

Gençlik Örgütleri ve Öğrenci Kulüpleri için İyi Yönetişim El Rehberi



Gençlik Örgütleri ve Öğrenci Kulüpleri için İYİ YÖNETİŞİM EL REHBERİ

Yönetişim Gençlik Ağı

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları
Gençlik Örgütleri ve Öğrenci Kulüpleri için
İyi Yönetişim El Rehberi

Yazanlar

H. Hanne UYSAL
Arda ARGÜDEN
Duygu ELGÜN
Erben Samet ARİFOĞLU
Oğuzhan YILMAZ

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, para ile satılamaz.

1. BASIM KASIM 2020

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah.,
Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye
Telefon: +90 (216) 280 51 14

www.argudenacademy.org

Kitap Tasarımı

Sui Generis Entertainment Dijital Teknolojiler
İletişim A.Ş. - ***www.suigenerisco.com***

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Sevgili gençler,

Sizlerle bu rehber aracılığıyla buluşmak bizim için çok değerli. Bu buluşma birden fazla anlamlı gelişmenin ortak alanı aslında.

Sizler, kendinizi geliştirmek amacıyla üniversite eğitimi alırken sadece bununla yetinmeyip bulunduğunuz ortama katkı sağlamak, kendinizi ifade etmek, çevrenizle birlikte gelişim ve iz bırakma adına ortak çaba sarf etme motivasyonu olan bireylersiniz. Bulunduğunuz gençlik örgütlerinde ve öğrenci kulüplerinde gönüllü olarak çok değerli çalışmalar gerçekleştiriyorsunuz.

Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı, dünyanın sürekli gelişimi ve yaşam kalitesini arttırmanın en temel unsuru olan güven kavramını bireylerde ve her türlü kurumda sağlamanın anahtarı olan yönetim kavramının farkındalığını ve içselleştirilmesini arttırmak yönünde topluma katkı sağlamayı hedefliyor.

Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı bünyesindeki Gençlik Ağını oluşturan gençler ise, Vakfın hedefini sahiplenerek, gönüllü katkıları ile bunu eğitim ve yayınlarla daha çok kişiye aktarmayı hedefliyor.

Ve sizler, kendinize ve topluma katkı sağlama motivasyonu ile gelişen öğrenme arayışınızda Gençlik Ağı gönüllülerinin emeği ile oluşan bu rehberle buluşuyorsunuz.

Hiç kimseye bir şey öğretemezsiniz, yapabileceğiniz tek şey içlerindeki öğrenme isteğini keşfetmelerine yardım etmektir. Galileo Galilei.

Yönetişim kavramı ile sizin öğrenciliğinizden başlayan ve daha sonrasında profesyonel yaşamınızdaki yolculuğunuzda ve tüm yaşamınızda güven temelli yaklaşımları nasıl geliştirebileceğinizi düşünmeniz ve keşfetmeniz için ortam oluşturmaya çalışıyoruz.

Sizler, arkadaşlarınızla birlikte hedefler belirleyip planlar yapıyorsunuz, bunları gerçekleştirmek için emek harcıyorsunuz. Üstelik tüm sorumlulukları gönüllü olarak üstleniyorsunuz ve zaman zaman başka gönüllüleri motive etmek için çabalyorsunuz. Hiç şüphesiz tüm bunlar size harika şeyler öğretiyor.

Bu rehberin amacı iyi yönetim bakış açısıyla liderlik becerilerinizi güçlendirmeye katkı sağlamak. Sorumlu olduğunuz her türlü organizasyonda, kurumda yönetim ilkeleri ile güven temelli sistemler geliştirilebilmenin anahtarlarını size sunmak. Rehberde sadece iyi yönetimi ve ilkelerini açıklayan içerikler değil, aynı zamanda iyi yönetimi içinde bulunduğunuz öğrenci kulüplerinde uygulamanız için çeşitli önerileri de bulacaksınız.

Etkileşimde olduğu tüm tarafların (paydaşlarının) güvenini kazanabilen kurumlar amaçlarını gerçekleştirmekte çok daha başarılı oluyor. Güvenilir kurumlar oluşturmak için ise iyi yönetimi daha iyi anlamaya ve uygulamaya ihtiyacımız var.

