluşunuzda değiştirilmesi gerektiğini tespit ettiğiniz konular açısından size farklı seçenek ya da bakış açıları sunabilirler, ancak size ne yapmanız gerektiğini söylemezler.

Stratejik (yeniden) oryantasyon ve planlama sürecinin her türlü çıktısı beraberinde bir değişim getirir, bunlardan bazıları çoğu personel tarafından olumlu karşılanırken diğer kısımlar personel bakış açısıyla daha az cazip görülebilmektedir. Değişim süreçleri sırasında sürekli temas halinde kalarak personelin bağlılığının sürdürülmesi kendilerine danışıldığını hissetmeleri ve kendileri için aktif roller üstlenme fırsatlarını görebilmelerinin sağlanması kritik önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, değişim süreçlerinin başarılı olabilmesi için personelin çoğunluğu tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir, çoğu değişim süreci zaman içerisinde belirli noktalarda, kuruluşun süreç içerisinde odak noktası veya personelin kaybetmemesinin önlenmesi amacıyla dışarıdan bir gözden faydalanacaktır. 10. bölüm'de kuruluşun yolundan sapmamasının sağlanması için bir kontrol listesi sunulmuştur.

Daha fazla düşünmeye yönelik sorular

- Hepimiz neden değişmek zorunda olduğumuzu biliyor muyuz yoksa sadece patron ya da başlıklarımız tarafından, bize danışılmadan, böyle yapılması mı söylendi? Bu sahiplenme açısından ne anlama geliyor?
- Üst yönetimin, her türlü iyi değişikliğin bazılarımız açısından olumsuz sonuçlar doğurup doğurmayacağı dahil olmak üzere değişimin her türlü olası sonucunu bize söylediğine inanıyor muyuz?
- Değişim sürecimiz gerçekçi hedeflere bağlı kalmamızı sağlamak ve sonuçta herhangi bir çıktı ortaya koyamayacak şekilde aşırı hırslı hale gelmemizi önlemek üzere etkileyebileceğimiz ve aktif rol üstlenebileceğimiz bir süreç midir?



Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişim Araçlarının Uygulanması ve Kolaylaştırılması

KURUMSAL GELİŞİM/ÖRGÜTSEL GELİŞİM ARAÇLARININ UYGULANMASI VE KOLAYLAŞTIRILMASI

Rehberde, “araçlar” adını vermiş olduğumuz ve kuruluşunuz içerisinde kullanmanızda fayda olabilecek çeşitli çalışma yöntemleri tanıttık. Bunların konusunu, ne için kullanılabileceklerini, nasıl işlediklerini ve bazı kolaylaştırma ipuçlarını anlattık. Konu üzerinde daha fazla düşünebilmeniz için bazı sorular da önermiş bulunuyoruz. Bu bölümde, kendiniz veya dışarıdan bir kolaylaştırıcının her bir aracı pratik bir biçimde uygulayarak kuruluşunuza Rehberlik etmesini sağlayacak, adım adım seyreden bir yaklaşım sunacağız.



Adım adım seyreden yaklaşım araçların uygulanmasında belirli bir sıralama gözetmektedir. Bu sıralama çoğu koşul altında neyin en iyi işlediğine dair uzun yıllar sonucu elde edilmiş pratik tecrübelerle dayanmaktadır. Ancak, bu araçları mekanik olarak uygulayacağınız anlamına gelmemektedir. Belirli adımlar sizin durumunuz için uygun olmayabilir veya süreç içerisinde çeşitli aşamalarda daha fazla veya daha az zaman yatırımında bulunmanız gerekebilir.

Örneğin, kuruluşunuz halihazırda çevrenizdeki paydaşların çoğuna aşina ise, süreci en baştan başlatmanıza gerek yoktur. Veya kısa süreli bir taramanın analiziniz için gerekli olan detayları vermeyeceğine karar verdiniz, aracı tamamen atlayarak daha detaylı resimler sunabilecek diğer yöntemlere doğrudan geçebilirsiniz. Rehberlerin başında da söylemiş olduğumuz gibi, yalnızca kendi bağlamanız açısından fayda sağlayacağını düşündüğünüz ve size yeni fikirler sağlayacak araçları uygulayın.

Aşağıdaki bölümlerde, size araçları tanıtan bir dizi tavsiye edilmiş adım sunacağız, ne yapacağınız ve en iyi sonuçlara nasıl ulaşabileceğiniz böylelikle hatırlatılmış olacaktır. Kolaylaştırıcı dediğimizde, araçların kullanımını yönetmekten sorumlu kişiden bahsetmekteyiz. Bu kişi kolaylaştırıcılık becerileri gelişmiş bir personeliniz veya dışarıdan bir kolaylaştırıcı olabilir. Tüm yöntemlerin uygulanması için, normalde düşüncelerini dile getirmeyenler dahil herkesin tartışmalara katılım için fırsat bulabildiklerinden emin olun. Normalde duyduklarınızdan farklı olabilecek fikirlere saygı gösterin, normdan farklı düşünceleri teşvik edin.

Yeni yöntemler ve araçların öğrenilmesi için en iyi yöntem 10 ila 20 kişiden oluşan katılımcı gruplarının açık tartışma ve öğrenmeyi teşvik edecek rahat odalara davet edilmesidir. Bu, insanların normalde buluşma ve sohbet etme fırsatını bulamadıkları meslektaşlarının yanlarına oturmalarının istendiği dostça bir masa ortamı ve çeşitli insanlar anlamına gelmektedir. Tüm araçlar büyük yazı kağıtları, tahta kalem, 5x10 cm renkli kartlar ve bunların duvara yapıştırılabilmesi için bant gerektirmektedir.

Kimlerin bulunması gerektiği konusuna gelince, normalde beklenti içerisinde olmadığınız kişiler dahil olmak üzere, değerli ve çeşitli girdiler sağlayabilecek kişileri bir araya getirdiğinizden emin olun. Kuruluşunuz geniş çaplı ise, kıdem ve teknik beceriler açısından çeşitli personel gruplarının uygun şekilde temsil edilmesini sağlayın. Ayrıca, bu oturuma yalnızca üst yönetim katılmamalıdır, çünkü öyle olursa oturum yalnızca üst yönetimin düşüncelerini teyit eder nitelikte olacaktır. Bunun yerine, statükoya meydan okumaya istekli olabilecek kişileri davet edin.

Tüm araçlar, her bir araç için 3 ila 4 saat ayırmış olduğunuzu varsaymaktadır. Atölye çalışmaları ve kuruluş analizi için kullanılacak personel konusuna gelince, bu kişiler girdi sağlamak için diğerlerine nazaran daha az zamana ihtiyaç duyabilirler. Diğer taraftan, personelin uzun uzadıya görüş alış verişinde bulunabildiği genişletilmiş istişare gibi bir geleneğiniz varsa tabi ki daha fazla zamana ihtiyacınız olacaktır. En önemlisi, her bir aracı öğrendikten sonra personelin zamanını iyi değerlendirdiğine ve sonucun kuruluşlarına yeni görüşler kazandırdığına inanarak ayrılacak olmasıdır.

Temel Soru Adımları

1. Kişilerden küçük gruplar halinde (3-4 kişi) kuruluşları içerisinde kurumsal gelişim/ örgütsel gelişim süreci gerektirecek, en önemli sıkıntılar olarak değerlendirdikleri konuları 30 dakika boyunca tartışmalarını isteyin.
2. Gruplara, küçük kartlar üzerine (5x10 cm) tahta kalemle okunaklı bir biçimde yalnızca birkaç kelime ile (3-5) tespit ettikleri konuları yazmalarını isteyin. Kartları, anlamın anlaşıldığını görmek amacıyla herkesin görebilmesi ve yüksek sesle okuyabilmesi için büyük yazı kağıdı tahtasına asın. Gerekli durumlarda, ifadelerin açık olmasını sağlamak için düzeltmeler yapın.
3. Ortak anlayış sağlamak ve her şeyin kartlar üzerine yazılıp yazılmadığını görmek için söz konusu sıkıntıların arka plan ya da kök sebeplerini tartışın. Gerekli ise yeni kartlar ekleyin.
4. Sorunların çoğunlukla kuruluş dışındaki aktör ve faktörlerden mi, kurumi zorluklardan mı kaynaklandığını yoksa bu iki durumun karma olarak mı gözlemlendiğini tartışın.
5. Şimdi kişilerden kuruluş içerisinde ne gibi değişiklikler görmek istedikleri ve nedenleri üzerinde düşünerek bunları kartlara yazmalarını isteyin. Bunlar olası performans

ölçütlerine ilişki ipuçları verebilir. Tamamlanan kartları büyük yazı kağıdı tahtasına asın.

