

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN STRATEJİK DÜŞÜNME - STRATEJİ GELİŞTİRME

Hale Akay



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
Sivil Toplum Kuruluşları
Eğitim ve Araştırma Birimi



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN
STRATEJİK DÜŞÜNME - STRATEJİ GELİŞTİRME**

HALE AKAY

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI 158
STK ÇALIŞMALARI - EĞİTİM KİTAPLARI 7

ISBN 975-6176-72-5
1. BASKI İSTANBUL, ŞUBAT 2007

© BİLGİ İLETİŞİM GRUBU YAYINCILIK MÜZİK YAPIM VE HABER AJANSI LTD. ŞTİ.
YAZIŞMA ADRESİ: İNÖNÜ CADDESİ, No: 28 KUŞTEPE ŞİŞLİ 34387 İSTANBUL
TELEFON: 0212 311 60 00 - 217 28 62 / FAKS: 0212 347 10 11

www.bilgiyay.com
E-POSTA yayin@bilgiyay.com
DAĞITIM dagitim@bilgiyay.com

DİZİ EDITÖRÜ / YAYINA HAZIRLAYAN NURHAN YENTÜRK
REDAKSİYON DENİZ AYTEKİN
KAPAK VE KİTAP TASARIMI HÜMANUR BAĞLI
DİZGİ VE UYGULAMA MARATON DİZGİEVİ
DÜZELTİ SAİT KIZILIRMAK
BASKI VE CİLT YAZIN BASIN YAYIN MATBAACILIK TURİZM TİC. LTD. ŞTİ.
ÇİFTEHAVUZLAR Cd. PRESTİJ İŞ MERKEZİ No: 27/806 BAYRAMPAŞA - İSTANBUL
TELEFON: 0212 565 01 22 / FAKS: 0212 565 02 55

Istanbul Bilgi University Library Cataloging-in-Publication Data
A catalog record for this book is available from the Istanbul Bilgi University Library

Istanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi Kataloglama Bölümü tarafından kataloglanmıştır.

Akay, Hale
Sivil toplum kuruluşları için stratejik düşünme - strateji geliştirme / Hale Akay
p. cm.
Includes bibliographical references
ISBN 975-6176-83-2 (pbk.)

1. Non-governmental organizations -- Turkey.
2. Strategic planning, I. Title.
HV376-73.A33 2007

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi'ne Hoş Geldiniz,

İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin, STK'lar için düzenlediği kapasite geliştirme eğitimleri 2003 yılında başlamadan önce, özellikle hak temelli çalışan STK'ların ihtiyaçlarına göre yazılmış, bu STK'ların deneyim ve çalışma kültürlerini dikkate alan, eğitimleri etkin kılmak için gerekli yazılı ders materyalinin eksikliği çok önemli bir sorun olarak karşımıza çıktı. Eğitimler süresince eğitmenlerimizin hazırladıkları ders notları, derslerdeki tartışmalar ve katılımcıların deneyimleriyle gelişti, olgunlaştı ve STK'larda çalışan gönüllü ya da profesyonellerin kullanabilecekleri yazılı kaynaklar haline dönüştü. Bu gelişme ve eğitim programlarına katılamayan STK'ların yoğun istekleri üzerine, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde **STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi** üzerine çalışmaya başladık.

Bu dizinin ilk aşaması 2006 yılı sonunda tamamlanacak ve yedi kitap yayımlanacak. Bunların beş tanesi telif, iki tanesi de tercüme kitap olacak. Telif kitaplar, *Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje teklifi yazma, izleme ve değerlendirme*; *Proje Döngüsü Yönetimi II: Bütçeleme, değerlendirme, raporlama*; *STK'lar için Muhasebe, Finansman ve Vergi Uygulamalarına Giriş*; *Gönüllülerle İşbirliği*; *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* başlıklarını taşımaktadırlar.

Tercüme kitaplarsa, Avrupa Konseyi Yayınları tarafından basılan eğitim kılavuzlarından (T-Kits) ikisinin tercümesidir: *Örgüt Yönetimi ve Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi*. Avrupa Konseyi Yayınları Eğitim Kılavuzu, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Konseyi tarafından yürütülen Genç Ekip Eğitimi için Ortaklık Programı'nın ürünlerinden biridir. Bu ortak çalışmalarla ilgili daha fazla bilgi alma için www.training-youth.net sitesini ziyaret edebilirsiniz.

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları'yla ortak yürüttüğü bir çalışmadır. Bu dizi çerçevesinde yayımlanacak olan kitapları <http://stk.bilgi.edu.tr> ve <http://www.bilgi-yay.com> adreslerinden izleyebilirsiniz.

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi 2007 yılında da devam edecek. 2007 yılında basılmasını planladığımız kitaplar savunuculuk ve politikaları etkileme, AB bütünleşmesi ve STK'lar, sosyal dışlanma ile ilgili olacak. STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi tamamlandığında, STK kapasite geliştirme programlarını oluştururken ve sürdürürken STK'ların ihtiyaç duyduklarını gördüğümüz ve programlarımıza dahil ettiğimiz tüm derslerin kitaba dönüşmesini sağlamış olacağız. Diğer yandan STK'lar için uzaktan eğitim ağırlıklı sürdürdüğümüz kapasite geliştirme programlarında kullandığımız görsel ve işitsel malzemeleri içeren STK Eğitim CD'lerine de <http://stk.bilgi.edu.tr> adresinden ulaşabilirsiniz.

Tüm bu yayınları üretmemizin amacı, STK'ların çevrelerinde gördükleri sorunlara yönelik olarak etkili ve uzun dönemli çözümler bulma sürecinde aktif olabilmeleri; yerel, ulusal ve uluslararası yönetimleri sorunların çözümleri için gerekli politikaları üretmeye yönlendirebilmeleri amacıyla STK'lara destek olmak ve STK'ların Türkiye'nin demokratikleşmesinde önemli bir aktör olmalarına katkıda bulunmaktır.

İstanbul Bilgi Üniversitesi Yönetimi STK Eğitim ve Araştırma Biriminin kurulması ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda en büyük desteği verdi. Üniversitenin akademik ve tüm idari kadrosu STK'lardan eğitim programlarına katılan herkese kucak açtı ve üniversitenin öğrencilerinden saydı. Tümüne teşekkür ederim. Birimin faaliyetlerini önemseyip finansal katkıda bulunan tüm destekçilerimize de teşekkür ederim.

Prof. Dr. Nurhan Yentürk

İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Direktörü
STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi Editörü

GİRİŞ.....7

I. BÖLÜM:

TANIMLAMA

1. Tanımlama araçları	10
1.1. Vizyon.....	11
1.2. Değerler	16
1.3. Misyon	18
2. Tanımlamadaki sorunlar	22

II. BÖLÜM:

STRATEJİ OLUŞTURMA: TEŞHİS VE TEDAVİ

1. Sorun teşhisi.....	30
1.1. Sorun ağacı.....	30
1.2. “Sorun ağacı” yaklaşımının sorunları.....	37
1.3. Haritalama	43
2. Tedavi.....	51
2.1. Strateji kavramı	51
2.2. Strateji oluşturma	61
2.3. Adım adım strateji oluşturma	74
2.4. Stratejileri değerlendirme	80
2.5. Strateji belirlerken yapılmaması gerekenler	81
3. Teşhis ve tedavi için ortak bir yöntem: Stratejik haritalama	88
3.1. Görsel modeller	91
3.2. Stratejik -eylem odaklı- haritalama	93
4. Haritalama teknikleri.....	98
4.1. Toplumsal zemin haritaları için bir kılavuz.....	98
4.2. Oval haritalama.....	99
4.3. Görüşmeler yoluyla haritalama	102

III. BÖLÜM:

STRATEJİK PLANLAMA • Hale Akay - Emel Kurma

1. Planlama	106
2. Stratejik planlama	108
3. Stratejik planlama kılavuzu	113
4. Stratejik planlamada haritalamanın kullanımı	119
5. Senaryo planlama.....	129
6. Planlama için örnekler.....	133

6.1. Örgüt içi değerlendirme kılavuzu	133
6.2. Stratejik planlama ihtiyaç analizi	134
6.3. Örgütsel sorunların teşhisi	135
6.4. Öncelikli stratejik sorunların belirlenmesi	136
6.5. Boşluk analizi	137
6.6. Potansiyel sorunların saptanması	137
6.7. Son değerlendirme aşaması için bir yöntem	138
6.8. Eylem planlamasında değerlendirme	139
6.9. SWOT	140
6.10. Stratejik SW/ZOT	146
6.11. PEST	148
6.12. Paydaş analizi	151
6.13. Stratejik planın raporlanması ve paylaşılması	155

IV. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME / ÖĞRENEN ÖRGÜT

1. Enformasyon, bilgi ve öğrenme	159
2. Örgütsel öğrenme	163
3. Öğrenen örgüt	167
4. Sivil toplum kuruluşları ve öğrenme	169
4.1. Neden önemli?	169
4.2. Nasıl tartışılmakta?	171
5. Öğrenen örgütlerde kullanılabilecek teknikler	174
5.1. Öncesinde –sırasında– sonrasında öğrenme modeli	174
5.2. Diğer teknikler	181
6. Örgütsel öğrenme uygulamaları	183

EKLER	183
-------------	-----

KAYNAKLAR	185
-----------------	-----

DİZİN	189
-------------	-----

Stratejik Düşünme-Strateji Geliştirme isimli bu kitap, Bilgi Üniversitesi STK Eğitim Merkezi tarafından 3 yıldır düzenlenmekte olan, STK Eğitim programları sırasında Emel Kurma ile birlikte verdiğimiz dersler sayesinde geliştirilmiştir. Bu dersler ilk başlarda çoğunluğu yabancı kaynaklardan derlenmiş malzemelerden oluşmaktaydı; zaman içinde bu malzeme, eğitimler sırasında kazanılan deneyim ve karşılıklı etkileşim sayesinde Türkiye örneğine daha uyumlu hale geldi. Derslerdeki malzemeyi kitaba aktarırken hedef, STK'larda stratejik düşünmeyi özendirecek ve kolaylaştıracak bir kılavuz oluşturmaktır. Bununla birlikte, kitabın içinde birçok bölümde tekrar tekrar vurgulandığı gibi, strateji geliştirme her STK için kendine özgü bir deneyim olmalıdır. Başka bir deyişle bu kitap içinde sunulan yöntemlerin ve araçların birebir kopyalanması değil, bunların her örgütün kendi şartları ve ihtiyaçları doğrultusunda uyarlanarak kullanılması kitabın amacına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır.

Kitap dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde STK'ların varlığını ve politikalarını tanımlamakta kullanabilecekleri temel tanımlama araçları olan değerler, vizyon ve misyon üzerinde durulmaktadır. İkinci bölüm olan "Teşhis ve Tedavi" STK'ların ele aldıkları sorunları tanımlama ve bu sorunların giderilmesine yönelik eylemlerde bulunma çabalarını kolaylaştıracak yöntemleri içermektedir. Emel Kurma ile birlikte yazdığımız ve kitabın bel kemiğini oluşturan bu bölümde, STK'ların yeni ve yaratıcı çözümler ve eylemler geliştirmelerine olanak verecek haritalama tekniklerine özel bir ağırlık verilmiştir. Bir sonraki bölümde stratejik planlama üzerinde durulmuş ve son bölümde STK'ların sürekli gelişen ve dönüşen örgütler olabilmeleri açısından büyük önem taşıyan örgütsel öğrenme/öğrenen örgüt kavramları tartışılmıştır.

Özellikle ikinci ve üçüncü bölümlerde anlatılan konuları örneklendirirken Helsinki Yurttaşlar Derneği'nin uzun zamandır sürdürdüğü "Örgütlenme Özgürlüğü" alanındaki çalışmalara ilişkin malzemelerden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, kullanılan örneklerin sorumluluğu tamamen kitabın ilgili bölümlerinin yazarlarına aittir. Bu örneklerin geliştirilmesine olan katkılarından ötürü Helsinki Yurttaşlar Derneği'ne, özellikle Ebru Uzpeder'e teşekkür ederim.

TANIMLAMA

Tanımı, kapsamı, türleri ve işlevleri hakkında farklı görüşler olsa da, sivil toplum kuruluşları sık sık çok genel bir biçimde “toplumsal yarar” sağlayan kuruluşlar olarak nitelendirilmektedir. Bu tanımda toplumsal yarar teriminin kullanılmasının bu kuruluşlara olumlu özellikler yüklediği ve bunun istisnaları olabileceği savunulabilir. Elbette toplum için neyin iyi, neyin yararlı olduğu ve hangi kuruluşların topluma zarar değil yarar verdiği sorularına farklı bakış açılarından, farklı cevaplar gelecektir. Bu cevapların içeriğini belirleyen ise çoğunlukla cevabı veren kişinin ideolojik görüşleri olacaktır. Eğer sivil toplum kuruluşlarını değerlendirirken kullanılan ölçü değerlendirmeyi yapanın siyasi duruşu, inançları ve ilkeleri ise, belki de STK’ları toplumsal yarar sağlayan kuruluşlar yerine, mikro siyaset yapan kuruluşlar olarak tanımlamak çok daha anlamlıdır.

Mikro siyaset STK’ların kendi ölçekleri ve ilgilendikleri sorunların kapsamı nedeniyle de uygun bir tanım olarak kabul edilebilir. Ancak bu tanım STK’nın amacının siyaset yapmak olduğu anlamına gelmez. Bu sadece topluma yönelik herhangi bir değişimi hedefleyen her tür çabanın aynı zamanda ideolojik bir bakış açısını yansıtacağını ifade eder. Aynı zamanda bu, STK’ların herhangi bir makro sorunu hedef alamayacağı anlamına da gelmez. Yüksek siyasetin sorunları ile ilgilenen STK’ların en azından çıkış noktalarının makro örgütler gibi olmadığını ifade eder.

“Özel olan politiktir”. Feminizmin bu çok bilinen sloganı aynı zamanda STK’ların faaliyetlerinin ideolojik bir temeli bulunmasa bile, ideolojik bir yansıması olacağını tek bir cümlede açıklıyor. Hayırseverlik idealinden yola çıkarak ihtiyacı olan öğrencilere eğitim yardımı vermeye çalışan bir STK ile eğitimin bir kamu hizmeti olarak herkese eşit fırsat sağlanarak ve eşit kalitede verilmesi için çalışan başka bir STK bize toplumsal politikaların nasıl olması gerektiği yönünde çok farklı şeyler söylüyor. Bu iki farklı örneğe bakan bir kişi örnekteki STK’ları siyasi yelpaze üzerinde farklı noktalarda konumlandıracaktır. Diğer taraftan, ideolojik perspektifi doğrultusunda kendini bu konumlanmalardan birine daha yakın hissedecektir.

STK’ların kendilerini tanımlama çabaları yukarıdaki örnekten de anlaşıldığı gibi hem içeriden hem de dışarıdan doğru algılanabilmeleri açısından önem taşımaktadır. STK’ların kuruldukları andan itibaren yükümlendikleri hesap verebilirlik ve şeffaflık ta kendini tanımlama çabalarının önemine işaret eden başka konulardır. STK’lar dışarıya kendi kimliklerine ilişkin doğru mesajlar vermeli, böylece dışarıdakilerin kendileriyle ilişkilerini doğru biçimde biçimlendirmelerine yardımcı olmalıdırlar. Diğer taraftan, STK’ların birbirlerine benzer bakış açıları ve ideallere sahip insanları bir araya getirebilmeleri ve bu birliği zaman içerisinde koruyabilmeleri açısından da içeriye ve potansiyel üyelere verilecek mesaj da doğru ve tutarlı olmalıdır.

Kamu ve özel sektördeki kurumlar gibi, STK’larda kendi varoluşlarını tanımlarken üç noktayı aydınlatmaya çalışırlar: Kendi varoluş biçimleri, varlıklarını sürdürürken hangi siyasi ve etik değerleri kendilerine ölçü aldıkları ve varlıklarının nedeni ile bunu hangi araçları kullanarak, hangi işleri yaparak sürdürecekleri.

1. Tanımlama araçları

Günümüzde değişik örgütler kendi varlıklarını kamuoyuna tanıtırken, temelde üç tür irade bildiriminden yararlanırlar: Vizyon, değerler ve misyon:



Çizim 1.1. Tanımlama araçları

Vizyon, bir örgütün varlığını sürdürme sebebidir, örgütün motivasyon aracıdır. Örgütün ne için var olduğunu hem kendi dışındakilere anlatma, hem de kendi içinde hatırlatma işlevini görür. Doğru bir biçimde kaleme alınmış, hayata geçirilebilir bir perspektif sunan ve yeterince anlamlı olan bir vizyon, örgütü gerçekten bu doğrultuda çalışmak için kamçılacak bir etken olacaktır. Bir irade bildirimi olarak vizyon, örgütü meydana getiren kişilerin ideal geleceklerini tanımlar, örgütün toplum üzerinde nasıl bir etki ve değişim öngördüğünü gösterir, örgütü tek bir stratejik hedef doğrultusunda birleştirir ve örgütün gündelik işlerini yürüten kişilerin izleyeceği örgütsel bir amaç belirler.

Değerler, bir örgütün özündeki ideolojik yaklaşımı ve örgüt üyelerinin uzun bir dönem için çok büyük bir değişim geçirmeyecek ilkeleri ile etik kurallarını tanımlar. Değerler sadece örgütün uyguladığı politikaları değil, aynı zamanda bu politikaları yürütürken temel alacağı ölçüyü de içerir. Değerlerin artikülasyonu örgüt için bir kılavuz işlevi görecektir, farklı amaçlar arasında önceliklerin neye göre belirleneceğine işaret edecektir ve örgüt içindeki kişilerin bir arada çalışacakları ortamın ilkelerini biçimlendirecektir. Bir anlamda değerler hem politikalar hem de operasyonel faaliyetler açısından bir örgütün kırmızı çizgilerini belirler.

Misyon, örgütün varoluş amacını tanımlar. Örgütün tanımladığı vizyon ve benimsediği değerler ışığında ne yapacağını, kim için yapacağını, bunu nasıl ve niye yapacağını açıklar. Misyon bir görev tanıımıdır; örgütün toplumsal hayatta kendisine nasıl bir sorumluluk yüklediğini açıklar. Misyon bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikleri içerir; aynı vizyona ve benzer değerlere sahip örgütleri birbirlerinden ayrı ve biricik kılan, üstlendikleri

faaliyetlerdir. Misyon aynı zamanda bir örgütün kamusal alanda hangi boşluğu doldurmaya çalıştığına da işaret eder; bir anlamda örgütün yüklendiği misyon o toplumda neyin eksik olduğunun da bir göstergesidir.

1.1. Vizyon

Vizyon, “bugün bulunulan ve gelecekte olmak istenilen yerin net ifadesi” olarak tanımlanabilir. Vizyon örgütümüzün gelecekte varmayı umduğu mutlu sondur, bir gelecek projeksiyonudur. Bir başka ifadeyle vizyon hedeflerimizi belirli bir gelecek perspektifine uygun nitelikte seçebilmemiz için bizi yönlendiren ve motive eden araçtır.

Bir örgütün vizyon bildiriminin olmaması elbette büyük bir eksiklik değildir ancak, vizyon örgüt içinde hedef birliğini sağlar, bunun hatırlanması için bir araçtır. Örgüt özellikle faaliyet yorgunluğuna düştüğünde, vizyon yaratıcı ve yeni çözümlerin tartışılmasını kamçılacak bir öge olacaktır.

SÖZÜN ÖZÜ I

Vizyon nasıl olmalı?

Vizyon,
meydan okuyabilmeli,
hedef koymalı,
hedef birliği sağlamalı,
hedeflere yönlendirmeli,
grubu misyonu konusunda heveslendirmelidir.

Vizyon oluşturma süreci ve bu sürecin sonuçları karışık ve kimi zaman da gereksiz görünebilir. Ancak, uzun vadede önemli yararları vardır.

Vizyon oluşturma:

- Kısıtlı düşünce çerçevemizin dışına çıkmamızı sağlar.
- Çalışmaların sürekliliğine katkıda bulunur ve planlama sürecinin yarattığı kesinti ve duraksama etkilerini azaltır.
- Örgütün yönünü ve hedefini belirler.
- Gerekli değişime dikkat çeker.
- Üyelerin ve ilgili tarafların ilgi ve taahhüt düzeyini artırır.
- Odaklanmayı kolaylaştırır.
- Özgün ve yaratıcı çalışmalara yönelmeyi özendirir.
- Özgüven sağlar ve geliştirir.
- Müdahil olma ve sahiplenme yaratır.
- Etkinlik ve verimlilik sağlar.

Bununla birlikte ortak bir gelecek perspektifi oluşturmak o kadar da basit bir iş değildir. Vizyon geleceğe yönelik bir taahhüt olarak karışık, belirsiz ve riskli koşullar altında görüş netliğinin olmamasından dolayı gerçekçi olmayabilir. Bu türden görüş bulanıklıklarının olduğu alanlarda vizyonunuzu çok uzak bir mesafeye değil, (tıpkı sis lambalarıyla araba kullanmak gibi) karışıklığın biraz daha az olduğu bir mesafeye göre ayarlamanız ve ilerledikçe vizyonunuzu gözden geçirmeniz yararlı olacaktır.

Vizyon sizin ufuk çizginizdir. Ancak bu ufuk çizgisi, ne kadar aynı ideallere sahip olsalar da kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Öncelikle bazı kişiler geleceğe daha fazla odaklanırken, bazıları yakın geleceği ve bugün çok daha fazla önemserler. Bu nedenle vizyon tartışmalarında konuyu kimsenin öngöremeyeceği kadar uzak bir geleceğe ilişkin soyut tartışmalara çekmeye çalışanlarla, belirsiz bir gelecek hayaliyle uğraşmak yerine acilen ne yapacağımızı konuşmamız gerektiğini savunanlar arasında kesinlikle bir denge tutturmak gerekmektedir. Vizyon geliştirilirken süreci olumsuz biçimde etkileyebilecek diğer etkenleri şöyle sıralayabiliriz:

- Gelenekçilik
- Alay konusu olma korkusu
- Kişilere, koşullara, rollere ve olasılıklara ilişkin basmakalıp fikirler (fıkr-i sabit durumlar)
- İlgili taraflardan bazılarının kendi halinden fazlasıyla memnun olma hali (gönül rahatlığı)
- Yorgun idareciler
- Kısa vadeli düşünme ve dar perspektifler
- Kişisel özellikler, örneğin her şeye muhalif olanlar, kronik kötümserler, belli konularda takıntılı davrananlar...

Bir vizyon belgesi belirli sorulara verilecek cevapları içerir. Bu yüzden vizyon sizi hiç tanımayan, örgütünüzü merak eden bir kişinin aklına gelecek öncelikli soruları da cevapladığından kendinizi kamusal alanda tanıtırken başvurmanız gereken ilk belgedir. Vizyonun belgesi içindeki örtük sorular ve bu sorulara verilen cevaplar aşağıda özetlenmiştir. Görüldüğü gibi bu cevaplar, vizyon metninin içinde yer alabileceği gibi, değerler ve misyonun da biçimlenmesine yardımcı olacaktır.

SÖZÜN ÖZÜ II

Vizyon'un içerdiği soru ve cevaplar:

Organizasyonumuz neden var? – Varoluş nedenimiz nedir? → Beklentilerin belirlenmesi

Hangi işi / işleri yapmak üzere buradayız? → İlke ve değerlerin saptanması

Hangi değerler bize yön verecek? → Misyon tanımının oluşturulması

Başarımız nasıl olacak / neye benzeyecek? → Hedeflerin belirlenmesi

Vizyonun içeriği:

Vizyon,

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

Vizyon gerçekçi ve değişimlere cevap verebilir nitelikte olmalıdır. Burada gerçekçilikle demek istenilen, daha önce de tartıştığımız gibi somut eylemlere dönüştürülmek açısından vizyonun ayaklarının yere basmasıdır. Vizyon olabildiğince kolay anlaşılır, kısa ve net olmalıdır; özellikle farklı kişilerin farklı anlamlar yükleyeceği metinlerden uzak durmak gereklidir. Vizyonunuz değerlerinizle çatışmamalıdır; vizyon ve değerlerden hangisinin önce belirleneceği gibi bir tartışma anlamsızdır. Hangisinden başlarsanız başlayın süreçler birbirini besleyecektir. İşe vizyonu yazmakla başladıysanız, değerlerinizi belirledikten sonra ikisi arasındaki tutarlılığı kesinlikle kontrol etmelisiniz. Vizyon örgüte hareket alanı tanıyacak kadar esnek, herkesin aklına geleni örgüt adına örgütten bağımsız yapamayacağı kadar da dar anlatımlar içermelidir.

Vizyon oluşturulurken ilk hedef geleceğin nasıl biçimlenmesini istediğinizi tartışmak olmalıdır. Verimli bir tartışma için, vizyon bildirimini tartışırken ve kaleme alırken şu noktalara özen göstermeye dikkat edin:

- Örgütünüzün inanç, ilke ve değerlerinden, içinde bulunduğu ortama ilişkin yorumlardan yararlanın,
- Gelecekte *sizin* ne görmek istediğinizi (geleceğin nasıl olmasını hayal ettiğinizi, sizin açınızdan ideal bir geleceğin ne olduğunu) açıklayın,
- Belirgin hedefler koyun, kendinizi diğer örgütlerden ayıran öğeleri belirleyin,
- Olumlu ve yaratıcılığa açık olun,
- Sistemin gelecekte geçireceği olası değişim ve dönüşümleri dikkate almayı unutmayın,
- Örgütün şu anki durumunda, metodolojisinde, kullandığı araçlarda, çalışma yollarında, faaliyetlerinde, vb. dramatik değişikliklere açık olun
- İdeal gelecek perspektifinizde kendinize çizdiğiniz yolu kaynaklarınızı dikkate alarak gerçekçi bir biçimde belirleyin.

SÖZÜN ÖZÜ IV

Vizyondaki örtük sorular:

Varoluş amacımız ne?

Biz kimiz?

Ne yapıyoruz?

Kimin için yapıyoruz?

Nasıl yapıyoruz?

Neden yapıyoruz?

ÖRNEK I

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

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

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

Biz Kimiz?

- Çocuklarımız Geleceğimizdir Vakfı

Ne yapıyoruz?

- Eğitimde fırsat eşitliği için çalışıyoruz

Kimin için yapıyoruz?

- Gelir düzeyi düşük ailelerin çocukları başta olmak üzere eğitim yaşındaki her çocuk için

Nasıl yapıyoruz?

- Fırsat eşitliğini, özgürlükçü, yaratıcılığı destekleyici ve temel hak ve özgürlükleri temel alan bir eğitim programı için çalışarak

Neden yapıyoruz?

- Aydınlık bir gelecek için

Vizyon ne değildir?

- Gelecek ile ilgili “tahminler” yapmak değildir.
- Hiçbir şey yapmadan, hayatın sizi yönlendirmesine izin vererek ulaşacağınız durumu tanımlamak değildir.
 - Bugünden ve yarından vazgeçmek değildir.
 - Gerçekleşmesi olanaksız hayaller değildir.
- Yalnızca fantezilerle ve düşlerle varolan duygu ve görüntüleri, davranışların çıkış noktası yapmak değildir.
 - Bir macera arayışı, bir koyup üç alınacak bir kumar değildir.

Vizyon geliştirme (Shapiro, J. 2005b: 31):

Bu uygulama yaklaşık 60 dakika sürmektedir. 30 dakika grup çalışmalarına, 30 dakika ise genel toplantıya ayrılmalıdır. Ancak bu süreyi kendi ihtiyaçlarınıza göre yeniden ayarlayabilirsiniz. Katılımcıları 4-5'er kişilik gruplara ayırın. Her gruba flip-chart'lar (üst üste battal boy kağıtların olduğu, sayfaları kullanıldıktan sonra çevrilebilen yazı tahtası) ve kalem dağıtın.

Birinci adım: Her gruptan çözmek istedikleri üç veya dört temel problemi tanımlamalarını isteyin.

İkinci adım: Gruplardan önlerindeki on yılı yurt dışında geçireceklerini düşünmelerini isteyin. Geri döndüklerinde hayallerindeki toplumu karşılarında bulmaları için başta belirledikleri sorunlar arasından hangilerine ne biçimde çözüm bulunmuş olması gerektiğini sorun. Bu adımda katılımcılar hayallerini resimler, kelimeler veya çizimler ile ifade edebilirler. Katılımcıların hayal gücünü harekete geçirmek için şu tür sorular sorun:

- Ortam ve koşullar ne biçimde değişmiş?
- Hedef gruplarımızın (hizmet götördüklerimiz, haklarını savunduklarımız) bu durumda (bu yeni koşullarda) mutlu/başarılı olmalarını, kendi hayallerini gerçekleştirecek perspektif ve becerileri kazanmış olmalarını sağlamak için ne yaptık?
- Örgüt üyeleri olarak zamanımızın, dikkatimizin ve emeğimizin çoğunu neye harcadık?
- Toplantılarımız ve faaliyetlerimiz nasıl kurgulanıyor?

Üçüncü adım: Her gruptan tek tek oluşturdukları gelecek perspektifine ilişkin bir sunum yapmalarını isteyin. Bu sunumlar öncesinde ve sırasında katılımcılardan dikkatlerini sunumlara değil, sunumlar içerisindeki anahtar kelime ve kavramlara yöneltmelerini isteyin. Sunumlar sırasında bir kişiyi değerlerle ilgili anahtar kelimeleri not almakla görevlendirin. Örneğin: Yaratıcılığı özendiren bir eğitim programı...

Dördüncü adım: Sunumlar sonrasında tüm gruptan sunumları kelimeler ve kavramlar temelinde tartışmalarını isteyin. Bu süreci kolaylaştırmak için, bir grup sunum yaptıktan sonra, dinleyicilere bu grup için nasıl bir vizyon bildiriminin uygun olacağını sorabilirsiniz. Böylece son tartışma oluşturulmuş vizyonlar arasında bir uzlaşma sağlamak üzerinden kurgulanmış olur. Vizyon içinde yer alan ifadelerin tam olarak netleşmesi için “neden bunu diyoruz”, “bunu demekteki amacımız ne”, “bunu söylediğimizde karşımızdaki ne anlar” gibi sorularla ortak anlayışın olduğu noktaları saptamaya çalışın. Yavaş yavaş oluşan metin, katılımcıların tamamını mutlu ettiğinde uygulamayı sonlandırabilirsiniz.

1.2. Değerler

Örgütün siyasi tercihlerini ve etik anlayışını yansıtan değer ve ilkeler hemen hemen kişilik özellikleri gibidir. Kişilik özellikleriniz neleri önemli bulduğunuz kadar davranış biçiminizi ve olaylara yaklaşım biçiminizi de belirler. Sağduyunun, sorumluluk alma, açıklık ve yaratıcılık (var olanın ötesine geçme becerisi/çabası) kendine güven ve kişisel olgunluk anlamına geldiği gibi, saldırganlık, şikayet ve şiddet de kişisel korkuların ve güvensizliğin ürünüdür.

Bir STK'nın değerleri; faaliyet ve kararlarında sınırları belirleyen ölçütleri oluşturmaktadır. Bu haliyle değerler; vizyonun temeli, kurumun ayırt edici ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve sağlanmasına özen gösterilen amaçlarıdır. Değerler yol gösterici olarak çalışanları; kuruluşun düzeni, istikrarı ve gelişimine uygun davranışlara özendirmektedir. Özellikle, “üyeler arasında hangi inançları paylaşıyoruz?” sorusu değerleri anlamaya yardımcı olacaktır. Üye ve çalışanların kurumu kavradığının başlıca göstergesi olan değerler, kurum kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Kurum değerlerinin paylaşılması, çalışanların hedefleriyle uyumunun sağlanması gereklidir. Dolayısıyla kurum değerlerinin diğer bir işlevi de hedeflere yönlendirmek ve bir konuya odaklanmış kurum sinerjisini oluşturmaktır. Şu soruların cevaplanabilmesi kurum değerlerinin belirlenebildiğini gösterir.

- Temel inançlarımız nelerdir?
- Ahlaki kurallarımız nelerdir?
- Davranış kurallarımız nelerdir?
- Özen gösterdiğimiz amaçlar nelerdir?
- İdeallerimiz nelerdir?
- Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Hangi ölçütleri temel alırız?

Değerler aynı alanda çalışan örgütler arasındaki kimlik farklılıklarını anlayabilmek için dış dünyanın kullanabileceği en önemli ölçüttür. Örneğin aynı alanda çalışan örgütler için fırsat eşitliği en önemli değer olabilir. Ancak bir örgüt bu değerden fırsat eşitliğinin önünde engel olan ve katılımcılığın önünde bariyer oluşturan etkenlerin elenmesini amaçlarken, bir diğeri fırsat eşitliğinin etkinlik gibi ölçütler altında sağlanması gerektiğini ifade edebilir. Bu nedenle ileri sürdüğünüz bir değere yüklediğiniz anlamı olabildiğince açıklamaya çalışın. Bu anlamlandırmayı önemli kılan bir başka etken de kültürel kodlardır. Örneğin fırsat eşitliği farklı kültürlerde ve sistemlerde farklı anlamlar taşıyabilir; yine farklı ideolojik tercihler bu kavrama yüklenen anlam açısından belirleyici olabilir. Söz gelişi burada örnek verdiğimiz fırsat eşitliği Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa ve Türkiye gibi farklı ülkeler temel alındığında farklı anlamlara işaret edecektir. Bu farklı anlamlandırmalar sadece dış dünyanın sizi doğru algılaması açısından değil, kendi içinde ortak bir anlayış geliştirmek açısından da sorun oluşturmaktadır.

Değerler vizyonumuz doğrultusunda yol alırken bize yön verecek olan pusulalardır. Bu açıdan bir örgütün sahip olduğu değerler ikiye ayrılabilir. Bunlardan birincisi gelecek vizyonumuza ilişkin değerlerdir, bu vizyonun ekseninde nasıl bir ruh ve anlayış olduğuna işaret ederler. Örneğin “toplumsal çatışmaların diyalog yoluyla çözümü” bu türden bir değer örneğidir. İkinci olarak örgüt kendi içinde istediği eylemleri uyumlu ve tutarlı bir biçimde yürütmek için “işleri nasıl yapmalıyız” sorusuna cevap verecek değerler belirleyecektir. Örneğin “kararların uzlaşma ile alınması” bu türden operasyonel bir değerdir.

Değerleri belirlerken önemli bir nokta, özellikle vizyonumuz içinde hizmet götürmeyi taahhüt ettiğimiz kişilerle aramızdaki ilişkiye ilişkin kuralları belirlemektir. Daha basit bir ifadeyle bir örgüt, *insanlar için* mi, yoksa *insanlarla birlikte* mi çalışacağı sorusunun cevabını değerleri içinde belirtmelidir. Bu, hem örgütün dış

dünyanın katkısına ne kadar açık olduğunun sinyalini verecek, hem de bir sonraki adımda misyonu daha anlaşılır kılacaktır.

Değerler, örgütünüzün faaliyetleri süresince sizin için bir etik terazi işlevi görecektir. Genel misyonunuza ve daha sonra uygulayacağınız strateji ve taktiklere ilişkin kararları almaya yönelik olarak aşağıdaki sorulara cevap verirken, rehberiniz değerleriniz olmalıdır:

- Bu kişilerle, örgütlerle çalışmalı mıyız? Bu platform ve/veya projede yer almalı mıyız?
- Bu iş için kaynak kullanmalı mıyız?
- Bu maddi kaynağı kullanmalı mıyız?
- Diğer örgütlerin, hükümetin vb. bu bildirimine nasıl bir tepki vermeliyiz?
- Bu işi yürütmek için planladığımız eylemler kendi kimliğimizle tutarlı mı? Değilse ne yapmalıyız?

Bu soruların cevaplarının tartışma ve karışıklık yaratmaması için, değerlerinizi ifade ederken,

- Niceliksel olmaktan çok nitelikselliğe
- Açık ve özlü bir artikülasyona
- Anlamlı, sürekli ve ulaşılabilir olmasına dikkat etmeniz büyük önem taşıyacaktır.

UYGULAMA II

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

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

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

“Eğer bu vizyon doğrultusunda çalışmak istiyorsak, yaptığımız faaliyetleri yönlendirecek olan ve bu vizyon bildiriminde üstü kapalı olarak ortaya konulan değerler nelerdir?”

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

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

- Bu değer hangi değerleri destekliyor, hangileri ile çelişiyor?
- Başka bir değer zaten bu değeri içeriyor olabilir mi?
- Bu ifadeyle ne demek istiyoruz? Neyi ima etmeye çalışıyoruz? (Örneğin hukuka saygı gibi bir değer, hukukun toplumun gerisinde kaldığı durumlarda bizim için ne ifade edecek?)

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

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

1.3. Misyon

Misyon bildirimi örgütünüzün amaçlarını ve isteklerini tarif eden, hatırlanması kolay bir tanım belgesidir. Bu bildirim örgütünüzle ilişkili olabilecek tüm taraflara sizin kim olduğunuzu anlatır. Misyon, belirlediğiniz vizyon doğrultusunda yapacağınız çalışmalara ilişkin temel politikalarınızı ortaya koyan bir bildirgedir. Misyon; örgütünüz içindeki ve dışındaki herkese kim olduğunuzu, ne yaptığınızı, kim için ve kiminle yaptığınızı, nasıl ve neden yaptığınızı eyleme dönük bir biçimde açıklayan, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte olması isteneni yansıtan ve varoluş amacını belirleyen bir görev bildirgesidir.

Misyonun bir özelliği de örgütlerin sınırlarını belirlemesidir. Misyon hangi stratejilerin izlenip hangilerin izlenmeyeceğini, nelerin planlanması gerektiğini, organizasyon şemasının nasıl biçimlenmesi gerektiğini belirleyen çerçeve metnidir. Misyon, gücünü ve kaynağını değerlerden almaktadır. Bu nedenle öncelikle değerlerin belirlenmesi gerekmektedir. Misyonun değişmesi, kurumun varoluş amacının değişmesi anlamına gelmektedir. Zaman içinde, iç ve dış koşullar sonucundaki değişimler beklenmelidir. Ancak dönemsel incelemelerle yeniden değerlendirme altına alınması, ifade ve anlam düzeltmelerinin yapılması gerekir.

SÖZÜN ÖZÜ VI

Görev tanımı nasıl olmalı?

Doğru bir görev tanımı,

- İlke ve değerlerinizden esinlenir.
 - Geleceğe yöneliktir.
 - Bugünün portresini çizer.
- Ortak amaçlar üzerine odaklanır.
 - Örgütünüzü özeldir.

Misyonu hazırlarken kapsamı dikkatli belirlemek gerekir. Dar tutulan misyon sorunlar ve değişimler karşısında etkisiz, geniş tutulan ise vizyon ile uyumsuz olabilir. Ayrıca geniş bir misyon tanımı örgütün görevinin ne zaman sona ereceği sorusunun cevabını da anlaşılması güç hale getirecektir. Bir anlamda misyon uzun vadeli hedefiniz olan vizyona doğru, değerlerinizin kılavuzluğunda giderken, orta vadede ne yapacağınızı tanımlayan siyasi bir bildirimdir. Böylece kısa vadede yapacağınız işlerin kapsamını belirlemiş olur.

Tıpkı değerler gibi misyon tanımı da, kendi örgütünüzle diğerleri arasındaki farklılığı ortaya koyar. Değerler kişilik farklılıklarına işaret ederken, misyon yaklaşım farklılıklarını tanımlar. Örneğin demokratik bir ülke ideali için çalışan farklı örgütler, bu vizyona ulaşırken görev tanımı olarak aşağıdaki gibi farklı kulvarları kendileri için belirlemiş olabilirler:

- Eğitim yoluyla demokratikleşmenin yerleşmesi
- Cinsiyet ayrımcılığına karşı mücadele
- İşkence ve kötü muamelenin ortadan kaldırılması
- Kültürel hakların yerleştirilmesi
- Adalet ve hukukun üstünlüğü
- Denetlenebilir kamu yönetimi
- Örgütlenme özgürlüğünün yerleştirilmesi

- Azınlık haklarının tanınması
- Kamusal alanda diyalog kanallarının geliştirilmesi
- Kamusal politikalarda kararların katılımcılık ilkesiyle alınması
-

Görev tanımımız dört ögeden meydana gelmeli ve kısa bir paragraftan oluşmalıdır. Bu dört öge şu biçimde sıralanabilir:

- Örgütümüzün eylemsel kimliği
- Örgütümüzün amacı
- Bu amaca uygun eylemlerin kimleri hedeflediği ve kimlerle yapılacağı
- Bu eylemlerin hangi yöntemler kullanılarak yapılacağı

ÖRNEK II

İşlevini doğru bir biçimde yerine getirecek, ideal bir misyon bildirimi için aşağıdaki metni örnek gösterebiliriz:

“İlköğretim alanındaki devlet okullarında hizmet veren sosyal bilimler öğretmenleri olarak bizler öğrencilerimizin eğitim koşullarını geliştirmeyi amaçlıyoruz. Bu amacı gerçekleştirmek için devlet okulları arasındaki niteliksel ve niceliksel farklılıkların giderilmesi, eğitim programının öğrencileri özgür ve yaratıcı bireyler haline getirecek bir biçimde planlanması ve gelir düzeyi düşük ailelerden gelen öğrenciler için fırsat eşitliğini sağlayacak önlemlerin uygulanması yönünde eğitim politikaları geliştiriyor ve bu politikalara yönelik farkındalık yaratmaya çalışıyoruz”

Dikkat ederseniz örnekteki misyon bildirimi, öğretmenlerin çalıştığı kurumların niteliğine ilişkin bilgi vermekte. Benzer bir biçimde, gerekli noktalarda yaptığınız işin anlaşılması açısından anlamlı olacak bilgilere, örneğin çalıştığınız coğrafi alana ilişkin ögelere misyon bildiriminizde yer verebilirsiniz. Dikkat ederseniz yukarıdaki misyon bildirimi, bir misyon bildirgesinde olması gereken tüm cevapları içermekte:

Örgütümüzün eylemsel kimliği - İlköğretim alanındaki devlet okullarında hizmet veren sosyal bilimler öğretmenleri

Örgütümüzün amacı - Öğrencilerimizin eğitim koşullarını geliştirmek

Bu amaca uygun eylemlerin kimleri hedeflediği ve kimlerle yapılacağı (örtük olarak da olsa) -Öğretmenler, eğitimciler, eğitim politikalarını belirleyen kurumlar

Bu eylemlerin hangi yöntemler kullanılarak yapılacağı - Eğitim politikaları geliştirerek ve bu politikalara yönelik farkındalık yaratarak

Misyon tanımınızı doğru bir biçimde ifade etmek büyük önem taşır; aksi halde kısa vadede örgüt üyelerini etkin ve etkili olmayan faaliyetlere yönlendirmek gibi birçok olumsuz sonuç ortaya çıkabilir. Eğer misyon bildirimi yeterince açık, kapsamlı ve yönlendirici değilse örgüt hem geleceğe ilişkin farklı olasılıkları fark etmekte, hem de yapılan faaliyetlerin niteliğinde değişikliği gerektiren iç ve dış koşullardaki değişimi analiz etmekte başarısız olacaktır.

Misyon bildirimi geliştirme (Mehrer vd., 2004):

Adım 1: Görev tanımı bildirimini yazacak ekibi oluşturun. Misyon tanımınızın örgütünüzü gereğince yansıtması ve örgütünüzün değerleriyle biçimlenmesi açısından, bu tanımın bildirimini yazacak ekip için doğru üyeleri seçmek gerekir. Bu seçimde kullanabileceğiniz ölçütler arasında:

- görüşleri çeşitlilik içeren
- örgütün çalışmalarına ilişkin kapsayıcı bilgiye sahip (çalışma sürecinin parçası olan)
- örgüte bağlılığı yüksek bireylerin grupta yer alması ve görüş açıları, uzmanlık vb. etkenler açısından çeşitliliğin sağlanması önemlidir.

Örgütün ilişkili bulunduğu toplumsal kesim[ler], örgütle ilgili/bağlantılı kişi ve kurumlar hakkında fikre ve/veya temsiliyete sahip kişileri bu grup içine alarak, farklı birikimlere ve görüşlere sahip tarafların da fikirlerine yer verme fırsatını yaratırsınız. Bu sayede iletişim ve etkileşim içerisinde olmak istediğiniz kesimlere örgütünüzün farklılığı ve çeşitliliğe açık olduğunu gösterebilirsiniz. İnsanlar, örgütünüzün misafirperverliğini daha açık olarak görebilir, faaliyet ve hizmetlerinize daha rahat erişebilirler. Örgütünüzün üyeleri de görev tanımı oluşturmada önemlidir. Örgütün var olma amacına duygusal adanmışlık/bağlılık duyanların bu ekibe katılması önemlidir. (Kurucuları bu bağlamda değerlendirebilirsiniz. Kimi zaman örgütün faaliyetlerine bir süredir katılmamış olsalar bile, örgütün yola çıkmasını sağlayanlar onlardır.) Örgüte tutkuyla bağlı olanlar beyin fırtınasında yaratıcılığı harekete geçirip görev tanımının yazımı işine odaklanacaklardır.

Elbette ki bu işi üstlenecek ekibin büyüklüğü de önemlidir. Bu ekibin örgütle ilgili kesimlerin ve tarafların temel duygularının ve fikirlerinin sürece katılmasına olanak verecek kadar geniş, öte yandan da pratik yazım sürecinde gereğinde bir uzlaşmaya varabilecek kadar dar olmasına dikkat etmelisiniz. Diyelim ki dernek çalışanlarını da –örgütün çalışmaları hakkında birinci elden bir bilgi ve görüş kaynağı/girdisi olarak– dikkat almak gerekiyor. Bu durumda, çalışan ekibi (uzman ve gönüllü) ayrı bir toplantıda bir araya getirip onların fikirlerini derleyerek misyon tanımı yazım ekibinin kullanabileceği hale getirebilirsiniz. Bu arada her görüş ve fikrin metne girmeyeceğinin ayırdında olunmasını sağlamalısınız.

Yine bu ekipleri vizyon ve değerler uygulamalarında olduğu gibi önce gruplar halinde, daha sonra da ortaklaşa bir toplantıda bir araya getirebilirsiniz. Vizyon uygulamasında olduğu gibi, farklı ekiplerin çalışmaları birleştirilirken ekip temelinde değil, kavram temelinde karşılaştırmalar temel alınmalı ve uzlaşma ana ilke olmalıdır.

Adım 2: Katılımcılara şu soruları yöneltin:

- Yaptığımız faaliyetlerin nasıl bir toplumsal yarar sağlamasını bekliyoruz?
- Bu amaçla kimlerle ve öncelikli olarak kimleri hedef alarak çalışacağız?
- Bu amaca ulaşmak için ne gibi yöntemler belirleyici olacaktır?

Adım 3: Daha sonra grup veya gruplardan yukarıda söz edilen dört etkeni temel alan bir misyon tanımını oluşturmalarını isteyin.

Adım 4: Oluşan metni (metinleri) tartışmaya açın. Tıpkı vizyon tanımında olduğu gibi tartışmayı kavramlar ve anahtar kelimeler üzerinde yoğunlaştırın. Vizyon uygulamasındaki sorulara benzer sorular üreterek aynı anlamı içeren, birbiriyle çelişen veya birbirini öncülleyen ifadeleri belirlemeye çalışın. Misyon tanımı içindeki ifadeler netleşirken tekrar tekrar bu ifadelerin vizyonunuz ve değerleriniz ile tutarlı olup olmadığını gruba sorun.

Adım 5: Görev tanımını oluşturun. Misyon tanımını tamamlamak en zor kararınız olabilir. Bir cümlelik veya bir paragraflık bir misyon tanımı yazmaya çalışıyorsanız, işiniz oldukça güçtür. Anlatmak istediğinizi tam anlamıyla ifade etmeyecek olsa bile, misyon tanımını maddeler halinde yazabilirsiniz. Bir önceki adımda ortaya çıkan anahtar kelime ve kavramlar arasında en ön plana çıkan merkezi tema olarak belirleyin. Aynı, vizyon tanımında olduğu gibi uzlaşma sağlanana kadar metin üzerinde tartışmaya devam edin.

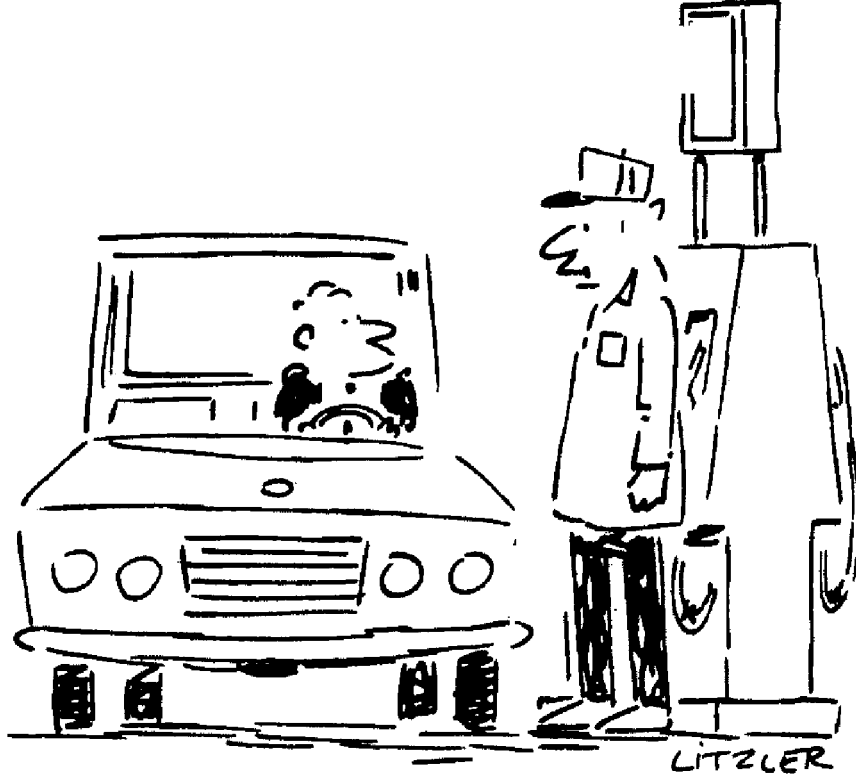
Unutmayın!

Unutmayın ki uygulamalı yöntemler kendi başlarına yapay kalacaktır; en azından yönetime başvuranlar bunu böyle hissedip algılayabilirler.

Ama eğer gerçekten paylaşılan değerler ve üzerinde ortaklaşılan gerçek bir ideal varsa, bunu netleştirmek amacıyla kullanacağınız bazı yöntem ve uygulamalar olsa olsa işinizi kolaylaştıracaktır.

Bu bölümde verilen yöntemler, daha sonraki bölümlerde haritalama ve senaryo geliştirme içinde yeniden ele alınmıştır. Misyon, değerler ve vizyon belirlerken bu tür çatışma önleyici, yüzeyi kavrayıcı ve belirsizlikleri dikkate alan yöntemleri kullanmanızı, bu yöntemleri kendi ihtiyaçlarınızla bağdaştırmanızı öneririz.

Vizyon, değerler ve misyonun öğrenme yoluyla giderek daha iyi bir biçimde uygulanabileceğini unutmayın. Örgütünüzün genel kimliği ve politikası içinde yaptıklarınızı ve yapabileceklerinizi kesinlikle bir öğrenme pratiği içinde geliştirin.



“Yönden söz etmeden önce birkaç dakika misyonu ve vizyonu konuşalım.”

Çizim 1.2

2. Tanımlamadaki sorunlar

Vizyon, değerler ve misyon iç içe geçen, biri diğerinden daha öncelikli kabul edilemeyecek ve bir örgütü birleştiren zank işlevi gören irade bildirimleridir. Aynı zamanda örgütün kendini topluma tanıtmaya araçlarıdır; vizyon, değerler ve misyon bir örgütün halkla ilişkiler çabalarının ana eksenini oluştururlar. Bu üç irade bildirimi birbirini tamamlar, her biri örgüt için hayati öneme sahip farklı noktalar üzerinde odaklanır. Bu nedenle bu üç bildirim arasında bir tutarlılık olmak zorundadır, aksi halde örgüt kendi yön duygusuna sahip olamaz. Bu üç irade bildirimi bir arada üç önemli hayati işlevi gerçekleştirirler:

- Öncelikle vizyon, değerler ve misyon bir örgüt içindeki kişilerin ortak bir anlayış çizgisinde birleşmelerini sağlar. Sivil toplum kuruluşları genellikle birbirine benzer hedefleri olan, aynı değerleri taşıyan ve bu hedefler doğrultusunda belirli faaliyetleri yapmanın gerekliliğine inanan insanların bir araya gelmesi ile kurulur. Bununla birlikte aynı sorunlara karşılık olarak gelişmiş farkındalıklar, bu kişilerin gelecek hayaline, değerlere ve varoluş sebebine ilişkin farklı yorumlara sahip olmalarına engel değildir. Bu üç irade bildirimi bir biçimde örgütün ortak kimliğini yaratır, farklı yorumlar arasında bir uzlaşma sağlar. Bu, örgüt serpilip geliştikçe, hem kurucuların hem de yeni katılan kişilerin kendilerini ait hissedecekleri ve faaliyetlerini sorgulayacakları kimliktir.
- İkinci olarak bu üç bildirim örgütün yarar sağlamak istediği ve bu yarara katkıda bulunacak kişiler için bir ölçüdür. Örgütün görünen yüzüdür; üçü bir arada örgütün meşruiyetinin temelini ve hesap verebilirliğinin ölçütlerini belirler.
- Son olarak vizyon, değerler ve misyon sivil toplum kuruluşlarının ellerindeki kaynakları nasıl kullanacağına ilişkin ölçütlerdir. Bu ölçütler hem örgütün ileride yapacağı planlar için sürekli olarak göz önünde tutulması gereken bir kılavuz niteliği taşır, hem de gündelik işlerin yürütülüşüne ilişkin operasyonel kararlar için bir kurallar kümesi sunar. STK'lar nefes alıp veren, canlı, dinamik organizmalardır; üyelerin sürekli olarak bu organizmanın faaliyetlerini öngörülen biçimde yürütüp yürütmediğini kontrol edebilmesi çok zordur. Bu üç irade bildirimi, örgüt içindeki endişelerin otokontrol yoluyla aşılabilmesi için birer araçtır.

Tüm bu nedenlerden dolayı vizyon, değerler ve misyon içselleştirilmelidir. Irade bildirimleri toplumsal kabul görmek amacıyla “uygun” görülen ifadeleri değil, “doğru” olanları içermelidir. Aksi halde örgütün gerçekte yaptıklarıyla, yapacağını ifade ettikleri arasında bir uçurum oluşacaktır. Bu uçurum ciddi bir meşruiyet ve hesap verebilirlik krizine yol açabilir. Vizyon, gerçekten inanılan ve uğrunda çaba gösterileceğinin taahhüt edildiği bir gelecek senaryosu içermelidir. Örgüt kaleme aldığı değerleri sahiplenmeli ve benimsemelidir, bu değerler birer etiket olarak görülmemelidir. Misyon geniş bir çerçevede politikaların içeriğini belirlemelidir; örgüt temel görev tanımından farklı faaliyetler gösteriyorsa bu bir yerlerde bir şeylerin yanlış olduğunun en önemli göstergelerinden bir tanesidir.

Kendinizi tanıtırken!!!

- Vizyon, değerler ve misyon gizli tutulacak belgeler değildir. Aksine kendinizi tanıtmak amaçlı olarak hazırladığınızı her türlü malzemede (web sitesi, dosyalar, basılı tüm malzemeler...) yer almalıdırlar.
- Değişik malzemelerde yer alan metinler arasında farklılık olmamalıdır.
- Eğer dışarıdan bu metinlerin anlaşılmadığına veya anlaşılması güç olduğuna ilişkin eleştiriler geliyorsa, metinlerde revizyona gitmeniz gerekecektir.

Elbette vizyon, değerler ve misyonunu içtenlikle oluşturan örgütlerin de uygulamada yaptıklarıyla yapmak istedikleri arasında farklılık ortaya çıkabilir. Böyle bir durum iki olumsuzluğun işaretidir; ya bu üç irade bildirimi örgüt içinde üyeler ve profesyoneller için benzer biçimde anlamlandırılmamaktadır ya da içinde faaliyet gösterilen ortam bu bildirimlerin hayata geçirilmesini şu veya bu biçimde etkilemektedir. Fakat örgütün tam olarak uygulayamasa bile sahiplendiği kimlik bu olumsuzlukları ortadan kaldırmakta da önemli bir araç işlevi görecektir. Özellikle sivil toplum kuruluşları açısından düşünersek, bu gerçekleşme olasılığı oldukça yüksek olumsuzluklar, kimliğin neden sürekli sorgulanması ve tekrar tekrar gündeme getirilmesi gerektiğini de açıklamaktadır. Örgütler kendi yön duygularını kaybettiklerini düşündüklerinde, bu yön duygularını yeniden ortaklaşa oluşturmak için bu üç bildirimin içeriğine geri dönmelidirler. Aynı biçimde dış koşullardaki gerçeklikler, örgütleri kendi kimliklerinden uzaklaştırdığında, bu üç bildirim örgütün özüne dönmesi veya dış koşulları kendi özüne uygun bir biçimde tekrar gözden geçirerek faaliyetlerini yeniden tanımlaması için birer uyarıcı olacaktır.

Vizyon, değerler ve misyonun yukarıda söz edilen işlevleri gerçekleştirebilmeleri için ciddiye alınmaları gerekir. Çoğu kişi bu bildirimleri birer yönetsel sorumluluk olarak görür, içeriklerinin gerçek hayatta belirleyici olmadığını düşünür. Vizyon, değerler ve misyon sadece temsili değeri olan ve uygulamada hiçbir anlam taşımayan metinler olarak algılanır. Bir örgüt için en önemli tehlike budur; vizyon, değerler ve misyon her ne kadar bir ölçüde ithal kelimeler ve yönetim biliminin en basit ve en çok kullanılan araçları da olsa bir örgütün kimliğinin üç önemli ögesine işaret eder. Özel bir şirketin belki bu tür metinleri pratiğe geçirmeme lüksü vardır; sonuçta bir şirket kâr maksimasyonu amacıyla farklı kimliklere geçiş yaparken hukuka uymak dışında kimseye hesap vermek zorunda değildir veya olmadığı düşüncesine kapılabilir. Oysaki sivil toplum örgütleri paradoksal bir biçimde faaliyetleri için hesap verebilirliği ön koşul olarak kabul edilmiş girişimlerdir. STK'ların kimliklerinin hem bütünsel olarak hem de zaman içinde bir iç tutarlılığı sağlaması bu nedenle şarttır.

Vizyon, değerler ve misyon soyut kavramlar değildir; eyleme yönelik olmalıdırlar. Bu irade bildirimlerinin somutlaştırılarak hayata geçirilmesini engelleyen, oluşturulma aşamalarında gerçeklerden kopuk ve kapasite ile çelişen bir biçimde tanımlanmalarından kaynaklanır. Özellikle eyleme yönelik olmaları STK'ların daha somut irade bildirimlerine odaklanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Daha da önemlisi, STK'lar için bu irade bildirimleri aynı zamanda örgütün bitiş çizgisini de belirleyecektir. Hangi gelecek hayali oluşturulduğunda örgüt kendi varlığına son verecek veya varlığını yeniden değerlendirecektir? Hangi değerlerden sapma örgütün varlığını tartışmalı ve anlamsız kılacaktır? Hangi görevler zamanla tamamlanacak ve örgüt bu noktadan sonra nasıl ve kimler için hareket edecektir? Bu üç irade bildirimini soyut bir biçimde ifade etmek bu bitiş çizgilerini de karmaşıktıratacaktır. Burada soyut kelimesiyle anlatılmak istenen tuhaf olmamak veya olanaksız istememek değildir. Tüm dünya vatandaşlarını vejetaryen yapmak isteyen bir örgüt de pekala sivil toplum içerisinde yer alabilir. Soyutluk bu irade bildirimlerinin artikülasyonunun somuta yönlendirici olması gerekliliğini gösterir.

Bu bölümde söz ettiğimiz genel anlamda, örgütsel vizyon, değerler ve misyondur. Bu üçünden değerler zaman içinde daha kalıcıdır, genellikle değerler değişmez, sadece yeni birtakım değerler örgüt politikalarına eklenebilir. Örneğin geçen yüzyıl başında insan haklarına saygı gibi bir değeri ilke edinmiş bir örgütün, yüzyılın sonuna doğru değerler arasına toplumsal cinsiyet eşitliğini katması oldukça doğal ve tutarlı kabul edilebilir. Diğer taraftan vizyon ve misyon zaman içinde yeniden tartışılabilir ve revizyon uygulanabilir. Burada önemli olan vizyon ve misyonun revizyonuna gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığıdır; bazı zamanlar ihtiyaç duyulan faaliyetleri var olan vizyon ve misyon ışığında yeniden tasarlamaktır; bir anlamda var olan misyon ve vizyona yönelik bir iman tazelemedir. Yine de örgütün ciddi biçimde kendini olaylara yön verme gücünü kaybetmiş ve olayların akışı içerisinde sürükleniyormuş gibi hissetmesi, hem insan hem de gelir kaynağı açısından kan kaybı yaşaması, genelde dış dünya özellikle de müttefikleri ve paydaşları tarafından yoğun bir biçimde eleştirilmesi, vizyon ve misyonun yeniden tartışılması için birer belirti olacaktır. Diğer taraftan örgütsel vizyon ve misyon genel çerçevenin dışına çıkmamak koşuluyla kısa dönemler için daha

odaklanmış bir biçimde tanımlanabilir. Örneğin kitabın ileriki bölümlerinde yer alan stratejik planlama örgütlerin orta vadeli faaliyetlerini içerir ve örgüt için kendi kimliğini sorgulamak, tartışmak ve yeniden üretmek açısından bir platform sağlar. Stratejik planlamanın uygulama dönemleri için belli noktalara daha fazla odaklanmış vizyon ve misyon tanımları yapmak, aynı zamanda örgütün yön duygusunu kaybetmemesi için de işlevsel olacaktır.

Vizyon, değerler ve misyon olabildiğince kısa ve net olmalıdır. Bunun bir nedeni, bu metinlerin örgütün kendini en yaygın ve en anlaşılabilir biçimde anlatması gerekliliğidir. Ancak örgütler burada dış dünyaya örgütü temsil edecek kısa metinler ve örgüt içinde temel politika yönlendiricisi olacak uzun metinler ortaya çıkarmak gibi yararlı bir yöntem de tercih edebilirler. Örgüt içinde, özellikle gündelik işleri yürütecek olan kişiler için bu tür uzun metinler daha yararlı kılavuzlar olacaktır. Yine de uzun dediğimiz metinlerin en fazla bir iki sayfayı geçmemesi gerekir. Uzun metinlerde vizyon kadar neden bu gelecek hayali için yola çıkıldığı da açıklanmalıdır. Aynı biçimde bu metinlerde değerler maddeler halinde değil, örgüt üyelerinin bu maddelere yüklediği anlamları da içerecek biçimde tanımlanmalıdır. Örneğin toplumsal cinsiyet eşitliği bir değer ise, ayrıntılı metinde anlatılmak istenen bu eşitliğin negatif ayrımcılık mı, pozitif ayrımcılık mı üzerinden tanımlandığını netleştirmelidir. Yine görev tanımı daha ayrıntılı bir biçimde, gündelik eylem ve taktikler için daha yönlendirici bir dille kaleme alınabilir.

Vizyon, değerler ve misyon iç içe geçmiş metinlerdir. Bir anlamda bu metinler eş anlı olarak oluşturulur. Aklınızda bir gelecek hayali varken, bir yandan da bunu hangi yolla gerçekleştireceğinizi düşünürsünüz. Yine belirli bir faaliyeti tartışırken, bu faaliyetin hangi değerleri ölçü alarak yürütüleceği de gündeme gelecektir. Ancak uygulamada metinler eş anlı olarak oluşturulamayabilir, belirli bir sıra takip edilerek netleştirilebilir. Yine de üç metnin kopuk olarak değil, aynı zaman diliminde oluşturulması ve bu süreç boyunca dönükler halinde tekrar tekrar tartışılmaları vazgeçilmezdir.

Bir önceki bölümde vizyon, değerler ve misyona ilişkin metinleri oluştururken kullanabileceğiniz oldukça yaygın birtakım tekniklerden söz edildi. Ancak bu teknikler olmazsa olmaz zorunluluklar değildir; bu tekniklerin içeriği ve yürütülüş biçiminde kendinize uygun olacak biçimde ezberi bozabilirsiniz. Ezberi bozarken temel çıkış noktanız bu metinleri örgüt tarafından gerçekten sorgulanır ve sahiplenilir kılmaktır. Örneğin bu tür teknikler içinde katılımcılar kendilerini içtenlikle değil, bir tür siyasi terbiye ve siyasi doğruculuk endişesi ile ifade edebilirler. Vizyon, değerler ve misyon biçim amacı taşıyan metinler değildir; gerçekten bir ortak çizgide birleşilene kadar tartışılmalıdır. Bu ortak çizgi kesinlikle uzlaşmayla ve gerekli noktalarda katılımcıların muhalefetleri kayda geçirilerek oluşturulmalıdır. Metinlerin oluşturuluş aşamasının kayda ayrıntılı bir biçimde geçirilmesi örgütsel hafıza açısından çok yararlı olacaktır.

Vizyon, değerler ve misyonu oluşturmayı size önerilen tekniklerden daha uzun zaman dilimlerine yayabilirsiniz. Gerektiğinde tek tek örgütün üyeleri ve dış destekçileri ile görüşmeler yaparak, metinleri yavaş yavaş daraltabilirsiniz. Bir değil, birden fazla metin üzerinde çalışabilir ve daha sonradan çıkan farklı metinler arasında bir seçim değil, uygun bir uzlaşma sağlayabilirsiniz. Hiçbir yöntem örgütün sürekliliğini, sürdürülebilirliğini ve tutarlılığını sağlamaktan daha önemli değildir. Pek çok insan tek başına bir vizyon, değerler ve misyon oluşturmada zorluk çekmez; ancak aynı noktadan hareket etseler bile iki işi bu betimlemeleri ortaklaşa geliştirmeye kalktıklarında, düşünsel anlaşmazlıkların yaşanması oldukça olasıdır. Vizyon, değerler ve misyonunuzu oluştururken amacınız, insanların kendilerini en rahat ifade edecekleri, tartışmaların en yapıcı biçimde ilerleyeceği ve kişiselleşmeyeceği yöntemler kullanmak olmalıdır. Kişisel çatışmalar örgüte tahmin edilmeyecek zararlar verebilir; ancak yapıcı tartışmalarla bu kişisel çatışmaların temelinde yatan gerçek nedenler belirlenebilir. Çoğu kez sorun insanların birbirlerini tam olarak anlamamaları veya aynı kavramlara aynı anlamları yüklememeleridir. Ya da, bazen çatışmayı yaratan ufak bir ayrıntıdır ve örgüt kendini pire için yorgan yakarken bulabilir. Kişisel çatışmaları en aza indirmek için harcanacak zaman, hiçbir zaman boşa gitmiş zaman değildir. Ortaya çıkabilecek olası çatışmaları şu biçimde sıralayabiliriz:

- Toplumu daha yüksek bir refah düzeyine taşımak genel bir amaçtır ve böyle bir amaç çok farklı ilgi alanlarına sahip birçok insanı bir arada çalışmaya motive edebilir. Ancak bu amaç ve amaç doğrultusunda yürütülecek faaliyetler, başka bir ifadeyle spesifik amaçlar tartışılırken kişisel ilgi farklılıklarının yarattığı problemler de su yüzüne çıkacaktır. Vizyon, değerler ve misyonu çok genel amaçlar doğrultusunda ifade etmeye çalışmak bu tür çatışmaların önünü kesebilir; ancak diğer taraftan hem içerikleri hem de örgüt üyeleri tarafından farklı biçimlerde anlamlandırılmaları nedeniyle yaşama geçirilmez hale gelmeleri de oldukça olasıdır. Spesifik amaçlara hedeflenmek de örgütü yapmak istedikleri açısından oldukça sınırlayacaktır. Benzer biçimde bu spesifik hedeflere ve bu hedeflere yönelik değerlere inanan kişi sayısı bir örgüt kurmak için de yetersiz kalabilir. Bu nedenle vizyon, değerler ve misyonu oluştururken bu genel ve spesifik hedefler arasında bir denge oluşturmaya çalışın. Tartışma ne soyut ve anlaşılmaz, somuta dönüştürülemez bir düzlemde gerçekleşsin, ne de kendinizi ayrıntılar arasında boğulmuş bulun. Burada size belirli bir ölçü önerilebilir mümkün değil, kullanılacak tek ölçü yine ortak sağduyu ve beraber çalışmanın getireceği yararları yeniden hatırlamak olacaktır.
- Bazı sorular provokatiftir ve örgüt içinde ani kutuplaşmalar yaratabilir. Örneğin “etkinlik mi, adalet mi daha önemli?” bu türden provokatif bir sorudur; böyle bir soru ortaya atıldığında kişiler kendilerini argümanlardan birini benimsemek zorunda hissedeceklerdir. Tartışmaları yürütürken, metinleri yazarken bu tür sorular değil, katılımcıları seçimlerinin nedenini açıklamaya itecek sorular üzerinde yoğunlaşın. Örneğin “etkinlik çok önemli bir öge, ancak etkinlik ve adalet çoğu zaman birbiriyle çelişen politikalara işaret etmekte. Biz kendi politikamızda etkinlik ve adalet arasında nasıl bir denge öngörmeliyiz” gibi bir soru, tartışmayı yapıcı ve daha çok örgüt temelli bir doğrultuya yönlendirecektir.
- Sembolik ve teorik tartışmalar, bazen çok daha farklı çatışmaları maskeleyerek için kullanılıyor olabilir. Burada şunu belirtmekte yarar var; bir sivil toplum örgütüne katılmanın temelinde ne kadar iyicil amaçlar yatsa da, bu örgütlere üyeliğin kişilere hiçbir kişisel çıkar sağlamadığı savunulamaz. Ego tatmini veya manevi çıkar diyebileceğimiz bu tür amaçlar, çoğu zaman örgütler içindeki kişilik çatışmalarını körüklemektedir. Bu tür çatışmaların gündeminize egemen olmaya başladığını veya gündeminizi saptırdığını fark ettiğinizde, kesinlikle daha da derinleşmemesi ve yaygınlaşmaması için tartışmanın zeminini değiştirmeye çalışmalısınız.
- Son olarak kabul etmek lazım ki, ne kadar aynı ideallere sahip olsalar da bazı insanlar bir arada çalışmaz. İşlerin nasıl yönetileceğine ilişkin ilkeler de, en az gelecek perspektifi kadar önemlidir. Vizyon, değerler ve misyon kaleme alınırken, bu türden uzlaştırılmaz çatışmaların su yüzüne çıkması büyük bir olasılıktır. Bir STK kurmaya ve yürütmeye çalışmanın bu türden riskler içerebileceğini, başarısızlığın olası olduğunu kabul edin. Bazı durumlarda bu türden uzlaşmazlıkların zaman içinde çözülmesi için, vizyon, değerler ve misyona ilişkin tartışmayı –herkes birbirine alışana dek- daha ileri bir zamana ertelemeniz bir çözüm olabilir.

Son olarak, vizyon, misyon ve değerleri bildirmekle, bu bildirimler doğrultusunda ortaklaşa çalışmanın farklı uygulamalar olduğu unutulmamalıdır. Örgütünüz tarafından teorik olarak sahiplenilse de, vizyon, misyon ve değerler temel alınarak ortaklaşa çalışmak örgüt tarafından öğrenilecektir. Aynı zamanda sivil toplum kuruluşları için konuların ve faaliyet alanlarının çeşitliliği, vizyon, değerler ve misyon bildirimleri açısından da büyük bir çeşitlilik yaratmaktadır. Bu üç bildirim bir arada aynı zamanda belirli örgütlenme, karar alma ve yürütme biçimlerini beraberinde getirir. Bu tür uygulamalı örgütsel yapılar STK’dan, STK’ya farklılık gösterecektir. Yasalardaki ve de özel sektördeki zorunlu tutulan veya önerilen örgütlenme biçimleri, uygulamada bazı STK’lar için uygulanabilir olmayacaktır. Vizyon, değerler ve misyon oluşturulurken, bu türden alt okumaları yapın ve örgütünüzün formel yapılanışı kadar, uygulama sırasındaki olası enformel yapılanmayı da öngörmeye çalışın.



STK'lar ve tanımlama:

Günümüz toplumlarında artık herhangi bir sorunu içinde sivil toplum kavramını içermeyecek bir biçimde tartışabilmek neredeyse olanaksız hale geldi. Sivil toplum bir kavram olarak artık demokratikleşmenin, katılımcılığın, sorunlara etkin çözümler geliştirilmesinin ve toplumsal barışı sağlamanın temel etkenlerinden bir tanesi olarak kabul görmekte. Sivil toplumun bir kavram olarak ne anlama geldiği, işlevinin ne olduğu, neleri başardığı, neleri başarmadığı gibi konularda; bu kitabın amacını aşacak oldukça geniş tartışmalar yapılmakta ve çok farklı görüşler öne sürülmekte.

Sivil toplum kavramıyla ilgili en önemli sorunlardan bir tanesi, kavrama ilişkin bu farklı görüşlerin çizdiği perspektiflerin uygulamada yaşadığı çatışma. Sivil toplum örgütlerine yüklenen bu farklı anlamlar, sivil toplumun biricik olmasa bile en önemli araçlarından biri olan sivil toplum kuruluşlarına ilişkin tartışmaların, incelemelerin ve beklentilerin de farklılaşmasına yol açmakta.

Bugün geldiğimiz noktada sivil toplumu sivil toplum kuruluşlarının varlığına bağlayan görüşler kadar, bu kuruluşların var olan çalışma biçimlerinin giderek sistemi değiştirmek ve dönüştürmek değil, sistemi sağlamlaştırmak gibi bir yöne doğru kaydığını, bu kuruluşların gerçek bir sivil toplum önünde engel oluşturmaya başladıklarının altını çizen argümanlar da ortaya çıkmakta.

Diğer taraftan STK'ların büyük bölümünün bu çatışan görüşler içinde belirli bir sivil toplum kavramını temel alarak yola çıktıklarını da söyleyebiliriz. Bu nedenle paradoksal bir biçimde "sivil toplum bu mu?", "bu sivil toplum kuruluşu mu?" gibi tartışmayı kendi kavramsal ve bağlamsal özünden koparan, tarihi geçmiş ve geleceği unutarak miyopik bakan, bu yüzden kendini eleştirme becerisini büyük ölçüde baltalayan bir STK camiasının ortaya çıkmaya başlaması ciddi bir endişe nedeni olmalıdır.

STK'lar kendi başlarına birer değer değildir; STK'lar ancak kendi faaliyetleri yoluyla doğrudan, sivil toplumu yaygınlaştırmak yoluyla da dolaylı olarak değer *yaratabilirler*. İdeal haline getirilmesi gereken STK'ların çoğalmasından değil, güçlü bir sivil toplumun desteklenmesi olmalıdır.

STK'ların kendi sivil toplum anlayışlarını ve bu sivil toplum içinde kendilerine biçtikleri rolü anlamak için en önemli kaynaklardan bir tanesi bu kuruluşların vizyonları, değerleri ve misyon bildirimleridir. Peki, bu bildirimlerden gerekli anlamı çıkarıp, tartışmayı özüne doğru yeniden taşımayı nasıl başara-
cağız?

Edwards (2004) sivil toplum kavramının tarihsel gelişiminden yola çıkarak, günümüzde sivil topluma yüklenen işlevleri üçe ayırmakta. İlk olarak sivil toplum kuruluşları liberal geleneğin öngördüğü bir biçimde toplumsal sermaye yaratan, toplumu birleştiren çimento niteliği taşıyan, toplum içindeki güven duygusunu geliştiren, yatay ve dikey bağları oluşturan bir işleve sahip. Böyle bir sivil toplum demokratik düzen içinde çatışmalara barışçıl çözümler getirmek ve birlik hissi yaratmak gibi bir önem taşımakta. Bu tür kuruluşlara örnek verilen dinî örgütler, korolar, futbol kulüpleri vb. kuruluşların en önemli ortak noktası çıkış noktalarının siyasi bir içerik taşımaması ve faaliyetlerinin siyasi niteliğinin olmaması. Bu bakış açısına göre sivil toplum kuruluşları ancak ve ancak siyaset dışındaki alanlarda toplumsal ilişkileri güçlendirmeye yaptıkları katkı sayesinde gerçekten toplumsal yarar sağlayabilirler.

İkinci bir bakış açısı sivil toplum kuruluşlarını katılımcı demokrasinin temel aktörleri olarak görmekte. Bu açıdan sivil toplum kuruluşlarının başlıca işlevi, günümüzdeki sistem içerisinde sesini duyuramayan marjinal grupların seslerini duyurmak açısından bir platform oluşturmak ve devlet ile özel sektör dışında kamusal alanda yeni bir odak yaratmak. Bu görüşe göre sivil toplum kuruluşları ne kadar politikalarda değişim hedeflerlerse, o kadar da belirli siyasi tercihler etrafında odaklanacaktır ve bu odak-

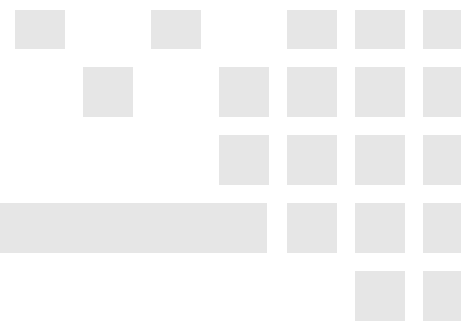
lanma kaçınılmazdır. Burada STK'lar siyasi yaşamın içindeki aktörlerdir, ancak ölçekleri ve kaynakları nedeniyle siyasi hayat içerisinde oynayacakları role ilişkin birtakım kısıtlar altında faaliyet gösterirler.

Son olarak, sivil toplumu kamusal alanın oluşmasında özel hayat ile siyasi hayat arasındaki iletişimi sağlayan temel araç olarak gören yaklaşımdan söz edebiliriz. Sivil toplumun buradaki temel işlevi kamusal alanda diyalogu sağlamaktır ve STK'ların görevi de bu diyalog içinde tartışılacak görüşlerin ifade edilmesi için aracı olmaktır. STK'lar özellikle farklı görüş açılarının bastırıldığı, yasaklandığı ortamlarda demokratikleşme açısından büyük bir toplumsal değer sağlayacaklardır.

Farklı STK'ların vizyon, değer ve misyon tanımlarını incelediğinizde, çok genel bir bakış açısından kendi gelecek perspektifleri ve çalışma alanları ile bu yaklaşımlardan en az biri kanalıyla toplumsal değer yaratmayı amaçladıklarını görürsünüz. Örneğin inanç temelli kuruluşlar, çoğunlukla toplum içindeki yardımlaşma ağını yaygınlaştırarak toplumsal ilişkileri geliştirirler. Veya özellikle kalkınma alanındaki örgütleri temel alırsanız, STK'ların marjinal ve güç durumundaki grupları yetkinleştirerek ve onların sorunlarına ilişkin farkındalık yaratarak, iyi bir toplum vizyonu doğrultusunda siyasi bir değişim için uğraştıkları sonucuna varırsınız. Yine birçok alanda kendini çatışmaların barışçı çözümlerine adanmış örgütlere rastladığınızda, bu örgütleri kamusal alanı güçlendirecek kurumlar olarak algılayabilirsiniz.

Elbette bu tanımlar çok genel hatları çizmektedir ve bu üç gruba da girmeyen STK örgütleri olacağı gibi, her üçüne de hizmet eden örgütler bulunacaktır. Burada önemli olan sivil toplumun statik değil dinamik, tek bir tanımla ve işlevi olmayan, kavramsal tartışmalara açık bir teorik çerçeve içinde tartışılması gerektiğini görmektir. Kendi vizyonunuzu, değerlerinizi ve misyonunuzu oluştururken önemli bir nokta kendinizin sivil topluma ne biçimde yaklaştığınızı netleştirmek olmalıdır. Böylece hem kendinizin, hem de sizin dışındaki örgütlerin amaçlarını ve politikalarını daha rahat anlayabilir, daha sağlıklı etki değerlendirmeleri yapabilir ve sivil toplumun gerçekten sosyal sermaye yaratan, katılımı sağlayan ve diyalogu özendiren bir biçimde gelişmesine katkı sağlayabilirsiniz.

Not: STK tanımı ve işlevleri konusunda bkz: <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp> ve STK Çalışmaları Eğitim CD Dizisinden Sivil Toplum ve Demokrasi CD'si <http://stk.bilgi.edu.tr>



STRATEJİ OLUŞTURMA: TEŞHİS VE TEDAVİ

Sivil toplum kuruluşlarına yönelik olarak yazılan stratejik yönetim kitapları genellikle stratejik planlama üzerine kuruludur. Çoğunlukla bu kitapların içeriği değerler, misyon ve vizyona kısa bir giriş sonrasında stratejik planlamanın adımlarından, iyi bir stratejik planlamanın nasıl yapılacağından ve bunun için gerekli tekniklerden oluşur. Hatta birçok kitapta strateji kavramının neye karşılık geldiğine ilişkin bir açıklamaya bile rastlanmaz. Bu kitapta ise geleneksel yaklaşımdan farklı olarak üzerinde durulan konu strateji kavramı ve strateji oluşturma yöntemleridir.

Öncelikle neden böyle bir yaklaşımı tercih etmekteyiz? Günümüzde sivil toplum kuruluşlarının büyük bir bölümünün kullandığı işletme kavramları ve teknikleri büyük ölçüde özel sektörde kullanılanların -daha da basitleştirilerek- STK dünyasına uyarlanmış halleridir. Özellikle 1990'larla birlikte özel sektör yaklaşımlarının STK dünyasında bu kadar yerleşik hale gelmiş olması hem STK'ların giderek yönetimi zorlaşan yapılar haline gelmesinden, hem de giderek farklılaşan finansman yöntemleri nedeniyle özellikle fon sağlayanlar tarafından bu tür tekniklerin dayatılmasından kaynaklanmaktadır. Modern işletme tekniklerinin STK dünyasına uyarlanması tamamıyla yanlış olmamakla birlikte, bu yöntemlere körü körüne iman etmenin ve bu teknikleri indirgemeci bir biçimde kullanmanın STK'ların iç işleyişi ve dışarıdan algılanışı üzerinde zarar verici etkileri olabileceği de bir gerçektir.

Planlama, fon yaratma gibi diğer alanlar için de aynı saptamada bulunulabilir. Strateji özelinde baktığımızda ise stratejik planlama ve planlamada kullanılan basit yöntemlere yapılan vurgu STK'ları “ne yapacağından” çok “nasıl yapacağı” üzerinde duran örgütler haline getirmektedir. Oysaki gerçek hayatta her iki soru da birbiriyle bağlantılıdır ve biri diğerinden daha önemli değildir. Eyleme ve planlamaya olan bu eğilimin yarattığı en olumsuz etki STK'ları giderek temel çıkış noktaları olan sorunlardan uzaklaştırması, içeriği üzerinde fazla kafa yorulmamış faaliyetlere yöneltmesidir.

Bu eğilimi güçlendiren bir başka öge de STK'ların politik örgütler olup olmadığına ilişkin tartışmadır. STK'ları politik hayatın dışında, hizmet sağlayıcı ve toplumsal bağları güçlendiren yapılar olarak görmek de temelde politik bir tavidir; ancak bu tavrın benimsenmesi STK'ları giderek bütünün küçük bir parçasına odaklanan yapılar haline getirmektedir. Oysaki burada fark edilmesi gereken önemli bir nokta herhangi bir politik yaklaşıma karşı mesafeli dursa bile, hemen hemen her STK'nın çıkış noktasının siyasi boyutları bulunan küçük veya büyük bir toplumsal sorun olduğudur. Günümüzde hiçbir toplumsal problem bir ‘ada’ değildir, aksine birçok alanla yatay ve dikey bağlarla ilişkilenebilir.

Bu nedenle bizim amacımız planlamaya geçmeden önce sorunların nasıl tanımlanacağı ve stratejilerin nasıl oluşturulacağı üzerinde durmaktır. Anlaşılacağı gibi, özellikle sorunların teşhisi bu bölümde ağırlıklı bir yer tutmaktadır. Basit bir biçimde birkaç nedene bağlı olan bir sorunun varlığı varsayarak, bu sorunla ilgili stratejiler geliştirmek yerine amacımız sorunların teşhisi ile stratejilerin oluşturulması arasındaki karşılıklı ilişkiye dikkat çekmektir. Sonuçta varmak istediğimiz nokta strateji oluşturmaya sadece “ne”, “niye” veya “nasıl” sorularından biri üzerinde durarak anlatmaktan kaçınmak, bu soruları farklı kompartımanlara ayıran yöntemleri sorgulamak ve üçüne birbiriyle ilişkilendirerek cevaplar arayan zihinsel uygulamalar üzerinde durmaktır. Sorunların analizi ve stratejilerin belirlenmesini anlatırken işletmeden politikaya, iktisattan sosyolojiye birçok alanda yapılan görece yeni çalışmalardan söz etmeye çalıştığımızı göreceksiniz. Ancak bunları size sunarken olabildiğince akademik bir dilden kaçınmaya, anlatımdan çok örnek ve uygulamalara ağırlık vermeye çalıştık.

1. Sorun teşhisi

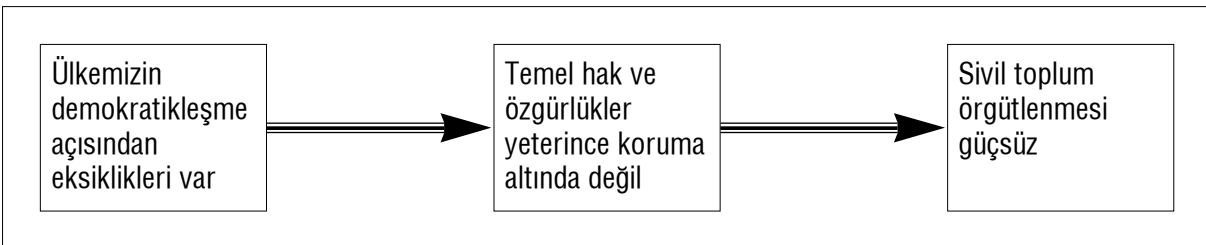
Neden bir sivil toplum kuruluşundayız? Bizleri sivil toplum kuruluşlarına çeken sorunlar birbirinden çok farklı olsa da, görünen o ki çoğumuz kendi çevremizde fark ettiğimiz ve bize rahatsızlık veren bir soruna bizim gibi düşünen başkalarıyla birlikte çözümler üretebilmek veya üretilmesine yardımcı/zorlayıcı olabilmek üzere böyle örgütlere katıldık. Yaşadığımız semtin güzelleştirilmesi, trafik sorununa çözüm bulunması, tüketicilerin karşılaştıkları haksızlıklara karşı korunması, kadınlara yönelik ayrımcılığın engellenmesi, demokrasi kültürünün yerleşmesi gibi küçüklü büyüklü birçok sorun bizi bu tür örgütlerde yer almaya itti.

Herhangi bir sorundan söz etmeye başladığımız anda ilk olarak “neden” sorusu aklımızı kurcalamaya başlar. Neden ekolojik sistem bozuluyor? Neden toplu taşıma araçları engelliler dikkate alınarak tasarlanmıyor? Neden ülkemizde okuma yazma oranı düşük? Bu soruları sorarız çünkü karşılaştığımız bu durumu kavramaya, nelerden kaynaklandığını anlamaya çalışırız. Daha doğrusu sorunun nedenini bilmeden çözüm üretebileceğimizi biliriz.