İnsanların en hızlı öğrendiği zaman, kendi eylemlerinin sorumluluğunu taşıdıkları zamandır. Peter Senge

Deneyimleyerek öğrenmenin kalıcı öğrenmeyi sağladığını biliyoruz. Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı tarafından düzenlenen YÖN101 Eğitimine katılmanızı ve ardından yönetim kalitesini birlikte geliştirmemiz için Yönetişim Gençlik Ağına dahil olmanızı da öneriyorum.

Rehberin güvenilir liderler olma yolculuğunun ilk adımlarında sizlere yardımcı olmasını diliyorum. Umuyorum üniversiteden mezun olduktan sonra da bu konuda gelişmeye ve öğrenmeye büyük bir azimle devam edersiniz.

Sevgilerimle,

Pınar ILGAZ

Argüden Yönetişim Akademisi

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı



ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Argüden Yönetişim Akademisi kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarında yönetim kalitesini artırmaya yönelik eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetleri yürütmek üzere kurulmuştur. Argüden Yönetişim Akademisi, yaşam kalitesinin gelişmesi ve sürdürülebilir bir gelecek için yönetim konusundaki küresel bilgi ve deneyimin bütünsel bir anlayışla toplumun her kesimine aktarılmasını ve yönetim kalitesinin geliştirilmesini hedeflemektedir.

Akademi, iyi yönetim kültürünün yayılması için çocukların ve gençlerin yetkinliklerini geliştirmekten başlayarak toplumun bütün kesimlerini (kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları ile küresel aktörler) kapsayan; eğitim, araştırma ve iletişim çalışmaları gerçekleştirir.

Etki Raporu başta olmak üzere Akademinin bütün süreçleri ve finansal belgeleri “Bağımsız Denetçiler” tarafından denetlenmektedir. Türkiye’de ilk Entegre Rapor yayımlayan kurum olan Akademi, kurulduğu yıldan itibaren faaliyetlerini Entegre Rapor olarak yayımlayan dünyadaki ilk sivil toplum kuruluşudur ve IIRC’nin Ulusal Konferansında Bilgi Ortağıdır.

Argüden Yönetişim Akademisi:

- İyi yönetişimin sürdürülebilir ve kapsayıcı toplumsal gelişme için gerekliliği konusunda farkındalık yaratacak araştırma ve özendirme faaliyetleri geliştirmeyi;
- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim anlamında yetkin ve vizyon sahibi olmaları ve kurumlarına duyulan güveni artırabilmeleri için etkin bir referans modeli oluşturmayı;
- İyi yönetim uygulamaları konusunda eğitim, araştırma, iletişim ve özendirme faaliyetleri ile referans merkezi haline gelmeyi;
- Kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar ile paydaşları arasında güvenin artırılmasıyla yaşam kalitesini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Yönetişim Gençlik Ağı

Yönetişim Gençlik Ağı, Argüden Yönetişim Akademisi Vakfının yönetişimi toplumun her kesimine yayma vizyonuna uygun olarak bugünün ve geleceğin liderleri olan gençlerin iyi yönetişimi anlamasına ve uygulamasına destek olma amacını güder.

Gençlik Ağı, iyi yönetişimin uygulanması ve toplumda yaygınlaşması için araştırma, yayın, eğitim ve iletişim faaliyetleri yapar ve gençler arasında yönetişimin yaygınlaşması için çalışmalar yapar.

Gençlik Ağının oluşumu 2019 Kasım ayında başlamakla birlikte resmi olarak 2020 Mayıs ayında ilk genel kurulunu yaparak YÖN101 Eğitim Programı mezunları tarafından kurulmuştur. Gençlik Ağı, gençlerin sadece bir araya gelip iletişim kurabildiği bir platform olmayı değil, gençlerin yönetişimi geliştirmek amacıyla faaliyetler tasarlayıp uyguladığı bir platform olmayı hedefliyor.