6. Ortak anlayışa ulaşıp ulaşılmadığını kontrol edin, ancak bu herkesin aynı fikirde olması gerektiği anlamına gelmemektedir, üzerinde durulan konulara ilişkin netlik kazanmış olmaları gerekir.
7. Önceden gerçekleştirilen tartışmalara dayalı olarak, Temel Soru'yu bir veya iki cümle ile oluşturmaya çalışın ve katılımcılar tarafından sağlanan katkıların düzgün şekilde kapsama dahil edilip edilmediğini kontrol edin.
8. Bu adım normalde birçok tartışmayı beraberinde getirir ve sabırlı ve yetkin kolaylaştırıcılık becerileri gerektirecektir, çünkü insanlar büyük olasılıkla kendi dile getirdikleri altı çizilmesi gereken noktaları vurgulayacaklardır.
9. Enerjik bir tartışma sonrasında, ifadeler anlamında mükemmel olmasa da herkesin kabul edebileceği taslak Temel Soru'yu oluşturmak mümkün olacaktır. Temel Soru'yu oluşturan taslak cümleyi büyük yazı kağıdı tahtasına kaydedin, böylelikle herkes bu cümleyi okuyabilecektir.
10. Sonrasında 3-4 kişiden cümleye son halinin verilmesi için yardım isteyin, diğerleri bu sırada kahve veya öğlen yemeği arasına çıkabilirler.
11. Temel Soru sonuç olarak, 3-4 kişilik bu grup tarafından sorunun nihai şekline ilişkin sebepler anlatılarak sunulacaktır. Kişilere, Temel Soru bu şekilde muhafaza edilerek devam edilmesini onaylıyor musunuz sorusunu sorun.
12. Kişilere Temel Soru'nun Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişim sürecinin başlangıcı olduğunu ve yeni bilgiler üretilmesini sağlayabilecek diğer araçlar kullanıldıkça bu soru üzerinde düzeltme/ değişiklik yapılmasının gerekli olabileceğini hatırlatın.

Hızlı Tarama Adımları

1. Hızlı Tarama'ya konu olacak kuruluşu tanımlayın. Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişimin bir parçasını oluşturuyorsa, bu kuruluş halihazırda Temel Sorusu'nu oluşturduğunuz kuruluş olacaktır.
2. Bilgilerin çoğu masa başı çalışmalarından oluşacağı için, büyük bir ekibe ihtiyaç yoktur. Bunun yerine, ön bilgileri toplamak ve bunları daha sonra analiz etmekten sorumlu 3-5 kişilik bir ekip kurun.
3. Ekipten, interneti kullanarak, raporları okuyarak, kuruluş için ve kuruluş ile birlikte çalışmakta olan diğer kişilere sorular sorarak söz konusu kuruluş ile ilgili bilgi toplamaya başlamalarını isteyin.
4. Sorulacak önemli sorular şunları içerir:

- Kuruluşun misyonu/ vizyonu nedir?
 - Kuruluşun çıktıları (ürün/ hizmetler, nicelik ve nitelik) nelerdir?
 - Kuruluşun performansını nasıl tarif edersiniz? Uzun süreli geçmişi olan itibarlı bir kuruluş mudur yoksa yeni türemiş bir kuruluş mudur?
 - Kuruluşun ana girdileri nelerdir?
 - İnsan kaynakları (beceri türleri, arka planları, yetkinlikleri, gönüllüler),
 - Maddi kaynaklar (binalar, araçlar, bilgisayarlar vb.),
 - Doğal kaynaklar (örn. hammadde, eğer tarım ile meşgul ise),
 - Mali kaynaklar (para, yıllık bütçe boyutu, büyüyor mu, azalıyor mu?),
 - Temel finansman kaynakları: bağışçılar, özel bağışlar, kendi kaynakları, gönüllüler?
 - Kuruluşun hedef kullanıcıları/ hedef kitlesi kimdir?
 - Kuruluşun yaptıklarının amaçlanan veya gerçekleşen etkileri ve tesiri nedir? Yani kuruluşun çıktıları sayesinde ne değişmiştir?
 - Kuruluş çevresine ilişkin izlenimiz: örneğin çalkantılı, siyasi, işbirlikçi, rekabetçi, fırsatçı?
5. Tüm bilgiler toplandıktan sonra, ekibi toplayın ve bilgileri özetlemelerini isteyin. Bulgularla ilgilenen diğer meslektaşları da davet edin.
 6. Büyük yazı kağıdı tahtasına herkesin görebilmesi için büyük bir Hızlı Tarama modeli çizin. Sonra, ekibinizden girdiler, misyon ve çıktılar, kullanıcılar ve etkiler ile ilgili olumlu ve olumsuz boyutları gösteren kartlar aracılığıyla bulguların özetlenmesini isteyin. Ekipten kuruluş için önem taşıyan aktör/ faktörlerden bahseden kartlar hazırlamalarını da isteyin.
 7. Kartları duvarda asılı Hızlı Tarama modeliniz üzerine yapıştırın ve bunların açıkça anlaşılıp anlaşılmadığını tartışın. Kartlardan elde ettiğiniz bilgileri toparlayın ve Temel Soru'nuza ilişkin ölçütleri kullanarak bilgilerin niteliği konusunda bir ön karara varın:
 - Hangi noktalarda Temel Soru'nuza uygun yeterli düzeyde bilgi topladığınızı hissediyorsunuz?
 - Hangi noktalarda Temel Sorunuz'u analiz etmek üzere daha fazla bilgiye ihtiyacınız olduğunu hissediyorsunuz?
 - Toplanan bilgiler Temel Soru üzerinde değişiklik/ düzeltme yapmanıza sebep oluyor mu? Evet ise neden?
 8. Analizlerinize dayalı olarak, Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişim sürecine devam

etme ihtiyacı bulunmakta mıdır yoksa Temel Soru'nuzu yanıtlamak için halihazırda elinizde yeterli bilgi var mıdır? Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişim sürecine devam etme kararı alırsanız, daha detaylı analizin gerekçelerini ortaya koyarak, ne tür bilgilere ihtiyacınız olduğu üzerinde durun.

Çevresel Tarama Adımları

1. Öncelikle hangi kuruluşu tarayacağınıza karar verin. Normalde kendi kuruluşunuz olacaktır, ancak tüm ağ veya yerel ofisiniz taranacak olabilir, bu durumda bölge ofisleri ve merkez dış aktörler olarak kabul edilir.
2. Kuruluş ya da ağınızın adını duvarda asılı kağıdın ortasına yazın, aracın dört kategorisini uygun başlıklarla kağıda çizin ve etki dairesini ekleyin.
3. Beyin fırtınası şeklinde, kuruluşunuzun başarmaya çalıştıkları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olabileceğini düşündüğünüz çeşitli tüm faktör ve aktörleri keşfedin. Tehdit unsuru faktör ve aktörler için sarı kartları, henüz kullanmamış olduğunuz olumlu fırsatlar için mavi kartları kullanın.
4. Kartları doğru kategorilere yerleştirin ve bunların etki dairesi içerisine yerleştirilip yerleştirilmeyeceğine karar verin. Kartlar konusunda netlik olup olmadığını kontrol edin, katılımcılar arasında anlaşmazlık var ise, nedenini bulun ve konuları çözüme kavuşturun.
5. Net olmayan kartları yeniden düzenleyin ya da kendi içerisinde çok fazla konuyu barındırıyorsa kartı ikiye kart şeklinde ayırın. Başa çıkılabilir olması için, belirleyeceğiniz limit tercihen en fazla 10 sarı kart (tehdit unsuru faktör) ve 10 mavi kart (fırsat faktörü) olmalıdır.
6. Seçilmiş sarı ve mavi kartlarınızı, Temel Soru'nuzla cevap bulmak açısından en uygun bulduğunuz ve bu nedenle göz önünde bulundurmanız gereken karta göre, duvar üzerinde işaretleyin.
7. Kuruluş olarak performans ve etkinizin geliştirilmesi için tespit edilen faktör ve aktörlerden hangisi/hangilerini etkilemenizin mümkün olduğunu ve bunu nasıl yapacağınızı analiz edin. Doğrudan etkileyemeyeceğiniz aktör ve faktörler ile bunun kendi stratejiniz üzerindeki sonuçlarını tespit edin: azim düzeyinizi faaliyet gösterdiğiniz çevre ile eşleştirin.
8. Diğer aktörlerle ne derecede geleceğe yönelik işbirliği, konumunuzu ve şu noktada sizin etki daireniz dışında bulunan kilit faktör ve aktörleri etkileme yeteneğinizi güçlendirebilir konuları üzerinde düşünün.

