



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
Sivil Toplum Kuruluşları
Eğitim ve Araştırma Birimi

STK'lar için bir Stratejik Yönetim Perspektifi Dr. David Lewis

**STK Yönetimi
Konferans Yazıları no 4, 2004**

Çeviren: Cihan Hüroğlu

1. Stratejik yönetim (SY) için arkaplan bilgisi

- 1970'lerde iş dünyasında kullanılan stratejik planlama (SP) yönteminin başarısızlığının anlaşılması sonucunda ortaya çıktı.
- SP - bir örgütle onun iş ve sosyal çevresi arasındaki ilişkileri belirlemek ve yeniden tanımlamak için kullanılan rasyonel bir yöntemdir.
- SY - ise hem bir örgütün dışsal olanaklarını tanımlayan hem de örgütün yeteneklerini bu olanaklar dahilinde uygun şekilde değiştiren daha geniş bir eylemliliktir.

- Temel referans noktalarından biri Kenneth Andrews'un (Harvard İşletme Okulu) *Şirket Stratejisi Kavramı* adlı kitabıdır.
- SY'nin bir bilimden öte bir sanat olduğunu ileri sürmüştür.
- Sadece üst kademediklerle değil bütün örgütle paylaşılması gereklidir.

Andrews'in genel bakışı

- SY'nin temel bileşenleri
 - Anahtar kişiliklerin problemlerin ve stratejik fırsatların tanımlanmasına katılımları (*insanlar*)
 - Kişisel tercihlerin, örgüt değerlerinin ve şirket kapasitenin analize dahil edilmesi (*değerler*)
 - Pazarın gelecekteki büyümesiyle ilgili doğru bilgiyi düzenlemek (*bilgi*)
 - Sermaye kaynakları ve tahmini getirileri ile ilgili finansal sınırların tanınması (*kaynaklar*)

2. Stratejik Yönetim ve STK'lar

- STK'lar sıklıkla yönetim fikirlerinde iş çevrelerinden “geri kalırlar”.
- Bağışlayıcılar (donörler) bazen STK'lara eski moda SP yöntemini dayatırlar.
- SP hala bir ‘süreç’in parçası olarak kullanışlı olabilir, fakat kendi içinde bir sonuç değildir.

3. Stratejik STK yönetimi için bir model

- STK'ların temel sorunu şu üç alanı yönetmektir:
 - İçsel sistemler ve kaynaklar (insan kaynakları, öğrenme, takip etme, vb.)
 - İlişkiler (müşteriler, donörler, hükümet, vb.)
 - Eylemler (Hizmet ulaştırma, savunuculuk v kampanya oluşturma, araştırma, vb.)

- STK gözlemcileri bazı STK'ların başarılı gelişimleri arasından yeni bir yönetim paradigması oluştuğunu iddia ettiler.

- ‘Yeni bir gelişim profesyonelliği’ tanımlandı:

“Merkezi planlamayı desteklemek yerine (STK'larda)... müşteri hizmetlerine güçlü bir yönelimle misyonunun anlamını iyi tanımlayan, kendi kendini değerlendiren ve düzelteren çalışma biçimini destekleyin. Yüksek derecede gelişmiş yönetim sistemleri bu kendi kendini yönetme süreçlerini kolaylaştırmak adına zengin bir bilgi akışı sağlar.

(Korten 1987: 156)

Temeli:

- ‘Stratejik Planlama’ dan ‘Stratejik Yönetim’e geçiş
- “... daha dahil edici, tartışmaya açık, örgütün bütün kademelerindeki çalışanlarını örgütün tanımlama ve uygulamadaki seçimlerine katan...”

Bazı anahtar prensipler

- STK'lar kapalı değil, 'açık sistem'lerin bir parçasıdır, bu da onları çevrelerindeki olaylara ve kaynaklara önemli ölçüde bağımlı kılar.
- STK yaratıcılığı kendi doğallığından gelmez, genelde aşağıdaki ilişkilerden ve katılımlardan oluşur:
“...diğer STK'larla, hükümet organlarıyla ve özel sektörle oluşturulan formel ve informel ağlar ve koalisyonlar.” (Biggs and Neame, 1996)

SP'nin güçlü yanları

- Stratejik planlama bir örgütün içinde uyumlu bir vizyon, misyon ve kimlik oluşturmak , uzun vadeli amaçlara ve kaynak kullanımına karar vermek için kullanışlı olabilir.
- Stratejiyi kararlaştırmak, planlanmamış değişiklikler ve 'beklenilmeyen'le başa çıkma durumlarında ortak bir çerçeve oluşturup cevap verebilmek için örgütü daha tutarlı kılar.

SP'nin zayıf yanları

- STK'ların içinde ve çevresinde gelişen belirsizlik/karmaşıklık karşısında geleceğe yönelik belirli bir yol çizemez.
- Olaylar tahmin edilip kontrol edilemez.
- Mintzberg'in de belirttiği gibi planlamayla (analiz gerektiren), fiili eylemleri (sentez gerektiren) birbirinden ayırmakta yardımcı olmaz.

4. STK'lar için bir stratejik yönetim perspektifi

- STK'nın içinde bulunduğu çevreyi iki boyutta inceleyebiliriz:
 - büyük ölçüde STK'ların kontrolü altında bulunan faktörler
 - daha geniş bir çevreyi şekillendiren ve bir örgütün daha az etkisinin olabileceği süreçler.
- Stratejik yönetim bu karmaşıklığı yönetme sanatıdır. Ya da Alan Fowler'in değişiyle-
“dengeyi kurma”(*striking a balance*).