EKİPTEN

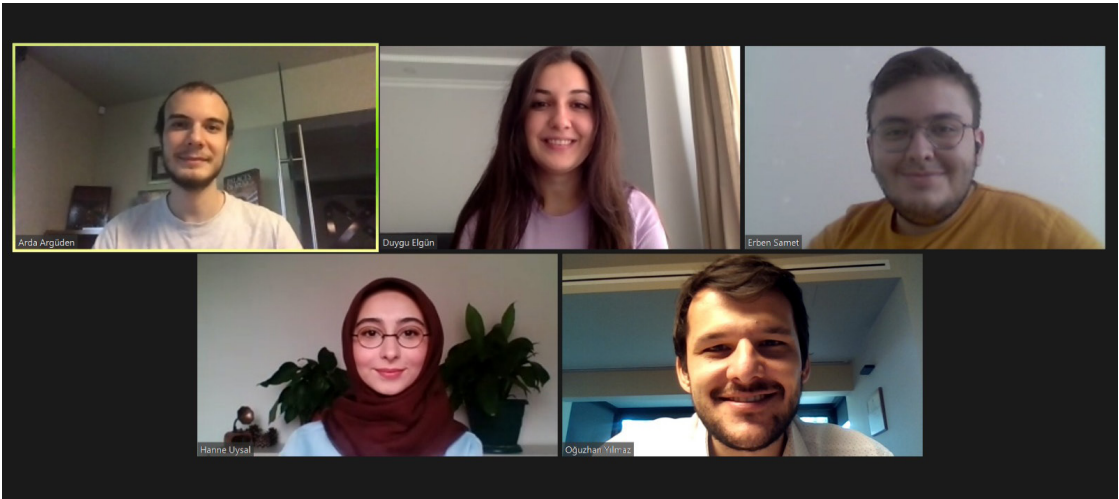
Bulunduğun ekipleri ve kurumları sen değiştir! “Böyle olsa daha iyi olurdu.” dediğin değişimlere sen öncülük et diye bir yol haritası hazırladık. Bu rehber iyi yönetişimi anlama ve uygulama yolculuğunun her adımında senin yanında olacak.

İyi yönetişimin ne olduğından başlayarak iyi yönetişimi bulunduğun gençlik örgütlerinde ve öğrenci kulüplerinde nasıl uygulayabileceğine dair bilgileri içeren bu rehberi hazırlarken amacımız iyi yönetişimin gençler tarafından temsil edildiğı ve benimsendiğı bir dünya kurgusuna katkı yapmaktır. İnanıyoruz ki gençler gelişirse hem gelecek hem řu an gelişir, dünya gelişir.

Bu rehberde çeşitli çalışmalar göreceksin, ekibinle yapmanı önerdiğimiz bu çalışmalar teorik bilgilerin pratiğe dökülerek uygulanabilirliğinin ne kadar kolay olduğunu gösterecektir. Karekod üzerinden dolduracağın değerlendirme anketlerinden alacağımız geri dönüşler için ayrıca sabırsızlanıyoruz. Rehberi geliştirmemize destek vermek için değerlendirmeleri doldurmayı unutma.

Bu rehberi YÖN101 eğitimden mezun gençler olarak pandemi döneminde hazırladık. Yoğun ve olağanüstü bir dönemde bizi bu rehberi hazırlamaya iten güç iyi yönetişime olan inancımızın yarattığı motivasyondur. İyi yönetişim sayesinde bulunduğumuz kurumlarda etkili gelişmelere imza attık, senin de yapacaklarından umutlu ve mutluyuz.

Arda & Duygu & Erben & Hanne & Oğuzhan



İÇİNDEKİLER

1 İYİ YÖNETİŞİM	10
1.1 Yönetişim Nedir?	10
1.1.1 Yönetişim Kavramı	10
1.1.2 Neden Yönetişim: Kurumsal Güven	10
1.1.3 Yönetişim ve Yönetim	12
1.1.4 İyi Yönetişim Nedir?	12
1.2 İyi Yönetişim İlkeleri	13
1.2.1 Adillik	13
1.2.2 Tutarlılık	14
1.2.3 Şeffaflık	14
1.2.4 Hesap Verebilirlik	15
1.2.5 Katılımcılık	15
1.2.6 Sorumluluk	16
1.2.7 Etkililik	16
Etkinlik 1 – İlke Vaka İncelemesi	17
Etkinlik 2 – Yönetişim İlkeleri Matrisi	18
Etkinlik 3 – Öz değerlendirme	20
1.2.8 Özetle İyi Yönetişim	21
1.3 Yönetişimin 5 Adımı	22
2 FELSEFE ve YÖNÜ BELİRLEME	26
2.1 Misyon ve Vizyon Kavramları	26
2.2 Misyon ve Vizyonu Belirleme	26
2.3 Misyon ve Vizyon Örnekleri	26
2.4 Değerlerimiz Nedir?	27
2.5 Değerler, Misyon ve Vizyon Neden Önemlidir?	27
ETKİNLİK 4 – Naber?	28
3 YOL HARİTASI ÇİZMEK	32
3.1 Mevcut Durumu Analiz Etmek	33
Etkinlik 5 – Swot Analizi	34
3.2 Strateji Haritası	36
3.2.1 Stratejik Amaçlar	36
3.2.2 Strateji Adımı ve Ölçütler	36
Etkinlik 6 – Strateji Haritası	40
3.3 Projeler ve Faaliyetler Planlamak	41

