



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
**Sivil Toplum Kuruluşları
Eğitim ve Araştırma Birimi**

**STK'lar için Proje Yönetimi
Felissa Tibbitts**

**STK Yönetimi
Konferans Yazıları no 1, 2004**

Bugün burada sizinle birlikte olmak benim için büyük bir mutluluktur. Sizlerin uzun geçen haftadan sonra, böyle bir Cuma akşamında, 21. yüzyılda yöneticiler olarak rollerimizin üzerine konuşmak için buraya gelmenizi takdirle karşılıyorum. Konu başlığımız çok geniş; ama ben onu bir gelişim ve değişim doğasına sahip olan “yönetim” konusunda tartışmak ve gelecekteki gelişmeler üzerinde düşünmek için bir pencere olarak kullanacağım. Tabii ki bütün bunların kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için ne ifade ettiği de konumuz dahilindedir.

Bir üniversitede öğretim görevlisi değilim, kâr amacı gütmeyen bir kurumun direktörüyüm, bu akşam buraya bu kadar ilgi gösterdiğinizize göre aynen sizler gibi ya da sizlerin olacağınız gibi. Ben, üniversitede kamu yönetimi ve kamu politikaları üzerine eğitim aldım; ama dürüst olmak gerekirse ben üniversitedeyken Bilgi Üniversitesi'nin düzenlemekte olduğu bu mükemmel program gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlara odaklanmış bir program yoktu. Benim proje geliştirme ve yönetme ile ilgili bilgi birikimim bu işleri doğrudan yaparak oluştu. Birçoğumuz bulunduğumuz organizasyonların misyonlarıyla paralel teknik alanlarda çalışmaktayız.

20 sene önce ben üniversitedeyken, kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetimi ile ilgili bir alanda çalışmak çok zordu. Ben kamu yönetimi ve politikaları üzerine çalıştım. O zamanlar bu konuya en yakın bulabildiğim alan buydu. Buna rağmen aldığım eğitimde özel sektörden ve iş idaresi okullarından pek çok alıntılar vardı. Bence, 21. yüzyılda kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetim anlayışı ile kamu ve özel sektör yönetimi arasında değişik çalışma alanlarına sahip olmalarına rağmen pek çok paylaşılmış yönetim öğeleri mevcuttur.

21. yüzyılda yönetimin en önemli özelliklerinden birisi olarak benim aklıma gelen genel olarak yönetimle ilgili düşüncedeki gelişimdir. Bu konuyla ilgili çalışılabilecek alanlar;

- Liderlik ve Takım Oluşturma

- Stratejik Planlama (İhtiyaçların belirlenmesi, dinamik çevre şartlarına adapte olabilme ve planlamada esnekliği kapsayan)
- Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi (Müşteri tatmini ve Değerlendirmesi)
- Personel (Takım çalışması, mobilite, uzmanlaşma, "fiili" çalışanlar)
- Bilgi teknolojileri (Bilgilerin düzenlenmesine ve paylaşımına imkan veren)
- Organizasyon Kültürü (İşyerindeki ilişkiler, kültür ve değerler v.b. gibi)

Yukarıda belirttiğim öğelerle ilgili eğilimlerden bahsetmek istiyorum; kendi tecrübelerimden de örnekler sunacağım ve ardından açık bir sohbet ortamını sağlayarak sizlerin belirteceğiniz kâr amacı gütmeyen kurum yönetimi ile ilgili öğeleri göz önünde bulundurarak gelecekte kendinizi nasıl gördüğünüzü belirtmenizi isteyeceğim. Bence anahtar sorular;

Bütün bunlar kâr amacı gütmeyen kurumlar için gelecekte ne ifade edecek?

Ben bu eğilimleri göz önünde bulundurarak nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?

1. Liderlik:

İçinde bulunduğumuz dönemde kurumlarda liderlik ve yönetim konularında daha fazla farkındalık mevcuttur. Psikologlar ve sosyologlar kurumlar içinde bulunan/bulunması gereken farklı çeşitlerdeki liderleri; onların kurumun operasyonlarını yürütmedeki destekleyici ve yönetici rollerini tanımlamamızda ve anlamamızda bizlere yardımcı olmaktadır.