9. Esas Temel Soru'nuz hala uygun mu yoksa Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişim sürecinde yer alan sonraki adımlara ilişkin sonuçları içeren Çevresel Tarama sonrasında geliştirilmesi gerekiyor mu diye düşünün..

Kurumsal Ortam Çalışması Adımları

1. Kurumsal ortam çalışmasının hazırlandığı kuruluşu tanımlayın. Radyan kurumsal ortam çalışması yapılmasına karar verilmişse, kuruluşunuzun adını bir kartın üzerine yazın ve bunu duvarda asılı büyük yazı tahtası kağıdının ortasına yerleştirin.
2. Katılımcılardan kuruluşunuz ve uzun vadeli hedefleri açısından önemli olduğu düşünülen aktörleri belirlemelerini isteyin. Bu yaptıklarınızı destekleyen aktörleri, yaptıklarınıza karşı olan aktörleri ve hatta hedeflerinize ulaşmada potansiyel role sahip nötr aktörlerinizi dahi içerir. Katılımcılar aktörlerin isimlerini kartlara yazarlar.
3. Aktörleri duvarda kuruluşunuz etrafına yerleştirin ve tüm aktörlerin isimleri herkes tarafından net bir şekilde anlaşılıyor mu kontrol edin. Katılımcılardan aktör kartlarını kuruluşunuza göre yakın veya uzağa yerleştirerek halihazırda siz ile onlar arasındaki ilişkinin yakınlığını göstermelerini isteyebilirsiniz.
4. Çok fazla aktör ortaya çıkarsa (+10), aktörleri temsil ettiklerine göre gruplandırmaya çalışabilirsiniz, örneğin tüm üyelerinin isimlerinin belirtilmesi yerine ağın isminin kullanılması. Analiziniz açısından önem arz ediyorsa özel, kamu, STK ya da yerel toplum kuruluşlarını birbirinden ayırabilirsiniz.
5. Şimdi katılımcılardan, oklar ile kuruluşunuz ile diğer aktörler arasındaki ilişkilerin tür ve yönlerini göstermelerini isteyin. Farklı renkte tahta kalemlerinizi varsa, ilişkinin türünü göstermek için renkleri kullanın. Örneğin, yeşil para akışı anlamına gelebilir, kırmızı siyaset veya güç anlamına gelebilir, mavi ise bilgi akışı anlamına gelebilir vb.
6. Oklar tek yönlü ise belirtiniz, örneğin birinden diğerine hizmet sunumu, ya da bilfiil alış verişin gerçekleştiği ilişki karşılıklı söz konusu olabilir, bu da iki yönü gösteren ok aracılığıyla gösterilecektir.
7. Tüm aktörler ile kuruluş arasındaki bağlantı uygun şekilde gösterildiğinde, şu an itibariyle ilişkilerin yoğunluğu üzerinde durun, kalın oklar yüksek yoğunluk, ince oklar ise sınırlı yoğunluğu ifade edecektir.
8. Son olarak, Kurumsal Ortam Çalışması kuruluşunuz ve kuruluşunuzun diğer aktörler ile ilişkileri hakkında ne gibi bilgiler veriyor tartışın:
 - Temel Sorunuz'u cevaplamanız için girdi sağlayabilecek ne tür bilgiler ortaya çıkıyor?

- Gelecekte ne tür ilişkilere daha fazla dikkat etmeniz gerekiyor, neden ve nasıl?
 - İlişkileri gösteren bir Kurumsal Ortam Çalışması yapmanız gerekseydi bu ilişkilerin gelecekte nasıl olmasını isterdiniz, ilişkiler gelecekte nasıl görünecek ve bunun gerçek olması için neler yapmanız gerekecek?
9. Eğer Radyan Kurumsal Ortam Çalışması değil de Ağ Kurumsal Ortam Çalışması geliştirmek istiyorsanız, aşağıdaki değişiklikler dışında yaklaşım aynı kalacaktır:
- Kuruluşunuzu merkeze yerleştirmek yerine, kartlara yazılan tüm aktörleri belirli bir sıra olmaksızın duvara yerleştirerek çalışmaya başlayın,
 - Halihazırda kuruluşunuz ile ilişkisi bulunmayan ancak kendi aralarındaki ilişkiler sizin hedefleriniz üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilecek olanlar dahil, aktörlerin birbirleri ile bağlantılarını belirleyin,
 - Duvarın her yerine oklar çizilmiş, aktörler “spagettisine” benzeyen bir resme ulaşmamak için, öncelikle birkaç (5-6) aktör ile çalışmaya başlayın ve Ağ Kurumsal Ortam Çalışmanız’dan iyi bir görüntüye ulaşmak amacıyla diğer aktörleri eklemeye geçmeden önce bunların arasındaki ilişkileri uygun şekilde belirleyin.

Entegre Örgütlenme Modeli Adımları

1. Temel Sorunuz üzerinde fikir birliğine vararak çalışmaya başlayın veya halihazırda çalıştığınız Temel Soru’yu kullanın. Temel Soru’nun hala net bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edin çünkü bu soru tüm Entegre Örgütlenme Modeli analizine Rehberlik edecektir. Entegre Örgütlenme Modelini mevcut çeşitli unsurlar ile birlikte duvara çizin.
2. Kişilerden çekici yeni bir kuruluşa katılmalarının önerildiğini hayal etmelerini isteyin. Katılıp katılmamaya karar vermeden önce karar vermelerine yardımcı olmak üzere her biri üç soru sorma hakkına sahiptir. Küçük kağıtlara veya kartlara sorularını yazmalarını isteyin.
3. Soruları duvara asın ve kişilerden gelen katkıları kullanarak, bunları uygulamada farklı kategorileri gösterdiğiniz her bir Entegre Örgütlenme Modeli unsuruna karşılık gruplara ayırın.
4. Temel Soru’ya dayalı olarak, kişilerden güçlü yönler (yeşil), zayıf yönler (kırmızı), fırsatlar (mavi) ve tehditler (sarı) üzerinde düşünmelerini isteyin. Bunları kartlara renk kodlarına göre yazmalarını sağlayın ve bunların Entegre Örgütlenme Modeli posterinde uygun yerlere yerleştirilmesinde onlara yardımcı olun.

5. Çalışmanın kontrolden çıkmaması için, her bir Entegre Örgütlenme Modeli unsuru için iki kart belirlenmesini isteyebilirsiniz. En çarpıcı GZFT unsurlarını yakaladığınızı düşündüğünüz ana kadar, kartları belirlemeye devam edin. Renk kodlaması doğru mu ve kartlar herkes tarafından anlaşılabilir mi diye son bir kez tüm kartları kontrol edin.
6. Bütün kartlar tüm boyutlarıyla tartışılıp açıklığa kavuşturulduğunda, Temel Sorunuz'a cevap verme potansiyeli açısından en uygun kartları belirtin. Entegre Örgütlenme Modeline dayalı GZFT oturumu Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişim sürecinde bir sonraki adıma, Strateji Yönelimi ve Planlama, girdi sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.
7. Ekte her bir kategori altında sorabileceğiniz soruları içeren detaylı bir Entegre Örgütlenme Modeli Kontrol Listesi verilmiştir. Ancak, unutmayın ki önerilen tüm soruları sormanız hiçbir zaman gerekli olmayacaktır. Bunlar yalnızca size ilham verebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Sonuç olarak hangi soruların amacınız ve Temel Sorunuz doğrultusunda en fazla fayda sağlayacağına siz karar vereceksiniz.