4 NASIL ÇALIŞACAĞINI BELİRLEMEK	44
4.1 Organizasyon Yapısı	44
4.1.1 Geleneksel Organizasyon Yapısının Unsurları	45
4.1.2 Organizasyon Yapısı Örnekleri	46
4.2 Görev Tanımları	52
Etkinlik 7 – Organizasyon Şeması	53
5 EKİP UYUMUNU SAĞLAMAK	56
5.1 Herkesin Stratejik Hedefleri Bilmesini Sağlamak	56
5.2 Organizasyon Gelişimi	57
5.3 Çizilen Rotayı Takip Etmek	57
5.4 Onurlandırma ve Ödüllendirme	58
Etkinlik 8 – Gönüllülük Nedir?	59
6 ENTEGRE DÜŞÜNCEYLE DEĞER YARATMA DÖNGÜSÜNÜ BELİRLEMEK	64
6.1 Şu Ana Kadar Neler Vardı?	64
6.2 Değer Nedir?	65
6.3 Entegre Düşünce ile Değer Yaratma Döngüsü	66
6.4 Entegre Düşüncenin Doğal Sonucu: Entegre Raporlama	66
Etkinlik 9 – Değer Yaratma Döngüsü	68

1. İYİ YÖNETİŞİM

1. İYİ YÖNETİŞİM

1.1 İYİ YÖNETİŞİM NEDİR?

1.1.1 Yönetişim Kavramı

Kaliteli öğrenmenin gerçekleşmesi için kişilerin önceki bilgileri ve yeni karşılaştıkları durumlar arasında ilişkiyi kurarak bilgiyi yapılandırma ve kendilerine mal etmeleri önemlidir. Bireyin bilgiyi öğrenmesini sağlayan temel kavramlar yapılandırılarak etkili ve kalıcı bir öğrenme sağlanır. Bu doğrultuda “Yönetişim” kavramını inceleyelim ve yapılandıralım.

Yönetişim, yönlendirme ve gözetme kavramlarını (guidance&oversight) içerir. Etimolojik olarak “Governance” kelimesi ise eski Yunancada yönlendirme (steering, guiding) anlamına gelen “Kybernao” kelimesinden gelir. Kontrol ve gözetim (control&oversight) kavramları ile de alakalıdır.

KYBERNAO

(steering, control&oversight)

GOVERNANCE

(yönetişim)

1.1.2 Neden Yönetişim: Kurumsal Güven



“İnsan yaşamında onur da, ödül de, iyi özelliklerini davranışlarıyla gösterenler tarafından kazanılır.”

Aristo

Aristo'dan ilhamla iyi özelliklerin başında "güvenilir olmanın" geldiğini söyleyebiliriz.

Güven, insan ilişkilerinde olduğu kadar, kurumlar arası ilişkilerin de sağlıklı gelişmesinin temelini oluşturuyor. Güvenilirlik eylemlerin tutarlılığı ile kazanılıyor. Yani büyüklerimizin dediği gibi, ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz.

İnsanlar ortak hayallerini gerçekleştirmek ve risklerini yönetmek üzere kurumlar kuruyorlar. Paydaşların kurumlara güven duymalarını sağlamak, hem bu kurumların sürdürülebilir başarıyı yakalamalarını hem de istenilen sonuçlara en az kaynak kullanarak ve etkili olarak ulaşılmasını sağlıyor. Kurumsal güvenin temelini ise kurumsal yönetim oluşturuyor.

Sizce Neden Yönetişim?

\



Tarihten bir örnek olay ile “Neden yönetim?” sorumuzun cevabını somutlaştıralım!

