



KURUMSAL
YÖNETİM
AKADEMİSİ

STK'LARDA
GÜNCEL KONULAR

5

STK'larda İş Birliği Kültürünün Geliştirilmesi



Ocak 2020

İLKE
İlim kültür eğitim vakfı



STK'larda İş Birliği Kültürünün Geliştirilmesi

STK'larda İş Birliği Kültürünün Geliştirilmesi

Ocak 2020

ISBN: 978-605-06975-0-6

E-ISBN: 978-605-06975-1-3

Yayına hazırlayanlar

Halit Bekiroğlu**Züleyha Sayın**

Tasarım

Seyfullah Bayram

Tashih

M. Fatih Güvendi**KURUMSAL
YÖNETİM
AKADEMİSİ**

Aziz Mahmut Hüdayi Mh.

Türbe Kapısı Sk. No: 13 Üsküdar/
İstanbul

Telefon : 02165326370

E-posta : bilgi@kurumsalyonetim.orgWeb : www.kurumsalyonetim.org

Kurumsal Yönetim Akademisi (KYA), sivil toplum alanında kâr amacı gütmeyen faaliyet gösteren kuruluşların "kurumsal kapasitelerini" ve bu kuruluşlarda "gönüllü ve profesyonel çalışanların yetkinliklerini" artırmak amacıyla 2017 yılında İLKE Vakfı bünyesinde kurulmuştur. KYA, sivil alandaki çalışmaların gönüllülük ruhunu ve motivasyonu kaybetmeden daha organize, verimli ve sürekli olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

© Tüm hakları saklıdır. İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nın yazılı izni olmadan bu eserin hiçbir kısmı elektronik ya da mekanik yollarla çoğaltılamaz. Rapordaki görüş ve analizlerin sorumluluğu raporu yayına hazırlayan yazarlara aittir.

STK KONUŞMALARI

STK'ların gündemini etkileyen konuların sivil toplumdan katılımcılarla müzakere edildiği etkinlik serisidir. Bu rapor, 23 Şubat 2019 tarihinde gerçekleştirilen "STK'larda İş Birliği Kültürünün Geliştirilmesi" başlıklı STK Konuşmaları'ndan yayına hazırlanmıştır.



Takdim

Kurumsal Yönetim Akademisi (KYA), sivil toplum alanında kâr amacı gütmeyen faaliyet gösteren kuruluşların “kurumsal kapasitelerini” artırmak amacıyla faaliyetler yürütmektedir. KYA, sivil alandaki çalışmaların gönüllülük ruhunu ve motivasyonunu kaybetmeden daha organize, verimli ve sürekli olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda STK Konuşmaları, STK’ların önemli ve öncelikli meselelerini ele alan çok önemseydiğimiz bir etkinlik serisidir. Bu etkinlikte STK’ların gündemini etkileyen konular, sivil toplumdaki katılımcılarla müzakere edilmekte sonra da raporlanmaktadır.

Gönüllük temelli faaliyet gösteren STK’ların iş birliği ve birlikte çalışma kültürü konusundaki eksiklikleri son yıllarda sıkça dile getirilmektedir. Bu ihtiyaçtan hareketle STK Konuşmaları’nın sekizincisi bu konuya ayrılmıştır. “STK’larda İş Birliği Kültürünün Geliştirilmesi” konusunun ele alındığı bu rapor STK Konuşmaları 8’in katılımcılarının fikirlerinden de yararlanarak Halit Bekiroğlu ve Züleyha Sayın tarafından yayına hazırlanmıştır.

Halit Bekiroğlu uzun yıllardır STK’larda her seviyede görev yapmış ve saha birikimi oldukça yüksek bir STK gönüllüsüdür. Züleyha Sayın uygulama yanında KYA bünyesinde bir araştırmacı olarak sivil toplum kuruluşlarının gelişmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır. Yazarlarımız sivil toplum kuruluşlarının bu önemli ve öncelikli meselesini ele alarak uygulamaya dönük sorunlar ve bunlara yönelik önerileri çok güzel ve somut biçimde ortaya koymaktadır. Başta yazarlarımız olmak üzere emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.

Bu çalışmanın sivil toplum alanına ve STK’larımıza yararlı olmasını diliyorum.

Prof.Dr. Nihat Erdoğan
Kurumsal Yönetim Akademisi Başkanı

STK'larda İş Birliği Kùltürünün Geliştirilmesi

Program Hakkında

Kurumsal Yönetim Akademisi (KYA), STK'ların gündemini etkileyen konuların sivil toplumdan katılımcılarla müzakere edilmesi için STK Konuşmaları başlığı altında bir etkinlik serisi gerçekleştirmektedir. Bu çalışmanın ortaya çıkmasına da temel oluşturan, "STK'larda İş Birliği Kùltürünün Geliştirilmesi", başlıklı konuşma, 23 Şubat 2019 tarihinde Halit Bekiroğlu'nun moderatörlüğünde İLKE Vakfı'nda gerçekleştirilmiştir.

STK Konuşmaları 8'de aşağıdaki alt başlıklar çerçevesinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları üzerinde durulmuştur. Etkinlikte STK'lar arası iş birliklerinin: STK Konuşmaları 9'da aşağıdaki alt başlıklar çerçevesinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları üzerinde durulmuştur:

- Mevcut durumu,
- Önemi ve faydası,
- İmkanları,
- Kısıtları,
- Sürdürülebilirliğinin sağlanması için yapılması gerekenler ele alınmıştır.