- SY için kullanışlı bir STK perspektifini de ‘de Graaf’ sağlamıştır:
 - Bir STK’nın kendi örgütsel kuruluşunun sınırları içerisinde olayları ve süreçleri kendi kontrolü altında tutma ihtiyacı
 - Yakın etki alanları ötesinde kalan daha geniş örgütsel bir çevreyi aynı zamanda etkileme ve anlama ihtiyacı

- Milli politik değerler
- Mikro ekonomik sistem
- Yasal çerçeve
- Ekolojik faktörler
- Sosyal ekonomik bağlam

DEĞERLENDİRME

E T K İ

KONTROL

- Hükümet kurumları
- Diğer STK'lar
- Dernekler
- Özel Sektör
- Medya
- Cemiatlar

- Personel belirleme
- Bütçeleme
- Eylem planlaması
- Amaç belirleme

Üç çember yöntemi

- İlk çember bir STK tarafından *kontrol edilebilen* faktörleri kapsar:
 - Personel belirleme
 - Bütçeleme
 - Belirli eylemlerin planlaması
 - Amaçları belirleme
 - Örgüt yapısının seçimi

- İkinci çember ikna, lobicilik, koruma-himaye ilişkileri, yardımlaşma ve işbirliği yollarıyla *etki edilebilen*, hatta değiştirilebilen çevresel etmenleri kapsar.
 - Hükümet politikasının unsurları
 - Uluslararası bir donörün eylemleri
 - Bir Birleşmiş Milletler zirve toplantısının gündemi

- Üçüncü çember bir STK tarafından ancak *değerlendirilebilecek* – belki görülebilecek ama kolayca tahmin edilemeyecek bakış açılarını içerir.
 - daha geniş politik yapılar
 - makro-ekonomik sistem
 - teknolojik durum

Çerçevenin muhtemel değeri

- ‘Büyük resim’i gözden kaçırmadan önceliklerin belirlenebildiği ve kaynakların yönlendirildiği yönetim için stratejik bir yöntem
- STK’ların değişimi etkileyebilmek için fırsatları görebilecekleri, aynı zamanda daha geniş ekonomik ve politik süreçlerdeki değişimlere tepki verebilecekleri dinamik bir çerçeve
- Bu üç alan arasındaki geçirgen sınırları ve STK’ların zaman içerisinde örgüt olarak değişim biçimlerini yansıtır.

Genel STK sorunlarına ilişkin

- Kendi kontrolleri altındaki faktörlere yoğunlaşma eğilimi – örneğin lider ve yöneticilerin içsel planların, personelin, bütçenin ve prosedürlerin kararlaştırılması ve uygulanmasını önceliğe alabilmesi
- Fazla kontrol edilemeyen, değerlendirme (gözlem-takip ya da araştırma sonuçları) gerektiren fakat STK program ve eylemleri açısından büyük önem taşıyan faktörleri gözardı etme eğilimi.

- Sonuç olarak bazı STK'lar daha geniş bir açılımla tepki vermek, insanların çabalarını destekleyerek daha geniş kaynaklara erişimi sağlamak ve özerkliği kurmak yerine, içe kapanır ve yararlanıcılarını 'kontrol altında tutma'ya çalışır.
- 'Stratejik yönetim' perspektifi ileriye doğru bir yoldur. – STK'ların kontrol alanlarını, çevrelerine etkilerini ve çevrelerini değerlendirmelerini bir araya getirme ve dengelemenin önemi ile ilgili farkındalıklarını artırır.

Örneğin:

- Bir STK'nın ekonomik, sosyal, politik ya da kültürel alanları anlamaya yönelik odaklanması sonucu değerlendirme kapasitesindeki bir genişleme, STK programlarına daha büyük bir gerçekçilik getirebilir.
- Üniversiteler gibi uzmanlaşmış kurumlar ile olan bağlar bunu destekleyebilir.

‘Üçüncü Çember’i Güçlendirmek

- Şu şekillerde faydası olabilir:
 - Bir örgütün ‘romantik izolasyon’unu azaltmak, böylece örgüt diğer derslerden ve deneyimlerden faydalanabilir.
 - Kaynak sağlayıcılarıyla bağımlılığını azaltmasını sağlayabilecek yeni kaynak temelleri aramak
 - Diğer STK’lar, hükümet kurumlarıyla iletişime geçerek ve seçici lobicilik sonucu ortaya çıkan sinerji aracılığıyla etki gücünü artırmak

6. Sonuç

- Stratejik STK yönetimi örgüte, onun çevresine ve örgütün amaçladığı ürüne birbiriyle ilişkili bir bütün olarak vurgu yapar.
- STK yönetimindeki esas sorun kabul etme ve değiştirme arasındaki, verimli olabilmek için çevreyle yeterli entegrasyonun sağlanması ve etkili olabilmek için yine o çevreyle araya yeterli mesafenin konulması arasındaki hassas dengeyi bulmak ve devamını sağlamaktır.
- Ya da Fowler'ın dediği gibi – “dengeyi kurmak” (*striking a balance*).

- Neticede STK yönetimi, teknik olduğu kadar, politik kararlarla da ilgilidir.
- STK'ların yönetim konusuyla nasıl ilişkilenecekleri, örgütün nasıl bir yapı olmak istediğine, vurgulamak istediği değerlere ve sosyal - ekonomik değişimi takip etmesini sağlayan yöntemine bağlıdır.

- Burada özetlenen ‘Stratejik yönetim’ çerçevesi, sabit olmayan kontrol, etki ve değerlendirme alanlarını birbirinden ayırt etme ihtiyacını vurgular, ve yol gösterici bir çerçeve olarak her çeşit STK’nın gelişimine katkı sağlayabilir.