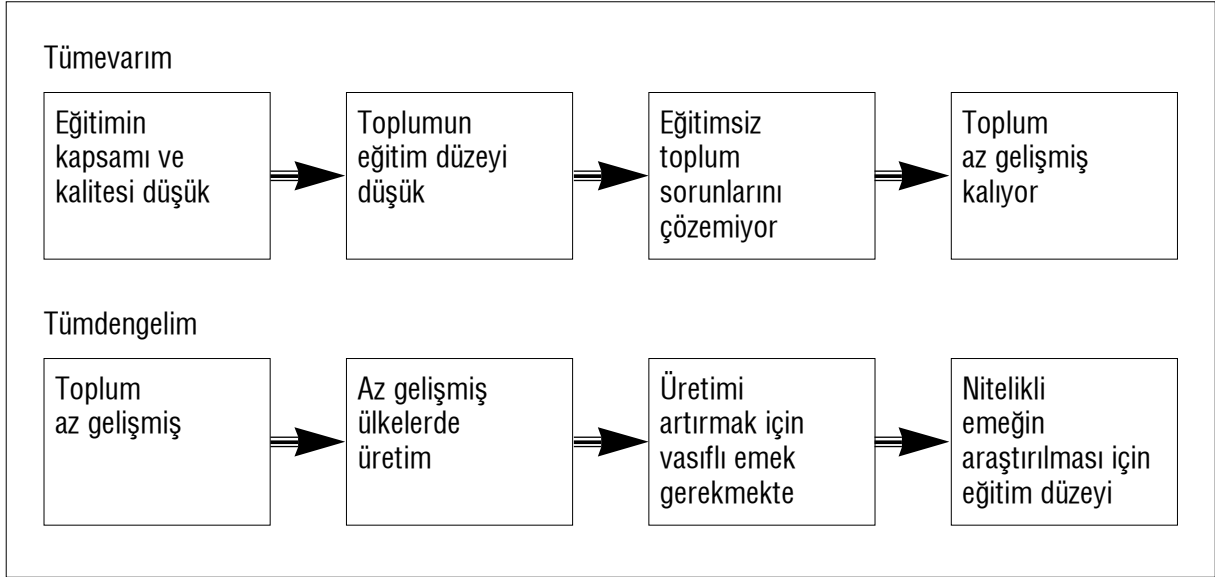
Tam da bu yüzden, her ne kadar amacımız olabildiğince eyleme yönelik olmak olsa da, aslında yapacaklarımızın başarısı, karşılaştığımız sorunu olabildiği ölçüde kavramamıza ve doğru anlamamıza bağlıdır. Sorunu tam olarak anlamadan eylemleri belirlemeye başlamak bizi sonuçta havanda su dövmekle karşı karşıya bırakabilir. Peki, sorunları nasıl tanımlayabiliriz? Hangi yöntemlerden yararlanabiliriz?

1.1. Sorun ağacı

Neden sorusu bizi olayları ve olguları neden-sonuç ilişkisi içinde tanımlamaya yönlendiriyor. Etrafımızdaki sorunları anlayabilmek için onları belli nedenlerden kaynaklanan ve belli sonuçlar yaratan doğrusal bir düzlem üzerinde değerlendiriyoruz. Aynı zamanda bu neden sonuç ilişkilerini her zaman ve herkes için geçerli olacak biçimde açıklayabilmek amacıyla nesnel olmaya dikkat ediyoruz. Yaşadığımız olaylar ve sorunlar karşısında ya tümdengelimle genel teorilerden yola çıkarak etrafımızdakileri açıklamaya çalışıyoruz, ya da tümevarımla etrafımızda yaşadıklarımızı analiz ederek genel teorilere ulaşıyoruz. Böylece her sorunun kaynağı ve sonucu arasındaki ilişkileri bir dizge halinde tanımlayabiliyor ve kaynak ile sonuç arasındaki ilişki zincirindeki halkaları bir etki-tepki ilişkisi temelinde sıralayabiliyoruz. Aynı zamanda bu zincir içerisindeki hiyerarşik ilişkiyi de gözlemleyebiliyoruz.



Çizim 2.1. Düşünce zinciri



Çizim 2.2. Tümevarım ve tümdengelim

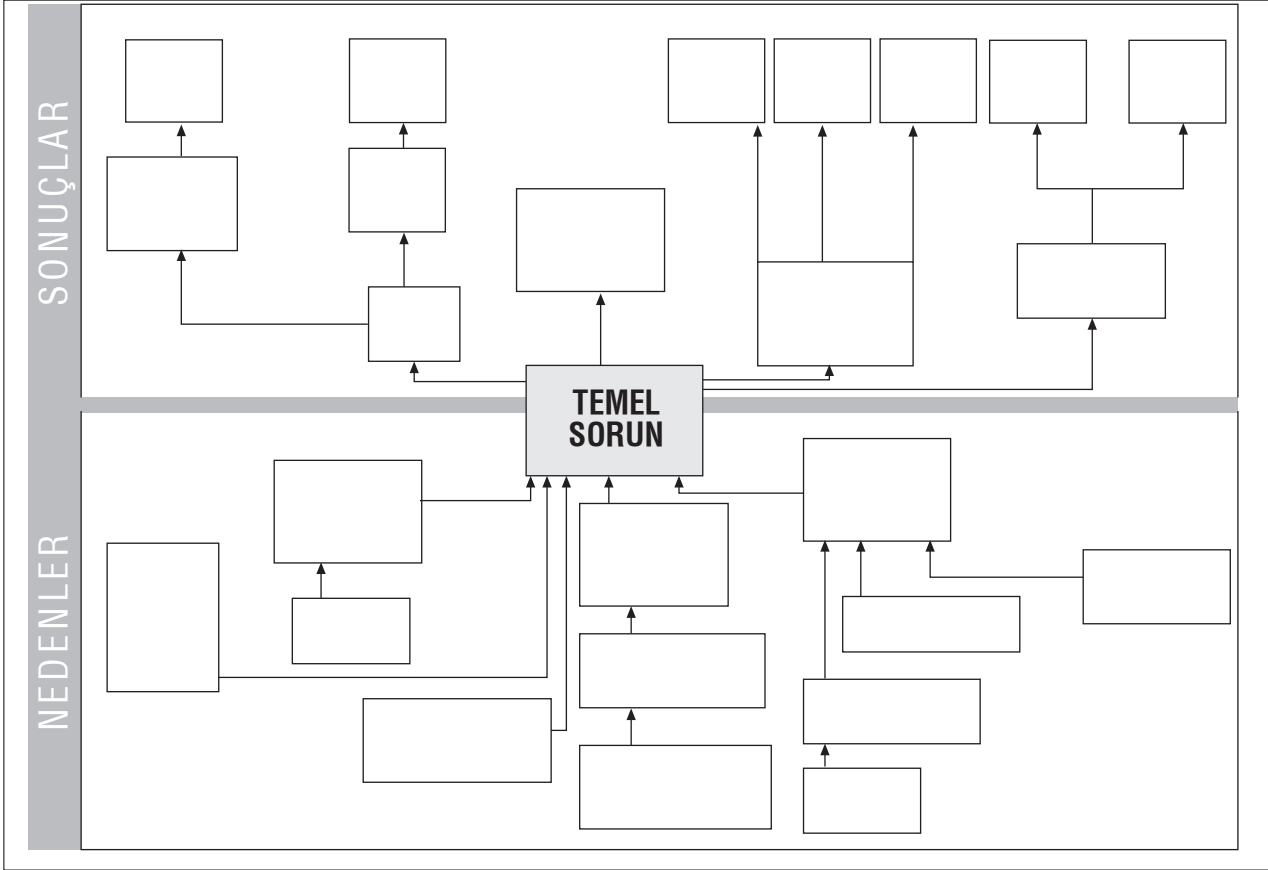
Özellikle ele aldığımız konu toplumsal sorunlar olduğunda, bu türden nedensellik dizgeleri durumu açıklamakta yetersiz kalır. Verdiğimiz örnekler de bu yolla ancak fazla basit, kolaycı ve yüzeysel açıklamalara varabileceğimizi bize gösteriyor. Her şeyden önce bu tür dizgeler bir sorunun birden fazla nedeni veya bir durumun birden fazla sonucu olacağı gerçeğini göz ardı ediyor. Farklı nedenleri ve farklı sonuçları bir arada analiz etmek istediğimizde ise karşımıza şemalar çıkmakta. Şemalar ele aldığımız olayın hem farklı köklerini hem de farklı sonuçlarını açıklayabilmemize olanak veren araçlardır; şemalar sayesinde Çizim 2.1 ve 2.2'den çok daha karmaşık nedensellik ilişkilerinin mümkün olan en bütünsel/evrensel halini “nesnel” bir biçimde resmedebilmiş oluruz. Sonuçta elde ettiğimiz yapı da bir ağacı andırır. Bu yapı aynı anda bir sorunla ilgili üç öğeyi birden içermeye iddiasındadır: 1) Nedenler, 2) Sonuçlar, 3) Hiyerarşik ilişkiler.

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

Sorun ağacının merkezinde çıkış noktamızı oluşturan sorun yer alır. Ağacın alt bölümünde bu sorunun nedenlerini ve alt nedenlerini, üst bölümünde ise bu sorunun yarattığı etkileri bir alt-üst ilişkisi içinde görebiliriz. Bir anlamda soruna yol açan nedenler ağacın köklerini, sorunun etkileri ise dallarını oluşturur. Çizim 2.3'te görüldüğü gibi, sorun ağaçları nedenler ve sorunlar arasında ayrışma sağlar. Ağacın köklerini takip ederek bir soruna yol açan nedenlerin altındaki nedenleri takip edebiliriz. Aynı biçimde dalları takip ederek sonuçları da hiyerarşik bir biçimde izleyebiliriz. Basitliğin yanı sıra, sorun ağaçlarını kullanmanın diğer avantajları şöyle sayılabilir:

- Sorun ağaçları nedenleri ve sonuçları genelden özele hiyerarşik bir biçimde sıralayabilmemizi sağlar. Sorunların arkasında yatan nedenleri ve yarattığı sonuçları yeterince dar ve odaklanılabilir parçalara ayırdığımızdan, bu sorunlarla ilgili amaçlarımızı tanımlayabilmemiz kolaylaşmaktadır.
- Nedenler ve sonuçlar arasındaki ilişkileri ve birbirleriyle çelişkilerini ağaç üzerinde görebildiğimizden, bu sorunlara yönelik daha etkin çözüm yöntemleri geliştirebiliriz.

- Ele aldığımız sorunu incelerken bugüne ve şimdiye odaklanınız.
- Sorun ağaçları özellikle birlikte karar alınmasını gerektiren konularda ortak bir anlayış geliştirmemizi sağlar.



Çizim 2.3. Sorun ağacının genel görüntüsü

Bu bölümün başında kullandığımız demokratikleşme ve sivil toplumun güçsüzlüğü arasındaki ilişkiyi gösteren doğrusal dizgeyi örnek alalım. Aslında biraz düşünürsek örgütlenme özgürlüğü ile ilgili başka toplumsal nedenlerin varlığını da fark edebiliriz. Örneğin ülkemizdeki vatandaşların toplumsal sorunların çözümüne karşı tepkisizliği ve bu tür örgütlerde yer almak konusundaki isteksizliği; daha genel bir deyişle toplumsal kültürde sivil toplumun yerleşmemiş olması da örgütlülüğün yeterince gelişmemiş olmasına yol açmaktadır. Bu güçsüzlüğe yol açan bir başka neden de ülkedeki güvenlik endişesinin ve toplumsal gerilimlerin “özgürlüklerden özveri” yoluyla toplumsal güvenliğini sağlama pratiği yaratması, bunun da ortaya güçsüz bir sivil toplum çıkarmasıdır. Sivil toplumu güçsüzleştiren bir başka nokta da konu ile ilgili yasal mevzuatın usandırıcı olacak ölçüde karmaşık olmasıdır.

Peki, sivil toplumun güçsüzlüğü ne tür sonuçlara yol açmaktadır? Öncelikle bu örgütler toplumsal sorunların tartışılması için bir platform oluşturdıklarından eksiklikleri toplumun kendi sorunlarını tartışacağı bir kamusal alanın gelişimini de engellemektedir. Ayrıca bu güçsüzlük farklı grupların, kendilerini ilgilendiren konularda oluşturulan politikalara katılımlarının önünü kesmekte ve siyaset alanını daraltmaktadır. Bir başka sonuç da toplumun devletin yetersiz kaldığı ve acil çözüm üretilmesi gereken konularda hareket gücünü

SONUÇLAR

- Toplum politikalara sahip çıkmıyor
- Toplumsal sorunlara ilişkin politikalar toplumsal uzlaşı sağlanarak hazırlanmıyor
- Toplum giderek siyasi kurumlardan ve politikadan soğuyor
- Politikalardan doğrudan etkilenenler seslerini duyuramıyor
- Sivil toplum ile devlet kurumları arasındaki diyalog yetersiz
- Toplumsal ilişkiler sorunlarının çözümsüzlüğü üzerinden kurulu
- Toplumsal farklı kesimleri arasındaki diyalog yetersiz
- Toplum içindeki güven bağlarını oluşturacak kuruluşlar bunu sağlamakta yetersiz
- Acil sorunlara karşı tepki geliştiremiyor

NEDENLER

- Yurttaşlar sivil toplum örgütlenmesi ile ilgilenmiyor (toplumsal apati)
- Yurttaşlar toplumsal sorunlara karşı duyarsız
- Yurttaşlar sivil toplum örgütlenmesi ve ilgili hakları konusunda bilgisiz ve bilinçsiz
- Yurttaşlar toplumsal sorunlarla ilgili görüşlerini ifade etmekten çekiniyorlar
- Örgütlenme özgürlüğü ve diğer haklar yeterince kullanılmıyor
- Dernekler Yasası demokratik standartlara uygun değil
- Derneklere ilişkin diğer yasal çerçeve kısıtlayıcı ve usandırıcı
- Var olan hakları uygulamaktan sorumlu kurumlar bilgisiz ve önyargılı
- Temel hak ve özgürlükler yeterince korunmuyor
- Demokratikleşme kültürü yeterince yerleşmemiş
- Güvenlik endişesi ve toplumsal gerilimler özgürlükleri baltalıyor
- Kamuoyu sivil toplum örgütlenmesi hakkında tedirgin ve güvensiz

Sivil toplum örgütlenmesi güçsüz

Böylece basit bir yöntemle sivil toplumun güçsüzlüğüne yol açan nedenleri ve sonuçları görselleştirip, Çizim üzerinde özetlemiş olduk. Görselleştirmenin yararlı yanı, olumsuzlukları yaratan temel nedenlere ulaşmamızı sağlaması ve bize hangi alanlara müdahale edersek sorunun çözümü yönünde adım atabileceğimiz konusunda fikir vermesi. Aynı biçimde, yapacağımız müdahalelerinin sorunun hangi sonuçları üzerinde etkili olabileceğini de bu ağaç üzerinden tartışarak görebilmekteyiz. Olumsuzlukları ve eksiklikleri dile getiren bu gösterim, temel soruna yol açan olguların kökenlerini ortaya çıkartmamıza yarar.

¹ Bu bölümdeki çizimlerin hazırlanmasında Helsinki Yurttaşlar Derneği'nin Örgütlenme Özgürlüğü'ne ilişkin raporları temel alınmıştır.

Sorun ağacı çıkarma (CEDPA, 1999):

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

Adım 1: Ağacı oluşturacağınız bir sorun belirleyin. Bu uygulamayı kendi örgütünüz içerisinde yapıyorsanız, ilgileneyeceğiniz ortak bir konu saptamanız zor olmayacaktır. Konu seçerken çok geniş ya da çok dar bir alan belirlememeye dikkat edin. “Türkiye’nin demokratikleşme sorunu” gibi çok kapsamlı bir konu seçmeniz durumunda ağaç çok genişleyeceğinden zorlanabilirsiniz. Çok dar bir konu ise yeterince neden ve sonuç ilişkisi bulamayacağınızdan uygulamayı anlamsız hale getirebilir. Sorunu saptarken her katılımcıdan bir sorun belirlemesini isteyebilir, daha sonra bu sorunlar arasından birini ortaklaşa karar vererek seçebilirsiniz.

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

Adım 3: Ağacın alt bölümünü elde ettikten sonra katılımcılara bu kez de ele aldığınız sorunla ilgili olduğunu düşündükleri sonuçları sorun. Benzer bir biçimde bu sorunları hiyerarşik bir biçimde dallar ve yapraklar olarak gruplayın.

Çıkan ağacı gözden geçirin. Ne gibi değişiklikler yapılabileceğini, nelerin eklenip, nelerin çıkartılabileceğini tartışın.

Adım 4: İleriki aşamalarda kullanmak üzere bulduğunuz nedenler ve sonuçlar arasında tartışarak bir öncelik sıralamasına gidebilirsiniz. Örneğin, soruna kaynak olarak saptadığınız beş ana neden varsa, tartışarak bu nedenleri taşıdıkları öneme göre numaralandırabilirsiniz. Aynı biçimde sorunun etkileri için de benzer bir öncelik analizi yapabilirsiniz.

Bulduğunuz neden ve etkiler arasındaki karşılıklı ilişkileri saptayabilirsiniz. Örneğin hangi iki neden bir-biriyle etkileşiyor olabilir veya bu sorunun yarattığı çelişkili etkiler var mı?

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

UYGULAMA II

Sorun ağacı çıkarma:

Bu uygulamada daha önce çıkartılmış bir sorun ağacı üzerinden nedensellik ilişkilerini vererek, ağacı sizin çıkartmanız istenmektedir:

Temel Sorun: 0–2 yaş arası çocuklara verilen sağlık hizmeti yetersiz.

Nedenler:

- 0–2 yaş arası çocukların bulaşıcı hastalıklara karşı bağışıklık düzeyleri düşük.
- Genel hijyen kuralları bilinmiyor ve uygulanmıyor.
- 0–2 yaş arası çocukların bulaşıcı hastalıklara karşı bağışıklıklarını artıran aşılamada yanlış ve yetersiz.
- Aile hekimliği uygulanmadığından aşılamada başarısız olunuyor.
- Hastaneler ve sağlık ocakları yetersiz olduğu için tüm çocuklar sağlık hizmetlerinden yararlanamıyor.
- Sağlık personeli yetersiz.
- Sağlığa ayrılan kamu kaynağı kısıtlı.
- Genel kamu sağlığı politikaları yanlış.
- Ebeveynler çocuklarını aşılatmıyor.
- Ebeveynler çocuk sağlığı ve aşılamada konusunda (yararları ve olanaklar hakkında) bilinçsiz ve bilgisiz.

Sonuçlar:

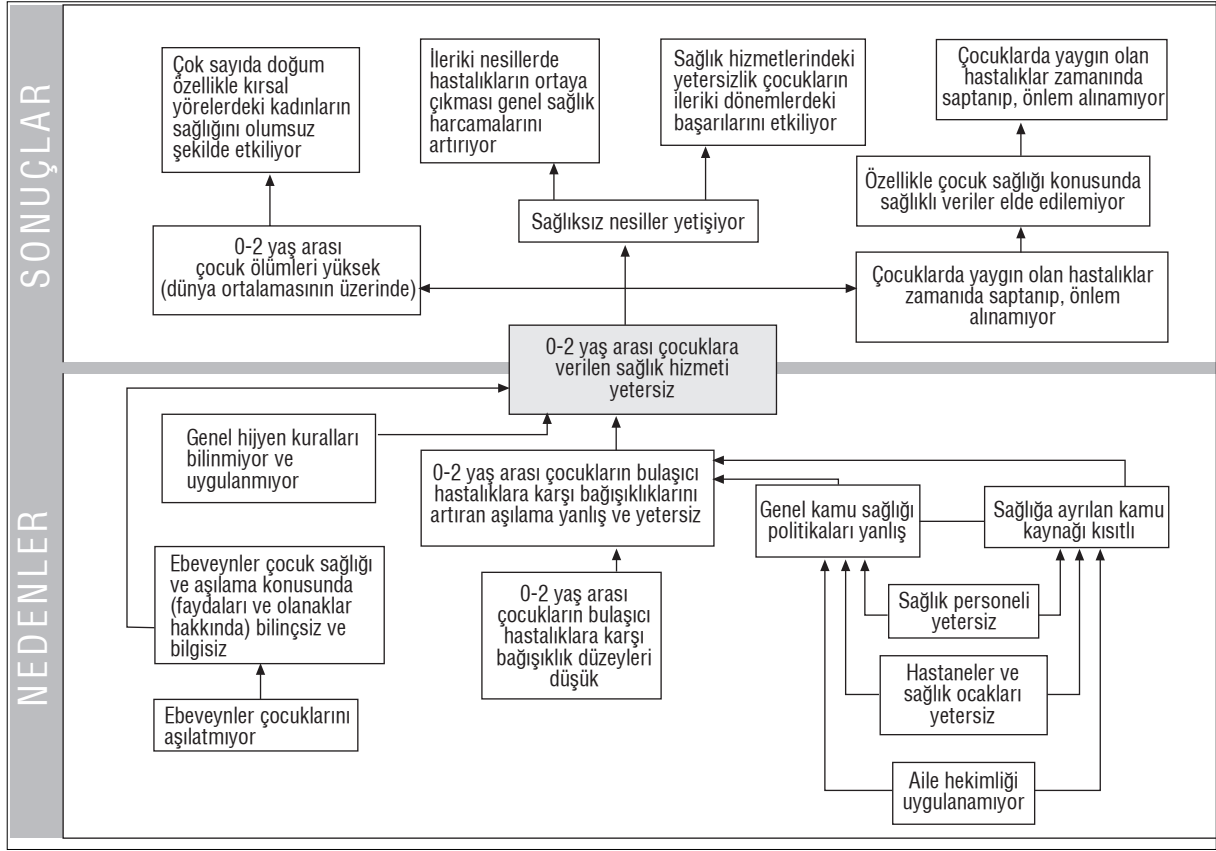
- 0–2 yaş arası çocuk ölümleri yüksek (dünya ortalamasının üzerinde).
- Sağlık hizmetlerinin yetersizliği sağlıksız kuşakların gelişimine yol açıyor.
- İleriki kuşaklarda hastalıkların ortaya çıkması genel sağlık harcamalarını artırıyor.
- Özellikle çocuk sağlığı konusunda sağlıklı veriler elde edilemiyor.
- Çocuklarda yaygın olan hastalıklar zamanında saptanıp, önlem alınamıyor.
- Sağlık hizmetlerindeki yetersizlik çocukların ileriki dönemlerdeki başarılarını etkiliyor.
- Yüksek çocuk ölümleri doğum oranını artırıyor.
- Çok sayıda doğum özellikle kırsal yörelerdeki kadınların sağlığını olumsuz biçimde etkiliyor.

Bu ipuçlarından yola çıkarak sorun ağacını çıkarmaya çalışın. Bir sonraki aşamada olumsuz ifadeleri olumluya çevirerek ağacı yeniden kurgulayın. Daha sonra iki ağacı karşılaştırın ve hangi alana müdahalenin soruna daha kapsayıcı bir çözüm getireceğini tartışın.

- Sorun ağacında birbiriyle ilişkili olan alt nedenler görebiliyor musunuz? Aynı biçimde farklı gruplar arasındaki sonuçlar arasında da birbirleriyle ilişkili olanlar var mı?
- Bu alana müdahale hangi sonuçlar üzerinde etkili olur?
- Peki, bu alana müdahale mümkün müdür, neler bu tür bir müdahaleyi engelleyebilir ve yavaşlatabilir?
- Bu tür bir müdahale yapabilecek bir sivil toplum kuruluşu ne gibi özelliklere (profesyonel, uzman, ortaklık...) sahip olmalıdır?
- Bu tür bir müdahale hangi yöntemlerle gerçekleştirilebilir?
- Bu müdahaleden olumlu ve olumsuz olarak etkilenecek birinci ve ikinci derecedeki gruplar kimlerdir?
- Eğer ilk bulduğunuz alana müdahalenin gerçeğe dönüştürülmesi zorsa, başka hangi alan üzerinde yoğunlaşılabilir?
- Veya ilk saptadığınız alana müdahale öncesinde başka nelerin değiştirilmesi gerekir?

Bu gibi soruları çeşitlendirmek ve cevaplamak yoluyla bulduğunuz problem ağacını analiz edin, sorulara verdiğiniz cevapları kullanarak gerekli yerlerde genişletin.

Uygulama II'nin çözümü: Bu uygulama sonucunda aşağıdakine benzer bir sorun ağacı elde edilebilir. Sizin bulduğunuz ağaç buradakinden çeşitli farklılıklar taşıyabilir. Bu farklılıklar da aslında nedensellik ilişkilerinin “nesnelliği” konusundaki ilerideki tartışmalarımıza ışık tutacaktır.



Çizim 2.6. Sorun ağacı 2

1.2. “Sorun ağacı” yaklaşımının sorunları

Uygulamadaki tüm kolaylığına karşın sorun ağaçlarının birtakım eksiklikleri de bulunmaktadır. Sorun ağacı yöntemini açıklayan herhangi bir kitabı elinize aldığınızda, şu gibi dezavantajların sıralandığını görürsünüz:

- Sadece belirlenen sorunlar üzerinde odaklanılması ve önem taşıyan başka sorunların göz ardı edilebilmesi olasılığı: Bu durumun oluşmaması için tavsiye edilen sorun ağacının çıkartılması öncesinde konu ile ilgili kapsamlı bir bilgi taraması yapılması ve bu uygulamaya farklı yaklaşımlar sağlayacak kişilerin davet edilmesidir.
- Ağacın, sorunların önemi konusunda bilgi vermemesi: Yukarıdaki uygulamada belirttiğimiz gibi ağacı oluştururken bu tür bir sıralama yapmak bu problemi bir parça hafifletecektir. Başka bir deyişle nedenleri ve sonuçları baştan önem sırasına göre sıralayarak ağaca yerleştirmek anlamlı bir hiyerarşi oluşturulmasına yol açar. Ancak ortaya çıkan bu hiyerarşinin evrensel geçerliliği kuşkuludur; aynı sorun üzerinde farklı grupların yaptığı uygulamalarda birbirinden farklı ağaçlar ve hiyerarşik yapılar ortaya çıkabilir.
- Sorun ağacı yaklaşımı bir neden sonuç ilişkisi olan her konunun böyle bir uygulamaya konu olabileceği iddiasını taşır. Başka bir deyişle toplumsal sorunların tamamı neden sonuç ilişkileri içinde açıklanabilir. Oysaki gerçek hayatta karşılaştığımız sorunlarda neden-sonuç ilişkisi dışında ilişkiler de olduğunu biliyoruz. Örneğin pek çok sorun döngüler yaratıyor ve içindeki neden-sonuç ilişkisi döngünün neresinden bakıldığına göre değişiklik taşıyabiliyor.

- Ele alacağımız sorunla ilgili nedenler ve etkiler sonsuza kadar gidebilir. Ağaç yaklaşımında bu sorunun nasıl çözüleceği sorusu yanıtızsız kalmaktadır. Ağacın optimal büyüklüğünün nasıl saptanacağı belirsizdir. Sorunu tanımlamak üzere kullanılan bu yöntem bu nedenle tamamen soruna odaklanmamız ve ayrıntılar arasında kaybolmamıza da yol açabilir.

Burada en önemli nokta, bu tür şematik ilişkilendirmelerin taşıdığı evrensellik iddiasıdır. Bu iddiaya göre rasyonel olan bu tür ağaç uygulamalarında, şemayı hazırlayan kişiler ve şemanın hazırlandığı çevreden bağımsız olarak, benzer sorunlar için birbirine benzer şemalara ulaşılmaktadır. Oysaki öncelikle bu tür ağaçlar kapsamdan, yaşanılan çevreden bağımsız olamaz. Ağaçları biçimlendiren öncelikle bu şemayı oluşturan kişilerin içinde yaşadıkları çevredir. Örneğin örgütlenme özgürlüğüne ilişkin haritayı farklı ülkeler ya da bölgeler için yaptığımızda ortaya çıkan neden-sonuç ilişkileri de, nedenler ve sonuçların arasındaki hiyerarşik sıralama da önem kazanacaktır. Burada söz ettiğimiz daha gelişmiş/demokratik ve daha az gelişmiş-demokratik arasındaki kaba bir ayrım değildir. Örneğin örgütlenme özgürlüğünün sorun ağacını Türkiye, Brezilya ve Hindistan gibi üç farklı ülke için çıkartsak, Brezilya ve Hindistan'da Türkiye'ye göre çok daha güçlü sivil örgütlenmeler olduğunu göreceğiz. Bunun nedenlerine indiğimizde ise Brezilya'daki (yeni toplumsal hareketler) ve Hindistan'daki (kalkınma amaçlı STK'lar) örgütlenmeler arasındaki farklılıklar ortaya çıkacak. Sosyal bilimlerdeki karşılaştırmalı analizlerin dayandığı bu türden çevresel etkilerin sorunlar üzerindeki yansımaları çok daha dar kapsamda da karşımıza çıkabilir. Bu yüzden elimizde olan sorun ağacı kendi toplumsal koşullarımızın, kültürümüzün, toplum içindeki konumumuzun ve ilişkilerimizin bir sonucudur ve tam bir evrensellik iddiası taşıyamaz.

Diğer taraftan belirlenen neden ve etkiler, sorun ağacının oluşturulma sürecine katılan kişilerin değerlerinden bağımsız olamaz. Örneğin kadınların çalışma hayatına katılımı gibi bir sorunu ele alalım. Bu soruna yönelik olarak kadınların eşinden izin alarak çalışmasını norm olarak kabul eden kişilerce geliştirilecek bir ağaç ile cinsiyetler arası ayrımcılığın reddini norm kabul eden kişilerin çizeceği ağaçlar arasında önemli farklılıklar olacaktır. Başka bir deyişle sonuçta ortaya çıkan ağaç, onu geliştiren grubun inançları, siyasi ilke ve tercihleri ile yani değerleri ile biçimlenir. Bu tür düşünsel ve ilkesel farklılıklar "özel" olacağı için, sadece nedensellik ilişkisi üzerine kurulan bu yöntemin nesnelliği kuşkuludur. Sonuçta ortaya çıkan ağaç gerçekte gördüğümüz değil, kendi içimizde biçimlendirdiğimiz bir ağaçtır; mutlak bir gerçeklik değildir.

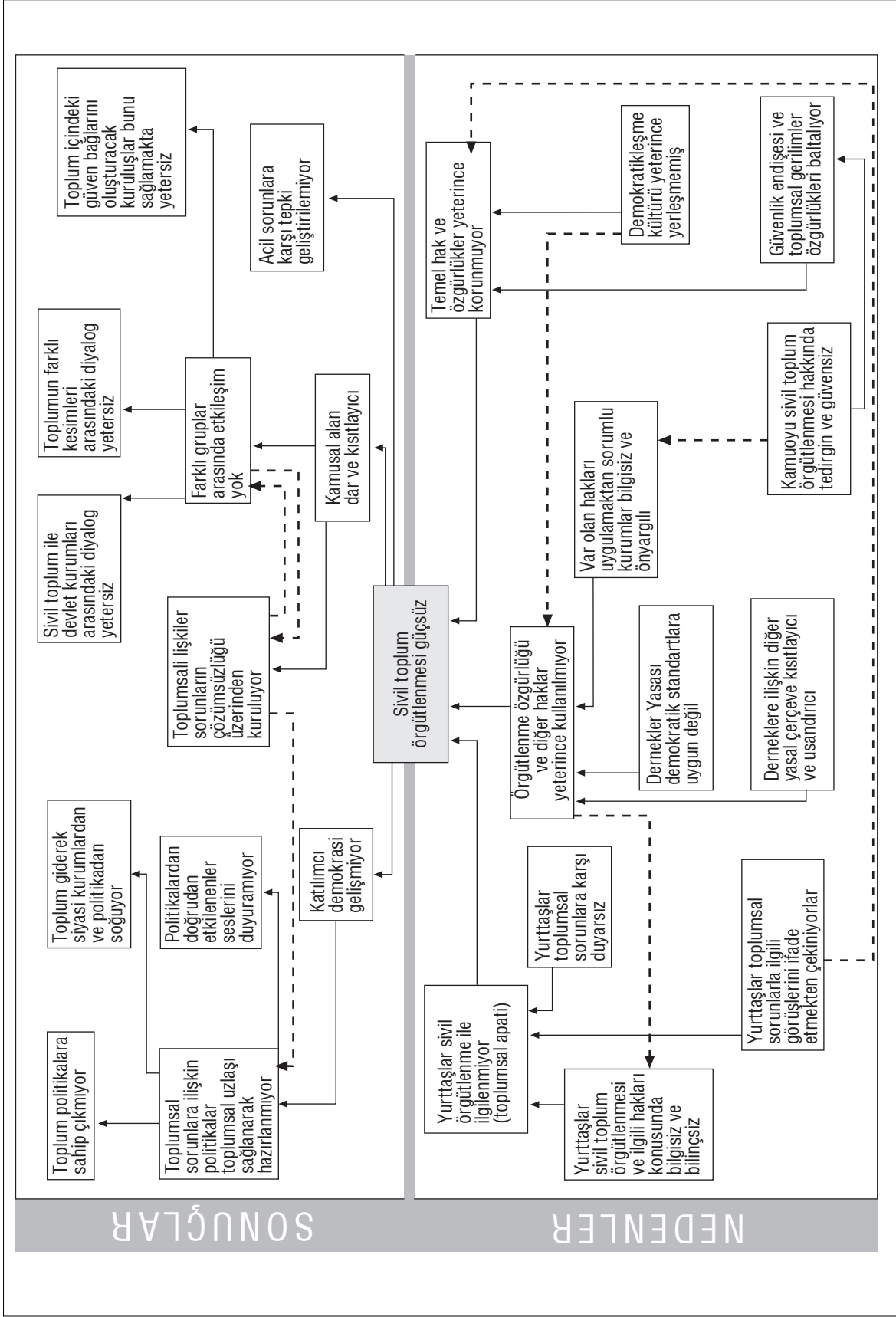
Diğer taraftan özellikle de STK'ların ele aldığı türden toplumsal çalışmaları olabildiğince düz çizgiler içerisinde ve aralarındaki ilişkileri basitleştirerek görselleştirmeyi hedefleyen ağaçlar, teorik olarak da gerçekliğe ulaşmakta yetersizdir. Gündelik tartışmalarda bile ele aldığımız bir sorunla ilgili nedenler arasında karşılıklı bağlantılar kurduğumuzu, sadece ortaklık ve farklılık değil daha dolambaçlı ilişkiler yoluyla nedenlerin ve sonuçların birbirleriyle etkileştiğini biliyoruz. Günümüz dünyasının hiçbir sorunu tek katmanlı ve tek boyutlu değildir. Her bir sorunun pek çok katmanı, boyutları vardır ve birbirleriyle ilişkili birçok dinamik ve ögeden oluşur; üstelik hiç bir sorun uzayda, boşlukta tecrit edilmiş biçimde salınıp durmaz. Her bir sorun başka sorunlarla iç içe, tamamen ya da bazı yönlerden örtüşerek ya da en azından ilişkili halde yani bağlantılı olarak gelişir. Öte yandan hiç bir sorun donmuş ve durağan değildir; öğelerinin değişimiyle birlikte her bir sorun kümesi de değişir. Dolayısıyla son derece karmaşık, dinamik sorunlarla karşı karşıyayız. Bu sürekli değişen, iç içe geçmiş, farklı katmanlar ve boyutlarda birbiriyle ilişkili sorunların varlığı nedeniyle sorun ağacı bir teknik olarak sadece içinde bulunduğumuz anın oldukça indirgemeci bir betimlemesini bize verebilmektedir.

Sorunların dinamizmini bir yana bırakırsak, bulduğumuz en basit ağaç üzerinde olabilecek karşılıklı ilişkileri göstermeye başladığımızda, elde edilen şeklin giderek ağaç formundan uzaklaştığını göreceğiz. Örneğin örgütlenme özgürlüğü ile ilgili örneğimizde ilk olarak nedenler ve sonuçlar arasındaki karşılıklı ilişkileri ağaca yerleştirdiğimizi ve nedenlerden sonuçlara doğru ilişki biçimini değiştirerek bir ağ biçiminde yeniden çizdiğimizizi düşünelim (Çizim 2.7). Daha sonra aynı sorun ağacına nedenler ve sonuçlar arasındaki olası ilişki-

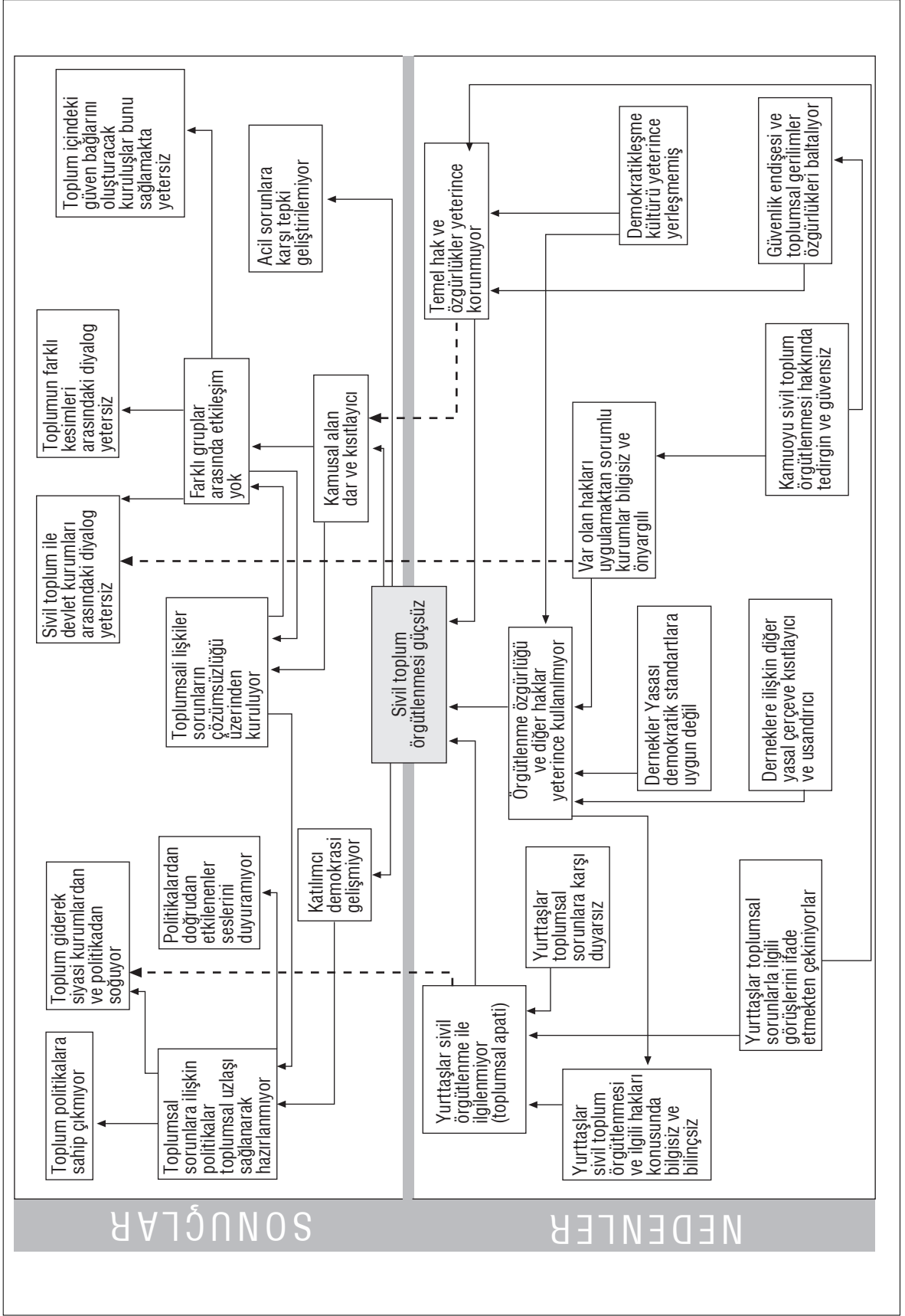


leri de ekleyelim (Çizim 2.8). Farkına varacağımız gibi, ele aldığımız sorunun içindeki ilişkilerde ayrıntıya indikçe sorun ağacı karmaşıklaşmakta ve köklerle dallardan oluşan biçem analizini zorlaştırmaktadır. Ortaya çıkan ve yavaş yavaş bir ağı andırmaya başlayan bu şeklin daha anlaşılır hale gelmesi için ağacı tam ortadan temel sorun ile ikiye ayrılan bir yapı olarak değil, birbirinin içine geçmiş ilişkiler kümesi olarak düşünmeye çalışalım. Böylece yavaş yavaş sorun ağacının en sondaki şekle doğru bir değişim geçirdiğini göreceğiz (Çizim 2.9).

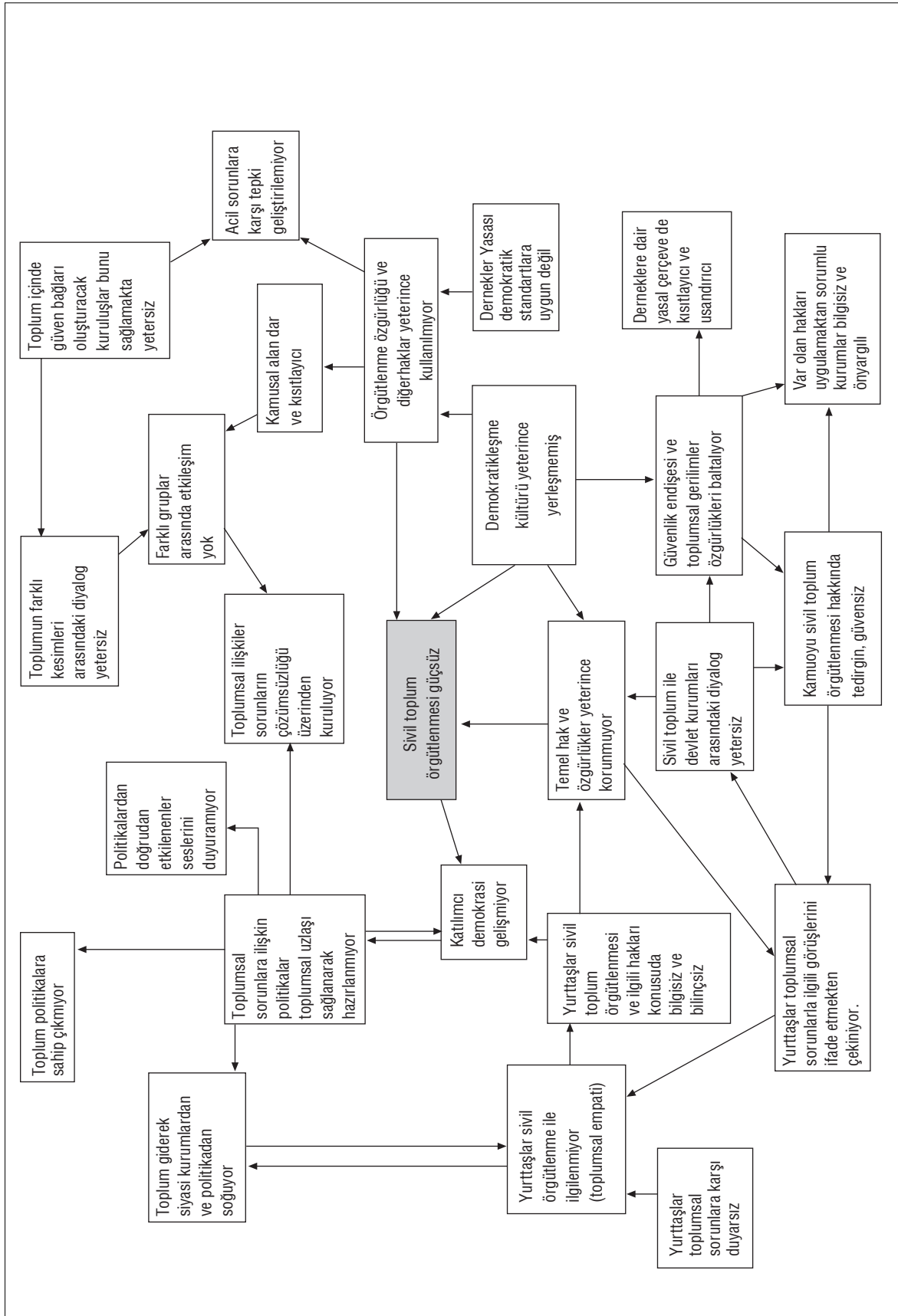
Sorun ağacının en son haline baktığımızda artık bunun bir ağaçtan çok bir ağı andırdığını ve bu ağ üzerinde hangi noktadan başlanırsa başlansın ilişkiler izlenerek aynı nedensel ilişkiye varıldığını göreceğiz. Sorun ağacından farklı olarak bu ağ, sivil toplumun güçsüzlüğüne ilişkin farklı neden ve sonuçların birbirlerini karşılıklı olarak nasıl beslediğini görmemizi de sağlamakta. Başka bir deyişle bu ağ sayesinde sadece soruna değil, sistemin geneline odaklanmamız mümkün. Ele aldığımız sorunlar da sistemin bir parçası olduğuna göre, bu ağ sorunlara ilişkin teşhisi doğru olarak koyabilmemizi sağlayacak bütünsel bir anlayışa varabilmemiz açısından sorun ağacına göre çok daha etkili. Ağ sayesinde sorunlar arasında sadece iki boyutlu değil çok boyutlu ilişkileri görebilmekte, sorunların nerelerde öbekleştiğini fark edebilmekteyiz. Ağ bize sistemin belli bir andaki topografyasını vermekte ve bu topografya üzerinde farklı güzergahları izlediğimizde nerelele varabileceğimizi göstermekte. Bir anlamda bu ağ, sorunun ele alınışını kökler ve dalların ayrıştığı bir ağaç olmaktan çıkarıp, köklerin ve dalların iç içe geçtiği bir haritaya dönüştürmekte.



Çizim 2.7. Sorun ağacından sorun haritasına 1



Çizim 2.8. Sorun ağacından sorun haritasına 2



1.3. Haritalama

“Harita, insandan (haritayı üreten) insana (harita kullanıcısı) mekansal referanslı bilgi aktaran bir iletişim aracıdır”

Uluslararası Kartografya Birliği

“Haritanın arazi ile aynı şey olmadığını söylüyoruz. Peki, ya arazi ne? Uygulamada, biri retinasını veya ölçüm çubuğunu alarak gider ve daha sonra kağıda geçirecek olan birtakım betimlemeler oluşturur. Kağıt üzerindeki harita, haritayı yapan kişinin retinal tasvirinin resmi; bu yüzden soruyu geriye dönerek sormaya devam ettiğinizde, karşınıza sonsuz bir döngü, sonsuz bir harita serisi çıkar. Arazi bunun içinde neredeyse hiç yer almaz. [...] Her zaman için betimleme süreci onu filtreden geçirecektir, bu yüzden zihinsel dünya sonsuz sayıda haritanın haritalarından oluşacaktır”

Gregory Bateson



Çizim 2.10. Washington metro haritası.

Haritalama sorunların teşhisinde, giderek sorun ağacı benzeri indirgemeci yaklaşımların yerini almaktadır. Bunun nedeni haritaların daha önce söz ettiğimiz gibi bir sorunu sistem içerisinde açıklayan en etkin görsel araçlar olmalarıdır. Diğer taraftan haritalar nedensellikten kopuk değildir. Ancak nedenselliği donuk ve basit ilişkiler üzerinden değil, iç içe geçmiş ağlar ve üst üste binmiş katmanlar olarak görselleştirir. Sorun ağacından farklı olarak, bir haritada nedenler ve sonuçlar iç içe geçmiş, bazı noktalarda paralel, bazı noktalarda kesişen çok daha karmaşık yapılar olarak ortaya çıkarlar.

Haritalar bugün yeniden gündemimize gelse de aslında insanoğlunun kompleks yapıları algılamaya çalışma çabasının en üst noktasına pre-modern dönemde ulaşmış olduğu da iddia edilmektedir. Bu bölümün başından beri üzerinde durduğumuz tek veya iki boyutlu, yatay ve dikey ilişkilere indirgenmiş, genel evrensel ilkelere ulaşmayı hedefleyen mantık ise –çok kaba bir çıkarsamayla- modernizmin ürünüdür.

Pre-modern anlayış bugün bizim alışık olduğumuz nesnellik değil, öznellik ilkesi üzerine kuruludur. Bu, pre-modern anlayışın ilkelliğinden veya gerekli bilgi ve araç gereçten yoksun olunmasından kaynaklanmamaktadır. Bunun nedeni o dönemde insanın büyük ve sınırsız makro kozmosun mikro kozmosu olarak anlaşılmasıdır. Örneğin eski Yunanlılarla herhangi bir şeyi başka birtakım şeylerle ilişkilendirmeden önce, bu bilgiyi kendi süzgeçlerinden geçirerek, bu bilgiye birtakım belirli özellikler yükleyerek düşünürlerdi. Pre-modern dünyada bilgi ağları varlıklar ile şeyleri birbirlerine bağlayan işaretler yoluyla geliştirilirdi. Bir anlamda bu herhangi bir soruna kendini ondan uzak tutarak değil, onun ayakta kalmasını giyerek bakabilme yöntemi idi. Aynı biçimde, Yunanlılara göre akılcılık, şeyler arasında nesnel bir sıralama yapmaktan değil, çizim, ilke ve haritalardan oluşan kozmos ile istikrarsız ve sınırsız olaylardan oluşan kaos dünyası arasındaki ilişki olarak tanımlanabilecek metosa ulaşabilme becerisinden geçmekteydi (Cummings ve Wilson, 2003: 5–6).

Günümüzde ise bir düşünme tekniği olarak haritaların yeniden kullanılmaya başlanmasını büyük ölçüde bilişsel psikoloji alanında sağlanan ilerlemelere ve bu ilerlemelerin yönetim literatürüne eklenmesine borçluyuz. Bilişsel psikoloji temelde insan beyninin düşünme biçimini ve tekniğini ortaya çıkarma çabasıdır. Bilişsel psikolojinin en önemli katkılarından bir tanesi insanın zihninin çalışma mekanizmasını, algıları ve hafızayı da işin içine katarak tanımlamaya çalışmasıdır. Bu çalışmalar sayesinde bugün artık insan zihninin karşılaştığı şeyleri ilişkiler ve örgütlemeler yolu ile hafızaya işleyen karmaşık bir mekanizma olduğunu biliyoruz. Bu mekanizmada kişi karşılaştığı her yeni şeyi/bilgiyi daha önceden bildiği başka şeylerle/bilgilerle ilişkilendirerek, bunlarla karşılaştırarak ve aradaki benzerlikler ile karşıtlıkları saptayarak kendi içinde ve kişinin kendisine özel bir sistemle sınıfladığını biliyoruz. Bu sınıflama sistemi kişiye özeldir çünkü her kişi hayattaki karşılaşmaları farklı biçimlerde yaşar; kişilerin bulundukları çevre karşılaştığı şeyleri/bilgileri belirler ve kısıtlar. Böylelikle, herhangi bir şeyin her insanın zihninde kayıtlı bulunduğu alt dosya ve klasör kişiye özel ve biriciktir. Bu nedenle kişilerin kurdukları neden-sonuç ilişkileri de “öznel”dir, öğretim yolu ile insanlar “nesnel” ve “evrensel” bilgilere ulaşırsalar dahi, bu bilgileri zihinlerine kaydederken algı ve deneyimin süzgecinden geçirirler ve kendilerine özel kırlarlar.

Geçmiş deneyimler, kayıtlar ve algının insanların anlayışlarında ne gibi farklılıklar yaratabileceklerini çok basit örneklerle açıklayabiliriz. Örneğin aynı civarda yaşayan kişiler bir yabancıya o bölgede bir yerden bir yere nasıl gidileceğini tarif ederken farklı güzergahlar tarif edip, farklı yerlere dikkat çekebilirler. Örneğin bazıları en kısa yolu tarif eder, bazıları en güvenli olanını. Aynı biçimde, aynı olayı aynı yerde aynı anda yaşayan iki kişiye o olayla ilgili hatıralarını sorduğunuzda da alacağınız cevaplar şaşırtıcı farklılıklar taşıyabilir. Çünkü olay yaşanırken herkes farklı bir noktaya odaklanmış ve olayı farklı biçimlerde algılamaktadır. Sadece bu iki basit örnek bile, daha geniş olaylar, kavramlar, sorunlar söz konusu olduğunda insanların algılarının ne gibi farklılıklar yaratabileceğini bize göstermektedir.

Sorunları tanımlarken bilişsel psikolojinin açtığı yoldan ilerlediğimizde “zihinsel haritalar” ve “kavramsal haritalara” ulaşıyoruz. Zihinsel harita en basit tanımıyla bir döngüsel çerçeve geliştirme, yani fikirleri merkezi bir kavram etrafında oluşturarak ilişkilendirme yöntemidir (Bryson vd., 2003: 337). Bu tür zihinsel haritalar hem eğitim hem iş dünyasında düşüncelerin özetlenmesi, gözden geçirilmesi ve genel olarak netleştirilmesinde kullanılmaktadırlar. Zihin haritaları özellikle karşılaştığımız yeni bir konuyu doğrusal bir çizgi üzerinde değil, başka konular ve şeylerle ilişkili bir biçimde öğrenmek açısından büyük yarar sağlar.

Zihinsel haritalar günlük hayatta karmaşık olayları-olguları görselleştirerek, analiz edilmelerini kolaylaştırmaktadır. Örneğin, bir konu hakkında araştırma yaptığımızda o konuyla ilgili pek çok kaynak okur, sayısız

insanla konuşuruz. Sistematiik çalışmalarda bu bilgiler dosyalarda ve bilgisayarlarda sınıflandırılarak tutulur. Ancak elde ettiğimiz bilgileri özetlemek veya bu bilgileri analiz ederek çıkarsamalar yapmak istediğimizde var olan bu bilgi yığını karşısında çoğu kez çaresiz kalırız. İş hayatında çok sık yapılan raporlamalar buna bir örnektir; herkes raporlamada eldeki tüm bilgileri kapsayacak ve bu bilgileri anlamlı bir biçimde karşıdakilere aktaracak bir yol bulmakta sorunlar yaşar. Haritalar elbette bir konuyla ilgili hazırlanmış ayrıntılı bir çalışmanın yerini tutamaz; ancak yapılan araştırmaların görsel bir özetini yapmamıza ve bu görsel izlek üzerinden önemli noktaları tanımlamamıza, analiz yapmamıza, ilişkileri saptamamıza olanak sağlar.

ÖRNEK I

Helsinki Yurttaşlar Derneği örgütlenme özgürlüğü ile ilgili yaptığı çalışmalar sırasında bu türden bir kolektif bilgi toplama deneyimi yaşamıştı. Dernekler Kanunu ile ilgili olarak diğer STK'lar ile yapılan toplantılar sırasında örgütlenme özgürlüğüne ilişkin farklı görüş ve sorunlar dile getirilmişti. hYd daha sonra bu toplantılar sırasında ortaya konulan görüşlerden yola çıkarak örgütlenme özgürlüğü ile ilgili olarak uygulanabilecek daha etkin yöntemler bulmak istediğinde, çalışma raporları, toplantı raporları, konu ile ilgili yayınlar vb. oluşan ciddi miktarda kaynakla karşı karşıya kaldı. Üstelik tüm bu kaynaklar içinde birbiriyle çakışan, çelişen ve birbirlerini besleyen pek çok bilgi bulunmaktaydı. Dernek bu nedenle "Türkiye'de Örgütlenme Özgürlüğü"ne ilişkin bir haritalama çalışması gerçekleştirmeye karar verdi. Bu çalışmanın ilk örneklerinden biri 22–24 Şubat 2004 tarihlerinde Ankara'da diğer STK'lar ile ilgili yapılan toplantıda ortaya çıkan sonuçların haritalanmasıydı. Raporun bir bölümü katılımcıların dernekler kanunun uygulanmasında yaşanan sorunlara ilişkin aşağıda özetlenmiş görüşlerinden oluşmaktaydı.¹

Örgütlenme özgürlüğü - uygulama alanında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri:

A. Adli ve idari bürokrasiden kaynaklanan sorunlar:

1. Bölgelere göre adli ve idari bürokrasinin farklı ve ayrımcı uygulamaları

özüm Önerileri:

- Mülki amirin sınırlama ve kısıtlama yetkisi kalkmalı ve sınırlama kesinlikle mahkeme kararı-na dayanmalı...
- Özellikle bölgesel farklılıkların yaşandığı bölgelerde bürokratların eğitimi sağlanmalı.
- Mahkeme kararlarında da farklılık olabileceği için pozitif örneklerin yaygınlaştırılması ve negatif örneklerin sergilenmesi yararlı olur.
- Uyum yasaları sonrasında ayrımcı ve hukuk dışı uygulamaların azaldığı göz önünde bulunduğunda, STK'ların sabırlı olması ve idari kadronun iyi niyetine güven duyması önemli...

2. Adli ve idari bürokrasinin hak ve özgürlük alanındaki değişimlere karşı direnci

özüm Önerileri:

- STK'lar sorunları karşısında ısrarlı çözüm arayışını ve keyfi uygulamalara karşı dava süreci-ni sonuna kadar işletmeyi sürdürmeli.
- Mevzuata atıfla yapılan dar yorumlar, STK'ları zor durumda bıraktığından idari yargının mevzuat mazeretini aşma çabası göstermesi şart!
- STK'larda kolektif hareket etme kapasitenin geliştirilmesi gerekli.

¹ Burada rnek oluşturması amacıyla raporun sadece bir bölümü kullanılmıştır.

3. Kamu görevlilerinin mevzuat sistematığı ve mevzuat içeriği konusunda bilgisizliği

Çözüm Önerileri:

- Mevzuat karmaşası giderilmeli ve mevzuat hiyerarşisi gözden geçirilmeli. Yönetmelik ve genelgelerin kanun hükümlerine uyumu sağlanmalı.
- Belirli bir alanı düzenleyen tek bir yasa olmalı ve yasalar, her tür uygulayıcının takip etmesini kolaylaştırmak için sadeleştirilmeli.
- İlgili birimlere mevzuatta yapılan değişikliklerle ilgili eğitim verilmesi gerekli
- İdarelerin atıl birimleri (APK örneği) etkin kılınmalı ve eğitim programlarını geliştirmeli.
- İnsan Hakları İl Kurulları hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimde (doküman geliştirme, eğitim seminerleri...) etkinleştirilmeli.
- STK'lar yasama süreci sonunda idare denetim ve yasama denetimi (Anayasa Mahkemesi ve İdare Mahkemesi) sürecini işletmeli.

4. STK'ların üzerindeki yoğun dava baskısı, Devletin / idarenin kimi STK'ları potansiyel suçlu olarak görmesi [+ kimi STK'lar ya da bireylerle ilgili özne raporların medya aracılığı ile kamuoyuna sızdırılması]

Çözüm Önerileri:

- Adli soruşturmalarda savcının yetkisinin ve hakimın iddianameyi reddetme yetkisinin genişletilmesi gerekli.
- Savcıların konuyla ilgili eğitilmesi sağlanmalı.

5. STK – devlet ilişkisinde devletin baskın (dominant) rolü

Çözüm Önerileri:

- STK'lara verilen izin, ruhsat vb. müdahaleler devletin rolü olmaktan çıkmalı; devlet sadece yasada belirtildiği biçimde bu alana ilişkin esasların denetimini yapmalı.
- Devlet, sivil toplum örgütlerinin asli görev alanını dolduran (sahiplenen) resmî birimler oluşturmaktan kaçınmalı.

B. Sivil toplum örgütlerinden kaynaklanan sorunlar

1. STK'ların örgütlenme mevzuatına ve uygulamalarına ilişkin bilgisizliği, kendi aralarında iletişim ve işbirliğinin eksikliği
2. STK'ların örgütlenme özgürlüğü alanını genişletmek için yeni bir mücadele perspektifine ihtiyaç duyması
3. Özellikle kuruluş aşamasında, idarenin yanlış yönlendirmeleri karşısında STK'ların hak arama bilincinin yetersizliği

C. Toplumsal yapıdan kaynaklanan uygulamalar

1. Demokrasi kültürü ve sivil örgütlenme bilincinin eksikliği
2. Engellilerin örgütlenmesinde pozitif ayrımcı bir anlayışın ve bu tip uygulamaların geliştirilmemiş olması

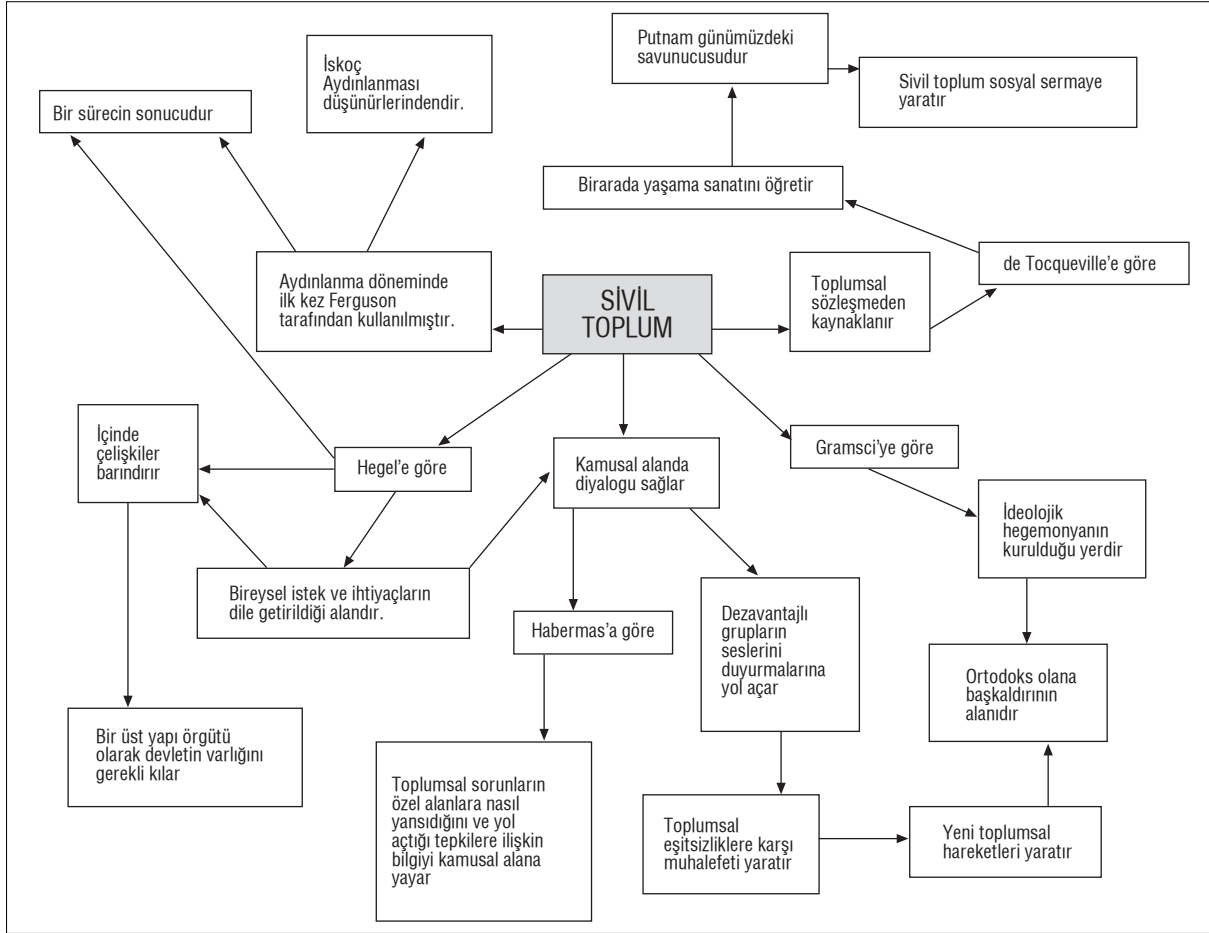
Çözüm Önerileri:

- Engellilerin şubeler halinde örgütlenmesini düzenleyen yasal mevzuat, çeşitli illerde farklı biçimlerde uygulandığından bu farklılık giderilmeli.
- Kamusal hizmet sunan kurumlarda engellilere ilişkin düzenlemeler, STK'larla işbirliği içinde yapılmalı.
- İnsan Hakları İl Müdürlüklerinde altyapısal düzenlemeler gerçekleştirilerek engellilerin örgütlenme özgürlüğü genişletilmeli.
- Engelli derneklerinin, İl Dernekler Müdürlüklerine erişimi (araç, gereç, mimari yapı, tercüman vb.) kolaylaştırılmalı.
- Engellilerin bazı illerde potansiyel suçlu olarak değerlendirilmesine yol açan uygulamalar kaldırılmalı.”

[illegible]

Kavramsal haritalar ise farklı kavramlar arasındaki ilişkilerin görselleştirilmesinde kullanılmaktadır. Bir anlamda kavram haritası bilgilerimizin zihnimizdeki ağını görsel bir hale getirmektir. Kavramlar arasındaki ilişkiler belirlenirken bu ilişkinin sadece varlığı değil niteliği üzerinde de durulur. Örneğin a kavramı b kavramını güçlendiriyor, c kavramının olmazsa olmaz şartı v.b. Bu tür kavramsal haritalar özellikle dağınık halde bulunan bilgilerin açıklığa kavuşturulması açısından büyük yarar sağlamaktadır. Kavram haritaları yeni fikirlerin oluşturulması, kompleks yapıların kurulması, karmaşık fikirler arasında iletişim kurulabilmesi, yeni ve eski bilgiler arasında bağlantıların sağlanması, yanlış anlamaların teşhis edilmesinde kullanılmaktadır.

Kavramsal haritalar birçok kişiye göre en etkin not tutma tekniğidir. Anlatılan konuları ve fikirleri düz metinler değil, aradaki ilişkileri de içeren görsel ağlar biçiminde resmetmenin, sözel bilginin hafızaya kaydını kolaylaştırdığı söylenebilir. Örneğin sivil toplum kavramını ele alalım. Kavramla ilgili olarak pek çok farklı görüş ve yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar bazen birbirlerini takip etmekte, bazen de birbirleriyle çatışmaktadır. Sivil toplum ile ilgili farklı teorilerden aşağıdakine benzer bir harita çıkarmak, bu yaklaşımların önemli noktalarını ve aralarındaki ilişkileri hafızaya kaydetmek açısından yararlı olabilir. Kitabın ilerleyen bölümlerinde farklı başlıklar altında başka kavramsal haritalarla da karşılaşacaksınız. Böylece kavramsal haritaların ne biçimlerde kullanılabileceği de daha açık hale gelecek.



Çizim 2.12. Kavramsal harita örneği

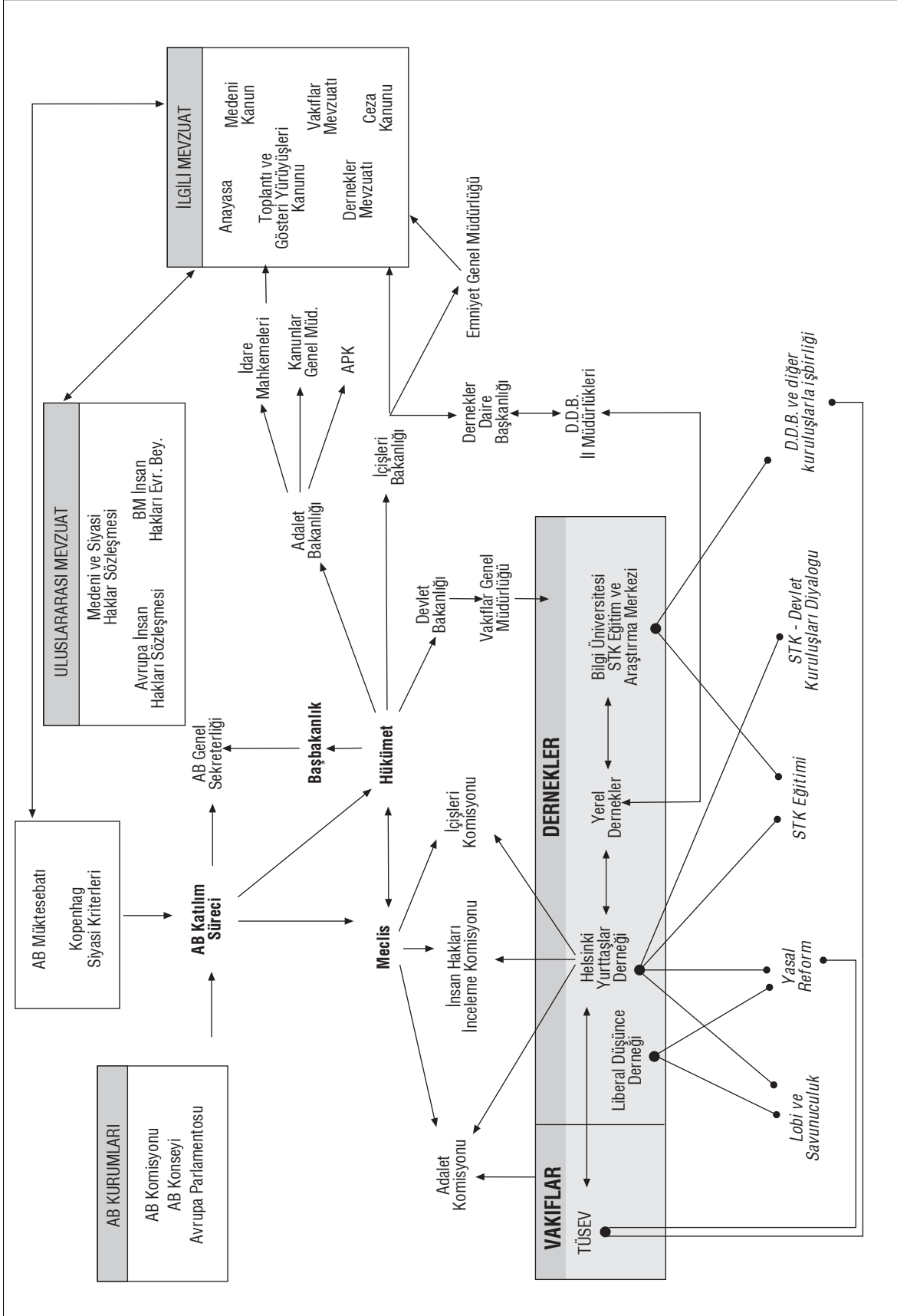
Kavramsal ve zihinsel haritaları bir arada kullanarak, ilk baştaki örneklerde gördüğümüz gibi sorun ağaçlarını geliştirmek ve analize daha uygun hale getirmek mümkündür. Özellikle nedensellik ilişkilerini çok katmanlı ve çok boyutlu olarak görebilmek bir sorunu daha anlaşılır hale getirmektedir. Haritaya baktığımızda bazı kavramların etrafında daha yoğun bir kümelenme olduğunu da görebilmekteyiz. Söz gelişi, ilk örneğimiz olan örgütlenme özgürlüğüne ilişkin haritada (Çizim 2.12) birbiriyle ilişkili tüm sorunların kesinlikle bürokratların eğitimi sorununa bağlandığını rahatça görebiliriz. Bu türden çıkarsamalar müdahale alanlarının saptanmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin Çizim 2.12'deki haritada bürokratların eğitime yönelik adımların hemen her sorunun giderilmesinde görece etkili olacağını rahatça anlamaktayız. Oysaki olumsuz tanımları olumluya çevirerek çıkardığımız sorun ağaçları, yapılması planlanan müdahalenin olası dolaylı etkilerini görmemize olanak vermemektedir.



Çok kullanılan bu iki haritaya ek olarak üzerinde çalıştığımız zemini tanımaya yönelik haritalar da bize çok yarar sağlayabilir. Örneğin ele aldığımız soruna ilişkin uluslararası, ulusal, yerel aktörlerin, ilgili yasal düzenlemelerin, kimi zaman siyasi, ekonomik ve kültürel etkenlerin yer alacağı haritalar kurgulayabiliriz. “Toplumsal Zemin Haritası” olarak tanımlayabileceğimiz haritalar zihinsel ve kavramsal haritalara oranla çok daha somut bir ilişki ağını görselleştirmeyi hedef alır. Bu nedenle oluşturulmaları bir parça olsun daha kolaydır. Ancak bazı durumlarda ayrıntılı araştırmalar ve görüşmeler yapılmasını da gerekli kılabilir. Örneğin bir sorunla ilgili farklı aktörler arasındaki ilişkileri belirlemek için özellikle şeffaflığın olmadığı durumlarda bu tür yöntemler izlemek gerekebilir.

Diğer taraftan bu tür zemin haritalarında neyin yer alacağını, ele alınan sorunun doğası belirler. Örneğin konu sendikal haklar ise, bu harita üzerinde ekonomi ve iş dünyasıyla ilgili diğer kurumların, ekonomi konusundaki genel yaklaşımların ve ekonomik etkenlerin yer alması gerekecektir. Bu tür haritalarda aktörler arasındaki ilişkileri gösteren oklar ilişkilerin niteliğine göre farklılaştırılabilir. Örneğin birbirleriyle çatışmalı kurumların arasındaki ilişkiler ile işbirliği yapılan kişi ve kuruluşlarla olan ilişkileri haritaya yerleştirirken farklı işaretlerden yararlanılabilir.

Bu tür haritalar öncelikle tartışmayı somut bir düzleme taşımaya olanak verirler. Özellikle kavramsal ve zihinsel haritaları kurgulamanın zor ve maliyetli olması durumunda sorunun teşhisi doğrudan bu haritalar üzerinde tartışarak belirlenebilir. Bu durumda var olan ilişkiler üzerinde akıl yürüterek müdahale alanlarını belirlemek gerekecektir. Kısacası kavramsal ve zihinsel haritalar farklı katmanlar üzerinde yoğunlaşırken, bu haritalar bize zeminin topografyasını verir. hYd’nin Örgütlenme Özgürlüğü konusunda çıkardığı bu türden bir harita Çizim 2.13’te örnek olarak verilmiştir.



Çizim 2.13. Toplumsal zemin haritası

Sorunların, kavramların ve bilgilerin anlaşılması için geliştirilen bu harita türlerinin en önemli ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Haritaların kapsamını ve içeriğini belirleyen, çizen kişinin algısal tercihleridir. Bir anlamda bu tür haritalar batının perspektif temelli resimlerini değil, doğunun minyatürlerini andırır.
- Haritalar yoruma açıktır. Farklı güzergahları takip ederek bir sorunla ilgili bir izlek oluşturmanızı ve bu izleği kendi bilgilerinizle harmanlayarak çıkarsamalarda bulunmanızı kolaylaştırır.
- Haritalar aynı anda hem bir konuya yukarıdan bakmanızı, hem de ayrıntıları görmenizi sağlar. Her harita çeşitliliği ve bütünlüşmeyi, farklılık ve benzerliği aynı anda içinde barındırır. Özellikle aynı sorun hakkındaki farklı katmanları ele alan haritaları bir arada değerlendirdiğimizde, bu farklılık ve benzerlikler sorunların teşhis ve tedavisini kolaylaştırır.
- Haritalar doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkiler ile tematik ve tematik olmayan ilişkilerin eş anlı olarak görselleştirilebilmesini sağlar. Başka bir deyişle haritalar dışlayıcı değildir; farklı bilgi türlerinin bir arada kullanılabilmesine olanak tanır.
- İster fiziki ister kavramsal olsun, haritalar stratejik bir yolculuk güzergahı belirlenmesine yardımcı olurlar.
- Haritalar sayesinde bilinmeyi görselleştirme, hayal etme ve araştırma şansına sahip oluruz.
- Haritalar sayesinde içsel ve dışsal, nesnel ve öznel, disiplinler ve interdisipliner ilişkileri bir arada görebiliriz.

Ancak zihinsel ve kavramsal haritaların kullanımını zorlaştıran çok önemli bir etken bulunmaktadır. Toplumsal sorunları haritalarken, fiziki haritalardan farklı olarak, harita ve yüzey arasındaki ilişki anlaşılması güç hale gelir, başka bir deyişle bu tür haritaların giderek metaforlara kayma eğilimi bulunmaktadır. Gerçek bir çıkış noktasından başladığımız kavramsal bir harita, bir noktadan sonra gerçeklikle ilişkisini kaybetmeye başlayabilir (Bryson vd., 2003: 338–339). Haritalama süreci ucu bucağı bulunmayan bir kavrama eylemine dönüşebilir; haritaların doğrudan kavramlar veya zihnin işleyişi üzerinden çizilmesi, sorun ağacından farklı olarak bizi eyleme yaklaştırmak yerine giderek eylemden uzaklaştırabilir.

Özetle haritalama giderek karmaşıklaşan dünyadaki kompleks ilişkileri anlamamız açısından çok yararlı bir tekniktir. Elbette haritalar her derde deva ilaçlar değildir; haritaları kullanmanın büyük avantajlarının yanı sıra, yukarıda belirttiğimiz türden dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajları bir parça olsa gidermenin bir yolu, haritaları oluştururken ayrıntılarda kaybolmamızı engelleyecek, yöntemin gerçeklikten uzaklaşmamasını sağlayacak bir teknik kurgulamak olabilir. Haritaların daha etkin bir biçimde kullanılması na olanak veren “stratejik haritalama” yöntemine ileriki bölümlerde değineceğiz.

2. Tedavi

2.1. Strateji kavramı

“Strateji” kelimesi Klesithenes’in İ.Ö. 580 yılında gerçekleştirdiği reformların sonucunda Atinalıların uygulamaya koyduğu *strategos* ismi verilen idari-askeri yapılanmadan gelmektedir. İspartalıların desteklediği oligarşiye karşı gerçekleştirdiği devrim sonrasında, Kleisthenes seçimle göreve gelen “strategos”ların liderliğinde on siyasi ve askeri alt-birim oluşturmuştur. Atina’daki savaş konseyini meydana getiren on *stratego* ise bu rollerinden ötürü siyasette de önemli rol oynamıştır (Cummings ve Wilson, 2003).

Strategos “ordu” veya daha dar bir tanımla bir bölgeye dağıtılmış ordu anlamına gelen *stratos* ile “liderlik etmek” anlamına gelen *agein* kelimelerinin birleştirilmesiyle türetilmiştir. Bundan dolayı, kelime kökeni iti-

barıyla askeri karar alma süreçlerinin giderek karmaşıklaşması sırasında ortaya çıkan bir kavramdır. Concise Oxford Sözlüğü stratejiyi şu biçimde tanımlamaktadır:

- Savaş sanatı
- İş hayatı ve siyasette kullanılan bir eylem planı veya politika

Sadece bu tanım bile strateji kavramının hangi kökenden çıkıp hangi yöne doğru ilerlediği hakkında önemli bir açılım sağlamaktadır. Sivil toplum kuruluşlarına yönelik bir kitapta stratejiyi askeri kökenlerinden yola çıkarak tanımlamak belki de çok doğru bir yaklaşım değildir. Ancak stratejinin karmaşıklaşan yapılara paralel olarak gelişim gösterdiğini açıklayabilmek açısından önem taşımaktadır. Strateji literatürünün önemli kaynaklarından biri olan ve bundan yaklaşık 3000 yıl önce yaşayan Sun Tzu ise stratejiyi neredeyse rekabetçi sistemlerin işleyişini açıklayan bir matematik model olarak tanımlamıştır. Sun Tzu'nun strateji kavramı etik olmaktan çok pragmatik ilkelerden yola çıkar ve beş temel ilkeye dayanır (www.wikipedia.org):

- Politika: İnsanların hükümdarlarını tam bir uyum içinde kendi hayatlarını tehlikeye atarak ve hiçbir korku duymaksızın izlemelerini sağlayan araç.
- Hava: Sabah ve akşam, soğuk ve sıcak, güzel ve yağmurlu havalar ve iklimlerin değişimi.
- Arazi-Zemin: Arazi uzaklıkları ifade eder. Yolun ulaşım elverişli veya engebeli olması, yolun açık veya kapalı olması gibi hayatta kalmanızı veya ölmenizi belirleyecek olasılıklar.
- Kumandan: Kumandan hükümlarının zihinsel becerilerini, içtenliğini, yiğitliğini ve katılığı ifade eder.
- Doktrin: Ordunun örgütleniş biçimi, subaylar arasındaki rütbe hiyerarşisi, askeri ve diğer gereçler ve erzağın orduya sağlanması biçimi.



BELLEK KUTUSU I

“Strateji” kelimesine etimolojik bir bakış:

Stratarchès – lejyon kumandanı
Strategia – ordu komutanının komuta merkezi, ordugâhı
Strategos – ordu komutanı, general
Stratègika – ordu komutanlığı
Stratègion – kumandan çadırı
Stratègos - general; kumandan
Stratègos hypatos – üst düzey kumandan
Strateia – askeri hizmet, askerlik; süvari subayının ordugâhı
Strateuma / Strateusis – askeri hareket, askeri manevra.
Stratia – ordu (hiyerarşik katman)
Stratiè – ordu, lejyon
Stratootès – asker
Stratootika – askeri işler, askerlik, askeri hizmet
Stratopedarchès – kumandan
Stratopedeusis – bahriye filosu
Stratopedon – ordu, askeri üs, ordugâh
Strator – orduya atıyla birlikte hizmet veren asker, süvari
Stratura – süvari birliği

Sun Tzu gibi eski Yunan tarihçileri, şairleri ve filozofları da diplomasi ve askeri alandaki önemli konuları ele almışlardır. Bunlardan Epaminondas'a göre stratejik ilkeler şunlardan oluşmaktadır:

- Gücün iktisatlı kullanımı ve karar alma noktalarında üstünlük
- Birimler ve üst yöneticiler arasında planlama alanında işbirliği ve saldırıya geçme hızı
- Karşıdakini yenmenin en hızlı ve en iktisatlı yolunun rakibinizi en zayıf değil en güçlü olduğu noktadan yenmek olduğu (Courtney, 2002: 70-71).

Strateji kavramının temel tanımı ve ilkeleri üzerine yazan en önemli düşünürlerden bir tanesi de Karl Von Clausewitz'dir. Napoleon'un ardından, onun yaptığı savaşları temel alarak kendi kuramını geliştiren Clausewitz, strateji ve taktik kavramlarını açıklarken taktiklerin mücadele sırasında araçların nasıl kullanılacağını, stratejinin de belirlenen hedefe ulaşmak için mücadelenin nasıl kullanılacağını öğrettiğinden söz eder. Bu çerçevede, strateji bütüne ilişkin bir hedef belirler; mücadele planının haritasını çıkarır ve mücadelenin amacını gerçekleştirmeye yönelik bir dizi eylem geliştirir (Clausewitz, 2000: 390). Bu tarif stratejinin ana amacını vurgulamaktadır: Mücadelenin niteliği ister savaş ister piyasa rekabeti olsun, strateji var olan mücadele koşulları altında hedefe ulaşmayı sağlayacak bir plandır. Clausewitz de belirli bir durumda kullanılacak bir temel stratejik ilkeler listesi çıkarmıştır:

- Açık bir dille tanımlanmış, kesin ve ulaşılabilir hedefler
- Kesin sonuçlara ulaşmayı sağlayacak saldırgan eylemler
- Kritik zaman ve yerde kullanılacak üstün askeri güç üzerine odaklanmak
- Kaynakların iktisatlı kullanımı
- Düşmanı görece dezavantajlı konuma düşürecek manevra yeteneği
- Kumandada tek başlılık
- Sürprizleri engelleyecek önlemler, eylem özgürlüğünün sağlanması ve bilginin düşmandan saklanması
- Düşmanın şaşırtılması
- Yanlış anlaşılmalara en aza indirecek basit planlar ile açık ve kısa emirler.

Clausewitz'in bu ilkelerinin geçerliliğini anlamak açısından, bu ilkelerin 1980'lerde Amerikanın üst düzey komutanları tarafından hâlâ kullanılmakta olduğunu belirtmemiz önem taşıyabilir.

Strateji ve örgütlenmelerin karmaşıklığı arasındaki ilişkiyi daha önce dile getirmiştik. Bu açıdan bakıldığında strateji kavramının askeri amaçlar dışında en yoğun biçimde kullanıldığı diğer alanın ekonomi ve iş dünyası olması şaşırtıcı değildir. Sanayileşme sonrası ticari hayatın değişen kuralları ve yeni üretim biçimleri ekonominin eski bildik basit işleyişinden çıkarak giderek karmaşılaşan bir yapı haline gelmesine yol açmıştır. Yine buraya kadar verdiğimiz örneklerde stratejinin karşıda bir rakip bulunması üzerinden temellendirildiği açıkça belli olmaktadır. Bu nedenle stratejik yaklaşım ancak ve ancak bir karşıtlık veya rekabet ortamının varlığı altında kişilere çekici gelecektir.

Sanayileşmenin üretimin yapısını değiştirip, üretim araçlarının mülkiyetini dönüştürürken ekonomik hayatın içine soktuğu bir diğer kavram da rekabettir. Ortaçağdan 19. yüzyıla kadar, iş dünyası olarak adlandırabileceğimiz alanın çoğunluğunu küçük girişimciler, üreticiler veya gevşek biçimde örgütlenmiş zanaat loncaları oluşturuyorlardı. Bu girişimciler ve loncalar dikkatlerini yanı başlarındaki rakiplerine oranla avantaj sahibi olmaktan daha çok yabancıların kendi bölgelerine, zanaat alanlarına girmesini engellemeye yoğunlaştırıyorlardı. Giderek daha büyük çaplı ve daha örgütlü, genellikle de tekelci girişimler ortaya çıktığında da, genel eğilimleri, küresel tehditler üzerine yoğunlaşarak iktidarın –hükümetin ve askeri gücün– manivelalarını kendi amaçlarını gerçekleştirmekte nasıl kullanabileceklerini bulmak yönünde olmuştur.

19. yüzyıl boyunca ve 20. yüzyılın başlarında gerçekleşen sanayileşme ve siyasi devrimlerle birlikte, piyasalarda hem yapısal hem de davranışsal bir değişim yaşandı. Lonca sisteminin çökmesi ile ticari hayatta dayanışmanın yerini rekabet aldı. Adam Smith'in görünmez eli de rekabetin yarattığı yararlar işaret etmekteydi: Görünmez elin işleyişi için bağımsız bireylerin otonom kararlarının piyasada dengeyi sağlaması gerekmemektedir. Bunun sağlanması için her ekonomik aktör kendi yararını veya kârını en üst düzeye çıkarmak dışında bir amaç gütmemelidir. Böyle bir yapılanma içinde elbette geçmişteki dayanışmacı rekabeti önleyici anlayışın varlığını sürdürebilmesine olanak yoktu.

Modern ulaşım, üretim teknikleri ve çeşitli mekanik ve elektronik buluşlar ile birlikte piyasa koşulları giderek hırçınlaştı ve ticari hayatta kârını en üst düzeye çıkarmanın gereği olarak piyasa payını artırmaya yönelik yaklaşımlar ağırlık kazandı. Bu ekonomik koşullar altında firmaların hayatta kalabilirliği, rakipleri karşısında sağlayacakları görece üstünlüklere ve bu üstünlükleri etkin bir biçimde değerlendirebilmelerine bağlıydı. Öncelikle küçük ve orta boy üretim yapıları yerini yavaş yavaş Fordist üretimin gerektirdiği büyük sanayi kuruluşlarına bıraktı. Ticari hayatın giderek dikey olarak bütünleşmiş büyük şirketlerin egemenliğine geçmesi, yönetimin şirket örgütlenmesi içindeki önemini ve dolayısıyla yöneticilerin gücünü artırdı. Böyle bir ortamda ayakta kalabilmek için şirket ya maliyetlerini düşürerek en ucuza üretim yapmak ve dolayısıyla rakipleri karşısında fiyat avantajı yaratmak, ya da ürünün kalitesini artırarak ve benzer ürünlerden farklılaşarak kendi pazarına sahip olmak zorundaydı.

Bu rekabetin sonucunda giderek ortaya birkaç büyük şirketin rekabet ettiği ve küçük şirketlerin piyasalardan silindiği bir yapı ortaya çıktı. Ekonomi literatüründe oligopol kavramının 1800'lerin ortalarında ilk kez Cournot tarafından tartışılması bir rastlantı değildir. Ancak oyun teorisinin gelişmeye başladığı 1960'lara kadar firmaların piyasadaki davranışlarının incelenmesi stratejilerden çok klasik arz-talep modelleri ile sınırlı kalmıştır. Bununla birlikte firmaların farklı piyasa koşulları altında farklı biçimlerde rekabet ettikleri de genel kabul görmeye başlamıştır.

İnsan davranışını stratejik bir perspektiften matematikselleştirme çabası olarak tanımlayabileceğimiz oyun teorisinde sağlanan ilerlemeler, sadece firmalar arasındaki fiyat ve kalite gibi değişik boyutlarda yaşanan rekabetin modellenmesiyle sınırlı kalmamıştır. Firmalar dışında kalan ekonomik aktörlerin stratejik davranışları tanımlanmaya başlamış ve bu stratejik yaklaşımlar dinamik süreçler içerisinde, belirsizliğin daha yüksek olduğu ortamlarda açıklanabilir hale gelmiştir.

Bugün geline nokta herhangi bir aktörün davranışının karşısındakinin davranışına bağımlı olduğu ve enformasyonun bir avantaj niteliği taşıdığı her alanda stratejilerden ve bu tür modellerden söz etmekteyiz. Oyun teorisi sayesinde sağlanan bu gelişmelerin eş anlı olarak önce askeri alanda, daha sonra ise sosyal bilimlerin siyaset biliminden psikolojiye pek çok farklı alanında kullanılmaya başlanması aslında bir başka noktaya daha işaret etmektedir: İnsan davranışına konu olan her yapının giderek daha karmaşık hale geldiği gerçeği.