Giriş

Sivil toplum kuruluşları yaşanan gelişmelerle birlikte özellikle 1980 sonrası dünyada ve Türkiye’de farklı bir ivme kazanmış, bugün artık dönüştürücü bir güç haline gelmiştir. Farklı uzmanlık alanlarında ve farklı ölçeklerde birçok STK ülkemizde ve dünyada sorunlu olduğunu düşündüğü ya da desteklenmesi gereken alanlarda faaliyetler yürütmektedir. Bu faaliyetleri yürütürken STK’ların karşı karşıya kaldığı temel iki sorun insan kaynağı ve finans olarak ifade edilebilir. Özellikle bu iki alan STK’nın yaşamını sürdürebilmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

STK’lar faaliyetlerini sınırlı bütçelerle sürdürmektedir. Bu anlamda finans kaynaklarına ulaşmak, alternatif kaynaklara yönelmek ve kaynakları etkin ve verimli kullanmak STK’nın sahip olması gereken becerilerdendir. İşte tam da bu noktada STK’lar arası iş birlikleri alternatif bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Aynı uzmanlık alanında ve benzer projelerle her STK’nın kendi insan kaynağı ve kendi teçhizatı ile faaliyeti gerçekleştirmesi bir anlamda kaynak israfına yol açmaktadır.

Kaynak israfının önüne geçmek için STK’lar benzer uzmanlık alanlarında faaliyet gerçekleştiren, farklı uzmanlık alanlarında da ihtiyaç duyabileceği STK’lar ile iş birliğine gidebilecek bir örgüt iklimi oluşturmak durumundadır. Bugün artık bağışçıların da beklentisi uygun bütçelerle etkin projeler yürütülmesidir. Bu sebeple STK’lara düşen iş birliği yapabilecekleri kuruluşların arayışında olmak, profesyonel ve gönüllülerine de bu bakış açısını kazandırmak olmalıdır.



STK'ların İş Birliği Anlayışına Yönelik Tespitler ve Çözüm Önerileri

- STK'ların Genellikle Zor Zamanlarda İş birliği Yapması
 - STK'ların Birbirini Rakip Gibi Görmesi
 - STK'ların Kendi Kurumlarını Merkezde Konumlandırma İsteği
 - STK'ların Kurum Kimliklerini Koruma Kaygısı
 - STK'ların Varoluş Amaçları ile Araçlarının Yer Değiştirmesi
 - Kamu ile Girilen Yakın İlişkilerin Getirdiği İmkanlar
 - STK'ların Belli Bir Kesime Hitap Etme Sorunu
 - STK'ların Bir Alana Odaklanmak Yerine Çok Çeşitli Alanlarda Faaliyet Göstermesi
-



STK'ların Genellikle Zor Zamanlarda İş birliği Yapması



Ulusal ve uluslararası alanda belli konularda yaşanan hadiseler veya baskılar, çoğunlukla zorunluluk sebebiyle STK'ları bir araya getirmektedir. Daha çok, özel ve hassas olarak nitelendirilebilecek dönemlerde STK'lar bir araya gelip dayanışma göstermekte, birlikte hareket etmektedirler. Fakat kolay ve rahat zamanlarda bir araya gelme, gelebilseler de güçlü ve kalıcı birliktelikler ortaya koyma örnekleri çok fazla söz konusu değildir.



Yerel ve uluslararası bazda siyasi koşullar, krizler, doğal afetler, ekonomik şartlar, baskı ortamları STK'ları iş birliğine, birlikte hareket etmeye götüren süreçler vb. olağandışı durumlar STK'ların görüş farklılıklarına rağmen birlikte hareket etme potansiyellerini ortaya çıkarmaktadır. Dönemsel olarak yaşanan baskılar özellikle baskıdan direkt ya da dolaylı etkilenen belli bir kesime ait STK'ların birbirlerini daha yakından tanımalarına olanak sağlamakta bu sebeple de birbirlerine daha çok yakınlaştırmaktadır. Özellikle bu dönemlerde yaşanan mağduriyetler üzerinden STK'ların ortak bir zeminde buluşmasının örnekleri mevcuttur.

Daha çok, özel ve hassas olarak nitelendirilebilecek dönemlerde STK'lar bir araya gelip dayanışma göstermekte, birlikte hareket etmektedirler.

Ne Yapılabilir?



Genel olarak bakıldığında ülkemizde STK'ların daha reaktif yapıda olduğu görülmektedir. STK'ların tepkisel olarak ortaya çıkmak yerine varoluş gayelerini ve faaliyetlerini normal zamanlara göre oluşturmaları daha sağlıklıdır. Diğer bir ifade ile STK'ların baskı ya da zorluk dönemine göre kendilerini konumlandırmak yerine, pro-aktif ve çözüm odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım STK'ların sadece baskı gibi zorluklar karşısında birleşmeleri değil, aynı zamanda birlikte iş yapmak, verimliliği ve niteliği arttırmak için de bir araya gelmelerini kolaylaştırıcaktır. Bunun için STK'ların çözüm olarak olağan zamanlarda da iletişim halinde olmaları, bir araya gelmeleri, toplantı ya da çalıştaylar gibi faaliyetlerle iş birliği imkanlarını aramaları önem arz etmektedir.