Bugünün yöneticileri bir takım bilgilere ve yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar. Aşağıda bunların bazılarından bahsedilmiştir.

Yönetim Yetenekleri: Bunlar bir organizasyondaki işlerin devam ettirilmesi ve olan bitenden haberdar olma ile ilgili yeteneklerdir.

İnsan İlişkileri ve Davranış Yetenekleri: Yöneticiler insanlarla ilgilenmek için çeşitli yeteneklere ihtiyaç duyarlar. İnsan ilişkileri ile ilgili beceriler sizin doğal yeteneğinizdir. Davranış becerileri ise sizin kişisel davranış, stil ve yaklaşımınızdır. Yöneticiler genel olarak içlerinde buldukları organizasyonların veya takımların kolaylaştırıcıları olarak görülmektedirler ve bahsettiğimiz beceriler de bu özelliklerini şekillendirmektedir.

Teknoloji Yönetim Yetenekleri: İçinde bulunduğumuz dönemde yöneticiler daha da artan bir ihtiyaçla organizasyonun işleyişini iyileştirmek veya kolaylaştırmak için teknolojiden nasıl faydalanacağını öğrenmek durumundadırlar.

Kişisel Karakteristik Özellikler: Yapılan birçok çalışma yöneticilerin karakter özellikleri ile başarıları arasında bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu özellikler arasında dürüstlük, güvenilirlik, belirsizliğe toleranslı olma, ikna edebilirlik, işleyiş odaklı olma, politik olarak kurnaz, açık ve kararlı olmak sayılabilir.

21. yüzyılda, bizler yukarıda belirtilen alanlara benzer konularla ilgili bilimsel sosyal araştırmalardan faydalanma imkanına sahibiz. Bu araştırmalar çok daha geniş bir şekilde yöneticilerin ve liderlerin kurumlarında başarılı olmak için ihtiyaç duydukları becerileri ortaya koymuşlardır.

Benim Tecrübem:

Bütün bunlar kâr amacı gütmeyen kurumlar için gelecekte ne ifade edecek?

Ben bu eğilimleri göz önünde bulundurarak nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?

2. Stratejik Planlama (İhtiyaçların belirlenmesi, dinamik çevre şartlarına adapte olabilme ve planlamada esnekliği kapsayan)

Bildiğiniz üzere, içinde bulunduğumuz çevre eskisinden çok daha dinamik bir haldedir. Etrafımızdaki şeyler sürekli işlerimizi etkileyecek şekilde değişmektedir

ve bizler bilgiye erişim açısından eskiye nazaran çok daha fazla bu değişikliklerden haberdar olmak durumundayız.

Bu dinamiklik, bilgiye olan erişimimiz ile birleştirildiğinde bizleri etrafımızdaki eğilimlerin farkına varmaya zorlamaktadır. Zira sürekli bir şekilde etrafımızdaki fırsatlardan, tehlikelerden haberdar durumda olmalıyız ki; planlarımızı ona göre yapalım veya düzenli olarak değiştirelim. Kâr amacı gütmeyen kurumlardaki yöneticiler hiç olmadıkları kadar esnek, değişikliklere yanıt verir ve yaratıcı olmak zorundadırlar. Bütün bunlar kurumlar için enerji yaratabilecek unsurlardır.

Benim Tecrübem:

Bütün bunlar kâr amacı gütmeyen kurumlar için gelecekte ne ifade edecek?

Ben bu eğilimleri göz önünde bulundurarak nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?

3. Proje Yönetimi

Bence günümüzde kurumlar daha çok sosyolojik bir perspektif açısından sistemler olarak görülmeye başladılar. Bu, yöneticilerin kurumun her unsuru arasındaki ilişkiyle daha fazla ilgilenmesi anlamına gelmekte ve yöneticilerin organizasyonların kesinlikle statik olmadıklarını anlamalarını sağlamaktadır. Kurumlar; değişen, öğrenen organizasyonlar haline gelmişlerdir.