Stratejik Yönelim ve Planlama Adımları

Bu araç, Stratejik Oryantasyon (SOR)'u besleyecek diğer adımların önceden gerçekleşmiş olduğunu varsayar. Nitekim, katılımcıların önceden bir Temel Soru'yu geliştirdikleri ve yukarıdaki adımlara referans vererek IOM dahil olmak üzere çeşitli araçları kullanarak bir SWOT analizi için fırsat ve tehditlerin yanı sıra güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri varsayılır. Bu analiz olmadan, henüz bir SOR yapmaya hazır değilsiniz. SOR, Bölüm 8.3, Nasıl çalışır? isimli bölümde daha detaylı adım adım tarif edilmiştir.

1. Tüm analizde yol gösterecek Temel Sorunuzu geliştirin. Kuruluşunuz için hangi soruya cevap bulmak istiyorsunuz, neyin değişmesi gerekli ve neden?
2. Kuruluşunuzun faaliyet gösterdiği çevreyi resmeden dış fırsat ve tehditleri belirleyin, bunlar çoğunlukla dostça mı yoksa zorlayıcı mı, rekabetçi mi yoksa işbirlikçi mi?
3. Mevcut kapasite ya da Temel Sorunuzu cevaplamaya uygunluk açısından bilgi sağlayacak, kuruluş içi güçlü ve zayıf yönleri belirleyin. Bunlardan hangileri size yardımcı olacak hangileri sizi engelleyecek?
4. Belirlenen fırsat ve tehditleri kümlere ayırın. Fırsat ve tehditler çevrede gerçekleşen bazı şeylerin belirtileri olabilir. Bu nedenle, genel bakışa sahip olabilmek için bunları bazı konu başlıkları altında sınıflandırmaya çalışın. Aynı eğilimi temsil ediyorlarsa fırsat ve tehditler aynı küme içerisinde yer alabilirler.
5. Strateji seçeneklerini oluşturun. Başlık atılan her bir fırsat ve tehdit kümesi için kuruluşun tehditlerden korunmak ve fırsatlardan yararlanmak için dikkate alabileceği

seçenekler niteliğinde, uygun stratejik yanıtlar oluşturun.

6. Strateji seçeneklerini Temel Sorunuz'u dikkate alarak gözden geçirin. Her bir strateji seçeneğini Temel Sorunuz'un kilit ölçütlerine göre puanlayarak seçeneklerin Temel Soru'nun cevaplanmasında yüksek mi, orta mı yoksa düşük mü öneme sahip olduğunu belirleyin. Yalnızca yüksek ve orta olasılığa sahip seçenekleri seçin.
7. Seçilen strateji seçeneklerini belirlenen güçlü ve zayıf yönler göre listeleterek, uygulanabilirliklerini gözden geçirin. Böylelikle, seçeneklerin gerçekleştirilmesini ne ölçüde başarılacağını (güçlü yönler) veya engelleneceğini (zayıf yönler) belirlemek üzere, her bir seçenek mevcut güçlü ve zayıf yönler göre puanlanmış olacaktır. En yüksek puana sahip seçenekleri seçin. Tüm seçenekler için düşük puanlara sebep olan önemli bir zayıf yön ile karşılaşırsanız, strateji seçeneklerini uygulamaya geçmeden önce bu zayıf yönü ele alarak çalışmaya başlamanız gerekebilir.
8. Uygulanabilirlikleri zayıf ve güçlü yönler dayalı olarak kontrol edilmiş olan, yukarıdaki seçeneklere dayalı strateji hedefleri oluşturun. Seçilen strateji seçenekleriniz, dolaylı olarak, strateji hedefleriniz haline gelir. Bunların nihai oluşumlarının, uygulamada taşıdıkları anlamlar dahil olmak üzere, hala herkes için net olup olmadığını kontrol edin.
9. Her bir strateji hedefi için yerine getirilmesi gereken sınırlı sayıda sonuç ile bunlarla bağlantılı faaliyetlerin belirlendiği detaylı bir stratejik planlama gerçekleştirin. Bunlara personel ve para açısından yeterli kaynak ayırıp ayıramadığınıza bakın. Bunların uygulanmasında liderlik rolü üstlenecekleri gerçekçi tamamlanma tarihleri ile birlikte belirleyin.

Örgütsel Değişim Döngüsü Adımları

Ek 2'de, özellikle önem taşıyan boyutlar ya da birçok değişim süreçlerinde ortak olarak gözlemlenen adımlar üzerinde yoğunlaşmanıza yardımcı olacak Örgütsel Değişim Döngüsü Kontrol Listesi verilmiştir.



Ekler

- **Entegre Örgütlenme Modeli Kontrol Listesi**
- **Örgütsel Değişim Döngüsü Kontrol Listesi**

EK 1- ENTEGRE ÖRGÜTLENME MODELİ KONTROL LİSTESİ

Nedir?

Entegre Örgütlenme Modeli Kontrol Listesi, bir kuruluşun bağlamı içerisinde analiz edilmesi sırasında değerlendirilecek unsurlarla ilgili tavsiyeleri içeren ilham verme amaçlı bir listedir. Kontrol listesinin amacı bir örgütün farklı bakış açılarından analiz edilmesine yardımcı olmaktır, duruma ilişkin anlayışınızı genişletir ve derinleştirir.

Bununla ne yapabilirsiniz?

Entegre Örgütlenme Modeli Kontrol Listesi tanı sürecinde çeşitli aşamalarda kullanılabilir:

- İlk başta darboğaz bulunan noktaları ve bunların diğer kuruluş unsurları ile bağlantılarını gözden geçirmek amacıyla,
- Analiz sırasında, bilgi toplama ve analizin odak noktası ve kapsam açısından hala dengeli olup olmadığını kontrol etmek amacıyla,
- Kuruluşunuzun güçlü ve zayıf noktalarına ilişkin izlenimler edinebilirsiniz ve Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişim sürecinize uygun olarak daha fazla araştırılması gereken konuları tespit edebilirsiniz.

Nasıl İşler?

Temel Sorunuz ve Kurumsal Gelişim/ Örgütsel Gelişim sürecinize uygun başlangıç sorularının oluşturulmasına ilham vermek için kontrol listesini kullanın. Unutmayın ki bu eksiksiz bir liste değildir, bu liste yalnızca Entegre Örgütlenme Modeli'ni uygularken durumunuza uygun bir takım başlangıç soruları sorulabilmesi amacıyla size ilham vermek için hazırlanmıştır. Ayrıca, bu liste sizin koşullarınız çerçevesinde hangi unsur ve boyutların kritik önem taşıdığını belirlemez: bunları yalnızca siz bilebilirsiniz!

Entegre Örgütlenme Modeli Kontrol Listesi	Pozitif (+)	Nötr (+)	Problem (-)	Bilinmeyen (?)
01.0 MİSYON				
01.1 Misyon net bir biçimde oluşturulmuş mu?				
01.2 Misyon faydalanıcıların durumuna uygun mu?				
01.3 Misyon paydaşlar tarafından anlaşılmış, kabul edilmiş mi?				
01.4 Misyon personel ve yönetim tarafından açıkça destekleniyor mu?				
01.5 Misyon yeterli ölçüde uzun vadeli amaçlara çevrilmiş mi?				
01.6 Kuruluş yasal olarak kayıtlı mı?				
01.7 Kuruluşun net bir tüzüğü var mı?				
02.0 ÇIKTILAR				
02.1 Kuruluş uygun çeşitte ürün/hizmet sunuyor mu?				
02.2 Ürünler ve hizmetler hedef kitlelerin ihtiyaçlarını yeterli derecede karşılıyor mu?				
02.3 Mevcut ürünler/hizmetler misyon ve uzun vadeli amaçlarla aynı doğrultuda mıdır?				
02.4 Ürünler/hizmetler hedef kitlenin farklı cinsiyet rol ve konumlarını yeterli düzeyde ele alıyor mu?				
02.5 Bu ürünler/hizmetler için yeterli talep var mıdır?				
02.6 Kuruluş esaslı miktarda çıktı üretebiliyor mu?				
02.7 Kuruluş ürünler/hizmetlerine yönelik talebi karşılayabiliyor mu?				
03.0 GİRDİLER				
03.1 Yeterli sayıda personel var mı?				
03.2 Yeterli sayıda nitelikli personel var mı?				
03.3 Tesis ve ekipman yeterli mi?				
03.4 Tesislerin yeri yeterli mi?				
03.5 Ofisler ve ekipman yeterli mi?				
03.6 Tedarik malzemeleri yeterli kalitede mi?				
03.7 Üçüncü taraflarca sunulan hizmetler yeterli mi (su, elektrik, muhasebe vb)?				
03.8 Mali araçlar yeterli mi?				
03.9 Kuruluş kısa vadeli borçlarını ödeyebiliyor mu?				
03.10 Büyük mali riskler var mı ve kapsam içerisinde mi?				
03.11 Gerekliliğe yeterli erişim var mı?				
03.12 Girdiler, çıktıların hacim ve niteliği düşünülerek yeterli derecede kullanılıyor mu?				