Olağan zamanlarda yapılan bu tür çalışmalar STK'ların kendilerini daha net ve doğal olarak ifade etmesine imkân vermektedir. Bu tür bir araya gelişler STK'ların kendileri dışındaki kurumlar hakkında daha objektif bilgi sahibi olmalarını sağlamakta, gerektiğinde hangi STK, hangi kurum ile hangi konuda neler yapılabileceği konusunda bilgi sahibi olmasına olanak sağlayacaktır.



STK'ların Birbirini Rakip Gibi Görmesi



STK'lar benzer alanlarda birbirinin “rakibi” denebilecek şekilde faaliyet yürütmektedirler. Aynı alanda faaliyet gösteren, benzer ihtiyaçlara odaklanan, aynı hedef kitleye hitap eden STK'lar bir anlamda “rakip” olmaktadır. Özel sektördeki rekabet fiyat, kalite ve diğer unsurlar bakımından kamu için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Fakat özellikle aynı gaye uğruna hareket eden STK'lar arasındaki rekabet aynı bölgeye ve aynı hedef kitlesine iki ya da üç ayrı operasyonla ulaşmak bir anlamda kaynak israfına neden olmakta, hedef kitlenin de zihninde/gönlünde karmaşıklığa sebebiyet vermektedir. Aynı alanda faaliyet göstererek arz fazlası oluşturmak maddi ve beşerî kaynakların israfı anlamına geldiği gibi duygusal kırılma ve tatsızlık sonucunu doğurabilmektedir.



Yemen, Afrika gibi bir coğrafyada kuyu açmak gibi faaliyetler STK'ların temel hedefi değil hedeflerinden sadece birisidir. Bunun üzerinden toplumda güven inşa etme, tanınırlığı arttırma, kendisini kabul ettirme, kendi cemiyetini, kültürünü kendi oluşturduğu atmosferi yaygınlaştırmakla ilişkili bir niyet söz konusu olabilir. Bu sebeple Türkiye'deki STK'ların birçoğu benzer alanlarda hareket eden kuruluşları ortaya çıkardılar. Söz konusu kuruluşlardan yan yana bir şey yapmaları talep edildiğinde paradigma farklılığı sebebiyle bu anlamda iş birliği çok da mümkün olmamaktadır. Paradigma farklılığı dışında, bazen kurumsal asabiyetten kaynaklı olarak "STK'ların kendilerini öne çıkarma isteği" iş birliği önündeki en önemli engellerden biri haline gelmektedir. 'Biz şuuru' yerine dar bir görüşü içeren bu kavram her STK'nın kendini öne çıkarmasına, bir diğerini önemsiz bulmasına ve hatta görmezden gelmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla aslında benzer projelerde kullanılacak maddi/beşerî kaynakların ve manevi motivasyonun bir şekilde bölünmesine sebep olmakta bu durum da dolaylı olarak güç ve etki kaybına neden olmaktadır.

STK'ların kendi amaçlarını önceleyen ve yer yer kutsayan yapısı, kendi görüşüne yakın/dar hedef kitlelerle sınırlı çalışma eğilimi de temel sorunlardan birisidir.

Ne Yapılabilir?



STK'ların kendi amaçlarını önceleyen yapısına ek olarak kendi görüş ve inancına yakın kişileri hedef kitlesi olarak belirlemesi kendi paradigması çerçevesinde oluşturduğu dünyanın dışına çıkamaması sonucunu doğurmaktadır. Burada STK'nin varoluş gayesini ve amacını yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Temelde ihtiyaçları karşılayan bir STK mıyız, Kendi görüşlerimize yakın kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan bir STK mıyız?

Vakıf medeniyeti olarak ifade ettiğimiz bir tarihin mirasçısı olarak temel ve ortak noktalarda buluşabilme yeteneğine ve alt yapısına sahibiz. Asıl olan bu yapıya yeniden kavuşabilmek için biraz bakış açısını genişletmek, bu zihni alt yapıyı da profesyonel ve gönüllü çalışanlara aktarabilmektir.

Toplumı kuşatan bir yapıya sahip STK'ların bu engeli aşmak için kendi semtlerinde en yakın bölgelerde kim olduklarına bakmaksızın insanlara farklı, alternatif projelerle ulaşabilir. Toplumı kuşatıcı konu ve kitle, farklı nitelikteki toplulukları bir arada tutabilir. Örneğin eğitim konusu temelde farklı kültür ve gelir yapısına sahip hemen hemen tüm insan-

***Temelde ihtiyaçları karşılayan bir STK mıyız,
Kendi görüşlerimize yakın kişilerin ihtiyaçlarını
karşılayan bir STK mıyız?***



ların bir sorunudur. Hedef kitlesi olarak da çocuklar hiç kimsenin görmezden gelemeyeceği öncelik verdiği temel bir alandır. STK'lar toplumu temelde birleştirici konu ve hedef kitlelere yönelebilir.