İşte, proje yönetimi de bu öğrenme sürecine katkı sağlar. İyi proje yönetimi, bir kurumun misyonu ile ilişkili, belirli bir aktiviteyi farketmesine, kendi işlerini iyileştirmesine ve misyonunu uzun dönem de taşıyabilmesine yardımcı olacaktır. Yöneticiler olarak siz zaten bunları biliyorsunuz. Ama bana, bir projenin A noktasında başlayan ve Z noktasında biten bir süreç olmadığını, onun kurum içindeki dinamikliğin bir parçası olduğunu hatırlatmama izin verin.

Benzer şekilde, kâr amacı gütmeyen kurumlar sürekli değişen bir çevre ile birbirlerini etkilemektedirler. İyi proje yönetimi; etraftamızdaki bu değişiklikleri daha iyi anlamamız, ihtiyaçlarımızı belirlememiz ve proje planlarımızda-projeye başlamış olsak bile, değişiklikler yapmamız anlamına gelmektedir. Kâr amacı güdülen ortamlarda, bu kurumların pazardaki çeşitli güçlerle karşılıklı ilişki içerisinde bulunmaları itibariyle daha kısa vadeli planlar yapılmasına, hatta senaryo planları yapılmasına yol açmaktadır.

Benim Tecrübem:

Bütün bunlar kâr amacı gütmeyen kurumlar için gelecekte ne ifade edecek?

Ben bu eğilimleri göz önünde bulundurarak nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?

4. Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi (müşteri tatmini ve değerlendirmesi)

Bence genel olarak içinde bulunduğumuz dönemde tüketici farkındalığı daha fazladır ve bu da kâr amacı gütmeyen kurumlar için daha fazla hesapverebilirlik anlamına gelmektedir. Bu, şimdiye kadar olmasa da, olacaktır ve kurumla ilgili bütün taraflar- kurumun çalışmalarıyla ilgilenen herkes, kurumda çalışanlar, fon sağlayanlar, müşteriler, personel- için geçerlidir. Kâr amacı güden özel sektörde ürünün ve hizmetin kalitesi doğrudan kâr ile ilgilidir; bu nedenle de pazardaki güçler kurumların mevcut kalitelerini korumalarının gerekliliğini ortaya koymada yardımcı olurlar. Kâr amacı güdülmeyen alanda ise hesapverebilirlik ölçütlerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kurumların yöneticileri, ürünlerin ve hizmetlerin kalitelerine daha fazla önem vermek ve bunları da kurumla ilgili bütün çevrelere gösterebilir olmak durumundadırlar. Bu, belli seviyedeki teknoloji bilgisi gerektirdiği gibi vakit ayrılmasını ve enerji sarfedilmesini gerektirmektedir. Gittikçe artan bir şekilde fon sağlayan kuruluşlar da verilen eğitimler, metaryaller vb. gibi projelerin çıktılarında daha çok kullanıcıların ya da katılan insanların üzerindeki

sonuçlarına önem vermektedirler. Bu durum, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarca uzun vadede dikkate alınması gereken bir durumdur.

Benim Tecrübem:

Bütün bunlar kâr amacı gütmeyen kurumlar için gelecekte ne ifade edecek?

Ben bu eğilimleri göz önünde bulundurarak nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?

5. Personel (Takım çalışması, hareketlilik, uzmanlaşma, “gerçek” çalışanlar)

Personel artık daha fazla hareketlidir; ama aynı zamanda kurum içinde daha farklı şekillerde çalışabilecek durumdadır.

Personel artık daha fazla uzmanlaşma eğilimindedir ve projeler daha karışık haldedir.

Bu iki faktör de takım çalışmasına olan güvenin artmasına yol açmıştır.

Çalışanlar, “özgür temsilciler”dir. İş güvencesi azaldığı zaman, yaşama olan bağlılık da azalmaktadır.