04.0 AKTÖRLER				
04.1 Hedef kitle sunulan ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinden memnun mu?				
04.2 Hedef kitle sunulan ürünlerin ve hizmetlerin miktarından memnun mu?				
04.3 Kuruluş bağışçı/ finansörleri ile olan ilişkilerinden memnun mu?				
04.4 Bağışçı/ finansörleri sonuçlardan memnun mu?				
04.5 Diğer ajanslarla ilişkiler yeterli mi?				
04.6 Kuruluş bölge ve ülkedeki politika yapıcılarla yeterli düzeyde ilişkilere sahip mi?				
04.7 Kuruluşun kamudaki imajı iyi mi?				
05.0 FAKTÖRLER				
05.1 Sosyo-ekonomik durum kuruluş performansına yardımcı oluyor mu?				
05.2 Yasal çerçeve yardımcı oluyor mu?				
05.3 Hedef kitle ve toplumdaki sosyo-kültürel norm ve değerler performansına yardımcı oluyor mu?				
05.4 Fiziksel çevre (iklim, altyapı) yardımcı oluyor mu?				
05.5 Siyasi iklim yardımcı oluyor mu?				
06.0 STRATEJİ				
06.1 Strateji misyonla aynı doğrultuda mı?				
06.2 Strateji açık ve gerçekçi mi?				
06.3 Strateji açık, gerçekçi bir yıllık plana çevrilmiş mi?				
06.4 Yıllık plan düzenli olarak izleniyor ve uyarlanıyor mu?				
06.5 Kuruluş önceki yıllara ait yıllık plan ve bütçeleri gerçekleştirmiş mi?				
06.6 Açık ve etkili bir iş planlaması var mı?				
06.7 İş planı izleniyor mu?				
06.8 Personel planlama ve izlemeye yeterli düzeyde katılıyor mu?				
06.9 Stratejiler ve planlar personel ve hedef kitlede cinsiyet farklılıklarını ele alıyor mu?				
07.0 YAPI				
07.1 Karar verme yapısı net bir sorumluluk paylaşımına dayanıyor mu?				
07.2 Görev ve sorumluluk dağılımı net mi, personel tarafından anlaşılıyor mu?				
07.3 Departman ve birimler arasında mantıklı bir dağılım var mı?				
07.4 Lojistik destek yeterli düzeyde ayarlanmış mı?				

07.5 Departman/birimler arası yeterli koordinasyon var mı?				
07.6 Yönetim düzeylerinde yeterli iletişim var mı?				
07.7 Farklı birim ve düzeylerdeki erkek ve kadınların konumlarında yeterli denge sağlanmış mı?				
08.0 SİSTEMLER VE SÜREÇLER				
08.1 Mali/idari prosedürler yeterli mi?				
08.2 Kuruluş prosedürlerine bağlı kalıyor mu?				
08.3 Çalışma yöntemleri/yaklaşımları yeterli mi?				
08.4 Çalışma yöntemleri/yaklaşımları personelce takip ediliyor mu?				
08.5 Yeterli planlama sistemi var mı?				
08.6 İzleme değerlendirme için iyi bir sistem var mı?				
08.7 Gerçekçi izleme göstergeleri geliştirilmiş mi?				
08.8 Kalite kontrole yeterli dikkat gösteriliyor mu?				
08.9 Performansa ilişkin yeterli düzeyde bilgiye kolay erişilebilir mi?				
08.10 Yeterli raporlama sistemi var mı (mali, mali olmayan)?				
08.11 Geçen yıla ait olumlu denetim raporu var mı?				
08.12 Denetçi tavsiyeleri uygulanıyor mu?				
09.0 PERSONEL				
09.1 Koşullar dikkate alındığında, yeterli personel var mı?				
09.2 Personel maaş ve ikramiyeleri yeterli mi?				
09.3 Personel performansı düzenli olarak gözden geçiriliyor mu?				
09.4 Performans maaş ve ikramiyelerle yeterli düzeyde ilişkilendiriliyor mu?				
09.5 İşe alım prosedürleri yeterli mi?				
09.6 Personel cirosu normal limitlerde mi?				
09.7 Personelden yeterli düzeyde faydalanılıyor mu?				
09.8 Yeterli personel gelişim faaliyeti var mı?				
09.9 Personelin yeterli kariyer perspektifi var mı?				
09.10 Personel politikası cinsiyet farklılıklarını yeterli düzeyde ele alıyor mu?				
10.0 YÖNETİM TARZI				
10.1 Yönetimin ilgisi iç ve dış ilişkilerde uygun dağılım gösteriyor mu?				
10.2 Yönetimin dikkati çıktıların niteliği ve miktarında uygun dağılım gösteriyor mu?				
10.3 Yönetimin ilgisi kişi ve araçlarda uygun dağılım gösteriyor mu?				

10.4 Yönetimin ilgisi personel ilişkileri ve görev performansı konusunda uygun dağılım gösteriyor mu?				
10.5 Sorumluluk verme ile kontrol arasında yeterli denge sağlanmış mı?				
10.6 Kararlar zamanında alınıyor mu?				
10.7 Personel karar verme sürecine yeteri kadar katılıyor mu?				
10.8 Personel kararlarla ilgili yeterli düzeyde bilgilendiriliyor mu?				
11.0 KÜLTÜR				
11.1 Hiyerarşi ile katılım arasında yeterli denge sağlanmış mı?				
11.2 Performansa gösterilen dikkat ile kişilere gösterilen ilgi arasında yeterli denge sağlanmış mı?				
11.3 Kısa ve uzun vadeli düşünme arasında yeterli denge sağlanmış mı?				
11.4 Risk alma ile risk azaltma arasında yeterli denge sağlanmış mı?				
11.5 Bireysel sorumluluk ile ekip ruhu arasında yeterli denge sağlanmış mı?				
11.6 Hesap verebilirlik ve şeffaflığa gereken dikkat gösteriliyor mu?				
11.7 Eşitsizliklere (cinsiyet farkları ve azınlık gruplar) gereken dikkat gösteriliyor mu?				
11.8 Kuruluş geçmiş hatalarından ders çıkarmaya istekli mi?				

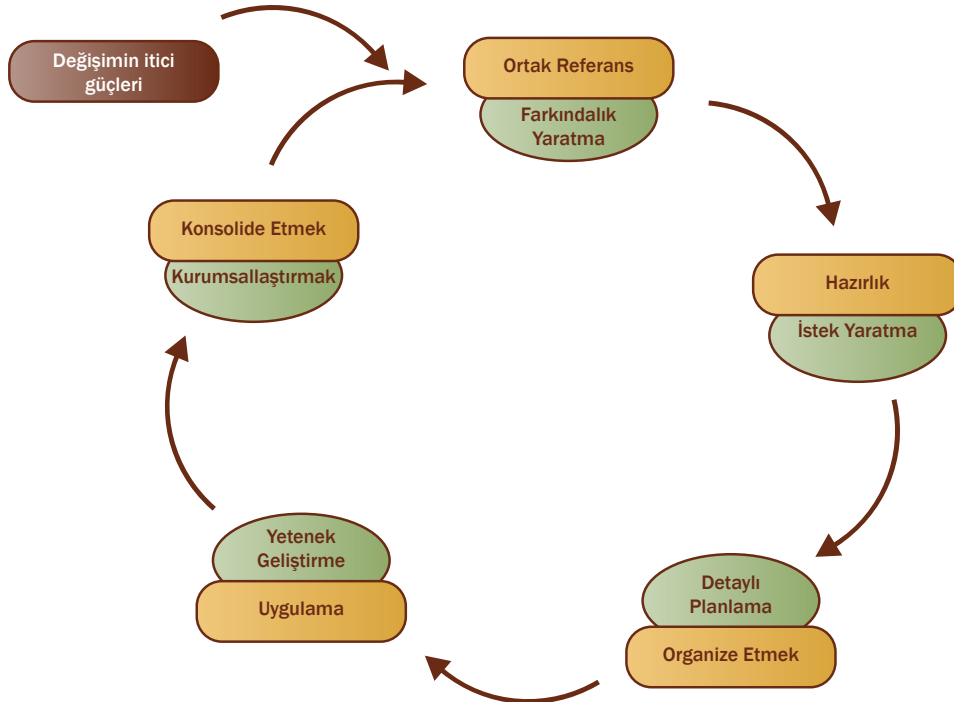
EK 2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM DÖNGÜSÜ