Kişi veya kurumu ön plana çıkarmadan yapılacak olan hareketler STK'ları buldukları ortamda samimi bir unsur olarak konumlandırarak ve birleştirici bir faktöre dönüştürecektir. Hedef kitle konusunda toplumun ortak hassasiyetleri doğrultusunda hareket eden STK'lar her kesimden insana kucak açarak onların da STK'lara herhangi bir ön yargı olmaksızın yaklaşmasının önünü açacaktır. Böyle bir çalışma şekli de farklı kurumları bir araya getirip çalışma imkanları da sunacaktır.

***Kişi veya kurumu ön plana çıkarmadan yapılacak olan hareketler
STK'ları buldukları ortamda samimi bir unsur olarak
konumlandırarak ve birleştirici bir faktöre dönüştürecektir.***

STK'ların Kendi Kurumlarını Merkezde Konumlandırma İsteği



STK'lar proje vb. uygulamalarda, birlikte iş yürütmede zorluk yaşamaktadırlar. STK'ların bir araya gelişinde iş birliğinin iyi olmadığına dair bir söylem olmamasına rağmen iş pratiğe döndüğünde farklı durumlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bir realite olarak iş birlikleri çok arzu edilen durumlar değil. Ancak çok ileri düzeye gidemeyen kısıtlı imkânlarla yapılabilen iş birlikleri görülebilmektedir.

İş birliği kurulmadan önce kurumun kendini ve karşıdaki STK'yı nasıl gördüğü temel sorulardandır. Çünkü bu görme biçimiyle alakalı olarak iş birliği de değişiklik göstermektedir. Teoride tüm STK'ların ortak bir hedefe ulaşması ve ortak bir zeminde buluşması hedeflenirken pratikteki karşılığı, bir STK'nın "hepiniz bana gelin" söylemine dönüşebilmektedir. Bir STK kendini kıymetli bir işe adarken yaptığı işin belki de en gerekli iş olduğunu düşünmekte, bu düşünce şekli de diğer STK'ları daha önemsiz gösteren ve zaman zaman dışlayan bir bakış açısına dönüştürebilmekte, bu da iş birliklerine olumsuz yansiyabilmektedir.

Teoride tüm STK'ların ortak bir hedefe ulaşması ve ortak bir zeminde buluşması hedeflenirken pratikteki karşılığı, bir STK'nın "hepiniz bana gelin" söylemine dönüşebilmektedir.

Ne Yapılabilir?



Kaynakların kısıtlı fakat yapılacakların, ihtiyaçların çok olduğu bir ortamda iş birliğinin gerçekten önemli bir ihtiyaç olduğu anlayışı kurumlara yerleştirilmelidir. Burada temel görev de lider/yönetici ve yönetim kurullarına düşmekte, ayrıca bu alanlarda çalışma yapan akademisyenlerin ve kanaat önderlerinin bakış açıları önemli hale gelmektedir.

Paylaşımın fiziki imkanların ötesine geçerek düşünsel, fikri hatta duygusal boyutlara ilerlemesi önemlidir. Fakat bunun için öncelikle STK'ların aynı masa etrafında toplanabilecek bir esnekliğe sahip olması, bu fikri zeminin STK'ların kendi içinde yerleşik olması gerekmektedir. Bu nokta-



Her STK'nın özgünlüğü, herkesin kendine has bir alanı doldurma çabası, kendine has bir renk, kimlik ifade etme çabası bir çeşitliliği ifade etmekte bu da toplum için bir zenginliğe dönüşmektedir.

da yöneticilerin kapsayıcı, birleştirici söylemleri, profesyonel çalışanları ve gönüllüleri dar bir zeminden kurtarıp kuruma ivme kazandırabilir.

İş birlikleri yapılırken örgütler birbirine benzemeye başlayabilirler. Birbirine benzemeye başlayan örgütler ise bir zaman sonra artık özgünlüklerini yitirebilmektedirler. Her STK'nın özgünlüğü, herkesin kendine has bir alanı doldurma çabası, kendine has bir renk, kimlik ifade etme çabası bir çeşitliliği ifade etmekte bu da toplum için bir zenginliğe dönüşmektedir. Birbirini tekrar etme yerine farklı, kendine has bir duruş ve özgünlükle aynı alanda faaliyet gösteren kurumlarla iş birlikleri, farklı bir renk oluşturup topluma katkı sağlayabilir.

Özellikle küçük ölçekli dernek ve vakıflar daha fazla maddi sorunlarla uğraştıkları için iş birliği noktasında büyük ölçekli STK'ların öncülük yapmasını da beklemektedirler. Büyük STK'ların tecrübe paylaşımı, henüz işin başında olan küçük STK'lar için yol gösterici olacaktır.

İş birliği noktasında STK'lar çalışma alanlarını daha spesifik hale getirip diğer/dağınık ilgi alanlarını başka STK'lara bırakabilir. Böylece iş birliğiyle birlikte STK'larda uzmanlaşma konusu da daha ileri taşınabilir.

Sivil toplum alanında düşünce üretme, fikir teatisi, tartışma ve müzakereyi tekrar güçlendirmek gerekmektedir. Hem insan üretmek anlamında hem de siyasetin, bürokrasinin, akademinin tıkandığı noktada bu dinamik yapıları üreten STK'ların gerekli alanlara zenginlik katacağı söylenebilir.