Belirli işler için dışarıdan tedarik yöntemi (outsourcing) daha da yaygınlaşmaktadır.

Benim Tecrübem:

Bütün bunlar kâr amacı gütmeyen kurumlar için gelecekte ne ifade edecek?

Ben bu eğilimleri göz önünde bulundurarak nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?

6. Bilgi teknolojileri (bilgilerin düzenlenmesine ve paylaşımına imkan veren)

Bizlerin duyarlı olmak zorunda olduğumuz dış çevre ile ilgili bilgilere ulaşmamıza gelişen bilgi teknolojileri yardımcı olmaktadır.

Teknoloji, bizlerin bilgiyi yönetme becerilerimizin iyileşmesini sağlamaktadır.

Dünyanın farklı bölgeleri arasında teknolojiye ulaşmada eşitsizlikler vardır.

Bilgi teknolojileri aynı zamanda telekomünikasyonun da gelişmesine yardımcı olmaktadır; bu da evden çalışma, ülkeler arasında daha rahat ortak çalışmalar yürütme gibi imkanlar sağlamaktadır.

Bu durum, müşteri farkındalığını ve bizlerin kendi işlerimize olan farkındalığımızın artmasına yol açmıştır. (Örneğin bir internet sitesi ile)

Benim Tecrübem:

Bütün bunlar kâr amacı gütmeyen kurumlar için gelecekte ne ifade edecek?

Ben bu eğilimleri göz önünde bulundurarak nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?

7. Organizasyon Kültürü (işyerindeki ilişkiler, karar alma süreci ve değerler v.b. gibi)

Bence işyerindeki değerlere ve kültüre artık daha fazla dikkat ediliyor. Özel sektörde bu kısmen faydalı bir araç. Mutlu çalışanlar daha sıkı çalışırlar ve kurumu terk etmezler. Özel sektörde bu bir prensip meselesidir. Genel eğilim; katılımcılık, aktiflik, açıklık, dışa dönüklük ve güven üzerinedir.

Bütün bunların sonucu da takım yaklaşımı, karar alma süreçlerinde katılımcılık ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaktır.

Bunlar da kurumun misyonu ve büyüklüğü, yöneticilerin ve direktörlerin stili tarafından etkilenmektedir.

Benim Tecrübem:

Bütün bunlar kâr amacı gütmeyen kurumlar için gelecekte ne ifade edecek?

Ben bu eğilimleri göz önünde bulundurarak nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?

Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlar için Gelecekteki Fırsatlar&Tehlikeler

Yönetim ile ilgili eğilimler ve fırsatlar ile ilgili bu bilgi birikimine sahip olmak doğrudan iyi bir yönetimi getirecek diye bir şart yoktur. Yapmış olduğum sunumda iyi bir yönetim için gerekli olan bilgi altyapısı olsa da, kâr amacı gütmeyen sektörün belli durumları bunlardan faydalanmayı zorlaştırmaktadır;

İyileştirilmiş bir yönetim anlayışı:

- Kendi kendine keşfetme/farkına varma
- Yol göstericilik, değerlendirme ve uygulama
- Kolaylaştırılmış eğitimler
- Kendi kendine çalışma

Kavramlarını içermektedir.

En önemli engel zaman yetersizliğidir; çalışmak, düşünmek, diğer yöneticilerin tecrübelerinden faydalanmak üzere onlarla konuşmak için olan vakit kısıtıdır. Bu zaman kısıtı 21. yüzyılın bir özelliğidir ve gittikçe artan talepler nedeniyle zaman konusundaki sıkıntılar daha da artmaktadır.

Artı yanlarına bakarsak, içinde bulunduğumuz dönemde kâr amacı gütmeyen kurumlarda çalışmanın getirileri daha da artmıştır. Bu sektör gittikçe büyümekte,

girişimciliğe açık hale gelmekte ve kamunun ihtiyaçlarına daha fazla cevap verir duruma gelmektedir. Yöneticiler için hiç olmadığı kadar daha fazla dayanabilecek nokta bulunmaktadır.