Artık STK'ların aralarında bulunduğu toplumsal aktörler ve kurumlar için stratejik düşünce en etkin ve etkili biçimde hareket edebilmenin olmazsa olmaz koşuludur. Toplumsal hayat içinde karşılıklı etkileşimin giderek artması hem stratejik düşünmeyi hem de buna bağlı olarak stratejik davranmayı zorunlu kılmaktadır. Ancak, diğer pek çok kavramda olduğu gibi strateji alanında da tek, basit ve değişmez bir tanım bulmak güçtür. Bunun nedeni yine diğer pek çok kavramda olduğu gibi strateji kavramının içeriğinin de zaman içerisinde koşulların değişimi karşısında dönüşüm göstermesidir. Örneğin işletme literatüründe strateji kavramının popülerlik kazanmaya başladığı dönemde Alfred Chandler stratejiyi şu biçimde tanımlamıştır: "Bir girişimin uzun dönemli hedef ve amaçlarının belirlenmesi." Chandler'ın strateji tanımı girişimlerin hiyerarşik bir örgütlenme içindeki farklı birimlerden oluştuğu varsayımına dayanır. Bu tanım artık klasikleşmiştir ve planlama, idare, örgütlenme gibi konulara ağırlık veren hakim strateji yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır (Cummings ve Wilson, 2003: 14).

Chandler'ın yaklaşımı kurumların çeşitli girdileri çıktılara dönüştüren yapılar olduğu üzerinden hareket etmektedir. Böyle bir yapıya bağlı olarak oluşturulmuş stratejik düşünme yönteminin, günümüz dünyasında değişen koşulların belirsizliği karşısında daha esnek ve karmaşık bir yapılanmaya ihtiyaç duyan kurumların ihtiyaçlarına tam olarak cevap veremeyeceği ortadadır.

Diğer taraftan 1960'larda çoğunlukla iş dünyası üzerinden geliştirilen strateji kavramı zaman içerisinde stratejik düşünceyi kendi yapısına uyarlayarak kullanmaya başlayan diğer kurumların ihtiyaçları açısından da yeterli değildir. Strateji kavramı kamu alanına ilk olarak kamu mallarına ilişkin kararların saptanmasında ekonomik aktörlerin uyguladığı davranışların incelenmesi ile girdi. Toplumsal tercihlerin belirlenmesinde kullandığımız seçim yöntemlerinin yetersizliğini ortaya çıkaran bu çalışmaları, kamusal alandaki düzenleyici politikaların oluşturulması, devletlerarası ilişkiler, kamusal yapılanma içerisindeki karar alma süreçleri, siyasi yapıların stratejik davranışları gibi çok değişik boyutlarda yapılan çalışmalar ve kullanılmaya başlayan yöntemler izledi. Özel sektörden çıkan stratejik modellerle toplumsal diğer kurumlar arasındaki etkileşim önemli bir değişime neden oldu. Öncelikle, başta kamu sektörü olmak üzere birçok alanda özel sektöre benzer bir etkinlik arayışı kabul görmeye başladı. Küreselleşmenin yarattığı dönüşümlerle birlikte temel hedef karar alma süreçlerini etkinleştirmek, özellikle kamu sektöründeki yapılanmayı güçlendirmek ve kamunun uyguladığı değişik politikaların etkinliğinin bu politikalardan yararlanan kişilerin stratejik davranışları nedeniyle azalmasını engellemek olmaya başladı.

Bugün genel olarak strateji kavramını ele alacak olursak, farklı değerlerden oluşan farklı alanlarda –kamusal veya ekonomik iktidar– farklı biçimlerde ortaya çıktığından söz edebiliriz. Kavramın bu belirsizliği karşısında, Mintzberg (1994: 23-29) strateji kavramının bir değil beş kavramsal karşılığını önererek, en azından ele avuca gelmeyen bu kavramın profilini çıkarmayı öneriyor. Bu çerçevede Mintzberg'in önerdiği kavramlar aslında strateji kavramının kurucu öğeleri olarak da nitelendirilebilir. Mintzberg'in tanımlama çerçevesi özetle bu öğeleri şöyle açıklıyor:

- *Plan*: Geleceğe yönelik bir kılavuz veya eylem yolu. Strateji bir planın merkezi sorunu ya da hedefi olabilir ancak kendi başına bir plan değildir.
- *Manevra/hile (numara)*: Bir rakibi alt etmeyi amaçlayan belirli bir numara veya hile. Bu anlamda manevra strateji ile eşanlamli görünebilir; ancak daha dar kapsamlı bir şeye işaret eder ve bu açıdan da stratejiden çok taktikleri tarif eder.
- *Pozisyon/konum*: Belirli piyasalardaki belirli ürünler üzerinde yoğunlaşılması. Pozisyon, strateji kavramına en yakın kavramı, en önemli kurucu öğeyi ifade eder.
- *Perspektif*: Bir örgütün işleri yapma, çalışma biçimi. Perspektif strateji kavramı kadar zengin ve karışık bir kavramdır. Mintzberg'in kullandığı biçimiyle genel olarak bir şirketin amaçlarına ve ilgi odağına işaret eder. Ama perspektif stratejiye karşılık gelen bir kavram olmaktan çok, değerleri, vizyonu ve misyonu tarif eder.
- *Kalıp*: Zaman içerisindeki davranış tutarlılığı. Davranış kalıbı strateji kavramından ve karar almadan daha çok süreçle ilişkili bir modeldir. Bu kavram aslen kurumsal öğrenme süreçleri ve modellerine işaret eder. Süreçler ise stratejilerin fikirden uygulamaya, uygulamadan yeniden stratejiye doğru seyahatlerinin aşamalarını anlatır.

Stratejinin bir model veya süreç olarak tanımlanması, Mintzberg'in strateji oluşturmada kurumsal öğrenmenin rolüne ilişkin çalışmasından da esinlenir ve beslenir. Diğer taraftan kavramın gelişimine baktığımızda şaşırtıcı başka bir değişimin de farkına varmaktayız. Strateji kavramı ve stratejik düşünme anlayışı giderek planlamanın nedensel, belli ilkelere dayanan ve hiyerarşik bir yapılanmada çalışan yapısından uzaklaşmakta, daha karmaşık ve öznel bir kavram haline gelmektedir. Buna paralel olarak günümüzde strateji kavramına ilişkin güncel tartışmalar, 1960'larda geliştirilen yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen stratejik planlamanın aslında strateji kavramının ortaya ilk atıldığı eski Yunan'daki pre-modern hiyerarşi anlayışı ile bağdaşır olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Ancak strateji kavramının içeriği ve yönetim bilimindeki tartışılma biçimi, zaman içinde yukarıda söz ettiklerimiz dışında oldukça farklı başka yaklaşımların da ortaya çıkmasına yol açmıştır. Farklı strateji okulları ve bu okulların yaklaşımları kısaca şöyle özetlenebilir (Mintzberg vd., 1998: 5):

- Tasarım okulu: Konseptler üzerinden strateji geliştirme
- Planlama okulu: Formel bir yöntem olarak strateji geliştirme
- Konumlandırma okulu: Analitik bir yöntem olarak strateji geliştirme
- Girişimcilik okulu: Vizyon üzerinden strateji geliştirme
- Bilişsel okul: Zihinsel bir yöntem olarak strateji geliştirme
- Öğrenme okulu: Kendiliğinden ortaya çıkan stratejiler
- İktidar okulu: Bir müzakere süreci olarak strateji geliştirme
- Kültürel okul: Kolektif bir yöntem olarak strateji geliştirme
- Çevreci okul: Tepkisel bir yöntem olarak strateji geliştirme
- Konfigürasyon okulu: Bir dönüşüm yöntemi olarak strateji geliştirme

İş dünyası dışında etkisini gösterdiği birçok alanda strateji, askeri kökeni nedeniyle tepki çeken bir kavram olmuştur. Buna günümüz özel sektörünün kullandığı strateji anlayışının rekabet temelinde biçimlenmiş olması da eklendiğinde, pek çok kişi bir kavram ve yaklaşım olarak stratejiye karşı mesafeli bir tavır almaktadır. Strateji meselesi genellikle “başkalarının zayıflıklarından yarar sağlayarak güç kazanmak” vb. pragmatik bir bakış açısı olarak algılanmakta ve bazı değerlerle bağdaşmadığı savunulmaktadır. Strateji kavramına karşı bu olumsuz tavrın büyük bölümü “ana akım” ve çok tutulan iş dünyası literatürünün insanlarda yarattığı rahatsızlıktan kaynaklanmaktadır. Bu kitaplardaki agresif dil literatürde var olan strateji kavramının farklı açılımlarından haberdar olmayan -olmaları da gerekmeyen- pek çok kişide bir önyargı oluşturmaktadır.

Oysaki ilgili yazında kavram çok farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Kaynakların önemli bir bölümü rekabetin yarattığı savaş yerine, bize işbirliğinin getireceği yararları göstermektedir. Daha doğrusu strateji kendi başına yansız bir kavramdır, bir düşünme biçimidir; bir kavram ve teknik olarak stratejik düşünmenin size getirecekleri öncelikle sizin değerlerinize ve hedeflediklerinize bağlıdır. Bir anlamda kavram popülerleşmenin olumsuzluklarıyla karşı karşıyadır. Karşı durulan kavram ve tekniğin kendisi değil, bu kavram ve tekniğin belli bir “ideolojik” yaklaşımla sunulması olmalıdır. Örneğin günümüzde artık tıpkı iş piyasasında olduğu gibi sivil toplum alanında da “fon kaynaklarına ulaşırken rakiplerinizi nasıl alt edersiniz” biçiminde özetlenebilecek bir amaca hizmet etmek üzere hazırlanmış yayınlarla da karşılaşmaktayız. Asıl sorun olan bu tür yaklaşımların yaygınlık kazanarak sivil toplum alanının da şirketleşmesidir; yoksa farklı amaçlar üzerinden stratejik düşünme özellikle sivil toplum örgütleri açısından büyük farklılıklar yaratabilecek etkili bir araçtır.

Kavrama önyargısız bir biçimde yaklaşırsak stratejik düşünmenin neden STK’lar için olmazsa olmaz bir nitelik taşıdığını anlayabiliriz. Öncelikle STK’lar çok karmaşık iktidar ilişkilerini içinde barındıran kompleks sorunlara çözüm bulmayı amaçlayan örgütlenmelerdir. Temel amaçları ister hizmet sağlamak, ister savunuculuk yapmak olsun, hemen hemen tüm STK’ların temel hedefi içinde yaşadıkları çevrede küçük de olsa belirleyici bir değişim sağlamaktır. Diğer taraftan STK’lar sınırlı kaynaklarla çalışmak zorunda olan kuruluşlardır, üstelik kaynak açısından bağımlılıklarını azaltmaları onları daha da özgür kılmaktadır. Kapasitelerinin ve kaynaklarının sınırlılığı STK’larda bir ölçek sorunu yaratmaktadır; bu sorun bir taraftan STK’lara manevra gücünü artırarak bir avantaj sağlarken, diğer taraftan onları içinde yaşadıkları toplumu makro değil mikro ve kademeli değişimlerle azar azar dönüştürmeyi hedeflemek durumunda bırakmaktadır. Bu dönüşümü sağlamanın en kalıcı yolu da aslında var olan soruna taraf olan aktörlerin davranışlarını değiştirmekten geçmektedir. Başka bir deyişle örneğin çevre alanında çalışan STK’ların çevreye zarar veren faaliyetlerde bulunan firmaların yarattığı kirliliği temizlemek veya bu firmaların üretimini yasakla(t)mak gibi zor ve sonuçları belirsiz hedefler yerine, toplumsal ilişkilerde sağlayacakları etkileşimle firmaların davranışlarını değiştirerek

çevre kirliliğini azaltmayı hedeflediklerinde çok daha başarılı olacakları ortadadır. Başka bir öge de, STK'ların diğer tüm toplumsal aktörler gibi sürekli değişen koşullar altında çalışmak ve bu koşullara uyum sağlamak zorunda olmalarıdır. Bu da, büyük ölçüde bu koşullara uyum sağlayabilecek esnekliğe ve yaratıcılığa sahip olmayı gerekli kılmaktadır.

Bir diğer sorun da etkin olabilmektir. Sivil alanda çalışan pek çok kişi etkin olmanın örgütlerinin öncelikli koşulu olmasına ilk bakışta karşı çıkmaktadır. Ancak buradaki temel sorun etkinliği bize dayatılan biçimde dışsal olarak tanımlamak yerine, kendi içimizden etkinlik sorununa yeni bir kavrayış getirmektir. Etkinlik bir amaca en kısa yoldan, en az maliyetle ve en etkili biçimde ulaşmaya çalışmak olarak tanımlanabilir. Özel sektör kaynaklı etkinlik tanımları ise rekabet temellidirler. Oysaki STK'lar etkinliği bu biçimde anlamak ve uygulamak zorunda değildirler. STK'lar etkinliği rekabet değil, aksine işbirliği temelinde düşünmeli ve bu açıdan etkin olmayı hedeflemelidirler.

Strateji konusunu ele alırken biz böyle bir yaklaşımdan hareket ettik ve STK'ların toplumsal yarar sağlarken hem etkili hem de etkin olarak çalışmalarını sağlayacak, kendi içlerindeki yaratıcılığı ve devinimi kullanılır kılacak bir bakış açısıyla konuyu ele almaya çalıştık.

BELLEK KUTUSU II

STK'ların strateji oluşturma süreci neden firmalarınkinden farklıdır?

Sivil toplum kuruluşları için strateji oluştururken dikkate alınması gereken iki önemli etken vardır:

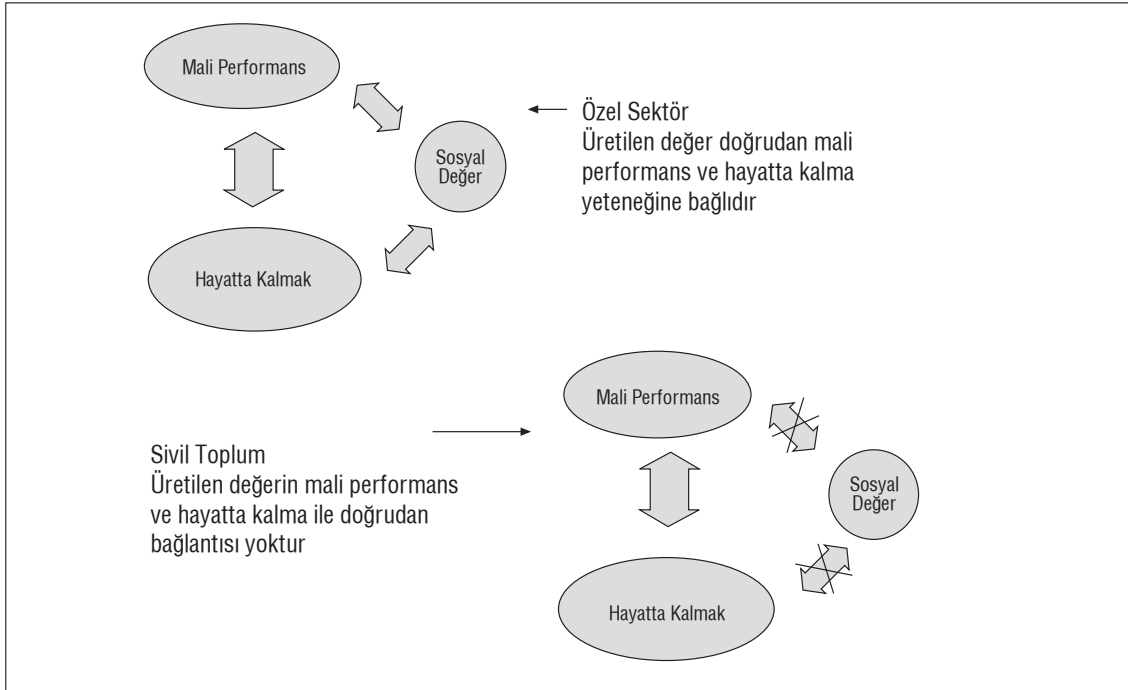
- Sivil toplum kuruluşlarının ürettikleri değer, sağladıkları gelir değil, ulaştıkları toplumsal amaçlardır.
- Sivil toplum kuruluşları gelirlerini tüketicilerin satın aldıkları mallar yoluyla sağlamazlar.

Bir örgütün üyeleri örgütün yakın gelecekte değer üretmek amacıyla nasıl çalışacağını belirlediklerinde ve örgütün kendi sürdürülebilirliğini sağlayacağına ilişkin belirli bir vizyona kendilerini bağladıklarında, bu örgütün bir stratejisi olduğu söylenebilir. Bu stratejiler genellikle örgütün üretmeyi amaçladığı değere ilişkin genel vizyonun öğelerinden oluşur. Oysaki kâr amaçlı kuruluşlarda vizyon, şirketin farklı mal ve hizmet piyasalarında nasıl rekabet edeceğini içeren bir iş planı ile birlikte bu organizasyonların mali hedeflerinden oluşur. Sivil toplum kuruluşları ile kamu kurumlarının vizyonları ise genellikle bu organizasyonların misyonlarını ve bu misyonların altında yürütülecek faaliyetleri içerir.

Bir amaç doğrultusunda çalışmak ve etkinlik açısından, her üç sektördeki kuruluşların stratejilere ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak sorun, bir örgüt stratejisine duyulan bu ortak ihtiyacın ne ölçüde bu stratejileri geliştirmekte kullanılacak ortak analitik ve idari tekniklere tercüme edilebileceğidir. Kullanılan teknikler arasındaki zorunlu farklılaşma iki önemli nedenden kaynaklanmaktadır. İlk önemli farklılık bu tür örgütlerin gelir kaynaklarının tanımlanmasıdır. Öncelikle her örgütte, örgütün faaliyeti için gelir sağlayan kişilerin isteklerinin tatmini olmazsa olmaz bir koşuldur ve stratejik açıdan büyük önem taşır. Diğer taraftan örgüt için kaynak sağlayan kişilerin isteklerinin tatmininin başka bir önemi daha bulunmaktadır. Kendi meşruiyetlerini sağlayabilmeleri için, örgütlerin kendi varlıklarını sürdürmeleri dışında bir toplumsal varoluş nedenleri de olduğunu kanıtlamaları gerekmektedir. İstisnalar olsa da, bu üç sektördeki kuruluşların gelir kaynakları birbirlerinden oldukça farklıdır. Kâr amacı güden kuruluşların temel gelir kaynağını sattıkları mal ve hizmetler oluştururken, kamu kuruluşlarının gelir kaynağı vergiler ve bazı durumlarda kamu hizmetlerinden alınan ücretlerden oluşur. Sivil toplum kuruluşlarının temel gelir kaynağı ise para, zaman ve malzeme cinsinden yapılan gönüllü katkılardır. Bu tür gönüllü katkıla-

rın artık sivil toplum kuruluşlarının gelir kaynaklarında önemli bir pay oluşturmaya başladığını biliyoruz. Pek çok kuruluş gelirini ulusal-uluslararası resmî örgütün açtığı kamu fonlarından, donör kuruluşlardan veya sponsorluklar yoluyla, seyrek olarak da kendi hizmetlerini kâr amacı gütmeyen ücretlendirme yoluyla elde ettikleri ortada.

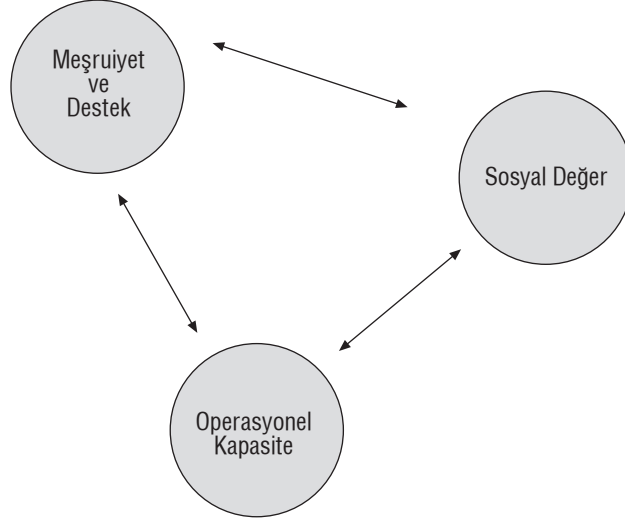
Ancak yine de bu tür yardım amaçlı katkılar hâlâ sivil toplum kuruluşlarını tanımlayan temel gelir kaynağıdır; çünkü bu tür yardım ve bağışlar gönüllü katkıları sağlamak, kanallı etmek ve sürdürmek açısından tasarlanmış gelir kaynaklarıdır. Diğer taraftan bu tür gönüllü kaynaklar sivil toplum kuruluşlarına özeldir, bireyler istediklerinde kamu kurumlarına veya özel sektör kuruluşlarına da bağışta bulunabilirler, ama bunu tercih eden kişilere ilişkin çok da fazla örnek yoktur.



Gelir kaynaklarındaki bu farklılığın önemli bir sonucu vardır. Gelir kaynakları gibi bu farklı örgütlerin stratejileri de çok farklı grupların beklenti ve taleplerini karşılamaya yönelik olacaktır. Özel sektör kuruluşlarının stratejilerini tüketicilerin istekleri biçimlendirecektir. Sivil toplum kuruluşları ise öncelikle kendilerine gönüllü kaynak sağlayanları (üyeleri) tatmin etmeyi amaçlayacak ve donör kuruluşların amaçları ve beklentileri ile uyum sağlamaya çalışacaktır. Bürokrasi ise halk ve halkın seçtiği temsilcilerin kendilerini yükümlü kıldıkları görevleri yerine getirmekten sorumludurlar.

Bu tür örgütler arasındaki ikinci önemli fark bu tür örgütlerin ürettikleri değerlerin ne olduğu ve nasıl ölçüleceği konusudur. Kâr amacı güden kuruluşların ürettikleri temel değer hissedarlara aktarılan mali gelirler ve tüketicilere sağlanan kullanım değeridir. Bu iki değer de şirketin mali performansı sayesinde kolayca ölçülebilir. Sivil toplum kuruluşlarının ürettikleri değer ise ulaştıkları toplumsal amaçlar ve örgütün kendi tabanı ile gelir sağlayan kişi ve kuruluşlara sağladığı doyumdur. Kamu sektörünün ürettiği temel değer ise örgütün sorumlu kılındığı görevlerin yerine getirilmesi ve bu görevlerin iyi veya kötü tanımlandığı seçmen beklentilerinin doyurulmasıdır. Hem STK'ların hem de kamu kuruluşlarının ürettikleri bu değerlerin tam olarak ölçülebileceği belirli bir performans ölçütü yoktur.

Strateji Üçgeni



Bu açıdan bakıldığında STK'ların strateji geliştirme açısından özel sektörden çok kamu kuruluşlarına yakın oldukları görülmektedir. Ancak STK'lar ile kamu kuruluşları arasında da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, STK'ların toplumsal amaçları için örgütü kurmaya karar vererek bir araya gelen üyelerinin taahhüdü yeterlidir. Bu toplumsal amaçların geniş katılımlı bir toplumsal tartışma ile oluşturulmasına veya kanun ve yönetmelikler ile düzenlenmesine ihtiyaç yoktur. STK'ların amaçları kanunlarca belirlenmiş ölçütlere uyduğu sürece –ve aslında bazı zamanlar uymasa da!- bu kuruluşlar kendi amaçlarının toplumsal niteliği olduğunu iddia edebilirler ve bu amaçlarını bir ölçüde üyelerin yaptıkları gönüllü katkılar yoluyla gerçekleştirmek için çalışabilirler. Bunun aksine, kamu kuruluşlarının amaçları kolektif siyasi süreçler sonucunda biçimlendirilir. Sadece vatandaşlar ve temsilcileri bir amacın toplumsal değeri olduğu konusunda anlaşma sağlayabildikleri zaman ancak kamu fonları bu tür görevler için aktarılabilir.

STK'ların misyonu örgütün kendi paydaşları ve tüm toplum için üretmeyi planladığı değeri tanımlar. Misyon, örgütün toplum açısından değerini tanımladığından ve örgütün amacını oluşturduğundan, geçmişte yapılmış işlerin değerlendirilmesi ve gelecekte yapılacakların planlanması açısından bir ölçü işlevi görür.

Genel olarak STK'ların misyonları mali hedefler gibi sayısal değil sözel ifadeler içerir. Bu misyon tanımları STK'nın mücadele etmeye çalıştığı belirli toplumsal problemlere işaret eder veya STK'nın gerçekleştirmeye çalıştığı toplumsal sonuçları ifade eder. Örneğin bir STK'nın amacı sanat ve müzik sevgisi aşmak veya gençleri eğitmek veya engellilere yardımcı olmak ya da yoksullara gıda yardımı yapmak olabilir. Bu amaçlar gelir elde etmeyi veya kâr sağlamayı ya da hissedarların elindeki hisselerin değerlerini yükseltmeyi içermez. Bu amaçları gerçekleştirmek için paraya ihtiyaç olabilir, ancak ana amaç gelir yaratmak değildir!

Misyonlar ve hedefler geniş veya dar, soyut veya somut terimlerle ifade edilebilir. Örneğin bir STK'nın misyonu şunları içerebilir:

- Toplumun yaşam kalitesini yükseltmek.
- Vatandaşların sağlık hizmetlerine erişimlerini artırmak.
- Şehirlerde karşılaşılan çocuk hastalıklarını azaltmak.
- Uşak'ta tifoya yakalananlara yardımcı olmak.

Görüldüğü gibi bu listenin başından (büyük ölçüde soyut ve geniş) sonuna (somut ve dar kapsamlı) doğru gidildiğinde amaçların niteliğinde bir farklılık göze çarpmaktadır. İlginç bir nokta ise ne kadar soyut ve geniş kapsamlı olsalar da STK'ların misyonlarının özel sektör kuruluşlarına oranla çok daha sınırlayıcı olmasıdır. Şirketlerin temel misyonu hissedarlarının refahını maksimize etmektir ve bunu gerçekleştirmek için istedikleri yolu seçip, istedikleri mal ve hizmetleri üretebilir ve ürettikleri mal ve hizmetlerde istedikleri anda değişikliğe gidebilirler. Eğer bir STK'nın misyonu da "kamusal değer yaratmak" gibi geniş bir biçimde tanımlansaydı, neredeyse her türlü faaliyet bu misyonun altında gerçekleştirilebilirdi. Oysaki misyon "İstanbul'daki bedensel engellilerin yaşam standartlarını yükseltmek" gibi daha dar bir biçimde ifade edildiğinde, doğal olarak pek çok faaliyet alanı bu tanımın dışında kalmaktadır. STK'ların soyut ifadelerin yer aldığı geniş misyon tanımlarından kaçınmaları için iki önemli neden vardır. Öncelikle çok geniş hedefler üyeler ve destek verenler tarafından şüpheyle karşılanacaktır. Bir STK'nın misyonunun bu nedenle okuyanlar tarafından göz önüne getirilebilir olması ve hesap verilebilirlik açısından kesin ifadeler içermesi önem taşımaktadır. İkinci olarak STK'ların sınırlı sayıda çalışan ve kaynakla faaliyetlerini yürüttükleri düşünülürse, misyon STK içindeki gönüllü ve profesyonellerin belirli konular üzerinde odaklanarak dağılmamalarını sağlayacak kadar dar olmalıdır.

Kâr amacı güden kuruluşlarla STK'lar arasındaki başka bir temel farklılık da, misyon tanımlarında zaman içerisinde yapılan değişikliklerdir. Bir özel sektör kuruluşu için bu oldukça doğalken, STK'lar misyon değişikliğine giderken bazı kısıtlamalarla karşı karşıyadır. Öncelikle STK'lar kendilerine destek verenler için bu desteğin temel dayanağı olan misyonlarında değişikliğe gitmekte zorlanırlar. Diğer yandan bu tür misyon değişikliklerine gitmek yasal işlemler de gerektirdiğinden külfetli olabilir. Bu yüzden STK'ların bir bölümü dış koşullardaki değişikliklere rağmen kendilerini aynı dar ve geçersiz misyon içerisinde çalışmak zorunda hissedebilirler. İlgili yazında "misyon yapışkanlığı" olarak geçen bu durumun bazı dezavantajları da vardır. Örneğin bazı STK'ların misyonu zaman içerisinde geçerliliğini kaybedebilir. "Suçiçeği ile savaş derneği" suçiçeğinin zaman içerisinde bir tehdit olmaktan çıkması sonucunda böyle bir durumla karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda doğal olarak beklenen STK'nın faaliyetlerine son vermesidir. Ancak aynı STK faaliyet dönemi içinde gezici sağlık minibüslerine ve ciddi bir gönüllü ağına sahip olmuş olabilir. Bu durumda mantıklı olan STK'nın suçiçeği yerine toplumu tehdit eden diğer hastalık türleri için elindeki bu birikimi kullanabilmesidir. Diğer taraftan misyonlarında değişikliğe giden STK'lar da "misyondan sapmakla" suçlanmaktadırlar. STK'ların pek çoğu misyonlarını değiştirmeleri durumunda içeriden ve dışarıdan "değerlerinden çok kendi varlığını sürdürmeye çalışmakla" suçlanmaktan çekinirler.

STK'ları özel sektör kuruluşlarından ayıran en önemli özelliklerden bir tanesi STK'ların misyonlarını gerçekleştirme veya bu yolda ilerleme kaydetme karşılığında gelir elde etmeyi beklememeleridir. Bu anlamda örgütlerin misyonları ile gelirleri arasında birebir bir ilişki yoktur. Elbette bu kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri az veya çok bir gelir elde etmelerine bağlıdır. Ancak misyon bu tür gelir kaynaklarına ulaşmakta ancak vatandaşlar ve diğer fon kaynakları için çekici olma açısından bir anlam ifade eder. Diğer taraftan STK'lara bağış veya hibe yoluyla gelir sağlayan kişi ve kuruluşlar da sonuçları kesin bir projeye değil çoğunlukla bir umuda yatırım yaparlar ve karşılığında kişisel bir getiri değil, kamusal bir değer yaratılacağı beklentisindedirler.

Kaynak: Moore, 2000'den özetlenmiştir.

2.2. Strateji oluşturma

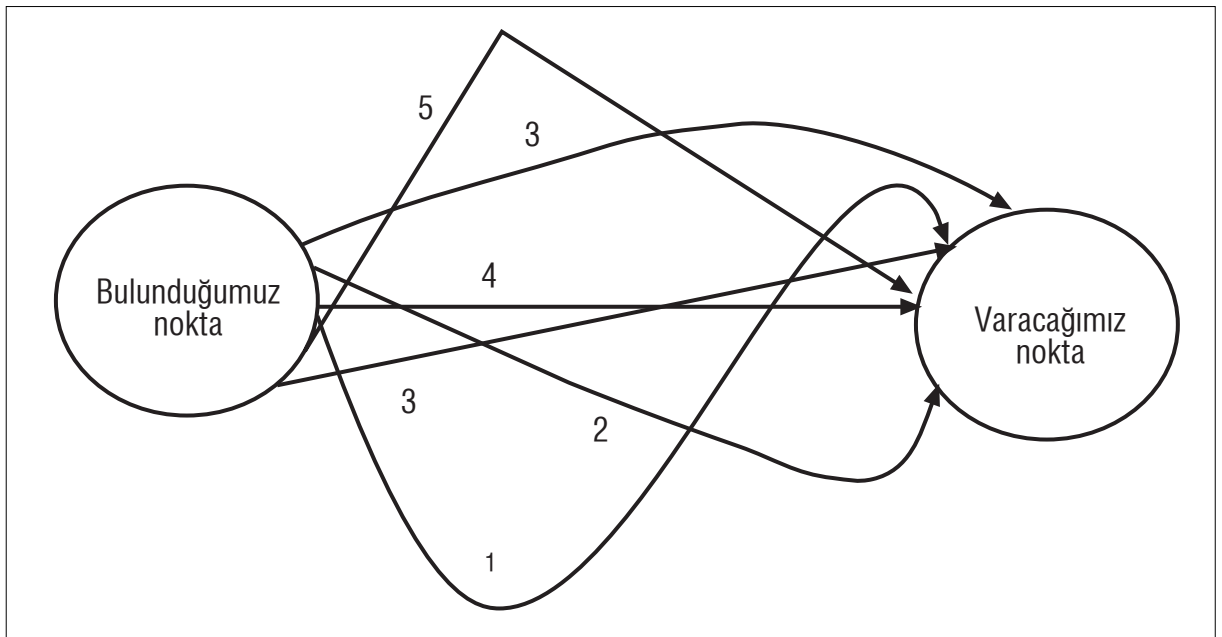
Stratejiler gibi taktikler de uzamsaldır. Ancak kendi özerk uzayını yaratan stratejilerin aksine, “bir taktik belirli bir geometrik nokta olmaksızın belirlenen hesaplı eylemlerdir”.... Taktik uzayı “öteki”nin uzayıdır... Taktik “dış güçlerin kurallarınca belirlenen ve örgütlenen bir zemin üzerinde ve o zeminle birlikte” mevzilenir. Taktiğin mevzisini saptayan kişi “ihtiyatlı bir biçimde kabul edilmiş güçlerin egemenliğindeki alanda belirli rastlantıların yarattığı çatlakları kullanmak zorundadır”. Taktikler bu çatlaklara sızar. Bu çatlaklar içinde sürprizler yaratır... Öyleyse taktikler veri bir stratejik sistemden kaynaklanan boşluklardan avantaj sağlayan izole eylem veya olaylardır; ancak taktisyon asla bu avantajları korumaya çalışmaz. Taktikler yeni ve yaratıcı sonuçlar yaratmak amacıyla içindeki boşluklardan yararlanarak stratejik alanı keser.

Michel De Certeau, The Practice of Everyday Life

Eğer yanlış yoldaysan koşmak ne işe yarar

Alman atasözü

En basit anlamıyla strateji bizi olduğumuz yerden olmak istediğimiz yere götürecektir. Fakat bu stratejinin iki nokta arasındaki en kısa ya da en engebesiz yol olduğu anlamına gelmez. Strateji bir noktadan bir noktaya amaçladığımıza uygun bir biçimde gitmemizi sağlayan bir yol göstericidir. Örneğin A noktasından B noktasına varmaya çalıştığımızı düşünelim. Amacımız A’dan B’ye en kısa zamanda varmak, en ucuz biçimde varmak veya etrafı gezerek varmak olabilir. Bu durumda gündelik hayatta yaptığımız A’dan B’ye giden olası farklı tüm güzergahları gözden geçirmekten ve bu güzergahlar arasında amacımıza en uygun olanını ve bu güzergahta kullanılacak ulaşım aracını seçmekle sınırlıdır. Kendi hayatımızda bazı zamanlarda bu seçimi yapmanın bile ne kadar zorlayıcı olduğunu düşünürsek ve bu kararı alırken neleri dikkate almak zorunda kaldığımızı hatırlarsak aslında strateji geliştirmenin önemli noktalarını da yavaş yavaş fark etmeye başlarız.



Çizim 2.14. İki nokta arasındaki alternatif güzergahlar

Örneğin, amacımız bulunduğumuz noktadan varacağımız noktaya en kısa sürede varmak ise Çizim 2.14'te gördüğümüz farklı güzergahlardan en uygunu ilk bakışta dördüncüsüdür. Fakat tam da bizim yola çıktığımız gün o güzergahta yol çalışması varsa sonuçta kendimizi diğer yollara oranla varacağımız noktaya en uzun sürede ulaşmış bulabiliriz. Veya pek çok kişi aynı güzergahı kullanır ve bu yüzden yaşanan trafik sıkışıklığı bizi geciktirir. Ya da bu yoldan toplu taşıma araçlarıyla gitmeye karar veririz ancak bu araçların gidiş geliş saatlerini kontrol etmeyi atladığımız için gecikebiliriz. Ya da mesafe olarak en kısa yol dördüncüsü olmasına rağmen, diğer güzergahlarda kullanılan ulaşım araçları bize daha hızlı ulaşım olanağı sağlayabilir. Demek ki doğru güzergahı seçmek için şunları gözden geçirmemiz (veya bilebilmemiz) gerekmektedir: 1) Alternatif güzergahlar, 2) Bu güzergahlardaki ulaşım olanakları ve saatleri, 3) Bu güzergahlardaki yol ve trafik durumu.

Kolayca fark edebileceğiniz gibi her gün aldığımız her kritik karar için bilinçli veya bilinçsiz olarak stratejik davranmakta ve stratejik düşünmekteyiz. Yukarıda verdiğimiz basit örnek bile aynı anda iki önemli noktaya vurgu yapıyor. Birincisi strateji görece bir kavram; bizim için ilk bakışta en uygun görülen yol başkalarının hareketlerini dikkate aldığımızda elverişli olmaktan çıkıyor. Yukarıdaki örnekte o günkü trafik yoğunluğunun bizim dışımızda diğer insanların da aynı güzergahı kullanmalarına bağlı olması gibi. Bu nedenle çoğu zaman cevaplarımızı/tepkilerimizi belirlerken konu ile ilgili diğer kişilerin var olan ve olması olası olan [beklenen] eylem ve özelliklerini dikkate almaktayız. Dolayısıyla strateji diğerlerinin kullandıkları yollara cevaben bulunduğumuz yollarla kendi konumumuzu koruma ve/veya güçlendirme çabası olarak tanımlanabilir. İkinci olarak karşdakilerin davranışına karşı geliştireceğiniz tepkinin araçlarını ve yoğunluğunu doğru bir biçimde belirlemek için konuyla ilişkili çok çeşitli etkenler hakkında olabildiğince geniş bir inceleme yapmak ve enformasyona sahip olmak size avantaj sağlar. Yukarıdaki örnekte doğru güzergahı seçmek için gereken bilgiler görece çok daha basitti. Ancak cevap bulmaya çalıştığımız konu karmaşılaştıkça, sahip olmamız gereken enformasyon da artmakta ve bu enformasyona ulaşmak çetrefilleşmektedir. Kabaca gruplarsak kesinlikle gözden geçirmemiz gereken etkenler şöyle özetlenebilir:

- Genel ortam
- Çevrenin yapısı
- Kendimizin ve konuyla ilgili diğer kişilerin/grupların yetenekleri ve zayıflıkları

Sivil toplum örgütleri açısından değerlendirdiğimizde bu başlıklar içinde yer alan her öge kullanılacak strateji ve uygulanacak yöntem açısından belirleyici olacaktır. Genel ortam altında bakılacak olan ögelerin bir ülkedeki genel siyasi, ekonomik ve toplumsal durum ve bu alanlarda beklenen gelişmelerdir. Çevrenin yapısı ise özellikle ilgilendiğimiz sorun ile ilgili koşulları içerir. Örneğin ele aldığımız sorun ile ilgili hukuki düzenlemeler neler, bu sorundan etkilenen kişi ve gruplar kimler, bu soruna ilişkin teknik nitelikte hangi bilgilere sahip olmak gerekir ve bu bilgilere nasıl ulaşılabilir? Son olarak, sorun ile ilgili kişi ve grupların güçlü ve zayıf yanları, neye nasıl tepki gösterecekleri ile kendi örgütümüzün güçlü ve zayıf yanları bize nasıl bir yöntem izlememiz gerektiğini bulmamız açısından yardımcı olacaktır. Tüm bu analiz hangi elverişli koşulları değerlendirebileceğimiz, nelerden kaçınmamız ve nelere karşı hazırlıklı olmamız gerektiği ve kimlerin bizimle beraber olacağı, kimlerin bizi destekleyeceği ve kimlerin muhalefet edeceği konusundaki sorularımızın cevaplanmasını sağlayacaktır. Burada söz ettiğimiz analiz stratejik planlamada kullanılan SWOT ve PEST yöntemlerinin de hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu yöntemlere ilişkin ayrıntılı bilgiyi bölüm 3.6'da bulabilirsiniz. Özellikle bu yöntemleri daha önce kullanmadıysanız, bu bölüme devam etmeden önce bu ekleri okumanız yararlı olacaktır.

Bu türden bir analiz yapmadan doğrudan eylem üzerinde düşünmeye başlamak bizi hiç de istemediğimiz noktalara götürebilir. Örneğin ülkedeki siyasi gelişmeleri ve olası politikaları dikkate almadan yola koyulmak bizi hem sürprizlerle hem de yanlışlarla karşı karşıya getirebilir. Ayrıca var olan koşullar bize kendi konumumuzu güçlendirme olanağı da verebilir ve bu analizi yapmamak bu fırsatları değerlendiremememize yol açabilir. Diğer taraftan genelde herkes özellikle kendi ülkesinde bazı faaliyetleri dikkate alıyorsa, genel ortama ilişkin oldukça doğru yargılara sahip olacağını düşünecektir ve bu kanı doğru da olabilir. Ancak genel

bilgilere ve sezgilere güvenmek ortamdaki kaynaklanan tehditleri ve fırsatları abartmamıza, bunlara karşı tavır belirlerken hata yapmamıza neden olabilir.

Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki katılım müzakereleri öncesinde yaşanan dönem bu analiz için bir örnek oluşturabilir. Bu dönem özellikle insan hakları alanında çalışan örgütler için elverişli bir ortam yaratmıştır. Bu süreç sırasında Avrupa Birliği'nin Türkiye'nin uymasını zorunlu tuttuğu ülkenin demokratikleşmesine yönelik ölçütler, insan hakları alanında çalışan örgütlerin uzun zamandır gerçekleştirilmesini istedikleri değişimlerin oldukça kısa bir süre içerisinde gerçekleşmesine yol açmıştır. Ancak bu değişim döneminde (bu dönüşümün hâlâ devam etmekte olduğu düşünülürse) tüm çabaların Avrupa Birliği üyeliği üzerinden yürütmek ve bu sürecin kesintiye uğraması durumunda neler olabileceğini düşünmemek yanlış bir yöntem olur. Öncelikle, insan hakları mücadelesi özellikle devletin yurttaşlar üzerinde güç kullanımı ve özgürlükleri kısıtlayıcı uygulamalarına karşı verilir; Avrupa Birliği devletler-üstü bir örgüt olsa bile üyeleri hâlâ ulus-devletlerdir. Bir başka deyişle Avrupa Birliği içerisinde de insan hakları mücadelesi halen devam etmektedir, Birliğe üye olmak varılacak en üst nokta değildir. İkinci olarak insan hakları ile ilişkili değişikliklerin sadece Avrupa Birliği'ne üyelikle ilişkilendirilmesi toplumda bu değişimin neden gerektiğine ilişkin olarak algıda deformasyon yaratabilir. Avrupa Birliği bir araç olsa da, insan hakları mücadelesi hak ve özgürlüklerin kendi meşruiyetleri üzerinden yürütülmelidir. Son olarak Avrupa Birliği ve Türkiye arasındaki sürecin kesintiye uğrama olasılığı her zaman için bulunmaktadır ve böyle bir durum karşısında yapılacakların planlanmaması insan hakları örgütleri için bir risktir. Son olarak, son zamanlarda deneyimlediğimiz gibi hukuki düzenlemelerin değişmesi ile uygulamanın değişmesi arasında farklılıklar vardır ve "uygulama" sorunu daha çok ülke içindeki aktörlerin davranışlarında ve anlayışta kozmetik değil içsel bir değişimin yaşanmasına bağlıdır.

BELLEK KUTUSU III

Stratejik kararların özellikleri:

- Tanımlanmaları güçtür.
- Performans değerlendirmesi yapmaya uygun değildir çünkü belirli bir bitiş noktası olmaksızın kullanılırlar.
- Örgütün aldığı diğer kararlarla aralarında önemli karşılıklı bağlar bulunmaktadır.
- Önemli ölçüde belirsizliği içlerinde barındırırlar.
- Bir kere karar verildikten sonra değiştirilmeleri güçtür.
- Büyük olasılıkla kesintiye uğramaya uygundurlar ve farklı çıkarlara sahip kişiler kendi gündemlerini uygulamaya çalışacağından politiktirler.
- Sorunun çözümün bir parçası olarak algılanmasını gerektirirler.
- Seyrek olarak bir tane en iyi çözüm sunabilirler, genellikle bir çözüm kümesi içerirler.
- Farklı hesaplar ve önceliklerle ilişkilendirilmeye uygundurlar.

Kaynak: Wilson, 2003: 388.

Diğer taraftan ele alınan sorun ile ilgili ayrıntılı enformasyona sahip olmamak, tehditler ve fırsatların ayırtına varmamak ta ne yapacağımız ve nasıl yapacağımız sorularını cevaplarken yetersiz kalmamıza ve hatalı seçimler yapmamıza neden olabilir. Bu tür hatalara sıkça verilen örneklerden bir tanesi örgütlerin doğrudan kendi uzmanlık alanlarından yola çıkarak, soruna ilişkin gerçek nedenler üzerine çok fazla kafa yormadan, doğrudan eyleme geçmeleridir. Örneğin Helsinki Yurttaşlar Derneği'nin (hYd) örgütlenme özgürlüğü sırasında yaptığı çalışmalarda iki farklı eksen üzerinden hareket edilmiştir: Var olan mevzuatın basitleştirilmesi ve değişti-

rilmesi ile özellikle STK'ların mevzuata ilişkin bilgilendirilmesi. Ancak, STK'lar ile konular tartışıldığında var olan mevzuattaki düzenlemelerin bile doğru dürüst uygulamaya geçirilmediği görülmüştür. Bunda hem kamu görevlilerinin anlayışının değişmemesi, hem de yenilenen mevzuatla ilgili yeterince bilgilerinin olmaması büyük rol oynamaktadır. STK'ların yapılan değişikliklere yeterince hakim olmaması da sorunu çetrefilleştirmektedir; STK'lar mevzuata uygun olmayan talepler karşısında haklarını bilmemekte ve haklarına sahip çıkamamaktadır. Bu durumda derneklere ilişkin mevzuatta yapılacak daha ileri sayılabilecek düzenlemelerin de ne kadar uygulamaya geçebileceği kuşkuyla haletmektedir. Dernek bu nedenle çalışmalarını özellikle var olan mevzuatın uygulanması ve mevzuata ilişkin eğitimlerin daha etkili hale getirilmesi üzerine yoğunlaştırmıştır. Var olan mevzuat uygulamaya geçtikçe kamu görevlilerinin ve yurttaşların anlayışlarında bir değişim yaşanmaya başlayacaktır. Bu değişim sonuçta ileride gerçekleştirilebilecek mevzuat değişikliklerinin daha hızlı ve etkin bir biçimde uygulamaya geçirilebilmesini de kolaylaştıracaktır. Dernek bu sorunun farkına varmadan, sadece yasal mevzuatı daha da iyileştirmek üzerinde yoğunlaşsaydı büyük olasılıkla sonuçta gelinen nokta büyük ölçüde kağıt üzerinde kalan ve uygulamada tarafların konumlarına bağlı olan bir değişim olacaktı.

Kendi güçlü ve zayıf yanlarımızın farkında olmamak da bizi amacımızdan uzaklaşan tercihlere doğru yönlendirebilir. hYd örneğini yeniden ele alırsak, dernek uzun zamandır STK'lara yönelik eğitimlerinin içine hukukçular tarafından verilen "dernekler mevzuatı" derslerini de katmaktaydı. Ancak bu tür eğitimler tam olarak istenilen sonucu yaratmayabiliyordu; başka bir ifadeyle eğitim veriliyor ama katılan kişilerin gerçekten bilgilendirildiği fark ediliyordu. Dernek bu nedenle eğitim sürecinde hangi açılardan eksik kaldığını saptamaya çalıştı ve sonuç olarak eğitimin yapısında gerçekleştirilen bir değişimle daha "hukuk bilgisi eksik insanlara dost" eğitim yöntemleri kullanmaya başladı.

Sorun ile ilgili karşıt veya destekleyici diğer tarafların da güçlü ve zayıf yönleri konusunda bilgi sahibi olmak ve olası tepkilerini az çok tahmin edebilmek başarıya daha yakın yöntemler geliştirilebilmesi açısından belirleyici bir etkidir. Örneğin yine dernekler kanunu ile ilgili çalışma sırasında uygulamadaki sorunların büyük bölümünün konu ile ilgili kamu görevlilerinin yeterince bilgi sahibi olamamaları ve yapılan değişikliklere hakim olamamalarından kaynaklandığı görülmüştür. Bu durumda akla gelen ilk yöntem bu sorun ile ilgili kamu görevlilerini de eğitime almaktır. Ancak kamu görevlilerinin değişime karşı direnci dikkate alındığında, sadece mevzuata ilişkin bilgilendirmenin gerçek bir değişim yaratmayacağı ortadadır. Bu durumda hem kamu görevlilerini işin içine katılmaya ikna edecek formüller bulmak, hem de bu değişiklikleri uygulamaya geçirmek konusunda direnmeleri durumunda nasıl bir yöntem izleneceğini saptamak gerekli duruma gelmiştir.

Aslında tüm bu geniş analizin ve bilgilendirmenin temel amacı eyleme geçmek için cevaplamamız gereken sorulara ilişkin ihtiyaçlarımızı gidermektir. Yukarıda belirttiğimiz etkenler üzerinde düşünürken eş anlı olarak eyleme yönelik şu türden soruların cevaplarını da bulmaya çalışmalıyız:

- Sorunumuz ne? Biz neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz? Genel amacımız ne?
- Buraya nasıl varmak istiyoruz? Spesifik amacımız ne?
- Bu amaçlara ulaşmak için elimizde alternatif hangi ana yollar-genel stratejiler bulunmakta?
- Bu genel stratejileri uygularken kullanabileceğimiz araçlar-eylemler-taktikler neler?

Daha önce de belirttiğimiz gibi STK'lar ister kendi mahallelerine temiz içme suyu taşımak gibi daha özel kaygılardan hareket etsinler, ister geniş halk kitlelerini etkileyen çevre problemleri gibi daha büyük ölçekli sorunlara el atsınlar, kendi faaliyetleri sonucunda toplumda bir değişim yaratmayı hedeflerler. Yani temelde amacımız bulunduğumuz noktadan idealimizdeki noktaya –yani vizyonumuza- varmaktır. Ancak bir örgütün vizyonu genellikle uzun vadeli bir idealdir. Kısa dönemde yapılacak faaliyetlerle bu vizyona ulaşmak zordur; aksine STK'ların yaptığı çoğunlukla insanı arada umutsuzluğa da düşürebilecek bir biçimde iğneyle kuyu kazmaktır. O yüzden tek bir hamle ile idealimize ulaşabilmek yerine genellikle kısa dönemlerde bizi bu ideale doğru götürecek ara istasyonlara varmayı hedefleriz.

Küçük adımlarla bu yolda ilerlerken yol göstericimiz değerlerimizdir. Misyonumuz ise bu yolu alırken neler yapacağımıza ilişkin genel resmi bize sunar. Fakat değerleri, vizyonu ve misyonu belirlemek bir anlamda faaliyet sınırlarımızı belirlese de, düşünme-karar alma sürecinin sadece ilk basamağını oluştururlar. Temel sorunlarımızdan bir tanesi kısa dönemde bizi olabilecek en uzaktaki istasyona ulaştıracak veya varmak istediğimiz ara istasyona daha hızlı ve güvenli biçimde ulaştıracak yöntemi bulmaktır. Yapacağımız faaliyetleri belirlemek ve bunları amaçladığımıza en yakın biçimde uygulamaya geçirebilmek bizi en fazla zorlayan konulardan bir tanesidir. Zorlayıcıdır çünkü seçeceğimiz yöntem ve uygulamaya geçirilebilmesi çoğu zaman büyük ölçüde bizim kontrolümüzde olmayan çevresel koşullara bağlıdır. Ne yapacağımız ve nasıl yapacağımız konusunda çok fazla seçenek arasında kaybolabilir veya çok az seçenek arasında sıkışıp kalabiliriz. Yine alışkanlıklarımız, belli kalıplara saplanıp kalmamız, yaratıcılığımızı kullanmamamız elimizdeki alternatiflerin farkına varamamamıza, varsak bile doğru yorumlayamamamıza sebep olabilir. Tüm bunlara ek olarak olası senaryoları değerlendirmek, belirsizlik ortamında karar almak ve uygulamak zorundayız. Bu nedenle başarısızlık ve aksamalar karşısında ne yapacağımızı da dikkate almak zorundayız. İki istasyon arasında bir kaza meydana geldiğinde bunu en az hasarla atlatabileceğimiz ve yolumuza devam edebileceğimiz koşulları da düşünmek, bu tür olaylarla karşılaştığımızda bu koşulları uygulamaya geçirebilecek esnekliğe sahip olmak bizi daha etkili kılacaktır.

STK'ların stratejilerini ve taktiklerini belirlerken neleri dikkate almaları gerektiğini yine örgütlenme özgürlüğü örneğinden yola çıkarak açıklamaya çalışacağız. Strateji oluşturma sürecinin ilk adımı bir önceki bölümde açıkladığımız gibi bulunduğumuz yeri yani ele alacağımız problemi tanımlamaktır. Örgütlenme özgürlüğü ile ilgili olarak elimizde üç farklı harita bulunmakta: Konuya hYd'nin genel misyonu içerisinde yer alan "sivil toplumun güçlendirilmesi" temelinde yaklaşan genel sorun haritası, bu alanla ilgili olan tarafların yer aldığı, üzerinde çalışacağımız zemini belirleyen aktörler haritası ve hYd'nin özellikle uygulamaya ilişkin sorunları analiz ettiği zihinsel harita.

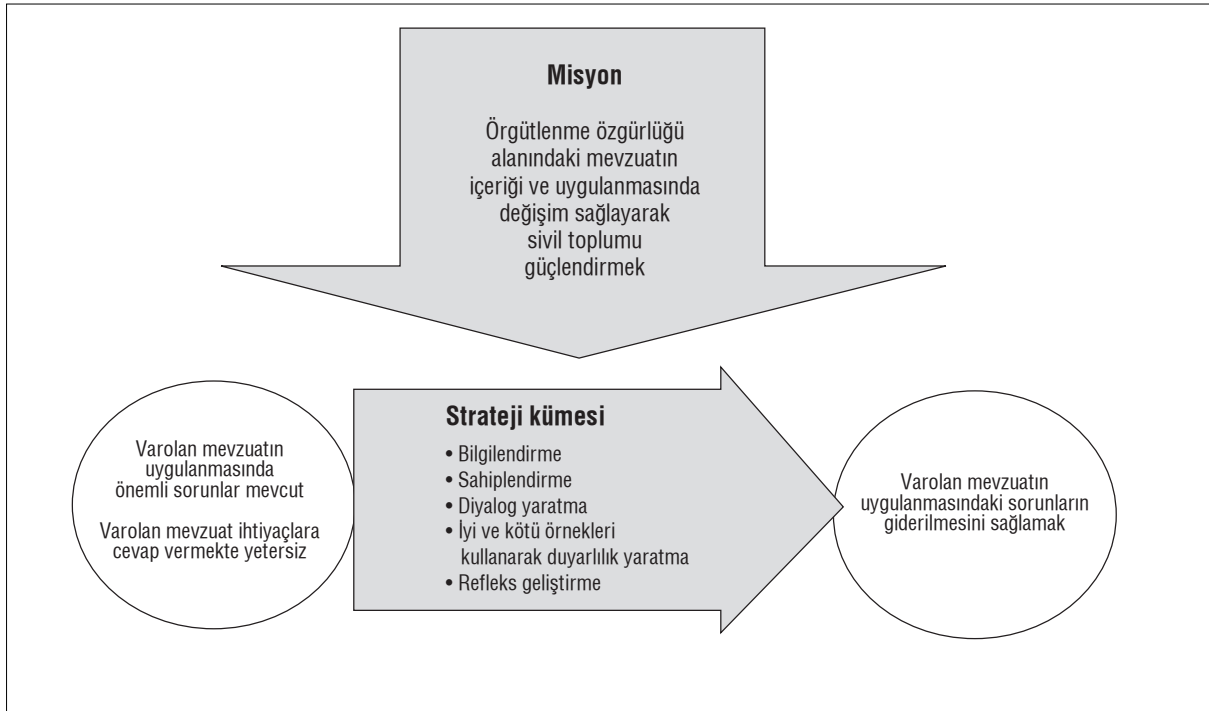
İlk olarak Çizim 2.9'daki sorun haritasını ele alalım. Bu haritaya baktığımızda sadece sivil toplumun gücünü zayıflatan çeşitli nedenleri ve bu nedenlerle bağlantılı sonuçları görmekle kalmıyor, aynı zamanda nedenler ve sonuçlar arasındaki dolaylı ilişkileri de izleyebiliyoruz. Bu yumak üzerindeki okları takip ederek sivil toplumun güçlendirilmesine yönelik birbirinden oldukça farklı müdahale alanlarını saptayabiliriz. Örneğin:

- Katılımcı demokrasiyi geliştirmek amacıyla politikalarla toplum arasında bağlar kuracak faaliyetlerde bulunmak,
- Yurttaşların sivil örgütlenmelere karşı ilgisi ve bilgisini artıracak yöntemler geliştirmek,
- İfade özgürlüğünün engellenmesine karşı mücadele etmek,
- Sivil toplum (kuruluşları) ile devlet arasında diyalog ortamı yaratmak,
- Sivil toplum kuruluşlarına karşı halkın tedirginliğini artıran uygulamalarla mücadele etmek,
- Sivil toplumun güçlenmesine elverişli bir ortam yaratmak amacıyla en fazla gerginlik yaratan toplumsal gerilimlerin çözülebilmesi üzerinde yoğunlaşmak,
- Örgütlenme özgürlüğü ile ilgili mevzuatın değişmesi için çalışmak,
- Örgütlenme özgürlüğü ile ilgili mevzuatın uygulamaya geçmesini sağlamak,
- Özellikle örgütlenme özgürlüğü alanında toplumun farklı kesimleri arasında bir diyalog ortamı yaratmak,
- Örgütlenme özgürlüğü ile ilgili acil ve belirleyici konularda katılımcı refleksler üretmek ve kullanmak.

Harita üzerinden bu örneklerdekine benzer daha birçok müdahale alanı saptayabiliriz. Oluşan bu küme genel stratejimizi belirlemek açısından bize yararlı olacaktır. Aynı anda bu küme üzerindeki farklı müdahale alanlarını hedef alabileceğimiz gibi, tek bir alan üzerinde de yoğunlaşabiliriz. Bir anlamda müdahale alanları bizi genel stratejimizi belirleyeceğimiz bir strateji kümesi ile karşı karşıya bırakmakta ve çoğumuz aynı anda her alana yönelik müdahalede bulunacak koşullara, mali kaynağa ve insan gücüne sahip değil. Bu durumda elimizdeki küme içindeki genel stratejilerden bir veya birkaçı lehine bir seçim yapmak zorundayız. Öncelikle müdahale alanlarına bakarak hangi alana yoğunlaşmanın diğerleri açısından da görece etkisi olacağını

saptamaya çalışabiliriz. Ayrıca seçeceğimiz strateji bizim kapasitemize uygun, güçlü yanlarımızı kullanabileceğimiz, zayıf taraflarımızı geliştirebileceğimiz (veya zayıf taraflarımızın tehlike oluşturmayacağı) bir strateji olmalı. Başka bir deyişle geçmiş çalışmaların bize kazandırdığı deneyimi ve kapasiteyi, elimizde bulunan bilgiyi kullanabileceğimiz ve bizim koşullarımıza uygun bir strateji olmalı. Örneğin, genelde hukukçulardan oluşan bir örgütsek, yukarıdaki seçenekleri gözden geçirdiğimizde yasal mevzuat alanında çalışmak ve bu mevzuatın uygulama süreci (örneğin mevzuatın uygulanmasında yapılan hataların kamuoyuna duyurulması) üzerinde yoğunlaşmak bizim açımızdan çok daha uygun olabilir. İkinci olarak, daha önce de değindiğimiz gibi sivil toplumu güçlendirme misyonunu etkileyen siyasi, ekonomik ve diğer etkenler çalışma alanımızı belirleyecektir. Örneğin, ortada bu konuda elle tutulur bir mevzuat yoksa veya var olan mevzuat kötüye kullanılabilir birçok açık içeriyorsa, ele almamız gereken ilk konu mevzuatın uygulanmasından çok değiştirilmesi ve güçlendirilmesi olacaktır.

Genel stratejik tercihi belirlemek sürecin ilk adımıdır. hYd örneği üzerinden gidersek, örgüt buradaki müdahale alanlarının birçoğu üzerinde eş anlı olarak faaliyet göstermekte, aynı zamanda uzun süredir örgütlenme özgürlüğüne ilişkin mevzuat konusunda çalışmakta. Bu nedenle mevzuatın kendisi ve uygulamadaki sorunlar derneğin öncelik verdiği müdahale alanlarından bir tanesi. Bu alan üzerinde yoğunlaştığımızda uygulanabilecek stratejiler açısından Çizim 2.15'te görülen tablo ortaya çıkmakta:



Çizim 2.15. Strateji kümesi

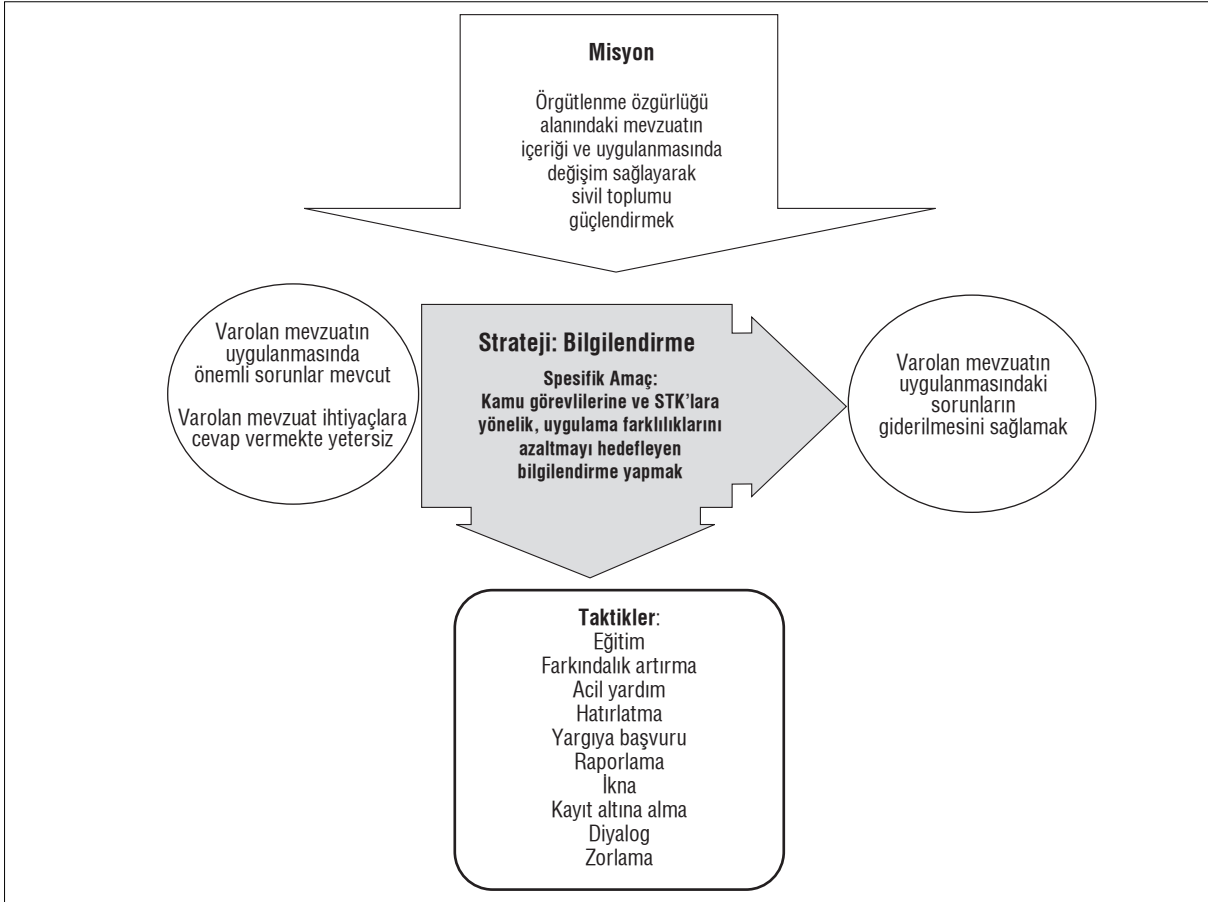
Derneğin kısa dönemli olarak önceliği neden var olan mevzuatın uygulanmasına verdiğini daha önce açıklamıştık. Bu alanda uygulanabilecek stratejilere baktığımızda hYd'nin zaten uzun süredir özellikle bilgilendirme ve diyalog yaratma amacıyla faaliyetler yürüttüğünü bilmekteyiz. Daha önceki bölümde gördüğümüz zihinsel harita da STK'lar arasında ve STK'larla devlet kuruluşları arasında diyalog kurmak amacıyla yapılan çalışma toplantıları sonucunda ortaya çıkan bir rapor sayesinde geliştirilmişti. Bu noktada var olan koşullar altında hangi stratejiler üzerinde yoğunlaşmanın daha doğru olacağını saptamak açısından bu harita bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

Çizim 2.11'deki zihinsel haritayı dikkatle incelediğinizde hangi noktadan başlarsanız başlayın, bürokratların mevzuata ilişkin bilgisizliğinin yolunuza çıktığını görmektesiniz. Üstelik kamu görevlileri ve STK'ların bilgisizliğinin birbirini besleyen iki kritik etken olduğu da haritadan rahatça görülmekte. Bu durumda bilgilendirme ve eğitime yönelik bir strateji izlemenin “amaca uygun bir eğitim yöntemi izlenmesi” durumunda daha fazla farklılık yaratacağı sonucuna varmak olası.

Peki, bu bilgilendirme kimlere yapılacak, eğitim kimlere verilecek? Bu sorunun yanıtını ise Çizim 2.13'deki toplumsal zemin haritasına bakarak cevaplayabilirsiniz. Bilgilendirme ve eğitimin amacı özellikle uygulama alanında bir değişim yaratmak olduğuna göre, öncelikle gündelik hayatta mevzuatın uygulanması konusuy- la birinci dereceden ilgili ve bu tür bilgiye ulaşması güç gruplar üzerinde yoğunlaşılması daha anlamlı ola- cağından, bu harita ilgili grupları saptamamızı kolaylaştıracaktır. Söz konusu haritaya baktığımızda uygula- madan sorumlu kamu görevlilerinin Dernekler Daire Başkanlığı ve bu başkanlığa bağlı olarak çalışan vıla- yetlerdeki il müdürlükleri olduğunu görmekteyiz. Yine gündelik hayatta birebir sorunların yaşandığı emni- yet teşkilatı görevlileri de bilgilendirme açısından önemli bir hedef kitledir. Sivil toplum kuruluşları açısın- dan bilgilendirmede öncelikli grupları saptarken de yine bilgiye erişimde güçlük çekecek olanlar üzerinde yoğunlaşmak derneğin hedefleri dikkate alındığında daha doğru bir seçim gibi görünmektedir. Bu durumda STK'lar içinde kaynak, uzmanlık, merkeze uzaklık ve toplumsal dışlanmaya açıklık gibi değişik etkenler ne- deniyle mevzuata ilişkin bilgileri ve hak arama konusundaki becerileri kısıtlı kuruluşlar öncelikli hedef kitle- yi oluşturmaktadır. Ancak bu noktada tekrar zihinsel haritayı hatırladığımızda, bilgisizlik kadar duyarsızlığın da sivil toplum için önemli bir sorun olduğunu fark edeceğiz. Bu durumda yukarıda sayılanlar öncelikli he- def olmakla birlikte sivil toplum kuruluşlarının tamamına ulaşabilmek/ulaşmaya çalışmak örgütlenme öz- gürlüğü alanında ilerleme kaydetme açısından daha akılcı olacaktır.

Zihinsel haritaya bir kez daha baktığımızda, mevzuatın uygulanmasındaki önemli bir sorunun belli bölgeler- de ve belli gruplara karşı uygulama farklılığından kaynaklandığını görmekteyiz. Bunun üzerinden artık genel stratejimizin spesifik amacını belirleyebiliriz: “Kamu görevlilerine ve STK'lara yönelik, uygulama farklılıklarını azaltmayı hedefleyen bilgilendirme”. Artık, bu bilgilendirmede kullanabileceğimiz taktikler üzerinde ka- rara varabilmemiz olası. Bu genel strateji ve özel amaç üzerinden çok farklı bilgilendirme taktikleri geliştiri- lebilir. Örneğin:

- *Eğitim:* Kamu görevlilerine ve STK'lara yönelik eğitim programları düzenlemek.
- *Farkındalık Artırma:* Uygulamada yaşanan sorunların medyada yer almasını sağlayarak mevzuat hak- kında dolaylı bilgilenme sağlamak.
- *Acil yardım:* Mevzuatın uygulanmasında sorunlar yaşayan grupların başvurabileceği yardım yöntemle- ri geliştirmek.
- *Hatırlatma:* Uygulama sürecinde mevzuatın doğru içeriğini hatırlatacak hatırlatma taktikleri.
- *Yargıya Başvuru:* Uygulamada yaşanan sorunların düzeltilmesi için yargıya başvuruda etkinlik sağla- mak.
- *Raporlamak:* Uygulamada yaşanan sorunları örnek olayları kullanarak raporlamak ve kamuoyuyla pay- laşmak.
- *İkna:* Uygulamadan sorumlu kamu görevlilerinin bilgilendirilmesi için gerekli eğitimin ilgili Bakanlıklar tarafından verilmesi için lobi çalışmaları yapmak.
- *Kayıt Altına Almak:* Uygulamada yaşanan sorunları ilgili kamu görevlilerinin üst mercilerine bildirerek yanlışıkların kayıt altına alınmasını sağlamak.
- *Diyalog:* Uygulamadaki sorunları kamu görevlileri ve STK'ların bir arada tartışmasını sağlayarak karşı- lıklı diyalog ile bilgilendirme ve bir arada öğrenme.
- *Zorlama:* Uygulamadaki sorunları uluslararası aktörlerle paylaşarak bu grupların gerekli eğitimin veril- mesi için hükümet ve ilgili kuruluşlar üzerinde baskı yapmalarını sağlamak.



Çizim 2.16. Taktik kümesi

Gördüğümüz gibi genel stratejiler için nasıl seçim yaptıysak taktikler arasında da bu biçimde bir seçim yapmak durumundayız. Ancak burada stratejiler ve taktikler arasındaki önemli farklılıklar ortaya çıkmakta. Bir strateji altındaki bir taktik, başka bir stratejinin altındaki taktik kümesinde de yer alabilir. Bu durumda ele alınan taktiği bu stratejiye göre özelleştirmek ve farklı stratejilerde aynı taktiği uygularken, bu eylemlerin birbirlerini beslemelerini sağlamak önemli bir öge haline gelmektedir. Ayrıca elimizin altındaki taktik seçeneklerinin çoğalması bizim yaratıcılığımıza ve bu alandaki kullanılabilecek boşlukları fark etmemize bağlıdır. Diğer taraftan taktikleri belirlerken eyleme geçirilebilirlik önemli bir ölçüt olmalıdır; taktikler için tıpkı stratejilerde olduğu gibi genel ortamı, iç ve dış koşulları, fırsatlar ve tehditleri, güçlü ve zayıf yanlarımızı temel alarak bir karşılaştırma yapmak zorundayız. Gerçi bu tür bir inceleme stratejiler belirlenirken etraflica düşünülmüşse, eyleme geçirilmesi daha olası taktikler de kendilerini tartışma aşamasında belli etmeye başlayacaktır.



Hedefler, stratejiler ve taktikler:

Taktiklere odaklanmak gerekir ancak bu kurumun ilk önceliği değildir. Bir kurum, öncelikle misyonunu ve amaçlarını oluşturan ve kurucularının, liderlerinin veya üyelerinin değer ve inançlarını yansıtan genel hedeflerini saptamalıdır. Kurumun zaman içinde neleri gerçekleştireceğini belirleyen ara hedefleri de saptanmış olmalıdır ve bunlar gerçekleştirilmesi olası olan stratejik vizyonun içinde yer almalıdır.

Stratejik düşünmek genel olarak zor olsa da, stratejinin gizemli hiçbir yanı yoktur. Strateji bir karardan çok, kararların bir araya geldiği noktadır; uygun hedef ve temel amaçların seçimini; gereken öğelerin ve kaynakların kavranmasını ve hangi taktiklerin ne zaman kullanılacağına ilişkin kararları gerektirir. Diğer taraftan bildiğimiz taktiklerin hangisini başarıyla uygulayabileceğimiz ve bunlarla neleri gerçekleştirebileceğimiz, stratejiyi oluşturmaya yardımcı olacaktır. Bu nedenle taktik düşünce stratejik düşüncenin önemli bir ögesidir. Taktik, stratejinin içinde yapılan belirgin bir eylem ve dünyada değişiklik yaratmak için kaynaklarımızı organize etmemizin bir yöntemidir. Taktik, bir eylem, bir sistem, kimi durumlarda bir teknik olabilir. Taktikler, kurumun boyutuna, kapasitesine ve kaynaklarına bağlı olarak çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilirler. Taktik değişikliğinin nasıl yaratıldığına ilişkindir, buna karşın strateji hangi taktiklerin kullanılabilirliğini, hangi hedeflerin dikkat gerektirdiğini, hangi kaynakların kullanılabilirliğini tanımlayan kararları içerir.

Kaynak: Helsinki Yurttaşlar Derneği, 2004a: 16.

Taktiklere odaklanmak gerekir ancak bu kurumun ilk önceliği değildir. Bir kurum, öncelikle misyonunu ve amaçlarını oluşturan ve kurucularının, liderlerinin veya üyelerinin değer ve inançlarını yansıtan genel hedeflerini saptamalıdır. Kurumun zaman içinde neleri gerçekleştireceğini belirleyen ara hedefleri de saptanmış olmalıdır ve bunlar gerçekleştirilmesi olası olan stratejik vizyonun içinde yer almalıdır.

Stratejik düşünmek genel olarak zor olsa da, stratejinin gizemli hiçbir yanı yoktur. Strateji bir karardan çok, kararların bir araya geldiği noktadır; uygun hedef ve temel amaçların seçimini; gereken öğelerin ve kaynakların kavranmasını ve hangi taktiklerin ne zaman kullanılacağına ilişkin kararları gerektirir. Diğer taraftan bildiğimiz taktiklerin hangisini başarıyla uygulayabileceğimiz ve bunlarla neleri gerçekleştirebileceğimiz, stratejiyi oluşturmaya yardımcı olacaktır. Bu nedenle taktik düşünce stratejik düşüncenin önemli bir ögesidir. Taktik, stratejinin içinde yapılan belirgin bir eylem ve dünyada değişiklik yaratmak için kaynaklarımızı organize etmemizin bir yöntemidir. Taktik, bir eylem, bir sistem, kimi durumlarda bir teknik olabilir. Taktikler, kurumun boyutuna, kapasitesine ve kaynaklarına bağlı olarak çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilirler. Taktik değişikliğinin nasıl yaratıldığına ilişkindir, buna karşın strateji hangi taktiklerin kullanılabilirliğini, hangi hedeflerin dikkat gerektirdiğini, hangi kaynakların kullanılabilirliğini tanımlayan kararları içerir (Helsinki Yurttaşlar Derneği, 2004a: 16).

Diğer taraftan taktiklerin uygulamaya geçirebilirliği bazı konularda stratejiye oranla daha fazla inceleme yapılmasını gerektirebilir. Dikkat ederseniz genel strateji ile öncelikli olarak kısa vadedeki politikamızın ana hatlarını ve hedeflediğimiz grupları belirlemekteyiz. Taktikler ise bu gruplarla aramızda kuracağımız ilişkinin biçimini belirleyecektir. İlişkinin biçimi farklı grupları farklı biçimlerde etkileyebilir; taktiklerin değerlendirilmesi sırasında bir taktikten doğrudan ve dolaylı, olumlu ve olumsuz etkilenebilecek kesimleri dikkate almalı, onların olası tepkilerini değerlendirmeliyiz. Öncelikle amacımız ne kadar “doğru” olursa olsun, bir taktiğin belli gruplara zarar vermesi olasılığı ortaya çıktığında, bu grupları kendi onayları olmaksızın risk altına sokmak hem uygulamayı büyük ölçüde zedeleyecektir, hem de bir sivil toplum kuruluşu olarak zaten hassas bir konu olan “meşruiyetimiz” açısından büyük sorunlar yaratacaktır. Eğer ortada ciddi bir risk varsa, bu riski alacak kişilerin bu konuda bilgilendirilmesi ve bunun uygulanmasına gönüllü olmaları şarttır; yani taktiklerimizi belirlerken başkaları adına karar almaktan kaçınmalıyız. Dikkat etmemiz gereken bir başka nokta da kullandığımız taktiklerin var

olan uygulamaların yerine geçmesi değil tamamlayıcı olmasıdır. Örneğin seçeceğimiz taktik alanında çalışmakta olan farklı sivil toplum kuruluşları varsa, onların yaptığı işi tekrarlamak yerine onları destekleyecek ve tamamlayacak taktiklere ve eylem biçimlerine yönelmeliyiz. –Arada yaklaşım açısından farklılıklar olsa da- aynı alanda çalıştığımız gruplarla iletişim kurmamız, işbirliği yapmamız, birbirimizin eylemlerini karşılıklı olarak beslememiz, sivil toplum kuruluşları açısından birbirimizle rekabet etmemizden çok daha doğru bir yaklaşımdır.

Söz ettiğimiz bu etkenleri elimizdeki örnek üzerinden değerlendirelim. Mevzuata ilişkin bilgilendirme ile ilgili ilk taktik olan eğitim alanında hYd zaten uzun süredir çalışmaktaydı. hYd özellikle STK'ların eğitimi üzerinden giderek deneyim kazanmıştı. Kamu görevlilerine ise mevzuata ilişkin eğitim veren farklı kuruluşlar olduğu bilinmekteydi. Bu durumda kamu görevlilerine ilişkin eğitim sadece yapılanın bir tekrarı olacağından, hYd ya bu tür eğitimlerde farklılık yaratmak üzerinde yoğunlaşmalı veya zaten eğitim veren kuruluşlarla yardımlaşmalıydı. Yargıya başvuru ve raporlama da sivil toplumda konuya ilişkin bilinçlenmeyi artırmak açısından yararlı taktiklerdi ancak uygulama farklılıklarının olası nedenleri dikkate alınırsa bu bazı STK'lara yarardan çok zarar verebilirdi. Bazı STK'ların yargıya başvurma, kendi başlarına gelen olumsuz uygulamaları açığa vurma konularında haklı çekinceleri olabilirdi. Üstelik yargı süreci uzun ve güçtü, bu taktikten ancak uzun dönemde sonuç alınabilirdi. Raporlar da ancak birileri okuduğu sürece anlamlıydı; dernekler mevzuatının uygulanmasında bu tür raporlar üzerinden kamuoyunun dikkatini çekmek başka konulardakine oranla çok daha güçtü. Diğer taraftan hYd, sivil toplum kuruluşlarının kendi aralarında ve kamu görevlileri ile diyalog kuracakları bir platform oluşması için çalışmış ve zaman içinde bu platformun diğer STK'lar tarafından da sahiplenilmesi sayesinde bu konuda oldukça yol almıştı. Bu platform hem STK'lar arasında bilgi ve deneyim alışverişini sağlıyor, hem de kamu görevlileri ve STK'lar arasında mevzuatın uygulanmasına ilişkin aksaklıkların tartışılmasına olanak veriyordu. Bilgi ve deneyim alışverişi çok önemli bir dolaylı yarar da sağlamıştı: Uygulama farklılıklarından olumsuz etkilenen STK'lar bunun kendilerine özel değil, oldukça genel bir sorun olduğunu fark etmiş, bu da bir arada çalışmak konusundaki motivasyonlarını güçlendirmişti. Yine STK'lar ve Dernekler Daire Başkanlığı görevlileri arasında yapılan toplantılar, birebir yaşanacak çatışmaların yumuşaması, karşılıklı sorunların dile getirilmesi ve taraflar arasında empatinin oluşması açısından ilerleme sağlamıştı.

hYd bu nedenlerden ötürü kısa vadede STK'ların eğitimi ve hatırlatma üzerinde çalışmaya karar verdi. Bu seçim, aslında bu iki alanın hem akılcı eylemlerin yapılandırılması hem de uygulanması sürecinde birbirlerini besleyebilecekleri dikkate alınarak yapılmıştı. Şöyle ki hYd STK'lara yönelik eğitimlerde hukuka ilişkin bir konuda eğitim yapmanın hem eğitimi veren hukukçular açısından hem de katılımcılar açısından bir tür yabancılaşma yarattığını fark etmişti. Eğitimlerde en önemli sorun hem insanlarda hukuka ilişkin bir konunun anlaşılabilir olacağına ilişkin güven yaratmak, hem de onları “bilginin alıcısı” konumundan daha katılımcı bir konuma getirmektir. hYd bu nedenle ilk olarak eğitimlerde ve diğer çalışmalarda ortaya çıkan önemli konularda bir test hazırladı ve eğitimlerin sonunda bu testi uyguladı. Test bir sınav ortamı yaratarak katılımcıları öğrendiklerini tekrarlamaya zorladı. Diğer taraftan katılımcılar testlerde yaptıkları yanlışlara ilişkin olarak (ki eğitim sonrasında bile verilen cevapların büyük bölümü yanlıştı) daha sonraki değerlendirme aşamasında doğruları gördükçe bu bilgiye ilişkin yabancılık bir parça olsun kırılmaya başladı.

Fakat tüm bu süreç aynı zamanda önemli bir etkene de işaret etmekteydi: mevzuatın öğretilebilmesi için gündelik hayatta insanlar sorunlarla karşı karşıya kalsın veya kalmassın bu bilgileri sürekli tekrarlayarak içselleştireceklerdi. Böylece bilgi toplumsal kültürün yarattığı başka olumsuz önyargıları da zaman içerisinde aşabileceklerdi. Kamu görevlileri için de aynı problemlerin geçerli olduğu varsayımı altında hYd kısa dönemde dernekler mevzuatına ilişkin uygulamaları bu kişilere sürekli –ve doğal yollardan- hatırlatacak bir eylem türü bulmalıydı. Derneğin 2006 yılı ajandası bu süreç sayesinde geliştirildi. Ajanda içinde dernekler mevzuatına ilişkin bilgiler sayfalar arasında dağıtılarak verilmişti. Böylece ajandanın dağıtıldığı kişiler hem değişik sayfalara geldikçe mevzuata ilişkin bir konu hakkında bilgilenenecekti, hem de gündelik hayatta mevzuatın uygulanmasında bir sorun yaşadıklarında veya mevzuat değişikliği olduğunda ellerinin altında başvurabilecekleri bir kaynak olacaktı.

Taktik-eylem-yöntem-içerik: Yasal Haklar Ajandası

Yasal Haklar Ajandası'nın içinde şu tür bilgiler kullanılmıştır:

- Dernekler Yasası, Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Yasası ve derneklere ilişkin yeni yönetmelik gibi STK camiasını yakından ilgilendiren hukuki metinler
- STK'ların uyması zorunlu olan hukuki ve idari prosedür ve kurallardan uygulamaya yönelik bir rehber hazırlanması
- Yerel STK'ların sıklıkla karşı karşıya kaldığı hukuki sorunlar listesi ve mevzuatta yapılan değişiklikler ışığında bu sorunların üstesinden nasıl gelinebileceği
- AB uyum sürecinde yapılan değişiklikler sonucunda yeni oluşturulan idari yapılara ilişkin kılavuz
- Daha önceden yapılmış projelerin ve gerçekleştirilmiş toplantıların sonuçlarına ilişkin özet bilgi
- Derneklere ilişkin tüm yasal düzenlemeler, Dernekler Daire Başkanlığı İl Müdürlükleri ile bu illerde bulunan Baro'ların iletişim bilgileri, uluslararası sivil toplum tarafından kutlanan önemli tarihler ve içerikleri, ilgili uluslararası belgeler (BM Temel Hak ve Özgürlükler Beyannamesi gibi..)

Ajanda'dan 100 kopya bastırılmıştır. Bu kopyaların 600 tanesi başta kadın, çevre, demokratikleşme ve insan hakları alanında çalışanlar ile mevzuatın uygulanmasında büyük sorunlarla karşılaşanlar olmak üzere yerel ve ulusal nitelikteki STK'lara dağıtılmıştır. 200 tanesi ise şu kamu kuruluşlarına gönderilmiştir: İl Emniyet Teşkilatı ve İl Daire Başkanlıkları, Dernekler Daire Başkanlığı, Valilikler, İçişleri Bakanlığı, Adalet Bakanlığı ve Dışişleri Bakanlığı'ndaki ilgili yetkililer, konu ile ilgili Meclis Komisyonlarında görev alan parlamenterler, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, İnsan Hakları Danışma Kurulu, Başbakanlık İnsan Hakları Başkanlığı, üniversitelerin insan hakları merkezleri ve hukuk fakülteleri. Geri kalan 200 ajanda hYd'nin kendi ziyaretçilerine verilmek üzere ayrılmış ve bir bölümü kendi eğitim faaliyetlerinde kullanmaları için Bağımsız İletişim Ağı'na gönderilmiştir.

hYd Yasal Haklar Ajandası'nı her sene yenilemeyi amaçlamaktadır. Böylece ajandadaki bilgiler her sene ve mevzuattaki değişiklikleri yansıtacak biçimde yenilenebilecektir.

hYd'nin örgütlenme özgürlüğü alanında yaptığı çalışmalar örneğinden hareketle açıklamaya çalıştığımız strateji oluşturma sürecini artık genelleştirebiliriz. Üzerinde çalıştığımız sorun, bu soruna ilişkin bilgiler, taraflar, iç ve dış koşullar ve kendi iç muhasebemiz sonrasında iş genel stratejileri belirlemeye geldiğinde öncelikle müdahale alanlarını saptamalıyız. Müdahale alanını saptadıktan sonra stratejiyi uygulamaya koyacağımız dönem içerisinde bu müdahale alanında ne gibi değişiklikler yaratabileceğimizi tartışmalıyız. Burada stratejiler, müdahale alanında olması istenen değişiklikler ve ilk başta gerçekleştirdiğimiz genel çerçeve analizini bir arada ele alarak, ilk olarak bu müdahale alanında uygulanması olası stratejilerden bir küme oluşturacağız. Daha sonra istediğimiz değişim, genel analiz çerçevesinde elde ettiğimiz bilgiler ve “sezgilerimiz” ışığında bu stratejiler arasında bir seçim yapacağız. Stratejiler bu dönem içerisinde bu müdahale ala-

nına ilişkin olarak uygulayacağımız genel politika olacaktır. Tek bir müdahale alanında birden fazla strateji kullanabiliriz. Ancak bu noktada kapasitemizi zorlayacak ihtiraslı bir liste yerine, daha akla uygun ve başarılabılır bir liste yaratmaya çalışmalıyız. Farklı stratejilerin birbirlerini beslemesi, bu strateji alanlarında deneyimli olmamız veya ilk kez uygulayacağımız bir stratejide bir bilgilenme ve öğrenme süreci yaşamak durumunda kalacağımızı dikkate alarak bu listeyi gözden geçirmemiz işimizi kolaylaştıracaktır.

Bir sonraki adımda seçtiğimiz stratejiler içinde uygulanabilecek taktikleri saptamamız gerekmektedir. Taktikler uygulamadaki yöntemimiz, eylemler ise tekniklerimiz olarak nitelendirilebilir. Taktikler ve eylemleri planlarken stratejilerden farklı olarak daha esnek, değişen koşullara uyum sağlayabilecek seçenekler üzerinde durmamız, bu taktiklerin avantajları ve dezavantajları, fırsatları ve riskleri üzerinde gerçekçi bir muhasebe yapmamız, gerektiğinde ilgili taraflarla görüşmeler gerçekleştirmemiz yararlı olacaktır. Taktikler ve eylemler özellikle boşluk olan alanları doldurmayı veya boş olmayan alanları güçlendirmeyi hedeflemelidir. Taktikleri ve eylemleri seçerken olabildiğince yaratıcı, basit, uygulamaya geçirilmeye uygun olanlar üzerinde durmamız da bizi hedefimize yaklaştıracaktır. Bir taktik ve eylem kümesi tek bir strateji altında yer alabileceği gibi, aynı müdahale alanlarına ilişkin farklı stratejilerde ve farklı müdahale alanlarındaki stratejilerde de kullanılabilir. Burada amaç her müdahale alanında benzer şeyler yapmak değil, birbirini besleyen, etkileyen bir yapı oluşturmaya çalışmaktır.