STK'ların Kurum Kimliklerini Koruma Kaygısı



STK'ları iş birliğinden alıkoyan hususlardan biri de kurumların kimliklerini koruma kaygısıdır. Kurumsal duruş veya kurumsal itibar önemli kavramlar olarak varlığını korurken yeri geldiğinde STK'ları kısıtlayıcı bir özellik de olabilmektedir. İş birliği bir anlamda ilkelerden ödün vermek, iş birliği yapılan kurumun gölgesinde kalmak gibi endişeleri beraberinde getirebilmektedir.

İş birliği yapılacağı zaman “acaba onunla birlikte görünmek beni destekleyenlere nasıl bir mesaj verir” kaygısı ve STK'nın rengini kaybetme endişesi temel sorunlardandır .



İş birliği yapılacağı zaman “acaba onunla birlikte görünmek beni destekleyenlere nasıl bir mesaj verir” kaygısı ve STK’nın rengini kaybetme endişesi temel sorunlardandır .

STK'ların beraber çalışmasında iş birliğinde “marka kimliklerinin yan yana oluşu” birçok STK'nın, diğerinin yanında yer almasına engel olmaktadır. İkinci olarak bir kurumla ortak bir çalışma yapıldığında proje bağlamında bilgi birikiminin ve kültürün çalınması endişesi STK'ları iş birliklerinden uzak tutmaktadır. STK'lar özgün olarak başarıyla üretilen ürünlerinin benzerlerinin piyasada olmasından hoşnut olmamaktadırlar.

Ne Yapılabilir?



Her STK'nın kendi kimliği olduğu doğrudur ama yaptığı projeye de ilişkili olarak mutlaka duruşuna yakın bir kurum vardır. Bu noktada STK'nın "ya hep ya hiç" tavrından çıkıp ortak zeminde buluşabileceği kurumlar/projeler olduğunu bilmesi ve buna uygun araştırma ve çalışmalar yürütmesi daha verimli proje/faaliyetler yapılmasına katkı sağlayacaktır.

İş birliği modelinde temel çekincelerden biri herhangi bir kurumla bir araya gelindiğinde kurumun rengini kaybetme endişesidir. Fakat STK'lar kendi özgünlüklerini koruyarak bir şekilde bu iş birliklerini sürdürebilirler. Kuruluş aşamasında güçlü inşa edilen kimliklerin doğru seçilmiş paydaşlarla proje/çalışma yürütmesi ancak bir zenginlik olarak görülebilir. Ayrıca iş birliğinden kaynaklı karşılıklı alışverişler, kimliklerin test edilmesine ve daha da olgunlaşmasına katkı sunmaktadır.



STK'ların Varoluş Amaçları ile Araçlarının Yer Değiştirmesi



STK'lar amaç, araç ve hedeflerin genelde karıştırıldığı bir alan olmaktadır. İlk başta kurulurken hemen hemen tamamına yakını iyi niyetlerle yola çıkan STK'larda, hedeflere doğru ilerken ya da ulaşırken zamanla araçlar amaç olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte STK'larda vizyon eksikliği öne çıkan hususlardan biridir.

STK'lar kopyala yapıştır tüzüklerle adeta her alanda faaliyet yapmaya çalışmaktadırlar. Bu bir anlamda kendini, çalışma alanını, hedef kitlesini ve gelecekte nerede olmak istediğini tam olarak tanımlamadan ortaya çıkan STK'ların yaşadığı karmaşıya dönüşmektedir.

Bir tarafta planlı programlı uzun vadeli hedeflerle çalışan STK'lar diğer tarafta da kısa vadeli, nispeten günlük çalışmalara odaklanan STK'lar görülmektedir. 50 yıllık bir proje ile sınırları çizilen, şekillendirilen, bölgelerde bir şeyleri değiştirmeye çalışan STK'ların varlıkları görmezden gelinemez. STK'larda vizyon eksikliği, onların hem yanlış hedeflerle uğraşmasına sebep olmakta hem de gerçekleşmesi mümkün olmayan hedeflerle oyalayabilmektedir. Ayrıca vizyon yetersizliği ulaşılabilen hedeflerin sürdürülebilir olmasına da engel olmaktadır.

Bu çerçevede STK'larda kurumsallaşma ve profesyonelleşme tartışmaları bir yönüyle niteliğin artmasına katkı sunarken bir taraftan da kurumsallaşma ve profesyonelleşme süreçlerinin mekanik ve katı bir biçimde uygulanmaya çalışılması gönüllere hitap etme boyutuna zarar vermek olarak da algılanmaktadır.

Ne Yapılabilir?



Temelde doğru tanımlanmış misyon ve vizyon ile kurulan STK'lar hedeflerine aşama aşama gidebilirler. Planlanan ve gerektiğinde değişim ihtiyacını hissedip bunu gerçekleştiren kurumlar diğerlerinden her zaman bir adım önde olacaktır.

Bilinç olarak temelde değişimin bir ihtiyaç olduğu STK'nın kuruluşundan bu yana tüm gönüllü, profesyonel çalışanlara aktarılmalı, bir kültür olarak yerleştirilmelidir. STK'lar bugünün dünyasında daha organize ve verimli bir anlayış ile yönetilmediği sürece belli bir noktanın ötesine ilerlemeleri pek mümkün olmayacaktır. Bu da temelde bir zihinsel dönüşümün gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada üst yönetimin profesyonel ve gönüllü çalışanlarda diri tutması gereken özelliklerden biri de gönüllü ruhunu kaybetmeden profesyonel çalışabilmesidir.