Enron enerji sektöründe çalışan iki ABD’li firmanın 1985’de bir araya gelmesiyle kurulmuş ABD’nin en büyük doğal gaz dağıtım şirkettir. Böylesine büyük bir firmanın iflasını ve sonuçlarını incelediğimizde güvenin önemini bir kez daha görüyoruz:

Amerikan borsasında işlem gören Enron, finansal raporlarında suistimal yaparak şirketi olduğundan çok daha değerli ve karda gösterdi. Enron’un raporlarını denetleyen Artur Andersen isimli bağımsız denetim firması aynı zamanda Enron’a yönetim danışmanlığı hizmeti de veriyordu. 2000 yılında iki farklı rolden toplam 54 Milyon Dolar gelir elden Arthur Andersen böylesine büyük bir kaynağı kaybetmemek adına Enron’un finansal tablolarındaki usulsüzlüklere göz yumdu. Enron’un gerçek değerlerini yansıtan raporların ortaya çıkmasıyla şirket hisse değerlerinde ciddi bir düşüş yaşayarak iflas etti. Bu iflasın ABD ekonomisine faturası tahminen 64 Milyar Dolar olarak gerçekleşti.

Fakat bu krizin yarattığı güvensizlik ortamı ekonomiye 64 Milyar Dolarlık kayıptan çok daha fazla zarar verdiğini söyleyebiliriz. Enron’un yarattığı soru işaretleriyle yapılan araştırmalarda ortaya çıkartılan yeni skandallar; finansal raporlara, bağımsız denetim sistemine ve denetçilere karşı güvensizliğe sebep oldu. Skandallar sonrasında geliştirilen yeni denetim sistemleri ve kanunlar dahi bugün bu güvenin yeterince gelişmesini sağlayamıyor.

Yaşam kalitesi geliştirmek; özlemleri, hayalleri yaşayabilmek ve daha iyiyi aramak ile mümkündür. İnsanlık, özlemlerini gerçekleştirebilmek ve yaşam ile ilgili riskleri yönetmek için kurumlar halinde organize olur. Paydaşlarının güvenini kazanabilen kurumlar daha başarılı olur. Bu nedenle kaliteli yaşam için iyi yönetişime ihtiyacımız var.

1.1.3 Yönetişim ve Yönetim

Yönetişim ve yönetim kavramlarının sizce farkı nedir? Yorumlayalım.

Çoğunlukla “Governance” ve “Management” kelimelerinin her ikisini de “Yönetim” olarak çeviriyoruz. Bu durum iki kelime arasındaki farkın anlaşılmasını zorlaştırıyor.

Yönetim “işin doğru yapılması” ise yönetişimi “doğru işin yapılması” olarak tanımlayabiliriz. Yani yönetişim, ne yapılacağını ve hangi kurallar içerisinde yapılacağını ifade ediyor.

1990’lı yıllardan beri Türkiye’deki akademik yayınlarda kullanılmaya başlanan “Yönetişim” kelimesi ise bu iki kavramın birbirinden ayrılmasını ve daha iyi anlaşılmasını sağlıyor.

YÖNETİŞİM	YÖNETİM
Doğru işin belirlenmesi	İşin doğru yapılması
Kurumların stratejik önceliklerinin, hedeflerinin, risk iştahının ve sınırlarının belirlenmesi; yöneticilerinin seçilmesi ve motive edilmesi; belirlenen hedefler doğrultusunda, belirlenen sınırlar içerisinde ve etkin olarak çalışıklarının gözetilmesi	Kaynakların belirlenen doğrultuda kullanımı, işin organize edilmesi, operasyonların yürütülmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi
Anahtar Sorular: Ne yapılacak? Hangi kurallar içerisinde yapılacak?	Anahtar Sorular: Nasıl yapılacak?

1.1.4 İyi Yönetişim Nedir?

İyi yönetişim, tüm paydaşların güven duyduğu kurumlar ve bu kurumların sürdürülebilirliği için gerekli kültürdür. İyi yönetişim bütün yönetim süreçlerinde;

- Katılımcılığı,
- Şeffaflığı,
- Hesap Verebilirliği,
- Adilliği,
- Tutarlılığı,
- Etkiliği ve
- Sorumluluğu içerir.