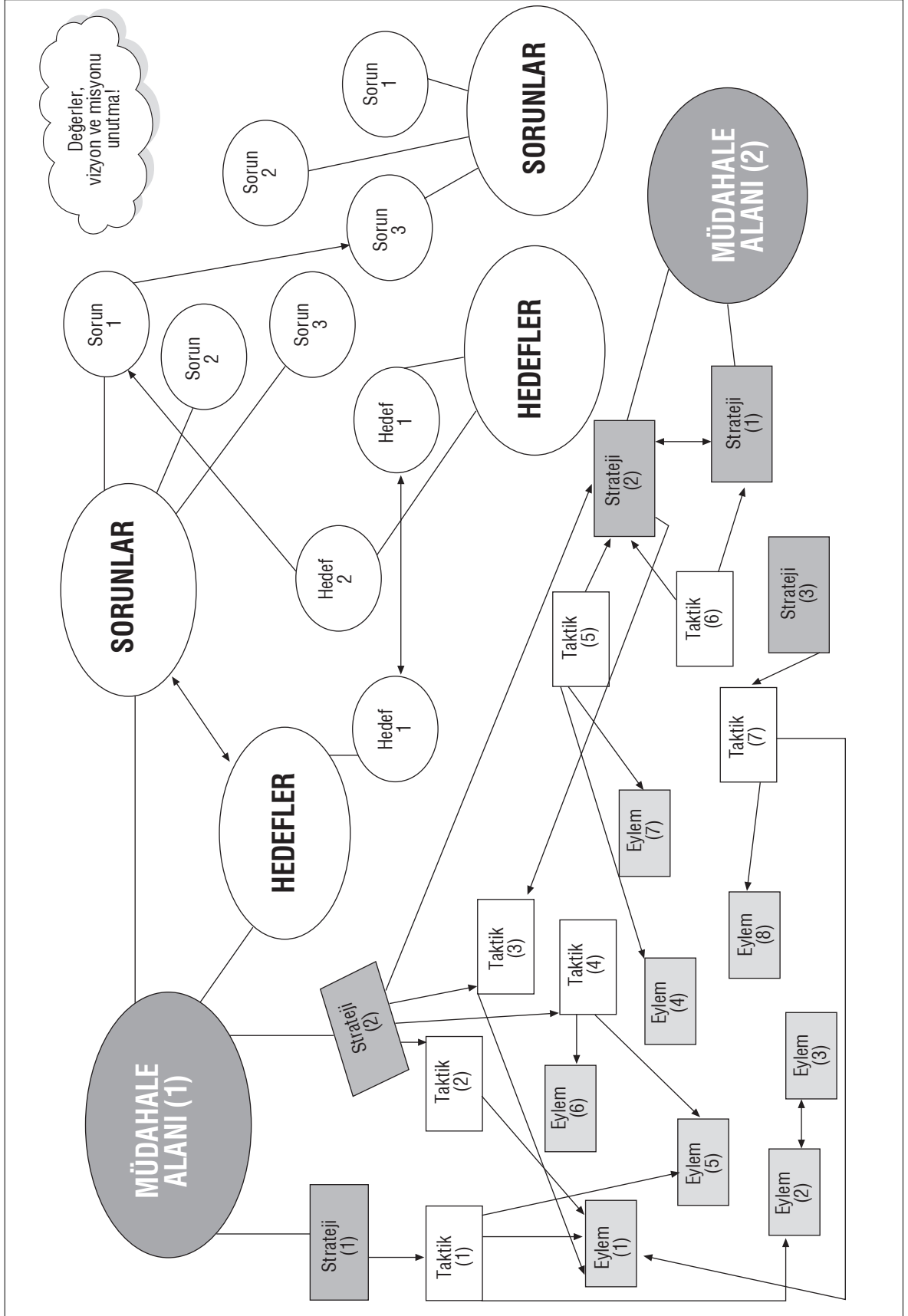
Ancak böyle bir düşünme sürecini geçtikten sonra son seçimimizi yapmaya hazır duruma gelebiliriz. Bu sürecin sonucunda belirli stratejiler ile bazı taktikler elenmiş olacak, elimizde daha dar bir liste kalacaktır. Bu listedeki strateji ve taktikler arasındaki seçim şu sorulara vereceğimiz yanıtlarla netleşecektir:

- Bu genel strateji-taktik grubu bizi varmak istediğimiz noktaya götürüyor mu?
- Bu seçim başlangıçta belirlediğimiz değerlerle örtüşüyor mu?
- Bu seçim varmak istediğimiz noktaya amaçladığımız bir biçimde ulaşmamızı sağlıyor mu?

Sonuç olarak strateji oluşturma ve tercihleri belirleme aslında hedef-değer-amaç temeline oturtulmuş bir eylem yapısı kurgulama sürecidir. Ancak tüm bu düşünsel süreç başarının garantisi değildir. Stratejik düşünmenin en önemli özelliği, olabilecek riskler ve kazaların bilincinde olunmasıdır. Aynı zamanda strateji oluşturma statik değil, dinamik bir süreçtir. Uygulamada ilerlerken daha önce hiç fark etmediğimiz seçenekler karşımıza çıkabilir. Veya özellikle bilgiye erişimin güç olduğu ve deneyimsiz olduğumuz alanlarda zaman içerisinde öngörü, varsayım ve bilgilerimizin eksik ve yanlış olduğu görülebilir.

Bu nedenle strateji oluşturma hiçbir zaman bir kereye özel olarak yapılan ve sonrasında sabit kalan bir eylem değildir; sürekli olarak tekrarladığımız ve içselleştirdiğimiz bir beyin uygulaması olmalıdır. Sadece faaliyetlerimizi belirlerken değil, uygulamanın her evresinde stratejik düşünebilmeye çalışmalıyız. Strateji oluşturma resmin bütününe bakabilmemizi ve sonra da resmin bize en uygun gelen daha küçük bir bölümü üzerinde yoğunlaşmamızı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda hem kendimize hem de etrafımıza gerçekçi ve eleştirel bir biçimde bakmamızı, sinikliğin tuzağına düşmeden hatalarımızdan ders çıkarmamızı ve bunları düzeltmemizi sağlar. Strateji oluşturma uzun bir yolda atacağımız küçük adımların değerinin farkına varmamızı sağlar; aynı zamanda küçük adımlar üzerinde yoğunlaşarak dikkatimizin dağılmasını, ideallerimizden uzaklaşmamızı engeller. Daha kısa bir ifadeyle bulunduğumuz noktadan, varmak istediğimiz noktaya yol alırken, hem geçtiğimiz ormanın tamamını, hem de gördüğümüz ağaçları ve bu yolda kendi yaşadığımız deneyimi fark ederek yol almamızı sağlar.

Peki, strateji oluşturma tek bir yöntemi var mı? Bizce yok, çünkü bu sonuçta bir düşünme biçimi ve uygulaması. Bu uygulamayı yapanların becerileriyle ilişkili ve birkaç teknikle basitleştirilemeyecek kadar karmaşık. Bu konuda işletme literatüründen alınan birçok teknik vardır ve bunları kullanmamız bize yol gösterici olabilir. Ancak bunu zamanla deneyim ederek tamamen kendimize özgü bir uygulama haline de getirebiliriz. Yine de en azından ana hatlarıyla neler yapmamız veya yapmamamız gerektiği konusundaki birkaç madde üzerinde durabiliriz.



Çizim 2.17. Strateji-taktik-eylem haritası

2.3. Adım adım strateji oluşturma

Adım 1: Bilgilenin

En uygun genel strateji-taktik grubunun seçimi için ele aldığımız konuda olabildiğince bilgilenmek ilk şarttır. Aslında en uygun seçim ancak ve ancak tam ve doğru enformasyona sahip olmamız durumunda olasıdır; buna ulaşmak ise çoğu zaman bir hayaldir. Bir konudaki tüm enformasyona ulaşmak bazen koşullardan dolayı olanaksızdır, bazense enformasyonun kendisinin belirli bir sınırı olmaması yüzünden. Günümüzde enformasyona ulaşmak giderek daha ucuz ve daha kolay bir hale gelse de, ulaştığımız enformasyonun doğruluğu kesin değildir ve bazen enformasyon sağanağı altında kalmamıza da yol açmaktadır.

Strateji oluşturma'nın ilk adımı ele aldığımız konuda bilgilenmektir; ancak bu bilgilenme sürecinde işe yarar bilgileri ayıklamalı ve bu bilgiye ulaşabileceğimiz kanalları doğru saptamalıyız. Yapacağımız en büyük yanlışlardan bir tanesi tamamen kendi bilgimize güvenerek yeterince araştırma yapmadan sonuçlara varmak ise; bir diğeri de bilgilenme evresinde takılıp kalmaktır. Bilgilenme sürecinin büyük bir bölümü sorunu tanımlamaya çalışırken geçirdiğimiz düşünme sürecinde ortaya çıkar. Bu süreç aynı zamanda hangi konudaki bilgilerimizin eksik olduğu konusunda da bizi yönlendirebilir. Örneğin işkence alanında yasal mevzuat herkese açık olan ve ulaşılabilir bir bilgidir; ancak bu yasal mevzuatın ne biçimde uygulandığı konusundaki bilgi –örneğin emsal oluşturabilecek yargı kararları, farklı yorumlara açık olan mevzuat, mevzuatın hangi bölümlerinin kötüye kullanılmaya açık olduğu veya genelde by-pass edildiği, bu yasal mevzuat konusunda toplumun ve mevzuatı uygulayan kişilerin bilgi eksikliği... - uzmanlık gerektirebilir, bazen de ancak zamanla ve deneyimle elde edilebilir. Diğer taraftan özellikle olası stratejiler ve taktikler belirlenirken bizim dışımızdaki kuruluşların ne yaptığı, farklı alanlarda kullanılan strateji ve taktiklerin başarısı ve kendi çalışma alanımıza uyarlanabilme olanağı gibi bilgiler de bize çok şey kazandırabilir. Son olarak kesinlikle bir sorundan doğrudan etkilenen kişi ve grupların bilgisine ihtiyacımız vardır.

Bilgilenmek zaman içinde ustalık kazanacağımız bir süreçtir. Doğru kişilerle ortaklıklar kurma, bir konudaki bilgileri dolaşıma açma ve paylaşma yönünde göstereceğimiz çabalar bu konuda işimizi kolaylaştırabilir. Aynı alanda çalışan farklı kuruluşlar arasında bilgi akışı, aynı bilgiye ulaşmak için harcanan emek ve zamandan tasarruf sağlar; bazen farklı kanallardan akan bilgiler birbirini tamamlar. Strateji oluştururken, ilk adımda kesinlikle konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olup olmadığınızı tartın, size yardımcı olacağını düşündüğünüz bilgilere ve bu bilgilere sahip uzman kişilere ve topluluklara ulaşın, bir konudaki farklı görüşleri dikkate alın ve gerekli olduğunda farklı görüşler arasında bir tavır belirleyin, aynı işi sürekli tekrar etmemek için elinizdeki bilgileri kullanımı kolay bir biçimde arşivleyebileceğiniz yöntemler bulun ve elinizdeki bilgileri sürekli olarak güncelleyin.

Adım 2: Kendi kapasitenizi doğru değerlendirin

Strateji oluşturma bulunmak istediğiniz noktaya giderken en hoşunuza giden veya size en çekici gelen yolu seçmek değildir. Kendi gerçeklerinizin farkında olun ve kendinizi eleştirin. Kuruluşunuzun becerilerini açacak, kaynaklarınızın yetersiz kalacağı strateji ve taktiklerden kaçınin. En hoş gözükeni seçerek başarısız olmak yerine, en uygun olanı seçmeye çalışın. Kısa zamanda büyük sonuçlar yaratmayı hedefleyen iddialı projeler yerine daha garantili olan küçük adımlar üzerinde durun. Gerektiğinde risk alın, fakat kendi adınıza aldığımız bu risklerin farkında olun.

Başka bir deyişle kendi kuruluşunuzu analiz edin. Güçlü yönleriniz neler, zayıf yönleriniz neler, mali kaynaklarınız ve insan kaynağınız ne, hangi alanlarda daha fazla deneyime ve bilgiye sahipsiniz, hangi alanlarda küçük bir kaynak ayırmanız durumunda daha fazla yol kat edebilirsiniz gibi soruların yanıtlarını arayın.



Taktikleri uyarlamak:

Başka kuruluşların uyguladığı taktikler, ortaya çıktığı ülke veya bağlamdan farklı ülke ya da bağlamlara uyarlanabilir. Bu bir taktiğin ilk kullanıldığı haliyle uygulanması anlamına gelmiyor. Kendi durumunuza ve kaynaklarınızı değerlendirmek ve oluşabilecek riskleri gözetmek durumundasınız. Bir taktiği başka biriyle birleştirebilir ya da tüm taktiği uygulamak yerine bir taktiğin bir parçasını ya da evresini uygun bulabilirsiniz. Başka kuruluşların taktiklerini kullanmak ve uyarlamak konusunda aşağıdaki sorular size yardımcı olacaktır:

- Bu taktik benim alanım ve durumum için doğru bir taktik mi?
- Bunu başka kiminle tartışabilirim?
- Başka hangi gruplara bundan söz etmeliyim?
- Daha önce böyle bir taktik kullandım mı? Ya da kullanıldığını gördüm mü?
- Başarılı oldu mu?
- Başarılı ya da başarısız olmasının sebebi neydi?
- Amaçlarıma ulaşmakta bana nasıl yardımcı olabilir?
- Hedefim üzerinde istenilen etkiyi yaratır mı?
- Bu taktik hedefim üzerinde daha önce kullanıldı mı?
- Ne tür kaynaklara ihtiyacım var?
- Ne tür kaynaklarım var?
- Eksik kalan kaynaklarımı nasıl edinebilirim?
- Bu taktik konusunda nasıl daha fazla bilgi edinebilirim?
- Bu taktiği kullanmak için kimlerle ittifak yapmalıyım?
- Bu ittifakları nasıl gerçekleştirebilirim?
- Bize muhalefet edenler bu taktiğe nasıl tepki verirler?
- Bu taktik benim ve kurumum için ne kadar riskli?
- Bu taktikteki risk düzeyini karşılamaya hazır mıyım?
- Bu taktiği kullanırken oluşabilecek riskleri nasıl azaltabilirim?
- Bu taktiğin bir bölümünü kullanabilir miyim?
- Bu taktiği diğer taktiklerle birleştirebilir miyim?
- Yedek planım ne olacak?
- Bu taktik istediğim biçimde etki yaratmaz ise ne yapmalıyım?

Kaynak: Helsinki Yurttaşlar Derneği, 2004a: 161.

Adım 3: Sistemin bütününe değerlendirin

Çalışma alanınız hangi ekonomik siyasi ve sosyal konularla bağlantılı? Hangi seçimler karşınıza sistemdeki hangi sorunları ve kurumları çıkarabilir? Hangi alandaki farklı bir değişim önünüzde bir yol açabilir (Örneğin AB sürecinin STK'lar için yarattığı alan gibi)? Etrafınızda hangi aktörler var ve kimler sizin tarafınızda, kimlerse karşınızda tavır alabilir. Kimlerle ortaklık kurabilirsiniz, kimlerle diyalog içerisinde olmalısınız? Genel strateji-taktik kümesi içerisinde var olan ekonomik siyasi ve sosyal koşullar nedeniyle zorlayıcı olacak olan veya daha kolayca uygulanabilecek seçenekler hangileri? Uygulanması zor olan seçenekleri tamamen göz ardı mı etmelisiniz yoksa birtakım yardımcı faaliyetlerle bu tür zorlukların üstesinden gelebilir misiniz?

Adım 4: Katılımı artırın

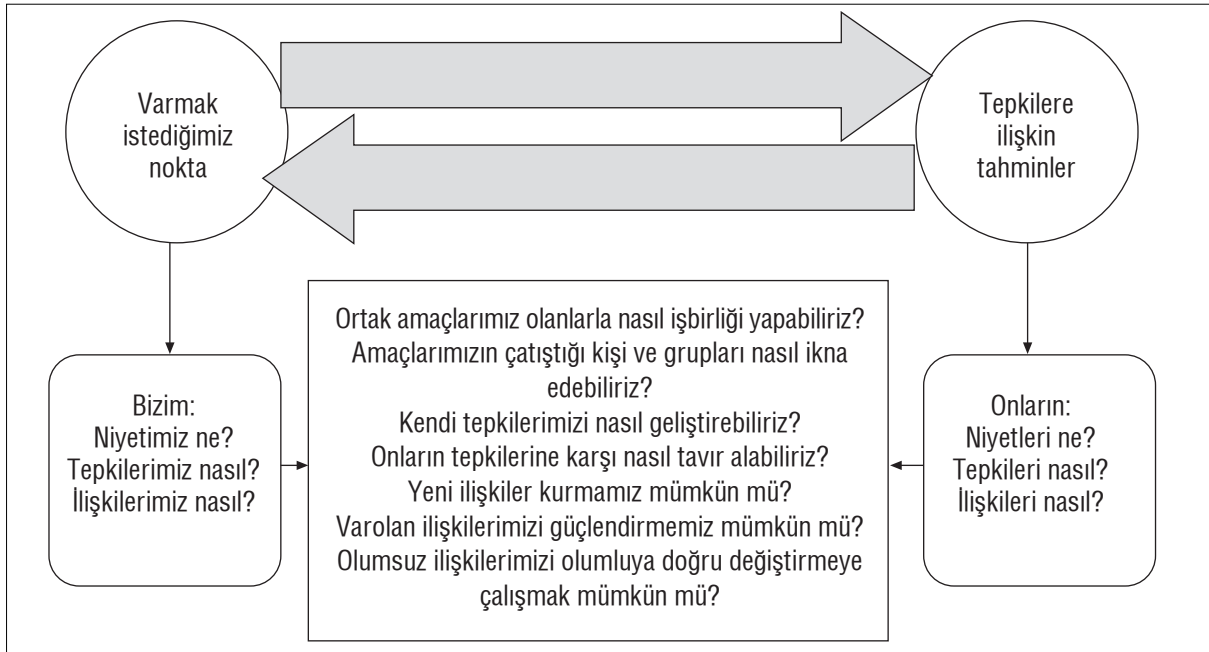
Strateji oluşturma sürecine sadece örgütünüz içindeki kişilerin değil, ilgili tüm tarafların katılmasını sağlayın. Başkaları adına seçim yapmak yerine, onlarla birlikte seçim yapın. Her strateji ve taktiğin olumlu ve olumsuz yönlerini taraflarla tartışın, olası riskler konusunda birlikte karar alın.

Katılımı artırmak konusunda samimi olun; katılım hoş görünmek amacıyla ulaşılmaya çalışan formel bir sorumluluk değildir. Aksine gerçek katılım size güç kazandıracak, kapasitenizi geliştirecek, gönüllü tabanınızı genişletecek, bazı durumlarda olaya farklı bir gözle bakmanızı sağlayacaktır. Katılım yapılacak birkaç toplantıyla aşılabacak bir prosedür değildir, kendi katılım kuralınızı belirleyin. Olabildiğince dışlayıcı olmaktan kaçının, farklı fikirleri açık olmaya çalışın, yaptığınız iş etrafında bir tartışma ağı oluşturmaya çalışın.

Özellikle gene stratejiniz içindeki hedef grupların katılımı için çaba göstermeye çalışın. Her genel strateji ve taktik içindeki ilgili grupları belirleyin ve bu grupların uygulama evresinde nasıl etkileneceğini dikkate alın. Katılımı sonuç üreten bir süreç haline getirmeye çalışın, bitmek bilmeyen tartışmalarda gerektiğinde süreç müdahale ederek insanları sonuca ulaştırmaya çalışın. Olası güven sorunlarını zaman içerisinde karşılıklı saygıyla aşmaya çalışın, herkesin birbirini dinleyebildiği ortamlar yaratın.

Adım 5: Tepkileri dikkate alın

Strateji oluşturma sadece sizin ne yapmak istediğinize ve ne yapabileceğinize odaklanan bir zihin uygulaması değildir. Aksine seçtiğiniz her strateji-taktik öncelikle diğer kişi ve grupların buna vereceği tepkiler düşünülerek değerlendirilmelidir. Örneğin belirli stratejilere-taktiklere bunlardan doğrudan etkilenen kişiler hangi olumlu veya olumsuz tepkileri verecektir? Neyi seçtiğinizde kültürel engellere takılma olasılığınız artar? Olumlu ve olumsuz tepkilere ilişkin beklentileriniz nelerdir, hangi tepkilerle karşılaştığınızda ne yapacaksınız? Başka bir deyişle ileride karşılaşılabileceğiniz tepkilere ilişkin senaryolar kurguladınız mı, A dışında B ve C planları da yaptınız mı? Çizim 2.18 size tepkilere ilişkin olarak yapacağınız analizin bir özetini vermektedir.

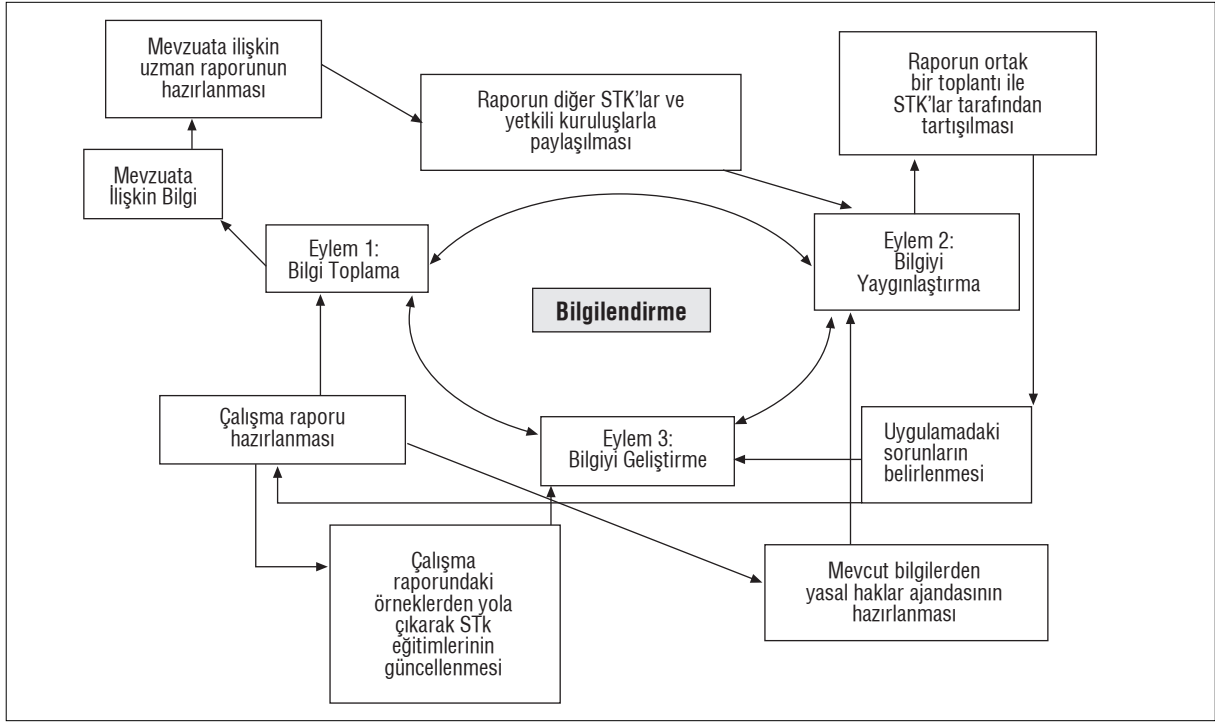


Çizim 2.18. Strateji-taktiklere yönelik tepkiler

Adım 6: Öngörülebilir bir zaman için strateji belirleyin

Seçeceğiniz strateji-taktik bir kereliğine uygulayacağınız bir şey değildir. En azından belli bir süre aynı stratejileri bazen aynı bazense değişen taktiklerle uygulayacaksınız. Hangi stratejiyi seçtiğinizde, hangi sonuçlara varmayı umuyorsunuz, bu sonuçlara ulaştığınızda taktiklerinizde nasıl bir değişikliğe gideceksiniz? Bir stratejiyi uygulamayı ne zaman sonlandıracaksınız veya değişikliğe gittiğinizde gerekli koşulları nasıl belirleyeceksiniz?

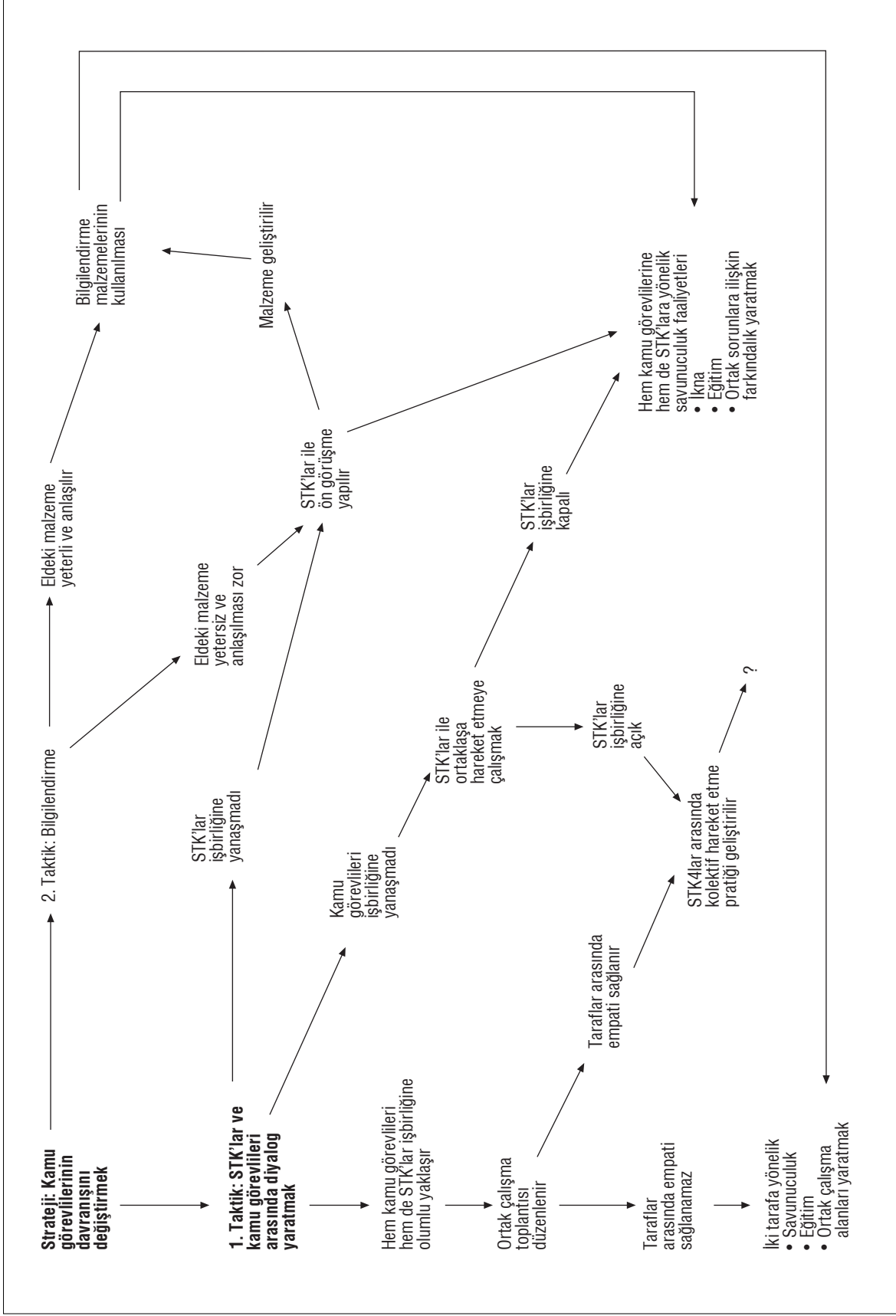
Strateji oluşturmayı böyle bir dinamik süreç olarak görmek sizi ilk başta zorlayabilir. Aslında basit yöntemlerle bu süreci daha rahat görebilir, zamanla bu yöntemleri zenginleştirebilirsiniz. Bu yöntemlerden bir tanesi Çizim 2.19'daki gibi bir eylem ağacı oluşturmak ve genel stratejilerden yola çıkarak izleyeceğiniz taktikler ve eylemler yoluyla giderek genişleyen dallar üzerinden izlemeniz gereken yolu belirlemeye çalışmaktır. Bu ağaca gerekli görürseniz dışarıdan gelecek tepkileri de ekleyerek sürecin tamamı üzerinde düşünebilirsiniz.



Çizim 2.19. Eylem ağacı

Çizim 2.20'deki harita etki-tepkiye dayalı ve karşdakilerin hareketlerini dikkate alarak taktik-eylemlerin nasıl belirlenebileceği konusunda bir fikir verecektir. hYd kamu görevlilerinin davranışlarını değiştirmede iki farklı taktik üzerinden hareket etmektedir: STK'lar ve kamu görevlileri arasında diyalog geliştirmek ile bilgilendirme. Diyalog daha çok diğer tarafların bu tür bir diyaloga açık olup olmamalarına, bilgilendirme ise eldeki malzemenin yeterliliğine ve anlaşılabilirliğine bağlıdır. Çizimdeki okları takip ettikçe hYd'nin bu taktiklerin uygulanma sürecine ilişkin hangi senaryoları öngördüğünü ve bu senaryoların gerçekleşmesi halinde nasıl hareket edeceğini göreceksiniz. Soru işareti ile biten kutular haritanın hazırlandığı anda öngörülmesi güç noktalarda haritanın kesildiğini gösterir.

Bu türden bir haritayı hazırlamak, uygulama evresinde gerçekleşmeyen senaryoları eleyip gerçekleşen senaryoları bırakarak ve öngörülebilir bulunabilecek kadar zaman geçtikçe haritayı geliştirmek, hem uygulama evresinin yakından takibi, hem de stratejik düşüncenin uygulama evresince sürdürülmesi açısından yararlı olacaktır.



Çizim 2.20. Senaryo-eylem haritası

Adım 7: Belirsizlikleri dikkate alın

Yaşadığımız dünya sürekli bir değişim içerisinde ve ilgilendiğimiz konular da aynı anda pek çok alanda yaşananlardan, değişik etkenlerden etkilenmekte. Çoğu zaman kararlarımızı geleceğe yönelik belirsizliklerin olduğu bir ortamda almak durumunda kalıyoruz. Belirsizlik içinde karar alabilmek için ileride olabilecek olaylara ilişkin öngörülerde bulunuyor, değişik olasılıkları dikkate almaya çalışıyoruz. Oysaki uygulamaya geçtiğimizde kendimizi bazen öngördüğümüzden tamamen farklı şartlar altında bulabiliyoruz. Örneğin yola çıkarken trafiğin sıkışık olma olasılığını dikkate alıyoruz. Ancak bazen bizim hiç beklemediğimiz bir anda da trafik sıkışabilir, bu durumda kendimizi kesinlikle trafiğin içinde olduğu yerde duran bir arabada çaresizlik içinde bulmak zorunda mıyız? Yoksa yola çıkarken trafiğin sıkışması durumunda ne yapacağımızı baştan dikkate almış olmak bizi birçok sorundan kurtarabilir mi? Örneğin trafik sıkıştığında kaçabileceğimiz bir yan yol veya ulaşım aracı var mı? Trafik sıkışıklığı durumunda o günkü planımızı değiştirebilir miyiz? Bu türden soruların cevaplarını baştan düşünmek bizi çoğu kez beklemediğimiz olaylarla karşılaştığımızda manevra yeteneğine sahip kılacaktır. Kuşkusuz etrafımızdaki koşullarda yaşanabilecek her türlü olasılığa karşı önceden önlem almamız, etrafımızdaki tüm değişkenleri kontrol edebilmemiz olası değildir. Önemli olan kontrol edebileceklerimize ilişkin senaryolar geliştirerek risklere karşı olabildiğince hazırlıklı olmaktır.

BELLEK KUTUSU VI

Belirsizlik türleri:

Gelecekte tam olarak neler olabileceğini bilmesek de, bu konuda tamamen de cahil olduğumuzu söyleyemeyiz. Geleceğe ilişkin öngörülerimizin isabet yeteneği durumdan duruma farklılık gösterecektir. Yine de kabaca üç tür belirsizlik içinde olduğumuzu söyleyebiliriz:

- Riskler. Bu durumda tarih içinde oldukça çok sayıda yaşanmış benzer olaylar söz konusudur. Risklerin en önemli özelliği bize olası çeşitli sonuçlara ilişkin olasılık hesabı yapma olanağı vermesidir (örneğin bir siyasi krizin yaşanma olasılığı).
- Yapısal belirsizlikler: Gerçekleşen olayın herhangi bir olasılık hesabına olanak vermeyecek, kendine özgü niteliklere sahip olması. Böyle bir olay etki-tepki zinciri içerisinde varlığını hissettirebilir, ancak olayın gerçekleşme olasılığının ne olduğunu anlamamıza olanak verecek bir ipucu yoktur (Örneğin 1930'larda ABD'de yaşanan Büyük Buhran).
- Bilinmeyenler: Bu olayı hayal bile edemeyiz. Tarihe dönüp baktığımızda bu tür birçok olayın gerçekleştiğini görürüz ve bu bilgiden yola çıkarak gelecekte de böyle şeyler olabileceğini biliriz. Ancak bu olayların içeriğinin ne olacağına ilişkin en ufak tahminimiz yoktur (örneğin gelecekte dünyanın yuvarlak değil düz olduğunun anlaşılma olasılığı).

Kaynak: Van der Heijden, 2005: 93.

Adım 8: Yaratıcı olun

Strateji oluşturma sürecinde öncelikle anlamamız gereken bir nokta var, en iyi bildiğimiz yol bazen en uygun yol olmayabilir. Yeni yollar açılmış olabilir, henüz farkında olmadığımız kestirme yollar olabilir. Strateji oluşturmak için öncelikle var olan düşünce kalıplarımızın sınırlarını aşmalı, kendimizi önyargılarla kısıtlamayı bırakmalıyız. Örneğin bu kitabı okuyor ve aynı anda üzerinize boca edilen tüm bu işletme taktiklerinden ve profesyonel jargondan hoşlanmıyor olabilirsiniz. STK'ların giderek dış kaynaklara bağlı olarak çalı-

şan ve idealizmini yitiren kuruluşlar haline gelmesinden rahatsızlık duyuyor olabilirsiniz. Bunların birçoğunda haklı da olabilirsiniz. Peki, bu durumda koşulları eleştirmek veya koşullara teslim olmak yerine yaratıcılığınızı kullanamaz mısınız? Örneğin mali kaynaklarınızı fon arayarak sağlamak yerine, strateji oluşturma sürecinde maliyeti daha düşük taktikler geliştiremez misiniz? Örneğin bilgilendirme deyince aklınıza ilk gelen basın toplantısı yapmak, web sitesi kurmak ya da broşür dağıtmakla mı kısıtlanmalı? Yeni ve daha az maliyetli bilgilendirme yöntemleri bulamaz mısınız?

Yaratıcı olmak öncelikle amaçlarımızla ilgilidir ve yaratıcılık ancak kendimize de çevremize karşı olduğu kadar eleştirel bakabilirsek harekete geçirilebilir. Yaratıcılık açısından resmin bütünü görmek, sorunları, olası stratejileri ve ilgili aktörleri aynı resim içerisinde görebilmek büyük önem taşıyan bir etkidir. Bu nedenle bu kitapta gösterilen uygulamaların size yaratıcılığınızı kullanacağınız araçlar sunabileceğini ummaktayız.

2.4. Stratejileri değerlendirme

Strateji oluşturma ve stratejik tercihinizi belirleme sürecinde yukarıda açıkladığımız sekiz adımı dikkate almanız hedefinize ulaşmakta işinizi kolaylaştıracaktır. Zaman içerisinde kendiniz bunlara ek başka kuralları formüle edebilir ve var olan kuralları geliştirebilirsiniz. Yönetim kitaplarında kolay uygulanabilir taktiklere ilişkin bilgilerin aktarılış biçimi “yemek tarifi” yöntemi olarak adlandırılır. Bu kitaptaki yöntem ve teknikler sonuçta anlaşılır ve uygulanabilir hale getirilmiş genel bilgilerden; yani yemek tariflerinden oluşmaktadır. Hepimiz bir yemeği yaptıkça hem o yemeğin yapılışında ustalaşabileceğini hem de tarifte yapılacak uyarlamalarla kişiye özel hale getirilebileceğini biliriz. Buradaki yöntemler için de aynısı geçerlidir; zamanla bu yöntemleri kullanmakta daha da uzmanlaşacak ve yöntemleri kendi ihtiyaçlarınıza göre biçimlendirerek kullanabileceksiniz.

Stratejiler ve taktikler arasındaki tercih süreci de bu tür deneysel değişiklikler yapılmasına elverişlidir. Bu nedenle strateji ve taktikleri değerlendirirken kendinize sorabileceğiniz sorular için başlangıçta aşağıdaki örneklerden yararlanabilir, daha sonra bu soruları size özel bir biçimde yeniden yapılandırabilirsiniz:

- Bu stratejinin (taktiğin) güçlü yanları neler?
- Bu stratejinin (taktiğin) zayıf yanları neler?
- Bu strateji (taktik) uygulandığında örgütümüzün hangi özellikleri avantaj, hangi özellikleri dezavantaj yaratır?
- Bu stratejinin (taktiğin) uygulanması durumunda bundan yararlanacak paydaşlar, olası ortaklar ve karşıt kimlerdir?
- Bu stratejinin (taktiğin) uygulanması için daha fazla bilgilendirmeye ihtiyaç duyacak mıyım?
- Bu stratejinin (taktiğin) içerdiği riskler neler?
- Bu stratejinin (taktiğin) diğerlerine oranla avantajları ve dezavantajları neler?

Strateji ve taktikler arasındaki seçim, bir notlama ve sıralamaya dayanan rasyonel ve objektif bir seçim olmak zorunda değildir. Ancak seçim aşamasını kolaylaştırmak için bu türden yöntemlere başvurabilirsiniz. Yani her strateji ve taktik için bu sorulara verdiğiniz cevaplar üzerinden bir not sistemi geliştirebilir ve sonuçları sıralayarak uygun strateji ve taktikleri belirleyebilirsiniz. Fakat strateji oluşturma başında ele aldığımız noktaya geri dönersek, seçeceğimiz strateji vizyonumuzla, değerlerimizle, misyonumuzla tutarlı olmak zorundadır. Bazen sadece yaratabileceğimiz değişimin çapı bizi risk almaya zorlar, bazen bir strateji sadece daha yaratıcı veya daha az maliyetli olduğu için bize daha çekici gelebilir. Uygun bir planlama süreci ile üstesinden gelebileceğinizi düşündüğünüz ve kendinizi bu uğurda çalışmaya adanmak konusunda karalı olduğunuza inandığınız sürece “irrasyonel”, “riskli” ve “tuhaf” seçenekleri denemekten çekinmeyin.

2.5. Strateji belirlerken yapılmaması gerekenler

- Aynı strateji ve taktikleri sürekli tekrarlamayın!

Strateji ve taktiklerin başarısı büyük ölçüde uygulandığı dönemdeki şartlarla ilişkilidir. Belli konularda ve belirli dönemlerde bazı strateji ve taktikler sayesinde büyük bir kamuoyu oluşturabilir, ancak aynı taktik sürekli tekrarlandıkça bu başarıyı kaybedebilirsiniz. Bunun en önemli nedeni özellikle karşıtlıkların veya baskıların güçlü olduğu konularda ilgili kuruluşların taktiğe karşı bir başışıklık veya panzehir geliştirebilmelidirler. Aynı biçimde başarılı bir strateji ve taktik başka alanlarda da uygulanabilir, bu da giderek bu stratejinin veya taktiğin sıradanlaşmasına yol açabilir. Bu sürekli strateji veya taktik değiştirmek zorunda olduğunuz anlamına gelmez, ancak strateji ve taktiğinizin etki gücünü dikkate almanızı ve gerektiğinde bazı ufak değişiklikler ve ek taktikler yoluyla beslemeniz gerektiğini ifade eder. Strateji oluşturma sürecini en başından dinamikleri dikkate alarak kurgulamak, ileride yapabileceğiniz uyarlamalar konusunda size fikir verebilir.

- Başka stratejileri birebir taklit etmeyin!

Bir stratejinin belli bir yerde, belli bir konuda veya belli bir dönemde başarılı olması, birebir taklit ettiğinizde sizin de aynı başarıya ulaşacağınız anlamına gelmez. Farklı bir ülkede çevre sorunları alanında kamuoyu oluşturmaya yönelik etkinlikler geniş bir katılım sağlayarak büyük başarı kazanabilir, ancak çevre sorunlarının ikincil bulunduğu, bu tür sorunların yoksulluk ve gelir bölüşümü gibi dev sorunlar karşısında gölgede kaldığı bir başka ülkede aynı yöntemler aynı boyutta bir katılım sağlamayacaktır. Hem alanınız içindeki, hem de alanınız dışındaki başarılı –ve başarısız- stratejileri dikkatle takip edin, ancak “en iyi uygulamaları birebir taklit etme” kısırlığına düşmeyin. Daha çok hangi stratejilerin neden başarılı olduğu sorusunun cevabını arayın, bu stratejinin kendi politik, ekonomik ve sosyal çevreniz ile ne kadar uyumlu olduğuna bakın, ufak uyarlamalarla uygulamaya uygun olup olmadığını tartışın.

- İlk aklınıza gelen stratejiyi hemen uygulamaya koymayın!

Sık olmasa da bazen gerçekten ilk aklınıza gelen de en uygunu olabilir. Ancak farklı seçenekler üzerinde durma şansını kaçırmayın. Çünkü bu zihin uygulaması ele aldığınız sorunu, çevrenizi ve kendinizi daha iyi bir biçimde değerlendirmenize olanak verecektir. İlk akla gelen strateji veya taktikler genelde sık karşılaşılan, pek çok alanda ve kuruluş tarafınca uygulanan strateji ve taktiklerdir. Bunları kendi şartlarınıza uygun olarak olabildiğince özelleştirme ve özgünleştirmenin yollarını arayın. Tutucu olmanız gereken konu strateji ve taktikleriniz değil, değerlerinizdir. Bu yüzden değerlerinizle çelişmediği sürece kendi sınırlarınızı zorlamaya çalışın.

- Çıkış stratejisini unutmayın!

İlkeniz ister “insanlar için” ister “insanlarla birlikte” çalışmak olsun, sonuçta her STK belirlediği alanda durumdan vazife çıkarmakta, kendini başkalarına karşı sorumlu kılmaktadır. Belirli bir strateji veya taktiği bir bölgede başarıyla uygulayabilirsiniz, bu bölgedeki ilgili gruplarla çok iyi ilişkiler kurabilirsiniz. Ancak siz de biliyorsunuz ki bunu ne kadar sürdürülebilir kılacağınız hem mali kaynaklarınıza, hem de değişen koşullara bağlıdır. Strateji ve taktiğinizin siz bu alandan çıktıktan sonra nasıl sürdürülebilir olacağını dikkate alın, belli bir bölgedeki faaliyetlerinizin sonuçlanış biçimini de kurgulayın. Bir alandaki çalışmalarınıza nasıl son vereceğinize ve sizden sonra neler olabileceğine ilişkin senaryolar oluşturun.

- Karmaşık strateji ve taktiklerden kaçının!

Karmaşık, uygulanması zor strateji ve taktikler eğer uygun kaynaklara sahip değilseniz bir süre sonra sizin için yıldırıcı olacaktır. Kendi kapasitenizi gerçekçi bir gözle değerlendirin. STK'lar için küçük zaferlerin getireceği başarının yaratacağı güven, büyük işlere kalkışıp başarısız olmanın yaratacağı yenilgilerden çok daha sağlıklıdır. Zamanınızı strateji ve taktiklerin ayrıntıları değil, temel öğeleri üzerinde çalışmaya harcayın.

- Dünyayı kurtarmaya çalışmayın!

Çalışabilirsiniz aslında, bunun önünde bir engel yok. Başka bir dünya her zaman için olası. Sağlık alanında çalışan bir STK'ysanız sistemdeki her soruna çözüm bulmak, her tür hastalık için gerekli yardımları yapabilmek isteyebilirsiniz. Ancak sonuçta her sorun zaten kendi içinde karmaşık bir sistemin parçası, birçok başka sorunla ilişkili. Her şeyi bir kerede halletmeye çalışmak hem akla gelen en büyük STK'nın bile kapasite sınırının dışında, hem de başarısızlığa uğraması kaçınılmaz. Sistemdeki en acil müdahale gerektiren, etkisi en geniş olan, diğer sorunlarla en fazla ilişkili olan alanları hedeflemeye çalışın ve adım adım ilerleyin. Sivil toplum faaliyetlerinin her yurttaşın açık olduğunu unutmayın ve açık kalan alanlarda sizin dışınızda çalışacak başka insanların ve örgütlerin olacağına, bu işin aslında ademi-merkezi bir kolektif süreç olduğuna ilişkin inancınızı koruyun. Bu gerçekleşmiyorsa, açık bıraktığınız alanları da faaliyet kapsamına almak yerine, sizin dışınızda örgütlenmeler kurulmasına destek verin.

- Stratejinizi-taktiğinizi sürekli olarak değerlendirmeyi unutmayın!

Genelde pek çok kuruluş strateji ve taktiklerin belirlenmesi üzerinde durup, değerlendirme sürecini ciddiye almama tuzağına düşmektedir. Bu hem beklenen sonuçların elde edilememesine yol açmakta, hem de uygulama sürecinde elde edilebilecek bilgilerden bizi yoksun bırakmaktadır. Unutmayın strateji ve taktiklerinizi oluştururken belirsiz bir ortamdaydınız ve asla tam bir enformasyona sahip değildiniz. Uygulamada karşınıza her zaman iyi veya kötü sürprizler çıkabilir; iyi fırsatları değerlendirmek, olumsuzluklara zamanında müdahale etmek ancak sürekli ve sürdürülebilir bir değerlendirme süreci ile olası olabilir. Bu türden değerlendirmeler daha sonraki adımlarınızı kurgulamaya yardımcı olur. Stratejik düşünme büyük ölçüde stratejilerin uygulanması sürecinde “öğrenilebilecek” bir yöntemdir.

Strateji oluşturma ve değerlendirme:

Olay 1: TT uluslararası bir içecek firmasıdır ve temel tüketici kitlesini gençler oluşturmaktadır. Firmanın politikalarından biri emek piyasası düzenlemelerinin esnek olduğu ülkelerdeki üretim tesislerinde çalıştırdığı işçilerin sendikal haklarını tanımamasıdır. Türkiye de bu politikanın uygulandığı ülkelerden bir tanesidir. TT' nin üretim tesislerinde çalışan işçiler özellikle büyük şehirlerin hareketli noktalarında yaptıkları eylemlerle bu konuya dikkat çekmeye çalışmakta ve halkı TT' yi boykot etmeye çağırılmaktadır. Ancak gerek TT' nin geniş çaplı promosyon faaliyetleri, gerekse medyanın konuya gösterdiği ilgisizlik seslerini yeterince duyuramamalarına yol açmaktadır. Ayrıca ulaşabildikleri tüketicilerin de konuya duyarlı olmadıklarını görmektedirler.

Sorular:

- İşçilerin eylem ve boykot stratejisi yanlış mıdır? Neden?

- TT işçilerinin müdahale etmeleri gereken alan neresidir? Onlara alternatif olarak hangi stratejiyi kullanmalarını önerirsiniz? Bulduğunuz stratejinin güçlü ve zayıf yanlarını, olası risklerini, bu stratejiyi uygulamaları durumunda TT işçilerinin yandaşlarının ve karşıtlarının kimler olacağını belirleyiniz.

Olay 2: Çocuklarımız Geleceğimizdir Vakfı (ÇGV) iki senedir eğitim alanında faaliyet gösteren diğer STK'lar ile birlikte Milli Eğitim Bakanlığı ve medyanın geniş çaplı desteğini sağlayarak ülkede özellikle belli bölgelerde yoğun olan öğretim çağındaki kız çocuklarının okula gönderilmemesine karşı bir kampanya sürdürmektedir. Kampanya büyük bir başarı kazanmıştır, kamuoyunun ilgisi çekilmiş, büyük firmaların destek verdiği burs ve yardım programları başlatılmış ve kız çocuklarının okula gönderilme yüzdesinde büyük bir artış yaşanmıştır. Ancak ÇGV belirli bölgelere yaptığı gezilerde kampanyanın bazı önemli aksaklıklarını fark etmiştir: Ailelerin çocuklarını okula göndermelerinin en önemli nedeni bu konudaki yasal baskıdır, ailelerin büyük bölümü “suların durulması” sonrası kız çocuklarını okuldan almayı planlamaktadır, aileler kız çocuklarının eğitimi konusunda birbirlerini olumsuz etkilemektedir, kız çocuklarının okula gönderilmek istenmemesinin en önemli sebebi masraftan kaçmak ve kız çocuklarının okula gönderilmek yerine çalıştırılmasıdır. Bu bölgelerde sadece kız çocukları değil, erkek çocuklar da bu tür ekonomik nedenlerden dolayı okula gönderilmeyebilmektedir (ancak aileler kimin okula gönderileceğine karar verirken önceliği erkek çocuklara vermektedir).

Sorular:

- Kampanya stratejisinde neler atlanmıştır?
- Bu şartlar altında ÇGV için nasıl bir strateji önerebilirsiniz. Stratejinizin güçlü ve zayıf yanları, içerdiği riskler nelerdir?

Olay 3: Tekirova'yı Koruyalım Derneği kendilerini Tekirova ilçesinin doğal ve tarihi güzelliklerini korumaya adanmış yerel halkın bir araya gelmesiyle oluşturulmuş bir dernektir. Dernek öncelikle Tekirova gibi turistik potansiyele sahip bir bölgenin daha önceki benzerleriyle aynı sonuca varmasından, çarpık yapılaşma ve doğal hayatı ve tarihi değerleri dikkate almayan bir büyüme yaşamasından endişe etmektedir. Dernek basit bir kamuoyu oluşturma stratejisi izlemektedir. Bölgede proje aşamasında olan veya inşaatı başlatılan turistik yapılarla ilgili kendi içinde bilgi toplamakta, daha sonra bu tür projelerdeki yasal sorunlar ve projelerin tehlikeleri hakkında kamuoyunu bilgilendirmektedir. Dernek, ülke çapında kurduğu bağlarla bu bilgiyi olabildiğince geniş bir kitleye duyurmakta ve öncelikli olarak tehlikeli gördüğü projelerin durdurulması için telefon, faks veya e-posta yoluyla Tekirova Belediyesine şikayetlerin iletilmesi için yardımcı olmakta ve gerektiğinde yasal girişimlerde bulunmaktadır. Bu strateji ve taktik büyük başarı sağlamıştır, beklemedikleri sayıda şikayet ile karşılaşan ve durumdan haberdar olan bir kitle ile karşı karşıya kalan Belediye yetkilileri şikayetleri dikkate almak zorunda kalmış, yasal sürecin de işletilmesiyle birçok projenin durdurulması veya düzeltilmesi sağlanmıştır. Ancak zamanla belediye oluşturduğu bir şikayet bürosu yoluyla bu tür başvuruları püskürtecek karmaşık bir mekanizma geliştirmiştir. Bu tür şikayetler artık standart mektuplarla cevaplanmakta, şikayette bulunanlar değişik birimlere yönlendirilerek süreç yıldırıcı bir hale getirilmektedir. Diğer taraftan zamanla kamuoyu bu soruna ilgisini kaybetmese de, taktiğe olan bağlılığını kaybetmiştir. Yapılan duyurulara karşı gelen şikayet tepkileri giderek azalmaktadır.

Sorular:

- Tekirova'yı Koruyalım Derneği ne tür bir sorunla karşı karşıyadır?
- Tekirova'yı Koruyalım Derneği aynı taktiği kullanmaya devam edebilir mi?
- Tekirova'yı Koruyalım Derneği'ne hangi taktiği önerirsiniz?

Olay 4: Kadın İstihdamını Geliştirme Derneği (KİGD), uluslararası ilişkileri sayesinde sağladığı fon ile Nazilli yöresinde üç yıldır bir proje yürütmektedir. Projenin temel stratejisi Nazilli yöresinde kadın istihdamını artırmaktır. Dernek Nazilli yöresindeki istihdam olanaklarının kısıtlı olması ve bölgenin sanayileşmemiş olması nedeniyle Nazilli'deki kadınların oldukça yakın olan Kuşadası'ndaki turizm ve Denizli'deki tekstil sektörleriyle ilişkilendirecek istihdam olanakları üzerinde durmuştur. Bu sektördeki firmalarla yapılan görüşmeler sonrasında Nazilli'de yaşayan kadınların uzaktan yapabilecekleri işler belirlenmiştir. Dernek, kadınların istihdamında artık genel bir sorun haline gelen enformelleşme tuzağına düşmemeleri ve dayanışmayı sağlamaları amacıyla kooperatifleşme taktiğini benimsemiştir. İlk sene belirlenen istihdam alanları için verilen mesleki eğitime ayrılmış, ikinci yıl kooperatifleşme ve üretime başlanmış, bu süreç sırasında da kadınlara yönelik bilinçlendirme eğitimleri yapılmış, okuma yazma kursları açılmıştır. Üçüncü yıl kooperatifler, Dernek uzmanların yönetiminde çalışmaya başlamıştır. Üçüncü yılın sonuna gelirken sonuçtan genel olarak herkes memnundur, Nazilli yöresinde yaklaşık 250 kadına istihdam ortamı sağlanmış ve kadınlar arasında dayanışma duygusu yaratılmıştır. Ancak kooperatifin idaresine yöre kadınlarının katılımı konusunda sorunlar yaşanmış, işin idari bölümü büyük ölçüde Derneğin sorumluluğunda kalmıştır. Dernek bir ölçüde de işlerle ilgili olarak ipleri elden kaçırmamak ve para akışını kontrol etmek amacıyla yönetimin paylaşılması sorununa özen göstermemiştir. Üçüncü senenin sonunda Dernek bu projeyi sürdüreceği yeni fon bulamadığı için bu faaliyete devam edemeyeceğini, Nazillili kadınlara yönelik olarak uzaktan gönüllü danışmanlık yapabileceğini bildirmiştir. Bu öncelikle yöre insanında bir "yalnız bırakılmışlık" duygusuna yol açmıştır. Kısa süre içerisinde kooperatiflerin yönetiminde aksaklıklar yaşanmaya başlanmış, üretim sürecinin aksaması kooperatife işveren firmaların geri çekilmesine neden olmuştur. Üç ay gibi kısa bir süre içinde kooperatiflerin kapısına kilit vurulmuştur.

Soru:

KİGD'nin stratejisini uygularken yaptığı başlıca hatalar nelerdir?

Olay 5: Çocukların İstismarını Önleme Derneği (ÇİÖD) İstanbul'da kurulmuş ve özellikle yasadışı yollardan çalışmak zorunda bırakılan çocukların durumuna ilişkin olarak bilgi toplamak ve gerekli yasal-idari süreci başlatmak üzerinde çalışan bir dernektir. Dernek özellikle çocuk emeğini yasadışı yollarla, mevzuata uymadan kullanan şirketleri şikayet ederek çocuk emeğinin kullanımını engellemeye çalışmaktadır. Dernek bu yıla kadar bu tür şikayetleri doğrudan ofise yapılan başvurular yoluyla toplamakta ve gerekli araştırmayı başlatmaktaydı. Ancak dernek yılbaşından itibaren kurduğu web sitesi yoluyla internet üzerinden de bu tür başvuruların yapılmasına olanak sağlamaya başlamıştır. Burada amaç şikayetlerin daha hızlı bir biçimde derneğe ulaşmasını sağlamak ve dernekteki sürekli çalışan sayısını azaltarak maliyetleri düşürmektir. Ancak internet yoluyla yapılan başvurular çok sınırlı sayıda kalmış, hatta bu uygulama sonrasında şikayetlerin toplamında bir azalma yaşanmıştır. Bunun sebebini araştıran dernek, şikayette bulunmak isteyen kişilerden en çok "internet kullanmayı bilmedikleri" cevabını almıştır. Dernek çalışanları tarafından başvuruda bulunan kişilerin web sitesine yönlendirilmesi de bu kişilerin şevkini kırmış ve dernekle yardımcı olmak istediği insanlar arasında sanal bir yakınlıktan çok gerçek bir uzaklığın oluşmasına yol açmıştır.

Soru:

Derneğin yaptığı başlıca hata nedir?

Örnek olaylar cevap anahtarları²

Olay 1: Bu tür eylem ve boykotlar ancak kamuoyunun ilgisi yeterince çekilebildiğinde başarılı olmaktadır ve TT işçilerinin bunu başarması zor gözükmemektedir. Ayrıca boykot çağrısı üretici firmanın daha da agresifleşmesine yol açmaktadır. Bu kadar sevilen bir ürünün boykot edilmesini sağlamak da güçtür. Unutulmaması gereken nokta aslında boykotun uzun vadede işçilerin de yararına olmadığıdır.

Eylemin başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri tüketiciler açısından ürününü kullandıkları firmaların iş güvenliğine yönelik hakları tanıyıp tanımamasının çok önemli olmamasıdır. Bu durumda TT işçileri doğrudan çalıştıkları firmayı değil, tüketiciyi ve sektördeki sendikal haklara izin veren diğer firmaları hedef almalıdırlar. Güneydoğu Asya’da çocuk işçilerin kullanılmasına karşı kampanyalardan esinlenen bu stratejide TT işçileri tüketici ve insan hakları dernekleri ile işbirliği yaparak, konuyu tüketicinin bilgilendirme hakkı zeminine taşıyabilirler. Bu stratejide tüketicilerin kullandıkları ürünlerin emekçi haklarına saygılı firmalarca üretilip üretilmediği konusunda bilgilendirilmeye hakları olduğu savunulacak ve tüketicilerin çoğunun da aynı zamanda “emekçi” olduğu üzerinde durulacaktır. Böylece bu tür hakları zaten tanımakta olan firmalardan başlanarak, tüketicinin aldığı ürünler üzerinde örgütlü sendikanın otorizasyonu ile verilen “emekçi dostu” işaretlerinin kullanılması özendirilecektir.

Güçlü yönleri:

- Konuyu firmalar arası rekabet düzeyine taşıyarak piyasa payını kaybetmek istemeyen firmaları sendikal hakları tanımaya zorlar.
- Emekçiler arasında bir dayanışma ağı yaratır ve sendikaların içine giremedikleri firmaların işçileriyle de güçlü bağlar kurabilmelerine olanak verir.
- Sendikal hakların tanınmasının toplum için geçerli norm haline gelmesini sağlar.

Zayıf yönleri:

- Uzun dönemde hayata geçecek bir projedir.
- Özellikle hükümet ve bürokrasi düzeyinde ciddi bir dava savunuculuğu faaliyetini gerekli kılmaktadır.
- İlgili örgütler arasında tam bir koordinasyonu gerekli kılar.

Riskler: Firmaların vereceği tepki tam olarak belli değildir, firmalar işbirliği yaparak bu öneri karşısında ortak hareket edebilirler. Ayrıca strateji başarılı bile olsa TT negatif imajını engellemeye yönelik reklam ve promosyon faaliyetlerinin maliyeti ile (bu tür taleplerin başarılı olunması halinde üretim yaptığı diğer ülkelere de sıçrayacağını düşünerek) sendikal hakları tanımının maliyetini karşılayacaktır. Uluslararası bir firma ve geniş bir tüketici kitlesinde alışkanlık yaratmış bir marka olması dolayısıyla bu stratejinin TT üzerinde etkili olup olmayacağı tam olarak belli değildir.

Yandaşlar:

- Sendikalar
- Sendikal hakları tanımayan başka firmalarda çalışanlar
- Sendikal hakları tanıyan firmalar
- İş güvenliği alanında çalışan diğer sivil toplum örgütleri, tüketici hakları örgütleri ve insan hakları örgütleri
- Bu konulara duyarlı tüketiciler

² Verilen cevaplar birer örnektir.

Karşıtlar:

- Sendikal hakları engelleyen firmalar
- Bu tür hakların uygulamaya sokulması ile emek piyasasının esnekliğini kaybetmesine karşı çıkacak politikacılar ve kamuoyu önderleri

Olay 2: Kampanya öncelikle şehirli ve eğitim görmüş kişilerin desteği üzerinde durmuş, hedeflenen bölgelerdeki halkın katılımı sınırlı tutulmuştur. Bu kampanyanın başarısının aslında kültürel değişimi gerektirdiği ve bunun zaman alacağı göz ardı edilmiştir. Aynı zamanda bölgedeki ekonomik sorunlar ve ailelerin çocuklarını okula göndermek istememesi arasındaki ilişki üzerinde de yeterince durulmamıştır. Sonuç olarak bölgedeki ilköğretim okullarına giden kız çocuğu sayısındaki artış sadece yasal zorunluluktan kaynaklanmaktadır, bölge halkı tarafından içselleştirilmemiştir.

ÇGV eğitim alanında uzmanlaşmış bir kurumdur, bu yüzden kültürel değişim üzerine odaklanmalıdır. Genel strateji aileleri kazanmak olmalıdır. ÇGV bir yöntem olarak ailelere yönelik toplantılar düzenleyebilir. Bu toplantılarda didaktik olmadan, öncelikle ailelerin kız çocuklarına yönelik ayrımcı tutumlarını kendi kendilerine ifade edecekleri bir ortam yaratılabilir ve bu tutumun geleneksel öğelerine dikkat çekilebilir. ÇGV' nin hedefi ailelerin kız çocuklarını kendi onaylarıyla okula göndermelerini sağlayacak bir değişimin tohumlarını atmak ve ailelerin birbirleri üzerindeki olumsuz etkilerini kırmak olmalıdır.

Güçlü yönleri:

- Bölgedeki kız çocuklarının eğitim görmemesinin altında yatan geleneksel yapıda değişim sağlamaktır.
- Bu yolla sadece kız çocukları eğitim görmekle kalmamakta, aileler de bilinçlendirilmektedir.
- Genel kampanyaya ilginin de devam etmesi koşulu altında uzun vadede bölgedeki kültürel yapı üzerinde bir değişim yaratabilir.

Zayıf yönleri:

- Ailelerin bu stratejiye olumlu tepki vermeleri zaman alabilir.
- ÇGV' nin kısıtlı kaynakları nedeniyle fazla yaygınlaşamayabilir.
- Sürdürülebilirliğinin sağlanması şarttır.

Riskler: Eğitimlerin iyi programlanamaması sonucunda ailelerin olumlu değil olumsuz tepki vermesi söz konusu olabilir. Kültürel yapının ne kadar dirençli olacağı sorusunun cevabı ancak eğitimler sırasında alınacaktır, bu nedenle ilk denemelerde ÇGV yüksek bir başarı yakalayamayabilir.

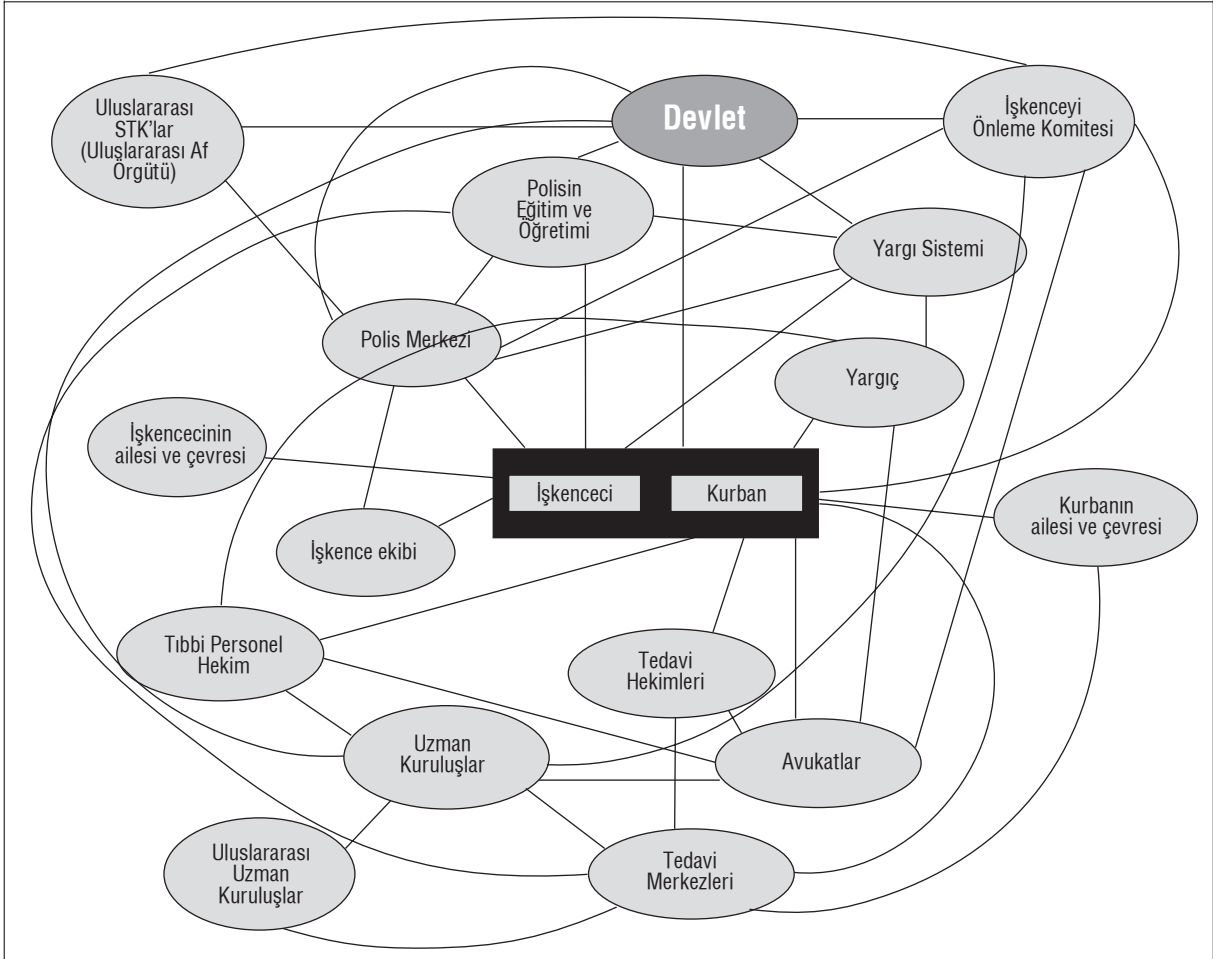
Olay 3: Tekirova'yı Koruyalım Derneği sivil toplum jargonunda "taktik yorgunluğu" olarak adlandırılacak bir durumla karşı karşıyadır. Aynı taktiğin hiç değiştirilmeden sürekli olarak kullanılması taktiğe karşı bir bağışıklık yaratmış ve taktiğin etkisi giderek azalmıştır.

Taktiğin değiştirilme zamanı yaklaşmaktadır, ancak genel stratejide kesinlikle bir değişiklik yapmak gerekemeyebilir. Dernek yine kamuoyunu bilgilendirme ve tepkiler için kanal sağlama stratejisine devam edebilir, ancak bu tepkilerin ifade edilebilmesi için yeni yöntemlerin bulunması gerektiği ortadadır.

Tepkileri dile getirmek için pasif bir taktikten aktif bir taktiğe geçilebilir. Örneğin öncelikli tehdidi olan projeler ve inşaatlarla ilgili olarak bilgilendirici afişler asılabilir ve bu projelerin görünür hale gelmesi, açığa çıkması için farklı demonstrasyon yöntemleri denenebilir.

Olay 4: Dernek öncelikle gelir kaynaklarının sürdürülebilirliğini dikkate almadan oldukça iddialı bir projeye başlamış ve bölgeden çıkmak zorunda kalması durumunda uygulayacağı bir strateji belirlememiştir. Derneğin kooperatiflerin yönetiminde Nazillili kadınların yetkinleşmesine yeterince yardım etmemiş olması yapılmış en önemli hatalardan bir tanesidir. Dernek daha az sayıda kadın üzerinde çalışarak, bu tür kooperatiflerin aşamalı olarak gelişeceği daha sürdürülebilir bir yapılanma üzerinde durabilirdi. Bu örnek “insanlar adına” iş yapmanın getireceği tehlikelerin, katılımın öneminin ve stratejileri belirlerken sürecin olabildiğince kapsamlı bir biçimde ele alınması gereksiniminin altını çizmektedir.

Olay 5: Dernek yeni taktiğini belirlerken yardımcı olmak istediği kişilerin ihtiyaçlarını ve yönetime verecekleri tepkileri dikkate almamıştır. Web sitesinin kurulması için yapılan harcama maliyetlerde tasarruftan çok bir israfa neden olmuştur. Günümüzde pek çok dernek daha fazla kişiye ulaşmak amacıyla teknolojinin sağladığı olanaklardan yararlanmaya çalışmaktadır. Ancak dernekler giderek yeni teknolojileri kullanırken bu teknolojilere erişim olanakları kısıtlı insanlar bir biçimde dışlanmış olmaktadır.



Çizim 2.21. Bir işkence haritası örneği (www.newtactics.org)

Harita üzerinden hedef, strateji, taktik ve eylem belirleme:

Çizim 2.21'deki haritayı temel alarak aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışın:

- Harita üzerinden olası müdahale alanlarını saptayın.
- Bu müdahale alanları üzerinde öngörülebilir bir zaman dilimi için (örneğin bir yıl) gerçekleştirilebilecek değişimlerle neler hedeflenebilir?
- Bu müdahale alanlarından bir veya birkaçını seçerek olası strateji kümelerini oluşturun.
- Seçtiğiniz stratejilerden yola çıkarak taktik-eylem kümesi oluşturun.
- Bu taktik ve eylem kümesinden yola çıkarak aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışın:
 - Bu taktikleri uygulamak istediğinizde olası müttefikleriniz ve muhalifleriniz kimler olacaktır?
 - Bu taktiklerin avantajları ve dezavantajları nelerdir?
 - Bu taktikleri uygulayacak bir kurumun ne tür bir kapasitesi olmalıdır? Hangi güçlü yanlar taktiğin uygulanmasını kolaylaştırır? Hangi zayıflıklar taktiğin uygulanmasını olanaksız hale getirir?
 - Bu taktiklerin uygulanması hangi dış koşullardan (fırsat ve tehditlerden) etkilenebilir?
 - Elinizdeki stratejiler ve taktiklerden anlamlı bir bütün oluşturabilir misiniz? Bu bütün üzerinden eylemleri belirleyebilir misiniz?
 - Belirli bir taktiği seçin ve bu taktiği uygulamanız durumunda müttefiklerinizin ve muhaliflerinizin tepkilerini dikkate alarak zaman içerisinde nelere gereksinim duyabileceğinizi, taktikte ne gibi bir değişikliğe gidebileceğinizi belirlemeye çalışın. Buradan yola çıkarak bir taktik haritası oluşturun.

3. Teşhis ve tedavi için ortak bir yöntem: Stratejik haritalama

Sistemin bir tek kalbi (merkezi) olduğunu ve eğer bu kalbi vurabilirlerse canavarın öleceğini düşünüyorlardı. Oysa sistemin tek bir merkezi yok; yani tek vuruşla alt edilemez...

Umberto Eco, *Faith in Fakes*

'Bilimde Kesinlik'te, Jorge Luis Borges kusursuz doğrulukta, bire bir haritanın trajik kullanışsızlığını şöyle betimler:

Zaman içinde o önem verilmeyen haritalar artık işe yaramaz oldular ve Haritacılar Loncası İmparatorluğun İmparatorluk ebadında bir haritasını çizdi, harfi harfine imparatorlukla örtüşüyordu bu harita. Haritacılık İlmi'nden pek hoşnut olmayan sonraki Kuşaklar bu uçsuz bucaksız Harita'yı kullanışsız buldular ve onu Güneş'in ve kışların etkisiyle çürüyüp, parça parça olmaya terk ettiler.

Batı'nın Çöllerinde, bugün bile parça parça Harita Harabeleri vardır, burada Hayvanlar ve Dilenciler yaşar; tüm ülkede Coğrafya Disiplinlerinin başkaca hiçbir kâlintısı yoktur.

Çeviren: Fatih Özgüven

Şimdiye kadar ele aldığımız konuları tek bir cümleyle özetleyebiliriz: Sivil toplum alanındaki çalışmalar toplumsal bir işlevi (işleyişi), bir sorular ya da konu topografyasını, bir stratejik olasılıklar sahasını ve siyasi sonuçları, toplumsal kültürü göz ardı etmeyen bir yaklaşımla ele almalıdırlar. Daha kullanışlı bir tanımla bölümün başından beri dile getirdiğimiz teşhis ve tedavi yöntemlerini bir arada kullanabileceğimiz, hedeflerimiz ve eylemlerimizi resmin tamamını dikkate alarak belirleyebileceğimiz bütünleşmiş bir yaklaşımı kurgulamak zorundayız. Sorunları teşhis yöntemimiz stratejik düşünceye uyumlu ve onu besleyen bir nitelik taşımalı. Strateji oluşturmadaki başarı büyük ölçüde eldeki enformasyonun niteliğine bağlı olduğundan, teş-

his yönteminde ele aldığımız sorunun topografyasını olabildiğince anlamak durumundayız. Ancak böyle bir durumda eldeki konuya ilişkin uygun hedefler ve eylemler doğru bir biçimde tasarlanabilir. Konuya ilişkin topografyanın, ilişkilerin, katmanların ve etkileşimlerin ne kadar farkında olursak müdahale noktalarımızı da o kadar doğru belirleriz.

Diğer taraftan belirleyeceğimiz tedavi yöntemi *stratejik olasılıklar sahası* içinde o topografyadaki olası değişimler dikkate alınarak tasarlanmalıdır. Stratejilerimizi oluştururken bu stratejilerin tek boyutlu sonuçları değil, farklı katmanlar, ilişkiler ve boyutlar üzerindeki doğrusal olmayan etkilerini de dikkate almak zorundayız. Geleneksel ve planlama odaklı strateji geliştirme yöntemlerinde hedeflenen, ana sorundan çıkarak bir sorun ağacına ulaşmak, bu sorun ağacından çıkan müdahale alanları üzerinden amaçları ve hedefleri tanımlamak, son olarak da amaçlara uygun bir strateji-taktik ağacına varmaktır

Problem → Amaç → Strateji

Bu yaklaşımda sorun yöntemin akışından çok, indirgemeci ve hiyerarşi temelli bakış açılarıdır. Uygulanacak strateji tüm eylemlerimizin hiyerarşik olarak en üst noktasındadır. Bir anlamda sorun, amaçlar, uygulamalar ve ilişkiler doğrusal bir zincir üzerinde, hiyerarşinin en üst basamağının stratejilerden oluştuğu bir çizgi üzerinde anlamlandırılmaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım indirgemecidir çünkü bu alanların bir doğrusal çizgi üzerinden tarif edilemeyecek kadar kompleks yapılar olduğunu göz ardı eder. Dahası bu yöntem bu dört ana basamağın arasındaki tek taraflı ve çok taraflı ilişkileri, döngüleri, belli noktalardaki düğümlenmeler yokmuş gibi davranılmasını gerektirir. Bir parça karikatürize edersek bu tür bir yaklaşımın olduğu bir dünyada “yumurta mı tavuktan, tavuk mu yumurtadan” sorusu ya hiç sorulmamakta ya da cevaplanabilmektedir! Bu dünyada her sorunun ana kaynağına ulaşmak, denge noktasını bulmak ve bu denge noktasına yapılacak müdahalelerle sorunu ortadan kaldırmak –yani denge noktasını kaydırmak- oldukça kolaydır. Bu tür bir yöntem stratejileri ve uygulamayı putlaştırır; yöntemi uygulayanlara sorunlarını en fazla bir veya birkaç hamlede çözebilecek bir sihirli değnek vaat eder.

Yaşadığımız dünyada gerçekte karşı karşıya kaldığımız sistem ise daha önce de değindiğimiz gibi bu tür indirgemeci yöntemlerle kavramanın zor olduğu bir ağıdır. Bu ağ içindeki ilişkiler doğrusal değildir, sistemin değişkenleri arasındaki ilişkiler $x=a+by$ gibi basit ve doğrusal fonksiyonlarla ifade edilebilecek bir nitelik taşımamaktadır. Birçok bilim dalında olduğu gibi karmaşık ilişkileri soyut ve doğrusal bir dünya yaratarak açıklamaya ve yorumlamaya çalışmak ise ancak bir noktaya kadar yarar sağlayabilir. En azından bu tür soyutlamalardan elde edilen çıkarsamaların, gerçek koşullar altında test edilmeden uygulamaya konması ve bu uygulama sonucunda istenilen sonuçlara ulaşılmasının beklenmesi beraberinde büyük tehlikeleri de getirmektedir.

İçinde yaşamaya çalıştığımız sistemde herhangi bir problemin tek ve bilinçli bir merkezden, bir plan çerçevesinde kurgulanıp ortaya sürüldüğünü düşünmek naif olduğu kadar başarısız olması kaçınılmaz bir yaklaşımdır. Üstelik bu tür düşüncelerden hareketle statükoyu değiştirmek amacıyla yola çıkıldığında, başlangıçtaki varsayımların yanlışlığı nedeniyle statükoyu daha da güçlendirme tehlikesini de içinde barındırmaktadır. Bu nedenle sorunları olabildiğince basitleştirip, diğer sorunlardan soyutlayarak ele aldığımızda, uyguladığımız eylemler elbette ki sistem ve sistem içerisindeki sorun öbekleri karşısında etkisiz kalmaktadır. Bu tür indirgemeci yöntemlere iman ederek, olası yanlışlıklarını görmezden gelerek eyleme geçtiğimizde yapabileceğimiz ancak ve ancak kendi başarısızlıklarımız karşısında şaşırıp kalmaktır. Yani, nasıl oluyor da şu Menderes Nehri havzasını bir türlü kirlilikten kurtaramıyoruz? Nasıl oluyor da bu kadar çabalamamıza karşın kadına karşı aile içi şiddeti ortadan kaldıramıyoruz? Bunca kampanya sayesinde okullaşma oranı epeyce artıyor da eğitim sistemimiz neden hâlâ eleştirel düşünceye sahip, kendine güvenen açık fikirli gençler yetiştiremiyor? Kültürel hakların tanınmasında neden hâlâ yol alamadık? Acaba sihirli bir değnek, ya da gümüş kurşun var da biz mi o tek, biricik çözümü bulup gereken hamleyi yapamıyoruz?

Çoğu kez, sağduyumuz bize kendi gücümüzün ve etkimizin sınırları olduğunu hatırlatır ve bizi sorunun tek bir tarafı üzerine odaklanmaya yönlendirir. Ne var ki, “sorunun bir tarafı”nı ele alma amacı, bizi en temel yanlışa götürür. Sorunu “kendi ele aldığımız [alabildiğimiz] tarafından” ve çoğu kez de yalnızca bu tarafla analiz eder, sorun tarifimizi ve buna bağlı olarak da teşhis ve saptamamızı bu “taraf”la sınırlarız. Gözden kaçırılmayacak diğer yön ve öğeleri fark etsek ve bilsek de, ele aldığımız tarafın bu diğer taraflarla ilişkilerini doğru ve ayrıntılı olarak tarif etmek güç, çok çaba ve zaman gerektiren bir iş olduğundan, bunu göz ardı ederiz. Bu yüzden, işe giriştiğimiz anda koyduğumuz teşhis bütünü yani sistemin içindeki diğer ilişkileri göz ardı eder.

Daha önceki bölümlerde en azından sorun teşhisi için farklı ilişki ve etkileşimleri, katman ve boyutları, sorunlar ve ilişki öbeklerini zihinsel ve kavramsal haritalar yoluyla çok daha anlaşılır hale getirebileceğimizi gördük. Peki, böyle bir zeminin üzerinde, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya tek yönlü stratejiler uygulayarak tedavide başarıya ulaşmamız olası mı? Sistemin bir tarafına yaptığımız müdahalenin sonuçlarını da, ancak bu karmaşık sistemin tamamında yarattığı etkiyle ölçebileceğimizi düşünmemiz çok daha “akılcı” değil mi? Sorunların tek bir düzlem ve düz bir çizgide değil de, farklı düzlemler ve çeşitli dizgilerden oluştuğu düşünülürse, tek çizgi halinde ilerleyen bir sorun çözümü yaklaşımının da indirgemeci olacağı ortadadır.

Sistemi doğru biçimde anlamamız da, saptama ve teşhisi doğru yapmamız da resmin bütününe görebilmemize bağlıdır. Resmin bütünü, yani o karmaşık, katmanlı ve dinamik sistem (küme – yumak – öbek) bize sorunun karşısında nerede durduğumuzu daha doğru analiz etme olanağı verir. Dahası, hatta daha da iyisi, kendimizi bir çözüme yönelik çalışan bir oyuncu, aktör, öge olarak işlev ve ilişkilerimizle birlikte bu yumağın içerisinde konumlayıp, kendimize karşı da mesafeli bir analiz yapabilmemiz olası hale gelir. Böylece sorunu tarif eden –dışardan “soruna bakan”- aktörü konumundan çıkıp, çözüm sürecinin bir parçası haline gelmeyi başarabiliriz.

Resim bütünüyle kavrandığında, sadece bizim değil, resimde yer alan her ögenin nereye oturduğu daha anlaşılır hale gelmektedir. Bu ögeler dikkate alındığında artık tekil, dağınık ve savruk vuruşlar değil, gerçek bir dönüşüm sağlayabilecek yöntemlerin ve işbirliklerinin kurgulanması olası hale gelir. Birbirini destekleyen, birbiriyle etkileşerek her bir eylemin etkisini artıran, kendi eyleminin başkalarının eylemleri üzerindeki katalizör etkisini dikkate alan faaliyetleri kurgulayabilmek için, ilişkilerimizi içinde bulunduğu kompleks sisteme göre tanımlamamız ve yürütmemiz gerekmektedir.

Doğrusal olmayan ilişkilerden oluşan bir ağa yönelik olarak yapılacak müdahaleler, kendimiz de içinde olmak üzere ağın tümünün farkında olarak (stratejik olarak) yapılmazsa, ağın kendini onarması, müdahale alanını by-pass ederek varlığını değişmeden sürdürmesi işten bile değildir. Sorunun tek bir özü (kalbi, tek bir dizgisi) olmadığı için, müdahale edilecek tek bir alan/nokta da yoktur. Eğer kendi başımıza müdahale gücümüzü göz önüne alırsak ve bu müdahaleyi ancak tek ve küçük bir nokta ile sınırlamak durumundaysak, müdahale noktamızı çok iyi ve akılcıca seçmeliyiz. Bunun bir adım ileri, kendi küçük müdahalemizi bir başka müdahale oyuncusunun küçük eylemiyle birleştirerek, aynı noktaya daha etkin bir müdahale geliştirmemiz ve uygulamamızdır. Daha da ileri gidersek, soruna kaynaklık eden kilit bir ilişkiyi hedeflediğimizde, bu ilişkiye müdahale etmek ve sonuç alabilmek için birkaç oyuncu ve ögenin gücünü ve kaynaklarını stratejik biçimde seferber edebilecek yöntemler kurgulamalıyız. Ancak bu biçimde hareket edersek sorun ağının dinamiğini çözüme yönelik olarak değiştirmeyi başarabilir, sorun kaynaklarından birini zayıflatabilir ve/veya ortadan kaldıracaktır. Bu süreçte aldığımız dersler ve öğrendiklerimizle birlikte, odağımıza aldığımız soruna yönelik yeni bir adıma hazırız demektir.

3.1. Görsel modeller

Sosyal alanlarda görsel modellerin kullanılmasının arkasındaki mantık birçok yönüyle Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) yönteminin başka alanlara uyarlanma çabası olarak yorumlanabilir. Coğrafi Bilgi Sistemleri farklı düzeyler ve farklı kategorilere ait bilgilerin, çoğul içerikli ve çok katmanlı bir düzlemde bir araya getirilmesini ve gösterilmesini içerir. Coğrafi Bilgi Sistemlerindeki hakim paradigma, yeryüzüne (hem insani hem de fiziksel öğeleriyle birlikte) ilişkin çalışmalar yaparken ve toprağın en uygun kullanımı sorununa çözümler bulmaya uğraşırken yüzeyi bir seri farklı harita ve katman üzerinden görebilmek ve bu haritaların ve katmanların üst üste bindirilmesi sayesinde, belirli bir amaç için en uygun etken kombinasyonlarının bulunduğu noktaları belirleyebilmek gerektiği üzerinden hareket eder. Yeryüzünün üzerinde olan birbiriyle ilişkili birçok etken (topografya, jeoloji, hidroloji, flora ve fauna, iklim, insan eliyle yapılmış her şey...) böylece hem bütüncül, hem de ele alınan etken temelli değişik görsel malzemeler üzerinden incelenme olanağına sahip olmaktadır. (Birimicombe, 2003: 15-14) Tüm bu etkenleri bir arada göstermeye çalışan bir harita çok karmaşık olacaktır. Bu nedenle CBS bir veya bir kaç etken üzerinden arama yaparak aynı yüzeyi farklı senaryolarda görmemizi sağlayan bir programlamadır. Örneğin CBS ile arama yaptığınızda aynı yüzey üzerindeki itfaiye binalarını, bitki örtüsünü, topografik yapıyı v.b. sorgulama şansına sahip olursunuz. Örneğin, yöntem belirli bir bölge üzerinde önce yerleşim yoğunluğunu, sonra da yeşil alanları tarayarak bölge üzerinde yeşil alanların dağılımını ne kadar adaletli olduğu konusunda bir sonuca ulaşmanız ve bu bilgi ışığında modeller ve planlar geliştirmenize olanak verir.

Şimdi tekrar dönüp bu bölümün başından itibaren hYd'nin örgütlenme özgürlüğü ile ilgili olarak çıkardığımız farklı haritaları bir kez daha gözünüzün önüne getirin. Bu haritaların tamamı toplumsal bir soruna ilişkin olarak farklı etkenlerin temel alınmasıyla yapılandırılmıştı. Örneğin sorun ağacından yola çıkarak elde ettiğimiz ilk harita soruna ilişkin genel resmi vermekteydi, toplumsal zemin haritası üzerinden bu soruna ilişkin hukuki düzenlemeleri ve aktörleri görebilmekteydik. Bu haritaları çeşitlendirdiğinizi düşünün; elimizde örgütlenme özgürlüğü ile ilgili değişik etkenler üzerinden yapılmış farklı haritaların (aktörler, birinci dereceden ilişkili sorunlar, uygulanan yöntemler ve sonuçları, hukuki düzenlemeler, kültürel etmenler v.b.) bulunduğunu varsayın. Elbette burada yeryüzü gibi somut bir düzlem değil, soyut bir düzlem üzerinden hareket etmekteyiz –gerçi haritalar da uzayın soyut temsili demek değil mi?–; bu nedenle tüm bu haritalar bize mekansal olarak belli noktaları işaret edebilme gücünden yoksundur. Ancak tüm haritalarda belli noktalardaki düğümlenmeleri ve öbeklenmeleri fark edebilmekte ve farklı haritalardaki düğümler ve öbekleri birbirleriyle ilişkilendirebilmekteyiz.

Strateji oluşturma bölümünde strateji ve taktikleri belirlerken bu haritaları nasıl kullandığımızı düşünürsek CBS yöntemiyle, burada kullanmakta olduğumuz görsel model arasındaki ilişki daha da açıklık kazanır. Tek tek haritalara bakarken aslında örgütlenme özgürlüğü ilgili değişik etkenlere ilişkin sorgulamalar yapmaktaydık. Daha sonra bu sorgulamalardan çıkan sonuçları birbirleriyle ilişkilendirdik ve bu ilişkiler üzerinden bir model (strateji) ve bir planlama (taktik-eylem) kurguladık.

CBS (Coğrafi Bilgi Sistemleri):

Coğrafyadaki kullanımında CBS temelde üç soruya yanıt arar:

- Ne nerede?
- Neden orada?
- Bu neden beni ilgilendiriyor?