Kamu ile Girilen Yakın İlişkinin Getirdiği İmkanlar



Sivil toplumun kamu ile yakın ilişkileri kaynak ihtiyacının büyük bölümünü karşılanmasına olanak sağlarken, iş birliklerine olan ilgiyi de azaltmaktadır. Özellikle gelirlerinin çoğu devlet kaynaklı olan STK'lar zamanla kaynak ilişkisi sebebiyle eleştiri yeteneğini ve üretkenliğini kaybedebilmektedir.

Kamu ile yakın işler kapsamında desteklenen STK'lar kendi kendine yetebilmekte dolayısıyla alternatif kaynak arayışına yönelmemektedir. Aynı alanda aynı projeleri yürüten STK'lar dahi ortak yürütülecek çalışmalara sıcak bakmamaktadır. Az olsun benim olsun anlayışı STK'ların daha içe dönük bir modele dönüşmesine neden olmaktadır. Aynı bölgeye iki ayrı uçakla iki ayrı teçizatla iki ayrı insan kaynağı kısaca iki ayrı operasyonla gitmenin maliyeti üzerinde bir hesap yapılmadığı açıkça görülmektedir.



Ne Yapılabilir?



Sivil toplum “gap fillers” adı verilen bir anlamda devletin bırakmış olduğu alanları dolduran bir yapıdır. Günümüzde özellikle bazı STK’lar devletten beslenmektedir. Başka bir ifadeyle de ekonomik anlamda devlet özellikle bazı STK’ları desteklemektedir.

Kaynak konusunda kamuya bağlı STK’lar eleştiri yeteneğini kaybederken asıl ortaya çıkış amaçları ile çelişen bir yapıya bürünebilmektedirler. Ülkemizde özellikle sosyal yardım konusunda yaygın olan STK’lar kaynaklarını zora sokacak tutum ve davranışlarından uzak durmaktadırlar. Bu sebeple STK’ların tek bir kaynağa bağımlı olmanın ötesinde alternatif kaynak arayışına girmesi ve ülkenin kaynaklarını verimli kullanmak adına iş birliklerine öncelik vermesi kaçınılmaz bir gerçektir.



STK'ların Belli Bir Kesime Hitap Etme Sorunu



STK'ların iş birliği kurmasının ve geliştirmesinin önündeki engellerden bir diğer de iletişimde, ilişkilerde, hedef kitlelerinde ve hatta kuruluş amaçlarında belli bir kesime hitap etmeleri, kendilerine yakın gördükleri gruplarla çalışmalarıdır. Bu durum STK'larda kaynak sınırlamasına da neden olmakta, STK'ların hitap ettikleri kesimle aynı çizgide yer alan bağışçılarla çalışmaya mecbur bırakmaktadır. Sivil alanda oluşan belli bir kesimi önceleyen anlayış bir süre sonra iletişim kurulmayan ya da faaliyet üretilmeyen kesimlerde “öteki” algısı oluşurmaktadır. Benzer ideolojik görüş, benzer alan haricindeki alanlarda çalışmalar yapan STK'lar ile etkinlik bazlı bir araya gelmeyi zorlaştıran bu durum aynı zamanda iş birliklerinin de önüne bir engel koymaktadır.

Kısaca sivil toplum kuruluşları kendine yakın gördüğü toplumsal kesimlerle daha yakın ilişkiler kurmaktadır. Yapılan faaliyetlerde her STK kendine yakın gördüğü kesimlerle çalışmalara öncelik vermektedir. Bu öncelik yardıma ihtiyacı olan diğer kesimleri göz ardı etmesine neden olmaktadır.

Sivil alanda oluşan belli bir kesimi önceleyen anlayış bir süre sonra iletişim kurulmayan ya da faaliyet üretilmeyen kesimlerde “öteki” algısı oluşurmaktadır.

Ne Yapılabilir?



STK'ların kendilerini bir anlamda hapseden bu anlayıştan uzaklaşması gerekmektedir. STK'lar yapılandırılırken, misyon ve vizyonları oluşturulurken uzun vadeli toplumun tamamını kucaklayabilen bir yapıda ortaya çıkması ve kurumsal algısını oluşturmada uygun kapsayıcı bir iletişim dilini oluşturması önemlidir.

Bugün birçok alanda olduğu gibi STK'lar dünyasında da iletişim en önemli araçlardan biridir. STK'ların ne yaptığını doğru bir iletişim diliyle tüm hizmet alıcılarına ulaştırması kendini ifade edebilmesi önemlidir. Bu sebeple STK'ların iletişim departmanları ya da iletişimi yürüten ekibi bünyesinde bulundurması bunu da günlük, geçici çalışanlardan/stajyelerden değil profesyonel çalışanlar üzerinden yürütmesi en sağlıklı olanıdır.