Yeni dönemde liderlerin yönetişim anlayışına sahip olması gerekiyor. Hayalleri yaşayabilmek, daha iyiyi arama yolunda riskleri yönetmek ve kaynakları verimli kullanabilmek için diğer paydaşlar ile güven ortamının oluşturulması en başta bugünün ve geleceğin liderlerine düşüyor.



Yönetişime ihtiyaç duymayan tek bir insan vardı!

Robinson Crusoe dünyayı gezme hayalleri ile çıktığı yolculuklar içinde ıssız bir adada 25 yılını yalnız geçiriyor. O da ancak bu süreçte yönetişime ihtiyaç duymuyor. Eğer siz de ortak hayallerinizin olduğu insanlardan uzakta ıssız bir adada yaşıyorsanız yönetişime ihtiyaç duymayabilirsiniz.

1.2 İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ

Yönetişim sadece karar verenlerin yetkilerini kötüye kullanmalarının önlenmesini değil; yetkilerini sağduyulu, adil ve değer yaratacak şekilde kullanmalarını sağlar. İyi yönetişimin ilkeleri olan “Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk, Tutarlılık, Katılımcılık ve Etkililik” ilkeleriyle hareket eden kurumlar paydaşlarının güvenini kazanıp onları kararların içine dahil edip kaynaklarını en iyi sonuçları elde etmek için en etkili şekilde kullanma konusunda daha başarılı olur.



1.2.1 Adillik

Adillik; sistemler ve uygulamalarda tüm paydaşların beklentilerini gözetererek kurguyu oluşturmak, uygulamalarda kişiye göre değil sisteme göre karar vermek yönünde kültürü oluşturmaktır.



Örnek Senaryo

Pek çok öğrenci, sık sık yurt dışına gezi düzenleyen bir öğrenci kulübüne gezilere katılmak için üye oluyor. Ancak kısıtlı kontenjan var ve gidecek üyelerin seçimi baştan belirlenmiş kurallara tabi değil. Kısıtlı kontenjan sebebiyle sadece gönüllü çalışanları seçen kulüp yönetimi Rusya gezisine başvuru sürecinde üye kaybı ile karşı karşıya kalıyor çünkü üye seçiminin adillliği üzerine soru işaretleri var. Kısıtlı kontenjanın olduğu bir geziye katılım için aktif çalışan üyelerin öncelik kazanması adil gözükabilir. Buradaki sorun kuralların baştan belirlenmemiş olması nedeniyle üye kaydı aşamasında tüm üyelerin bu bilgiye sahip olmaması. Adillik için doğru kurallar koymak kadar kuralları baştan belirlemek ve tüm taraflara duyurmak da önemlidir.

Sizce Adillik Ne Demek?



1.2.2 Tutarlılık

Tutarlılık; misyon ve vizyon doğrultusunda hareket etmek, karar almada temel politika ve prensipleri korumak işbirliği kurulan tarafların beklentileri yerine getirmektir.



Örnek Senaryo

Kulüp tanıtımında şehir dışı doğa gezileri yapma vaadiyle pek çok üye kaydı alan bir öğrenci kulübü, yıl içerisinde doğa gezileri düzenlemenin daha maliyetli ve detaylı olduğunu düşünüp Ankara'ya bakanlık gezileri planlıyor. Yapılacak beş bakanlık ziyaretinden oluşan bu şehir dışı gezisine kulüp yönetim kurulu üyeleri dışında kimse başvurumuyor. Çünkü yapılan etkinlik kulübe başvurmalarına sebep olan vaadi karşılamıyor. Şartların değişmesi nedeniyle bazı kararlarda değişiklik olabilir fakat kulübün temel amacını gerçekleştirmek için misyonu doğrultusunda hareket etmesi ve bu sayede kulüp üyelerinin beklentilerini yerine getirmesi gerekiyor. Kurumların amaçları da uzun süre içerisinde değişebilir fakat bu kulüp üstünde söz sahibi olan tüm tarafların katılımıyla olmalı.

Sizce Tutarlılık Ne Demek?

\



1.2.3 Şeffaflık

Şeffaflık; kurum içinde ve dışında ve aynı zamanda topluma karşı performans ve kaynakların kullanımı konusunda aktif açıklık ve şeffaflıkta olmaktır.