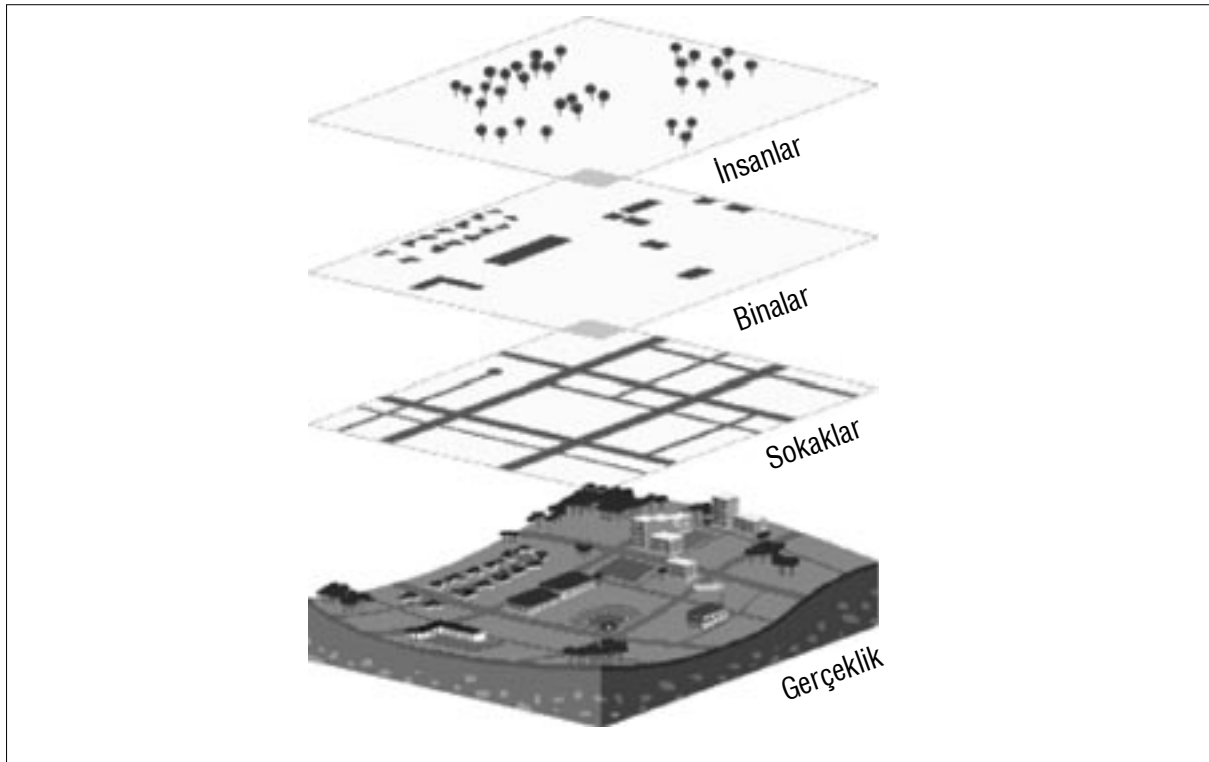
“Karmaşık sorunları anlama/çözme” konusunda kullanılan birçok farklı yaklaşım arasında görsel modellerin kendine özgü özellikleri şunlardır:

- Görsel modeller **bilginin bütünleştirilmesi** için bir araçtır.

Görsel modeller bir adım geriye çekilerek, hep değer verilen ve pek seyrek elde edilebilen “büyük / geniş resmi” görme olanağı verir. Geniş resim sorunun tüm öğelerini, bağlantı noktalarını, kritik ilişki ve bağlantıları ve karşılıklı (aradaki) bağlantıları görmemizi sağlar. Soruna bu kapsamlı ve entegre (bütünlüklü) bakış açısı zihnimizi karmaşık sorunların etrafına dolayabilir (sorunu çevreleyebilir) ve ancak arka plana hakim olduğunda görülebilecek kritik kayıp parçaları ortaya çıkarmamıza yardımcı olur. Sorunun görsel bir modelini yaratarak farklı perspektifleri bir araya getirip karmaşık sorunları daha iyi düşünmeyi (kavramayı) başarabiliriz.

- Görsel modeller **insanlardan** etkili ekipler **oluşturabilmek** için bir araçtır.

Etkili ekipler ilgili herkesin anlayışını ve bağlılığını gerektiren *paylaşılan bir ufuk* (vizyon) üzerine inşa edilir. Çözüme yönelik fikirlerini toplamak ve bu fikirleri görsel modeller yoluyla sorgulamak, çözüm çabasında bir sinerji yaratılmasına olanak sağlar. Öte yandan, bu sorgulama sırasında ortak çabayla geliştirilecek fikirlerin de görselleştirilmesi sayesinde tutarlı bir bilgi bütününe erişilmiş olunur. Bunu takiben, fikirleri eyleme bağlamak yoluyla yeni görsel malzemeler yaratarak bu soyut yüzey üzerinde yaratabileceğimiz dönüşümü beğenebilir, ortak anlayış ve hedefe sahip yeni ağlar– stratejik ittifaklar – kurabiliriz (Ackermann vd., 1996).



Çizim 2.22. CBS’de veri katmanları

Bu nedenlerle, görsel modeller sivil girişimlerin ele alabileceği hemen her konuda – örneğin kadına karşı aile içi şiddetten, bilgi edinme hakkının ihlaline, çocuk emeğinin sömürülmesinden köle ticareti ve insan kaçakçılığına kadar çeşitli/farklı sorun odaklarında – kullanılabilir. Bu alanlara yönelik bir girişim veya müdahalede bulunmak isteyen ilgili tüm aktörlerin işe koyulurken resmin bütününe değerlendirmeye ihtiyacı vardır. Bu asıl olarak panoramik, net bir fotoğraf çekmek ve bu resim üzerindeki tüm ilişkilerin, var olan ve olası kaynak ve araçların, potansiyel müttefik ve ittifakların, risk ve kısıtlamaların (engellerin, blokaj noktalarının), devamsızlıkların, akılcı hedeflerin vs. çok boyutlu ve derinlemesine bir analizini yapmak anlamına gelmektedir. Güçlü ve zayıf yanlarımızın ve temel yetkinliğimizin değerlendirmesini haritaya referansla yaptıktan sonra, ele aldığımız sorun alanına yönelik olumlu bir değişim yaratmak için haritada nereye ve nasıl en iyi biçimde müdahale edebileceğimizi görebilir, bu müdahale için rasyonel ve işlevsel bir strateji çizebilir ve bu stratejiye uygun araçları işe koşabiliriz.

Teşhis bölümünde ele aldığımız haritalama konusunda haritaların birçok yararına karşın, en önemli dezavantajlarının haritanın içinde ve haritalar arasında kaybolmak olduğundan söz etmiştik. Görsel modellerin kullanımının etkinleşmesi için bizi somut gerçeklikten kopmaktan kurtaracak bir manivelaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu manivela bize haritayı gereken ölçekle sınırlandırma, anlamlı ilişkiler üzerinde yoğunlaşma sezgisini verebilmelidir. İşte stratejik haritalama, görsel modellerin eyleme yönelik kullanımı üzerinde yoğunlaşarak bize –mükemmel olmasa bile- yararlı bir fren kolu sağlamaktadır.

3.2. Stratejik –eylem odaklı- haritalama

Stratejik haritalama sayesinde –kendimiz de içinde olmak üzere- soruna taraf olan her oyuncuyu, farklı yönleriyle tüm dinamikleri, komşu sorunlarla ilişkileri vb. topluca geniş resimde birbirleriyle bağlantıları, ilişki dinamikleriyle bütünsel olarak bir arada görebilmekteyiz. Bu olanak, bize (görsel olarak çizip zihnimizde kavradığımızda) sorunun çetrefilliği ve karmaşıklığı içerisinde çözüme yönelik açılımları ve fırsatları da doğru biçimde saptamamızın (bir strateji geliştirmemiz ve bunu uygulamak için gereken taktikleri seçmemizin) ve harekete geçmemizin yolunu açmaktadır. Üstelik kendimizi bu koca resmin içerisinde yer aldığımız halimizle (konum, ilişkiler vb. açısından) daha doğru değerlendirebiliriz; gücümüzü doğru, yani akılcıca, etkili ve etkin biçimde, kullanmamız için bir okuma yapabiliriz.

Toplumsal sorunlara ilişkin olarak kullanılan haritalar, kişilerin zihinlerinin ve sistemin işleyiş biçimlerini anlayabilmek amacıyla geliştirilmişlerdir. Bu tür haritalar belli konulardaki inançlarının, değerlerinin, uzmanlıktan gelen bilgilerin ve akıl yürütmelerinin görsel temsilini sağlamaktadır. Stratejik haritalamada ise amaç fikirlerini eyleme dönük bir yaklaşımla birbirleriyle bağlantılı zincirler biçiminde göz önüne getirmektir.

Haritaların eyleme dönük olmasının anlamı, bu görsel gösterimlerde amacın kişinin/kişilerin konu hakkındaki öngörülerini kullanarak geleceği yönetmeye ve kontrol etmeye yönelik görüşlerdeki kodları çözmek ve/veya anlamları aydınlatmaktır. Düşünce zincirini gösteren oklar, kişinin/kişilerin dünyayı gördüğü biçimiyle tasvir etmekte kullandığı teorilerin ima ettiği olası eylemleri ve sonuçları gösterir. Böylece fikirleri sadece içeriği ile değil, bu içeriğe yüklenen sonuçları da gösterebilecek biçimde görselleştirilmiş olur.

Her stratejik harita ele alınan konunun kapsamı ve haritalamanın ana amacı açısından farklılıklar taşıyacaktır. Bizim önceki bölümlerde kullandığımız gibi farklı “anahtar” etkenlere göre yapılan haritalar üzerinden hareket edilebileceği gibi, bazen böyle bir ön çalışma yapılmasına gerek kalmaz. Ancak özellikle sivil toplum kuruluşları açısından baktığımızda temel sorundan stratejiye giden mesafenin oldukça uzun olduğunu veri alırsak, bu tür ön haritalar üzerinden strateji ve taktik geliştirmek, hiç hazırlıksız bir biçimde yapılandırılmamış bir bilgi yığını üzerinden hareket etmeye oranla çok daha etkili olacaktır. Stratejik haritalama için gereken ön haritalar konudan konuya çeşitlilik gösterecektir; önemli olan o konu ile ilgili kritik etkenleri ele

alan haritaları atlamamaktır. Örneğin stratejik haritalama sürecinde kesinlikle sorunla ilgili toplumsal aktörler ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkate alınmalıdır.

Yine stratejik haritalama sırasında doğrudan stratejileri-eylemleri ve taktikleri içeren haritalar çıkartılabileceği gibi, var olan ön haritalar sayesinde değişik seçenekler test edilerek de bunlar belirlenebilir. Peki, fikirlerden stratejilere doğru geçiş nasıl sağlanmaktadır?

Stratejik haritalamanın yararlı yanı, belli konulardaki düşünceleri “ne” sorusuna yanıt veren, geri kalan her şeyden bağımsız ve basit değil, “sonuçları” ve “çıkarsamaları” olan, “dünyaya ilişkin inançlar ve değerlerden” kopuk olmayan ifadeler biçiminde gösterebilmesidir. Böylece bir konuda öne sürülen fikrin ne olduğu kadar, neden bu fikrin öne sürüldüğü sorusunun cevabı da aranmış olur. Diğer önemli bir yarar da haritaların çıkartılması sırasında katılımcıların değer sisteminin –her değeri başka değerlerle ilişkili biçimde- ortaya çıkmasıdır. Değerler, kişilerin kendilerini ifade ederken kullandıkları söylemin verdiği ipuçlarının yanı sıra bu değerle ilişkili ifadenin haritadaki hiyerarşik konumu üzerinden kendilerini gösterirler.

RİSKLER VE ÖNERİLER I

Stratejik haritalamada işbirliğinin önemi:

Sorunlara karşı işbirliği yapmak yaygın olmadığı gibi, sorunun tam olarak anlaşılmasına yönelik analiz çabaları da bir işbirliği çerçevesinde kurgulanmıyor. Dolayısıyla, sorunu kendi pencerenizden gördüğünüz kadarıyla çizebilirsiniz. Sizin bulunduğunuz yerden görünmeyen, ama başka konumlamaların bakış açısına giren öğeleri haritaya ekleyebilmek için, haritalama sürecine olabildiğince çok ve farklı kişi ve grubun eklenmesi gereklidir. Harita bu biçimde ne kadar yetkin olursa, sorunun teşhisi ve tedavisi de o derece yetkinleşebilir.

Sorunların işbirliği içerisinde analiz edilmesi yaklaşımı gereklidir; böylece her aktörün kendi hanesindeki bilgi kaynakları ortak kullanıma açılır; sorunun bütüncül olarak ve sağlıklı bir biçimde tanımı ve teşhisi kolaylaşır; sorunu çevreleyen kilit soruncuklar ve çözüme/açılıma/dönüşüme ilişkin anahtar ilişkiler ortaya konabilir; Var olan araçların ve yöntemlerin karşılaştırılması yapılabilir; olası araçlar (yeni yöntemler) yaratılabilir veya eskilerin etkileri (alınan dersler) değerlendirilerek uyarlamalar yapılabilir, yeni araçlara dönüştürülebilir; yeterince ele alınmayan veya tümüyle gözden kaçan olası müdahale noktaları ortaya çıkartılabilir.

Stratejik haritalama süreci stratejik düşünmenin (buna koşut olarak da stratejik planlamanın) ve stratejik işbirliklerinin geliştirilmesini özendirir ve kolaylaştırır. Haritayı hazırlama sürecinin bizzat kendisi, sizin tercihleriniz, ortaya çıkaracağınız strateji ve çalışma metodolojisine bağlı olarak; çalışmanızın ilerideki evrelerine aktif olarak katılınsınlar veya katılmasınlar, ilgili herkesi ve her tarafı çalışmanıza katmak için de bir alan açar. Üstelik haritalamaya yönelik her katkı kendi içinde değerli, işlevsel ve anlamlı bir katılım anlamına gelir. Haritayı oluşturan farklı parçalara yönelik katkıları ve girdileri sağlamak için, ilgili tarafları topluca veya grup grup bir araya getirmek bir yol olduğu gibi, kişi ve kurumlarla tek tek görüşmek yoluyla da bilgi toplanabilir. Bir araya gelmeyi tercih etmeyen ya da birbiriyle çeşitli düzeylerde çatışmalı oldukları için bir araya gelmeleri sorun yaratabilecek taraflardan ayrı ayrı derlenecek bilgilerin de, karşılıklı sınanma/sağlanma olanağı yaratacağını ve haritanın gerçeği yansıtmak açısından doğruluk düzeyini yükselteceğini de hatırlayalım.

Zihinsel haritaların, özellikle bir konu hakkında ortaklaşa akıl yürütmek açısından da göz ardı edilemez bir önemi vardır. Karşılıklı tartışmalarda kişiler, özellikle toplumsal normlar ve kabul edilme isteği nedeniyle, kendi inançlarını ve gerçek düşüncelerini açıklıkla ifade edemezler. Ağızdan çıkan genelde düşünülenin terbiye edilmiş biçimidir. Bu nedenle genelde bu tür ortak zihinsel uygulamalarda ortaya çıkan sonuçlar toplumsal etkileşim nedeniyle sapmaya uğrar. Haritalamada sözel ifadeler bir merdiven sistemi içinde, değerler sorgulanarak bir zincir haline getirildiğinden bu bir ölçüde aşılabilir. Unutmayalım ki, herkesin zihinsel akıl yürütme biçimi birbirinden farklıdır. Bu yüzden ortaklaşa toplantılar yoluyla ortaya çıkan bilişsel haritalar, hiçbir zaman grup içindeki tek bir kişinin veya grubun tamamının bir konu hakkındaki argümantasyonunun temsili için bir araç olarak görülemez. Bu tür haritalara daha çok insanların kendi öznel dünyaları arasında ilişki kurabilmelerini sağlayacak tartışma altyapıları olarak bakmakta yarar vardır.

Eyleme dönük olarak geliştirilen bilişsel haritaların aşağıdaki resimde temsil edilen bir mantık yürütme yapısı vardır. Bu yapının en önemli özelliği daha sonra ele alacağımız stratejik planlamayla olan benzerliğidir.

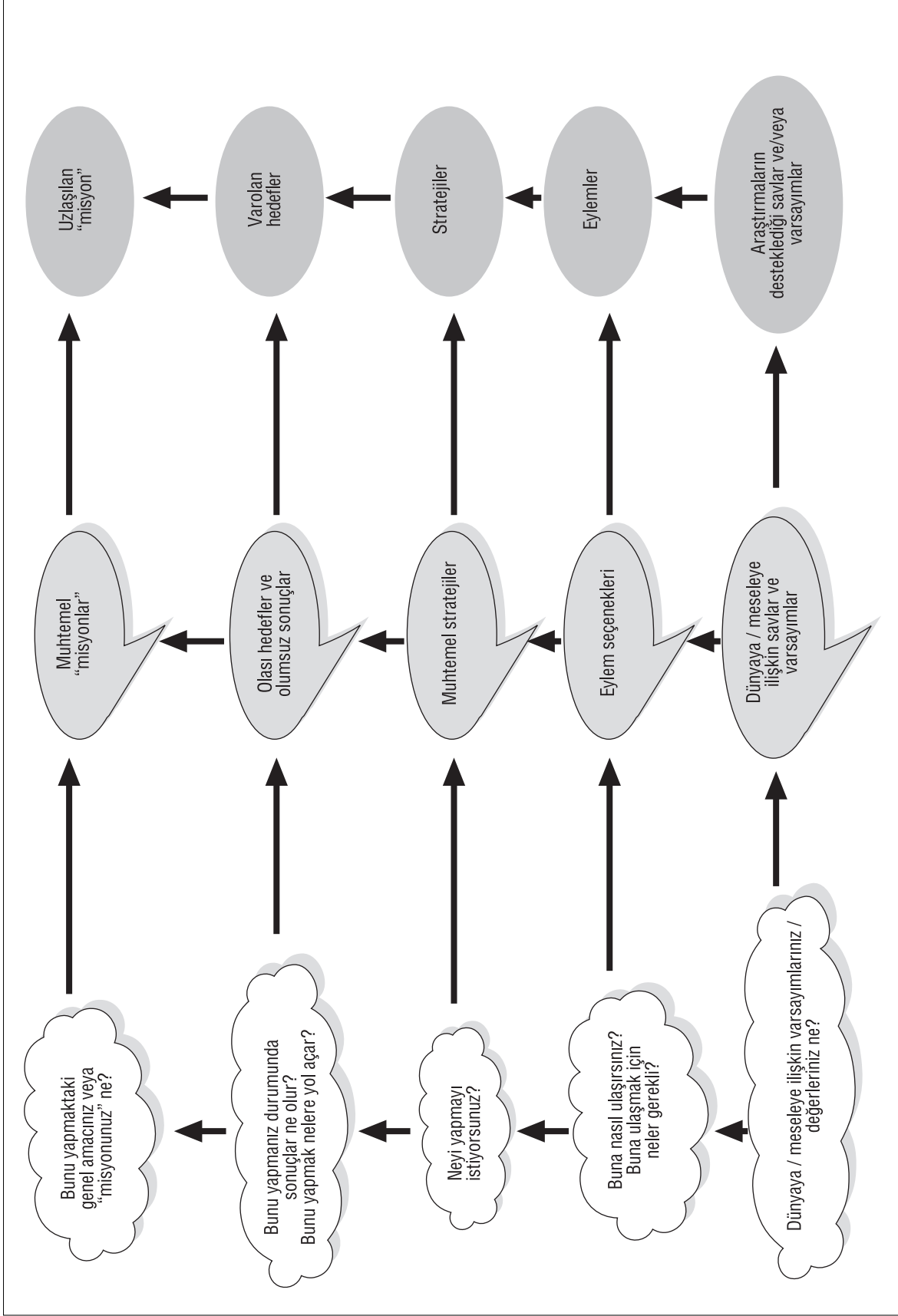
Haritalama yapılırken katılımcılara en soldan başlanarak tüm sorular tek tek sorulur. Burada soldaki sorulardan hangisinden başlanacağı değil, başlangıç noktasının aşağısı ve yukarısının haritalama sırasında atlanmaması önemlidir. Örneğin “ne yapmayı istiyorsunuz” sorusundan başlanıp, arkasından “bunu nasıl yapacağız” sorusuyla bir alta, daha sonra da “bunun sonuçları ne olur” sorusuyla bir üste gidilebilir. Ancak kesinlikle ve kesinlikle sol taraftaki ifadeleri kapsayacak soruların tamamı haritalama sırasında sorulmalıdır. Daha sonra aynı aşama orta ve sağdaki ifadeleri içerecek biçimde genişletilir ve böylece daha karmaşık ifadelerden daha net ve yapılandırılmış olanlara doğru bir zihinsel yolculuk yapılır. Haritalama tamamlandığında amaçları, hedefleri, eylemleri ve varsayımları birbirine bağlayan mantıksal ilişki net olarak görülebilecektir. Harita üzerinde ister aşağıdan yukarıya tümevarımla, ister yukarıdan aşağıya tümdengelimle bakılsın aynı mantıksal tutarlılık var olmak zorundadır. Bu mantıksal tutarlılığın nasıl sağlandığı, Çizim 2.23'te stratejik haritalamada soyuttan somuta doğru gidişteki yapılandırma örnek verilerek gösterilmiştir.

RİSKLER VE ÖNERİLER II

Haritalamada stratejilerin belirlenmesi:

Haritalar üzerinde stratejileri belirlerken:

- Var olan çıkar grupları ve paydaşları, dinamikleri, aralarındaki ilişkileri, ortaklıkları, geçmiş ve devam eden eylemleri/çalışmaları ve kullanılmakta olan stratejileri diyagramatik olarak gösterin,
- Halen müdahale edilmeyen boşlukları, yani anahtar müdahale alanlarını belirleyin, tanımlayın,
- Var olan durumun kilit noktalarını (düşümlenmelerini) ve boşlukları göz önüne alarak, çözüme yararlı olabilecek potansiyel kaynak, taraf, dinamik ve araçlarla bunlardan yararlanacak stratejik yaklaşımları araştırıp saptayın,
- Ortak bir stratejinin araştırılıp oluşturulmasını ve bu stratejiyi uygulamaya yarayacak eşgüdümlü eylemlerin keşfedilmesini kolaylaştırın,
- Bu ana stratejinin planlamasını yapın.



Çizim 2.23. Stratejik haritalamada soyuttan somuta gidiş (Bryson vd., 2004).

Haritalamanın en önemli yanlarından biri bu mantıksal tutarlılığı sağlamasıdır. Diğer taraftan haritalama sırasında kullanılan bu yöntemin klasik beyin fırtınası veya senaryo geliştirme tekniklerinden önemli bir farkı vardır. Adı geçen tekniklerde katılımcılar çoğunlukla önceki bilgilerinden ve bakış açılarından hareket ederler, karşılıklı etkileşim ve öğrenme daha seyrek gerçekleşir. Oysaki haritalama bunu kırar, hatta haritalamaya başlamak için konu hakkında çok fazla bir şey bilmeye bile gerek yoktur. Soruların cevapları haritalama sırasında ilerledikçe keşif ve yaratıcılık yoluyla geliştirilebilir (Eden ve Ackermann, 1998: 63-181).

Son olarak belirtmek gerekir ki, burada anlatmaya çalıştığımız stratejik haritalama yöntemi işletme literatüründekine göre oldukça farklıdır. Burada stratejik haritalama ile ilgili olarak işletme literatüründeki bilgileri sivil topluma uyarlamaya çalıştık ve yaptığımız literatür taramasının sonuçlarını *İnsan Haklarında Yeni Taktikler* projesi sırasında gerçekleştirilen kullanışlı yöntemlerle harmanlamaya çalıştık. Anlatımda da farklı bir yöntem izlemeye çalıştık. Yeni bir teknikten söz ederek yabancılaşma yaratmak yerine, strateji oluşturma bölümünde hYd örneğinden hareketle stratejik haritalamanın ana hatlarını size açıklamaya çalıştık. Teşhis bölümünde çıkartılan haritalar ve tedavi bölümünde bu haritalar sayesinde belirlenen stratejiler stratejik haritalama için basit ve işlevsel bir örnek oluşturmaktadır. Eğer bu bölümü, bu noktaya kadar okuduysanız stratejik haritalamanın nasıl yapılacağına ilişkin bilgiye de –bizim bilebildiğimiz ve aktarabildiğimiz kadarıyla- sahipsiniz demektir. Haritalamanın diğer teknik sorunlarına ilişkin sorularınızın cevaplarını da ilerleyen sayfalarda vermeye çalıştık.

SÖZÜN ÖZÜ II

Stratejik haritalamayı neler destekleyebilir?

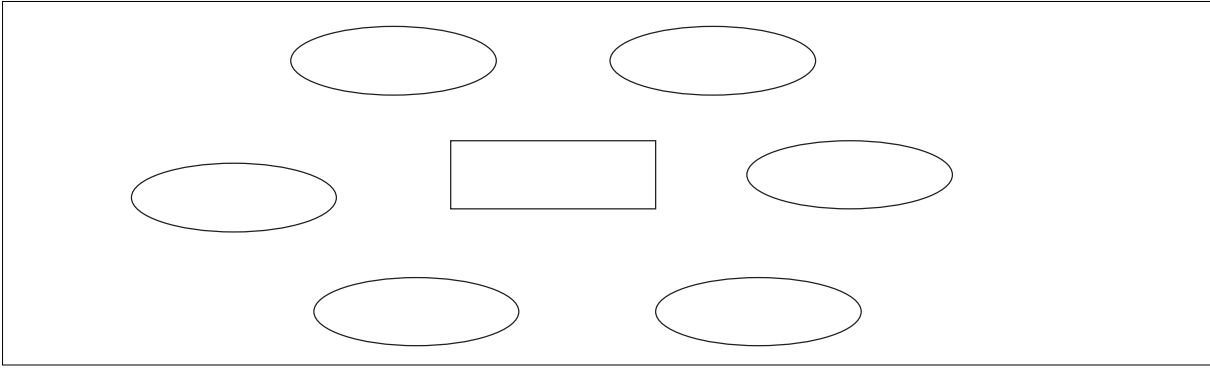
- Haritada belirtilen (gösterilen) aktörler, bu aktörlerin işlev ve konumları hakkında derinlemesine, ayrıntılı bilgi içeren raporlar
- Araçsal öğelere ve süreçlere ilişkin bilgiler (örneğin hukuki metinler, sözleşme belgeleri vb.)
- Sahada uygulanmakta olan stratejilere, eylemlere ve araçlara ait değerlendirme raporları
- İstatistiki bilgiler, sahaya ilişkin akademik çalışmalar
- Toplumsal analizler

4. Haritalama teknikleri

4.1. Toplumsal zemin haritaları için bir kılavuz

Örneğin bir sorunla ilgili aktörler ve bu aktörler arasındaki ilişkiler üzerinden bir harita çıkarıyorsunuz:

Adım 1: Merkeze kimi veya neyi (hangi sorunu) koyacağınızı belirleyin. Sonra merkezdeki kutuyla en yakından ilişkili kişi, örgüt ve kurumları belirleyin. Bunun için Çizim 2.24 temelinde bir görselleştirmeden yararlanmak kolay olabilir.

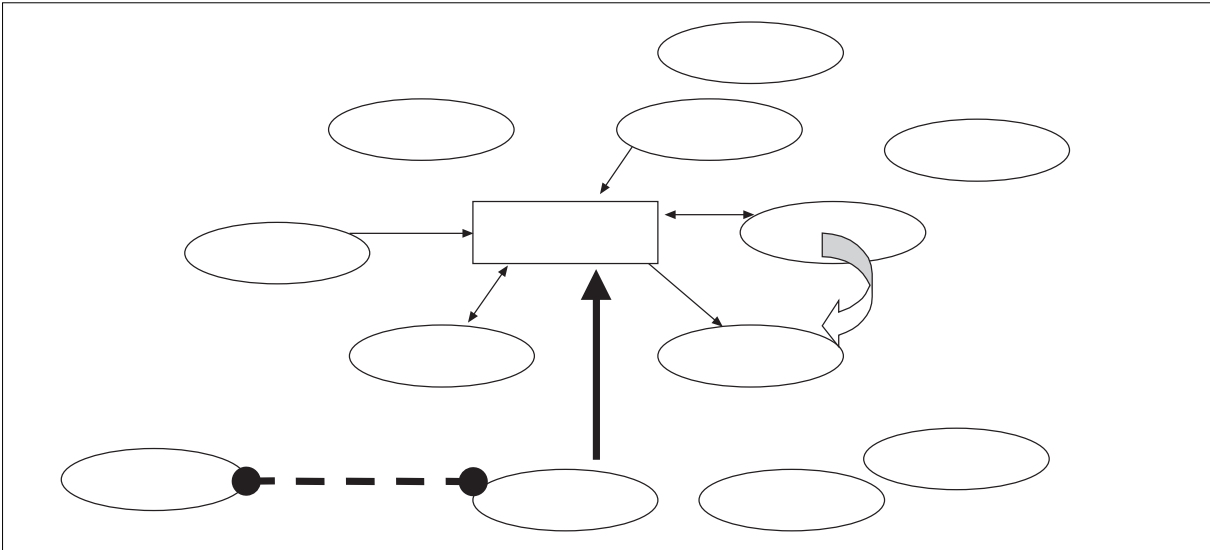


Çizim 2.24. Haritalama örneği

Adım 2: Şimdi merkezdeki sorun ile bağlantısı veya ilişkisi daha mesafeli veya dolaylı olan, ancak buna rağmen odağınıza aldığınız konu üzerinde etkisi bulunan diğer aktörleri belirleyip haritanıza ekleyin.

Adım 3: Tüm aktörleri hatırlamaya çalışırken katılımcı bir yöntemle çalışın. Sizin aklınıza gelmeyenleri hatırlayacak başkaları da olabilir.

Adım 4: Bu aktörler arasındaki doğrusal ilişkileri, etki yönünü belirtecek biçimde, oklu çizgilerle gösterin. Doğrusal olmayan veya dolaylı ilişkilerin niteliğini belirtmek için farklı tür ve renklerde oklar kullanın.



Çizim 2.25. Basit harita örneği

4.2. Oval haritalama

Oval haritalama stratejik haritaların bir grup ile birlikte oluşturulması için sıkça kullanılan bir yöntemdir. Oval haritalamayı strateji oluşturma noktasına geldiğinizde rahatça kullanabilirsiniz. Yöntem için daha önceden çıkartılmış olan ön haritaları kullanılabilir duruma getirebileceğiniz gibi, doğrudan oval haritalama yöntemiyle stratejilerinizi belirlemeye de çalışabilirsiniz. Oval haritalama için haritalamaya katılacak kişilerin konsantre olabilecekleri bir ortam ve bu yöntemi uygulayacak yeterli zamanın olması şarttır. Haritalama için en az bir tam günlük çalışma gerekmektedir; gerekli olduğunda bu süre uzayabilir.

Başlarken...

Oval haritalamanın yapılacağı toplantı odasını hazırlayın. Genişçe bir duvarı haritalamaya ayırın ve bu duvara haritalamada kullanılacak arkası yapışkanlı kağıtların (post-it kullanmak işinizi kolaylaştırır) asılacağı geniş bir yüzeyi kağıtla kaplayın. Katılacak her kişiye bu yapışkanlı kağıtlardan 40–50 tane dağıtılacak biçimde ayarlama yapın. Aynı biçimde her katılımcının kullanacağı kalemleri dağıtın. Haritada karışıklık olmaması için kalemlerin aynı renkte ve yazıların kolayca okunabileceği kalınlıkta olması önemlidir. Kalemlerin tek renk olmasının bir yararı da katılımcıların fikirlerinin birbirlerinden ayrılamamasıdır. Aynı zamanda haritalama sırasında kendinizin kullanacağı değişik renklerdeki kalemleri de hazırlayın.

Bir tetikleyici soru hazırlayın ve bu soruyu uzaktan görülecek biçimde haritaya yazın. Bu soru katılımcıları düşünmeye yönlendirecek bir soru olmalıdır. Örneğin, x derneği bu konuda ne yapmalıdır veya y vakfının gelecek beş yılda üstesinden gelmesi gereken stratejik sorunlar ve çözümleri nelerdir? Soru asla evet veya hayır biçiminde cevaplanmaya açık olmamalıdır. Diğer yandan başlangıçta birtakım can alıcı sorunları haritaya geçirebilirsiniz. Burada amaç tartışmayı başlatabilmektir, katılımcıları yönlendirmek değil. Bu nedenle katılımcılara haritalama geliştikçe bu can alıcı soruları göz ardı edebileceklerini söyleyebilirsiniz.

Giriş

Haritalamaya başlamadan önce katılımcılara yöntemi ve bu toplantının amacını anlatmanın ve onların kafasında oluşabilecek soruları cevaplamanın yararı vardır.

- Beklentileri açıklayın: Katılımcılara burada Örgütünüzün geleceği için birlikte karar vereceğinizi belirtin. Bu çalışmada “uzmanın” onlar olduğunu hatırlatın.
- Akıllarına gelen fikirleri hemen yazmalarını isteyin. Fikirleri sesli söylemenin süreci zorlaştıracaklarını hatırlatın.
- Bu yöntemin amacının değişik fikirler arasında biz uzlaşa sağlamak olmadığını hatırlatın. Yöntemin amacının katılımcıların örgütün bugününü ve geleceğini nasıl gördüklerine ilişkin zihinlerindeki resmi ortaya çıkarmak olduğunu anlatın.
- Kuralları sıralayın:
 - Birbiriyle çelişen düşüncelerin haritada yer alabileceğini söyleyin. Önemli olan bazı düşüncelerin çelişmesi, bazılarının ise genel kabul görmesi değil, bu çelişkilerin ve desteğin neden ortaya çıktığının anlaşılmasıdır. O yüzden katılımcılara kabul ettikleri ve etmedikleri fikirleri nedenleriyle birlikte not almalarını isteyin.
 - Kimsenin bir başkasının haritaya eklediği fikri çıkarma hakkı olmadığını açıklayın. Bunun yerine ilgili fikirle ilgili kendi görüşlerini yansıtan başka bir kağıt hazırlayıp, bunu diğerinin yanına ekleyebilirler.
 - Yazılan her kağıdın haritaya hemen asılmasını isteyin.

- Haritalama sürecini yönetecek kişinin görevlerini açıklayın. Yöneticinin öncelikli görevi fikirleri toplamak ve bunun harita üzerinde yerleşimine yardımcı olmaktır. Haritalamanın kolaylaşması için bağlantılı fikirleri bir araya toplamak yöneticinin işidir, ancak hangi fikirlerin çıkartılacağına ve haritanın nasıl temizleneceğine karar verecek olan gruptur.
- Katılımcıları görüşlerini kısa ancak anlaşılır bir biçimde yazmaları için uyarın. Görüşlerin en fazla 8–10 kelime ile dile getirilmesi yararlı olacaktır. Böylece kağıtların üzerindeki yazıların okunması da kolaylaşacaktır.
- Katılımcılardan diğerlerinin fikirleri hakkındaki yorumlarını yazmalarını isteyin. Böylece yeni ve daha yaratıcı fikirler ortaya çıkabilir.

Haritalama

- Görüşlerin yazıldığı kağıtlardan öbekler oluşturmaya başlayın. İlk beş-on fikrin ortaya çıkması zaman alacaktır.
 - Başlangıçta kağıtları olası geniş başlıklar altında geçici öbekler halinde yerleştirin. Böylece daha sonraki başlıkların da tohumu atılmış olacaktır. Öbekler arasında kağıtların asılabileceği geniş alanlar bırakın. Hangi önerilerin ana başlık oluşturacağı birkaç deneme yapılmadan sonra kolayca anlaşılabilir. Bunu grupla birlikte de yapabilirsiniz.
 - Öbekleri bölmekten çekinmeyin. Gelen öneriler yeni öbeklerin ve alt öbeklerin geliştirilmesini gerektiriyorsa, bunu haritanın üzerinde görülebilecek biçimde yapın. Bu öbekler geliştikçe, hangilerinin yan yana olacağı, hangi alt grupların neyin altına gireceği açıklık kazanacaktır.
 - Birbiriyle ilişkili öbekleri bir araya getirmek için gerektiğinde bu öbeklerin harita üzerindeki yerini değiştirmekten çekinmeyin.
 - Bir kağıt üzerindeki görüş yeterince anlaşılır değilse, katılımcıdan bunu açıklamasını isteyin. Katılımcılardan herkesin anlayamayacağı kısaltmalar ve terimler kullanmamalarını isteyin.
 - Öbekler oluşurken daha genel nitelikte olan görüşleri daha yukarıya, daha ayrıntıya dönük olanları daha alta yerleştirmeye çalışın.
 - Aynı biçimde sonuçlar yukarıda, seçenekler aşağıda olacak biçimde de bir hiyerarşi oluşturmaya çalışın.
 - Bu aşamada okları kullanmayın. Böylece harita üzerinde hareket olanağınız kısıtlanmamış olur.
- Her kağıda bir numara verin. Böylece kağıtların hemen yanına, küçük oklarla bir kağıdın bağlantılı olduğu diğer kağıtların listesini koyabilirsiniz.
- Katılımcıları ortaya çıkan sorunları ayrıntılandırmaları için özendirin. Bunu sağlamak için doğrudan sorular sormayı tercih edebilirsiniz. Örneğin “bu konudaki görüşler oldukça az, biraz daha ekleme yapabilir misiniz” gibi. Sorular sadece bir görüşü savunanları katılmaya özendirecek biçimde sorulmamalıdır. Haritalama sırasında doğru veya yanlış bulduğunuz görüşlere ilişkin fikrinizi belirtmeyin ve hissettirmeyin.
- Kağıtlara yazılan görüşleri eyleme yöneltmek için “meli” “malı” biçiminde düzeltin, ancak bunu yaparken yazılı görüşün özünde değişiklik yapmamaya dikkat gösterin.
- Özellikle görüşlerini yazmakta çekingenlik gösteren katılımcıları özendirmeye çalışın.
 - Bazı katılımcılar yöntemle zamanla alışacaklardır. Onlara karşı zorlayıcı olmadan, ilk başlarda sorular sorarak kağıtları onlar adına yazmayı deneyebilirsiniz. Bu kişiler haritada kendi görüşlerini gördükçe güven kazanacak ve sürece kendiliklerinden katılmaya başlayacaklardır.
 - Görüşlerini yazarken karşılıklı tartışmaya giren kişiler olduğunda, bu sırada görüşlerini unutmamaları için kağıda yazmaları gerektiğini hatırlatın. Bu aşamada bir uzlaşma sağlamanın gerekli olmadığını belirtin ve katılımcıların birbirleriyle tartışırken haritada olan gelişmeleri kaçırmalarını önleyin.
- Aynı anda iki farklı sorunu kapsayan veya iki ayrı görüşü içeren kağıtlardaki ifadelerin ayrılmasını sağlayın.

- Grubun yavaşladığı ve görüşlerin azalmakta olduğu zamanı fark etmeye çalışın.
 - Grupla bu durumda haritadaki öbeklerde bir düzenleme isteyip istemediklerini tartışın.
 - Haritalamaya bir süre ara verin ve bir sonraki evreye hazırlanın.

Haritanın yapılandırılması

Ara verildiğinde haritalama sürecinde kolaylaştırıcı olarak görev yapan kişinin oluşturulan öbekleri gözden geçirmesi ve grubun daha sonra gelip üzerinde belirleyeceği bir taslak hazırlaması yararlı olacaktır. Özellikle katılımcıların yönetime ilişkin çok fazla bilgi sahibi olmadığı durumlarda, kolaylaştırıcının bu taslağı hazırlayarak öbekler arasındaki olası ilişkiler ve harita üzerinde daha fazla geliştirilmesi veya çıkartılması gereken alanlara işaret etmesi, sürecin ileriki bölümlerini kolaylaştıracaktır. Kolaylaştırıcı bu hazırlığı yaparken, katılımcıların da orada olması ve taslağı gözden geçirerek, bunu kendi aralarında tartışarak ve kolaylaştırıcıya sorular sorarak sürece katılmaları gibi bir yöntem de izlenebilir. Kolaylaştırıcı da bu sırada sorulan sorulardan yola çıkarak bir sonraki aşamayı daha iyi organize edebilir.

Ara sona erdikten sonra...

- Herkesi taslak öbeklerini tekrar hızla gözden geçirmeye davet edin. Bu ara sırasında haritalamadan kopan kişilerin tekrar sürece katılmasını sağlayacak ve herkese haritalama sürecini tekrar hatırlatacaktır.
- Her taslak öbeği katılımcılarla ayrıntılı bir biçimde tek tek gözden geçirin.
 - Her öbekte yer alan materyalin tek tek o öbekte ilişkili olup olmadığını sorgulayın. Özellikle kolaylaştırıcının konuya hakim olmadığı durumlarda taslak öbeklerine yanlış yerleştirilmiş malzemenin olması doğaldır. Grubun yardımıyla ilgili malzemeyi doğru öbeklere yerleştirin. Bu sırada her malzeme üzerindeki ifadenin doğruluğunu birlikte tartışarak, gereken yerlerde malzemeyi ifadeyi daha anlaşılır kılacak biçimde yeniden yazın.
 - Öbeklerin yerleşim biçimini tartışarak doğrulayın. Katılımcılara öbeğin en üstündeki görüşlerin en genel, en alttakilerin en ayrıntıya yönelik ifadeler olup olmadıklarını sorun.
 - Kağıtların yeri belirginleşirken, görüşler arasındaki ilişkileri yavaş yavaş çizmeye başlayarak, birbirini takip eden argüman dizgeleri ortaya çıkarın. Bu sırada farklı argüman zincirleri de ortaya çıkacaktır veya katılımcılar harita üzerindeki malzemeye farklı anlamlar yüklemiş olduklarını fark edeceklerdir.
 - Yeni malzemelerin ortaya çıkması durumunda katılımcılardan bir önceki aşamada olduğu gibi bunları yazılı hale getirmelerini isteyin. İlk aşamada ortaya çıkan malzemenin bu süreçte giderek zenginleşmesi çok önem taşır; çünkü haritalar genelde bu sırada yüzde elliye yakın bir oranda büyür ve katılımcılar hem haritayı daha iyi kavramaya hem de ortak bir vizyon geliştirmeye başlarlar. Bu süreci döngüler halinde tekrar ettirin.
 - Görüşlerin arasındaki öbek içi ve öbekler arası ilişkileri not edin. Eğer aradaki uzaklık fazla değilse bu doğrudan oklar çizilerek yapılabilir. Mesafe uzunsa küçük bir okla kağıdın yanına gideceği yerin numarası yazılabilir. Bu ilişkilerin kurulması ayrıca haritanın bütünselliğinin fark edilmesine de yardımcı olacaktır.
 - Farklı ilişki türleri için farklı oklar kullanın.
- Bir öbek tamamlandı, kendi içindeki ilişkiler netleştirildikten sonra, bu öbeklerin ana temalarını belirleyin. Öbeğin içinde yer alan görüşlerin içeriği bu temaların başlığını belirleyebileceği gibi, öbek içindeki görüşlerden sadece bir tanesi de bu temaya işaret edebilir. Tema başlıkları çok önemlidir; çünkü grubun cevap arayacağı stratejik sorunların temelini oluşturacaklardır.
- Daha önce içerikleri uygun bulunmayarak haritadan çıkartılmış malzemeyi bir kez daha gözden geçirin.
- Grubun da onayını alarak duvardaki haritanın tamamlandığını ilan edin.

Bir sonraki evre

Haritanın oluşturulması sonrasında değişik amaçlara yönelik olarak harita üzerinden grupta birlikte çalışmalar yapabilirsiniz. Örneğin stratejik alternatiflerin tanımlanması, paydaş analizinin yapılması ve birincil ile ikincil amaçların belirlenmesi gibi...

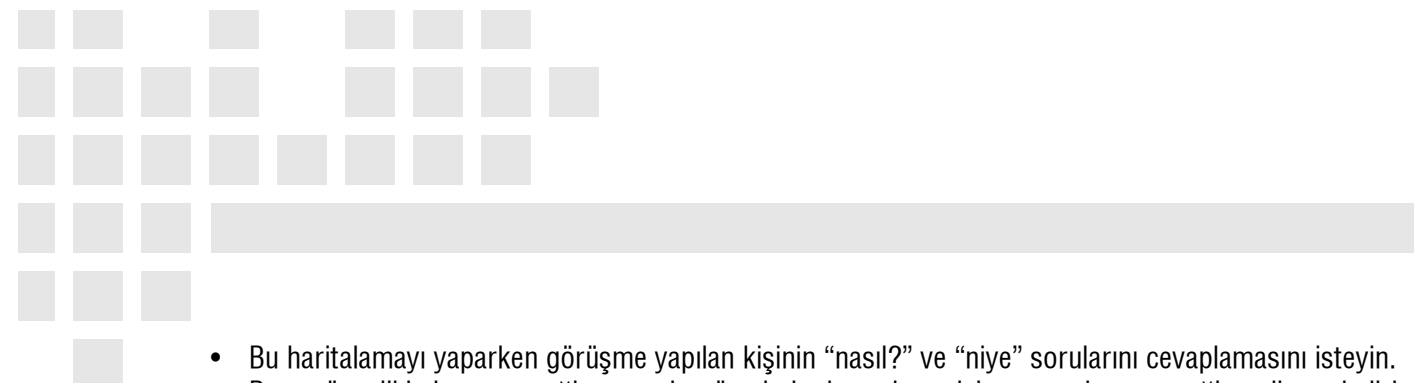
- Her katılımcıdan yapılan çalışmanın kapsamı doğrultusunda harita üzerinde bir tercih sıralaması yapmasını isteyin. Burada sıralamada yer alacak tercih sıralamasının sayısını ne çok dar ne de çok geniş tutun. Örneğin 12 tema başlığı varsa, sekiz tanesini listelemelerini istemeniz durumunda, iyi bir oran tutturmuş olursunuz.
 - Katılımcılardan tercihlerini harita üzerinde işaretlemelerini isteyin. Bu sırada başkalarının tercihlerini değiştiremeyeceklerini hatırlatın.
 - Tercihleri önemliler ve daha az önemliler olarak ikiye ayırmalarını isteyebilir, bunları harita üzerine yerleştirirken iki farklı renk kullanabilirsiniz.
 - Sonuçta ortaya çıkan tabloya bakın ve tercihlerin en fazla yoğunlaştığı öbekleri belirleyin.
- Tercih edilen öbekler üzerinden eyleme yönelik olan görüşleri saptayın.
- Eyleme yönelik görüşlerle ilişkili paydaşları belirlemeye çalışın. Böylece sürecin paydaş analizi bölümü de gerçekleştirilmiş (veya ilk adımı atılmış) olacaktır.
- Amaç ve hedef niteliği taşıyan görüşleri belirleyin.
 - Katılımcılara “peki niye?” biçiminde de sorular sorarak ilgili öbeğin hiyerarşik yerini bulmaya çalışın.
 - Hedef birlikteliği taşıyanları belirleyin.
 - Haritanın farklı bir yerine farklı renkte bir kalemle tanımlanan amaçları/hedefleri yazın.
 - Katılımcıları bu hedeflere ilişkin argüman zincirini oluşturmaya özendirin.
- Amaçları/hedefleri içeren ayrı bir harita yapılandırın. İlk haritada ortaya çıkan hedefleri başka kağıtlara yazın ve bu harita içerisine yerleştirin. Amaçlar arasındaki ilişkileri kurarak hangilerinin öncelikli olduğunu bulmaya çalışın.
- Hedefler arasında ilk öncelik verilecekleri saptamak için katılımcılara tek tek bu harita üzerinde bir kaç hedef seçmek zorunda olsalar hangilerini seçeceklerini sorun. Böylece tercihler üzerinden hedefler arasındaki hiyerarşi de oluşturulmuş olacaktır (Eden ve Ackermann, 1998: 303-321).

Stratejiler, taktikler ve eylemleri saptarken de hedefler için kullandığınız yöntemi tekrarlayabilirsiniz. Böylece haritalama süreci sonunda elinizde tüm öğeleri belirlenmiş bir strateji kümesi olacaktır. Ancak farklı alanlar için bu yöntemi kullanırken, o alana ilişkin soruları sorarak tercihleri belirlemeyi unutmayın. Örneğin stratejiler üzerinde giderken strateji haritasının oluşturulması sırasında, yeni haritaya taşınan her strateji ile ilgili olarak paydaşları, avantajları ve dezavantajları katılımcılara sorarak cevapları not edebilirsiniz.

4.3. Görüşmeler yoluyla haritalama

Bölüm içerisinde belirttiğimiz gibi bazı durumlarda haritaların tek tek yapılacak mülakatlar yoluyla çıkartılması gerekebilir. Bu tür görüşmelerde yapılan her bir görüşmeci ile tek tek oval haritalamadaki aşamaların üzerinden geçmektir. Ancak bu sefer her görüşmeden çıkacak haritaların daha sonra bir araya getirilmesi gerekecektir. Bu tür görüşmeler yapılması gerektiğinde şu noktaların akılda tutulması yararlı olacaktır:

- Görüşmenin yapılacağı ortam görüşülen kişinin, görüşmeyi yapan kişi haritayı çıkarırken bunu izleyebilmesine olanak tanımalıdır.
- İlk başta kısa bir konuşmayla yöntemin anlatılması yararlıdır, ancak görüşmecinin dikkatini haritalamaya çekmek için bunun çok uzun tutulmaması gerekir.
- Görüşmeciden ele aldığınız soruya ilişkin öncelikli seçeneklerini öğrenin ve bunları harita üzerine yerleştirin.
- Bir önceki aşamada ortaya çıkan başlıkların etrafında haritaları oluşturmaya başlayın.

- 
- Bu haritalamayı yaparken görüşme yapılan kişinin “nasıl?” ve “niye” sorularını cevaplamasını isteyin.
 - Bazen öncelikle her seçeneğin sonuçları üzerinde durmak ve daha sonra bu seçeneğin yollarını belirlemek yararlı olacaktır.
 - Haritalar ortaya çıktıkça, özellikle ilişkilerin ve argüman zincirinin oluşturulması sırasında görüşme yapılan kişiye yeniden düşüncelerini gözden geçirecek fırsatlar vermek gereklidir.
 - Bazı noktalarda –örneğin harita çok karmaşık bir hal aldığında- durup bir ara vermek ve başka konulardan konuşarak bir süreliğine dikkati dağıtmak yararlı olabilir.
 - Görüşme yapılan kişinin görüşlerini ifade ediş biçimini tartışmak için ayrı bir zaman harcayın.
 - Görüşme yapılan kişinin çok önemli olduğunu –bunu okların o görüş üzerinde öbeleşmesinden anlayabilirsiniz- belirttiği ifadeler üzerinde özellikle durun.
 - Görüşme yapılan kişinin yorulmaya başladığı anlarda ara vererek ona haritalama sürecinin başından bu yana fark ettiklerini sormak yararlı olabilir.
 - Sürecin sonuna doğru son olarak bu haritanın özünde ne demek istediğini sormak ve sürecin tamamını değerlendirmek yararlı olacaktır (Bryson vd., 2004: 347).

STRATEJİK PLANLAMA

Hale Akay – Emel Kurma

İster özel sektör, isterse kamu sektörü veya sivil toplum kuruluşları olsun günümüzde hemen her örgüt yapmak istedikleri ve yapabilecekleri arasında bir gerilimle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütler bir taraftan kendilerini istedikleri hedeflere ulaştıracak yaratıcı, farklı ve etkili eylemlere ihtiyaç duyarken, diğer taraftan öngörülmesi çok zor olan çevresel koşullar altında bu eylemleri etkin ve kontrollü bir biçimde uygulamaya geçirmek zorundadırlar. Buradaki gerilimin kaynağı bu iki farklı hedefe ulaşırken örgütlerin nasıl bir davranış izleyeceği sorusudur. Örgütler önceliği yaratıcı ve etkili formüllere verip, uygulamayı daha riskli hale getirmeyi mi tercih etmelidirler, yoksa etkinliği tercih ederek uygulama ile ilgili belirsizlikleri en aza indirecek daha garantili, çevresel koşullardaki beklenmeyen değişikliklerden daha az etkilenen formüller üzerinde mi yoğunlaşmalıdırlar?

Soruyu bu biçimde ortaya koyduğumuzda hemen hemen herkes, örgütlerin başarısı için her iki hedefi de gerçekleştirmesi gerektiğini, her iki “iş”in de ağırlığının eşit olduğunu savunacaktır. Ancak pratik hayata baktığımızda bu her zaman olası değildir. Neyin yapılacağı sorusunun cevabıyla, nasıl, kimler tarafından, ne zaman ve nerede yapılacağı sorularının cevapları ve uygulamaya geçirilmesi gündelik hayatta birbirleriyle çatışabilir. Örgütlerin ne yapacağı sorusunun cevabı strateji ve taktiklerdir, bu strateji ve taktiklerin ne biçimde hayata geçirileceğine ilişkin yapılan kısa, orta ve uzun dönemlik kurgular da planlama. Bir önceki bölümde elimizden geldiği kadar ayrıntılı bir biçimde “ne?” sorusunun cevabını nasıl arayacağımızı, “ne?” sorusunu cevaplamanın niye bu kadar güç olduğunu ve neleri içerdiğini tartışmaya çalıştık. “Ne?” sorusuna bulduğumuz cevabın uygulamasının biz kendi içimizde bir aksaklık yaşamasak bile, dış koşullarda gerçekleşen değişiklikler, ne yapacağımız ile doğrudan ilgili diğer aktörlerin tepkileri ve bilinmeyenler gibi birçok etkene bağlı olduğuna değindik.

Bir önceki paragrafta sorduğumuz sorunun cevabını pratik hayatta aradığımızda, genellikle planlama sürecinin strateji sürecine baskın geldiğini görmekteyiz. Başka bir deyişle bir örgütü başarıya götürecek iki önemli öğeden biri olan planlama hem içerdiği iş yükünün yaygınlığı ve derinliği, hem de çeşitli yönetim tekniklerinin böyle bir yöntem önermesi nedeniyle çoğu zaman ne yapılacağı sorusunu gölgede bırakıyor. Bugün geldiğimiz noktada ne yapılacağının planlanması kadar, artık ne yapılacağına karar verilmiş biçiminin de birtakım planlama yöntemleri üzerinden yürütüldüğünü görmekteyiz.

Bu bölümde üzerinde duracağımız planlama tekniği de örgütlerin strateji geliştirmeye ve bu stratejilerin hayata geçiriliş biçimini kurgulamaya ilişkin kararlarının tek bir çerçeve içinde ve planlamacı bir mantıkla yapılması gerektiği varsayımına dayanmış olan stratejik planlama. Geleceğe ilişkin, çok yönlü bir tasarım yöntemi olarak da niteleyebileceğimiz stratejik planlama, örgütlerin orta vadeli kararlarının alınmasında en yaygın olarak kullanılan yöntem. Bununla birlikte stratejik planlama pek çok kişi tarafından vaat ettiklerini gerçekleştirebilme gücünün yetersizliği nedeniyle oldukça sert eleştirilerle de karşı karşıya kalan bir yöntem.

Stratejik planlamayı anlatırken, öncelikle planlamacılığın mantığı ve strateji geliştirme arasındaki uyumsuzluktan yola çıkan bu eleştirileri ana hatlarıyla aktarmaya çalışacağız. Böyle bir yöntemi özellikle seçtik: çünkü sivil toplum kuruluşlarında strateji geliştirmeye yönelik kitapların hemen hemen tamamı sadece “stratejik planlama” üzerinde durmakta. Stratejik planlamaya verilen bu ağırlığın iki önemli nedeni var. İlk olarak çok basit ve geleneksel yönetim yapıları açısından tipik özellikler taşıması oldukça olası olan sivil toplum

kuruluşları tarafından kolayca anlaşılabilir ve uygulanabilecek bir yöntem olması. İkinci neden genelde sivil toplum kuruluşlarına yönelik bu tür yayınlardaki içeriğe yönetim bilimlerindeki tartışmaların geç yansması. Bu yüzden stratejik planlamayı anlatırken yöntemdeki sorunlara dikkat çekmek ve yöntem ile bu yöntemi uygulayacak kişiler arasına gerekli eleştirel mesafeyi koyabilmek istedik.

Yine bu eleştirel yaklaşım stratejik planlama yöntemini tamamıyla reddetmek anlamına gelmemekte; içerik ile yöntem arasına gerekli mesafe konulduğunda, ileride söz edeceğimiz birtakım nedenlerden dolayı stratejik planlamanın sivil toplum kuruluşları için oldukça yararlı bir araç olduğunu da düşünmekteyiz. Stratejik planlamayı daha çok stratejik kararların alınması gerektiğinde şartlara uyulanabilecek kullanışlı bir kılavuz olarak görmekteyiz. Stratejik planlamanın kullanımını daha etkin kılabilmek adına, bir önceki bölümde söz ettiğimiz “strateji oluşturma” teknikleri ile yöntemi harmanlamaya çalıştık. Umarız bu aktarım biçimi bizim “tasarladığımız” ve “planladığımız” gibi, daha etkin ve etkili faaliyetler için size bir yol gösterici olur.

1. Planlama

Planlama yapmak istediklerimizi istediğimiz sonuçları verecek biçimde belirli bir düzen içinde uygulamaya koyma yöntemidir. Başka bir biçimde ifade etmek gerekirse, planlama bugünkü durumumuza bakarak geleceğe yönelik projeksiyon yapmayı içerir. Planlama pozitivist bir yaklaşımdır; elimizde yeterince bilgi ve gözlem var ise geleceğin bugünden kurgulanacağını iddia eder. Geleceği bugünden belirlemeye çalışan planlama üç önemli varsayıma dayanır:

- Gelecek düşünülebilir.
- Gelecek kontrol edilebilir.
- Geleceğe ilişkin karar alınabilir.

Bu varsayımlardan en önemlisi geleceğin kontrol edilebilir olduğudur. Aslında buradaki bakış açısı ile bir önceki bölümde değindiğimiz sorun ağacı yaklaşımı aynı kaynaktan beslenmekte ve aynı yetersizlikleri içinde barındırmaktadır. Nasıl sorun ağaçları karmaşık bir dünyanın doğrusal ve rasyonel bir biçimde açıklanabileceği temelinden kuruluyorsa, planlama da bu neden-sonuç ilişkisi üzerinden yapılan analiz geleceğe doğru ilerletildiğinde, geleceğin de aynı biçimde belirlenebileceğini öngörür.

Planlama üç ayrı dönem için yapılabilir: kısa vade, orta vade ve uzun vade. Burada vadelerin uzunluğunu belirleyen etken geleceği kontrol edebilme yeteneğidir. Çok kabaca tanımlamaya çalışırsak kısa vade geleceği tam olarak kontrol edebileceğimiz, geleceğe ilişkin tüm bilgilere sahip olabildiğimiz dönemdir. Orta vadede bu yeteneğimiz bir derece azalmıştır; ancak belli koşullar üzerinde hakim olabilmeyi başardığımız ölçüde orta vadede de amaçlarımıza çok az sapmayla ulaşma olanağımız vardır. Uzun vade ise geleceği kontrol gücümüzün oldukça azaldığı ve sapma olasılığının çok yüksek olduğu zaman dilimine işaret eder.

Bu üç dönem arasındaki farklılıklara rağmen, her üçü için uygulanan planlama yöntemleri genelde aynı mantığa dayanır. Bu mantık bugün ile gelecek arasında doğrusal bir ilişki olduğudur. Planlamanın bir kavram olarak ağırlık kazanmaya başladığı ilk dönemlere dönüp bakarsak, yöntemin aslında üretim fonksiyonu üzerinden geliştirildiğini görürüz. Üretim birtakım girdileri kullanarak, istenilen çıktıları yaratma işlemidir. Planlama da öncelikle girdilerin çıktılarıya dönüştürüldüğü bu süreci tasarlamaktadır. Kapsamı biraz genişletip bu üretimi yapan şirketi ele aldığımızda, üretimin kontrol edilebilmesi ile şirketin para akışı arasında paralel bir ilişki olduğunu fark ederiz. Bu nedenle planlama ilk çıkış biçimiyle aslında üretim ile şirketin mali tablosunu eş anlı olarak yürütebilmek için tasarlanmış bir yöntemdir (Brocklesby ve Cummings, 2003).

Planlamanın artık klasikleşmiş anlatımında girdiler bulunduğumuz noktayı, çıktılar gitmek istediğimiz noktayı temsil etmektedir. Planlama da bu iki nokta arasındaki yolculuğumuz sırasında amacımıza ulaşabilmek

için yapmamız gerekenleri tanımlar. Kısa vadede gideceğimiz yol kısadır, varacağımız noktayı görebiliriz; ne yapacağımız bellidir ve planlama genelde nasıl sorusunun ayrıntılarına ilişkindir. Oysaki zaman aralığını genişlettiğimizde artık varacağımız noktayı tam olarak seçemeyiz; varmak istediğimiz noktaya ulaşabilmek için ne yapacağımız artık cevap bulunması gereken bir sorudur. Bu durumda rasyonel olan aynı anda ne yapacağımıza karar verip, bunu nasıl yapacağımıza ilişkin temel noktaları saptamaktır. Stratejik planlama işte bunun için geliştirilmiş orta-dönemi kapsayan bir bütüncü planlama yöntemidir.

BELLEK KUTUSU I

Rasyonalist paradigma:

Rasyonalist perspektif sadece tek bir doğru cevap olduğu ve stratejik görevin de bunu bulmak ya da buna en yakın olanı bulmak olduğu üzerinden hareket eder. Rasyonalist için stratejistin başlangıçtaki perspektifinin belirleyici bir özelliği yoktur. Eğer tek bir doğru cevap varsa, o zaman gerekli kaynaklara sahip olan her kişi bu cevabı eninde sonunda bulacaktır.

Rasyonalist yaklaşıma göre organizasyonun amacını, bu amaca olabilecek en etkin şekilde ulaşacak stratejilere tercüme etmek için izlenmesi gereken adımlar şunlardan oluşur:

- Misyonunu tanımlama
 - Yararı tanımlama
 - Stratejik amaçları tanımlama
- SWOT analizi
 - İç koşulların analizi
 - Çevre koşullarının tahmini
 - Stratejik seçeneklerin tanımlanması
- Yararı maksimize eden seçeneğin belirlenmesi
- Uygulama
- Değerlendirme ve kontrol

Rasyonalist stratejistler işe organizasyonun amacının tanımlanmasıyla başlarlar. Bu amaca genelde verilen ad “misyon”dur. Misyon fikri “strateji” kavramının askeri kökenine dayanmaktadır. Bir savaşın olup olmayacağına karar veren silahlı kuvvetler değildir. Bu misyona karar veren askerler dışındaki siyasi yapıdır ve silahlı kuvvetler bu temel üzerinden stratejiyi geliştirirler. Benzer şekilde, iş hayatındaki rasyonel stratejistler de verili bir misyon tanımına göre hareket ederler. Misyon kavramının nereden geldiğinin çok az ders kitabında açıklanmış olması oldukça ilginçtir. Bunu açıklamak yerine genelde yapılan bazı şirketlerin çeşitli misyon tanımlarına ilişkin geçmişten örnekler vermek ve öğrencilerden bu örnekleri kopyalamalarını beklemektir.

Stratejistin bir sonraki adımı misyonu temel alan bir dizi amaç hedef belirlemektir. Bu hedefler organizasyonu operasyonel işlerle bağlantılandırır. Bu operasyonel hedeflerin belirlenmesi için örgütün becerilerini ve sınırlarını içeren iç koşullar analiz edilmelidir. Daha sonra dikkat bağlamsal çevre üzerinde odaklanır. Tüm bu analiz sonucunda gerçekleştirilebilir stratejik hedefler belirlenir.

Kaynak: Van der Heijden, 2005: 23-24.

2. Stratejik planlama

Stratejik planlama bir örgütün kendi kimliğini, faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yapmasının ardındaki nedenleri tasarlayan bir yöntem ve kılavuzdur. Planlamanın ana hedefi eldeki bilgileri en iyi biçimde analiz ederek, geleceğe ilişkin stratejik alternatifleri belirlemektir. Stratejik planlamanın iddiası bugünkü kararların gelecekteki sonuçlarının çok az hata payıyla tahmin edilebileceğidir. Geçmiş ve bugüne ilişkin tüm bilgi olması gerektiği biçimde kullanılmışsa örgüt doğru stratejik seçimleri yapacaktır ve bu seçimin öngördüğü sonuçları yaratmayı başaracaktır.

Bu tanımlamaya baktığımızda stratejik planlamanın temel hedefinin stratejileri planlamak olduğu anlaşılır. Aslında bu anlayışa göre strateji geliştirmek aslında planlama demektir; stratejik planlama da bir örgütün belli bir dönemde uygulayacağı genel politikaların belirlenmesi ve bir dereceye kadar bu genel politika içinde gerçekleştirilecek işlerin kararlaştırılmasıdır. Bu yaklaşımdan planlama strateji oluşturma ön koşuludur; stratejiler rastlantılara bağlı olamaz, ancak planlama içinde ortaya çıkartılabilir. Peki, gerçekten planlama ile strateji arasında böyle bir öncelik var mıdır; planlama ve strateji bu ölçüde iç içe geçmiş süreçler midir?

BELLEK KUTUSU II

Strateji ve yönetimin kısa tarihi:

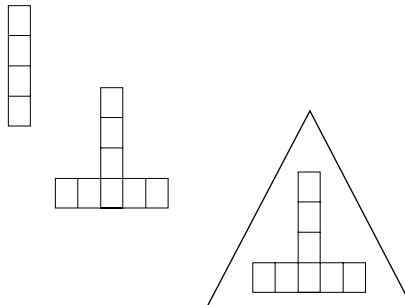
1950'lerde, yönetimin bir bilim dalı olarak pek çok üniversitenin programına eklenmeye başladığı dönemde, yönetim tarihi üzerinde en çok durulan konuydu. Geçmiş analiz edecek bir perspektif sağlaması amacıyla, yönetimin “evrensel temel işlevleri” -American Management Association’ın tanımı kabul edilerek- şu şekilde tanımlanmıştı:

1. Planlama
2. Organizasyon
3. Kontrol

Bu işlevler yönetimin etkinlik ve üçgen hiyerarşi sistemini geliştirmeye dair bir konu olduğuna ilişkin anlayışın bir yansımasıydı. Bu perspektiften bakıldığında, tarihçilere göre yönetim biliminin kurucuları Taylor ve Henri Fayol'du. Alfred Chandler'in örgütlerin “görünmez eli”nin piyasanın düzenleyici işlevlerini nasıl daha etkin bir şekilde yerine getirdiğine ilişkin etkili tezi de benzer bir örgütlenme şekline işaret etmekteydi. Chandler'e göre tarihten gelen bilgi, örgütlenmenin iki temel özelliğini –çok farklı operasyonel birimleri içinde barındırır ve ücretli yöneticilerden oluşan bir hiyerarşi tarafından yönetilir– tanımlamayı kolaylaştırıyordu. Aynı dönemlerde yazan Luther Gulick yönetimin bu tanıma uygun olan amacını özlü bir şekilde tanımlamıştı: ‘ister kamuda ister özel sektörde olsun, üretilen en önemli şey etkinliktir’.

Mooney'nin organizasyon tarihi ile ilgili çalışmaları da buna uygun bir biçimde organizasyonun “formel ilkelerinin” şunlardan oluştuğunu bulmuştu:

1. Skaler hiyerarşi
2. Emeğin işbölümü
3. Koordinasyon



Mooney bu kuralların evrensel olduğunu ve bu nedenle gelecekte de geçerli olacağını iddia etmekteydi. Bu yüzden yönetim tarihine ilişkin çalışmaların derlemesinden oluşan bir kitapta da ifade edildiği gibi, “Yönetim biliminin ne yönde gelişeceği öncü düşünürler tarafından zaten belirlenmiştir. Bu yönü karşı konulması güç bir vizyon ve otoriteyle sunmaktadırlar”. Bu tarihsel kısa özet, yönetime ilişkin bu tür bir perspektifin geleceğe ilişkin başka biçimlerde düşünebilme yeteneğimizi nasıl sınırladığını göstermektedir.

Kaynak: Bilton vd., 2003: 200-201.

Eğer planlama ve strateji geliştirmeyi nitelikleri açısından karşılaştırsak planlamanın analize, stratejinin ise senteze karşılık geldiğini görürüz. Sentez kuşkusuz analize dayanır ancak analizin yorumlanmış ve geliştirilmiş bir üst basamağıdır. Analiz bir olay veya olguyu küçük parçalara ayırır, bu parçalar arasındaki ilişkileri inceler ve çıkarımlar geliştirir. Sentez ise analizin ulaştığı sonuçlardan yola çıkarak bu bilgiyi dönüştürür. Bu durumda stratejik planlama aslında gerçek hiyerarşiyi tersine çeviren ve analizi sentezin bir üst basamağı olarak gören bir yaklaşımdır. Eğer analiz sentezi içeriyorsa, bu durumda yaratıcılık da analizin sağlayacağı rasyonel formalizasyon ile bir disiplin içinde işleyiş gösterebilir demektir. Başka bir deyişle yaratıcılığın nasıl, ne zaman, nerede ortaya çıkacağı belli basamaklar izlenerek kontrol edilebilir.

Planlamadan söz ederken kullandığımız üretim örneğine geri dönersek, üretimin de tek başına doğrusal bir girdiyi çıktıya dönüştürme işlemi olmadığını fark ederiz. Üretim süreci kendi içerisinde zaman içinde bir değişime uğrayabilir; üretimin bir bölümü iş üzerindeyken, yaparak öğrenilir. Bu durumda planlamayı yaptığımız andan, olmak istediğimiz yere kadar sadece dış koşullar değil, iç koşulların da değişim gösterme olanağı vardır. Bu durumda rasyonalist mantığın geçerli olması için planlamanın aynı zamanda bu süreç içerisindeki deneyimleri de tahmin edebilmesi ve bunları belli bir disiplin içine sokabilmesi gerekir. Eğer böyle bir mantık yürütme ile devam edersek evrende stokastik (rastgele) olan hiçbir değişken yoktur, tüm değişkenler determinist bir kalıp izler (Mintzberg, 1994).

Oysaki evrende bu iki uç kadar olası bir değişken türü daha vardır. Bazı değişimler aslında kendi içinde belli kuralları olan bir kalıp içinde hareket edebilir; ancak mekanizma o kadar karmaşık ve koşullardaki en ufak değişime o kadar duyarlıdır ki, biz bu değişimleri rastlantısal olarak algılarız. Örneğin yaparak öğrenmeyi ele alalım; bazı üretim yöntemleri deneyim arttıkça geliştirilebiliyorsa, bu durumda deneyim ile gelişim arasında bir ilişkinin olduğu ortadadır. Ancak bu gelişim deneyim elde eden kişinin özelliklerine ve hangi farklı koşullar içinde bu deneyimi yaşadığına bağlı olacaktır. Bu durumda ancak ve ancak herkesin özelliklerini aynı dereceye getirirsek ve herkesin aynı deneyimi aynı koşullar altında yaşamasını sağlayabilirsek, deneyimler yoluyla öğrenmeyi, öğrenme yoluyla da gelişmeyi planlayabiliriz demektir. Bu durumda öğrenmeyi bilinçli ve kontrol edilebilir bir değişken haline getirebiliriz.



Stratejik planlama ne yarar sağlar, ne zaman yarar sağlar?

Stratejik planlama yapan örgütler ne tipte olurlarsa olsunlar, ortaya benzer yararların çıkması olasıdır. Bu yararlar şu çizimde sıralanabilir:

- Stratejik düşünme ve eylemi empoze etmesi
- Karar alma sürecinde etkinlik
- Örgütün tepki gücünün gelişmesi ve performansının artması
- Örgüt içi ilişkileri geliştirmesi ve uzmanlığı artırması

Stratejik planlama bu yararları sağlayabilir, ancak bunun bir garantisi de yoktur. Kuşkusuz bir örgütün ilk denemede tüm bu faydaları yaratması güçtür. Hatta birçok stratejik planlamadan sonra bile bu gerçekleşmeyebilir. Bir kere stratejik planlama sadece bir dizi kavram, prosedür ve araçtan ibarettir. Stratejik planlama yapmaya girişenlerin başarısının bir bölümü bu kavram, prosedür ve araçları kendi özel durumlarına göre cizimlendirebilme becerilerine bağlıdır. Bunu gerçekleştirebilirler bile çok çetrefil stratejik sorunların söz konusu olduğu durumlarda başarı hâlâ garanti olmayabilir.

Bunun da ötesinde stratejik planlama her zaman için tavsiye edilebilecek bir araç değildir. Örgütlerin stratejik planlamadan kaçınmasını haklı kılacak iki önemli neden vardır. İlk olarak çatıları başlarına yıkılmak üzere olan örgütler için yapılacak ilk iş stratejik planlama değildir. Stratejik planlama ile krizlerin stratejik yönetimi aynı anlama gelmez. İkinci olarak bir örgüt stratejik planlama için gerekli emeği, kaynakları ve inancı göstermeye istekli değilse, stratejik planlama sadece zaman kaybı olacaktır.

Stratejik planlama ile örgüt stratejisi eşanlamlı kavramlar değildir. Organizasyonel stratejiler planlı ve plansız birçok çeşitli kaynaktan beslenir. Stratejik planlamanın sonucu genelde bir örgütsel *niyet* bildirimidir, ancak *gerçekleşen sonuç* ilk başta niyet edilen ile, üzerinde belirenlerin bir kombinasyonu olacaktır. Stratejik planlama örgütlere etkin stratejiler geliştirmek ve uygulamakta yardımcı olabilir, ancak örgütler öngörülemez fırsatları değerlendirmeye de açık olmalıdırlar. Tüm dikkatin stratejik planlamaya verilmesi ve stratejik planlamaya karşı aşırı inanç, örgütlerin diğer plansız ve beklenmeyen –ancak çok yararlı– enformasyon ve eylem olanaklarına karşı körleşmesine neden olabilir.

Kaynak: Bryson, 1995: 4-10.

Strateji de hayatımızda iki biçimde ortaya çıkabilir: Öncelikle hepimiz bir işe başlamadan önce bu iş üzerine düşünürüz, stratejik fikirlerin bir bölümünü de bu düşünce süreci içinde yaratırız. Ancak bazı stratejileri işi uygulamaya koyduğumuzda bilinçli bir çaba göstermeksizin kendiliğinden ortaya çıkan bir biçimde fark ederiz. Bu bilinçsizce gelişen stratejiler ya uygulamada fark etmeden öğrendiklerimize ya da ancak uygulama sırasında varlığı fark edilebilecek koşullara dayalı olarak ortaya çıkarlar. Stratejik planlamaya ilişkin en can alıcı eleştirileri getirmiş olan Mintzberg (1994) de, yöntemin başarısızlığını açıklarken bu noktalardan hareket etmiştir. Mintzberg'e göre, strateji oluşturma özünü oluşturan eylem yoluyla gerçekleşen öğrenme sürecidir. Planlama gibi formel sistemler yumuşak bilgiye zaten ulaşamaz, katı bilgiyi ise asla içselleştiremez ya da sentezleyemez. Planlama bilgiyi dönüştüremez, sadece iki nokta arasında geçen sürede dönüşmüş bilgiyi analiz edebilir ve bir sonraki aşamaya aktarabilir. Bu nedenle stratejik planlama sırasında yapılan da, yöntemin ima ettiği gibi stratejik kararları belirlemek değil, öğrenme ile elde edilen stratejik kararların paylaşılması sürecidir (Mintzberg, 1994). Stratejik kararları veren insanlar ve organizasyonlardır ve bazen bunu yapmak ya da yapıyor izlenimi vermek için stratejik planlamayı bir yöntem olarak kullanırlar. Stratejik planlama stratejik kararların duyurulması, pazarlanması, müzakere edilmesi, rasyonelleştirilmesi ve kastlıklarının sağlanması için bir platform ve uygulanmalarını kontrol edecek araçları sağlar.

Özetlersek analiz sentez ve stratejik kararları belirleyen planlama olmadığına göre, planlama boşuna bir çaba mıdır? Stratejik planlamaya en sert eleştiriyi getirenlerin ima ettiği bu değildir. Planlama hâlâ bu sistem içinde iki önemli nedenden dolayı kritik bir öneme sahiptir. Öncelikle öğrenilenlerin ve stratejik kararların paylaşıldığı bir platform olarak planlama süreci bu bilgiyi dışsallaştırır (başkalarının da aynı bilgiye erişmesini sağlar), böylece aynı zamanda bir sonraki aşamadaki stratejik kararların enformasyon altyapısını güncelleştirir. Örneğin, stratejik planlamanın tamamen terk edilmesi ve stratejik programlamaya geçilmesini savunan Mintzberg (1994), aynı zamanda bu sistem içinde planlamaya hâlâ önemli roller yüklemektedir. Planlamacılar stratejik düşünmenin gerektirdiği verileri sunmalı, yöneticilerin stratejik düşünmesine yardımcı olan ve bunu destekleyen bir biçimde strateji oluşturma sürecini desteklemeli, ayrıca stratejik vizyonun gerçekleştirilmesi için gereken uygulama evrelerini belirlemelidirler.

Bu anlayışın örneğin dernek, vakıf yöneticileri veya sivil girişim önderleri açısından yansımaları neler olabilir? Öncelikle yönetim kurulu, mütevelli heyeti üyeleri stratejik düşünme ve stratejik idare konusuna odaklanıp, örgüt ya da girişimleri için paylaşılan bir ufuk (vizyon) geliştirmelidirler. Sorumlulukları, pozisyonları ya da iş tanımları açısından “planlama”yla ilgili olanların da Mintzberg’in tarif ettiği destekleyici rolü üstlenmeleri gerekir. Planlama işini üstlenenlere “bir plan hazırlayın” denmemelidir. Bu tür görevlendirmeler genellikle arşive kaldırılacak bir belgenin daha üretilmesinden başka bir sonuca varmaz. Planlamacıların temel görevi problemlere yönelik farklı bakış açılarını içeren bilgiyi aktararak bir perspektif sunmaktır.

Burada önerilen yöntem aslında bir teknik olarak stratejik planlamanın terk edilmesi demek de değildir; stratejik planlama stratejileri ayrıntılandırmak ve uygulamaya sokmak için bir araç olarak kullanılmaya devam edilebilir. Önemli olan tüm bu sürecin planlamaya ağırlık veren bir yaklaşım ile yürütülmemesi; strateji ve planlama arasındaki tamamlayıcılık üzerinden hareket edilmesidir. Sivil toplum kuruluşları açısından baktığımızda ise, stratejik planlama hâlâ çok fazla getirisi olabilecek bir yöntemdir. Öncelikle STK’ların yapısı şirketlerinkinden farklıdır; bir şirket içinde strateji ve planlamadan sorumlu olan kişiler arasında, bir STK’dakine oranla çok daha sürekli bir ilişki vardır. STK’larda roller değişken ve süresizdir; taraflar arasında etkileşim için kesinlikle stratejik planlama gibi platformların sunacağı olanaklardan yararlanmak gerekir.

3. Stratejik planlama kılavuzu

Stratejik planlamanın adımları artık neredeyse standartlaşmıştır. Bu bölümü hazırlarken Bryson'ın (1995) kâr amacı gütmeyen örgütler için oluşturduğu 10 adımlık stratejik planlama yöntemi ile Civicus'un stratejik planlama kılavuzundaki (Shapiro, 2005b) bilgileri kendi deneyimlerimizle harmanlamaya çalıştık. Stratejik planlamada takip edilecek on adım şunlardan oluşmaktadır:

Adım 1: Stratejik planlama sürecini başlatma ve üzerinde anlaşma sağlama

Adım 2: Örgütü tanımlama/tanıma

Adım 3: Örgütün misyon ve değerlerini tanımlama

Adım 4: Örgütün iç ve dış ortamını değerlendirme

Adım 5: Örgütün karşı karşıya kaldığı stratejik sorunları tanımlama

Adım 6: Bu sorunlara cevap olabilecek stratejileri formüle etme

Adım 7: Stratejik plan(lar)ı gözden geçirme ve benimseme

Adım 8: Örgütün vizyonunu oluşturma

Adım 9: Etkin bir uygulama yöntemi geliştirme

Adım 10: Stratejileri ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirme

Bu on adımın her biri eylemlere, sonuçlara ve değerlendirmelere açık olmalıdır. Başka bir deyişle uygulama ve değerlendirme konularını düşünmek için sürecin sonu beklenmemeli, bunlar sürecin bütününde yer almalıdır. Stratejik planlamanın stratejik kararların alınmasına katkı sağlayabilmesinin tek yolu budur. Ancak süreç içerisinde ortaya çıkan stratejiler takip ediliyor ve aktarılabilir hale getiriliyorsa, stratejik planlamanın yapıldığı süre içinde bu bilgiden yeni stratejilere ulaşma olanağı vardır. Stratejik planlama bu koşul altında bilginin analiz edildiği bir yöntemden bilginin etkileşim yoluyla dönüştürüldüğü bir yönetime çevrelebilir.

Adım 1: Stratejik planlama sürecini başlatma ve üzerinde anlaşma sağlama

Bu adımın amacı örgütün içindeki (ve bazen de dışındaki) kişilerle birlikte stratejik planlama sürecine duyulan ihtiyaç ve yöntem konusunda fikir birliği sağlamaktır. Stratejik planlamanın başarısı açısından örgütün yönetiminin, üyelerinin ve (varsa) uzmanların desteği şarttır.

Genelde stratejik planlama örgüt içerisinde bir grubun planlamaya duyulan ihtiyacı fark etmesiyle başlar. Örgütün karar alma sürecinin niteliğine bağlı olarak stratejik planlama yapılmasına karar verildiği anda, ilk olarak bu sürece kimlerin katılacağı belirlenmelidir. Bu örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Örgütler arasındaki ölçekten, hukuksal yapıdan veya yapılan faaliyetlerin niteliğinden kaynaklanan farklılıklar stratejik planlama sürecine kimlerin katılacağı üzerinde belirleyici olacaktır.

Stratejik planlamaya başlamadan önce şu noktalarda bir görüş birliğinin sağlanması yararlı olacaktır:

- Stratejik planlamanın amacı
- Süreçte atılacak adımlar
- Zamanlama
- Eğer stratejik planlamayı yürütecek bir komite oluşturulacaksa, bu komitenin rolü, işlevleri ve üyeleri
- Stratejik planlama için ayrılacak kaynak



RİSKLER VE ÖNERİLER I

Zamanlama konusunda bazı öneriler:

- Örgütünüzün faaliyetlerinin geliştirilmesi, açıklığa kavuşturulması veya bütünleştirilmesi için ciddi bir ihtiyaç hissediyorsanız stratejik planlama sürecini başlatabilirsiniz. Bu tür bir ihtiyaç analizi için kullanabileceğiniz bir anketi ileride bulabilirsiniz.
- Dışsal ve içsel etkenlerde kritik bir öneme sahip bir değişiklik yaşanmadığı sürece, sık aralıklarla stratejik planlama yapmanın gereği yoktur. Genellikle önerilen stratejik planlamanın iki ya da üç yıl-da bir yapılması fakat bu dönem süresince iyi bir takip yönteminin kurgulanmasıdır.
- Bir örgütün faaliyetleri ve yapısı açısından stratejik planlamaya duyulan ihtiyacın arttığı dönemler vardır. Örneğin yeni bir faaliyet alanına giriş yapılacaksa, stratejik planlamaya gidilmesi yararlı olacaktır. Yine örgüt içerisinde memnuniyetsizliğin arttığı, üyeler ve gönüllüler açısından devamlılığın sağlanamadığı koşullarda stratejik planlamaya gidilmelidir.
- Stratejik planlama süreci en az üç günlük bir iştir. Zamanlaması bu iş yükü dikkate alınarak ayarlanmalıdır.

Adım 2: Örgütü tanımlama/tanıma

Pek çok örgüt kuruluşundan itibaren kendini tanımlayan malzemeler üretir. Bu malzemeler belirli bir vizyon ve misyon'a tercüme edilmiş veya edilmemiş olabilir. Ancak çoğunlukla üyeler ve örgütün faaliyetleri ile ilgili kişiler bu tip belgelere değer vermezler. Stratejik planlama öncesinde katılması olası herkesin örgüt hakkında ortak anlayış oluşturacak bu belgelere bakması, hatta mümkünse o döneme kadar yapılmış faaliyetlerinin bir analizinin (hiç olmadı listesinin) hazırlanması süreci daha etkin hale getirecektir.

Adım 3: Örgütün misyon ve değerlerini tanımlama

Misyon ve değerlerin tanımlanmasını ilk iki bölümde incelemiştik. Stratejik planlama ile bir örgüt bunları ilk kez tanımlayacağı gibi, stratejik planlamanın düzenli bir duruma gelmesi sonrasında bunları gözden geçirebilir ve yenileyebilir. Örneğin daha önce belirledikleri değerler arasında “faaliyetlerinde kadın-erkek eşitliğini gözetme” gibi bir değer bulunmayan bir örgüt, stratejik planlama sırasında bu değişikliğe gidebilir. Yine misyon bölümünde belirtildiği gibi, bazen örgütün misyonu zaman içerisinde geçersiz hale gelebilir, bazı misyonlar tamamlanmış olabilir veya misyonun çerçevesinin genişletilmesine/daraltılmasına ihtiyaç duyulabilir.

Unutmayalım ki, sivil toplum kuruluşları için değerler ve misyon “varoluş sebebidir”. Örgütün cevap bulmayı amaçladığı sosyal ve siyasi sorunları tanımlar; başka bir deyişle örgütün politikasını belirler. Örgütün değer ve misyonlarında bir değişikliğe gidilmese bile, bunlar üzerinde yeniden tartışılması “örgütün bir amaç değil bir araç olduğunu” hatırlatacak, stratejik planlamanın gerçek amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Yine sivil toplum kuruluşları içerisindeki olası çatışmaları, görüş farklılıklarını tartışabilmek ve bir çözüme ulaştırmak açısından da değerler ve misyon bir altyapı görevi görürler. Doğru stratejilerin ve bu stratejileri uygulayacak doğru yöntemlerin bulunmasının, kuruluşun içerisinde bir anlayış birliği sağlanmaksızın mümkün olmayacağı unutulmamalıdır.

Bu adımda değer, misyon ve ikinci adımda gerçekleştirilen inceleme ile birlikte bir “paydaş” analizi yapmak yararlı olacaktır. Paydaş örgütün kaynaklarını, faaliyetlerini etkileyen veya bunlardan etkilenen tüm kişi ve grupları içerir. Stratejik planlama açısından önemli olan paydaş analizi sonrasında bu sürece kimlerin katılması gerektiğinin tam olarak saptanmasıdır.¹ Paydaş analizi sivil toplum kuruluşunun içinde bulunduğu si-

¹ Paydaş analizi daha sonra uygulamada her strateji ve proje için de yapılabilir. stratejik planlama da ise daha genel bir analizden söz etmekteyiz. Yani “Temel ortaklarımız, finansal kaynaklarımız, ilişkide bulunduğumuz diğer kişi ve kuruluşlar, faaliyetlerimizden etkilenenler veya etkilenmesini amaçladıklarımız kimler ve onları planlama sürecine katmalı mıyız?” sorusunu cevaplamalıyız.

yasi ortamın tanımlanması açısından da yarar sağlayacak, etkin stratejilerin geliştirilmesini kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda paydaş analizi etik bir gerekliliktir de; örgütü “birileri adına” değil “birileri ile birlikte” çalışmaya yöneltir, karar alırken farklı kişi ve grupların ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini hatırlatır.

Paydaş analizini yaparken şu soruların cevaplarını ararız:

- Kimleri paydaşlarımız olarak tanımlayabiliriz?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve gruplarla ilişkimizin niteliği nedir? Hangi ortak yararlar/çıkarlar söz konusu?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve gruplar bizi nasıl ve hangi ölçütlere göre değerlendiriyorlar?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve grupların bizden beklentileri neler?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve kuruluşlar örgütümüzü ne biçimde etkiliyorlar?

Paydaş analizi, örgütün misyonunda neleri gerçekleştirdiğinin ve ne gibi değişikliklere ihtiyaç duyulduğunun açıklık kazanması açısından da önem taşır. Böylece örgütün gelecekte ne gibi tercihler ve stratejik yollar üzerinde ilerlemesi gerektiği konusunda bir fikir edinilmiş olur. Paydaş analizine ilişkin teknik bilgiyi eklerde bulabilirsiniz.