STK'ların Bir Alana Odaklanmak Yerine Çok Çeşitli Alanlarda Faaliyet Göstermesi



STK'lar özellikle ilk kuruldukları zamanlarda ilk heyecan ve motivasyon ile birden çok alanda faaliyetlere başlamakta, birden çok hedef kitleyle çalışmalarını sürdürmeyi istemektedir. Daha fazla gönüllüyü bünyesinde bulundurmaya ve yapılan çalışmalarını sayılar üzerinden ifade edip toplumla paylaşmaktadır.

Bir alanda değil de farklı farklı alanlara yönelik çalışmalar yapmak bir alanda uzmanlaşmanın önüne geçmekte ve kapasite israfına da sebep olmaktadır. Her alanda biraz biraz var olmak belki kurumu çok çalışıyor gibi gösterebilir ancak sonucun etkinliğini tartışmaya açmaktadır. Bir alana yönelik uzmanlaşma ve tecrübe bir işi daha az efor ile daha az sürede ve daha nitelikli yapabilmeyi sağlarken farklı farklı alanlara yönelik çalışmalarda daha fazla efor daha fazla süre ile daha niteliksiz işlerin oluşmasına sebep olabilmektedir.



Ne Yapılabilir?



STK'ların belirli konularda uzmanlaşması iş birliğinin gelişmesini kolaylaştıracaktır. Uzmanlaşan sivil toplum kuruluşlarının birbirlerini tamamlama motivasyonu öne çıkabilmektedir.

STK'lar birçok alanda faaliyet göstermesi uzmanlaşmanın önünde bir engel oluşturmaktadır. Sınırlı alanda çalışmak odaklanma alanlarında derinlemesine bilgi sahibi olmanın önünü açmaktadır. Konuya derin bir hakimiyeti olan kurum kendi ile aynı alanda çalışma yapan ulusal ve uluslararası kurumlar hakkında da bilgi sahibi olma, konunun uluslararası boyutu, hukuki süreçleri, kullanılması uygun olan bilişim uygulamaları konusunda farklı uygulamalara yönelebilecektir.

Kendi ile aynı uzmanlık alanında faaliyet gösteren STK'lar ile çalışma kuruma ivme kazandırırken rutinin dışına çıkılmasıyla birlikte hem çalışanların motivasyonu diri tutulacak hem de faaliyetlerin daha verimli hale gelmesi sağlanacaktır. Bu sinerji STK'ları birbirine daha çok yakınlaştıracak farklı iş birliklerinin yolunu açacaktır. Burada önemli olan hususlardan biri STK'nın ölçeğidir. İş birlikleri yakın ölçekteki kurumlar için belirli avantajları sağlarken büyük kurumlarla yapılan iş birlikleri de daha çok yol gösterici nitelikte olacaktır.

Kısaca ifade etmek gerekirse aynı ölçekteki kurumlar iş birlikleri yaparken farklı ölçekteki STK'lar bilgi, tecrübe paylaşımı noktasında birliktelik sağlayabilirler. Bunlar için dönemsel olarak yapılacak toplantı ya da çalıştaylar verimli çalışmalar olabilir. Düzenlenecek çalıştaylardaki çıktıları kamuoyuyla paylaşma da diğer STK'lar için yol gösterici olabilir.

İş Birliği Konusunda Destek ve Örnekler

2017 yılında Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Aracının 2014-2020 yıllarını kapsayan ikinci döneminde, “sivil toplum” ayrı bir öncelik alanı olarak kabul edilmiş “Kamu ve STK’lar Arasındaki İş Birliğinin Güçlendirilmesi İçin Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı” yayınlanmıştır. Bu kapsamda, Avrupa Birliği Bakanlığı tarafından kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine yönelik “Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı” teklif çağrısı yayınlanmıştır.

Üç kuruluşun bir araya gelerek başvuruda buldukları programda, mali ve idari açıdan güçlü ve daha önce proje deneyimi olan sivil toplum kuruluşlarının geliştirecekleri ortaklıklar ve ağlar desteklenmiştir. Amacı sivil toplum kuruluşlarını ve aktivistleri destekleyecek yasal ve finansal ortamı iyileştirmek, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini güçlendirmek ve sivil toplum kuruluşlarının yönetsel ve kurumsal kapasitelerini geliştirmek olan projenin toplam bütçesi 2.500.000 Avro olarak belirlenmişti.

Gönüllüler & BİSEG (Bir İnsan Dünyaya Bedeldir Sağlık ve Eğitim Gönüllüleri Derneği)

BİSEG özellikle Afrika Kıtasına yardım götürme amacıyla kurulmuş bir dernektir. Bir süre sonra kurumsallaşmaya başlayan yardım ve gönüllülük çabaları ülke sınırlarını aşarak Afrika’ya kadar uzanmış. Afrika’nın yaralarını sarmak, çaresizliği ortadan kaldırmak, sağlıktaki imkânsızlığı azaltmak için yaklaşık 14 yıldır Afrika’ya yardım götürüyorlar. Aynı bölgeye yardım götüren başka kurumlarla sık sık iş birliği yapmaktadırlar. Bu iş birliklerinin sürdürülebilir olması için derneklerin ismi ön plana çıkarılmadan “Gönüllüler” üst kimliği altında, her seferinde 6-7 dernek ile hareket ediliyor.

Gönüllüler hareketini daha çok sağlık alanından doktor, hemşire, diş hekimlerinden oluşturuyor. Yapılan çalışmalarda bugüne kadar 160 bin üzerinde hastaya hizmet verilmiş.