KONTROL LİSTESİ

Kuruluşlar farklı değişim aşamalarından geçtikleri için yol boyunca kaybolmak veya yan yollara sapmak çok kolaydır. İki kuruluşun tamamıyla aynı değişim sürecini takip etmesi nadirdir, kuruluşlar farklı yollar, farklı sıralamalar takip ederler ve değişim süreci adımlarına farklı miktarlarda dikkat gösterirler. Örgütsel Değişim Döngüsü Kontrol Listesi kendi süreçleri içerisinde nerede olduklarını, bazı önemli adımları kaçırmış olabilecekleri noktaları ve bir sonraki adıma geçmeden önce her bir adımda yeterli zaman ve enerji kullanıp kullanmadıklarının kontrol edilmesi amacıyla kuruluşlara yardımcı olmak için tasarlanmıştır.

Kontrol listesi örgütsel değişim döngüsüne göre 5 ana aşamaya ayrılmıştır:

1. Ortak anlayış- farkındalık oluşturma
2. Hazırlıklı olma- isteklilik yaratma
3. Organize etme- detaylı planlama
4. Uygulama- yetenek geliştirme
5. Sağlama- değişimin kurumsallaştırılması



Beş aşamanın her biri kendileriyle bağlantılı olarak takip edilecek alt aşama veya adımlara sahip olacaktır. Kontrol listesi düşünülebilecek her türlü değişim süreci için sıralanmış bir plan değildir. Ancak, değişim sürecinden geçen birçok farklı kuruluş ile istişare halinde geçen uzun yıllar boyu edinilmiş tecrübelerle dayanmaktadır. Bu tecrübeler, tüm kuruluşların, bir şekilde, değişim yolculuklarının son noktasına başarılı bir şekilde ulaşmadan önce sonuç olarak değişim çevriminin tüm aşamalarından geçeceklerini, sıklıkla da nihayet doğru yolu bulmadan önce belirli unsurları tekrar ziyaret edeceklerini söylemektedir.

Kontrol listesi değişim sürecinden geçmeyi planlayan ve başlangıç noktasından itibaren süreci mümkün olduğunca düzgün algılamak üzere önceden süreç üzerinde düşünmek ve önündeki yolu anlamak isteyen kuruluş tarafından kullanılabilir. Değişim süreçlerinin ortasında yer alan kuruluşlar için çeşitli unsurlara gerekli dikkatin verilip verilmediğini kontrol etmek, belki de başlanan çalışmaların nerede yanlış gittiğini tespit etmek ve ilerleyen seyrin düzeltilmesi açısından faydalı olabilir. Son olarak, geleceğe yönelik olarak belirli bir değişim sürecinin tasarım ve uygulamasıyla ilgili olarak ders çıkarılan noktaların görülmesi açısından tamamlanmış bir değişim sürecinin ardından da kullanılabilir.

Kontrol listesini tüm personelin sürecin tüm aşamalarını aynı şekilde algılayıp algılamadığını değerlendirmek üzere, değişim sürecine katılan bireylerin görüşlerini almak için kullanabilirsiniz. Örneğin:

- Belirli adımlar çok yapay olarak mı ele alınmıştı?
- Belirli adımlar tamamen atlandı mı? Neden?
- Çalışmaları rayına oturtmak için hangi noktalara daha fazla dikkat etmemiz gerekli?

Önerilen puanlama sistemi şu şekildedir: 1= dikkate gerek varsa dahi, az , 2= rayında ancak yine de dikkat etmek gerek, 3= tamamiyle başarıya ulaşıldı.

Kontrol listesinden faydalanmadan önce, daha temsilci bir puanlama sistemine ulaşmak için kişilerin kategorilere ilişkin yorumlarının önceden alınması faydalı olacaktır. Kontrol listesi kullanımından en iyi sonuç çeşitli personel tiplerinden kontrol listesi üzerine düşüncelerini istemek ve böylelikle ana oyuncuların yanı sıra görüş veya fikirleri her zaman sorulmayabilecek kişilerin de düşünceleri alınarak elde edilecektir.

Eğer kurum dışı bir danışman ya da kurum içi değişim temsilcisi iseniz, danışmanlık yaptığınız ya da çalıştığınız kuruluşlar içerisinde değişim yönetim süreçlerine ilişkin grup tartışmalarını yapılandırmanıza yardımcı olmak üzere, katılımcıların kilit tartışma noktalarına karşı tetikte olmalarını sağlamak için kontrol listesini kullanabilirsiniz. Sonuçta ortaya çıkan puanlar kendileri, üst yönetim ve danışmanlar dahil değişim ajanlarının tetikte olması için, doğru şekilde ele alınmazsa direnç ve motivasyon kaybına sebep olabilecek potansiyel sorun alanları konusunda personele ayna tutar. Unutmayın ki, puanlar belirli bir değişim süreci başarısının sonucuna ilişkin deliller sunmak üzere kullanılmaz. Bunların kullanım amacı daha ziyade fikir teşviki ve gösterge niteliğindeki puanların değişim temsilcisi ve personelin azmi ile karşılaştırılabilir olup olmadığı ile süreçte değişiklik yapılmasının gerekli olup olmadığı konularının tartışılması için iletişim aracı sunulmasıdır.

Örgütsel Değişim Döngüsü Kontrol Listesi	Puan 1-3
1. Ortak Anlayış – farkındalık yaratma	
Belirlenen iç/dış değişimin itici güçleri- aynı mı, birbirine zıt mı?	
Hepimiz değişim ihtiyacının eşit olarak farkında mıyız?	
Değişimin hedefini tanımlayın: bitince hangi noktada olacağız?	
Müzakere edilebilir ve müzakere edilemez unsurlar açık mı?	
Değişimin hepimizi etkileyip etkilemeyeceğiniz biliyor muyuz?	
Değişimin düzeltici, operasyonel ve dönüşümsel olduğu açık mı?	
<i>Dikkat edilecek konular- yerine getirilecek eylem</i>	
2. Hazırlıklı olma- isteklilik yaratma	
Destek veren koalisyonlar var mı?	
Personelin tam katılımını sağlamak için alan yaratılmış mı- daha büyük ilgi dağıtan unsurlar yok mu?	
Olası kazanan ve kaybedenler belirlendi, kabul edildi ve ele alındı mı?	
Potansiyel direnç işaretleri gözlemlendi ve yapıcı bir biçimde ele alındı mı?	
Hepimiz aynı yer ve hızda mıyız- ilerlemeye hazır mıyız?	
<i>Dikkat edilecek konular- yerine getirilecek eylem</i>	
3. Organize etme- detaylı planlama	
Belirli bir başlangıç ve bitiş noktası olan net bir değişim sürecimiz var mı?	
Bilinen bir geçiş planı var mı: ne, neden, nerede, nasıl, kim, ne zaman?	
Değişim ekipleri, değişimin sahiplenilmesi için, yeterli yetki verilerek oluşturuldu mu?	
Sürece tüm birey ve gruplarca katılım kabul edildi mi?	
Etkili bir iletişim stratejisi geliştirildi mi?	
Değişim planına yeterli para, zaman ve personel kaynağı ayrıldı mı?	
<i>Dikkat edilecek konular- yerine getirilecek eylem</i>	
4. Uygulama- yetenek geliştirme	
Değişim planı resmi olarak başlatıldı mı, herkes tam olarak farkında mı?	
Personelin duruma ayak uydurmasına yardımcı olacak destekleyici yollar belirlendi mi?	
Süreç boyunca kısa vadeli kazanımlar kutlanıyor mu?	
İlerleme hakkında personele yönelik düzenli iletişim, diyalog ve güncellemeler yapılıyor mu?	
Süreci düzenli olarak gözlemliyor ve seyrini gerektiğinde, gereken şekilde düzeltiyor/değiştiriyor muyuz?	
<i>Dikkat edilecek konular- yerine getirilecek eylem</i>	
5. Sağlamaştırma- değişimin kurumsallaştırılması	
Mevcut süreç, yapı ve davranışlar değişime uygun şekilde sağlamaştırıldı mı?	
Personel, değişime uygun olarak yeni bilgi ve beceriler edinme konusunda sürekli olarak destekleniyor mu?	
Değişim sürecinin bittiği resmi olarak duyuruldu, görev tamamlandı mı?	
<i>Dikkat edilecek konular- yerine getirilecek eylem</i>	
Hiçbir şey tüm aşamalar boyunca devam eden iletişim ve diyalogun değeri ve mutlak ihtiyacının yerini alamaz. İletişim ve diyalog durduğunda değişim süreci sorun yaşıyor olabilir!	
Genel yorumlar ve eylemler	