Adım 4: Örgütün iç ve dış ortamını değerlendirme

Stratejik planlamada örgütün dış çevresini anlamak için fırsatları ve tehditleri, iç ortamını anlamak için güçlü ve zayıf yanları değerlendirilmelidir. Temelde dışsal etkenler örgütün kontrolü altında değilken, içsel etkenler örgüt tarafından kontrol edilebilir. Dışsal etkenler daha büyük ölçüde geleceğe ilişkindir; içsel etkenler daha çok bugünün bir analizidir. Dışsal etkenleri tanımlamak için çok çeşitli siyasi, ekonomik, teknolojik v.b. etken dikkate alınabilir. Analizde önemli bir nokta dışsal etkenlerin olumsuzları kadar olumluları üzerinde de durmaktır. Örgütün kendi içindeki güçlü ve zayıf yanlarını belirlerken ise tam tersi zayıf yanlar unutulmamalıdır. Etkin stratejiler geliştirebilmek için en önemli noktalardan biri olabildiğince kesin ve ayrıntılı bilgiye sahip olmaktır. Dışsal etkenlerin iyi bir biçimde analiz edilebilmesi için örgütün kendi dış çevresini düzenli olarak izleyebileceği bir tarama yönteminin geliştirilmesi, içsel etkenlerin değerlendirilmesi açısından da örgüt faaliyetlerinin yapılışı sırasında ortaya çıkan ve çözülen sorunların bir analizinin yapılması önem taşır. İç ve dış koşulların analizinde kullanabileceğiniz SWOT ve PEST yöntemlerine ilişkin ayrıntılı bilgi ileride bulunmaktadır. Örgütün paydaşları ile iç ve dış ortamı değerlendirdikten sonra örgüt için anahtar nitelik taşıyan başarı etkenleri tanımlanabilir. Bu anahtar başarı etkenleri, örgütün kendi dış ortamı veri iken karşılanması gereken ölçütleri içerir.

Stratejik sorunlar nelerdir?

Bir stratejik sorun şu kriterlerin hepsine veya büyük bölümüne uymalıdır:

- Sorunun özüne ilişkin bir problemle ilişkili olmalıdır.
- Doğrudan veya dolaylı olarak çok sayıda insanın hayatını etkilemelidir.
- Örgütün vizyonu doğrultusunda ilerlemesi açısından kritik öneme sahip olmalıdır.
- Örgütün güçlü yanlarına ve dış koşullardaki fırsatlara açık olmalıdır.
- Örgütün zayıf yanlarına ilişkin sorunlara cevap verebilmeli ve dış koşullardaki tehditlerle başa çıkmak açısından kritik öneme sahip olmalıdır.

Adım 5: Örgütün karşı karşıya kaldığı stratejik sorunları tanımlama

Bu ve bir sonraki adımı ayrıntılı olarak *teşhis ve tedavi* bölümünde inceledik. Bu adımlar stratejik planlamanın sentez aşamasıdır. Stratejik sorunlar bir örgütün faaliyetlerini, misyonunu ve değerlerini, paydaşlarının kapsamını ve mali kaynaklarını etkileyen tüm siyasi nitelikteki sorunları içerir. İyi bir strateji geliştirmek için örgütün iç ve dış ortamı arasındaki en iyi dengeyi bulmak şarttır. Sadece dışsal veya sadece içsel etkenlere yoğunlaşmak stratejik sorunların doğru bir biçimde saptanamamasına yol açacaktır.

Tanım gereği stratejik sorunlar örgütün karşı karşıya bulunduğu çatışmalı durumlara işaret eder. Ancak bu çatışmalı durumlar farklı nitelikler taşıyabilir. Stratejik sorunlar amaçlar, araçlar, felsefe, bulunulan yer ve zaman ile kişilere ilişkin farklı çatışma alanlarının birbirleriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan karmaşık problemlerdir. Başka bir ifadeyle stratejik sorunlar bu farklı çatışmaların bir toplamı demek değildir; etkileşim çatışmaları dönüştürerek, stratejik problemi çatışmaların derneşik yapısından farklı kılar. Bir önceki bölümde stratejik sorunların doğası üzerinde ayrıntılı bir biçimde tartıştık; orada söz ettiğimiz sorun ağacı ve zihinsel haritalar gibi araçlar stratejik sorunların doğru bir biçimde belirlenebilmesi ve tanımlanabilmesi için geliştirilmiş araçlardır. Bu tür araçlar stratejik sorunları mükemmel olmasa bile gerçeğe olabildiğince yakın bir biçimde kavrayabilmemize yardımcı olurlar.

Planlama sırasında önerilen, stratejik sorunların olabildiğince net ve kısa bir biçimde ifade edilmesidir. Örgütün ölçeğinin ve kaynaklarının dışında kalan sorunlar öncelikle elenmelidir. Daha sonra istenilen yönde değişim yaratacak kritik birincil sorunlar saptanmalıdır. Burada haritalama yöntemi birincil sorunlarla ikincil olanlar arasındaki dolaylı bağların görülmesini sağlayacaktır. Birincil stratejik sorunlar örgütün SWOT analizi üzerinde incelenerek, dış ve iç çevre açısından değerlendirilmelidir. Son olarak saptanan bu stratejik sorunlar kümesine cevap bulunmazsa ortaya çıkabilecek olası sonuçlar öngörülmeyle çalışılmalıdır. Böylece stratejik planlamaya katılanlar öncelikle hangi sorunlar için strateji geliştirebileceklerini belirleyebilirler. Stratejik planlama sürecinde belirlenecek stratejik sorunlar kabaca üç grupta toplanacaktır:

- Örgütün acilen cevap bulması gerekmeyen ancak takip edilmesi vazgeçilmez olan sorunlar,
- Ufukta görünen ve bugün olmasa bile yakın gelecekte örgütün tepki vermesini gerektiren stratejik sorunlar,
- Acilen çözüm getirilmesi gereken ve öncelikli olarak strateji geliştirilmesine ihtiyaç duyulan sorunlar.

Adım 6: Bu sorunlara cevap olabilecek stratejileri formüle etme

Stratejilerin geliştirilmesi konusunu daha önce ayrıntılarıyla ele aldık. Stratejik planlamada amaçlanan, belli bir zaman çerçevesi için bu tür strateji geliştirme uygulamalarını yapmaktır. Unutulmamalıdır ki, stratejiler her zaman formüle edilemez, bazen yol üzerinde ortaya çıkar. Stratejik planlamanın başarısı bir anda fark edilen bu stratejileri belirlemeye ve uygulama süresince öğrenilenlerden bir ortak akıl yürütme uygulaması yaratabilmeye bağlıdır.

Strateji geliştirilirken örgütün içinde ortaya çıkan retorik (söylenilenler), tercihler (yapmak istenilenler), eylemler (yapılacaklar) ve sonuçlar arasında tutarlı bir ilişki olmasına dikkat edilmesi şarttır. Tüm bunlar örgütsel kültürün öğeleridir ve kararlaştırılacak stratejiler örgütsel kültürle uyumlu olmalıdır.

Adım 7: Stratejik plan(lar)ı gözden geçirme ve benimseme

Bu adımda 5. adımda üzerine fikir birliği sağlanan stratejik sorunlar ve 6. adımda bu stratejik sorunlara ilişkin olarak geliştirilen stratejiler tekrar gözden geçirilmelidir. Bu noktada seçilen sorunlar ve stratejiler arasında değişiklik gerekip gerekmediği tartışılmalıdır. Önemli olan nokta, stratejilere ilişkin ayrıntılı planlamaya gitmeden önce yapılan stratejik tercihlerin doğruluğu konusundaki fikir ayrılıklarının giderilmesi ve plan-

lama sürecine katılan herkesin tercih edilen stratejileri benimsemesinin sağlanmasıdır. Tartışmayı kolaylaştırmak açısından her strateji için şu tür sorular sorulabilir:

- Bu strateji örgütümüzün değerleri ve misyonu; başka bir deyişle genel politik duruşuyla uyumlu mudur?
- Bu strateji ele aldığımız soruna ne kadar çözüm getirebilir?
- Bu strateji öngördüğümüz diğer stratejilerle tutarlı mıdır?
- Bu strateji kimleri ne biçimde etkileyecektir?
- Bu stratejiyi uygulamak için kaynak gerekecek midir? Kaynak ne biçimde bulunacak?

Artık kalıplaşmış bu sorulara ilaveten, stratejik planlama sürecinde seçilen stratejilerin son analizinde yöneme eklenilebilecek bir başka öge de, stratejik planı belirsizliklere karşı dayanıklı hale getirmeye çalışmaktır. Burada izlenebilecek yöntem, belirlenen stratejilerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek olası gelişmeler ile stratejik plan arasında bir ilişki kurmaktır. Geleceğe ilişkin senaryolar üzerinden yürütülebilecek bu türden bir yöntemi ileriki bölümlerde açıkladık. Riskler ve bilinmeyenler dikkate alındığında, stratejilerin değerlendirilmesine aşağıdakine benzer bir takım ek sorular da eklenmiş olacaktır:

- Bu stratejilerden hangileri, hangi dış koşullara daha duyarlı?
- Bu dış koşulları belirleyen aktörler kimler ve stratejilerdeki belirsizliği giderebilmek için bu aktörlerin davranışında bir değişim yaratılabilir mi?
- Dış koşullardaki değişiklikler ve diğer aktörlerin tepkilerine göre stratejilerde veya stratejiler altında kullanılan taktiklerde değişikliğe gitmek gerekli midir? Gerekiyorsa nasıl?
- Tercih ettiğimiz stratejiler ve taktikler belirsizliklerden etkilenmeye çok uygunsa ve bu türden belirsizliklerle başa çıkabilme yeteneğimiz yetersizse, daha az belirsizlik içeren strateji ve taktikleri bir kere daha düşünmemiz gerekir mi?
- Belirsizlikleri nasıl, bir avantaj haline getirebiliriz? Uygulamada ortaya çıkacak “planlanmayan” gelişmeler sırasında öğrenilenleri nasıl bir bilgi formunda birbirimize aktarabilir, bir sonraki stratejik planlamaya bu bilgileri katabiliriz?

Adım 8: Örgütün vizyonunu oluşturma

Burada söz ettiğimiz daha önce açıkladığımız; genel örgüt vizyonu değil, stratejik planlamanın uygulamaya geçeceği dönemin sonunda beklediklerimize ilişkin vizyondur. Stratejik planlama dönemine ilişkin vizyon uygulama sonrasında nasıl bir noktaya gelmeyi öngördüğümüze, içsel ve dışsal çevremizde ne gibi değişimler beklediğimize, hangi oranda bir değişimi ilerleme olarak kabul edeceğimize ilişkin bir ufuk çizgisi oluşturur.

Teknik olarak stratejik planlama için hazırlanacak vizyonun, genel vizyonun hazırlanışından farkı yoktur. Bu tür bir vizyon metni hazırlamanın, stratejik planlamanın uygulanacağı dönemde yapmak istediklerimizi hem örgüt dışındakilere açıklamamız, hem de gerektiğinde ileride kendimize hatırlatmamız açısından kolaylık sağlayacak bir işlevi olacaktır. Böylece belli bir döneme ilişkin temel siyasi çerçeve belirlenmiş olur ve örgütün içerisindeki olası aykırı davranışlar bir ölçüde kontrol edilebilir. Hem üyelerin enerjisi belli bir yöne doğru kanalize edilir, hem de kontrol mekanizmalarına duyulan ihtiyaç azalır.

Pek çok stratejik planlama modelinde vizyon geliştirme daha ilk basamaklarda karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca dış ve iç analiz, paydaş analizi, stratejik sorunların belirlenmesi ve strateji geliştirme sonuçta belli bir gelecek vizyonu tasarlanarak oluşturulmamakta mıdır? Aslında vizyonun belirlenmesinin nerede yapılacağı örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Bazı örgütler daha ilk aşamalarda böyle bir vizyonu oluşturabilirken, bazı örgütlerde tüm adımların belli bir vizyon geliştirme (senaryo çizme gibi) yöntemiyle birlikte düşünülmesi gerekebilir. Bazı örgütler ise ancak stratejiler belirlendikten sonra bu vizyonu tamamlayacak bilgilere sahip olacaktır. Önemli olan stratejik planlama sonucunda belirlenecek vizyonun gerçekçi olmasıdır, ne yapmak istenildiğini değil, belli bir dönemin sonunda nelerin yapılabileceğini içermelidir. Bu nedenle, ilk adımlarda vizyonu belirle-

mek ve o vizyon üzerinden stratejiler gerçekleştirmeye çalışmak, örgütü o dönem içinde kotarılması olanaksız faaliyetlere ve hedeflere sürükleyebilir. Sivil toplum kuruluşları genellikle çözmek istedikleri sorunlar için, küçük adımlar atarak ilerlemek zorundadır; bu yüzden olanaksız gerçekleştirmeye çalışmak yerine stratejileri olanaklı olanlar üzerinden belirlemek ve vizyonu bu biçimde oluşturmak, örgütün ayaklarının yere sağlam basmasını ve sonuçta gelinecek noktada daha az hayal kırıklığına uğranmasını güvence altına alır.

Buna bir istisna daha önce vizyon belirlememiş veya büyük bir değişimin eşiğinde olan örgütler olacaktır. Pek çok örgüt daha önce de açıkladığımız gibi yazılı hale getirilmiş bir vizyona sahip değildir; örgüt bunu ilk kez yapacaksa stratejik planlama döneminin ötesinde çok daha geniş bir perspektif ile gerçekleştirmelidir. Bu nedenle stratejik planlama daha başlarken vizyonun tartışılması bir gerekliliktir. Diğer taraftan stratejik planlama sırasında tanımlanan vizyon genelde örgütün genel vizyonunun belli bir döneme odaklanmış bir versiyonudur. Bu nedenle bu dönem içindeki hedefler, stratejiler ve taktikler, planlamanın uygulanacağı dönem içinde vizyonun hangi bölümüne odaklanılabileceği üzerinde büyük ölçüde belirleyici olacaktır. Böyle bir durumda örgütler, stratejik planlama içerisinde vizyon tanımlama bölümünü tamamen atlayabilir ve dönemsel hedefler ile misyonu belirlemenin yeterli olacağını düşünebilir. Ancak stratejik planlamanın sonlarına doğru vizyonu gündeme getirmenin birtakım yararları da vardır. İlk olarak vizyon tüm planlama sürecinde üretilen fikirlerin doğruluğunu değerlendirmek için bir ölçüt olarak kullanılabilir. Böylece gelinecek nokta son bir kez daha test edilmiş olur. Diğer taraftan vizyonu ve misyonu bütünleştiren kılavuz olan değerler böyle bir test sırasında bir kez daha gündeme gelmiş olur. Hepimizin bildiği gibi başlangıçtaki amacımız ve sonuçta geldiğimiz nokta arasında sapmalar olması normaldir; stratejiler bazı zamanlar isteğimize ulaşmak için birtakım “özveriler” gerektirebilir. Bu özverilerin örgütümüzü kendi özünden uzaklaştırıp uzaklaştırmadığını görmek için, dönemsel stratejik planımızı değerlerimizin ışığında bir kez daha tartışmak ve eylemlerin belirlenmesine geçerken eylemler için temel kılavuzun ne olduğunu bir kez daha hatırlatmak, bizi birçok tehlikeden de koruyabilir. Son olarak, örgütlerin vizyonu zaman içinde değişiklik gösterebilir; bu bazı hedeflere ulaşılmasından kaynaklanabileceği gibi değişen koşulların etkisiyle de olabilir. Vizyon sonuçta ilk oluşturduğumuz dönemde öngördüğümüz ufuk çizgisidir. Oysaki yol üzerinde ilk başta bulunduğumuz noktadan –daha ileri olmasa bile– farklı bir noktaya gelebiliriz. Bu tür noktaların bir bölümü örgütlerin yerleşmiş davranış kalıplarının kırıldığı ve aslında iyi değerlendirilirse avantajlar da yaratabilecek kriz dönemleridir. Bu tür dönemlerden geçen örgütlerin vizyona ilişkin tartışmayı stratejik planlamanın başında yapmasının gerekliliği ortadadır.

Adım 9: Etkin bir uygulama yöntemi geliştirme

Stratejik planlama açısından stratejilerin belirlenmesi yeterli değildir. Bu stratejiler örgütün uygulamaya koyacağı bir eylemler listesine tercüme edilmelidir. Unutmayalım ki uygulamanın kendisi de stratejik düşünmeyi gerektirir. Bu aşamada hangi stratejilerin hangi dönemlerde uygulanacağı belirlenmeli ve eylem planları oluşturulmaya çalışılmalıdır. Bu eylem planları örgütün ölçeğine göre ayrıntılandırılabilir. Ancak stratejik planlamadaki eylemlere ilişkin şu bilgilerin yer alması, tüm planlama sürecinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi açısından önem taşır:

- Eyleme ilişkin örgüt içerisindeki genel görev dağılımı
- Eylemin hedef ve amaçları, olası sonuçları ve dönüm noktaları
- Eylemin belli aşamaları ve gerek görülen ayrıntılar
- Takvim
- Kaynak ihtiyacı ve analizi
- Eylemin iletişim boyutu
- Gözden geçirme, izleme yöntemi ve gerek görüldüğünde eylemde yapılabilecek olası değişiklikler
- Eylemlerin uygulanma sürecinde yaşananların nasıl kayıt altına alınacağı ve bu uygulamanın bir öğrenme sürecini de beraberinde nasıl gerçekleştireceği

Eylemlerin planlaması, daha kısa vadeli dönemler için yapılacak işlerin nasıl, ne zaman ve nerede, kimler tarafından yapılacağına ilişkin, çok daha ayrıntıya ilişkin bir planlama sürecidir.

Adım 10: Stratejileri ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirme

Stratejik planlama asla belli bir dönemde yapılan ve uygulama sürecinin sonuna kadar bir daha ilgilenilmesi gerekmeyen bir iş olarak görülmemelidir (bkz. Çizim 3.6). Bir stratejik plan bir sonrakinin öncülüdür, uygulama döneminde hem örgüt içinde hem de dışında değişiklikler yaşanacak, planlanan birçok eylem istenildiği gibi uygulanamayacak, başarı ve başarısızlıkla karşı karşıya kalınacaktır. Etkin stratejik planlama için, bu dönemde örgütün bir öğrenme yöntemi belirlemesi, sürecin devamlılığını ve sürdürülebilirliğini garanti altına alması önem taşır. Bu dönem için belirli bir takvim üzerinde değerlendirme toplantıları planlanabilir veya aynı amacı taşıyan başka yöntemler tasarlanabilir. Önemli olan uygulamanın kritik noktalarına müdahale edebilmek, tutarsızlıkları ve sapmaları önlemeye çalışmak, aksaklıkları zamanında gidermek ve tüm uygulama sürecini yakından takip edebilmektir.

Değerlendirmeyi belli bir takvime bağlamak yararlı olacaktır. Değerlendirme planlama içindeki strateji ve eylemlere aktif olarak katılan ve yararlanan kişileri içermelidir. Değerlendirmeyi yaparken kendimize şu soruları sorabiliriz:

- Bu tarihe kadar neleri gerçekleştirmeyi umuyorduk, neleri gerçekleştirebildik?
- Bu strateji/eylem ilişkin ne tür ölçütler ve göstergeler belirlemiştik? Hangi aşamadayız?
- Ne tür sorunlarla karşılaştık? Bu sorunları yok edebildik mi? Ettiysek nasıl?
- Hangi tür sorunlar bizi engelledi?
- Hangi açılardan başarılı ve başarısızız?
- Şu ana kadarki sürece bakarsak nerede hata yaptık? Stratejiyi formüle ederken mi, yoksa uygulamada mı?
- Strateji ve eylemlerimizde bir değişiklik yapacak mıyız?
- Uygulama biçimimizde bir değişiklik yapacak mıyız?
- Performans ölçütlerimiz konusunda bir değişiklik yapacak mıyız?

4. Stratejik planlamada haritalamanın kullanımı

Alplerdeki Macar müfrezesinin genç teğmeni bu buzdan bölgeye bir keşif birliği gönderdi. Hemen sonra kar başladı ve kar yağışı beklenmedik bir biçimde iki gün sürdü. Birlik geri dönmedi. Teğmen kendi adamlarını ölüme göndermiş olmaktan dolayı endişeliydi. Ancak birlik üçüncü gün geri geldi.

Nerdediler? Yollarını nasıl bulmuşlardı? “Evet” dediler, “biz de kaybolduğumuzu sandık ve sonumuzu beklemeye başladık. Yanımızda bulunduğumuz yeri veya olası bir çıkış rotasını bulmamızı sağlayacak bir harita, pusula veya başka bir alet yoktu. Fakat birimiz daha sonra seyrek olarak kullandığı ceplerinden birinde bir harita buldu. Bu bizi sakinleştirdi. Harita pek araziye uyuyor gözüküyordu, fakat en sonunda olduğumuz yeri bulduk. Dağın sonuna kadar haritayı takip ettik ve birkaç kez ters tarafa sapsak da sonunda yolumuzu bulmayı başardık.” Teğmen haritayı onlardan aldı ve dikkatle baktı. “Bu Alp’lerin haritası değil ki” dedi, “Pirenelerin haritası”.

Karl Weick, 1987, *Substitutes for Strategy*

Bir önceki bölümde stratejik haritalamayı anlatırken stratejik haritalamanın planlama ile ilişkisine değinmiştik. Bir kez daha hatırlamak gerekirse, stratejik haritalama eyleme yönelik bir haritalama tekniğidir ve haritalamayı sınırları belirsiz bir yapıdan çıkarmakta oldukça işlevseldir. İki teknik arasında kullanılan bu ilişki, ikisi arasında “olmazsa olmaz” türünden bir bağ olduğu anlamına gelmez. Stratejik planlama dışında da haritalamayı çok çeşitli biçimlerde kullanabilirsiniz ve bu haritalamanın amacı ne kadar eyleme dönükse, stra-

tejik planlamanın yapılacak işlerin yönü ve yöntemine ilişkin sorgulayıcı soruları sizin için o kadar yararlı olur. Aynı zamanda stratejik planlama hiç harita kullanılmadan da gerçekleştirilebilir. Ancak stratejik planlamanın içine bir yöntem olarak haritalamayı eklemek, yöntemin bir önceki bölümde uzun uzadıya anlatılan avantajlarından yararlanmaya olanak tanır.

Stratejik planlama içine haritalamayı eklememenin tek ve doğru bir yöntemi olduğunu savunmak da çok zor. Haritalama konusundaki tartışmalarımızdan yola çıkarak, stratejik planlama ile ilişkili olarak kullanabileceğimiz seçeneklerimizi şu biçimde özetleyebiliriz:

Stratejik sorunlara ulaşmak için zemin analizi yapmak

- Ortak Zihinsel Haritalar
 - Bireylerin algıları, inançları, değerleri ve bunlar arasındaki ilişkileri açıklar.
 - Fikirlerin görsel olarak kavranabilmesini sağlar. Böylece düşünüş biçimindeki olağan ve ortak kalıplar daha rahat belirlenir, tartışma yoluyla ortak bir anlayışa varılması kolaylaşır.
 - Yapı ve kalıpların kabaca analizini gerçekleştirir, sentez için gerekli noktaların belirlenebilmesini sağlar.
- Görüşmeler yoluyla çizilen zihinsel haritalar
 - Görüşme yapma becerisini geliştirir. Görüşme ne söylendiği değil, söylenenin neyi ima ettiği üzerine odaklanır.
 - Bilgi toplama yöntemlerine derinlik kazandırır.

Ortak zihinsel haritalar için bir temel oluşturur.

- Oval Haritalama
 - Resmin tamamının görülmesini sağlar.
 - Takım çalışması ve ortak öğrenme uygulamasını geliştirir.
 - Katılımcıların fikirlerini rahatça ifade edebilmelerini sağlar.
 - Farklı fikirlerin tartışma yaşanmadan ifade edilebilmesini sağlar.
 - Sorunlar, hedefler ve değerler arasında bir bağ kurulmasını kolaylaştırır.

Stratejileri ve taktikleri anlamak ve ortak anlayış oluşturmak

- Strateji-taktik-eylem haritası
 - Yöntem ve içerik arasındaki ilişkileri aydınlatır.
 - Karmaşık ilişkileri yönetilebilir kılar.
 - Üretkenliği ve etkinliği artırır.
 - Örgütsel hafıza işlevi görür.
 - Uygulamadaki iletişimi kolaylaştırır.
 - Stratejilere ilişkin performans ölçütlerinin daha gerçekçi olarak değerlendirilebilmesine olanak verir.
 - Olay temelli senaryoların kurgulanabilmesini kolaylaştırır.
 - Paydaşlarla uygulama sırasında kurulacak ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olur.
 - Zihinsel veya oval haritalarla bir bütün olarak değerlendirildiğinde, değer ve fikirlerle, strateji ve taktikler arasındaki ilişkilerin bir arada kavranmasını ve analiz edilebilmesini sağlar.
- Strateji-taktik-eylemlerin dinamik değerlendirmesi- senaryolarla haritalama
 - Değişik senaryolar altındaki olası seçeneklerin fark edilmesini ve belirlenmesini kolaylaştırır.
 - Paydaşlar ve diğer dış çevre aktörleriyle olan ilişkinin uygulama sürecinde daha gerçekçi bir biçimde yürütülmesi için kılavuzluk eder.
 - Değişik senaryolar üzerinde etki sahibi temel aktörlerin ayrıştırılabilmesine olanak verir.
 - Aktörlerin tepkileri ile olası seçenekler arasında ilişkiler kurar.
 - Strateji ve taktiklerin anlaşılmasını kolaylaştırır.
 - Ayrıntılı eylem planları geliştirilmesine olanak verir.

Strateji ve taktiklerin uygulanmasının takibi/ örgütsel öğrenme

- Uygulamayı harita üzerinde kayda geçirme
 - Strateji-taktik-eylem haritasında başlangıçta planlanan yol ile gerçekte gidilen yolun takibini ve karşılaştırılmasını sağlar.
 - Strateji-taktik-eylem haritasının sürekli gündeme gelmesini ve örgütsel hafızaya yerleşmesini kolaylaştırır.
 - Değerlendirme toplantıları için altyapı oluşturur.
 - Senaryolar da haritaya eklendiğinde gerekli değişikliklerin ve ayarlamaların yapılmasını kolaylaştırır; örgütün senaryo kurgulama yeteneğini geliştirir.
- Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Haritalar
 - Stratejilerle uygulama arasındaki ilişkinin, gidişatın ve başarının rahatça değerlendirilmesini ve görsel bir özütünün yapılmasını sağlar.
 - Uygulama sırasında öğrenilenlerin paylaşımını kolaylaştırır.
 - Uygulama süreci üzerinde tartışma yapıcı bir diyaloga ve ortak bir perspektif geliştirilmesine olanak verir.
 - Öğrenilenlerin niteliği arasında ayrıştırma yapılmasını kolaylaştırır.
 - Bir sonraki stratejik planlamanın gerçekleştirilme sürecini önemli ölçüde kolaylaştırır (Eden ve Ackermann, 1998: 181-188).

Bu haritaların büyük bölümünden daha önce söz edilmişti; strateji-taktik-eylem haritaları ve senaryoların katılarak bu haritaların geliştirilmesini ise strateji oluşturma süreci içerisinde açıklanmaya çalışılmıştı. Bilgi toplama sistemi ve öğrenme aracı olarak kullanılacak haritalara ise bir sonraki bölümde değinilecek. Ancak bir teknik olarak haritalamaya verilen bu ağırlık, haritaların da yeni bir fetişleşmiş yöntem olarak kullanılmasını ima etmekte değil. Aksine haritalar ihtiyaca cevap verdiği sürece kullanılmalıdır. Haritaların oluşturulması sıkıntılı bir süreçtir, belirli zaman ve insan kaynağının bu işe ayrılmasını gerektirir. Bu nedenle bu bölümdeki haritaların tamamı işlevselliği üzerinden değerlendirilmelidir; başarıyı sağlayacak olan haritaları kullanmak değil, doğru kullanmak gerekmektedir. Haritaların oluşturulmasını kolaylaştıracak yabancı dilde programlar da bulunmaktadır ve gerektiğinde haritalamanın yükünü hafifletmek için temin edilebilir.

Ancak haritalamanın bir önceki bölümde söz ettiğimiz avantajlarına ek bazı noktalara da dikkat etmek, haritaların ne zaman gerçekten işe yarayacağını belirlemeye yardımcı olabilir. Zihinsel haritaları örnek gösterirsek –ki zihinsel haritaların temel zemin olduğu, diğer harita seçeneklerinin ise amaca uygunluk üzerinden kurgulandığı unutulmamalıdır-, bu haritalar insanların birbirlerini anlamalarındaki önemli bir yetersizliği giderir. İnsanlar fikirlerini ve değerlerini kendi zihinlerindeki örgütlenmiş ilişkiler içerisinde ifade ederler ve herkesin aynı örgütlenme ilişkisi üzerinden hareket ettiği –veya hareket etmek zorunda olduğu- varsayımını temel alırlar. Oysaki daha önce tartıştığımız gibi bu örgütlenme ilişkileri kişiye özgü ve biriciktir. Bu yüzden sözel tartışma içinde insanların birbirlerini anlayamamaları oldukça doğaldır. Zihinsel haritalar bir kişinin zihnindeki fikirler kadar, bu fikirlerin arasındaki örgütsel ilişkinin de keşfedilmesini sağlar. Böylece hem birbirlerinin fikri takibini yapmak, hem de ortak bir nedensellik ilişkisi oluşturmak için daha “huzurlu” bir zeminleri olur.

Sözlü ifadelerin aksine haritalar, birbiriyle çatışan fikir ve görüşlerin rahatça ve gerginliği en aza indirerek ifade edilebilmesinin yolunu açar. Sözlü tartışmalarda yaşanabilecek saygısızlıkların önlenmesine olanak sağlar ve birbirlerinin fikirlerine hoşgörü anlayışını geliştirir. Haritalar üzerinde değerlendirme yapılırken çelişen fikirler kendi ilişkileri anlaşılabilir ve bütünün içindeki yeri temel alınarak tartışılır. Böylece tartışmaların kişiselleşmesine geçit verilmemiş olur.

Son olarak özellikle stratejik planlama özelinde baktığımızda haritalamanın tartışılmaz bir yararı vardır. Stratejik planlamada yapılacak en büyük hatalardan bir tanesi, yöntemin basamakları arasındaki karmaşık ilişkilerin yeterince analiz edilmemesi, basamaklar arasında anlamlı ilişkiler kurulamamasıdır. Oysaki haritalar sürecin her basamağının aynı anda göz önünde olmasını ve gerektiğinde hatırlanmasını sağlar. Örneğin taktikler hakkında fikir yürütürken, hangi düşünsel ilişki zincirini izleyerek bu taktiğe gelindiği rahatça takip edilir.

Stratejik planlama sırası ve sonrasında yukarıda geçen haritaların tamamını ve bazı bölümlerini kullanmayı tercih edebileceğiniz gibi, değişik nedenlerden dolayı sadece aşağıda örnek üzerinde açıklanmaya çalışılacak olan oval haritalama tekniğini kullanmayı da seçebilirsiniz. Eğer değişik haritalar kullanılacaksa, bu haritaların anlaşılır bir biçimde görselleştirilmelerine özen gösterin. Haritalama sırasında herkes süreci önemli ölçüde hakimdir, ancak aradan zaman geçtikçe süreç unutulmaya başlanır. Bu yüzden haritalar ileride bakıldığında hem süreci hatırlatacak, hem de haritalamaya katılmamış insanların anlamasına olanak verecek biçimde saklanmalıdır. Haritalardaki farklı ilişkiler (örneğin paydaşların özelliklerine göre farklı renklerle gösterimi) arasında ayırtırmaya gidilebilir, bunu için farklı imler kullanılabilir; ancak kullanılan gösterim dilindeki işaret sayısı arttıkça da haritaların basitleşmek yerine giderek karmaşıklaşacağı akılda tutulmalıdır. Yine stratejik haritalama sırasında farklı haritalamalar kullanılacaksa ve özellikle stratejik haritalama süreci içerisinde geliştirilmemiş haritalar varsa, katılımcılara bu haritalar üzerinde düşünme olanağı tanınmalıdır.

Eğer sadece tek bir haritalama tekniği kullanacaksanız, oval haritalamayı tercih edebilirsiniz. Ancak burada da önemle belirtilmesi gereken bir nokta bulunmakta. Oval haritalama ancak belli sayıda insanla etkili bir biçimde gerçekleştirilebilecek bir yöntemdir. Yöntem haritanın turlar halinde tekrar tekrar sorgulanmasını gerektirir, kişi sayısının çoğalması haritanın hazırlanması evresini yönetilebilir olmaktan çıkaracak, bir kaos yaratacaktır. Oval haritalamaya katılacak kişi sayısı kullanılabilecek zaman da dikkate alınarak belirlenmelidir. Yine de bu sayının 25-30'u aşmamasında yarar vardır. Bu nedenle oval haritalar için farklı gruplar oluşturabilir ve farklı haritaların ortaya çıkmasını deneyebilirsiniz. Bu yöntem, tıpkı görüşmelerde olduğu gibi gruplar arasında haritalar tartışılırken dikkati ima edilene çekecektir; farklı haritalardan yola çıkarak ortak haritaya ulaşmaya çalışabilir. Aynı zamanda yöntem bazı örgütsel rahatsızlıkların daha rahat belirlenmesine de olanak verir: gruplardan çıkan haritalar arasındaki farklılığın derecesi, örgütün değerleri, vizyonu ve misyonu hakkındaki ortak anlayışın ne kadar güçlü olduğuna ilişkin bir işaret olabilir. Ancak haritalar arasındaki farklılık kendiliğinden ortaya çıkmalıdır; bu nedenle farklı gruplara bölünürken her grupta farklı fikirlerdeki kişilerin yer alacağı bir yöntem izleyin.

Stratejik planlamada haritalamanın kullanımını açıklarken kullanacağımız yöntem, aslında geçen bölümde kullandığımız oval planlamanın bu bağlamda kullanılış biçiminin uygulamalı bir örneğinden oluşmakta. Stratejik planlama sürecini oval haritalama ile gerçekleştirmek özellikle stratejik planlama evresinde bir örgütün amaçlarını, hedeflerini, stratejik sorun ve stratejilerini belirlemesine yardımcı olacaktır. Kullanılan oval haritalama yöntemi daha önceki bölümdekinin aynısıdır. Burada daha çok spesifik bir örnekten yola çıkarak, stratejik haritalamanın örgüt yeterince ön hazırlık yapmamış olsa bile nasıl bir yön gösterici olabileceğini açıklamak istiyoruz. Kullanılan örnek "Bryson vd., 2004: 153- 181" adlı kitapta kullanılan örneğin gerekli bazı yerlerde değişiklik yapılmış bir versiyonudur.

Eşitlikçi Eğitim Vakfı Umut İlköğretim Okulu 15 yıl önce İstanbul'da düşük gelirli ailelerin oturduğu bir bölgede yerel halkın ve belediye'nin girişimleriyle kurulmuştur. Kuruluştaki amaç, devlet okullarının düşen kalitesi ve giderek artan özel okullar nedeniyle düşük kalitede eğitim alan bölge çocuklarına bir seçenek sunmaktır. Okulun finansmanı için bazı fon kuruluşlarından sağlanan genelde istikrarsız fonlar dışında, veliler ile birlikte oluşturulan bir imece sistemi kullanılmaktaydı. Bu imece sistemi içerisinde veliler sadece temsili katkı payları ödemekte, bunun dışında kendi ellerinden gelen çeşitli yöntemlerle okul için finansman yaratmaktaydılar. İlk on sene çok iyi işleyen bu sistemde örneğin okulda eğitim alan çocukların genelde işsiz olan annelerine değişik alanlarda (kilim dokuma, catering hizmeti, takı üretimi) verilen eğitimlerle okulun içinde bir kooperatif oluşturulmuş ve bu kooperatiften elde edilen gelir tamamıyla okula aktarılmıştı. Böylece özellikle anneler kendi çocuklarının eğitimine kendi emekleriyle katkıda bulunabilir hale gelmişlerdi. Okulun eğitim kadrosuna bu sayede diğer özel okullardaki kadar olmasa bile devlet okullarındakine oranla daha yüksek ücretler ödenebilmiş ve çocukların eğitim kalitesi ve başarı oranlarında önemli bir ilerleme kaydedilmişti. Sistem özellikle ebeveynler tarafından o kadar benimsenmişti ki, ailelerin bir bölümü çocukları okulu bitirdikten sonra bile okula emekleriyle katkıda bulunmaya devam etmişlerdi.

Ancak son beş sene içinde sistem yavaş yavaş işlemez hale geldi. Öncelikle okulun bulunduğu bölgede ciddi bir sosyo-ekonomik değişim yaşandı. Bölgenin hemen yakınında büyümeye başlayan sanayi ve ticaret bölgesi nedeniyle bölge giderek daha orta ve yüksek gelirli ailelerin yaşamaya başladığı bir yer haline geldi. Hatta okulun kuruluşu girişiminde aktif rol oynamış pek çok aile bölgede yükselen kiralılar nedeniyle taşınmak durumunda kaldı. Okulun misyonu belli hayat koşullarında yaşayan ailelere hizmet vermek olduğundan, okulun öğrencileri giderek daha uzak yerlerden okula gelen çocuklardan oluşmaya başladı. Bu da ebeveynlerden oluşturulan sistemin çökmeye başlamasına yol açtı. Okul öğrencilerin yol parası için finansman sağlayamadığından giderek kayıtlı öğrenci sayısı düştü ve Vakıf'ın fon kuruluşlarından aldığı yardımlar azalmaya başladı. Öğretmenlere verilen maaşlarında düşmesiyle birlikte birçok öğretmen ikinci işlerde çalışmaya başladı, genç yaştaki öğretmenlerin büyük bölümü okuldaki eğitim kalitesi de giderek aksaklığa uğradı. Vakıf yönetiminin de okula olan ilgisi azalmaya başladı. Son dönemlerde okulun içinde öğrenciler arasında yaşanan şiddet olayları ve disiplinsizliğin de artmasıyla birlikte Vakıf ciddi bir kriz yaşamaya başladı.

Burada örnek verdiğimiz stratejik planlama işte bu kriz ortamında okul yönetimi, öğretmenler, veli temsilcileri ve eğitim amaçlı benzer dernek ve vakıflardan davet edilen toplam 20 kişinin katıldığı bir toplantı sırasında gerçekleştirildi.

Umutlar ve Korkular Uygulaması:

Toplantı başladığında grup içinde bir gerginlik hissedilmekteydi. Bu nedenle harita kolaylaştırıcısı toplantıya ilk olarak "umutlar ve korkular uygulaması yaptırarak başladı. Böylece okula ilişkin önemli konular toplantının daha başında ortaya dökülecekti. Aynı zamanda grubun ortak istek ve ihtiyaçlarına karşılık gelen sorunlar da hızla anlaşılmasına başlanacaktı. Bu uygulamada her katılımcıdan kendilerini tanıtmadan önce birer post-it'e okulun geleceğine ilişkin bir umut ve bir korkularını yazmaları istendi. Daha sonra her katılımcı kendini tanıtırken bu post-it'lerde yazılanları okudu ve kolaylaştırıcı, post-it'leri aynı anda duvarda umut ve korkular halinde ayrı öbeklere yerleştirdi. Daha sonra ortaya çıkan ortak ifadeler elendi. Aslında umutlar, stratejik planlama sırasında meydana çıkacak anahtar sorunların ve bunların altında yatan amaçlar için birer ipucu niteliği taşımaktaydı. Korkular ise olumsuz amaçlara işaret etmekteydi. Bu uygulama katılımcılara birbirlerinin fikirlerini anlama ve okula ilişkin görüşlerini birbirleriyle paylaşım konusunda yardımcı oldu. Bu uygulamadan aşağıda özetlenen sonuçlar çıktı.

Umutlar ve korkular uygulamasının sonuçları:

- Öğrenci sayısını artırmak
- Öğretmen sayısını ve kalitesini artırmak
- Öğrencilerin ve öğretmenlerin moralini yükseltmek
- Gelirleri artırmak
- Başka kuruluşlarla işbirliğine gitmek
- Okulun kapatılması
- Okulun misyonunun değiştirilmesi
- Yakın çevrede yaşayan ailelerle ilişkileri geliştirmek
- Belediye yönetimi ile ilişkileri düzeltmek
- Kooperatif sistemini yeniden işler duruma getirmek
- Okuldaki kalite düşüşünün sürmesi
- Umutsuzluğun artması
- Öğretmenlerin işsiz kalma korkusu
- Öğrencilerin eğitimlerinin geleceği endişesi
- Okulun yarattığı katma değer in kaybedilmesi

Oval haritalama evresine ise bir gün ara verildikten sonra geçildi. Bu iş için bir tam günlük çalışma yapılması planlanmıştı. Haritanın oluşacağı duvara yapıştırılmış kağıdın üzerine tepeden kağıdın 1/3'lük bir bölüm yukarıda kalacak biçimde bir kırmızı hat çizildi. Bu hat hedef ve misyon ile ilgili bölümün yukarıda, eylem ve stratejiye dönük bölümün aşağıda oluşmasına yardımcı oldu. Katılımcılar haritanın etrafında yarım daire oluşturacak biçimde yerleştiler. Oval haritalamaya katılımcılara şu odak sorusu sorularak başlandı:

“Okulun varlığını sürdürmesi için gelecek üç yıllık dönemde neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?”

Bir önceki gün yapılan uygulamayla oluşturulan umut ve korku kümeleri ayrı kağıtlara asılarak görünür bir yere yerleştirilmişti. Böylece katılımcıların uygulama ile haritalama arasında bağlantı kurarak yönetime daha rahat uyum sağlayacakları düşünülmüştü. Katılımcılardan bu sorunun cevabına ilişkin fikirlerini 7–10 kelimeyi aşmayacak ve fiillerin şart kipi kullanarak (yapmalı, yapmamalı) post-it'lere geçirmeleri istendi. İlk aşamada katılımcılar konuya ilişkin 15 ayrı post-it hazırladılar. Daha sonra her katılımcıdan yazdıkları arasından iki tanesini seçmeleri istendi. Daha sonra veliler ve kolaylaştırıcı toplanan 40 görüşü benzer tema ve konulara ayırarak haritanın üzerine yerleştirmeye başladılar. İlk aşamada çıkan bu görüşler ilk çizilen hattın altına yerleştirilmeye başlandı, çünkü bu yöntemde insanlar genellikle ilk olarak eyleme yönelik ifadeler kullanarak, yapılması gerektiğini düşündükleri işlerden yola çıkmaktadırlar. Görüşler haritaya yerleştirilirken tek tek numaralandı. Bu sırada daha önceden görevlendirilmiş bir kişi bu ifadeleri numara sırasına göre bilgisayara kaydetmekteydi. İlk aşamadan temel sorunlar ve seçenekler olarak tanımlanabilecek birtakım ortak başlıklar çıktı ve öbekler bunların altında oluşmaya başladı.

Daha sonra her katılımcıdan her turda bir post-it vermesi daha istendi ve öbekler yavaş yavaş bu turlarda katılımcıların da yardımıyla oluşturulmaya başlandı. Bu öbeklerde yer alan görüşler haritaya yerleştirilirken, daha soyut ve genel nitelikli fikirlerin tepede, daha somut ve spesifik olanların aşağıda kalmasına dikkat edildi. Bu süreç sırasında ilk elemadaki başlıkların altına girmesi olanaksız olan ve farklı bir öbek başlığı haline gelecek bir fikir ortaya çıkmadı. Daha sonra kurşun kalemle çizilen oklar yoluyla (birbirini destekleyen fikirlerin arasındaki okun yanına artı, birbirleriyle çelişen fikirlerin arasındaki okların yanına eksi işareti konulmaktaydı) bu öbeklerin etrafında bir nedensellik ilişkisi kurulmaya

çalışıldı. Bu evrede kolaylaştırıcı “Bunu yapmak neye mal olur?”, “Bunu nasıl yaparsınız” gibi sorularla katılımcıları stratejilere doğru yönlendirmekteydi. Bu tür sorularla katılımcılar kendilerini aktif olarak sürecin bir parçası hissetmeye ve harita ortaya çıktıkça onu sahiplenmeye başladılar. Aşağıda “daha fazla gelir yaratmak” altında oluşan kümelenmeyi görmekteyiz.

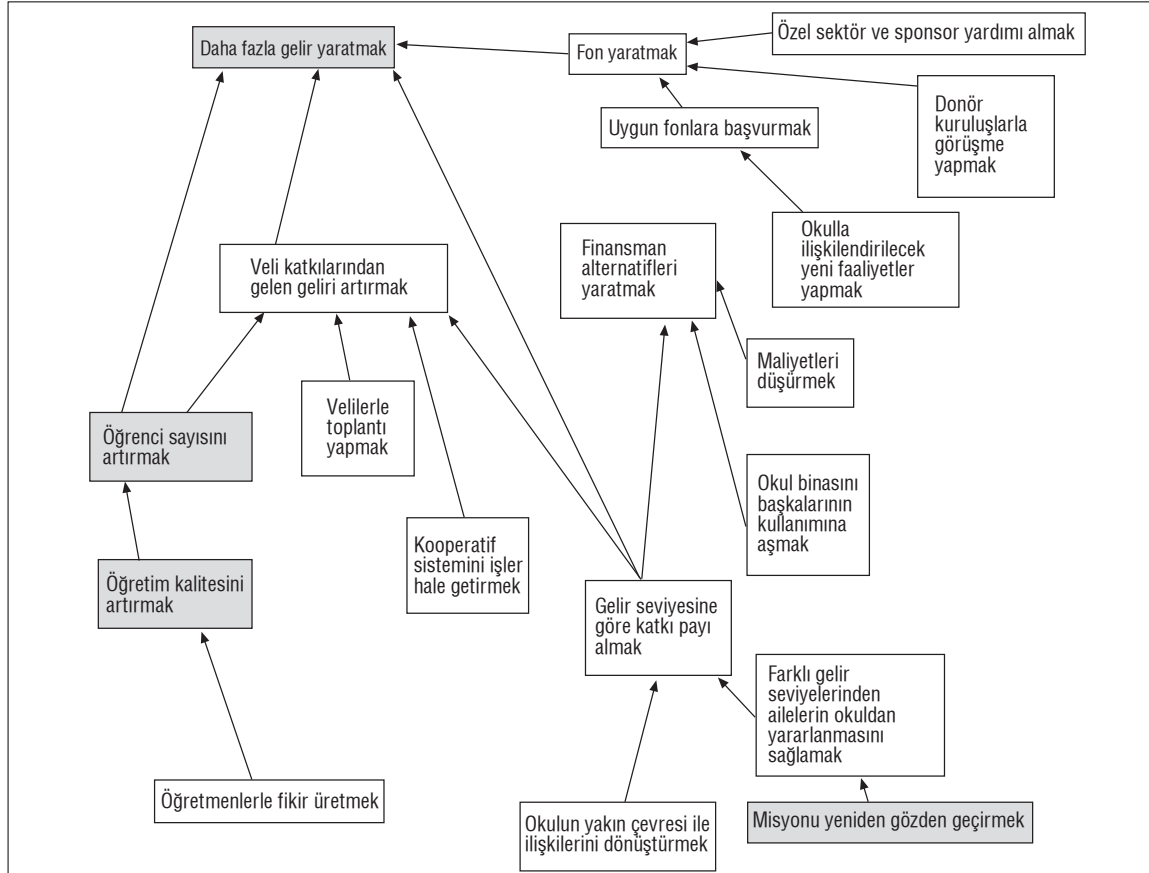
Fikir kümesi:

Başlıklar

- Okulun misyonunu yeniden düşünmek
- Öğretmenlerin moralini yükseltmek
- Öğrencilerin morallerini yükseltmek
- Disiplin kurallarına uyulmasını sağlamak
- Öğretim kalitesini artırmak
- İstihdam ve kabul edilen öğrenci stratejilerini gözden geçirmek
- Yönetim kalitesini artırmak
- Daha fazla gelir yaratmak

Bu turlar tamamlandığında ortaya çıkan haritada şöyle bir özellik görüldü. Öğrenci sayısının artırılması diğer beş temel sorunun çözümüne bağlıydı. Ayrıca velilerin katkı paylarının artırılması ve katkı paylarının gelire göre belirlenmesi okula gelir yaratırken, öğrenci sayısını azaltabilecek bir hareket olabildi. Ancak okula daha yüksek gelir seviyesinde ailelerin çocuklarının alınması buna bir çözüm olabildi. Bunun için okula yakın çevreye taşınan daha yüksek gelirli aileler çekilebilirdi ve böylece okul yeniden yakın çevresi ile ilişki kurabilirdi. Ancak bu öğrenciler arasında farklılaşma yaratacağından, düşük gelirli ailelerin çocuklarında okuldan soğumaya neden olabilirdi. Bu da okulu misyonundan uzaklaştırabilirdi.

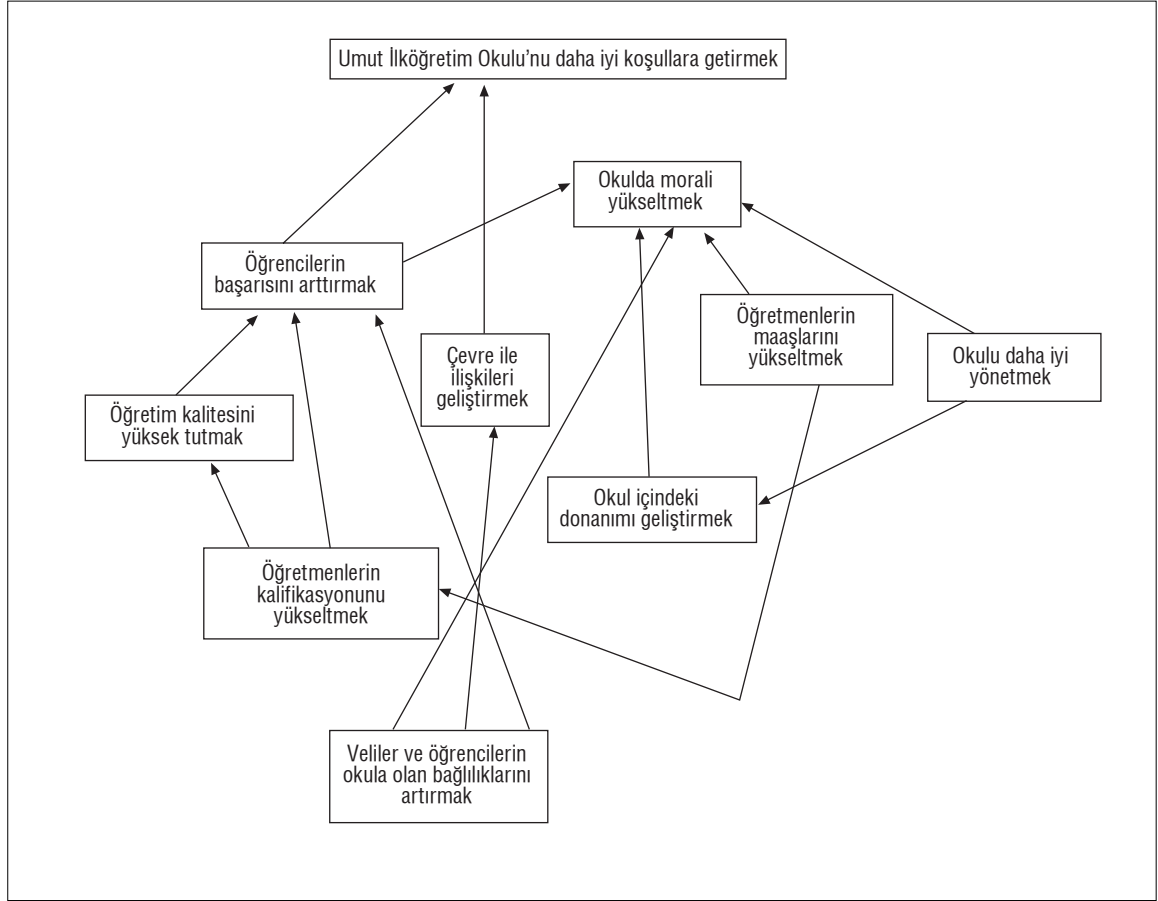
Bu noktada “öğrenci sayısının artırılması” başlığından başlanarak tek tek bütün ana başlıklar yeniden ele alındı. Velilerin yeni fikirler üretmeye başlamalarıyla birlikte harita genişledi. Tüm başlıklar tek tek tartışılıp, harita yeniden yapılandırıldı. Harita ortaya çıktıkça öğrenci sayısının artırılmasının en önemli sorun olduğu daha fazla ortaya çıktı. Bu başlık altında öğrencilerin ulaşım sorununun çözümü için yöntemler geliştirilmesi, velilerle okul arasındaki ilişkinin yeniden sıkılaştırılması gibi yeni görüşler ortaya çıktı. Bu bağlamda giderek ağırlık kazanan başka bir nokta da kooperatif sisteminin işler hale getirilmesiydi. Kooperatif sisteminin dönüştürülmesine ilişkin fikirler, yeni kooperatif sisteminin eskisinden farklı olarak velilerin üretime uzak mesafeden de katılabileceği bir yapısı olması gerekliliği üzerinde yoğunlaşmaktaydı. Bu yapının değişmesi için öğrencilerin yoğun olarak geldikleri yerlerde velilerin çalışabileceği mekanlar oluşturulması gibi görüşler ortaya atılmıştı. Benzer bir biçimde ortaya çıkan bir konu da misyonun değiştirilmesi ile ilgili görüşlerin, misyonda radikal bir değişiklikten çok daha yüksek gelir seviyesinden ailelerin alınmasına olanak verecek bir revizyonda odaklandığıydı.



Not: Gri kutular ana başlıklardır.

Böylece temel stratejik sorunlar yavaş yavaş ortaya çıkmış oldu. Bu noktada haritalamada dikkatler hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ilişkin misyonun oluşturulmasına çekildi. Bu amaçla yine öbekler üzerindeki görüşler temel alınarak katılımcılara şu tür sorular sorulmaya başlandı: “Bu soruna etkin bir çözüm bulunursa bunun etkisi ne olur?”, “Bu olursa/olmazsa ne meydana gelir?”, “Bunun sonucu ne olacaktır”. Katılımcılar bu sorulara verdikleri cevapları yine post-it'lere yazdılar ve bu sefer de kırmızı hattın yukarısında kalan alanda öbekler oluşmaya başladı. Yine turlar halinde katılımcıların görüşleri toplandı, hep birlikte her görüşün haritadaki yeri bulundu ve birbirini tekrarlayan görüşler elendi. Tüm bu süreçte en önemli sorun birbirini tekrarlayan görüşlerin elenmesiydi; çünkü katılımcının kullandığı kelimeye verdiği farklı bir anlam veya kendini doğru ifade edememiş olması olasılığı vardı. Bu ise çok işe yarayacak fikirlerin atlanmasına neden olabilirdi.

Bu turlar tamamlandıktan sonra gruptan hangi görüşlerin hedef niteliği taşıdığının belirlenmesi istendi. Bunun için her katılımcıya yine yapışkanlı küçük kırmızı yuvarlaklar dağıtıldı ve bu yuvarlakları okul için en yararlı gördükleri görüşlerin yanına yapıştırmaları istendi. Bu aşama tamamlandıktan sonra işaretlerin oluşturduğu görünüm grupla birlikte tartışıldı. İşaretler belli görüşlerde yoğunlaşmıştı. Bu noktada dikkat, daha az işaretlenmiş, bu nedenle daha çok hedefi destekleyebilecek ifadeler olan alanlara çekildi. Bunda amaç ifadenin değiştirilmesi veya yeniden tartışılması sonrasında hedef olabilecek olanların atlanmamasıydı. Bu süreç sonunda ortaya çıkan hedef sistemini aşağıda görebilirsiniz.



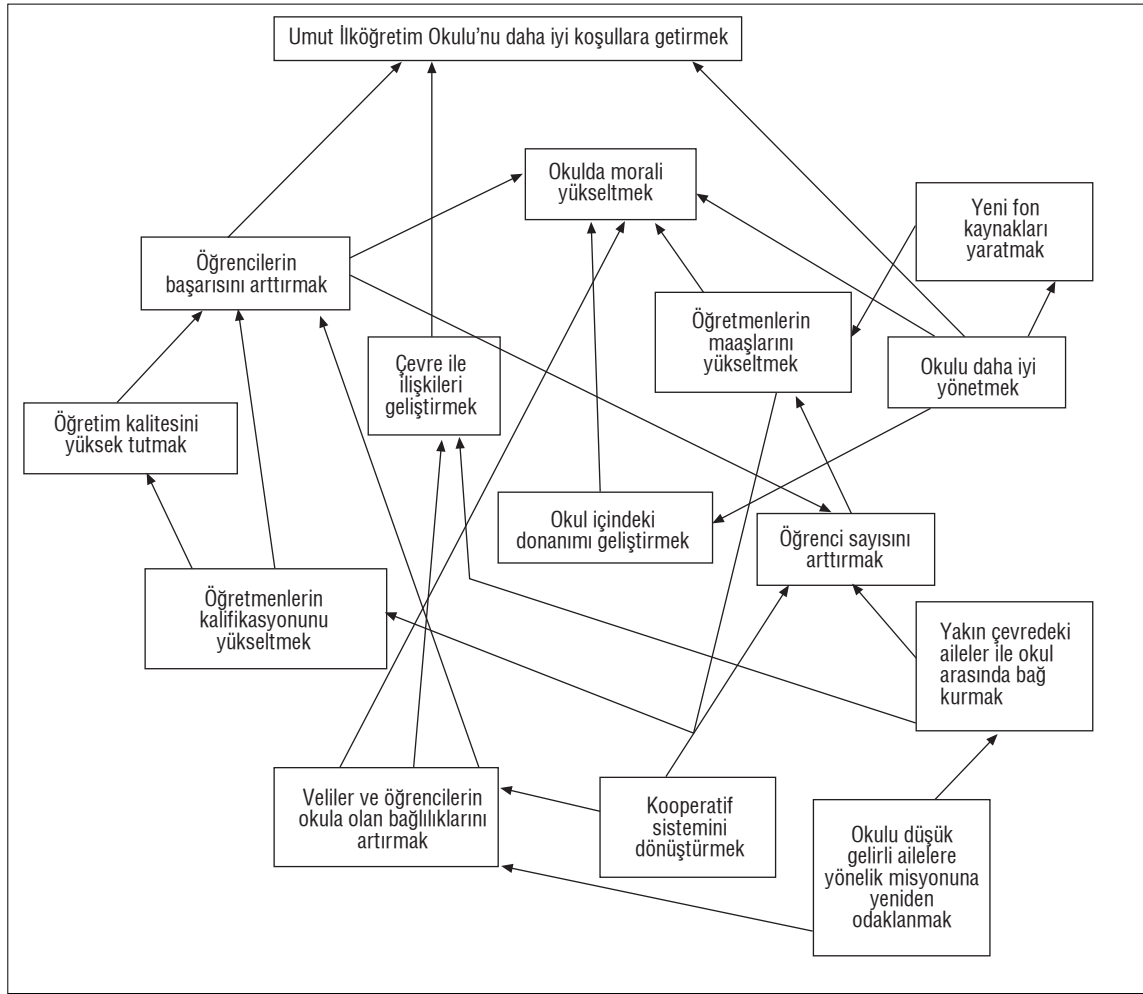
Hedeflerden misyon aşamasına geçmeden önce, katılımcılardan bir önceki gün yapılan uygulamada çıkan sonuçları tekrar gözden geçirmeleri istendi. Böylece katılımcılar haritalama sürecinin aslında istek ve korkularına çözüm yaratmaya başlattığını da fark ettiler. Katılımcılar giderek korkularını giderebilecek çözümlerin ortaya çıkmakta olduğunu gördüler.

Bir sonraki aşamada misyona geçildi. Misyon ile ilgili görüşlerin doğru ifade edilebilmesi için grup şu tür sorularla yönlendirildi: “Neden okulun koşullarının iyileştirilmesini istiyorsunuz?”, “Bunu yapmak ne gibi yararlar sağlar?”, “Okulun koşulları iyileşmezse neler kaybedilebilir?”. Bu sefer bu sorulara verilen yanıtlar ayrı bir yerde toparlandı ve grupla birlikte bu cevaplar tartışılmaya başlandı. Uzun süren bu tartışma aşaması sonucunda katılımcılar artık Umut İlköğretim Okulu’nun misyonunu tanımlamışlardı: “Öğrencilerde, ebeveynlerde ve çevrede eğitim ve istihdam yoluyla uzun vadeli olumlu etkiler yaratmak.”

Daha sonra bir ara verildi ve stratejik planlama sürecinin sonraki aşamaları için gerekli adımlar tartışılmaya başlandı. Grupta hakim olan kanı, konuları ayrıştırmak için önce diğer taraflarla toplantılar yapılması ve özellikle birtakım stratejik sorunların çözümüne ilişkin konularda çalışacak takımların oluşturulmasıydı. Okul yönetimine üç aylık bir süre içinde öğretmenler, öğrenciler ve velilerin katılacağı ve haritalamadan çıkan sonuçların daha geniş katılımı tartışılacağı toplantılar düzenlemesi görevi verildi. Oluşturulan takımlar ise bu süre içinde şu alanlarda seçenekler ve tavsiyeler üreteceklerdi:

- Okulun yakın çevresinde oturan ailelerle ilişkiye geçilmesi
- Kooperatif sistemi ile ilgili alternatiflerin yarar ve maliyetleri
- Okulun fiziksel koşullarında yapılabilecek iyileştirmeler
- Öğretim kalitesinde yapılabilecek iyileştirmeler

Böylece Umut İlköğretim Okulu için hedef ve stratejik sorunlardan oluşan harita da tamamlanmış oldu. Katılımcılar üç ay sonra yapılan çalışmalar sonrasında taktiklerini belirlemek ve eylemlerini planlamak için bir araya gelmek üzere dağıldılar.



5. Senaryo planlama

Senaryo planlama şimdiye kadar anlatılanın aksine, gelecekte olabilecek farklı koşulların dikkate alınması ve planlama sürecine katılması mantığına dayanmaktadır. Senaryolarda temel alınan geleceği planlamaktan çok, gelecekteki koşullara etki edebilecek etkenleri kavramaktır. Böylece çevre koşullarında bir değişim olduğunda, tek bir gelecek projeksiyonu üzerinden düşünülmüş planlamanın çökmesinin engellenmesine çalışılır. Bu yüzden senaryo planlamada asıl önemli olan terimin mekanik yanı olan planlama değildir. Planlama sadece yöntemin çok küçük bir bölümünü oluşturur. Yöntemin temel direği farklı olası gelecekler üzerinden senaryolar kurgulamaktır. Bu açıdan bakıldığında yöntemin amacı planlama içine yaratıcılığı eklemektir. Fakat yaratıcılık kendiliğinden tetiklenemez; yaratıcılığın geliştirilebilmesi için düşünce sürecinde insanların sahip oldukları derin ve yerleşik önyargılarının ve ideolojik bakış açılarının olumsuzluklarının elebilmesi gereklidir.

Senaryo planlamada geleceğin belirsizliği temel varsayımdır. Planlama yapılan süre uzadıkça, gelecekle ilgili tahminlerin sapması ve beklenenler dışında gelişmeler yaşanması olasılığı artmaktadır. Ancak geleceğin daha doğru tahmin edebileceği zaman aralığı, örgütten örgüte değişik etkenlere (yapılan işin niteliği, örgütün bilgiye erişim olanakları....) bağlı olarak farklılıklar taşır. Planlamada belirsizliğin saptanan stratejiler üzerinde etkili olmaya başlayabileceği noktadan itibaren, gelişebilecek olasılıklara yönelik olay-temelli bir yaklaşımla olası farklı gelecekleri dikkate almak, özellikle çevre koşullarındaki değişimden dolayı sarsıntı yaşamaya daha uygun örgütler için çok yararlı olabilir.

Senaryo planlaması stratejik planlama öncesi ve sırasına ek başka bilgilerin toplanmasını içerebilir. Bu nedenle senaryo planlamayı, stratejik planlama sonrasında aranızda oluşturacağınız özel bir ekibe delege edebilir ve daha sonraki bir noktada buradan çıkacak sonuçları değerlendirebilirsiniz. Stratejik planlamada ortaya çıkan taktik ve eylemlerin niteliği, belirsizliğin derecesini belirleyici bir etken olduğundan, böyle bir yöntem izlemek uygun olabilir. Bununla birlikte, senaryo planlama tıpkı haritalama gibi farklı biçimlerde de kullanılmaya uygun bir yöntemdir.

Senaryo planlama belirtildiği üzere farklı geleceklerin olabileceğinin kabulüne dayanır. Ancak bir örgüt için farklı geleceklerden söz ederken anlatmaya çalıştığımız bir tür münecimlik değildir. Senaryo planlama gelecekte olabilecek çevre koşullarındaki belirsizlikleri dikkate alarak, hem olasılığı yüksek alternatif gelecekler için hazırlıklı olunmasını sağlar, hem de örgütün belli bir dönemde hangi çevre koşullarına karşı daha duyarlı olması ve hangilerini daha yakından takip etmesi gerektiğini aydınlatır. Aynı zamanda senaryo planlama stratejik planlamanın yeterliğini değerlendirmek için bir ölçüt işlevi görür. Senaryo planlamada ortaya çıkan sonuçlar, çok kısa bir dönemde yaşanabilecek olası belirsizliklere işaret ediyorsa ve bu belirsizliklerin bir bölümü uygulanan stratejilerin niteliği ve örgütün çalışma biçiminden kaynaklanıyorsa, stratejik planlamanın gözden geçirilmesi gerekebilir. Ancak sivil toplum kuruluşlarının bir bölümü için bu zaman aralığının dar olması, içinde bulundukları çevrenin kendine özgü istikrarsızlıklarından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda stratejik planlamayı kitaplarda belirtilen sürelerden daha kısa dönemler için yapmak veya daha sık aralıklarla süreci gözden geçirmek yararlı olacaktır.

Senaryo planlamanın yararları şu biçimde özetlenebilir:

Bireysel düzeyde:

- Bilişsel/zihinsel bir araçtır: Bir dizi senaryo eldeki verilerin örgütlenebilmesi açısından oldukça etkin bir araçtır. Çevredeki olayların/kalıpların keşfine ve isimlendirilmesine olanak verir. Öykü çok taraflı bir bağlam içerisinde küçük bilgi parçalarının akılda tutulabilecek biçimde aktarılması için çok etkilidir. Bu nedenle senaryo planlama aslında bir tür “geleceğe ilişkin hafıza” oluşturma yöntemi olarak da nitelenebilir.

- Algısal bir araçtır: Bireyler genelde resmin bütününe bakarken belli noktalara odaklanır, belli noktaları gözden kaçırlar. Bireylerin algısı üzerinde belirleyici olan kendi zihinsel modelleri ve bu modeller sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir. Senaryo süreci bireylerin zihinsel modellerini geliştirir ve resmin bütününde fark edebildiklerinin sayısını artırır.
- Düşünsel bir araçtır: Senaryolaştırma süreci bireyler arasında strateji temelli diyalog kurulabilmesini kolaylaştırır. Dış dünyaya ilişkin alternatif perspektiflerin gelişmesini sağlar.

Grup düzeyinde:

- Ortak dil aracıdır: Süreç tıpkı haritalama gibi farklı görüşlerin ifade edilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Belirsizliğin nasıl azaltılabileceğini tanımlamak için bir ortak dilin yaratılmasına aracılık eder. Aynı olay veya olguların farklı yorumlarının yapılabilmesine olanak verir.
- Diyalog kurma aracıdır: Senaryo temelli planlama sayesinde yapılan faaliyetlerin çeşitli yönleri örgütsel bir bağlam içerisinde tartışılabilir. Örgüt içindeki farklı bireylerin bilgisini ortak kullanıma açar.
- Ortak zihinsel model geliştirme aracıdır: Senaryolar oluşturulurken öncelik stratejik bir diyalog kurulabilmesidir. Böylece ortak stratejik eylem yerine ortak stratejik bakış özendirilmiş olur.

Senaryo temelli planlama grup halinde düşünmedeki darboğazları ve örgüt içerisindeki ayrışmaları kırar. Tek bir zihinsel yol üzerinden hareket eden, dışarıya kapalı ve içe dönük gruplar için senaryolar “neyin ters gidebileceği” sorusunu gündeme taşıyarak, tehlikelere karşı bir uyarıcı işlevi görür. Grubun kısıtlı vizyonu nedeniyle kendi kendine yönelmeyi başaramadığı soruların ortaya atılabilmesine olanak sağlar. Diğer taraftan parçalanmış ve kafası karışmış gruplar için ise senaryolar farklı görüş ve değerlerden kaynaklanan gerginlikleri yumuşatarak ve kaos içinde düzene doğru yol almaya çalışarak ortak eylemlerin gerçekleştirilebilmesi için bir temel sağlar (Van der Heijden, 2005: 49-50).

Yönteme geçmeden önce dikkat çekilmesi gereken bir nokta da, senaryo planlamanın olası yetersizliklerine dikkat çekmektir. Senaryolar ancak belli olaylar için geliştirilmelidir, aksi takdirde gelecek üzerinde kafa yormaktan, geleceğe ulaşılması mümkün olmayabilir. Belirsizliğin varlığının kabulü, determinist bir zincire dayanan planlama ile bağdaştırılmadığı sürece yönlendirici olmaktan çok yön şaşırtıcı olabilir. Aslında tüm bu birbirine geçmiş yöntemlerin (planlama, stratejik düşünme, keşfetme, senaryolaştırma...) bir döngü içinde birbirlerini etkileyebileceği bir sistematik en ideali olacaktır. Başka bir deyişle senaryolardan çıkan sonuçların ara sıra determinist bir bakış açısıyla yeniden gözden geçirilmesi kesinlikle gereklidir.

Senaryo planlama şu aşamalardan geçerek gerçekleştirilebilir:

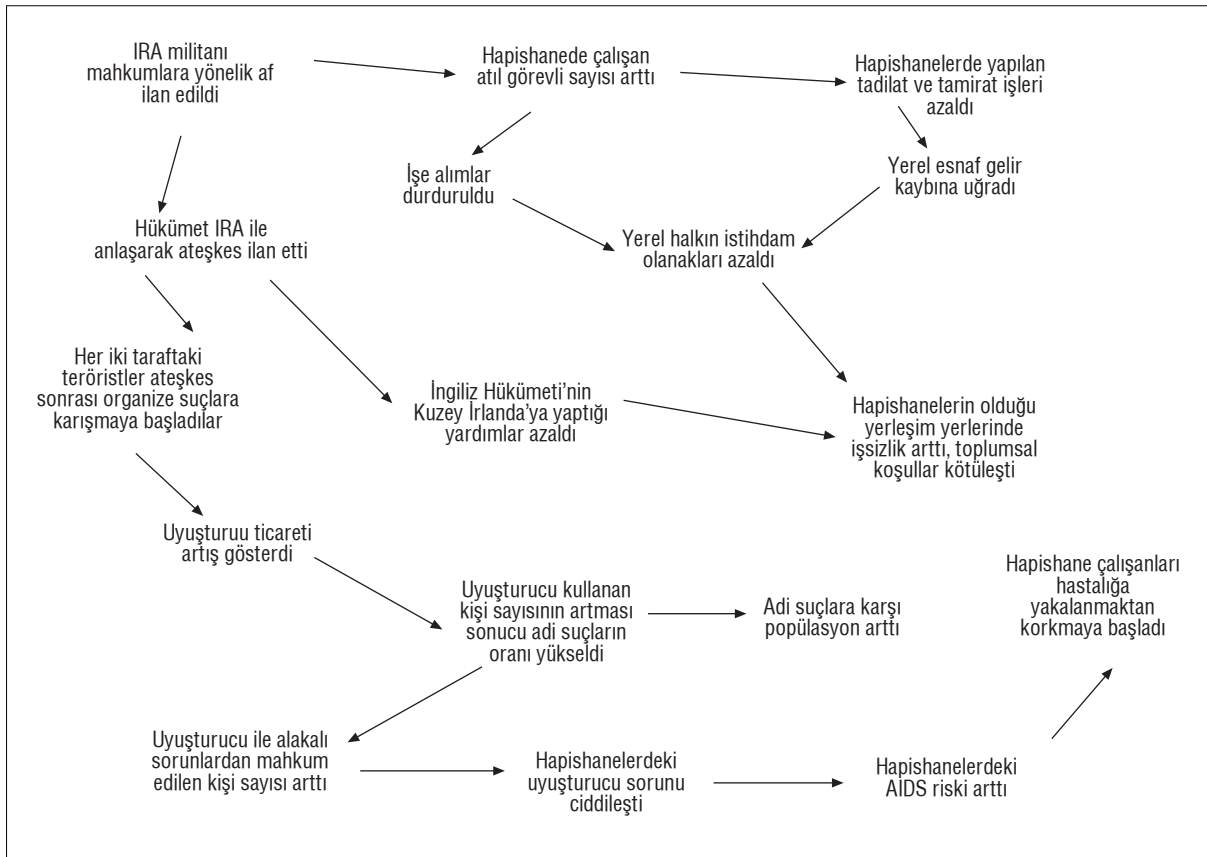
- **Anahtar Olayların Belirlenmesi:** Anahtar olaylar örgütün geleceği açısından stratejik öneme sahip olabilecek ve belirsizliği yüksek, olası gelişmeler olarak tanımlanabilir. Bu olayların bir özelliği, domino etkisi yaratabilmeleri ve meydana gelmeleri durumunda artçı sarsıntılara neden olabilmeleridir. Bu olaylar genellikle ancak belli bir dönem için tahmin edilebilir değişkenlere dayananlar ve ileride değişim geçirmek yönünde güçlü eğilimleri olanlar olarak ikiye ayrılabilir. Birincisine örnek, işbirliği yaptığınız örgüt/kuruluşlardan birinde gerçekleşebilecek yönetim değişikliğidir. AB üyelik süreci içinde değişim göstereceği hemen hemen kesin olan, ancak bu değişimin tam olarak ne zaman gerçekleşeceğinin belirsiz olduğu alanlar da ikincisine örnek olabilir. Örneğin, katılım sürecinde çevre mevzuatı önemli ölçüde değişecektir, ancak bu değişikliğin ne zaman olacağının ve uygulamaya gireceğinin içinde bulunduğumuz zaman diliminde kestirilebilmesi oldukça güçtür.

Senaryo planlamada anahtar olayların belirlenebilmesi açısından PEST ve SWOT analizleri oldukça yararlı olabilir. Bu tablolardan yola çıkarak stratejik planlama sırasında değişik öğelerin gelecekteki durumuna ilişkin akıl yürütebilirsiniz. Olayları saptarken belirsizliğe işaret eden ipuçlarından da yararlanabilirsiniz. Eğer bir konuya ilişkin olarak değişik kanallardan gelen enformasyon çelişiyorsa, bu bir ipucu olabilir. Örneğin ekonomik göstergeler olumluyken, yabancı kuruluşların kredi notunu düşürmeleri ekonomi cephesinde gelecekte ne olacağına ilişkin güçlü bir belirsizliğin varlığına işaret olabilir.

Senaryo planlama sırasında dikkate aldığınız olaylar kesinlikle olumsuz olanlar değildir. Şimdikinden daha olumlu bir gelecek alternatifi de olumsuz olanlar kadar senaryolaştırmaya değerdir. Unutmayalım ki hemen her konu bir derece belirsizliği içinde barındırır. Bu yüzden bu olaylardan en belirleyici olanları ve en çok belirsizlik içerenleri belirlemek güç olabilir. Ancak, bu yüzden üzerinde senaryo geliştirilecek konu sayısı çok artırılmamalıdır. Senaryo planlama en fazla 4–5 konu üzerinden yapılmalıdır.

- **Aktörlerin Rolü:** Anahtar olaylar/sorunlar saptandıktan sonra bu olaylarda önemli rol oynayabilecek aktörler belirlenmelidir. Ele alınan olayın niteliğine bağlı olarak bu aktörler örgütün ilişkisi olmadığı veya örgütün çalışmaları ile bir ilgisi bulunmayan kişi veya kuruluşlar da olabilirler. Senaryo planlanırken bu aktörlerin alacağı kararlar tartışılmalıdır; bir başka deyişle bu aktörlerin değişen koşullarda alabileceği tavırlar tahmin edilmeye çalışılmalıdır. Örneğin, çevre mevzuatının yürürlüğe girmesi durumunda, firmalar nasıl bir tavır alabilirler? Bu tahminleri yapmaya çalışırken strateji oluşturma başlığı altında anlattıklarımızdan yararlanabilirsiniz. Geçmişte benzer durumlarda ne yapıldığına ilişkin bir araştırmaya gidebilirsiniz. Bu aktörlerle ilgili olarak kendinize şu tür sorular sorabilirsiniz: Bu aktörün tercihleri ve kaynakları neler? Bu aktörlerin şu andaki davranışı ana hatlarıyla nasıl? Bu aktörün müttefikleri ve muhalifleri kimler? Bu aktörün davranışını değiştirmekte olduğunu nasıl anlayabiliriz? Bu soruları ölçüt olarak her bir anahtar olayla ilgili senaryo geliştirmede dikkate alınacak aktör sayısını azaltmak veya aktörleri bu sorulara göre gruplar halinde ayırarak, bu gruplar üzerinden senaryoları oluşturmak gerekmektedir.
- **Senaryoların Oluşturulması:** Senaryoları oluştururken şöyle sorular sorabilirsiniz: Bu olay olursa beraberinde neleri getirir? Bu olayın olumlu ve olumsuz sonuçları ne olacaktır? Bu olayın ardından başka hangi olaylar yaşanabilir? Bu olaylar arasındaki nedensellik ilişkisi nedir? Bu olay gerçekleştiğinde hangi aktör, nasıl tavır alabilir? Aktörün tavrı olayın gidişatı üzerinde ne kadar belirleyici olacaktır? Aktörün tavrı olayın gerçekleşme biçiminde ne gibi değişimler yaratabilir? Buna benzer sorularla olayın gelişimine ilişkin bir zincir oluşturabilirsiniz. Bu aşamada her bir senaryo için harita çıkarmayı deneyebilirsiniz. Hatırlarsanız bir önceki bölümde Çizim 2.20’de bu tür bir harita örneği görmüştünüz. Yine aktörlerin olası tavırlarının yaratabileceği etkileşimin farklı sonuçlarını gösterebilecek matrisler de kullanılabilir. Olaylar arasındaki ilişkiyi tümdengelim, tümevarım veya art arda yaşanan küçük değişimler olarak senaryolaştırabilirsiniz.
- **Öyküleştirme:** Senaryolar ortaya çıktıkça bunları akılda tutulabilecek öyküler haline dönüştürmek mümkündür. Öykülerde önemli olan senaryoda ortaya çıkan önemli noktaları içermesi, iç tutarlılığının olması ve kurgusunda sürekliliğinin sağlanmasıdır.
- **Kendi davranışınızı belirleme:** Bu aşamada elinizdeki öykünün gerçek olması durumunda ne yapacağınızı tartışarak, gelecekte kullanabileceğiniz alternatif strateji ve taktikleri, acil durumlarda yapılabilecekleri, bu öykülerin gerçek olması durumunda yeni koşullar altında çalışmanız için ne gibi hazırlıklar yapmanız gerektiğini tartışabilir ve her öykü için bir strateji-taktik kümesi geliştirebilirsiniz. Yine bu aşamada, var olan stratejik planda revizyona girmeyi tartışabilirsiniz.

Senaryoları adım adım kurgularken ve öyküleştiren haritalar kullanılabilir. Buna benzer bir yöntemi aslında stratejileri tartışırken kullandık. Çizim 2.20’deki haritada hYd’nin stratejisinin kamu görevlilerinin ve STK’ların olası davranışlarına göre nasıl farklılaşabileceğini açıklamaya çalışmıştık. Çizimde kullandığımız örnek aslında çok basitti ve temelde belirsizliğin ne biçimde stratejiler içine katılabileceğini anlaşılır kılmayı amaçlamaktaydı. Gerçekte ise senaryolar çok daha ayrıntılı olabilir. Ancak örgütlerin senaryolarını örnek olarak kullanmak gizlilik ilkelerinin ihlaline neden olabilir. Bu yüzden senaryoların nasıl haritalaştığını kullanımı onaylanmış bir örnek üzerinden göstermeye çalışacağız. Örnekteki, İrlanda’daki barış sürecine ilişkin olarak geliştirilmiş, hükümetin IRA ile ateşkes ilan etmesi temelinde oluşturulmuş senaryolardan bir tanesidir (Eden ve Ackermann, 1998: 136-158).



6. Planlama için örnekler

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

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

Tablo 3.1

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

6.2. Stratejik planlama ihtiyaç analizi (Shapiro, 2005b)

Tablo 3.2'deki anketi şu puanlamaya göre doldurun

1= Kesinlikle evet

2= Belki/Emin değilim

3= Kesinlikle Hayır

Tablo 3.2

	Kesinlikle evet	Belki/Emin değilim	Kesinlikle hayır
Örgütümüzün ne yapmak istediğine ilişkin bir vizyonu ve bu vizyon üzerinde uzlaşma var			
Değerler sık sık örgüt içinde tartışılmakta ve değerlerimizin neler olduğuna ilişkin bir fikir birliği var			
Örgütümüzün var olan misyon bildirgesi örgütümüzün faaliyetleri/projeler açısından yeterince açık ve yeterli			
Örgütümüz yeterli sıklıkta iç ve dış koşullar üzerinde değerlendirme yapmakta			
Örgütümüzün yapmak istediklerine ilişkin hedefleri var			
Örgütümüz önceliklerini belirlemekte, ne yapması gerektiği ve ne yapmak istediği arasındaki dengeyi kurmakta başarılı			
Örgütümüz yaptığı faaliyetlerin etkisini ölçecek göstergelere sahip			
Örgütümüzün iç yapısı etki ve etkinlik açısından başarılı			
Örgütümüzün farklı alanlardaki faaliyetler arasında bütünlük ve tutarlılık var			
Örgütümüz son dönemde istikrarlı bir ortam içinde çalışmakta ve bu dönemde önemli değişimlerle karşı karşıya kalmamış durumda			

Değerlendirme: Toplam puan 20 x katılan kişi sayısına eşit veya üzerindeyse örgütünüzün kesinlikle stratejik planlamaya ihtiyacı var demektir. Toplam puan 15 x katılan kişi sayısı ile 20 x katılan kişi sayısı arasındaysa stratejik planlama çok acil olmamakla birlikte yararlı olabilir. Eğer toplam puan 15 x katılan kişi sayısının altındaysa yakın zamanda stratejik planlamaya ihtiyaç yoktur.

6.3. Örgütsel sorunların teşhisi (Shapiro, 2005b)

Stratejik planlama açısından örgütün bir önceki faaliyet döneminin ayrıntılı bir analizi çok yararlı olacaktır. Bu tür örgütsel sorunların teşhisinde şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Neden örgüt hedeflerinin bir bölümüne veya tamamına uymakta güçlük çekmekte?
- Bu dönemde ne tür krizler yaşadık ve bunlar aslında giderilebilir miydi?
- Örgütümüzün içinde ne türden çatışmalar var ve bunları halletmek için neler yapmalıyız?
- Bu dönemde örgütün üyeleri, gönüllüleri ve profesyonelleri arasında koordinasyon ve iş bölümü istenilen biçimde gerçekleştirildi mi? Örgüt bu açılardan sürekliliği sağlayabildi mi?
- Bu dönemde belli tür şikayetler üzerinde bir yoğunlaşma oldu mu?
- İdari ve mali açıdan durumumuz ne?
- Gelecekteki güçlüklerle karşı hazırlıklı mıyız?

ÖRNEK II

Örgütün bir önceki dönemde yürüttüğü faaliyet ve projelerde aktif biçimde görev yapan profesyoneller, üyeler ve gönüllülere yapılacak bir anket faaliyet bazında bir analizin hazırlanabilmesi açısından yarar sağlayabilir:

Ankette sorulabilecek sorular:

- Bu faaliyet/proje için ne tür hedefler belirlenmişti?
- Bu faaliyet/proje açısından başarıyı ve etkinliği ölçecek hangi ölçütler belirlenmişti?
- Hangi hedeflere ulaşıldı?
- Hangi hedeflere ulaşılamadı?
- Neler bize yardımcı oldu?
- Neler bize engel oldu?

Örgütün üyelerinin ve paydaşlarının geçmişe ve geleceğe nasıl baktıklarını analiz etmek için şu tür soruların yer aldığı bir anket yapılabilir:

- Son dönemde örgüt içinde hangi tür sorunlar ve eğilimler dikkatinizi çekti?
- Son dönemde hangi konular örgüt içinde anlaşmazlıklara neden oldu?
- İnsan kaynakları açısından örgütün son dönemdeki performansı hakkında ne düşünüyorsunuz?
- İdari ve mali açıdan nelerde zayıf kaldık?
- Hangi faaliyetlerimizde yeterince başarılı değildik?
- Gelecek dönemde örgütümüzün karşı karşıya kalabileceği güçlükler neler?
- Örgütümüz bu güçlüklerle baş etme konusunda hangi açılardan güçsüz?
- Gelecek dönemde örgütümüz hangi tür fırsatları değerlendirebilir?
- Örgütümüz bu fırsatları değerlendirecek yeterliğe sahip mi? Değilse neden?
- Gelecek dönem için hangi içsel değişikliklerin yapılması öncelik taşımakta?
- Örgütün iç işleyişindeki sorunların nedenlerini tanımlayabilir misiniz?

ÖRNEK IV

Bu anket ile stratejik planlama süreci için hazırlık sağlayacak iç değerlendirmeyi gerçekleştirebilirsiniz

Ortam

- Son dönem içerisinde dış koşullarda örgütümüzü etkileyecek ne gibi değişiklikler yaşandı?
- Örgütümüz için tehdit oluşturan ve fırsat yaratan dış koşullar hangileri?
- Örgütümüzün sürdürülebilirliğini sağlamak ve vizyonumuza ulaşmak açısından dış koşullardaki hangi fırsatlardan yararlanmamız gerekir?
- Stratejik planlama sürecinde hangi bilgileri kritik öneme sahip olarak görmektesiniz?

Örgüt

- Örgütümüzün güçlü yanları neler?
- Örgütümüz hangi zayıflıklar nedeniyle vizyonunu gerçekleştirmenin uzağında kalmakta?
- Vizyonumuzun ve misyonumuzun ne olduğu açık mı? Örgüt vizyonunu ve misyonunu tanımlar mısınız?
- Son dönemlerde ne tür güçlükler yaşadık? Hangi güçlüklerle baş etmekte başarılıydık, hangilerinde değildik? Neden?
- Stratejik planlama sürecinde ağırlıklı olarak nelerin üzerinde durulmasını tercih edersiniz?
- Stratejik planlama sürecinin ne tür bir yararı olacağını düşünmektesiniz?

6.4. Öncelikli stratejik sorunların belirlenmesi (Shapiro, 2005b)

Bu uygulamayı 10'ar kişilik çalışma gruplarına ayrılarak gerçekleştirebilirsiniz. Eğer bir sorun ağacı veya harita üzerinde çalıştıysanız, öncelikli konuları bunlar üzerinde farklı derecelendirme yöntemleri ile gösterebilirsiniz. Çalışmaya başlamadan önce şu ana kadar çıkan süreçte ortaya atılan stratejik sorunların bir listesini çıkarın.

Adım 1: Herkesten bu stratejik sorunlar arasında stratejik sorun ölçütlerine uyan üç tanesini seçmesini isteyin.

Adım 2: İlk adımda çıkan liste üzerinden faaliyetler ve iç sorunlara ilişkin olanlar arasında bir ayrım yapın. Eğer harita üzerinde çalışıyorsanız, faaliyetlere ilişkin stratejik sorunlarla iç sorunlar arasındaki ilişkileri harita üzerinde işaretlemeye çalışın.

Adım 3: Çıkan listeyi tartışın ve ölçütleri dikkate alarak hangilerinin öne çıktığını belirleyin.

Adım 4: Listeyi derecelendirmeye çalışın. En önemli görülenlerden daha az önemli olanlara doğru bir puanlama yöntemi oluşturun. Burada tartışma yoluyla puanlara ortaklaşa karar verebileceğiniz gibi, herkesten tek tek puanlama yapmasını isteyebilir ve stratejik sorunları toplam puanlar üzerinden gruplamaya gidebilirsiniz.

Adım 5: Liste üzerinden öncelikli olarak strateji geliştirilmesi gereken sorunları belirlemeye çalışın. Gruba şu tür soruları yöneltmek yararlı olabilir:

- Faaliyetlerimizin etkinliği ve sürekliliği açısından yakın zamanda kesinlikle ele almamız gereken sorunlar hangileri?
- Hangi sorunlar orta ve uzun dönemde önem taşıyabilir?
- Çalışma ortamımızın sağlığı açısından hangi iç sorunlar çözümlenmeli?
- Hangi sorunların çözülmesi diğer stratejik sorunların çözümü açısından önem taşımakta?