Örnek Senaryo

Gençlerin kariyer gelişimini desteklemek için kurulmuş bir dernek her sene 30 öğrenci başvurusunu kabul ederek burs ve mentörlük sağlıyor. Başvuru süreci 3 aşamadan oluşuyor ve elenen adaylar sonraki aşamayı göremiyor, kabul edilen adaylar ise birebir iletişime geçilip tebrik ediliyor. Bu dernek yaptıkları yıllık analizde başvurusu kabul edilmeyen adayların çok küçük bir kısmının sonraki sene başvurduklarını görüyor. Yaptıkları görüşmelerden sonra adayların başvuru sürecine olan güvenleri sarsıldıkları için tekrar başvurmadıkları sonucuna ulaşıyorlar. Çünkü seçim kriterleri, kullandıkları algoritma, ret sebepleri ve kabul edilenlerin listesi resmi hesaplardan paylaşılmıyor ve başvuru sürecine dair yetersiz bilgi güvensizliğe yol açıyor. Aslında oldukça adil bir sistemle bursiyer ve mentileri seçen derneğin itibarı kötü yönde etkileniyor. Şeffaf olmamak sadece dernek yönetimindeki kişilerin yakınlarına burs ve mentörlük verdiği yönünde kötü itibar oluşmasına sebep oluyor. Bu durum en yetenekli ve uygun adayların derneğe güvenmeyip başvuruda bulunmamasıyla sonuçlanıyor. Bilgi güvenliğini zedelemeyecek her türlü bilgiyi anlaşılır şekilde paylaşmak kuruma duyulan güveni artırır.

Sizce Şeffaflık Ne Demek?

\



1.2.4 Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik; tüm yöneticilerde (paydaşlara) değer yaratmaya yönelik çalışmalarda, tüm seviyelerde hesap verme/raporlama ve yapılan işlerin değerlendirilmesi yaklaşımının benimsenmesidir.



Örnek Senaryo

Yılda iki kere zirve düzenleyen bir öğrenci kulübünün ilk zirvesine çeşitli markalar sponsor oluyor. Birinci zirveden sonra ilk kez bu markalarla iletişime geçiş ikinci zirvenin hazırlıkları sırasında oluyor ve kulüp, ilki kadar olumlu geri dönüş alamıyor çünkü markalar geri bildirim almadı ve yaratılan etkiden bihaberler. Sponsorlara yeterli geri bildirimleri yapılırsa destekleri sürekli hale gelir. Hesap verebilirlik ile uzun vadeli işbirliklerini güçlendirecektir.

Sizce Hesap Verebilirlik Ne Demek?



1.2.5 Katılımcılık

Katılımcılık; bilginin ve faaliyetlerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesinde paydaşların katılım ve desteğini sağlamak, buna yönelik ortam geliştirmektir.



Örnek Senaryo

Fintek üzerine çalışan bir *startup* çok sayıda kuluçka merkezinden kabul almıştır ve her merkezden danışmanlar *startup'a* atanmıştır. Aynı şekilde *startup'ın* 3 farklı çekirdek yatırımcısı ve dijital pazarlamalarını üstlenen beraber çalıştıkları bir *startup* vardır. Yeni projelerini bu paydaşlara etkili bir şekilde anlatıp fikirlerini alabilmeleri mümkün olmadığından danışmanlar projeye katkı sağlayamamış, yatırımcılardan ikisi aldıkları yatırım kararından şüphe etmiş ve proje diğer *startup* tarafından yeteri kadar duyurulamamıştır. Projelerin ve kurumun geliştirilmesinde ve iyileştirilmesinde katılımcılık önemli bir rol oynar.

Sizce Katılımcılık Ne Demek?



1.2.6 Sorumluluk

Sorumluluk; kişiden, sisteme ile tüm kuruma uzanan sorumlulukları sahiplenme ve yerine getirme anlayışı geliştirmek ve bu yönde temel politika ve prensipleri korumaktır.



Örnek Senaryo

Yeni kurulan bir kulübün yönetim kurulu görev dağıtımı ve belirli bir görev tanımı olmadan el birliği ile herkesin her işi yaptığı bir sistemle çalışıyor. Ancak ilerleyen dönemde bazı görevler kimse tarafından alınmıyor ve alınan görevlerden bazılarının da iletişim eksikliğinden dolayı kime ait olduğu belirlenemeyip aksıyor. Eğer görevler belirlenmiş tanımlarla adil olarak dağıtılsaydı ve yönetim kurulu başkanı tarafından takibi sağlansaydı böyle bir aksama yaşanmazdı.