Puanlama, 1= dikkate gerek varsa dahi, az, 2= rayında ancak yine de dikkat etmek gerek, 3= tamamıyla başarıya ulaşıldı.



Kilit Terimler Sözlüğü

KILIT TERİMLER SÖZLÜĞÜ

TEMEL SORU Seçilen araçların sistematik olarak uygulanması ve sonrasındaki analiz ile Kurumsal Gelişim/Örgütsel Gelişim sürecinin cevaplaması beklenen genel konuyu/konuları tanımlayan genel bir soru veya ifadedir.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ Bireyler, ekipler ve kuruluşların mevcut durumdan istenilen gelecekteki duruma geçişlerine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımdır. Değişim süreçlerinin insan boyutunun yönetimine yönelik araç ve tekniklerin uygulanmasını içerir. Kuruluş ve bireylerin işlerinde gerçekleşen değişim ile etkili bir şekilde başa çıkabilmelerini teşvik eden yönetim tarzıdır.

İŞBİRLİKÇİ AKTÖRLER Kuruluşun belirli konular grubu çerçevesinde karlı bir biçimde işbirliği yapabileceği ve çoğu durumda aynı çıkarlara sahip olacak kişilerdir. İşbirlikçi aktörler yalnız çalışmaktan ziyade beraber ulaşılabilecek fırsatları temsil ederler.

REKABETÇİ AKTÖRLER Kuruluş faaliyetlerine muhalefet etmeleri olası, aynı kaynaklar için rekabet eden, benzer hedef kitlelere hizmet sağlayan veya aynı alanlarda çalışmakta olan aktörlerdir. İşbirlikçi aktörlere dönüştürülmedikleri sürece bunların eylemleri çoğu durumda kuruluş için tehdit olarak kabul edilir.

ETKİ ÇEMBERİ Fırsatlardan avantaj sağlamak veya tehditlere karşı kendini korumak üzere uygun şekilde stratejilerini belirlediği takdirde hangi faktör ve aktörlerin kuruluş etki alanı içerisinde bulunduğu belirler. Çevresel Tarama aracının bir parçasıdır.

KÜLTÜR Bu rehber bağlamında, (örgüt) kültürü uzun süre içerisinde kuruluştaki yerleşmiş toplu davranış modelleri anlamına gelmektedir. Kültür kuruluşun güçlü bir boyutu olup kuruluştaki istikrar sağlayabileceği gibi mevcut baskın kültüre tehdit olarak görüldüğü takdirde kuruluşun farklı şekilde faaliyet göstermesine engel olabilir.

TALEP FAKTÖRLERİ Bir kuruluşun hizmet ve ürünlerine yönelik talebi olumlu veya olumsuz olarak etkileyen faktörlerdir. Genellikle potansiyel hedef kitle ya da yararlanıcıların yanı sıra sunulan ürün veya hizmetlere muhalefet edebilecek ve böylelikle talebi olumsuz etkileyebilecek aktörler ve faktörleri içermektedir.

ÇEVRESEL TARAMA Kuruluşu çevreleyen ve onu daha iyiye ya da daha kötüye gitmek üzere etkileyecek faktörlerin belirlenmesine yardımcı olan bir araçtır. Faktörlerin erken belirlenmesiyle, strateji belirlemek ve daha sonra ortaya çıkabilecek hoş olmayan dış sürprizlerin önlenmesi kolaylaşır.

FAKTÖRLER Kuruluş etrafında bulunan, normalde kuruluşun fazla etkileyemeyeceği ve bu nedenle kendi operasyonları, ürün ve hizmetlerine uydurmak zorunda olduğu dış faktörlerdir. Faktörler kuruluş açısından hem olumlu hem de olumsuz olabilir ve siyaset, eğitim, istihdam, kültür, tarih ve mevzuat vb. içerebilir.

ENTEGRE ÖRGÜTLENME MODELİ (EÖM) Kuruluş ve en yakın çevresini tarif etmek, analiz etmek ve tanımlamak için kullanılabilecek bir araçtır. Stratejik Yönelim süreci için basit bir GZFT analizi yapmanızı sağlar.

ENTEGRE ÖRGÜTLENME MODELİ KONTROL LİSTESİ Bir kuruluş ve bağlamını analiz ederken dikkate alınması gereken unsurlara ilişkin tavsiyeleri içeren ilham vermeye yönelik bir listedir. Entegre Örgütlenme Modeli'ni uygularken kendi durumunuz açısından uygunluk potansiyeline sahip başlangıç soruları sormanızı tetikler.

KURUMSAL ORTAM ÇALIŞMASI Belirli bir gelişim müdahalesinde rol oynayabilecek veya söz konusu müdahale ile ilgilenen kuruluş/aktörler/paydaşlar arasındaki ilişkilerin görsel olarak ifade edilmesi veya resmedilmesidir. Kurumsal paydaş ortamına ilişkin geniş kapsamlı bir anlayış sağlar ve dinamik etkileşime ilişkin kısa bilgiler sunar.

KURUM Toplu değer taşıyan amaçlara hizmet ederek zaman içerisinde kalıcı olan, siyasi hareket ya da hukuk gibi soyut şekillerde veya örgütsel biçimde örneğin siyasi parti veya mahkemeler, ifade edilen norm ve davranış kümeleridir.

KURUMSAL GELİŞİM (KG) Uzun vadeli amaçlara sürdürülebilir temelde ulaşılması için belirli bir ortamdaki grup veya toplu haldeki kuruluşların oluşturulması ya da güçlendirilmesine verilen destektir. Analizin odak noktası ağırlıklı olarak kuruluş dışında, aktörler arasında olup bitenlerdir.

GİRDİ Girdi, çıktı üretmek için veya performans sergilemek için kullanılan para, personel, ulaştırma yöntemi, bina, bilgi, teknoloji ve bilgiye erişimi içerebilir. Girdilere bakarak, kuruluşun kaynaklarını nereden elde ettiğini de öğrenebiliriz. Girdilerin ölçeği kuruluşun büyüklüğü ve belki de kuruluşun uzun vadede ne kadar istikrarlı olduğu hakkında ipucu verir.

KURULUŞ Genel olarak kabul edilmiş kural ve prosedürlere göre bir ya da birden fazla ortak amaca ulaşmaya çalışan, faaliyetlerini daha kalıcı bir işleyiş sağlamak üzere organize etmiş kişi veya gruplardır.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİM DÖNGÜSÜ Başarılı değişim sonuçlarına ulaşmak üzere çoğu kuruluşun takip etmesi gereken değişim süreçlerine ilişkin belirli bir sıralama öneren modeldir. Örgütsel daimi unsurları (yapılar, sistemler ve planlar) insani geçici unsurlarla (kişilikler, enerji, motivasyon ve direnç) kombine eder.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİM DÖNGÜSÜ KONTROL LİSTESİ Kuruluşun çeşitli değişim adımlarından ne ölçüde iyi geçtiğini ve gelecekte hangi noktalara daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini değerlendirmek üzere bir dizi tetikleyici soru sorarak Değişim Yönetim Döngüsü'nün hayata geçirilmesine yardımcı olacak listedir.