6.5. Boşluk analizi

Stratejileri geliştirmeye başlarken öncelikle bugünden yarına yönelik bir bakış açısı geliştirmelisiniz. Boşluk analizi herhangi bir stratejik sorunun bugünkü durumu ile olmasını gerektiğini düşündüğünüz durum arasındaki farkı belirlemek için kullanılır. Boşluk analizi ayrıca stratejik planlama içerisindeki eylemlerin sıralanması, önceliklerin belirlenmesi açısından da yarar sağlar.

Stratejik sorunları tek tek ele alın. Her stratejik sorun için şu soruları sorun:

- Şu anda durum ne ve gelecekte ne olması gerekiyor?
- Dış koşullarda ne tür bir değişim gerekli?
- Şu anda ne yapabiliriz ve gelecekte neyi yapabiliyor durumda olmalıyız?
- İç işleyişimizde ne tür bir değişim gerekli?

Saptanılan boşlukları niteliksel (kapasite, uzmanlık, yeni yöntemler, yeni ilişkiler...) ve niceliksel (insan kaynağı, mali kaynak, bilgi...) olarak gruplayın. Bu boşluklar örgütünüzün hangi noktalarda daha etkin ve etkili olabileceğini anlamanız açısından yararlı olacaktır. Boşluk analizini stratejik SWOT veya stratejik haritalama üzerinde kullanabilirsiniz.

6.6. Potansiyel sorunların saptanması (Shapiro, 2005b)

Uygulamak istediğiniz her strateji beraberinde birtakım potansiyel sorunları da getirecektir. Stratejilerinizi değerlendirirken çıkabilecek potansiyel sorunları şu başlıklar altında toplayabilirsiniz.

Örgütün hiyerarşik yapılanmasının yaratacağı sorunlar

- Bu strateji örgütün iç işleyişiyle uyumlu mu? Değilse ne gibi değişikliklere gidilmeli?
- Bu stratejiye örgüt içinde tepki gelişebilir mi?

Kaynak açısından sorunlar

- Stratejiyi uygulamak için ne kadar kaynak gerekmede?
- Kaynak sağladığımız kişi ve kuruluşlar bu stratejiye olumlu bakarlar mı? Bakmazlarsa ne şekilde ikna edilmeliler?
- Yeni kaynak arayışına girmek gerekecek mi?

Ekip açısından sorunlar

- Bu stratejiyi uygulamaya koymak için iş bölümünde bir değişikliğe gitmek gerekmede mi?
- Stratejinin uygulamaya konmasında gönüllü ve uzmanların yapmaları gerekenler neler?
- Stratejiyi uygulamaya koymak için gerekli sayıda ve nitelikte insan kaynağına sahip miyiz? Değilsek insan kaynağını yaratmak için neler yapmalıyız?
- Stratejiyi uygulamak için farklı uzmanlık alanlarından gelecek bilgiye ihtiyacımız var mı? Bu bilgileri nasıl elde edebiliriz?

Yararlanıcılar açısından sorunlar

- Yararlanıcılarımız bu stratejiyi olumlu karşılarlar mı? Karşılamazlarsa ne biçimde ikna edilebilirler?
- Yararlanıcıların stratejiye katkısı ne biçimde sağlanabilir?
- Bu strateji yararlanıcılarımız açısından riskler içeriyor mu? İçeriyorsa bu riskler nasıl engellenmeye çalışılacak?

Ortaklar açısından sorunlar

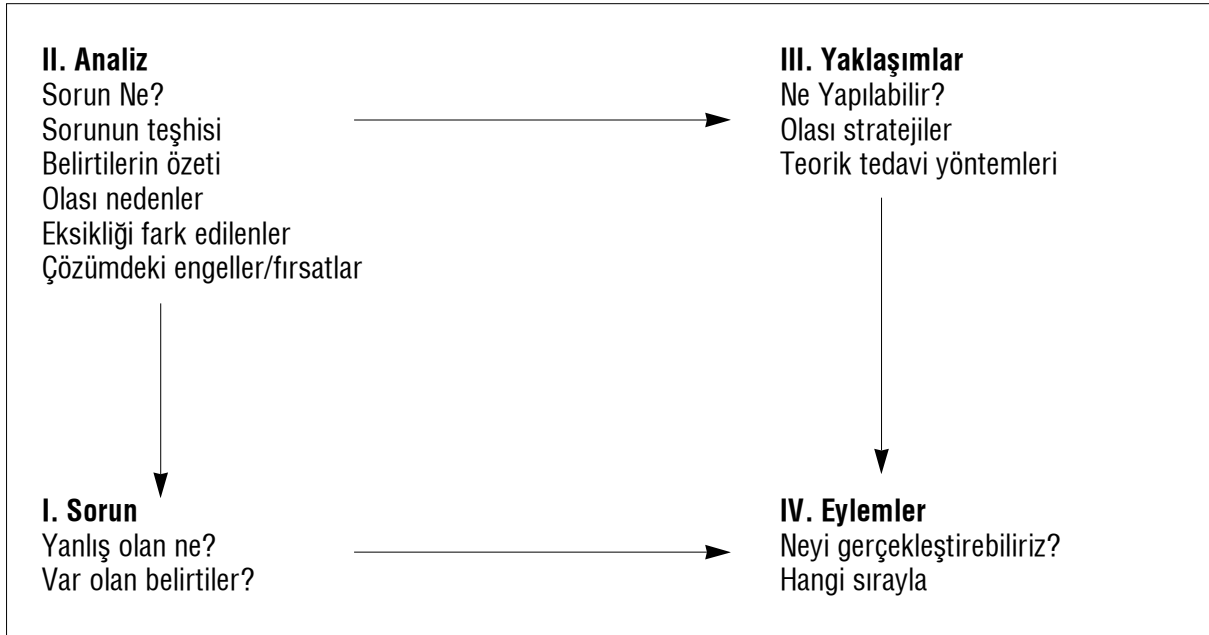
- Ortaklarımız bu stratejiyi olumlu karşılarlar mı? Karşılamazlarsa nasıl ikna edilebilirler?
- Bu stratejiyi uygulamak için desteğine kesinlikle ihtiyaç duyacağımız kişi ve kuruluşlar kimler?

Stratejinin SWOT analizi

- Bu strateji ne tür fırsatlar yaratabilir? Hangi fırsatların değerlendirilmesine yardımcı olabilir?
- Bu strateji ne tür tehditler yaratabilir? Ne tür tehditlerin yok edilmesini sağlar? Ne tür tehditleri daha da keskinleştirir?
- Bu stratejide bize destek olacak ve karşı çıkacak kişiler ve gruplar kimler olabilir?
- Bu stratejinin uygulamaya konmasında hangi güçlü yanlarımız bize yarar sağlayacak?
- Bu stratejinin uygulanmaya konmasında hangi zayıf yanlarımız sorun yaratabilir?
- Hangi tür gelişmeler karşısında strateji istenilen biçimde uygulanabilir?
- Hangi tür gelişmeler stratejinin uygulanmasında sorun yaratabilir?

6.7. Son değerlendirme aşaması için bir yöntem

Her stratejik sorunla ilgili yaptığınız analizi ve toplantıyı özetleyecek şu tür bir analiz kullanabilirsiniz:



Çizim 3.3. Son değerlendirme analizi

6.8. Eylem planlamasında değerlendirme (Shapiro, 2005b)

Uygulamaya koymaya karar verdiğiniz her strateji için eylemleri belirlerken şu sorular üzerinde yoğunlaşın:

- Varmak istediğimiz sonuç ne?
- Bu sonuca ulaşmak için ne tür eylemler yapmalıyız?
- Bu eylemler planladığımız sonuca ulaşmamız üzerinde etkili mi?
- Daha önce bu tür eylemler yaptık mı? Neler öğrendik?
- Bu eylemi yapmak bize anlamlı geliyor mu?
- Bu eylem oranla daha etkili, daha az maliyetli veya örgütümüze daha uygun bir eylem var mı?
- Bu eylem ileride nasıl değişebilir?
- Bu eylem diğer stratejilerimiz açısından nasıl yararlar sağlayabilir?
- Bu eylem politik duruşumuzla tutarlı mı, yoksa değerlerimizden bir sapma yaratır mı?
- Bu eylem için A, B ve C planları oluşturabilir miyiz?

Ele aldığınız her stratejik sorun ve buna bağlı olarak uygulayacağınız stratejileri ve eylemleri stratejik harita üzerinden kararlaştırdıktan sonra bunları daha anlaşılabilir bir tabloya dönüştürebilirsiniz. Eğer aynı eylemle bağlantılı stratejiler varsa bunları tablo 3.3 içinde belirtmeniz yararlı olacaktır

Tablo 3.3: Stratejik sorun

Strateji – Hangi boşluğu dolduracak? Başarı göstergesi/ölçütü			
Eylemler	Zaman Çizelgesi	Sorumlular	Maliyet
1.			
2.			
3.			
Strateji – Hangi boşluğu dolduracak? Başarı göstergesi/ölçütü			
Eylemler	Zaman Çizelgesi	Sorumlular	Maliyet
1.			
2.			
3.			

6.9. SWOT

SWOT analizi bir örgütün mikro çevresine ilişkin durum saptama yapabilmek amacıyla sıklıkla kullanılan bir araçtır. SWOT (SZOT) örgütün mikro çevresini iç ve dış koşulları dört kritik bileşen (boyut) üzerinden inceler.

Tablo 3.4: SWOT'un açılımı ve içeriği

<u>S</u>trengths	<u>S</u>ağlam, güçlü yönlerimiz	İçsel: örgütümüze ait kurumsal/yapısal nitelikler, iç dinamikler, beceriler, kaynaklar, olumsuzluklar vb. Örneğin: • Deneyim (sahadaki tecrübe) • Kaynaklar (maddi ve manevi, mali ve insan) • Özgünlük • Uzmanlık bilgi ve birikimi • Üye desteği (maddi, manevi) • Zihinsel yaratıcılık • Altyapı • Destekleyicilerin bağlılığı • Gelişmiş ve etkin kurumsal yapı • Yetiştirilmiş personel • Beceri artırmaya yatkınlık ve açıklık • Öğrenme ve kendini yenileme becerisi
<u>W</u>eaknesses	<u>Z</u>ayıf, eksik yönlerimiz	
<u>O</u>pportunities	<u>O</u>lanaklar, fırsatlar	Dışsal: örgütümüzün içerisinde yer aldığı, faaliyet gösterdiği ortama, bağlama yani dış koşullara ait nitelikler. Örneğin: • Var olan ortaklık ve işbirlikleri • Olası ittifaklar (müttefikler) • Çalışma alanımızda faaliyet yürüten kurumların yapısı, hedefleri • Çalışma sahamızdaki diğer kurumlar arasındaki ilişkiler • Teknolojik etken ve gelişmeler • Yasal koşullar (bazı yasakların gelmesi: tehdit; bazı yasakların kalkması: fırsat) • Sosyal koşullar • Siyasal koşullar • İktisadi durum • Kültürel kodlar • Var olan çatışma noktaları ve ilgili aktörler • Konuya ilişkin kamuoyu ilgisi • Basının ilgisi
<u>T</u>hreats	<u>T</u>ehditler, kısıtlamalar, engeller	

SWOT analizi, iç ve dış ögeleri birbirinden ayırılmış bir biçimde değil, bir arada değerlendirdiğinden kritik bir önem taşımaktadır. Bu analiz olumluya odaklanmayı sağlamaktadır; enerjimizi iç ve dış bütün olumlu/destekleyici etkenlerin birleştiği, iç zayıflıklarımızla dışsal tehditlerin en az olduğu alanlara yoğunlaştırmamızı kolaylaştırır. Bu itibarla, SWOT analizi zaman içinde değişen ögeleri dikkate almak durumundadır ve bir işe girişmeden önce yapılması gerektiği kadar, kurumumuzda ve/veya sahada ortaya çıkabilecek olumlu olumsuz gelişmeleri kaydetmek üzere belirli sürelerle gözden geçirilmeli ve gerekirse yenilenmelidir.

Bu bilgileri birlikte görebileceğimiz bir matris üzerinde gösterecek olursak, iç ve dış olumlu ögelerin örtüştüğü kategori, hedeflerimizi belirlemek (sınamak) açısından bize ışık tutacaktır. Benzer olarak içsel ve dışsal tüm olumsuz etkenlerin bir araya geldiği kategori de, hedeflerimizi seçmek açısından en çok risk taşıyan noktaları gösterecektir (Tablo 3.5).

Tablo 3.5: SWOT matrisi

	<i>Sağlam, güçlü yönlerimiz</i>	<i>Zayıf, eksik yönlerimiz</i>
<i>Ölçenekler, fırsatlar</i>	++ Hedef belirlemek için öncelikle içsel ve dışsal şartların en uygun ve avantajlı olduğu alana yoğunlaşabiliriz. Bu kutucuk bir yandan örgüt olarak sağlam, güçlü yönlerimize hitap ederken öte yandan da sahadaki olanak ve fırsatlar açısından olumlu şartları değerlendirmemizi sağlar.	- + Örgüt olarak zayıf ve eksik kaldığımız noktalara işaret etmekle birlikte, sahadaki var olan/ olası olumlu şartları ve fırsatları gösteren bu kutucuk bize farklı biçimlerde ışık tutabilir. Birincisi fırsatlardan yararlanmak için güçlendirmemiz gereken yanlarımıza yoğunlaşmaktır. İkinci seçenek ise dışsal koşulların olumluluğuna rağmen, eğer örgüt olarak zayıf yanlarımızı düzeltmek – en azından şimdilik – olası ve kolay görünmüyorsa bu alana yönelik hedeflerden – yine şimdilik – vazgeçmek. Son olarak, elbette, çalışma süreci boyunca kazanacağımız bilgi ve deneyim birikiminin bu zayıf yanlarımızı güçlendireceğini düşünerek ve dolayısıyla da örgüt kapasitemizden kaynaklanabilecek bazı riskleri önceden öngörüp gerekli önlemleri (A Planı – B Planı) alarak işe koyulmayı tercih ederiz.

	<i>Sağlam, güçlü yönlerimiz</i>	<i>Zayıf, eksik yönlerimiz</i>
<i>Tehditler, kısıtlar, engeller</i>	+ – Bu kutucuk da içsel kapasite olarak sağlam ve güçlü olduğumuz ancak sahadaki şartlar açısından tehdit ve engellerle, kısıtlamalarla karşı karşıya bulunduğumuz karma bir duruma işaret eder ve bize farklı seçenekler sunar. Sağlam ve güçlü yönlerimize güvenerek, hedefimize ulaşmak için sahadaki olumsuz şartların üstesinden gelebilecek, yaratıcı taktikler (örneğin hiç beklenmedik veya dolaylı bir araçtan yararlanmak, sahadaki tehditlerle baş edebilecek bir başka örgüt veya kurumla işbirliği yapmak, hatta kendiliğinden bu tehdit öğelerinden birini oluşturan bir tarafla kaleyi içerden fethedecek bir çalışma tasarlamak gibi) geliştirmeyi deneyebiliriz. Burada örgütümüzün özgüveni ve kapasitesi ile sahadaki olumsuzlukların birbirleriyle ilişkilerini karşılaştırırken hem değerlerimizi gözden kaybetmememiz, hem de iddialı olduğumuz kadar da gerçekçi ve akla uygun davranmamız gerekecektir. Sonunda, sahadaki risk etkenlerini doğru değerlendirebildiğimiz ölçüde, bunlara karşı alabileceğimiz önlemleri de çalışmamıza entegre edebiliriz.	– – Asıl olarak hem içsel hem de dışsal açılardan olumsuzluklara, engellemelere işaret eden kutucuk hedefimizi gerçekleştirmek açısından ille de olanaksızlığı değilse de en düşük olasılığı gösterir. Bu kutucuk üzerinden tanımlanabilecek bir hedef bizi kesinlikle çok ama çok zorlayacaktır.

Faaliyetlerimizi etkileyecek tüm etkenleri göz önüne alarak bir planlama yapabilmek amacıyla, hem içsel şartlarımızı hem de kurumumuzu, faaliyetimizi, çalışma alanımızı etkileyen dış etkenleri birlikte ve birbirleriyle etkileşim halinde düşünmek durumundayız.

Bu etken ve niteliklerin bazıları farklı kategorilerde tekrarlanabilir. Örneğin, eğer kuruluşunuzun mücadele içerisinde olduğu kurumlar arasında bir güç birliği ya da ittifak gelişirse bu çalışmanız açısından bir tehdit oluşturur. Öte yandan mücadele ettiğiniz kurumlardan bazılarıyla geliştireceğiniz bir tür ittifak, ya da daha önce ilişki kurmadığınız bir örgütle dayanışmaya girmeniz bir fırsat oluşturacaktır. Tersinden bakarak gidersek daha önce içerisinde bulunduğunuz bir platform dağılırsa, kurumsal açıdan zayıflamış olabilirsiniz. Veya ittifak içerisinde bulunduğunuz örgütler mücadele gücünüzü arttırıyorsa, kurumsal açıdan da güçlenmiş olursunuz.

Bu açıdan bakıldığında, SWOT analizini doğru kurgulayıp, doğru değerlendirebildiğinizde kurumsal zayıflıklarınızla sahadaki tehditleri potansiyel fırsatlara dönüştürebilir ve giderek kurumsal açıdan sağlam, güçlü niteliklerinizi geliştirmenize yarayabilir. Bunun yanı sıra, zayıf yönlerinizi güçlendirmenize yarayacak fırsatları ve sahadaki tehditleri göğüsleyecek güçlü yönlerinizi saptayabilirsiniz.

İdeal olarak SWOT analizini bu değerlendirmeye farklı perspektifler katabilecek bir ekiple yapmak yerinde olacaktır. Çalışma alanınız, hedef büyüklüğünüz ve örgüt hacminizle oranlı olarak uygun sayıda katılımcı ile uygun bir SWOT ekibi oluşturmak kullanışlı bir yoldur. Bu ekibin serbest bir beyin fırtınası yoluyla bir taslak hazırlamasının ardından, daha geniş bir grupta matrisi tamamlayabilirsiniz.

ÖRNEK V

Uygun bir ekip kompozisyonu örneği:

- Yönetim Kurulu üyesi (üyeleri)
- Seçilen tematik çalışma alanıyla ilgili birikim ve deneyime sahip örgüt çalışanı (gönüllü ve/veya uzman)
- Konuyla ilgili aktif üyeler
- Konu uzmanı (örgüt içinden ve/veya dışından)
- Örgütün icra ve maliyesinden sorumlu üye ve/veya çalışanı

ÖRNEK VI

Helsinki Yurttaşlar Derneği Örgütlenme Özgürlüğü Projesi SWOT analizi:

	<i>Sağlam, güçlü yönlerimiz</i>	<i>Zayıf, eksik yönlerimiz</i>
<i>Olanaklar, fırsatlar</i>	☺ Temel vizyonumuz net ☺ STK'ları vizyonumuz doğrultusunda perspektif ve beceri olarak geliştirmeyi hedefleyen, dar ancak yeterince düşünülmemiş bir görev tanımımız var ☺ Bu konuda uzun süreli çalışma deneyimimiz ve bilgi birikimimiz var (yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde) ☺ Yerel STK'larla bağlantımız güçlü ☺ Konunun tarafı olan sivil ve resmî/idari aktörleri bir araya getirebilecek kredibilitemiz yüksek	☹ Temel vizyonumuzdan hareketle kendimize biçtiğimiz görev tanımı (ve buna bağlı olarak da stratejimiz) oldukça karışık, gereğince sınanmamış ve yenilenmemiş durumda ☹ Gerçek anlamıyla bütüncül, stratejik bir planımız yok (buna paralel olarak uzun-vadeli planımız da yok) ☹ Konuyla ilgili çalışan ulusal ölçekli STK'larla iletişim ve işbirliği düzeyimiz zayıf (hedefi net bir ittifakımız yok)

	<i>Sağlam, güçlü yönlerimiz</i>	<i>Zayıf, eksik yönlerimiz</i>
<i>Olanaklar, fırsatlar</i>	☺ Halen devam eden ve ilgili tarafları bir araya getirerek alana ilişkin kısıtlamaların ve kısır döngülerin aşılmasını hedefleyen bir projemiz var ☺ Konunun uzmanlarıyla çalışma deneyimimiz var (halen erişimimiz var) ☺ Konuyla ilgili çalışmalarımızı destekleyecek yeni bir strateji/eylem planı/proje geliştirip yürütecek teknik uzmanlığımız ve kadromuz var (gerekebilecek mali kaynağı yaratabiliriz) ☺ İHDK ve İHOP platformlarına üyeyiz ✧ Başbakanlık İnsan Hakları Danışma Kurulu pasifleşmiş olmakla birlikte çalışmalarına devam ediyor (resmî ve sivil aktörlerle etkileşime geçilebilecek, savunuculuk çalışmaları sürdürülebilecek vb. açılardan yararlanılabilecek bir platform sunuyor) ✧ Bağımsız bir İnsan Hakları Kurumu'nun oluşturulmasına yönelik gelişmeler var ✧ AB müzakere süreci yasal reformlar ve uygulama açısından olumlu açılımlar yaratacak ve katalizör etkisini sürdürecektir ✧ Örgütlenme (dernekleşme) özgürlüğü konusunda aktif çalışan birçok sivil/resmî kuruluş var ✧ Konu uzmanlıktan destek alan, ancak katılımcılık ve toplumsal siyasetle beslenen açık bir alanı tanımlıyor (toplumsal örgütlenmenin anahtar dinamiklerinden birisi olarak özgür katılım ve örgütlenme) ✧ Dünyada bu konuda yapılmış yaratıcı çalışmalar var ✧ Uluslararası mekanizma ve süreçler çeşitli araçsal açılımlar sunuyor	☹ Resmî kurumlara yönelik gelişkin ve etkin bir lobi faaliyetimiz yok ☹ Ulusal ve uluslararası ölçekteki çalışma deneyimimiz ve birikimimizden yeterince yararlanmıyoruz ☹ Konuyla ilgili perspektifimizi, çalışmalarımızı, hedeflerimizi aktaran bir metin/broşür/yayınımız yok ☹ Çalışmalarımızı sürdürmek için projelere bağlı olmayan mali kaynak yaratamıyoruz ✧ Başbakanlık İnsan Hakları Danışma Kurulu pasifleşmiş olmakla birlikte çalışmalarına devam ediyor (resmî ve sivil aktörlerle etkileşime geçilebilecek, savunuculuk çalışmaları sürdürülebilecek vb. açılardan yararlanılabilecek bir platform sunuyor) ✧ Bağımsız bir İnsan Hakları Kurumu'nun oluşturulmasına yönelik gelişmeler var ✧ AB müzakere süreci yasal reformlar ve uygulama açısından olumlu açılımlar yaratacak ve katalizör etkisini sürdürecektir ✧ Örgütlenme (dernekleşme) özgürlüğü konusunda aktif çalışan birçok sivil/resmî kuruluş var ✧ Konu uzmanlıktan destek alan, ancak katılımcılık ve toplumsal siyasetle beslenen açık bir alanı tanımlıyor (toplumsal örgütlenmenin anahtar dinamiklerinden birisi olarak özgür katılım ve örgütlenme) ✧ Dünyada bu konuda yapılmış yaratıcı çalışmalar var ✧ Uluslararası mekanizma ve süreçler çeşitli araçsal açılımlar sunuyor

	<i>Sağlam, güçlü yönlerimiz</i>	<i>Zayıf, eksik yönlerimiz</i>
Tehditler, kısıtlar, engeller	☺ Tehditler, kısıtlar, engeller ☺ Temel vizyonumuz net ☺ STK'ları vizyonumuz doğrultusunda perspektif ve beceri olarak geliştirmeyi hedefleyen, dar ancak yeterince düşünülmemiş bir görev tanımımız var ☺ Bu konuda uzun süreli çalışma deneyimimiz ve bilgi birikimimiz var (yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde) ☺ Yerel STK'larla bağlantımız kuvvetli ☺ Konunun tarafı olan sivil ve resmî/idari aktörleri bir araya getirebilecek kredibilitemiz yüksek ☺ Halen devam eden ve ilgili tarafları bir araya getirerek alana ilişkin kısıtlamaların ve kısır döngülerin aşılmasını hedefleyen bir projemiz var ☺ Konunun uzmanlarıyla çalışma deneyimimiz var (halen erişimimiz var) ☺ Konuyla ilgili çalışmalarımızı destekleyecek yeni bir strateji/eylem planı/proje geliştirip yürütecek teknik uzmanlığımız ve kadromuz var (gerekebilecek mali kaynağı yaratabiliriz) ☺ İHDK ve İHOP platformlarına üyeyiz ▲ Dernekler Dairesi konuyla ilgili tüm tarafları buluşturan açık iştişare süreçlerini tercih etmiyor ▲ Bizim vizyonumuz Dernekler Dairesi ve Dernekler Yasası'nın varlığı açısından antagonist ▲ Adalet Bk. Konuyla ilgili yeni yasa taslaklarını kapalı kapılar ardında sürdürüyor	☹ Temel vizyonumuzdan hareketle kendimize biçtiğimiz görev tanımı (ve buna bağlı olarak da stratejimiz) oldukça karışık, gereğince sınanmamış ve yenilenmemiş durumda ☹ Gerçek anlamıyla bütüncül, stratejik bir planımız yok (buna paralel olarak uzun-vadeli planımız da yok) ☹ Konuyla ilgili çalışan ulusal ölçekli STK'larla iletişim ve işbirliği düzeyimiz zayıf (hedefi net bir ittifakımız yok) ☹ Resmî kurumlara yönelik gelişkin ve etkin bir lobi faaliyetimiz yok ☹ Ulusal ve uluslararası ölçekteki çalışma deneyimimiz ve birikimimizden yeterince yararlanmıyoruz ☹ Konuyla ilgili perspektifimizi, çalışmalarımızı, hedeflerimizi aktaran bir metin/broşür/yayınımız yok ☹ Çalışmalarımızı sürdürmek için projelere bağlı olmayan mali kaynak yaratamıyoruz ▲ Dernekler Dairesi konuyla ilgili tüm tarafları buluşturan açık iştişare süreçlerini tercih etmiyor ▲ Bizim vizyonumuz Dernekler Dairesi ve Dernekler Yasası'nın varlığı açısından antagonist ▲ Adalet Bk. Konuyla ilgili yeni yasa taslaklarını kapalı kapılar ardında sürdürüyor

	<i>Sağlam, güçlü yönlerimiz</i>	<i>Zayıf, eksik yönlerimiz</i>
<i>Tehditler, kısıtlar, engeller</i>	▲ Ceza Yasası, Medeni Kanun, vb. kısıtlayıcı önlemlerde henüz bir açılım yok ▲ Özgürlükçü reformların uygulanması zayıf ▲ Dernekler haklarını yeterince kullanmıyor ▲ Konuyla ilgili birikime ve deneyime sahip büyük STK'lar arasında ortak çalışmadan çok iletişimsizlik ve hatta rekabet var (rekabet proje bağımlılığından da kaynaklanıyor!) ▲ Ülkede konuyla ilgili yaratıcı çalışmalar az ▲ Ülkemizde var olan çalışmalar birbirinden kopuk yürütülüyor	▲ Ceza Yasası, Medeni Kanun, vb. kısıtlayıcı önlemlerde henüz bir açılım yok ▲ Özgürlükçü reformların uygulanması zayıf ▲ Dernekler haklarını yeterince kullanmıyor ▲ Konuyla ilgili birikime ve deneyime sahip büyük STK'lar arasında ortak çalışmadan çok iletişimsizlik ve hatta rekabet var (rekabet proje bağımlılığından da kaynaklanıyor!) ▲ Ülkede konuyla ilgili yaratıcı çalışmalar az ▲ Ülkemizde var olan çalışmalar birbirinden kopuk yürütülüyor

6.10. Stratejik SW/ZOT

Hedefleri belirlemekte kullanılan standart SWOT analizinin bir tür uzantısı sayılabilecek stratejik SWOT yöntemi, belirlediğimiz bu hedeflere ulaşabilmek için –isteğe bağlı– bir “yapılacak işler listesi” çıkarmamıza yardımcı olur. Yaratıcı stratejiler geliştirmek açısından özellikle yararlı olduğu gibi, aynı biçimde operasyonel faaliyetlerin kalitesini iyileştirmeye yönelik olarak da uyarlanabilir.

Stratejik SWOT analizi yöntemi, standart SWOT matrisinin ayrı ayrı her bir kutusunda yer alan öğelere yönelik stratejiler geliştirmekte kullanılır. Örneğin dış olanak ve fırsatlardan yararlanacak (avantaj sağlayacak) sağlam yönlerimizi kullanan stratejiler geliştirilebilir. Strateji oluşturma bu yolunun avantajı, bütün kilit konuların tek bir sayfa üzerinde kısa bir biçimde özet olarak görülebilmesidir (Tablo 3.6).

Tablo 3.6: Stratejik SWOT analizi

	<i>Sağlam, güçlü yönlerimiz</i>	<i>Zayıf, eksik yönlerimiz</i>
<i>Olanaklar, fırsatlar</i>	Ne tür stratejiler güçlü yanlarımızı kullanarak var olan olanaklardan yararlanabilmemizi sağlar?	Hangi stratejiler sayesinde zayıf yönlerimizin üstesinden gelerek bu olanaklardan yararlanabiliriz?
<i>Tehditler, kısıtlar, engeller</i>	Ne tür stratejiler kullanarak güçlü yanlarımız sayesinde bu tehditlerin üstesinden gelebiliriz?	Ne tür stratejiler kullanarak bu tehditler karşısında zayıf yanlarımızın yaratacağı dezavantajı en aza indirebiliriz?

ÖRNEK VII

Helsinki Yurttaşlar Derneği Örgütlenme Özgürlüğü Projesi başlangıç stratejileri:

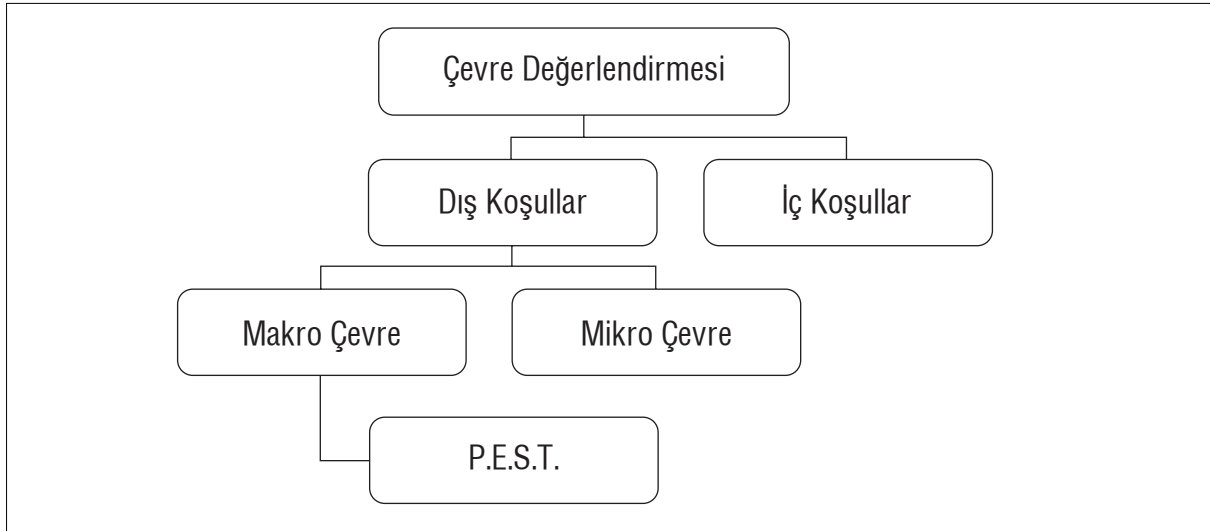
	<i>Sağlam, güçlü yönlerimiz</i>	<i>Zayıf, eksik yönlerimiz</i>
<i>Olanaklar, fırsatlar</i>	Strateji: Bu konuda uzun süredir gösterdiğimiz çabayı daha yapılandırmış hale getirmek. Eylem: Bir çalışma grubu oluşturulacak. Çalışma grubu ifade ve örgütlenme özgürlüğünü düzenleyen yasaların durumunu özetleyecek ve Dernekler Kanunu ile Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Yasası'na ilişkin öneriler geliştirecek. Konu ile ilgili AB hukukunu inceleyecek. Eylem: Bu dönemde AB uyum yasaları çerçevesinde Dernekler Kanunu ile ilgili yapılacak değişiklikler takip edilecek.	Strateji: Yerel örgütlerle işbirliği içinde çalışarak Dernekler Kanunu konusunda bir inisiyatif yaratmak. Eylem: Yerel STK'larla toplantılar yapmak ve hazırlanan çalışma raporu üzerinden sorunları tartışmak. Eylem: Ulusal ve yerel STK'ları Dernekler Kanunu değişikliklerine karşı duyarlı kılmaya çalışmak.
<i>Tehditler, kısıtlar, engeller</i>	Strateji: Dernekler Dairesi Başkanlığı ve Adalet Bakanlığı yetkilileriyle bağlantıya geçmek. Eylem: Hazırlanan çalışma raporu hem STK'lara hem de milletvekilleri ve resmî kuruluşlara iletilecek.	Strateji: Yerel STK'ları bu konuyla ilgili sorunlarını resmî kanallara iletmeye ve ortak hareket etmeye özendirmek.

6.11. PEST

Örgütümüze ilişkin –içsel– ve çalışma sahamıza ilişkin –dışsal– nitelik, etken ve koşulları değerlendirmek önemli ve vazgeçilmezdir. Ne var ki, içerisinde yer aldığımız bağlama ilişkin büyük resmi de gözden kaçırmamak gerek. Yani, değerlendirmemiz gereken bilgileri üç düzeyde sınıflamak gerekirse, şöyle özetleyebiliriz.

- İç koşullar (örgütümüzün yetenekleri, kapasitesi, ilişki ağı vb.)
- Dış koşullar (mikro düzeyde çalışma alanımızla ilgili koşullar, gelişmeler, vb.)
- Büyük resim (makro düzeyde ortam analizi)

Organizasyonların büyük resmi görmelerine yardımcı tekniklerden yaygın olarak kullanılan biri PEST'tir. PEST temel olarak faaliyetlerimizle ilgili, ama SWOT tarafından kapsanmayan konuları içerir. Elbette makro ve mikro olaylar her zaman birbirleriyle bağlantılı olduklarından SWOT ve PEST analizleri bazı noktalarda kesişebilirler. Basit bir diyagram PEST ile hangi etkenleri ele almaya çalıştığımızın anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Çizim 3.4).



Çizim 3.4. PEST

İçerisinde yer aldığımız ve faaliyet gösterdiğimiz, bizi de kucaklayan, etkileyen ve hatta bir ölçüde biçimleyen koşulların daha geniş ölçekli –makro çevre- analizini yapabilmek için göz önüne almamız gerekenler:

Politik (ve hukuki),
Ekonomik,
Sosyo-kültürel ve
Teknolojik etkenlerdir.

PEST hangi güncel sorun ve eğilimlerin örgütleri daha derinden etkilediğini anlamaya yarar. Genelde bu konularla ilgili birçok analiz ve öngörüye ulaşmak mümkündür. PEST analizi bu etkenlere ilişkin bilgi yığınının bir özet çıkarmamızı sağlar. Bu analizin amacı, makro çerçevedeki olumlu ve olumsuz koşulları örgüt stratejilerimizi oluştururken kullanabilmemizi sağlamaktır. PEST analizinde temel etken başlıkları altında yer alabilecek konular şu biçimde (Tablo 3.7) örneklenebilir:

Tablo 3.7: PEST matrisi

Politik • Siyasi iktidar • Siyasi istikrar • Var olan mevzuat • AB ile adaylık sürecindeki değişiklikler • Mevzuatta beklenen değişiklikler • İdari/resmî kurumlar • Hükümet politikaları • Seçim döneminin yakınlığı • Siyasi eğilimlerdeki değişimler • İlgili olduğumuz diğer politikalarda ve konulardaki değişimler • Ülke içindeki baskı grupları ve eğilimleri • Uluslararası politikaların ve gelişmelerin etkisi	Ekonomik • Ülke içindeki ekonomik koşullar • Uluslararası ekonomik gelişmeler • Vergi, sosyal güvenlik v.b. mevzuat ve beklenen değişiklikler • Fon kaynakları ve donör kuruluşlar • Ekonomi politikaları
Sosyo-kültürel • Demografi • Örgütümüze sempati duyabilecek yurttaşların eğilimleri • Yaşam tarzı eğilimleri • Medya'nın yaklaşımı • İlgilendiğimiz konulara ilişkin toplumsal duyarlılıktaki değişim • Etnik ve dinî yapı • Aynı alanlarda çalışan diğer kuruluşların faaliyetleri • Genel olarak sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri • Kültürel hayattaki değişimler	Teknolojik • Teknolojik gelişmenin iş ortamımız ve mali kaynaklarımız açısından yarattığı dezavantajlar ve avantajlar • Teknolojik gelişmenin faaliyetlerimiz/ eylemlerimiz açısından yarattığı dezavantajlar ve avantajlar • Teknoloji açısından uzmanlığa duyulan ihtiyaç • Enformasyon ve iletişim alanındaki gelişmeler ve beklentiler • Fikri mülkiyet hakları, lisans, patent hakkı gibi alanlarda yaşanan değişiklikler

PEST analizi SWOT'a oranla daha yoğun bir ön hazırlık gerektirir. Analiz için birtakım verilerin toplanması, araştırmaların ve diğer yayınların incelenmesi, bazı kilit isimlerle görüşmeler yapılması ve bu analiz için bir çalışma toplantısı düzenlenmesi gerekebilir. Eğer dış ortamdaki değişiklikleri düzenli olarak izleyen bir örgütseniz bu iş yükünün altından kalkmanız daha kolay olacaktır. PEST analizini ilk kez yapacaksanız ve şimdiye kadar bu biçimde yapılandırılmış bir arşiv oluşturmadıysanız, öncelikli olarak nelerin analizde yer alabileceğine ilişkin bir çalışma toplantısı yaparak ilerleyebilirsiniz. PEST analizi sırasıyla şu adımların izlenmesiyle gerçekleştirilir:

- Analiz edilecek alan ve temel başlıkların tanımlanması
- Bu başlıklar altında analiz edilecek verilerin ve araştırmaların, görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesi
- Her alt başlık için anahtar nitelik taşıyan bilgilerin belirlenmesi
- Bilgilerin toplanması. Ortamda olacak değişikliklere ilişkin beklentilerin derlenmesi
- Bu bilgilerin farklı ölçütlere göre (örneğin: en fazla etkisi olandan veya değişim olasılığı en yüksek olan...) PEST analizinde incelenmesi

Görüldüğü gibi PEST analizinde aynı etkene ilişkin başlık altında olumlu ve olumsuz gelişmeler yer almaktadır. Bu olumlu ve olumsuz gelişmeleri, SWOT analizindeki iç ve dış tehditler/fırsatlar ile ilişkilendirmek resmin tamamının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. PEST analizi anlaşılması ve uygulanması kolay bir analizdir. Sadece stratejik planlama veya ayrıntılı eylem planlaması için değil, kapasite geliştirme/sorun analizi gibi başka alanlarda da yararlıdır. Aynı zamanda değişik ögeler arasında bir sıralama yapılmasına elverişlidir. Bununla birlikte PEST analizinin bazı eksiklikleri de bulunmaktadır. Öncelikle PEST analizinin doğruluğu ve kapsamı büyük ölçüde eldeki verilerin ve bilgilerin doğruluğu ve kapsamına bağlıdır. Bazı konularda bilgiye ulaşmak zor veya maliyetli olabilir. İkinci olarak PEST analizi içindeki hiçbir başlık altındaki gelişme statik değil dinamikdir. Dinamik boyutun dikkate alınması için beklenen gelişmeler analize eklenmektedir. Bununla birlikte beklenen gelişmeler çoğunlukla öznedir – örneğin PEST analizini hazırlayan grup içinde “geleceğin de geçmişe benzeyeceğine ilişkin” bir inanç varsa, değerlendirmeden çıkan sonuç da bu yönde olacaktır. Son olarak PEST analizi etkenler ve başlıklar arası karşılıklı ilişkilerin fark edilmesine çok uygun değildir.

Buna bir alternatif PEST ve SWOT analizlerini yaptıktan sonra eldekileri bir haritaya taşımaktır. Bu bir anlamda stratejik planlama için gerekli kavram/sorun/neden haritasının oluşturulması için bir yöntem olabilir. PEST makro SWOT ise mikro dış koşulları bir sıralama içinde analiz etmenizi sağlar. Harita üzerinde ise makrodan mikroya giden ilişkileri ve farklı başlıklar altındaki ilişkileri gösterebilir, analizi zenginleştirebilirsiniz.

ÖRNEK VIII

Helsinki Yurttaşlar Derneği Örgütlenme Özgürlüğü PEST analizi – temel başlıklar:

Politik

- AB ile uyum sürecinde Dernekler Kanunu ile ilgili değişiklikler yapıldı ancak uygulamada sorunlar var
- Bu alandaki özgürlükler büyük ölçüde ülke içindeki gerginliklere duyarlı
- Mevzuatta gerçekleşen değişiklikler sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaçları ile tutarlı değil, karmaşık ve bazı noktalarda belirsiz
- Dernekler Daire Başkanlığı Valilikler altında yapılandı. Ancak yapılanmanın sivilleşmesi bizzat yaklaşım biçiminin de sivilleştiği anlamına gelmiyor. Bununla birlikte Dernekler Daire Başkanlığı ile ortak bir platform sayesinde görüşmeler yürütülebiliyor
- Emniyet Teşkilatı Dernekler Kanunu'nda gerçekleşen değişiklikler konusunda yeterince bilgili değil

Ekonomik

- AB süreci içinde derneklerin yararlanabileceği fon kaynaklarında artış var.
- Sivil toplum Kuruluşları'na yönelik bazı fonlarda ihale yöntemine geçildi. Bunun uygulamada mali ve hukuksal açıdan getireceği değişiklikler henüz belirsiz
- Fon kaynaklarına olan bağımlılık hem biz hem de diğer STK'lar için giderek artmakta

Sosyo-kültürel

- Bazı derneklere ilişkin –haklı veya haksız– olarak özellikle internet medyasındaki iddialar örgütlenme özgürlüğü üzerinde olumsuz bir baskı yaratıyor
- Özelde dernekler kanunu, genelde örgütlenme özgürlüğü konusunda çalışan kuruluş sayısı arttı.
- Medya örgütlenme özgürlüğü konusuna karşı ilgisiz. İfade özgürlüğü yoğun bir biçimde tartışılmakta.
- Büyük şehirlerin dışındaki örgüt sayısında ve faaliyetlerinde bir artış var
- Sivil toplum kuruluşlarına yönelik eğitim çalışmaları arttı

Teknolojik

- Derneklere ilişkin hizmetler kanunu özellikle iletişim alanındaki gelişmeler sayesinde kolaylaştırılabilir
- Örgütlenme özgürlüğü ile ilgili bilgilere ulaşmak kolaylaştı. Ancak, uygulamada karşılaşılan sorunlar için hâlâ hukuki uzmanlığa ve uygulamalı rehberliğe ihtiyaç var

6.12. Paydaş analizi

Paydaş analizi planlama ve çatışmaların çözümü analizlerinde sık sık kullanılan bir yöntemdir. Paydaş İngilizce “bahsi yürüten veya bahse para koyan” kişi anlamına gelen “stakeholder” kelimesinden gelmektedir. Bugün bu kelime yaygın olarak “bir kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen kişi veya grup” anlamında kullanılmaktadır. Paydaş analizinde ise, paydaş kelimesinin kapsamını tanımlayan, bir anlamda kendi çalışma alanımızdır. Örneğin, eğer sağlık alanında çalışan bir örgütseniz, paydaşlarınız en genel biçimiyle sağlık hizmetlerinden yaralananlar ve bu hizmeti sağlayanlardan oluşacaktır. Başka bir deyişle paydaşlar o alanla ilgili bireysel ve toplumsal aktörlerden meydana gelir.

Paydaş analizi belirli bir konu ile ilgili paydaşları o alandaki önemleri, karşılıklı ilişkileri ve çıkarları temelinde tanımlamaya olanak sağlayan bir dizi aracı içerir. Paydaş analizi;

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

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

Paydaş analizinde paydaşlar belirli ölçütler üzerinden ayrıştırılır ve gruplanır. Bununla birlikte bu ölçütler kuruluştan kuruluşa farklılık göstermektedir, paydaş analizi için geçerli tek bir ölçüt yoktur. Unutulmaması gereken en önemli nokta, ölçüt ne olursa olsun paydaş analizinin sadece olumlu veya sadece olumsuz aktörlerin üzerinde yoğunlaşmaması gerektiğidir. Değişik örneklerden şu tür ölçütlerin ön plana çıktığını görmekteyiz:

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

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

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

Paydaş analizi ile ilgili temel sorunlardan bir tanesi içeride ve dışarıda bırakılan aktörlerin neye göre belirlendiğidir. Bir kuruluşun hangi ölçütler üzerinden bu aktörleri belirlediği etkili olmakla birlikte, analizin geçerliliği açısından önemli bir etken de kapsamlı bir analizin maliyetidir. Paydaş analizindeki aktörlerin sayısını ve çeşitliliğini saptamakta, bu iş için ayrılan zaman ve kaynak, uzman bilgisine duyulan ihtiyaç ve bilgiye erişim olanaklarının varlığı bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine özel sektör için paydaşların belirlenmesindeki ölçütler çok daha netken, sivil toplum kuruluşlarında paydaşların kim oldukları ve önem dereceleri konusunda görüş birliği sağlamak daha çetrefil bir iştir. Hemen her konuda paydaş sayısı sonsuza gidebileceğinden, bu tür bir analizde kapsama alınacak kümenin sınırlarının belirlenmesi aslında analizin önemli bölümüdür. Sınırların belirlenmesinde kullanılacak ölçütlerden biri, ele aldığımız paydaşların kendilerini bizim faaliyet (problem) alanımıza ait görüp görmedikleri olabilir.

Paydaş analizi stratejik planlamadan operasyonel planlamaya değişik kapsamlarda kullanılabilecek bir yöntemdir. Ancak paydaş analizinde ele alınacak aktörlerin çeşitliliği analizin amacı ve kapsadığı dönemle bağlantılı olacaktır.

Paydaş analizi tek bir kişi tarafından yapılabileceği gibi, grup halinde de yapılabilir. Analiz öncesinde özellikle karmaşık ve örgütün bilgisinin sınırlı olduğu alanlarda ön araştırma yapmak, bazı paydaşların tutumlarını anlamak için görüşmelerde bulunmak yararlı olabilir. Eğer paydaş analizi grup halinde yapılıyorsa adı geçen kişi, grup ve kuruluşlarla ilgili şu tür sorular sormak çalışmayı kolaylaştıracaktır:

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

Paydaş analizini bir tablo veya diyagram/harita üzerinde özetleyebilirsiniz. Örneğin yukarıdaki sorulardan yola çıkarak Tablo 3.8’dekine benzer bir tablo oluşturabilirsiniz.

Tablo 3.8: Paydaş analizi matrisi

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

ÖRNEK IX

Helsinki Yurttaşlar Derneği Örgütlenme Özgürlüğü Projesi paydaş analizinden bir bölüm:

	Bağ	Beklentiler	Potansiyel	Durum	Etki	Etkileşim
Paydaş	Örgütümüzle olan bağın niteliği ne?	Bizimle olan ilişkisinden beklentisi ne?	Örgütümüze ne gibi katkıları veya zararları olabilir?	Zaten ilişkimiz var mı? Varsa olumlu mu olumsuz mu?	Örgütümüz üzerindeki etkisi ne?	Bu listedeki hangi paydaşla ilişkili? Bu ilişki olumlu mu olumsuz mu?
1. Yerel Dernekler	İşbirliği	Ortak platform oluşturmak	Örgütlenme özgürlüğünü savunan taban güçlenir	Olumlu	Etkili	Dernekler Daire Başkanlığı ve İl Müdürlükleri
2. STK	İletişim	Resmî kişi ve kurumlar üzerinde savunuculuk	Resmî kurumlarla iletişim	Olumlu	Etkili	Meclis Adalet Komisyonu, İçişleri Bakanlığı Dernekler Daire Başkanlığı
3.						
4.						
.						
.						
.						

Paydaş analizini harita biçiminde ifade etmek, paydaşlarınız arasındaki ilişkileri göstereceği için farklı bir bakış açısı sağlayabilir.

Paydaş analizi stratejik bir araçtır ve stratejilerin geliştirilmesinde kullanılır. Bu nedenle paydaş analizinin, strateji geliştirirken kullanılacak bir forma dönüştürülmesi yararlı olacaktır. Genelde paydaş olarak tanımladığımız kişi ve gruplar dört ayrı konumda olabilirler: olumlu, belirsiz, olumsuz veya etkisi marjinal. Bu dört ayrı konumdaki paydaşlarla kuracağımız ilişkilerdeki genel stratejileri de göz önüne aldığımızda karşımıza tablo 3.9'daki gibi bir tablo çıkar:

Tablo 3.9: Paydaş analizi matrisi

Stratejiler	Katılımı	Güç birliği	Savunma	Takip
<i>Konumlar</i>				
<i>Olumlu</i>	⚙			
<i>Belirsiz</i>		⚙		
<i>Olumsuz</i>			⚙	
<i>Marjinal</i>				⚙

⚙ işaretinin olduğu kombinasyonlar normal şartlar altında en optimal stratejilerdir. Bununla birlikte amaçlar doğrultusunda farklı paydaşlar karşısında farklı stratejiler tercih edilebileceği gibi, belirli stratejilerin kullanılması sayesinde paydaşlarla olan ilişkilerin niteliği zaman içerisinde değişiklik gösterebilir.

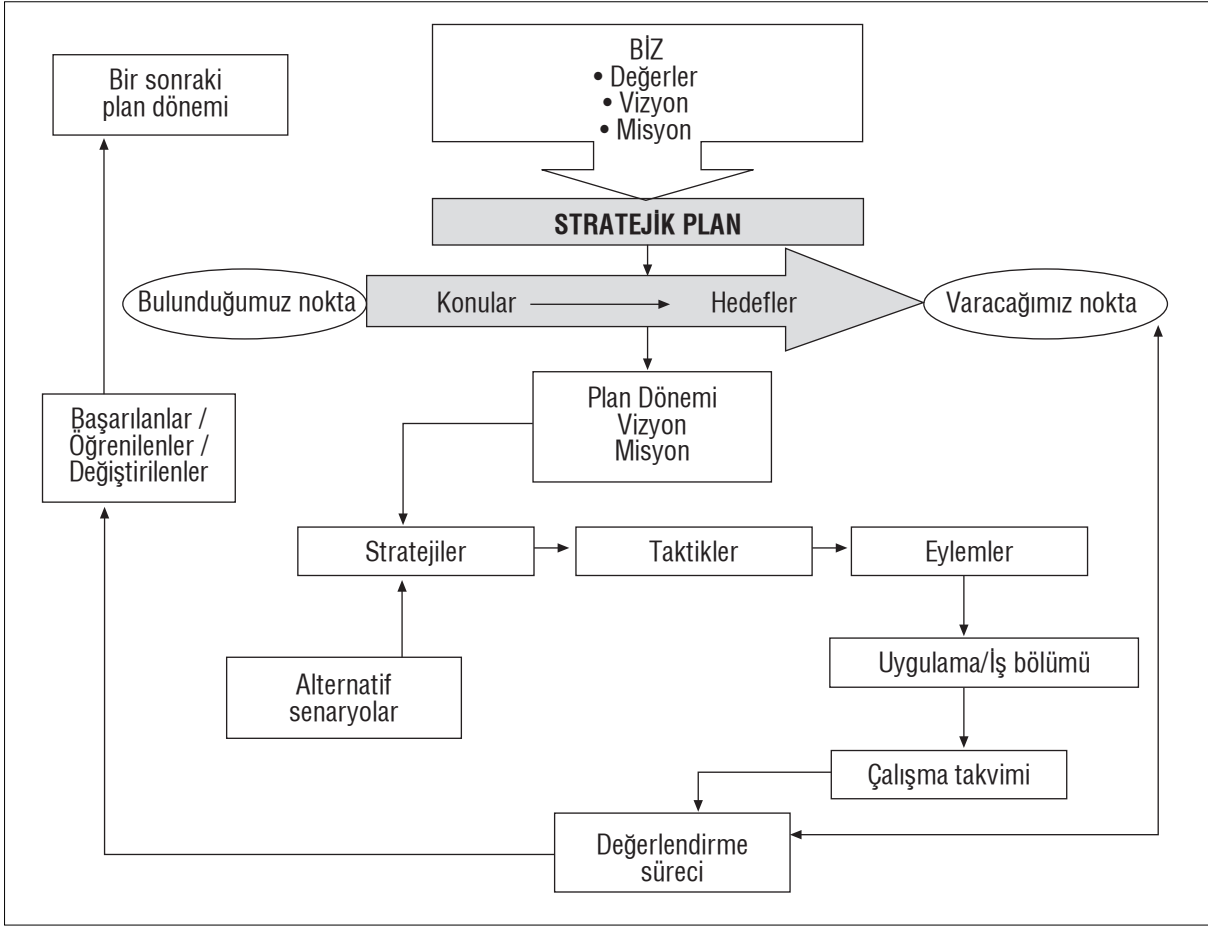
6.13. Stratejik planın raporlanması ve paylaşılması (Shapiro, 2005b)

Stratejik planlama sonrasında elinizde birçok harita, tablo ve analiz kalacaktır. Tüm bu bilgileri daha anlaşılır hale getirmek için sürece ilişkin bir rapor hazırlamak ve mümkünse stratejik planı tek bir tabloya indirmek yararlı olacaktır. Rapor olabildiğince kısa ve açık bir dille yazılmalı, şu bilgileri içermelidir (Çizim 3.6):

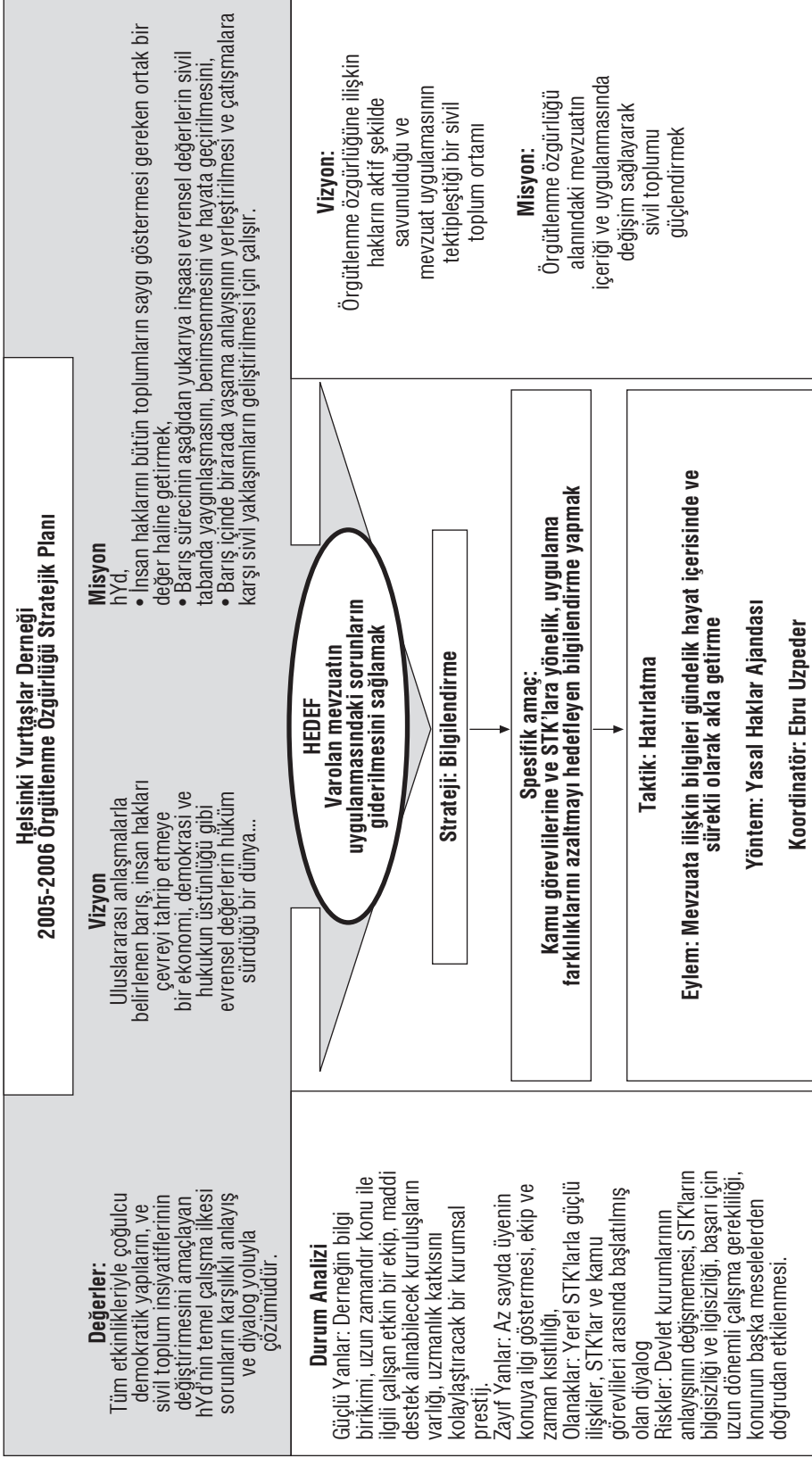
- Stratejik planlamaya ilişkin nasıl bir hazırlık yapıldı? Bu hazırlık sürecinde ne tür bilgiler elde edildi, ne tür kararlara varıldı?
- Stratejik planlama öncesinde geçmişe yönelik incelemede hangi noktalara değinildi?
- Stratejik planlama sırasında dış ve iç koşullara ilişkin analizin sonuçları nelerdir?
- Stratejik planlama sırasında hangi tür temel sorunlar üzerinde duruldu?
- Hangi stratejik sorunlara öncelik verilmesi kararlaştırıldı?
- Hangi stratejiler hangi amaçla uygulamaya konuldu?
- Bu stratejiler için hangi eylemler kararlaştırıldı?
- Bu stratejiler için uygulama dönemi içerisinde ne tür bir değerlendirme yürütülecek?
- Planlamanın uygulanan stratejilere ilişkin başarı ölçütleri neler?
- Özet:
 - Örgütümüzün genel değerleri misyonu ve vizyonu
 - Örgütümüzün planlama dönemine ilişkin misyonu ve vizyonu
 - Bu döneme ilişkin birincil ve ikincil hedefler
 - Bu hedeflere ilişkin stratejiler ve eylemler
 - Bu planlama dönemine ilişkin bütçe
 - Eylemler için gerekli kaynak
 - Takvim

Stratejik planınızı paylaşırken şu noktalara dikkat edin:

- Stratejik planınızı basın ve ilgili kişilere dağıtın.
- Stratejik planınızı başkalarına anlatmak için bir sunum hazırlayın.
- Öncelikle planlama sürecine katılmayan üye ve çalışanları plandan haberdar edin.
- Ortaklarınız ve donör kuruluşlarınıza yönelik olarak sunum yapın.
- Eylem planını ayrıntılandırmak için vakit kaybetmeden operasyonel planlama yapın.
- Stratejik planlama içerisindeki gelişmeleri kendi içinizde bir bülten aracılığıyla duyurun.



Çizim 3.5. Stratejik plan döngüsü



Çizim 3.6. Stratejik Plan Raporu

Stratejik planlamada sıkça yapılan hatalar:

- Stratejik planlamayı (genel veya dönemsel) belli bir vizyona göre kurgulamama
- Stratejik planlama sürecinin ilk basamaklarında yapılması gereken analiz için etkili yöntemler geliştiremememe; analize önem vermeme
- Planlamanın farklı basamaklarına bütüncül bir gözle yaklaşmama
- Planlama dönemi içinde başarılması mümkün olamayacak kadar geniş bir vizyon ve uzak hedefler belirleme ve böylece örgütü başarısızlığın getireceği sonuçlara maruz bırakma
- Gerçekleştirilmesi zor, çok riskli ve sonuçları tahmin edilemeyen stratejiler öngörme
- Stratejilerin yapılabilirliği ile örgütün ölçeği ve imkânları arasında gerçekçi bir ilişki kurmama
- Stratejiler kadar taktiklerin de belirleyiciliğini unutma ve bu yüzden istenilen stratejinin çok daha yaratıcı bir şekilde hayata geçirilmesi fırsatını kaçırma
- Strateji ve taktikleri makul, yeterince esnek ve tutarlı bir eylem planına dönüştürememe
- Stratejik planlama sürecinde örgüt dışındaki kişilerin stratejilerin geliştirilmesine yapabileceği katkılar üzerinde yeterince durmama
- Stratejik planlama sırasında aldığımız kararlar ve bu kararlardan etkilenecek kişiler arasında ilişki kurmama, başkaları adına karar alma
- Koşulların gerçekçi bir analizi ile oluşturulabilecek varsayımları kendi önyargılarımızla karıştırma
- Stratejik planlamayı uyulması gereken bir prosedür olarak görme, işlerin yürütülüş şeklinde ve içeriğinde gerçek bir değişim yaratamama
- Stratejik planlamada kılavuz olarak değerleri kullanmama
- Sadece belli bir dönem (kısa, orta veya uzun) üzerinde yoğunlaşma
- Stratejiler ve eylemler arasındaki karşılıklı ilişkileri ve olası çatışmaları göz ardı etme
- Stratejiler ve eylemlerin yaratabileceği iç gerilimler konusunda gerçekçi olmama
- Strateji ve eylemlerin uygulanması sırasında etkili olabilecek dış koşulları ve aktörleri dikkate alma, değişen şartlara göre esnek bir şekilde uygulanabilecek planlar kurgulayamama
- Stratejik planlamayı ciddiye almama, bir külfet olarak görme
- Stratejik planlamanın benimsenmesi gerektiğini atlama
- Stratejik planlamada herkesin kendini örgüte ait hissedeceği strateji ve eylemleri göz ardı etme

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME/ÖĞRENEN ÖRGÜT

Örgütler ile öğrenme arasındaki ilişki özellikle son yıllarda örgütsel kültür ile birlikte en çok tartışılan alanlardan bir tanesi haline geldi. Örgütlerin öğrenmesine yönelik yaklaşımların temelini, özellikle planlamacı mantığın getirdiği zaman sınırlamalarından uzaklaşmak ve sürece odaklı bir yönetim modeli geliştirmek oluşturmaktadır.

Eğer kitabın başından itibaren yaptığımız tartışmaları tekrar gözden geçirirsek, STK'ların toplumsal değer yaratan kuruluşlar olarak en önemli önceliğinin, yaratılan bu değeri hem nicelik hem de nitelik açısından geliştirmek olduğu hatırlanacaktır. STK'ların bu öncelik doğrultusunda ilerleme kaydetmeleri ancak kendi kapasitelerini geliştirmeleri ile olasıdır. Kapasite geliştirme bir eğitim faaliyeti değil, özünde bir öğrenme faaliyetidir. Değişik kapasite oluşturma faaliyetlerinde aktarılanlar ancak örgüt tarafından gerçekten öğrenildiği ve uygulamada deneyimlendiği sürece yetkinleşme yaratacaktır. Öğrenme, aslında STK'ların en temel sorunudur; çünkü STK'lar hesap verebilirliklerini ve meşruiyetlerini ancak yetkinleşmenin getirdiği esneklik ve yönetim becerisi ile sağlayabilirler.

Bu bölümde örgütlerin öğrenmelerine ilişkin iki temel ve birbirini tamamlayan yaklaşım olan örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları hem genel olarak hem de sivil toplum kuruluşları özelinde tartışılmaktadır. Öğrenmeye ilişkin teoriler ve tartışmalar aynı zamanda bu kitap boyunca, özellikle strateji geliştirme ve planlama konularında üzerinde durulan yöntemlerin arkasında yatan sebeplerin altını bir kez daha çizecektir.

1. Enformasyon, bilgi ve öğrenme

Öğrenme enformasyonun bilgiye, bilginin de bilgeliğe dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilir. Enformasyon ancak ve ancak bilgiye dönüştürülebildiği zaman anlam ifade eder. Bilgi ancak deneyimlerle birleştirilip bir senteze ulaşıldığında kullanışlı hale gelir. Enformasyonun bilgiye dönüştürülmesini belirleyen “ne-yin” öğrenildiğidir; bilginin bilgeliğe dönüştürülmesi ise “nasıl” öğrenildiği ile ilişkilidir (Britton, 2002).

Örtük ve açık bilgi:

Örtük bilgi

- Aktarılması ve bütüncül hale getirilmesi güçtür
- Çoğu zaman farkında olmadan aktarılır, bu nedenle aktarımı tekrarlanamaz
- Başkalarına aktarılabilirdiğinde, örgütlerin stratejik alternatifleri üzerinde önemli farklılıklar yaratır
- Bilinçli bir biçimde aktarılabilmesi için önceden planlama yapılmasına ve uygun ortamın yaratılmasına ihtiyaç vardır.

Açık bilgi

- Aktarılması ve bütüncül hale getirilmesi kolaydır
- Prosedürler, el kitapları, kılavuzlar gibi basit yöntemlerle aktarılabilir
- Bu bilgiler hata payını azaltmakta farklılık yaratır
- Açık bilgi bağlama bağlı olsa da, aktarımı için uygun ortamın yaratılması o derece önemlidir.



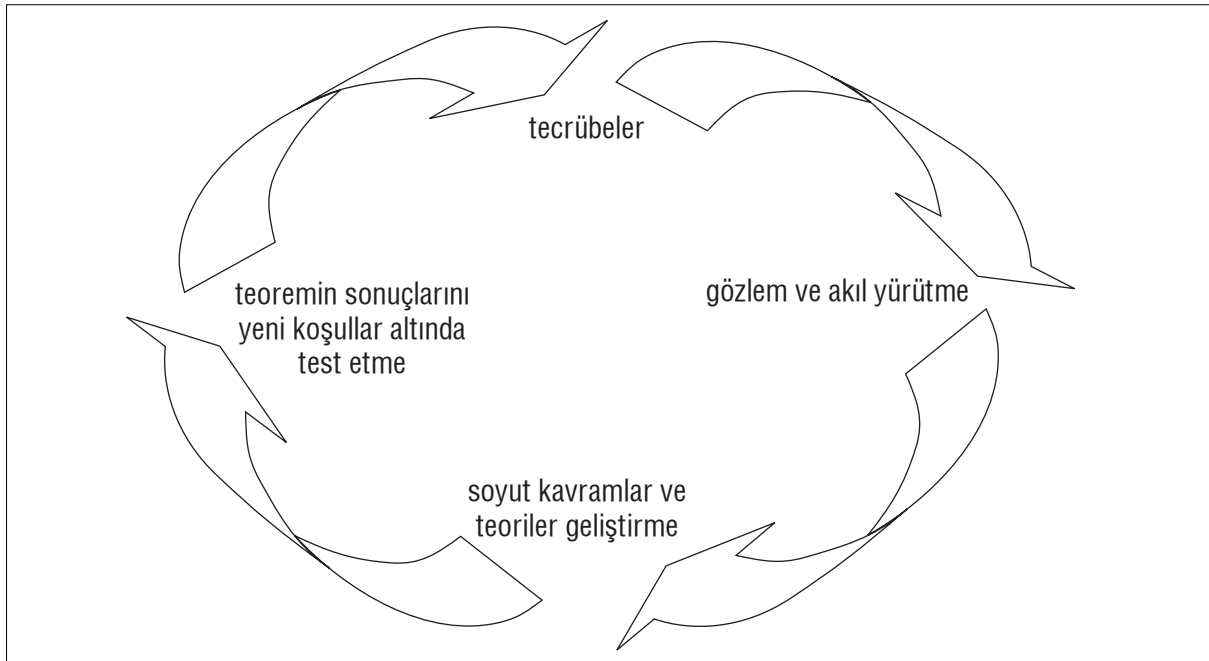
Bununla birlikte iki tür bilgi ve bilgelikten söz edebiliriz. Açık bilgi kişiye özel bir nitelik taşımayan, rahatlıkla bir ilkeler bütünü halinde yazılı veya sözlü olarak aktarılabilen bilgidir. Örtük bilgi kişiye özeldir ve bu tür bilgileri başkasına aktarmak güçtür. Genelde bunun nedeni kişinin de bu bilgiye nasıl sahip olduğunu bilmesidir. Örgütler açısından özellikle önem taşıyan örtük bilgilere ulaşmaktır. Ancak kapalı ve aslında kişilerin zihinsel yapıları ile ilişkili bu bilgilere ulaşmak, klasik olarak bildiğimiz öğrenme yöntemlerinden çok farklı yaklaşımların geliştirilmesini gerekli kılar.

Örgütler ve öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklayan teoriler öncelikle bilginin niteliği ve nedensellik ilişkilerine ilişkin bir sistemler yaklaşımı üzerinden gelişmiştir. Sistemler yaklaşımı ve doğrusal neden-sonuç ilişkilerinin yetersizliği üzerinde daha önceki bölümlerde de durulmuştur. Burada yeniden özetlemek istersek, “sistemin nasıl işlediğine” ilişkin Batı düşüncesinin içinde yaşadığımız dünyayı anlama çabasında bize temel oluşturduğunu öne sürdüğü iki varsayımı yeniden hatırlamamız gerekir:

- Evrensel tek bir Tanrı olduğu ve onun kendi tasarımına ilişkin her şeyi görebilme ve bilebilme kudretine sahip olduğu bir sistem. Bu sistemde Tanrı’nın tasarımının altında işleyen belli bir kalıp vardır ve bu kalıbın özünü doğrusal bir neden-sonuç ilişkisi oluşturur. Çağımız dünyasında bilgi, Tanrı’nın doğrusal tasarımının kodlarını çözmek demektir.
- Descartes’in öncülüğünü yaptığı, bu sistemin içindeki karmaşıklığın ve sistem içindeki öğelerin anlaşılabilmesi için, nesnelliğin -yani kendini duygulardan soyutlamanın- gerekliliği ile sistemin onu oluşturan temel parçalara ayrılarak incelenmeye uygun oluşu varsayımı. Bu varsayım eğer sistemin parçaları anlaşılırsa ve her parçadaki neden-sonuç ilişkisi çözülebilirse, bütünün de anlaşılabilceğini iddia etmektedir.

Sistemler yaklaşımı ise Batı düşüncesinin bu doğrusal çerçevesinden oldukça farklı varsayımları temel alır:

- Sistem birbirleriyle etkileşim içindeki öğelerin oluşturduğu bir ağıdır. Bu yüzden sistem kendi içindeki parçaların toplamından farklı bir bütündür ve bu sistem içindeki parçalar ancak kendi bağlamları içerisinde anlamlıdır. Bu yüzden sistem durağan değildir ve etkileşimin bir ürünüdür.
- Nasıl bir sistem kendi parçalarını içeriyorsa, kendisi de bir sistemin ögesidir. Bu yüzden bir sistemin sınırlarını belirleyen o sisteme bakan kişinin kendi öznel sınırlarıdır -ufkudur-. Bu yüzden sistemler yaklaşımı “örgütün stratejisi” ve “dış koşullar” arasındaki ayrımı anlamsız bulur (Brocklesby ve Cummings, 2003: 269).



Çizim 4.1. Öğrenme döngüsü

Günümüzde hem bireylerin hem de örgütlerin nasıl öğrendikleri, öğrenme döngüsü üzerinden açıklanmaktadır. Öğrenme döngüsünün en önemli özelliği bir faaliyet olarak öğrenmeyi yaşam boyu sürecek bir eylem olarak kurgulamasıdır. Döngü öğrenmenin şu aşamalarına dikkat çeker:

- Hepimiz önemli önemsiz bazı deneyimler yaşarız. Genellikle kendimiz için önemli kabul ettiklerimiz, daha önceki eylemlerimizle bağlantılı olduğunu düşündüğümüz deneyimlerdir.
- Bu deneyimlerimiz hakkında düşünür, kendi davranışımızın diğer olaylarla bağlantılı olarak nelere yol açtığını anlamaya çalışırız. Bu düşünme sürecinin sonucunda daha önce hiç fark etmediğimiz yeni kalıplar ve eğilimleri keşfederiz. Düşünme daha önceki bakış açımız ile var olan gerçeklik arasındaki farklılığı algılayabilme yetimize bağlıdır.
- Bu gözlemler ve akıl yürütmeler sonucunda dünyanın nasıl bir değişime ihtiyaç duyduğuna ilişkin olarak “nedensellik ipuçlarından” yararlanarak yeni teoriler geliştiririz.
- Daha sonra, bu teorileri yeni adımları planlamakta kullanırız ve bu planları eyleme dönüştürerek yeni teorimizin yarattığı sonuçları teste tabi tutarız.
- Bu tekrar bizi en tepeye getirir. Edindiğimiz deneyimler yine bizim beklentilerimizden bazı sapmalar gösterecektir.

Öğrenme döngüsünün klasik öğrenme kalıplarına getirdiği yenilik, öğrenme ile eylem arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermesidir. Böylece öğrenme durağan ve teorilerin aktarılmasından ibaret bir eylem olmaktan çıkmakta, dinamik ve teorilerin uygulanmasını da içeren bir faaliyet haline gelmektedir. Bu yaklaşımda hareket ve eylem halinde olan her birey öğrenmeye açıktır; doğal olarak eylemleri yoluyla öğrenen bireylerden oluşan örgütler de birer öğrenen organizmadır.

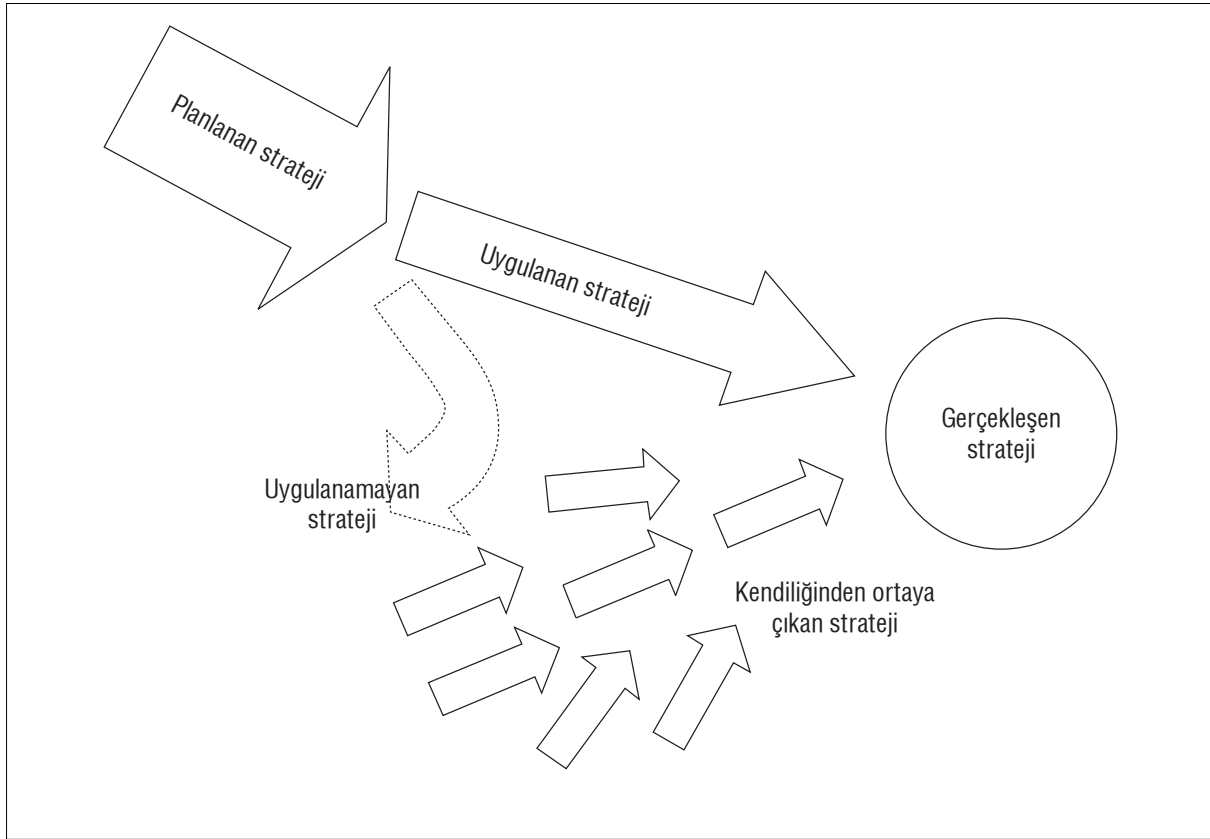
Öğrenme döngüsü içinde hareket eden bir örgüt, kendi stratejilerini, planlamalarını ve uygulamalarını değişik bir yaklaşımla ve çok daha etkili bir biçimde kurgulama şansına sahip olacaktır. Bir örgüt ancak,

- Zayıf sinyalleri algılayabildiği,
- Geçmişteki dersleri hatırlayabildiği,
- Bunlar örgütü olacıklara hazırlayamadıysa, değişen koşullara çabucak uyum sağlayabildiği oranda öğrenebilir (Van der Heijden, 2005: 37-38).

Bu yaklaşıma göre örgütlerin başarısı öğrenme döngüsü fikrini içselleştirmelerine ve kendi çevre koşulları ile eylemleri hakkındaki algılama, akıl yürütme, teori geliştirme ve test etme becerilerini geliştirmelerine bağlıdır. Örgütlerin kendilerine özgü kurumsal davranışlar geliştirmeleri ancak insanların bir araya gelerek fikirleri arasında bir birlik yaratabilmeleri durumunda olasıdır. Öğrenme döngüsünün bir örgüt içinde işler halde olması için örgüt üyelerinin katılımları, fikirlerini paylaşmaları, deneyimlerini tartışmaları, ortak teori ve planlar geliştirmeleri ile en sonunda ortak eylem yapmaları gerekmektedir. Örgütsel öğrenme ancak ve ancak örgüt içerisinde ortak deneyimler yaratıldığı sürece olasıdır. Bu durumda sadece örgüt içindeki kişilerin kritik bir eşiğin üzerindeki miktarı öğrenme döngüsü içindeyse, örgütsel öğrenme gerçekleşebilecektir. Aksi halde eylemleri birbiriyle bağlantısız bir bireyler grubu ile karşılaşırız ve örgüt içerisinde bireysel öğrenme gerçekleşse bile örgütsel öğrenmeye varamayız. Bireylerin eylemleri arasında bir uzlaş ve ortak anlayış oluşturulamadığı sürece, örgütler kesinlikle kendi içlerinde parçalanacaklardır. Bu yüzden ancak akıl yürütmede ortak modeller kullanılması yoluyla bu tür bir parçalanma ve bu parçalanmanın sonuçları engellenebilir (Van der Heijden, 2005: 43).

Öğrenmenin kurumsallaşabilmesi için ortak uzlaş ve anlayışı geliştirecek yöntemlere gereksinim duyulmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için hem teorik tartışmalarda, hem de eylemlerde kurum içi diyalogun sürekliliğinin sağlanması şarttır. Öğrenme açısından en önemli öğelerden bir tanesi bu tür bir diyalogun nasıl hayata geçirileceği konusudur. Diyalog normal koşullar altında kurum içi iktidar ilişkilerinden psikolojik etkenlere kadar çok çeşitli nedenlerden etkilenebilir. Bazı insanlar düşünsel olarak örgüt içinde daha baskındır, bazı kişiler ise kendilerini ifade etmekte daha çekingen veya isteksiz davranabilirler. Diğer bir

etkende uzlaşmanın yararlıdır. Gerçek bir diyalog için birbiriyle çatışmalı fikirlerin ifade edilebilmesi, tüm seçeneklerin rahatça gündeme getirilmesi gereklidir. Bu yüzden kurumsal diyalog birbiriyle benzeşen fikirlerle en baştan sahip olma değil, bunları yapıcı bir tartışma ortamında üzerinde uzlaşılan bir örgütsel fikre dönüştürebilme becerisidir. En önemlisi örgüt içinde tam bir fikir birliği olması durumunda öğrenmenin hiç gerçekleşmemesidir; burada öğrenme döngüsü yerini tek bir dünya görüşünün kendi kendini beslediği bir kısır döngüye bırakır. Daha önceki bölümlerde söz ettiğimiz haritalama ve senaryo planlama gibi teknikler bu noktada örgüt içi uzlaşmayı sağlamak açısından oldukça yararlı araçlardır. Her ikisi de fikirlerin kişilik çatışmalarına dönüşmeden ifade edilebileceği bir ortam sağlar, birbirinin fikrine hoşgörüyü ve birbirinin fikrinden beslenmeyi kolaylaştırır, önyargılardan arınmış bir biçimde karşıdakinin ne dediği kadar neyi neden dediği sorusunu da cevaplayarak daha sağlıklı bir tartışma ortamı yaratır. Elbette bunu gerçekleştirebilecek tek araç haritalama veya senaryo planlama değildir; söz ettiğimiz türden bir diyalog ortamını sağlayacak her türlü araç örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracaktır.



Çizim 4.2. Planlanan ve gerçekleşen strateji (Mintzberg, 1994)

Öğrenme, amacı olan bir faaliyet; başka bir deyişle örgütün öğrenme döngüsü örgütün ne yaptığına bağlı bir kavramdır. Bu nedenle örgütlerin temelde yaptığı işi strateji geliştirme ve uygulama olarak nitelendirirsek, stratejilerle öğrenme döngüsü arasında bir ilişki kurmuş oluruz. Böyle bir ilişki öğrenmeye ilişkin daha spesifik teorileri de daha anlaşılır ve anlamlı hale getirecektir.

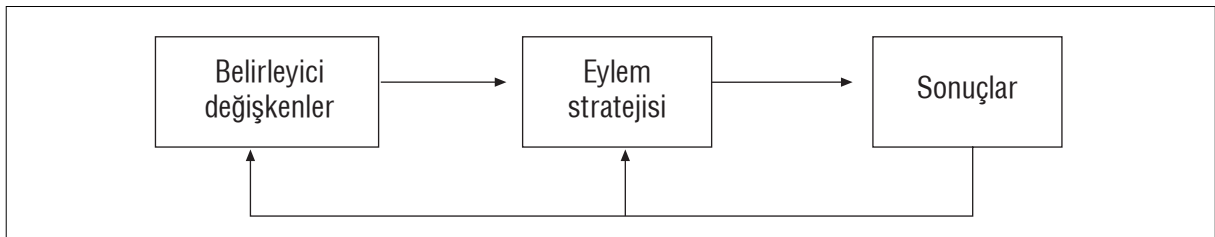
Herhangi bir ortak uygulama ile geliştirilmiş stratejileri “planlanmış” veya “amaçlanmış” stratejiler olarak tanımlayabiliriz. Başlangıçta planlanan stratejilerden gerçekleşmiş olanlara “açıklanmaya çalışılan stratejiler” diyebiliriz. Ancak uygulamada ilk başta planlanan bazı noktalar hiç gerçekleştirilemeyecektir. Diğer taraftan uygulamada ilk başta planlanmamış ancak kendiliğinden ortaya çıkan stratejiler de sürece eklenecek-

tir (Mintzberg, 1994: 25-26). Gerçekleştirilebilen strateji ile başta amaçlanan stratejiler arasındaki fark öğrenmenin temel tetikleyicisi olacaktır. Planlanan ve gerçekleşen stratejiler arasındaki bu gedikler örgüt içinde farklı görüşlerin oluşmasına, farklı kişilerin bu sapmalardan farklı sonuçlar algılamasına yol açacaktır. Ortak zihinsel yöntemler bu tür farklı görüşlerin bir araya gelmesini ve rasyonellik temelinde tartışılabilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle stratejiler hem geliştirme hem de uygulama aşamasında örgütsel öğrenmeyi besleyen temel kaynaklardan bir tanesidir. Aslında örgütsel öğrenmenin aşamaları ile strateji geliştirme aşamaları bir arada düşünülebilir. Öğrenme döngüsünün ilk basamağı olan deneyimler bir stratejinin uygulanması sonucunda gerçekleşenlere ilişkin farklı bakış açıları ve yaklaşımlardır. Bu farklılıklar tarafsız ortak bir zemin üzerinde tartışılabildiğinde bu sonuçların nedeni ve niteliği daha iyi anlaşılacaktır. Strateji geliştirme evresinde çevre koşullarının analizindeki başarı, bu ortak zeminin oluşturulabilmesine bağlı olacaktır. Öğrenme döngüsünün üçüncü aşaması olan yeni teoriler geliştirme, stratejilerin oluşturulduğu basamaktır. Bu aşamadan sonra stratejiler uygulanırken, geliştirilen teoriler de test edilmiş olacaktır. Strateji geliştirme ile öğrenmeyi bütünleştirmenin iki önemli yararı vardır. Böylece öğrenme döngüsü belli bir yaşamsal deneyimle birleştirilmiş olur; örgütler öğrenmenin hangi aşamasının ne zaman gerçekleşeceğine ilişkin bir belirsizlikle mücadele etmekten kurtulurlar. Diğer yandan öğrenme ve strateji bir arada ele alındığında, örgütlerin strateji geliştirmeyi zaman içinde belli bir noktada yapılan bir faaliyet durumuna getirmesi engellenmiş olur; öğrenme stratejinin bir süreç olarak algılanmasını kolaylaştırır.

2. Örgütsel öğrenme

Örgütsel öğrenme teorisi insanların eylemlerini kendi kişisel zihinsel haritalarının belirlediğini iddia eder. Daha önceki bölümlerde de değindiğimiz gibi zihinsel haritalar hafızadaki bilgilerin ne biçimde örgütlenecek depolandığına bağlı olarak kişiye özel bir nitelik taşırlar ve kişilerin yaşadıkları, gözlemledikleri olaylara, karşılıklarına çıkan kavram ve teorilere ilişkin algılarını belirleyen temel çerçeveyi oluştururlar. Argyris ve Schön (1974) algıların kurgulanan ve gerçekleşen eylemler arasındaki sapmaları açıklayabileceği varsayımından hareketle insan davranışlarını iki gruba ayırmışlardır. İlk grubu kişilerin kurguladıkları eylemler arasında hayata geçirdikleri oluşturur ve bu tür eylemler birer örtük bilgidir. Diğer grup ise insanların yaptığımızı düşünmelerini istediğimiz davranışlardan oluşur. İnsanlara belirli bir konuda nasıl davrandıkları sorulduğunda genelde cevap olarak bu tür doğru olarak benimsenen eylemlerin yapıldığı söylenir; oysaki gerçek davranış benimsenen değil örtük olarak tercih edilen eylemdir.

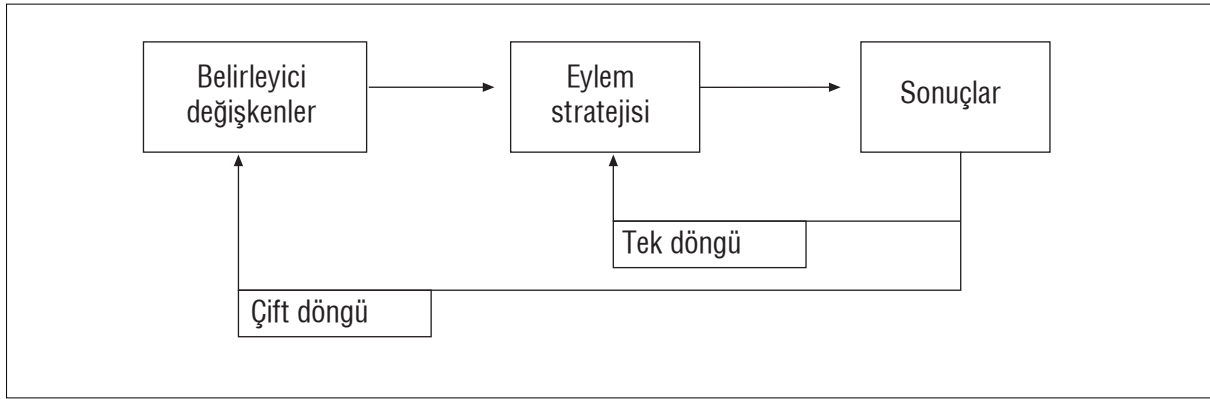
İnsanların kurguladıkları davranışlar arasından gerçekleştireceklerini nasıl belirlediklerini anlayabilmek için insanların davranışlarına ilişkin üç öge üzerinde durmamız gerekir. İlk öge insanların belli kabul edilebilir sınırlar içinde tutmaya çalıştıkları belirleyici değişkenlerdir. Yaptığımız her davranış bu değişkenlerden birini veya birkaçını etkiler. İnsanların hareket ve planlarından oluşan eylem stratejileri belirleyici değişkenleri istenilen sınırlar içerisinde tutabilmek için kullanılır. Son öge de davranışların yarattığı sonuçlardır. Bu sonuçlar başlangıçta planlanmış veya planlanmamış sonuçlar olabilir. Her eylem sonucunda varılan noktada başlangıçta planlanan ile gerçekleşen arasında bir farklılık olacaktır. Argyris ve Schön bu farklılıkların iki farklı öğrenme biçimi ile açıklanabileceğini savunmuşlardır: Tek döngüde öğrenme ve çift döngüde öğrenme.