Tercih Rehberliği Projesi

Tercih Rehberliği, üniversite tercihlerini yapacak gençler ile halihazırda üniversite öğrenimine devam eden yahut yakın zaman önce mezun olmuş gençleri bir araya getiren ve kar etme amacı gütmeyen bir platformdur. Tercih Rehberliği'nin amacı, üniversite ile henüz muhatap olan adayların gerek bölümlere gerekse üniversitelere ilişkin akıllarını kurcalayan sorularına birinci ağızdan tatmin edici cevaplar bulmalarına yardımcı olmaktır.

Bu anlamda TGSP, TÜGVA, Uluslararası Genç Derneği, Yedi Hilal, Hikmetkar Kariyer Merkezi, Tercih ve Ötesi, Anadolu Öğrenci Birliği, Azizi Mahmut Hüdayi Vakfı, Yeni Dünya Vakfı, Önder Genç, İlim ve Medeniyet, Mostar Gençlik gibi gençlik odaklı sivil toplum kuruluşları projede iş birliği yapılan kurumlardır.

İLEM 6. International ILEM Summer School (IISS) (6. Uluslararası Yaz Okulu)

29 Temmuz- 04 Ağustos 2019 tarihlerinde İلمي Etüdder Derneği tarafından İstanbul'da gerçekleştirildi. Bu uluslararası programa Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (YTB), İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi, Islamic Cooperation Youth Forum (ICYF) ve Maveria Eğitim ve Sağlık Vakfı'da desteklerini sundu. İş birliği kapsamında programı destekleyen kurumlar tarafından tanıtım, konaklama, mekân ve lojistik gibi hususlarda destek verildi. İş birliği kapsamında desteklerini sunan kurumlar, program vesilesiyle uluslararası tanınırlıklarını arttırma fırsatına da sahip olmuştur. Özellikle uluslararası eğitim faaliyetlerinde bulunan YTB ve ICYF kurumları programa katılım sağlayan araştırmacılara Türkiye ve kurumlarını tanıtan sunumlar gerçekleştirdi.

Öneriler



1. Tematik konularda ortak projeler yapılabilir.
2. Toplumsal konularda iş birliği yapılabilir.
3. Fiziksel mekân kullanımı, ortak etkinlik, insan kaynağı noktasında paylaşımlar yapılabilir.
4. Toplumun tamamını kapsayıcı bir anlayış, bir dil kullanılabilir. STK'lar başka kesimlere hitap etme yeteneğine de sahip olmalıdır.
5. Hukuk, uluslararası ilişkiler, bilişim gibi temel konularda ortak hareket edilebilir.
6. STK'larda iş birlikleri kurumların ölçeğine göre farklılık göstermektedir. Örneğin büyük ölçekli STK'lar uluslararası hukuk, bilişim, yemenden yapılandırma, vergi vb. konularda iş birliğine gidebilir.
7. Büyük ölçekli STK'lar küçük ölçekli STK'larla bilgi ve tecrübelerini paylaşabilir.
8. İş birlikleri ve tecrübe paylaşımı için her yıl periyodik olarak tekrarlanan toplantı ya da çalıştaylar düzenlenebilir.
9. STK'lar iş birliklerinde "kimliklerini koruma kaygısının önüne geçmek için kuruluşunda güçlü kurumsal kimlikler oluşturabilir.
10. STK'lar tek bir kaynağa bağımlı kalmak yerine alternatif kaynak arayışı, iş birliklerine yönelmelidir.
11. Lider ve yöneticiler kurumda iş birliklerinin yapılabileceğini profesyonel ve gönüllülere anlatmalı buna uygun bir örgüt kültürü oluşturmalıdırlar. Profesyonel ve gönüllüler kendi dışlarında da bir

dünya olduğunu ve uygun olan kurumlarla iş birlikleri yapılabileceğine dair bir zihin yapılarına sahip olmalıdırlar.

12. Özellikle küçük dernek ve vakıflar daha fazla maddi sorunlarla uğraştıkları için iş birliği noktasında büyük STK'ların öncülük yapmasını da beklemektedirler.
13. Sivil toplum alanında düşünceyi üretme, fikir teatisi, tartışma ve müzakereyi tekrar güçlendirmek gerekmektedir. Hem insan üretmek anlamında hem de siyasetin, bürokrasinin, akademinin tıkandığı noktada bu dinamik yapıları üreten STK'ların gerekli alanlara zenginlik katacağı söylenebilir.

Kurumsal Yönetim Akademisi Yayınları



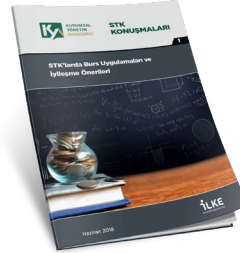
Türkiye'de İslami STK'ların Kurumsal Yapı ve Faaliyetlerinin Değişimi



STK'larda Profesyonel ve Gönüllü İstihdamının Geliştirilmesi



Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük: Sorunlar ve Çözüm Yolları



STK'larda Burs Uygulamaları ve İyileşme Önerileri



Üniversite Öğrenci Kulüplerinde Yönetim ve Organizasyon



Burs Mülakatı Rehberi