ÖRGÜTSEL GELİŞİM (ÖG) Gelişim müdahalelerinin profesyonel ve sürdürülebilir bir biçimde planlanması, yönetilmesi ve yürütülmesine ilişkin iç kapasitesinin geliştirilmesi yoluyla kuruluş performansının iyileştirilmesine yönelik tedbirlerdir. Analizin odak noktası ağırlıklı olarak kuruluşun içidir.

YÖNETİM TARZI Yönetimin, her bir yöneticinin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebilecek, personele davranış ve muamele tarzıdır. İyi yönetici farklı çalışma ekiplerini ve kişileri nasıl motive edeceğini ve onlara nasıl liderlik edeceğini bilir, diğer yandan ortalama yönetici, aslında ihtiyaç duyulandan bağımsız olarak, personeli yönetmenin tek bir yolunu biliyor olabilir.

MİSYON İyi bir misyon beyanı normalde bize kuruluşun neden kurulduğunu, kuruluşun neye inandığını veya değerlerinin neler olduğunu, neler yapmak istediğini ve hedef faydalanıcılarının kimler olduğunu söyler. Kısaca, misyon beyanı kuruluşun var olma sebebidir.

ÇIKTI Çıktılar ürünler veya bilgi materyalleri, gıda maddelerinin, borç ve kredilerin, aktif destek kampanyalarının dağıtımı, eğitim veya eğitim programları gerçekleştirilmesi gibi hizmetleri içerebilir. Ürün veya hizmetlerin sayısı ve doğası veya hizmet edilen faydalanıcı miktarı kuruluşun büyüklüğü ve böylelikle performans kapasitesi hakkında bize bilgi verir.

MUHALİF AKTÖRLER Bir sebepten ötürü söz konusu kuruluşun başarmak veya değiştirmek istediklerine karşı olan aktörlerdir. Muhalif aktörler normalde muhalif oldukları kuruluş başarılı olursa kendilerinin kaybedeceğini hissederler. Muhalif aktörler tipik olarak siyaset, kültür, savunuculuk ya da güç ve kaynakların (yeniden) dağıtımı ile ilgili konularda varlık gösterirler.

POLİTİKA YA DA GENEL FAKTÖRLER Normalde yasalar veya geleneksel uygulamalarla yönetilen veya yönlendirilen, genellikle hükümet, egemen siyasi ağırlığa sahip kişiler veya paydaşlar tarafından temsil edilen faktörlerdir. Bu gibi faktörleri değiştirmek veya etkilemek nadiren kolaydır. Ancak, çoğu savunuculuk ve lobicilik kampanyaları belirli ve genellikle hassas hedef kitlelere yönelik değişimi etkilemek üzere sıklıkla özel olarak bu gibi faktörleri hedeflemektedir.

ARZ FAKTÖRLERİ Çevrede bulunan ve kuruluşun doğrudan kontrolü dışında yer alan kaynakların mevcudiyetini etkileyen faktörlerdir. Kaynak açısından zengin çevrelerde, faaliyet göstermek, diğerleri ile rekabet içine girerek girdilerinizi garanti almak için daha fazla çaba göstermeniz gerebilecek kaynak açısından fakir çevrelere nazaran daha kolaydır. Her iki durum da kuruluşunuza ilişkin arz faktörleri ile bağlantılıdır.

HIZLI TARAMA Aşırı maliyet yaratmadan kuruluşu gereksiz yere rahatsız etmeden kuruluşun en ilgili özelliklerinden bazılarını ilişkin izlenimleri kısa sürede elde etmek amacıyla kullanılan yöntemdir. Temel Sorunu'zu cevaplamaya yarayabilecek bilgileri toplamak için ilk adımı atmanıza destek olur ve ilave bilgi ihtiyacını ortaya çıkarabilir.

STRATEJİK YÖNELİM Gelecek örgüt stratejisinin temel unsurlarını belirlemek üzere dış ve iç analizleri kombine etme yöntemidir. Katılım ve şeffaf karar vermeye davet eder ve GZFT analizi ile stratejik planlama arasında mantıklı ve açık bağlantılar kurar.

STRATEJİK PLANLAMA Stratejik Yönelim aracında, kuruluş olarak, yeni her bir strateji hedefinizle ilgili olarak eyleme geçebildiğiniz ve bunları detaylı ve uzun vadeli planlama ile performansa çevirebildiğinizden emin olduğunuz son adımdır.

KULLANICILAR Kuruluş tarafından sunulan ürün veya hizmetin hedeflenen veya hedeflenmeyen kullanıcıları.

STRATEJİ 3-5 yılı kapsayan, kuruluş ve önceliklerini yönlendiren uzun vadeli plandır. Kuruluşun misyonunun performans ile sonuçlanacak somut müdahalelere çevrilmesi olarak görülebilir. Seçenek veya senaryo oluşturmak veya bir dizi seçenek ya da senaryo arasından seçim yapmada size destek olur, çünkü her şeyi siz yapamazsınız!

SİSTEMLER Sistemler kuruluşun işleyişini düzenleyen tüm iç süreçlerden oluşur. Faydalı bir sistem kuruluşun işlerini “Amerika’yı yeniden keşfetmeye” gerek kalmadan çabuk ve sorunsuz bir biçimde halletmesini sağlayan sistemdir. Fayda sağlamayan sistem ise bilgi girmek için çok fazla zaman harcadığınız ve belirli bürokrasilerde olduğu gibi çabalarınıza karşılık faydayı her zaman elde edemediğiniz sistemdir.

YAPI Kuruluş içindeki faaliyet ve sorumlulukların resmi ve gayri resmi dağılımı ve koordinasyonudur. Kişilerin gruplara, birimlere, ekiplere, departmanlara, bölümlere ayrılması, görevlerin, sorumlulukların ve güçlerin dağılımı ile kuruluş içerisinde faaliyet koordinasyonunun gerçekleştirilme biçimini içerir.

PERSONEL Normalde ücret alarak kuruluş için çalışan kişilerdir. Personel olmadan kuruluş olmaz ve iyi performans sergileyen personel olmadan örgütsel performans olmaz. Personel görevlerini net olarak anlamalı, performansını teşvik eden ve yaptığı işler için ödül almasını sağlayan elverişli bir ortama sahip olmalıdır.

**MERKEZ OFIS**

Potoklinica 16
71 000 Saraybosna, BOSNA HERSEK
T: +387 (0)33 532 757
Web: www.tacso.org
E-mail: info@tacso.org

ARNAVUTLUK

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2
Tirana, ARNAVUTLUK
T: +355 (4) 22 59597
E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA HERSEK

Kalesijska 14/3
71 000 Sarajevo, BOSNA HERSEK
T: +387 (0)33 656 877
E-mail: info.ba@tacso.org

HIRVATISTAN

Amruševa 10/1
10000 Zagreb, HIRVATISTAN
T: +385 1 484 1737/38/39
E-mail: info.hr@tacso.org

KOSOVA (BM GÜVENLİK KONSEYİ'NİN 1244 SAYILI KARARI UYARINCA)

Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000
Pristina, KOSOVO BM Güvenlik Konseyi'nin 1244 Sayılı Kararı Uyarınca
T: +381 (0)38 220 517
E-mail: info.ko@tacso.org

ESKİ YUGOSLAV MAKEDONYA CUMHURİYETİ

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Üsküp, ESKİ YUGOSLAV MAKEDONYA CUMHURİYETİ:
+389 2 32 25 340
E-mail: info.mk@tacso.org

KARADAĞ

Dalmatinksa 78
20000 Podgorica, KARADAĞ
T: +382 20 219 120
E-mail: info.me@tacso.org

SIRBISTAN

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Belgrad, SIRBİSTAN
T: + 381 11 212 93 72
E-mail: info.rs@tacso.org

TÜRKİYE ANKARA OFİSİ

Gulden Sk. 2/2 Kavaklıdere – 06690
Ankara, TÜRKİYE
T: +90 312 426 44 5
E-mail: 1info.tr@tacso.org

TÜRKİYE İSTANBUL OFİSİ

Dümen Sok. 7/14 Gümüşsuyu
İstanbul, TÜRKİYE
T: +90 212 243 87 26
E-mail: info.tr@tacso.org