Çizim 4.3. İnsan davranışlarının üç ögesi

Tek döngüde öğrenme uygulama evresinde yapılan hataların fark edilmesi ve düzeltilmesi sayesinde gerçekleşir. Genellikle işler ters gittiğinde ilk akla gelen belirleyici değişkenleri istenilen sınırlar içinde tutacak yeni bir strateji bulmaktır. Tek döngüde öğrenmede başlangıçtaki amaç ve hedeflerin, yaklaşımın doğruluğu sorgulanmaz, sadece gerçekleştirilmesi için kullanılan yöntemlerde değişiklik yapılır.

Diğer yandan bazı hatalar insanları başlangıçtaki amaç ve hedefler ile dikkat gösterilen değişkenlerin doğruluğunu sorgulamaya yönlendirebilir. Çift-döngü ile öğrenme olarak tanımlanan bu süreçte değişen sadece stratejiler ve taktikler değil, bu stratejiler ve taktikleri çerçeveleyen düşünsel zemindir.



Çizim 4.4

Tek döngüde öğrenme özellikle amaçlar, değerler ve düşünsel çerçeveler ile bir ölçüye kadar da olsa stratejilerin değişmez olduğunun düşünüldüğü durumlar için geçerlidir. Tek döngüde öğrenmenin amacı yapılan işin giderek daha etkin hale getirilmesidir. Bunun aksine çift döngü var olan ve eylemleri çerçeveleyen tüm yargıların sorgulanabilmesini içerir. Bu nedenle çift döngüde öğrenme tek döngüye oranla daha yaratıcıdır, daha fazla akıl yürütme ve sına gerektirir. Örgütler açısından önemli olan özellikle değişen çevresel koşullar içinde çift döngüde öğrenme becerisinin geliştirilmesidir.

Yapılan araştırmalar özellikle örgütlerde çalışan kişilerin yerleşmiş düşünce ve davranış kalıplarının çift döngüde öğrenmeyi zorlaştırdığını göstermektedir. Çift döngüde öğrenmeyi kısıtlayacak ve destekleyecek davranışlar şu biçimde özetlenebilir:

Bellek Kutusu II incelendiğinde örgütsel öğrenmeye ilişkin yazında temelde örgütler içindeki öğrenmeyi tıkayan toplumsal psikolojik nedenler üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu tikanıklıklara yol açan insanların savunmacı davranışlarıdır; bu davranışlar insanların kendilerini rahatsız veya tehdit eden durumlardan ve konulardan kaçmalarına neden olur. Bu kaçışın doğal sonucu olarak rahatsızlığı veya tehdidi yaratan sorunun asıl sebepleri asla tartışılmaz, böylece bu sebepleri ortadan kaldıracak çözümler üretilmez (Smith, 2001b).



Çift döngüde öğrenmeyi sınırlandıran davranışlar

Değerler:

- Tanımlanmış amaçların sorgulanmaması
- Kazanmak ve asla kaybetmemek
- Olumsuz duyguların bastırılması
- Rasyonelliğin vurgulanması

Stratejiler:

- Çevrenin kontrolü ve tek taraflı eylemler
- Kendini ve diğerlerini koruma

Belirleyici Davranışlar:

- Dolaylı imalar
- Geçmişteki deneyimlerin sorgulanmaması
- Kişinin kendi fikirlerinin doğruluğundan şüphe duymaması
- Yüzeysel değerlendirmeler
- Özellikle sıkıntı verici konuları konuşmaktan kaçınmak gibi görünüşü kurtarmaya yönelik hareketler

Sonuçları:

- Savunmaya dayalı ilişkiler
- Tercih özgürlüğünün kısıtlanması
- Geçerli enformasyona ulaşamaması
- Fikirlerin hep birlikte test edilememesi

Çift döngüde öğrenmeyi destekleyen davranışlar

Değerler:

- Doğru enformasyon
- Özgür ve bilgiye dayanan seçim

Stratejiler:

- Kontrolün paylaşımı
- Eylemlerin tasarlanması ve uygulanmasına katılım

Belirleyici Davranışlar:

- Doğrudan gözlemlenebilir verilere dayalı değerlendirmeler
- Çatışmalı görüşlerin açıkça ifade edilmesi
- Sonuçların test edilmesinin özendirilmesi

Sonuçları:

- İlişkilerde savunmacı davranışların azalması
- Tercih özgürlüğünün artması

Tüm bunlara ek olarak örgütsel öğrenmeyi etkileyecek bir takım ilave etkenlere de değinmek yararlı olacaktır:

Öğrenmenin sıklığı: Bireyler ve örgütler içinde yaşadıkları çevrede değişen koşullara ilişkin bilgilerini değişen sıklıklarla güncellerler. Çevre koşullarında yaşanan değişim ne kadar hızlı ve önemliyse, bu koşulların analizine yönelik çabalar da o kadar sıklaşacaktır. Öğrenmenin sıklığını etkileyen bir etken de, bu tür uygulamaları belirleyen örgütsel yapı/hiyerarşi ve kültürdür. Örgütsel yapı çevre koşullarındaki değişimin örgüt tarafından fark edilmesini etkiler. Üçgen biçimindeki örgütlenmelerde tabanda fark edilen değişikliklere ilişkin enformasyonun tepeye ulaşması zaman alabilir; örgütün yapısı enformasyonun dolaşımını ve sonuçta da bilgiye dönüştürülmesini etkiler.

Öğrenmenin yönü: Bireyler gibi örgütler de öğrendikleri konusunda seçicidirler; dikkat genellikle belli bazı noktalarda odaklanır. Özellikle odaklanılan bu noktalar uzmanlığın da geliştiği alanlar olduğundan, hem bireyler hem örgütler için bu aynı zamanda rahatlatıcı bir seçenektir. Bu nedenle karşımıza çıkan genellikle belli bir alanda derinlemesine bilgiye sahip, ancak bu bilgiyi sistem içinde değerlendirme becerisi gelişmemiş kişi ve kurumlardır. Bu nedenle öğrenme kadar öğrenmenin yönü de örgütler açısından büyük öneme sahiptir. Bu konuyla ilgili bir tartışmayı Bellek Kutusu III'te bulabilirsiniz.



SWOT analizinin sınırları:

Strateji geliştirmede en sıklıkla kullanılan araçlardan bir tanesi daha önceki bölümde açıkladığımız SWOT analizidir. Bu kadar popüler olmasına rağmen, SWOT aslında karmaşık ve hatta bazen paradokslarla dolu olan koşullara cevap vermekte oldukça yetersizdir. Örneğin SWOT analizinde bir maddenin örgütünün güçlü yanları altına koyduğunuzda, aynı maddenin diğer bir kategoride yer almasına imkân yoktur. Kategoriler arasındaki olası ilişkiler dikkate alındığında, bunun nasıl bir sorun yaratacağı rahatça anlaşılır. Bir örgütün en güçlü yanı, onun aynı zamanda en zayıf yanı ve hatta potansiyel en büyük tehlikesi olabilir. Örneğin bir örgüt savunuculuk faaliyetlerinde çok başarılı olabilir, ancak bunun sonucunda koşullardaki değişimi fark edemezse bu aslında bir zafiyet haline de gelebilir. Güçlü yanlarınız sadece etrafınızdaki koşullar aynı kaldığında veya siz kendinizi bu koşullara adapte edebildiğinizde, güçlü bir yan olarak kalmaya devam edebilir. Bazı durumlarda ise koşullar hiç fark etmeden ve bu güçlü yanlar hiç sorgulanmadan değişebilir. Bu yüzden, SWOT analizinin dört kategorisini oluşturan güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler aslında birbirleriyle yakından ilişkilidir.

Güçlü yanların taşıdıkları bu potansiyel zayıflık İkarus Paradoksu olarak bilinmektedir. Paradoksa adını veren Yunan mitolojisi kahramanı İkarus kendi yaptığı kanatlarından o kadar mutludur ki, uçabildiği kadar yukarı uçar –böylece hen güveni hem de becerisi artar- ve en sonunda güneşe yaklaşır, kanatları erir ve dünyaya düşer. Hikayenin vermek istediği mesaj şudur: Birbiriyle yakından bağlantılı bir grup beceriye sahip olmak size güven verir, ancak sadece bir grup şeyi iyi yapabiliyorsanız genelde düşünmeyi ve yaptığınızın doğruluğunu sorgulamayı bırakırsınız. Örneğin belli stratejik davranışlar bir örgüt tarafından sürekli tekrar edildiğinde, insanlar giderek buna adapte olur ve giderek aynı stratejik davranışın kullanılacağı olasılıklar görmeye veya bulmaya başlarlar. Seçilen stratejik davranışlar bazı koşullar altında anlamsız veya işlevsiz kalsalar da, örgütler daha etkin seçeneklere yönelmek yerine, aynı eylemleri yapmaya devam ederler. Bu nedenle örgütlerin sıklıkla kurumsallaşmış çerçevelerini ve gelenekselleşmiş faaliyetlerini sorgulamalarına ihtiyaç vardır. Başka bir deyişle örgütlerin dünya değiştiğinde kendilerini yeni baştan keşfetmeye ihtiyaçları vardır.

Kaynak: Brocklesby ve Cummings, 2003: 267-295.

Öğrenmenin derinliği: Bireylerin kendi zihinsel faaliyetleri çok çeşitli olayları ve olguları birbirine bağlayan çok farklı mantık yürütme sistemlerinin bir arada kullanılmasına elverişlidir. Ancak örgütler içinde bu türden çabalar rutinleşir ve belli kalıplarda karar kınılır. Örgütlerin öğrenmesinin önündeki en önemli etken bu tür tek tip mantık yürütme kalıplarının kırılmasından geçer. Öğrenmenin derinliğini artıracak en önemli etken, özellikle önerilen bir takım yöntem ve tekniklerin kesinlikle örgütün kendi koşulları içerisinde uyarlanarak kullanılmasıdır. Böylece en azından dışsal kalıpların egemenliği bir parça olsun azaltılabilir ve örgütler teorik bilgi ile kendi bilgilerini harmanlayarak, kendilerine özel ve daha uygun rutinler geliştirebilirler.

Öğrenmenin ölçeği: Bireyler aynı anda hem çok küçük, hem de çok büyük gelişmelerden haberdar olma şansına sahiptirler. Oysaki örgütler genellikle bireylerinkine oranla çok daha büyük gelişmeleri fark edebilirler. Büyük değişimlerin ve gelişmelerin en önemli özelliği hem anlaşılmasını zorlaştıran karmaşık ilişkileri, hem de büyük miktarda risk ve belirsizliği içinde barındırmasıdır. Sonuç olarak örgütler daha fazla çeşitlilik gösteren olayları yönetebilmek zorundadır ve bunu başarabilmek için hem yatay hem de dikey olarak olabildiğince bilgi üretmelidirler. Bu nedenle örgütler farklı ölçeklerden gelen bilgiyi harmanlamaya ve ilişkilendirmeye çalışmalıdırlar.

Öğrenmeye açıklık: Öğrenme ile ilgili önemli başka bir etken de öğrenmenin bugüne değil geleceğe ilişkin bir süreç olmasıdır. Bu öğrenmenin kendisini de belirsizliğin bir parçası haline getirir; öğrenmeyi belirleyen etkenler de zaman içerisinde değişim geçirebilirler. Bu nedenle öğrenme planlanabilen ve sonucu kesin bir

faaliyet olarak görülmemelidir. Önemli olan örgütün kendisinin yeni bakış açılarına ve keşiflere açık olmayı sürdürmesidir.

Öğrenmenin biricikliği: Bireylerin zihinsel mekanizmalarının nasıl farklılaştığı ve kişiye özel hale geldiği konusuna kitap içerisinde sık sık değindik. Ancak örgütlerin öğrenmesine yönelik literatür, özellikle de slogan ve basit tekniklerden oluşan tartışmalar, örgütlerin kendi yapısal farklılıkları üzerinde çok fazla durmamaktadır. Örgütlerde bireyler kadar bir çeşitlilik belki söz konusu değildir; ancak örgütün yapısı, farklı birimlerin iç ilişkileri, örgüt içindeki resmî ve gayri-resmî iletişim kanalları, örgütün kendi kültür ve değerleri, içinde yaşanılan toplumun kültür ve değerleri vb. birçok etken örgütleri de birbirinden farklı kılar (Davies, 1998). Bu noktayı ileride STK'larda öğrenme konusunu tartışırken daha ayrıntılı olarak ele alacağız.

SÖZÜN ÖZÜ I

Örgütsel öğrenme

- Bireylerin öğrendiklerinin toplamından fazla ve farklı olan
- Çift-döngüde öğrenmeye dayanan
- Bilişsel yöntemler ve örgütsel eylemlerle geliştirilebilen öğrenme süreçleri

Öğrenen örgüt

- Çevresel izleme mekanizmalarını temel alan
- Organik ademi-merkezi yapılar gerektiren
- Öğrenme kültürünün nüfuz etmesiyle gelişen örgütler

3. Öğrenen örgüt

Örgütsel öğrenme ile ilgili tartışmalarda örgütlerin nasıl öğrendiği ele alınırken, öğrenen örgüt teorileri örgütleri değişim yaratabilecek bir biçimde öğrenmeye özendirecek mekanizmaların neler olduğunu sorgular. Öğrenen örgütte amaç sistematik kalıpların daha iyi anlaşılması ve farklı koşullara adaptasyonu kolaylaştıracak bir biçimde daha etkin olarak kullanılmasıdır. Öğrenen örgüt kavramının fikir babası olarak nitelenebilecek Senge'e göre, öğrenen örgüt çok farklı altyapıları olan grupların sürekli olarak çift döngüyle etkileşim içinde öğrendikleri ve kendi koşullarına özel yeni fikirler geliştirdikleri bir örgüttür. Senge'e göre öğrenen örgüt için eş anlı olarak beş farklı disipline ihtiyaç vardır:

Kişisel ustalık: Ortak vizyonlar kişisel vizyonların bir ürünü olduklarından, örgüt içerisinde hem kendi kişisel hedeflerini yaratan bireylere, hem de grupları ortak bir amaç anlayışı geliştirmeye özendirecek bir ortama ihtiyaç vardır. Kişisel ustalığın gelişmesi ancak bireyler düzeyinde öğrenmede sürekliliğin sağlanabilmesine bağlıdır. Böylece bireyler kendi kişisel vizyonlarını sürekli geliştirir ve derinleştirirler, enerjilerini belli noktalara odaklayabilme yeteneği elde ederler, sabırlı davranmayı öğrenirler ve sorunlara daha nesnel yaklaşmaya başlarlar.

Zihinsel modeller: Örgüt mensuplarının içinde yaşadıkları dünyayı anlamlandırmalarına ve kendi düşünsel çerçevelerinin aldıkları kararları nasıl etkilediklerini sorgulamalarına olanak verecek –bu kitapta da sık sık sözü geçen- resimler, haritalar ve modeller. Zihinsel modellerin altındaki temel argüman örgütlerde değişim yaratabilmenin ancak insanların kendi düşüncelerini başkalarıyla paylaşması ile mümkün olabileceğidir. Burada amaç gerekli tüm bilginin paylaşılması ve örgütün tek bir dünya görüşü üzerinde yoğunlaşmaması için bu sürece dış aktörlerin de eklemlenmesidir.

Ortak vizyon: Kişisel vizyonlardan yola çıkarak geliştirilecek ortak bir örgütsel vizyon ile su yüzüne çıkartılan, sorgulanan ve uygulanan zihinsel kalıplar/modeller. Ortak bir vizyon insanlara yaptıklarını yapma nedenlerinin gereklilik değil istek olduğunu hissettirir. Örgütün vizyonu üzerinde bir ortak uzlaşının sağlanması, örgüt içindeki kişilerin zihinsel yapılarının işleyişinin birbirine yaklaşmasını da kolaylaştırır.

SÖZÜN ÖZÜ II

Öğrenen örgütün yararları:

Öğrenen örgüt neleri başarır?

- Sorunlarını daha etkin bir biçimde tanımlar.
- Sürekli tekrar eden problemlerle ilgili kapı önü sohbetlerinin yarattığı zaman kaybını azaltır
- Sorunları gidermeye yönelik strateji seçeneklerini artırır.
- Bireyler ve ekipler arasındaki mücadeleler için harcanan enerjiyi ortak amaçlara ulaşmak yönündeki çabalarda kullanılır hale getirir.
- Hataların öğrenme sürecinin değerli ve önemli bir parçası olduğunun kabul edilmesini sağlar (şartları veya başkalarını suçlama kültürünü ortadan kaldırır).
- Kişisel ve karşılıklı sorumluluk duygusunu geliştirir (böylece daha fazla şeffaf ve hesap verebilir bir örgüt yaratır).

Öğrenen örgütün iki getirisi:

- Katılım: Diyalog, araştırma ve karşılıklı saygı ortamının gelişmesi,
- Üyelerin karşılaştıkları problemleri tanımlama ve bu problemlere yönelik etkin çözümler bulma ve bu çözümleri sürdürülebilir hale getirme kapasitelerinin oluşturulması.

Öğrenen örgüt neleri geliştirir?

- Bir örgüt içinde enformasyon, fikir ve öğrenme ile ilgili bilgi akışını engelleyen nedenlerin bulunmasını ve bu akışı kolaylaştıracak ve sürekli kılacak stratejilerin oluşturulmasını,
- Örgütte yer alan kişilerin inanç, değer ve varsayımlarının sorgulanmasını ve bunların ürettiği tepkisel davranışlarla mücadeleyi,
- Bir örgütü parçaları ve bunların işlevleri biçiminde algılama anlayışından, bu parçaların bir bütün olarak nasıl etkileşim içinde olduğu biçiminde algılama anlayışına geçişini.

Birlikte öğrenme: Örgüt içinde gerçekleşecek “ortak” öğrenmenin, örgüt içerisindeki bireylerin öğrendiklerinin toplamından daha yüksek olmasını sağlayacak dinamiklerin varlığını güvence altına almak. Öğrenen örgütte öğrenme kişiler değil ekipler halinde gerçekleşir. Ekipler üzerinde durulmasının bir sebebi de daha az hiyerarşik yapıların öğrenmeye daha açık görülmesidir. Ancak yine de hiyerarşinin ekipler arasındaki öğrenmenin tasarlanmasını kolaylaştırdığı unutulmamalıdır.

Sistemler anlayışı: “Büyük resmin” tanımlanması, anlaşılması ve ona göre hareket edilmesi üzerine kafa yormak. Örgüt ve çevre içerisindeki öğelerin içindeki ilişkilerin ve etkileşimin bütünü nasıl etkilediğini kavramak. Sistem anlayışının yarattığı en büyük avantaj katılımcıları bireysel yargılarından uzaklaştırması ve yapıcı diyalog ile paylaşılmış sorumluluğun geçerli normlar haline gelmesidir (Smith, 2001a).

Senge'e göre sistemler anlayışı şunları içermelidir:

- Nesneler ve "an"ların değil karşılıklı ilişkilerin ve süreçlerin anlaşılması.
- Bir örgütün başarısızlığının bireylerin bilgilerinin yetersizliğinden kaynaklanmadığının kabul edilmesi- bireyler ancak sistemin yapmalarına olanak verdiği kadarını gerçekleştirebilirler.
- Sistemin hangi parçalarının stratejileri büyük ölçüde etkilediğinin ve hangi parçaların ayrıntı olduğunun anlaşılması.
- Böylece gerçekten farklılık yaratacak parçaların kavranması – Bütünde yüzde 80 değişim yaratacak olan yüzde 20'lik parçanın keşfedilmesi.
- Semptomlara ve sonuçlara ilişkin sorunlara bulunacak çözümlerin kısa yollar ve herkesin bildiği tanımların ötesine taşınması, başarısız sistemlerin düzeltilmesi için sistematik çözümlerin gerekli olduğunun kavranması (Brocklesby ve Cummings 2003: 273).

Öğrenen örgütü diğerlerinden ayıran değişen koşullara uyum sağlayabilme becerisidir. Senge örgütsel öğrenmeyi temel olarak iki yeni öğrenme biçimi tanımlar. Bunlardan birincisi olan adaptasyon ile öğrenme, koşullarla başa çıkmaya yönelik davranışlardan meydana gelir; üretken öğrenme ise doğrudan yaratıcılıkla bağlantılıdır ve bu nedenle daha değerlidir.

Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlerin kendi değişimlerini yaratırken ortaya çıkacak olan temel sonuçları üçe ayırır:

- Aynı metotları kullanan örgütler çok farklı sonuçlara varabilirler. Örgütler aynı dış ve iç koşullardan hareket etseler bile, her örgütün varacağı nokta kendisini oluşturan bireylerin öğrendiklerinin kapsamına, yani yaşadıkları deneyimlere, bu deneyimleri yorumlayış biçimlerine, bu yorumlardan oluşturacakları teorilere ve bu teorileri nasıl ve hangi konularda test edeceklerine bağlı olarak farklılaşacaktır.
- Bu sistem içinde başkalarının en iyi uygulamalarını kayıtsız şartsız kopyalamak kabul göremez. Sistem yaklaşımı öncelikle en iyi uygulamalar değil, başkalarının hatalarını örnek almak üzerinden işler, uygulamanın bağlama bağlı olduğunu varsayar.
- Örgütlerin becerileri kendi yerel tarihlerinin bir sonucudur. Örgütleri biçimlendiren dış koşullar ve genel teoriler ile uygulamalar değil, bu etkenlerin uygulamadaki sonuçlarından elde edilen deneyimlerin yaratacağı kendi örgütsel tarihleri olacaktır (Smith, 2001b).

4. Sivil toplum kuruluşları ve öğrenme

4.1. Neden önemli?

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüte ilişkin tartışmalar STK'lar açısından büyük önem taşımaktadır. Öncelikle STK'lar değişen koşullar altında, kısıtlı kaynakla ve ancak deneyimle geliştirilebilecek yöntemlerle çalışan kuruluşlardır. Bu nedenle öğrenen örgüt kavramı sivil toplumun örgütlenmeleri için diğer sektörlerdeki orana daha anlamlı hale gelmektedir.

Daha önceki bölümlerde STK'ların temel birtakım faaliyetlerine değinmiştik. Çok kaba bir biçimde özetlersek STK'ların öncelikli sorununun kendilerine ilişkin bir ortak tanım oluşturmak olduğunu savunabiliriz.. Vizyon, değerler ve misyon üçlüsü ile ifade bulan bu kendini tanımlama çabası ancak örgütün ortak bir anlayış geliştirebilmesi ve bu anlayışı çok farklı bakış açılarıyla destekleyebilmesine bağlıdır. STK'ları bir arada tutan özel sektörde olduğu gibi önceden tanımlanmış çıkarlar değildir; kişileri sivil toplum örgütlerine getiren onların kendilerine özgü bakış açılarıdır. Bu yüzden STK'lar kendi içlerindeki zihinsel modeller açısından büyük bir çeşitlilik taşır ve bir STK kendi içindeki bu çeşitliliği bir avantaja dönüştürebildiği sürece istediği toplumsal değişimi yaratır. Bu nedenle STK'lar içinde çeşitliliği de taşıyacak, zaman içinde gelişecek bir kimlik

oluşması ve bu kimliğin doğru biçimde şekillendirilmesi STK'ların hem hataları yoluyla öğrenmelerine, hem de öğrendikleri yoluyla kendi varlıklarını tekrar tekrar sorgulayarak sağlamlaştırabilmelerine bağlıdır.

Diğer taraftan STK'lar çok farklı enformasyon kanallarından beslenseler de, bu enformasyonu bilgiye dönüştürmek açısından kısıtlı kaynaklara sahiptirler. Başka bir ifadeyle STK'ların işlenmemiş ve kapsamlı enformasyona ulaşmaları olasıdır, ancak bu enformasyonu değerlendirebilecek uzmanlık ve araçlara ulaşmaları güçtür. Bu nedenle STK'ların ilk başta planladıklarıyla, sonuçta gerçekleştirebilecekleri arasında büyük sapmaların yaşanması olasıdır ve genellikle bu örgütlerde yer alan insanları yoran da bu etkenlerdir. STK'ların ellerindeki enformasyonu nasıl bilgiye ve bilgelige dönüştürebileceklerini belirleyecek olan bu sapmalardan ne gibi sonuçlar çıkardıklarıdır. Bu nedenle özellikle çift döngüde öğrenme STK'ların istediklerine ulaşmaları için kesinlikle ve kolektif düzeyde geliştirilmesi gereken bir özelliktir.

Diğer taraftan STK'lar dış koşulları kontrol edebilmek için çok fazla olanağa sahip değildirler. Bu durumda hem bir yandan değişen dış koşullar altında bir hedefe varmaya çalışmakta, hem de kendilerini değişen şartlara uydurabilmekte ustalaşmaları gerekir. STK'ların amaçladıkları vizyona doğru yol almaları ancak koşullara adapte olabilmelerine ve bu koşullardaki değişime karşı yaratıcılıklarını kullanabilmelerine bağlıdır.

Öğrenen örgüt modeli STK'lara kendilerine hem içeriden, hem de dışarıdan bakabilme olanağını sağlamaktadır. Modelin ilkelerini uygularken yapılan örgüte kuşbakışı bakmak değil; sistematik olarak bakmaktır. STK'ların birçoğu toplumda temel nitelikteki değişikliklerin önünü açacak kampanyalar yürütmekte, pek çok değişik alanda faaliyet göstermektedirler. STK'lar kişisel ve toplumsal kalkınma, katılım, demokrasi gibi konuları özendirmek amacıyla pek çok alanda sorumluluk üstlenirken, iç işleyişleri bunu kendi örgütlerinde gerçekleştirmekten uzak olabilmektedir. Öğrenen örgüt modeli kendi iç işleyişlerini bu daha geniş kapsam içinde görmedikleri sürece, örgütlerin gerçekteki resmin sadece yarısına bakabildiklerini öne sürmektedir. Nasıl her sosyal sorunu sosyal, ekonomik ve siyasi öğeleri göz önüne alarak değerlendirirsek, öğrenen örgüt de kendimizi ve kendi iç ilişkilerimizi, parçalar arasındaki ilişkiler ve bir bütün olarak değerlendirme disiplini sağlamaktadır.

RİSKLER VE ÖNERİLER I

STK'lar ve değişim:

- Pek çok STK değişimi başa çıkılması zor ve zarar veren bir kavram olarak algılamaktadır. Dünyada değişimi talep ederken, kendi içlerinde bunu yapmakta başarısız olmakta, iç değişim bir düşman olarak algılanmaktadır.
- STK'lar dünyadaki değişimi kolaylaştırmakta ne kadar ehillerse, kendi içlerinde bu ehliyeti kullanmakta o kadar isteksizdirler.
- En önemli sorunlardan bir tanesi problemlere ve ele alınan konulara dinamik değil statik yaklaşılmamasıdır.

Öğrenen örgüt yeni yöntemlerin geliştirilmesine açıktır. Pek çok STK bazen çok acı deneyimler sonucunda da olsa, sürdürülebilirliğin ve yetkinleşmenin dışarıdan uyarılan veya ithal edilen değil, özgün çözümlerle gerçekleştirebildiğinin farkına varmaktadırlar. Örgütsel öğrenme yerel düzeyde kapasite oluşturma olanağı sağlar. Öğrenme temel bir ilke olarak kabul edildiğinde, örgüt özellikle taklit yoluyla uygulanan faaliyetlerin, çevre koşullarına adaptasyonu konusunda bilinçlenir.

Günümüz dünyası, özellikle küreselleşme pek çok STK'nın farklı ve hızla değişen bir ortamda çalışmasına neden olmaktadır. Bu kadar çabuk değişen bir dünyada, STK'ların bu değişimi an be an takip edecek bir kapasiteye sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Faaliyetlerini gerçekleştirdikleri siyasi, iktisadi ortamlardaki ve iktidar dinamiklerindeki değişikliklere bağlı olarak karşılaşılan problemlerle ilgili yeni anlayışlar ve yeni davranış/eylem kalıpları oluşturmaları gerekli hale gelmektedir. Enformasyon çağında bilgi ve öğrenmenin yeni bir iktidar aracı olduğu görüşü giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu argümana göre küresel arenada hayatta kalabilmenin tek yolu enformasyonu bilgiye dönüştürebilme ve eldeki bilgiyle uygulamada farklılık yaratabilmektir. Bilgi ve öğrenme giderek insanların kendi kurdukları, değiş-tokuş ettikleri, korudukları, maliyetini üstlendikleri ve metalaştırdıkları konular haline gelmektedir. STK'ların değişen iktidar ilişkileri içinde varlıklarını anlamlı bir biçimde sürdürebilmeleri, etkin ve etkili stratejiler uygulayabilmeleri, hem kendilerini hem de yakın çevrelerini yetkinleştirebilmeleri ancak kendi bilgi yönetimi ve öğrenme sistemlerini oluşturmalarına bağlıdır (O'Malley ve O'Donoghue, 2000).

RİSKLER VE ÖNERİLER II

Yavaşlayın!

Öğrenen örgüt kavramı özellikle STK'larda uzman konumda çalışan kişiler için yeni davranış ve düşünce kalıplarını özendirilmesi nedeniyle, zorlayıcı olabilmektedir. Proje ekipleri, idari sorumlular hem bitirilmesi gereken işlerin yarattığı baskı ile boğuşmakta, hem de donörlerin, müteveli heyetlerinin, ortakların, diğer çalışanların, gönüllülerin vb. taleplerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bu ortam genellikle cevap verilmesi gereken asıl ihtiyaçlara cevap verilmediği gerçeğini saklayan bir maske işlevi de görmektedir, bildik çözümlerin sürekli olarak ve sorgulanmadan kullanılmasına yol açmaktadır.

Sebeplerden çok sonuçlarla ilgilenen böyle bir kültürde ulaştığımız sonuçların gerçekte ulaşmayı amaçladıklarımızla ne kadar uyumlu olduğunu görebilmemiz için bazen "yavaşlamamız" gerekebilir. Yavaşladığımızda

- Asıl/temelde yatan sorunlara yaklaşabiliriz
- Olaylara müdahale seçeneklerimizi artırabiliriz
- Seçeneklerimizi sınırlayan ve yaratıcı tepkilerin önünü kapayan ya/veya kalıbındaki düşünme yaklaşımını bırakabiliriz
- Sürekli aynı sonuçlara ulaşmamıza yol açan müdahalelere ihtiyacımızı azaltabiliriz.

4.2. Nasıl tartışılmakta?

STK'lar için öğrenen örgüt olmanın önemini tartışan ve bu konudaki örnek olayları analiz eden çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Ancak bu çalışmaların iki nedenden dolayı özellikle kalkınma alanında çalışan örgütler üzerinde yoğunlaştıklarını görmekteyiz. İlk neden kalkınma alanındaki örgütlerin, uluslararası nitelikteki sivil toplum kuruluşları ile birlikte STK dünyası içindeki iki özel ve yaygın türden birini oluşturmalarıdır. Aynı zamanda özellikle 1980'lerin başından itibaren hem sayı hem de yapılan işlerin niteliği açısından en büyük değişimin yaşandığı alanlardan bir tanesi de kalkınmadır. Diğer taraftan yapılan çalışmaların bu tip örgütler üzerinde odaklanması birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle kalkınma alanında çalışan örgütler genelde merkez ve saha için ayrı örgütlenmeleri olan, verilen hizmetin niteliği gereği çok çeşitli uzmanlar çalıştıran örgütlerdir. Bu yüzden genellikle özel sektördeki yapılanmalara benzer bir örgüt şemasına sahiptirler. Kalkınma amaçlı örgütlerin bu özelliği nedeniyle, bu alandaki çalışmalar çok daha es-

nek yapılanmaları olan ve farklı alanlarda çalışan örgütlerin uzağında kalabilmektedir. Bu nedenle bu bölümde olabildiğince genel çıkarımlar ve her örgütün uygulayabileceği teknikler üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte özellikle tekniklerin uygulanması ile ilgili olarak her kuruluşun kendi örgütsel yapısını temel alarak uyarlamalara gitmesi hem daha yararlı, hem de öğrenen örgüt kavramıyla daha tutarlı bir yaklaşım olacaktır.

Öğrenen örgüt kavramını STK'lara temelinde ilk kez inceleyen David Korten (1984), bu konuyu ele alırken özellikle kırsal kalkınma alanında çalışan kuruluşlardan meydana gelen bir örneklem üzerinden hareket etmiştir. Korten bu örneklemde yola çıkarak, öğrenen örgüt modelinin neden STK'lar açısından önemli olduğunu üç temel nedene bağlamıştır. Bunlardan birincisi sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerinden yaralananların ihtiyaçları ve örgütlerin kaynakları arasındaki farktır. Bu farklılık hem ihtiyaçların doğru biçimde saptanmasını, hem kaynakların etkin kullanımını, hem de ihtiyaçlarla kaynakları eşleştirecek etkili stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İkinci neden faaliyetlerden yararlananların kendi ihtiyaçlarını ifade edebilecekleri kanalların varlığı ile örgütlerin karar alma mekanizmasının işleyişidir. STK'ların etkili stratejiler geliştirebilmeleri ancak faaliyetlerinin ulaştığı kişilerin perspektifiyle dünyayı algılayabilme becerilerinin varlığına bağlıdır. Bu nedenle STK'lar farklı zihinsel modelleri ve dünya görüşlerini kendi karar alma mekanizmalarına yansıtmak zorundadırlar. Üçüncü nokta STK'ların yürüttükleri proje ve programların gerekliliği ile bu faaliyetlerde görev alan kişilerin özellikleri arasında oluşabilecek olası çatışmalardır. STK'lar elbette özel sektör örgütleri değildir, ancak işlerini profesyonelce yürütmek zorundadırlar.

Korten'e göre öğrenen örgütü diğerlerinden ayıran üç önemli özellik bulunmaktadır:

- Hatalara uygun tepkileri geliştirebilmek
- Strateji geliştirme ve planlama sürecini katılımcı bir yaklaşımla örgütleyebilmek
- Bilgiyi eylemle ilişkilendirmek ve bütünleştirmek

Korten'in yaklaşımı teorik bir çerçeve sağlamakla birlikte, uygulamaya bakıldığında STK'ların onun öngördüğü biçimde öğrenen örgütler olmakta sorunlar yaşadığı da fark edilmektedir. Bu sorunlardan en önemlisi STK'ların özellikle faaliyet gösterdikleri alanlardaki değişime ilişkin sinyalleri algılayabilmekte başarılı, ancak bu sinyallerin örgütsel değişim açısından sonuçlarını kavramakta başarısız olmalarıdır. Daha doğrusu STK'lar enformasyonu bilgiye dönüştürebilmekte, ancak bilgiyi bilgelige dönüştürerek kendi faaliyetlerinde değişikliklere gitmekte yetersiz kalmaktadırlar. STK'lar bireylerin davranışını değiştirmekte başarılı, ancak örgütsel değişimi sağlamakta başarısızdır.

Stratejilerin geliştirilmesi ve planlamada katılımı artırmak özellikle faaliyetlerinin içeriği nedeniyle kapsamlı ve çeşitli bilgilere ihtiyaç duyan STK'lar için önemli bir etkidir. Bununla birlikte katılım ancak örgütsel yapı bu yönde bir değişim geçirdiği sürece özendirilebilir. Oysaki uygulamada katılım sözde kalmaktadır ve amacından sapmaktadır. STK'lar genellikle bilgiye ulaşmak üzerinde yoğunlaşmakta, ancak bu bilgiler örgütün kendi yapısı içinde hazmedilememektedir. Bu nedenle özellikle bilgi toplamaya ayrılan kaynaklar boşa harcanmakta, çok miktarda ve kritik öneme sahip bilgi kaybedilmektedir.

Bilgi ile eylemleri ilişkilendirmek içinse çok hızlı ve etkin öğrenme döngüleri yaratabilmeye ihtiyaç vardır. Bu tür öğrenme özellikle örgütler ilk kurulduğunda veya ölçek olarak belli sınırların içinde kaldığında mümkündür. Ancak örgütler büyüdükçe bu tür kısa döngülerin etkisini kaybettiği görülmektedir. Bunun nedeni büyümenin aynı zamanda daha karmaşık prosedürleri, resmî ilişkileri ve uzmanlaşmayı beraberinde getirmesidir. Oysaki öğrenme bir açıdan örgütün enformel iletişimi becerebilme ve uzmanlığı paylaşabilme becerisine bağlıdır. Bu açıdan STK'ların bir optimal ölçek sorunu olduğu söylenebilir.

Howes ve Roche (1996) ise uluslararası bir yardım kuruluşu olan Oxfam örneğini kullanarak öğrenen örgütün önemini tartışmışlardır. Yazarlara göre STK'larda örgütsel öğrenme özel sektör kuruluşlarından fark-

lıdır, çünkü etkin ve etkili bir öğrenme uygulaması yoluyla gerekli dönüşümü gerçekleştiremeyen STK'lar piyasa mekanizması gibi varlıklarını sona erdirecek bir tehdit altında değillerdir. Yazarların bu noktada üzerinde önemle durdukları konu STK'lar içinde enformasyon akışının sağlanması ve gündelik işlerle ilişkilendirilmesidir. Gerçekten de STK'lar arasında özellikle sahadan gelen bilgi akışını sağlayacak yöntemler geliştirilmiştir. Bazı örgütlerde sürekli olarak değişik birimlerde toplantılar yapılmakta, gelen enformasyonu değerlendirecek raporlar hazırlanmaktadır. Ancak sonuçta ulaşılan genellikle kullanılmayan bir bilgi bankası olmaktadır. Öğrenme amaçlı mekanizmalar örgütlerin iş yükünü artırmak dışında bir sonuç yaratmamaktadır. Diğer taraftan bu toplantıların ve raporların takvime göre gerçekleştirilmesi, toplantıların ve raporların içeriğinden çok daha önem verilir duruma gelmektedir. Özellikle faaliyetlerin tartışıldığı toplantılar ortak bir akla ulaşmaktan çok, bir tür günah çıkarma ile sonuçlanmaktadır; yapılan hatalar sıralanmakta ancak çözümlere ulaşılamamaktadır. Diğer taraftan bu tür bilgiler ters yönde bir geri beslemeyi de gerçekleştirememektedir. Örgütler içinde gelen enformasyonu değerlendiren kişiler genellikle saha konusunda deneyimsizdir, bu yüzden ilgili bilginin hangi bölümünün eylemsel açıdan daha önemli olduğunu belirlemede yetersiz kalmaktadırlar. Howes ve Roche bu gibi eğilimlere alternatif olacak bir örnek olarak, değişik projeleri ve programları arasında karşılıklı enformasyon akışını sağlayan ve örgüt içindeki yatay iletişimi artıran Oxfam deneyimi üzerinde durmuşlardır. Ancak bu tür bir yapılanma örgütler içinde yeni sorunlar yaratmaktadır. Bu tür bir yöntemin işlerlik kazanabilmesi ancak bu karmaşık bilgi ağını idare edecek bir yeni birim ve sorumlunun görevlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Burada görev zamanla "başkalarının öğrenmesini kolaylaştırmak" gibi anlaşılabilir ve işlevsiz bir nitelik alabilmekte, öğrenmeden sorumlu kişi veya kişiler öğrenen örgüt kavramının temel özellikleriyle çelişen bir ortamda çalışır hale gelebilmektedirler.

Değişik STK'ların yaşadığı deneyimler ışığında ilerleyen literatür zamanla STK'ların öğrenen örgütler haline gelmesinde etkili olan iç ve dış koşullar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. İlk olarak Edwards (1997) tarafından yapılan bu türden analizlerin üzerinde özellikle durdukları konu başlıkları şu biçimde sıralanabilir:

- Enformasyonun değerlendirilmesi: Örgütlerin üzerinde odaklandıkları enformasyonun niteliği, büyük ölçüde gerçekte ne başarabildikleri üzerinde belirleyici olmaktadır. Dış aktörler, özellikle STK'lara fon sağlayan kuruluşlar ne tür enformasyonun toplandığı ve değerlendirildiği üzerinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Özellikle fon veren kuruluşların yapılan faaliyetlere yönelik değerlendirmeleri, sonuçlar üzerinde odaklanmaları ve süreç üzerinde durmamaları, STK'ların hem ulaştıkları hem de değerlendirdikleri enformasyonun niteliğini ve yönünü belirlemektedir. Sonuçlara verilen bu aşırı önem, öğrenen örgüt felsefesinin örgüt içerisinde yerleşmesini baltalamaktadır. Diğer bir etken de STK'ların kısıtlı kaynaklarının öğrenme için ayrılan insan, zaman ve mali kaynakta tasarrufa gidilmesini gerektirmesidir. Proje kontratlarında genellikle öğrenmeye ayrılmış bir başlık yoktur; bu nedenle bilginin toplanması ve değerlendirilebilir hale gelmesi özellikle zorlaşmaktadır. STK'lar uyguladıkları faaliyetlere ilişkin gerçek bir örgütsel hafızayı yaratmakta zorlanmaktadır. Son olarak fon kaynaklarına bağımlılık ister istemez bu kaynaklar için rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu durum abartılmış başarı öykülerinin, yoruma açık verilerin giderek daha fazla kullanılmasına yol açmaktadır. Öğrenen örgüt hatalarından ders alan örgüttür, ancak içinde yaşadığımız ortam sadece başarıya değer biçmektedir. Sonuçta STK'ların kendi iç muhasebelerini yapmak yönündeki motivasyonları da büyük ölçüde zarar görmektedir.
- Örgütler arasındaki güç ilişkileri: Örgütler arasındaki güç ilişkileri, özellikle STK'lar ile fon veren kuruluşlar arasındaki işbirliklerinde sorumluluklar ve hakların dağılım biçimi, STK'ların bilgiyi değerlendirebilme kapasitelerini önemli ölçüde belirlemektedir. STK'lar giderek proje temelli ve dışarıdan fon sağlayan kuruluşlar haline geldikçe hem faaliyetleri fon veren kuruluşların öncelikleri çerçevesinde biçimlenmekte, hem de STK'lar uzun dönemli, sistematik projeler yerine, yapay bir parçalanmayla karşı karşıya kalmış projecikler üzerinden bilgi ve eylemi ilişkilendirmeye çalışmaktadırlar. Özellikle proje sürelerinin giderek kısaldığı ve bunun STK'lar üzerindeki bürokratik yükü artırdığı da dikkate alındığında, var olan uygulama öğrenme döngüsünü kendi doğal sürecinden koparmaktadır.

- Örgüt içerisindeki güç ilişkileri: Örgüt içerisinde kimi zaman üstlenilen roller ve bu roller arasındaki çatışmalar öğrenmeyi etkileyen bir öge haline gelmektedir. STK'ların diğer kuruluşlardan en önemli farkı içlerinde hem üyelerin hem de profesyonellerin yer almasıdır. Çalışan profesyonelle örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği ve profesyonellerin örgütün vizyon ve değerlerine bağlılığı örgütten örgüte büyük farklılıklar göstermektedir. Öncelikle STK'larda kimler öğrenecektir; üyeler mi, profesyoneller mi? Üyelerin STK faaliyetlerine katılımında her zaman için bir süreksizlik tehlikesi bulunmaktadır, ancak sonuçta üyeler ve gönüllüler STK'ların gerçek insan gücünü oluştururlar. Ancak profesyonelleşme giderek üyelerin sahadaki bilgiden ve uygulamadan uzaklaştıkları bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda profesyonelleşme örgüt içinde yeni yabancılaşmalar ve çatışmalar da yaratmaktadır. Bu durumda STK'lar içinde var olan rollerin getirdiği ek öğeler dikkate alınmadan etkin bir öğrenme sisteminin oluşturulması söz konusu olamaz. Üstelik bu mekanizmalar her örgütün kendi iç ilişkilerine göre biçimlendirilmelidir, genel geçer bir tekniğin empoze edilmesinin yararı yoktur.
- Algısal Kısıtlamalar: Öğrenme ister bireysel olsun ister örgütsel, kültürel etkenlerin yarattığı algısal çerçeveler içerisinde gerçekleşir. Bireyler de, örgütler de dışarıdan akan bilgiyi kendi algısal çerçevelerinin süzgecinden geçirerek yorumlarlar. Bu algısal çerçeveler kültürün yanı sıra örgütün kendi tarih ve kurumsal yapılanışı ile de belirlenir. Öğrenen örgütün temelde bilgiyi eyleme dönüştürürken bu algısal çerçevelerde de bir değişim yaratması gerekmektedir. Ancak öğrenmenin yeni bir can simidi olarak yeterince kavranmadan örgüt içi uygulamalar arasına katılması, bireylerin öğrenme ile uygulamada olan normlar arasındaki ilişkiyi göz ardı etmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle STK'lar özellikle çift döngü yoluyla bilgiyi kullanmakta başarısız olmaktadır. Oysaki öğrenen örgüt temelde bir felsefedir ve istenen farklılık birtakım yeni prosedürlerle değil ancak bu felsefenin içselleştirilmesi sayesinde yaratılabilir.
- STK'ların algılarındaki deformasyonun başka bir nedeni de sivil toplumda aktivizme verilen önemdir. Aktivist kültür, sonuçları belirsiz düşünsel faaliyetlerden çok, olabildiğince çabuk harekete geçmek ve "iş" yapmak üzerinde odaklanmaya neden olmaktadır. Aktivist kültür bir anlamda STK'ların hem en güçlü hem de en zayıf özelliğidir.

5. Öğrenen örgütlerde kullanılabilecek teknikler

Örgütlerin bilgi toplama, değerlendirme ve eyleme dönüştürmede öğrenme döngüsü içinde çalışabilmelerine yönelik çok çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları bu bölümde özetlenmiştir. Bu teknikler arasında gerçekten kendi örgütünüze uygun olanını tercih etmeniz, hangi tekniğin sonuç değil süreç üzerinde odaklanılmasını sağlayacağını düşünmeniz, örgütünüzün kaynaklarıyla orantılı teknikleri uygulamaya çalışmanız sizin için yararlı olacaktır.

5.1. Öncesinde -sırasında- sonrasında öğrenme modeli

Bu modelin temel özelliği öğrenme ile belirli faaliyetlerin döngüsü arasında birebir ilişki kurmasıdır. Örneğin bir stratejik planlama dönemi için böyle bir yöntem kullanabileceğiniz gibi, döngüyü projeler yoluyla daha küçük parçalar üzerinde de gerçekleştirebilirsiniz. Yöntem katılımı özendiren ve faaliyetlerin ilgili her aşamasını öğrenme döngüsüyle ilişkilendirmeyi amaçlayan bir araçtır. Ancak külfetlidir ve ancak iyi kullanıldığı zaman istenildiği gibi öğrenmeyi özendirecek bir ortam sağlanabilir. Bu nedenle, bu türden bir yöntemi kullanırken katılımcıları her şeyden önce öğrenen örgüt kavramı konusunda bilgilendirmeniz çok yararlı olacaktır. Buradaki örnek bir proje döngüsü üzerinden modeli açıklamaktadır.

Öncesinde öğrenme

- Öncesinde öğrenme veya örneklerden destek alma yardım isteyen bir ekibe deneyim, görgü ve bilgi sağlamak amacıyla diğer bölümlerden (proje gruplarından) veya başka organizasyonlardan kişilerin davet edildiği planlı toplantıları kapsar.
- Bir proje başlatılmadan önce gerçekleştirilen faaliyetleri kapsar
- Temel amaç başkalarının deneyimlerinden yararlanmak ve geçmişteki derslerden uygulanması kolay sonuçlar çıkarmaktır.

Eski Projelerin Değerlendirilmesi: Proje sırasında elde edilen bilgilerin sistematik hale getirilmesi, eski projelerin yararlanıcılarından gelen bilgilerin değerlendirilmesi, eski ve yeni proje ekipleri arasında yapılan tartışmalar

Ne zaman yapmalı?

- Çok kısa bir süre önce benzer bir proje yürüttüğünüzde,
- Yeni bir rol üstlendiğinizde, güç bir işe başladığınızda ve başkalarının bir benzerini daha önce yaptığına emin olduğunuzda,
- İşlere bir süre ara verdikten sonra süreçteki değişimi öğrenmek istediğinizde.

Ne yapılmalı?

- Spesifik, teknik veya faaliyetlere ilişkin bir sorunu hedeflemeli,
- Ekip dışındaki insanlardan yardım ve görüş almalı,
- Yeni yaklaşımlar ve araştırma alanları belirlemeli,
- Öğrenilenlerin başkalarıyla paylaşımı özendirilmeli,
- Örgüt içinde güçlü iletişim ağları kurulmalı.

Nasıl yürütmeli?

- Öğrenmeye yönelik faaliyetleri olabildiğince erken planlayın.
- Planlarınızı başkalarıyla paylaşın. Onların ihtiyaçlarını dikkate alın, toplantının tasarımına ilişkin fikirlerinizi paylaşın.
- Gruba karşılaştığınız problemi ve bu süreçteki amacınızı olabildiğince açık ve kesin bir dille anlatın.
- Oluşturduğunuz grup farklı beceri ve deneyimleri olan, hem fikri bakış açınızı geliştirecek, hem de yeni çözümler sunacak kişilerden oluşsun. Başka disiplinlerden, iş hayatından, örgütlerden insanları çağırın.
- Bu sürece katılırken amaç insanları eleştirmek veya iş yükünü artırmak değil, yardım, bilgi ve deneyim sunmak ve iş yükünü azaltmak olmalı.
- Toplantı öncesinde bir öğrenme ekibi oluşturun.
- Toplantı sırasında sadece yapılacakları değil, yapılması bırakılacakları da tartışın.
- Toplantı sonrasında bir eylem listesi oluşturun. Daha sonra bu listeyi katılımcılarla paylaşın.
- Her katılımcıdan toplantı sırasında öğrendiklerini ve uygulamaya koyacaklarını öğrenin.
- Öğrendiklerinizden başka kimlerin yararlanabileceğini dikkate alın ve onlarla bilgilerinizi paylaşın. İlerideki tartışmalar için bağlantı kurulacak isimler listesi oluşturun.

Sırasında öğrenme

- Sırasında öğrenme veya faaliyet sonrası gözden geçirme yürütülen faaliyetler sırasında bilgi toplanmasına yönelik aktivitelerdir. Genellikle projede çalışan ekibin bir saat veya daha az süren, belirli bir konu üzerinde yoğunlaşan toplantılar yapması yoluyla gerçekleştirilir. Bu toplantılar sayesinde öğrenilenlere dayanarak, projede ilerlerken gerekli olan düzeltmeler yapılabilir.
- Toplantılarda amaç projenin amaçları ile örgütün bu amaçları geliştirme kapasitesinin izlenmesi ve sürekli olarak gözden geçirilmesidir. Şu öğeleri içerir:
 - İlişkilendirme: Başkalarının deneyimlerinden yararlanmak ve geçmişteki derslerden uygulanması ko-

lay sonuçlar çıkarmak.

- Bilinç: Pek çok STK’da proje sırasında ekip değişik yöntemlerle görüş alışverişinde bulunabilir. Sonradan öğrenme bu konuda bilinçli adımlar atılmasını içeren faaliyetlerdir.
- Esneklik: Sonrasında öğrenme ancak projenin yürütülmesinde gerekli değişiklikler yapılabiliyorsa amacına ulaşır.
- Dokümantasyon: Proje dönemi içerisinde ister e-posta yoluyla yapılan yazışmaların derlenmesi yoluyla, ister hazırlanacak kapsamlı raporlar yoluyla olsun, alınan derslerin ve edinilen deneyimlerin dokümantasyonu sonraki evre için yararlı olmaktadır.

Engeller: Zaman baskısı, yetersiz örgütsel kapasite, ne yapılması gerektiği hakkında yeterli bir fikre sahip olunmaması.

Ne zaman yapmalı?

- Her faaliyetten hemen sonra, her gün!
- Hemen, mümkünse işten çıkmadan!

Ne işe yarar?

- Zaman ve para kaybını önler
- Genellikle insanlar bazı problemlerin farkına önceden varırlar fakat bunları işlerinin bir parçası olarak görmediklerinden dile getirmezler veya kimse onlara fikir sormaz. Sırasında öğrenme bunu olası hale getirir.

Sırasında öğrenme kısa dönemli ve küçük ekipler tarafından yürütülen bir aşamadır. Proje ekibi tarafından ve öncelikli olarak ekibin yararlanması amacıyla yapılır. Bu azami on beş dakikalık toplantılar sırasında ekip şu dört soru üzerinde odaklanır:

Ne olmalıydı?

- Yaptığımız işin amacı neydi?
- Bu amaç açık mıydı?
- Ölçülebilir miydi?
- Herkes hemfikir mi? Başka bir görüşü olan var mı?
- İnsanlardan amaçla ilgili görüşlerini yazmalarını isteyebilirsiniz.

Ne oldu?

- Sonuç ne?
- Ölçülebilir mi?
- Herkes hemfikir mi? Gerçek ne?
- İnsanları suçlamak veya övmek sizin amacınız değil.
- İlerlemelere ilişkin bir kayıt tutulmuşsa yararlı olabilir.

Pozitif ve negatif etkenler neler?

- Olması gerekenle, gerçekte olan arasında bir fark var mı?
- İstenilenden daha iyisi mi, kötüsü mü oldu?
- Başarıyı ne sağladı, başarısızlığa ne neden oldu?
- En az 5 tane “neden” sorusu sorarak gerçeklerin derinine inmeye çalışın.

Ne öğrendik?

- Burada ne öğrendiğinizi dile getirecek ve gelecekte neler yapacağınız ifade edeceksiniz.
- Eğer yeni fikirler geliştirilirse, bunların uygulanacağını güvence altına alın.

Aldığımız dersleri ne yapacağız?

- Katılımcılar not alabilir.
- Ekip başkanı veya kolaylaştırıcı gelecekte kullanılmak üzere not alabilir.
- Öğrenilenler diğer ekiplere aktarabilir.
- Katılımcıların öğrendiklerinin bir etkisi olduğuna inanmalarını sağlayın.

Kurallar:

- Açık olun, saklamayın.
- Herkes eşit.
- Öğreniyoruz, birbirimizi suçlamıyoruz.
- Ekipteki herkes katılıyor.
- Ekip dışından kimse katılmıyor.
- Asıl konuları ele alıyoruz, ikincil olanları değil.

Sonrasında öğrenme

- Sonrasında öğrenme bir projenin bitiminde, tüm tarafların katılımını olabildiğince sağlayacak biçimde gerçekleştirilen bir bilgi toplama uygulamasıdır. Genelde birkaç saatten, birkaç güne kadar değişen süreler içinde yapılan programlı toplantılardır.
- Toplantılarda amaç tüm projenin baştan sona gözden geçirilmesi, takibi ve gelecekteki uygulamalardır.
- Sonrasında öğrenme uygulamaları ile proje bittikten sonra, proje öncesinde ve sonrasında öğrenilenlerin stratejik bir temelde kullanımının sağlanması hedeflenir.
- Bu aşamanın sonuçları proje raporlarının bir parçası olabileceği gibi, ayrı bir rapor halinde de özetlenebilir.
- Bu aşamada dikkat edilmesi gereken, toplantılar sırasında sadece başarı öykülerinin değil, başarısızlıkların da ele alınabilmesidir.
- Sonrasında öğrenmenin başarılı olabilmesi için öğrenilenlerin uygulamaya geçirilmesini sağlayacak mekanizmaların oluşturulması önem taşır.
- Uzun dönemde birbirini izleyen projeler sonrasında yoğunlaşılacak bir konu da bir projenin kendisinden sonra gelen projeyi ne ölçüde etkilediğinin incelenmesidir.

Hazırlanırken

- Toplantı öncesi ön-okuma listesi hazırlayın ve gönderin.
- Toplantı çağrısı yapın.
- Anahtar nitelikte kişilerin geleceğinden emin olun.
- Proje ekibi/ekip lideriyle konuşun. Var olan notlardaki anahtar nitelikteki öğeleri belirlemesini isteyin.
- Eğer proje yararlanıcılarının katılımı uygun değilse, onlarla toplantı öncesi görüşme yapın.
- Bunu bir kutlama olarak tasarlayın.
- Toplantıyı başlatırken amacınızı tekrarlayın: Bu toplantının amacı birbirimizi yermek veya övmek değil, gelecekteki projelerin bitirdiğimiz projelerden daha iyi bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır.
- Herkesin konuşulanlarla ilgili not tutmasını sağlayın.

Sorular (O'Malley ve O'Donoghue 2000)

Projenin amacı neydi?

- Başlangıçtaki hedefleri dile getirin.
- Bunları toplantı öncesinde dağıtın.
- Başlangıçta dile getirilmeyen bir amaç var mı?

Neyi başardık?

- Bitmesi gereken işler bitti mi?
- Zamanında bitti mi?
- Proje yaralanıcıları mutlu mu?
- Bu aşamada sürecin tablolaştırılması yararlı olabilir.

Projede neler iyi gitti?

- Amaçlarla ilgili başarılı adımlar neler?
- Herkesten başarılı bulunduğu 2 veya 3 noktayı yazmasını isteyin.
- Sonra bunları yüksek sesle okumalarını isteyin.
- Daha sonra yeni sorularla devam edin...
 - Neden bu bölüm daha iyi gitti?
 - İyi gideceğinden emin olmak için ne yaptınız?
 - Gelecekteki projelerde bu bölümün iyi gitmesi için ne yapmalıyız?
 - Eğer gelecekteki projeyi yöneten sen olsaydın, bana hangi tavsiyelerde bulunurdun?

Projede neler kötü gitti?

- Neler daha iyi olabilirdi?
- Bizi engelleyen şeyler var mı?
- Herkesten bir kağıda hayal kırıklığı hissettikleri 2 veya 3 noktayı yazmalarını isteyin.
- Sonra bunları yüksek sesle okumalarını isteyin.
- Daha sonra yeni sorularla devam edin...
 - Bu aksaklığa yol açan ne?
 - Eksik olan neydi?
 - Gelecekteki projelerin daha iyi gitmesi için ne yapmalıyız?
 - Eğer gelecekteki projeyi yöneten sen olsaydın, bana hangi tavsiyelerde bulunurdun?

Projenin gidişatında sizi doyuma ulaştıranlar neler?

- Herkesten projeden duyduğu doyum düzeyini 1–10 arasında notlamasını isteyin.
- Sonra masadaki herkesten verdiği notu açıklamasını isteyin.
- “10 üzerinden 10 vermeniz nasıl mümkün olurdu” gibi sorularla konunun derinine inin.
- İki farklı biçimde not verdirebilirsiniz: Süreç ve sonuç için.

5.2. Diğer teknikler

Eylemde öğrenme grupları

Bu tür gruplar eylem sırasında öğrenmeye odaklanmış bir çerçevede çalışırlar. Örgütün kendi içinde olduğu kadar, örgütler arası bir yapıda da oluşturulabilirler. Tercihen on kişiyi aşmayan bu grupların temel işlevi özellikle uygulama sırasında bir araya gelerek süreci gözden geçirmek ve değerlendirmektir. Gruplardaki amaç gündelik uygulamada hayati nitelik taşıyan konular üzerinde durmak ve iş üzerindeyken ortaya çıkan problemleri belirlemektir. Bu tür gruplar aynı zamanda uygulama sırasında geliştirilebilecek stratejiler için de bir platform sağlar. Ancak bu gruplar birer danışma veya tavsiye kurulu değildir; o biçimde algılanmaları öğrenme açısından işlevlerini büyük ölçüde sınırlayacaktır. Gruplar hem sahada çalışan profesyonellerden, hem de örgütün üyeleri ve gönüllülerinden oluşmalıdır.

Enformel iletişim mekanizmaları

Tüm örgütlerin neredeyse ortak bir özelliği de örgütsel şemalarda görülen görev ve iş dağılımları ile formel enformasyon kanallarının uygulamada gerçekleşenden oldukça farklı olmasıdır. Örgütler kendi kültürleriyle beraber kendi ritüellerini ve enformel mekanizmalarını yaratırlar. Öğrenmenin gerçekten örgüt faaliyetleri içerisine içselleştirilmesi, öğrenme tekniklerinin formel değil, enformel yapılanmalar dikkate alınarak tasarlanmasına bağlıdır. Örgütünüzü daha iyi değerlendirmek açısından bu tür enformel mekanizmalar üzerinde odaklanan örgüt şemaları/haritaları geliştirebilirsiniz. Böylece bilgi akışının uygulamada hangi kanallarla gerçekleştiğini belirleyebilir ve kendi örgütsel kültürünüze uygun mekanizmalar geliştirebilirsiniz.

Örnek olay analizleri

Örnek olay analizleri belirli uygulamalar üzerinde derinlemesine değerlendirme yapılabilmesine olanak tanır. Olay analizleri yoluyla uygulamada yaşanan sorunlar ile iç ve dış koşullar hakkında çok farklı bilgilere ulaşabilirsiniz. Ancak burada sorun örgüt için en fazla enformasyon kaynağı olabilecek örneklerin seçilmesidir.

Örnek olay analizleri faaliyet alanlarınızdan birinde gerçekleştirdiğiniz çalışmaları belirli bir zaman dilimi için öyküleştirmeyi içerir. Bu tür öyküler öğrenme açısından kilit nitelikteki noktaların ortaya çıkmasını sağlar. Ancak öykülerin sorun yaratan tarafı subjektif olmalarıdır. Bu nedenle farklı tarafların aynı uygulamayı öyküleştirmeleri gibi karşılaştırmalara olanak verecek yöntemleri kullanabilirsiniz.

Değişim programları

Örgütler arasındaki bilgi akışını kolaylaştıracak yöntemlerden bir tanesi de belirli süreler için üyeler ve profesyoneller arasında değişime gitmektir. Bu tür değişimler kişilerin farklı ortamlarda kendi uygulamalarını test etmek ve yeni yöntemler öğrenmek açısından motivasyonlarını artıracaktır. Değişim programları kurumlar arası işlenmemiş bilgi yerine deneyimlerle biçimlendirilmiş bilgi sağlayacağından, öğrenme döngüsünü hızlandıracaktır.

Haritalar

Haritalar farklı zihinsel modellerin bir araya getirilmesi açısından öğrenen modeliyle çok uyumlu araçlardır. Belirli bir uygulamayı değerlendirmek için farklı haritalar kullanabilirsiniz.

- Strateji-taktik haritaları

Strateji geliştirme ve planlama bölümüne gördüğümüz gibi uygulanacak stratejilerin ve eylemlerin, içerdikleri farklı senaryolarla birlikte haritalanması, örgütün ne yapacağına ilişkin çok yararlı bir kaynaktır. Bu haritalar uygulama süreci ve sırasında ilk başta planlanan stratejilerin ne kadarının gerçekleştiğini, uygulama sırasında ortaya çıkan stratejileri, ilk başta kurgulanan senaryoların öngörü gücünü ve uygunluğunu tartmak açısından da çok kullanışlıdır. Haritaların iyi bir değerlendirme aracı işlevi görmesi için en önemli etken, gelişmeleri olabildiğince hızlı olarak harita üzerine geçirmektir. Haritanın belli bölgelelerine ilişkin bir genel değerlendirme de yapılabilir. Bu haritaları değerlendirme amacıyla kullanırken kendimize şu tür sorular sorabiliriz:

- Başlangıçta planladığımız stratejileri ve taktikleri uygulayabildik mi? Ne kadarını uyguladık?
- Uyguladığımız strateji ve taktikler istenilen amacı verdi mi? Ulaşılan noktada belirleyici olan hangi iç ve dış etkenlerdir?
- Uygulayamadıklarımızı belirleyen ne oldu? Baştan mı yanlış tasarlanmışlardı, yoksa değişen koşullar mı uygulamayı aksattı?

- Uygulama sırasında hangi farklı stratejiler geliştirdi?
- Dış koşulları belirleyen olaylara ve aktörlere ilişkin senaryolarımız gerçekleşenle ne kadar uyuydu? Hangi gelişmeler ve aktörler daha fazla önem kazandı?
- Geçmişe dönük haritalama

Geçmişe dönük haritalama aslında alternatif bir senaryo geliştirme yöntemidir. Bu sefer yaptığımız sonuçta geldiğimiz noktadan başa doğru gelişen olayları takip ederek, yaşanan deneyimler ışığında ne yapılacağını sorgulamaktır. Örneğin siyasi koşullarda yaşanan değişime nasıl tepki verebilirdik? Ne yaptık? İlk planlama evresinde neyi yapsaydık koşullara uyum sağlamakta daha başarılı olabilirdik. Geçmişe dönük haritalamanın yapılabilmesi için yine uygulama sürecinin uygun bir biçimde kayıt altına alınması gereklidir. Bu noktadan sonra yapacağınız haritalamaya katılacak katılımcılara tek tek yaşanmış olanların kurgusunu değiştirirseniz, nasıl senaryolar geliştirirlerdi sorusunu sormaktır. Geçmişe yönelik haritalama, kişisel tartışma yaratmadan ve hataları kendiliğinden çözüme ulaştırma amacı güttüğünden özellikle gergin olan ortamlarda bir iç muhasebe yapmak için oldukça yararlı bir yöntemdir.

- Sonuç haritaları

Sonuç haritaları, uygulanan strateji ve taktikler sonucunda hangi iç ve dış koşullarda değişim yaratıldığını, bu değişimlerin kendi içindeki etkileşimi de dikkate alarak kayda geçirmeye yarar. Sonuçları incelerken ilişkiler, davranışlar, eylemler ve buna benzer ilgili tüm öğelerde geline noktanın derinlemesine analizi yapılabilir. Bu haritalar üzerindeki hangi değişimin diğerlerini tetiklediği, hangi değişim üzerinde öbekleşmelerin olduğu belirlenebileceğinden, sonuç haritaları yeni strateji ve taktiklerin belirlenmesi sırasında hedeflere ulaşılabilmesi açısından çok yarar sağlayacaktır. Sonuç haritalarının bir diğer yararı da sürecin kayda geçirilmesini gerektirmemesidir. Sadece başlangıç ve bitiş arasındaki farklılıkların kayda geçirilmesini amaçlar (Britton, 2002).

6. Örgütsel öğrenme uygulamaları

Örgütsel öğrenme amacıyla aşağıdaki tartışmaları kendi aranızda yaparak örgütünüzün kısa dönemdeki analizini kolaylaştırabilirsiniz.

TARTIŞMA SORULARI

Tartışma 1:

- Son bir ay (bir yıl) içerisinde örgütünüzün yönetici konumunda olan ve olmayan üyeleri/çalışanları arasında enformasyon akışı oldu mu? Bu enformasyon akışında iletişim nasıl sağlandı?
- Genellikle enformasyon akışı yukarıdan aşağıya mı, yoksa aşağıdan yukarıya mı? Yatay olarak enformasyon paylaşımı yapılıyor mu?
- Bu enformasyonu ne ölçüde yararlı buluyorsunuz?

Tartışma 2:

- Son 12 ay içerisinde örgütünüzün öncelikleri nelerdi? Bu önceliklerle ilgili olarak çalışırken elimizde bulunan enformasyon nelerden oluşuyordu?
- Örgütün amaçlarına ulaşmakta bu enformasyonun katkısı ne ölçüde oldu?
- İçerik ve zaman açısından enformasyon kaynaklarını nasıl değerlendirebilirsiniz? (kesin, ilgili, zamanında...)

Tartışma 3:

- Son 12 ay içerisinde hangi kalitatif ve kantitatif veriler rutin bir biçimde incelendi ve gözden geçirildi?
- Bu verilerin uygulamayı nasıl etkilediğine ilişkin açık örnekler var mı?
- Veri analizleri örgütsel öğrenmeye ne ölçüde yararlı?

Tartışma 4:

- Son 12 ayda örgütün karşılaştığı en büyük güçlükler neler?
- Bu sorunları aşmakta takım çalışmasından ne ölçüde yararlandınız?

Tartışma 5:

- Son 12 ayda planlama ve karar alma süreçlerine STK çalışanlarının katılımına örnek var mı?
- Eğer katılım olduysa, hangi ölçekteydi?
- Bu örneklerde katılımın alınan kararlar üzerindeki etkisi neydi?

Tartışma 6:

- Son bir ay (bir yıl) içerisinde örgütünüzün iç toplantıları organizasyonel amaçlara ulaşmakta etkili oldu mu?
- Bu toplantıların örgütsel öğrenmeye yararı oldu mu?
- Bu toplantılar sırasında elde edilen öğrenmeye ilişkin örnekler neler?

BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi, tüm organizasyonlarda temel nitelikteki kaynaklardan bir tanesidir. Ne kadar çok bilerseniz, işlerinizi o kadar iyi yönetirsiniz. Bilgi Yönetimi organizasyonda toplanan bilginin sistematik ve rutin olarak kullanımını sağlamak ve bu bilgiyi temel faaliyetlerde uygulamaktır. Başka bir deyişle kolektif bilgiyi amaç, hedef ve misyona ulaşmak için kullanmaktır.

Bilgi Yönetiminin amacı aynı hatayı iki kere yapmamak ve her kararı örgütün sahip olduğu tüm bilgiler ışığında almaktır.

Bilgiyi yönetebilir misiniz? Bazı kişiler içerdiği insan etkeni nedeniyle bilginin yönetilmez olduğunu savunurlar. Bilginin kontrol edilemez olduğu kesindir, fakat bilginin elde edilmesi ve paylaşılması özendirilebilir ve kolaylaştırılabilir. Bilginin geliştiği ortam kesinlikle yönetilebilir.

Bilgiyi yönetmek

- Doğru Koşulların: bir güven, açıklık, paylaşım ve öğrenme kültürünün;
- Doğru Araçların: sistematik yaklaşımların, yöntemlerin ve süreçlerin;
- Doğru Eylemlerin: insanların içgüdüsel olarak deneyim, know-how ve fikirler elde etmeye, bunları paylaşmaya ve uygulamaya yönecekleri faaliyetler yaratmayı içerir.

Bilgi yönetimi üç farklı alanda yarar sağlar:

- Daha iyi ve hızlı karar alma: Organizasyon deneyimleri sayesinde tuzaklardan daha rahat kurtulur, kanıtlanmış çözümleri tekrarlayabilir ve en doğru kararı gerektiği zamanda alabilirsiniz.
- Yetkinleşme: İnsanların kendilerinden öncekilerin bilgilerine ulaşmaları ve kullanmaları sayesinde, onlarda kendi performanslarına ilişkin sorumluluk hissini artırabilirsiniz.
- Daha hızlı öğrenme: Kişisel ve örgütsel öğrenmeyi yaptığınız tüm yeni faaliyetlere taşıyabilirsiniz.

Kısa dönemde: Etkinlik artışı

Uzun dönemde: Deneyim ve uzmanlıklara ilişkin bir envanter, faaliyetlerinizde esneklik ve hızlı bir yaklaşım.

Bilgi yönetiminin iki temel adımı vardır: Bilgiyi toplama ve bağlantılandırma. Toplama, faaliyetler sırasında ulaşılan yeni bilgilerin rutin biçimde bir araya getirilmesi ve gelecekte kullanılmak üzere saklanmasıdır. Bilginin toplanması örgütün temel faaliyetleriyle ilgili bir bilgi tabanı oluşturmaya yardımcı olur ve uzun dönemli getiriler sağlar; fakat aynı zamanda bu iş için kaynak gereklidir. En azından bilgi toplanmasına yönelik toplantıları kolaylaştıracak, sonuçları yazılı hale getirip, dağıtacak bir kişiye gereksinim vardır.

Bir faaliyet sırasında ve sonrasında öğrenilenler “bilgi varlıkları”nı oluşturur. Bilgi varlıklarının bir araya gelmesi sonucu bir bilgi bankası oluşur. Bu bilgi bankası basit bir dosyalama sisteminden, daha sofistike mekanizmalara kadar pek çok araçla oluşturulabilir.

Bilgiyi bağlantılandırma insanların birbirleriyle ilişkiye geçmelerine ve kendi örgütünüzle diğer organizasyonlar arasında iletişim ağları oluşturmaya yardımcı olan eylemlerdir.

Bu ağlara “uygulama grupları” adı verilmektedir. Problemlerle karşılaşan, bu problemlere ağlar yoluyla çözüm arayan insanlar için en iyi yöntemlerden biri e-posta haberleşmesidir. Diğer bir yöntem de bu toplulukların ortak sorunları tartışmak ve olası çözümlerle ilgili görüş alışverişinde bulunmak üzere yaptıkları toplantılardır.

- Bilgi güç demektir / İnsanların bilgiyi paylaşarak güçlerini kolektif olarak artırabileceklerini ve başkalarının bilgilerinin diğerlerini daha etkin hale getirebileceğini anlamalarını sağlayın.
- İktidarlara yol açar / Değişik organizasyonlar arasında yatay iletişim ağları oluşturmaya çalışın.
- Bireysel çalışma saplantısı / Grup ve topluluk halinde çalışmaları özendirin ve ödüllendirin, bu yöntemin daha iyi sonuçlar verdiğini gösterin.
- Bilmemekten korkmak / İnsanları kendi bilgi stoklarına dayanan çözümler bulmalarının daha iyi bir yöntem olduğuna ikna edin.
- Hataların cezalandırılması / Hatalardan ders çıkardıkları, bu dersleri paylaştıkları ve başkalarının hatalarını tekrar etmedikleri sürece hata yapmanın sorun olmadığını anlatın.
- Paylaşacak zaman yok / Bilgi elde etmeyi ve paylaşmayı iş tanımlarının bir parçası haline getirin ve insanların bunu anlamalarını sağlayın.

Bilgi yönetimine;

- Bir değişim projesi gözüyle bakın, birkaç yıllık bir yolculuk olduğunu bilin,
- Bu değişim için organizasyon içinde destek ve bağlılık olduğundan emin olun,
- Mümkünse bu değişim döneminde sorumluluğu bir gruba paylaştırın,
- Başlamadan önce konu ile ilgili bilgi toplayın,
- Basit bir BY yöntemini deneyin,
- BY modelini pilot alanlarda deneyin, bu pilot alanlardan bilgi toplayın ve yarattığı farklılığı izleyin,
- Eğer pilot alanlarda yarar sağlayan çözümlere ulaşırsanız, bu çözümleri örgütün diğer faaliyetlerinde yaygınlaştırın.

Öneriler!

- Örgütünüzün amaçları için önem taşıyan bilgiler neler?
- Anahtar nitelikteki her faaliyetinizde operasyonel bilginin toplandığından emin olun.
- Bir sonraki faaliyet başlamadan bu bilginin ulaşılabilir hale geldiğinden emin olun.
- Öğrenilen önemli noktaların örgütünüzün yöntem ve prosedürlerinde içselleştirildiğinden emin olun.
- Modelin sürekliliği için “sırasında öğrenme” yöntemleri geliştirin.
- Bilgi topladıkça diğer insanların ulaşması için bu bilgiyi bir biçimde saklayın.
- Kendi örgütünüzün içinde ve diğer organizasyonlarla aranızda ortak sorunların ve çözümlerin paylaşılacağı iletişim ağları kurun.
- Ekibinizde bir kişiyi “Bilgi Yönetimi”nden sorumlu tutun.
- Eğer bilgi yönetimini rutin hale getirdiyseniz, değişim için bir küçük ekip oluşturun.
- Bilginin daha kolay paylaşımı için iletişim ve işbirliği teknolojilerini kullanın.
- Ekibinizden ayrılan kişiler olduğunda, onların bilgilerini toplama amaçlı yöntemler geliştirin.
- Bilgi Yönetimi bir kültürel transformasyondur. Sadece bu yöntemleri uygulayarak başarılı olacağınızı sanmayın, kültüre ve davranışlara dikkat edin (O'Malley ve O'Donoghue 2000).

Ackermann, F. Eden, C. ve Copper, S. (1996), *Cognitive Mapping: Getting Started with Cognitive Mapping*, <http://www.banxia.com/depaper.html>

Argyris, C. ve Schön, D. (1974), *Theory and Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.

Anheiner, H. K. (2000), Managing Non-Profit Organisations: Towards a New Approach, *Civil Society Working Paper*, no. 1.

Antal, A. B. (2001), Organizational Learning, Civil Society and Social Capital: Connecting the Fields, Harvard Üniversitesi Konferansında sunulan tebliğ, *Community and Citizenship in an Era of Globalization*.

Bateson, G. (2000), From Substance to Difference, *Steps to an Ecology of Mind* içinde, University of Chicago, Chicago.

Beeby, M. ve Booth, C. (2000), Networks and Inter-organizational Learning: A Critical Review, *The Learning Organization*, 7(2): ss. 75-88.

Bilton, J., Cummings, S. ve Wilson, D. (2003), Strategy as Creativity, Cummings, S. ve Wilson D. (der.), *Images of Strategy* içinde, ss. 197-228, Blackwell, Oxford.

Brimicombe, A. (2003), *GIS: Environmental Modelling and Engineering*, Taylor and Francis, Londra.

Britton, B. (2002), *Learning for Change: Principles and Practices of Learning Organizations*, Swedish Mission Council.

Brocklesby, J. ve Cummings, S. (2003), Strategy as Systems Thinking, Cummings, S. ve Wilson D. (der.), *Images of Strategy* içinde, ss. 226-301, Blackwell, Oxford.

Bryson, J. M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass, San Francisco.

Bryson, J. M., Ackermann, F., Eden, C. ve Finn, C. B. (2004). *Visible Thinking: Unlocking Casual Mapping for Practical Business Results*, John Wiley and Sons, Londra.

CEDPA (1999), *Strategic Planning: An Inquiry Approach*, CEDPA Training Manual Series, no. 10, Washington.

Clausewitz, K. V. (2000), Branches of the Art of War, Carr, C. (der.) *The Book of War* içinde, ss. 249-894, Modern Library, New York.

Courtney, R. (2002), *Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organizations*, Routledge, Londra.

Cummings, S. ve Wilson, D. (2003), Images of Strategy, Cummings, S. ve Wilson D. (der.), *Images of Strategy* içinde, ss. 1-41, Blackwell, Oxford.

Davies, R. (1998), Order and Diversity: Representing and Assisting Organisational Learning in Non-Government Aid Organisations, <http://www.mande.co.uk/docs/chapter4.htm>

Eden, C. ve Ackerman, F. (1998), *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Sage Publications, Londra.

Edwards, M. (2004), *Civil Society*, Polity Press, Cambridge.

Edwards, M. (1997), Organizational learning in non-governmental organizations: What have we learned?, *Public Administration and Development*, 17: ss. 235-250.

Grimble, R. ve Wellard, K. (1996) Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management: A Review of Principles, Contexts, Experiences and Opportunities, ODA atölye çalışmasına sunulan tebliğ, *NRSP Socioeconomic Methodologies Workshop*, 29-30 Nisan, Londra.

Haines, S. G. (1995), *Successful Strategic Planning*, Crisp Publications, ABD.

Harris, J. (2002), *The Good Management Guide for the Voluntary Sector*, NCVO Publications, Londra.

Harris, M. (1998), Doing It Their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2): ss. 144-158.

Helsinki Yurttaşlar Derneği (2004a), *İnsan Haklarında Yeni Taktikler: Aktivistler için Bir Kaynak*, İstanbul.

— (2004b), *AB Uyum Reformları Sürecinde Örgütlenme Özgürlüğü İzleme Değerlendirme Toplantısı Raporu*, İstanbul.

Howes, M. ve Roche, C. (1996), *How NGOs Learn. The case of Oxfam (UK/I)*, Oxfam, Oxford.

Korten, D. (1980), Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach, *Public Administration Review*, Eylül/Ekim, ss. 480-511.

Korten, D. ve Klauss, R. (der.) (1984), *People-Centered Development: Contributions toward Theory and Planning Frameworks* içinde, Kumarian Press, West Hartford.

Lewis, D. (2003), Theorizing the Organization and Management of Non-Governmental Development Organizations: Towards a Composite Approach, *Public Management Review*, 5(3): ss. 325-344.

Mehrer, J., Bredthauer, J., Miller, D., Heppner, J. ve Beardall, H. (2004), *Topics in Nonprofit Leadership*, POLS 4710 www.uwyo.edu/conferences/nonprofit/vision.htm

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, Londra ve New York.

Moore, M. H. (2000), Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), ss. 183-204.

O'Malley, D. ve O'Donoghue, G. (2000), NGOs and the Learning Organisation, <http://www.bond.org.uk/Ite/Ingo.htm>.

Pearsall, J. (der.) (1999), *Concise Oxford Dictionary*, Oxford University Press, ABD.

Ramirez, R. (1999), Stakeholder Analysis and Conflict Management, Buckles, D. (der.) *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management* içinde, ss. 101-26, International Development Research Centre and World Bank Institute, Ottawa.

Roper, L., Pettit, J. ve Eade, D. (der.) (2003), *Development and the Learning Organization*, Institute of Development Studies, İngiltere.

Shapiro, J. (2005a), *Toolkit on Overview of Planning*, CIVICUS, www.civicus.org

— (2005b), *Toolkit on Strategic Planning*, CIVICUS, www.civicus.org

— (2005c), *Toolkit on Action Planning*, CIVICUS, www.civicus.org

Smith, M. K. (2001a), Peter Senge and the learning organization, *The encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/senge.htm

— (2001b) Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning, *The encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/argyris.htm.

Van der Heijden, K. (2005), *Scenerios: The Art of Strategic Conversation* (2. baskı), John Wiley and Sons, Londra.

Weick, K. E. (1987), Substitutes for strategy, Teece, D. J. (der.) *The Competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal* içinde, ss. 222-233, Ballinger Pub. Co., Cambridge.

Williams, T. (2003), Learning from Projects, *Journal of the Operational Research Society*, 54: ss. 443-451.

Wilson, D. (2003), Strategy as Decision Making, Cummings, S. ve Wilson D. (der.), *Images of Strategy* içinde, ss. 383-411, Blackwell, Oxford.

www.wikipedia.org

- ağ 38, 39, 89
amaç 10, 25, 54, 57, 59, 67, 72, 84, 91, 93, 99, 107, 114, 123, 126, 164, 167, 175, 176, 177, 178, 183
- belirsizlik 65, 79, 117, 131
Bilgi 2, 3, 7, 70, 77, 91, 120, 121, 159, 171, 172, 183, 184
Bilgi Yönetimi 183, 184
bilişsel psikoloji 44
boşluk analizi 137,
- Coğrafi Bilgi Sistemleri 91
coğrafi bilgi sistemleri 91,
- çıktı 3, 47, 54, 123, 124, 125
çıktı 55, 106, 109,
çift döngüde öğrenme 163, 164, 170
- değerler 7, 10, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 94, 114, 118, 120, 164, 169
dikey ilişki 44
- enformasyon 62, 74, 110, 111, 130, 165, 168, 170, 173, 179, 181
etkinlik 16, 25, 55, 57, 67, 108, 110, 134
eylem 5, 24, 52, 53, 55, 61, 62, 69, 70, 71, 72, 77, 82, 85, 88, 91, 93, 110, 118, 119, 120, 121, 124, 130, 139, 144, 145, 150, 158, 161, 163, 171, 175, 178
eylem odaklı haritalama 93,
- girdi 55
görsel modeller 91, 92, 93
görselleştirme 51
görüşmeler yoluyla haritalama 102,
- haritalama 5, 7, 21, 45, 51, 88, 93, 94, 95, 97, 99, 101, 102, 103, 116, 119, 120, 122, 124, 127, 129, 130, 132, 162, 180
hedef 7, 9, 10, 11, 13, 14, 20, 33, 49, 53, 54, 55, 65, 67, 69, 72, 76, 85, 88, 102, 107, 118, 124, 126, 128, 142, 143, 183
hesap verebilirlik 9, 22, 159
hiyerarşi 37, 55, 89, 100, 102, 108, 133, 165
- içerik 26, 71, 106, 120
- işbirliği 46, 49, 53, 57, 70, 76, 85, 94, 130, 142, 147, 184
- kapasite 3, 23, 72, 137, 142, 150, 159, 170, 176
karar alma 25, 52, 53, 55, 65, 69, 110, 113, 158, 172, 181, 183,
katılım 17, 24, 63, 76, 81, 94, 130, 144, 170, 172, 181
kavramsal haritalar 47, 48, 49, 51, 90
kaynak 17, 30, 35, 44, 56, 57, 58, 67, 69, 70, 74, 93, 95, 113, 117, 131, 137, 144, 145, 152, 155, 171, 173, 183
kontrol 13, 22, 62, 79, 84, 93, 106, 107, 109, 110, 115, 117, 170, 183
koordinasyon 135
- meşruiyet 22
misyon 7, 10, 11, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 59, 60, 107, 113, 114, 124, 127, 134, 169
müdahale 33, 34, 36, 48, 49, 65, 66, 71, 72, 76, 82, 83, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 171
müdahale alanı 34, 65, 71, 72
- nesnellik 44
norm 38, 85
organizasyon 18, 108, 184
- oval harita 99, 102, 120, 122, 124
oyun teorisi 54
- öğrenen örgüt 7, 159, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174
öğrenme döngüsü 161, 162, 163, 173, 174
öncesinde-sırasında-sonrasında öğrenme modeli 174,
örgüt 6, 9, 10, 11, 13, 16, 19, 22, 23, 24, 25, 46, 57, 63, 66, 98, 105, 108, 110, 111, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 122, 129, 130, 134, 135, 137, 141, 142, 143, 148, 151, 158, 159, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 179
örgütsel kültür 116, 159, 179
Örgütsel Öğrenme 121
öznellik 44

paydaş analizi 102, 114, 115, 117, 151, 152, 154
PEST 6, 62, 115, 130, 148, 149, 150
planlama 5, 6, 11, 31, 53, 54, 80, 89, 91, 105, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116,
117, 118, 119, 120, 122, 129, 130, 131, 134,
135, 136, 142, 151, 155, 158, 159, 172, 179,
180, 181

risk 69, 74, 75, 80, 93, 133, 141, 142, 166

senaryo planlama 129, 130, 162
sentez 111, 116, 120
sistem 26, 30, 43, 69, 89, 90, 111, 123, 160, 165,
169
sivil toplum kuruluşları 9, 22, 23, 25, 26, 29, 30,
58, 67, 70, 93, 105, 106, 114, 129, 149, 150,
152, 159, 171
sorun ağacı 33, 34, 36, 37, 38, 39, 43, 51, 89, 91,
106, 116, 136
STK 2, 3, 7, 9, 16, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 38, 45,
46, 47, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67,
68, 70, 71, 75, 77, 79, 81, 82, 83, 87, 111, 131,
143, 145, 146, 147, 150, 159, 167, 169, 170,
171, 172, 173, 174, 176, 181
strateji 5, 7, 17, 29, 34, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59,
61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 74, 75, 76,
77, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93,
94, 97, 99, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 110,
111, 112, 114, 116, 117, 119, 120, 121, 130,
131, 136, 137, 138, 139, 154, 155, 158, 159,
162, 163, 164, 168, 179, 180
strateji kümesi 65, 102
stratejik haritalama 51, 93, 94, 95, 97, 119, 122,
137
stratejik planlama 7, 24, 29, 62, 94, 95, 105, 106,
108, 109, 110, 111, 113, 114, 116, 117, 118,
119, 120, 121, 122, 123, 127, 129, 130, 134,
136, 137, 150, 152, 174

stratejik sorun 6, 99, 101, 113, 115, 116, 117,
122, 126, 127, 128, 136, 137, 138, 139, 155
stratejik SW/ZOT 146
stratejik tercih 66, 80, 116
SWOT 6, 62, 107, 115, 116, 130, 137, 138, 140,
141, 143, 146, 147, 148, 149, 150, 166

şeffaflık 9

taktik 53, 61, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 76, 77, 80, 81,
83, 86, 88, 89, 91, 93, 120, 121, 129, 131, 179
taktik kümesi 68, 75, 131
tek döngüde öğrenme 163, 164
teknik 24, 29, 31, 34, 38, 51, 56, 62, 69, 72, 97,
111, 115, 119, 121, 144, 145, 175
toplumsal zemin haritası 67, 91
topografya 39, 91

vizyon 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 22,
23, 24, 25, 27, 57, 92, 101, 109, 111, 112, 114,
117, 118, 134, 158, 168, 174

yatay iletişim ağları 184
yöntem 5, 6, 21, 24, 33, 35, 38, 56, 62, 63, 64, 65,
71, 80, 86, 88, 89, 97, 101, 105, 106, 108, 110,
111, 113, 117, 120, 121, 122, 138, 150, 166,
174, 184

zihinsel harita 44, 48, 49, 65, 67, 116, 120, 121,
163