Sizce Sorumluluk Ne Demek?

\



1.2.7 Etkililik

Etkililik; başarı ve sonuç odaklı yaklaşımla kaynakların doğru yönlendirilmesi, doğru alanların seçilmesi, performans hedeflerinin doğru belirlenmesidir.



Örnek Senaryo

Avrupa'da yerleşim yerine uzak bir noktada oldukça zengin bir kaya gazı rezervi bulunuyor. Kaya gazı doğal gazın yerini alabilecek değerli bir enerji kaynağı ve büyük bir enerji firması hemen işi alıp gazı çıkarmaya başlıyor. Yapılan ön araştırmalardaki etki analizinin yetersiz olması nedeniyle öngörülmemeyen bir sorunla karşılaşılıyor. Kaya gazının çıkarıldığı bölgeye yakında bulunan yerleşim yerindeki yapılar kaya gazı çıkarılması esnasında yapılan işlemler nedeniyle zarar görüyor. O bölgede yaşayan insanların firmayı dava etmesiyle firmanın hem faaliyetleri kısıtlanıyor hem firma şehrin zararlarını karşılamak durumunda kalıyor hem de itibar kaybı yaşıyor.

Sizce Etkililik Ne Demek?

\

ETKİNLİK 1 – İLKE VAKA İNCELEMESİ

İlkeleri küçük hikayelerle somutlaştırdık ancak tecrübe ederek göreceksin ki gerçek hayatta olaylar ve problemler birbirinden bağımsız gerçekleşmiyor. Bir problem pek çok ilke ile ilgili olabilir ve çözüm üretmek için çok yönlü ele alınmaları gerekir.

Aşağıdaki vaka örneğini incele ve problemlerin hangi ilke veya ilkelerle ilişkili olduğuna dair ekibin ile beyin fırtınası yap!

Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü öğrencilerinden dört arkadaş fakülte içinde iletişimin ve desteğin yeterli olmadığını savunarak Genç Mühendisler Kulübünü kuruyor ve fakültenin her bölümünden öğrencinin kaynaşmasını ve fikir alışverişi yapmasını hedefliyorlar. Kulübü güz döneminin başında kuran dört arkadaş kurucu üye olarak kendilerini yönetim kurulu üyesi olarak atıyorlar. Daha sonra yapılan kulüp tanıtımları etkinliğinde mühendislik fakültesinin çeşitli bölümlerinden 200 öğrenci kulübün etkinliklerinden haberdar olmak için iletişim bilgilerini bırakıyor. Dört kişilik yönetim kurulu bu 200 kişiyi kulüp üyesi olarak bilgilendirici bir mail grubuna ekliyor ve üniversitedeki ilgili birime bu 200 kişiyi aktif üye olarak bildiriyor. Sonraki aylarda kulübün etkinlik çalışmaları başlıyor ve Endüstri 4.0, Endüstri Mezunlarını Dinliyoruz, 5N1K Endüstri adında 3 etkinlik hazırlıyorlar. İlk etkinlik olan Endüstri 4.0'ın hazırlığında iki yönetim kurulu üyesi yer alıyorlar ve çeşitli konuşmacılarla görüşüp bir mini zirve hazırlıyorlar. Diğer yönetim kurulu üyeleri gelecek etkinlikler üzerinde çalıştığı için etkinliğin planlanması ve hazırlığı sürecinde çalışan iki kişi bazı dersleri kaçırıyor ve konuşmacıların maillerine geri dönüş yapmaları aksatıyorlar. Etkinlikler hazırlandıktan sonra duyuruları mail grubundan yapılıyor. Maillere aldıkları geri dönüşlerle 7 kişi etkinlik gününde görevli olmak istediklerini söylüyorlar. Etkinlik günü kullanılacak salonu önden hazırlamak için gelen yönetim kurulu üyeleri salonun kilitli olduğunu ve sebebinin kulüp danışmanı öğretim üyesinin bilgilendirilmediği için ayarlamaların yapılmadığını görüyorlar. Görevli olarak katılmak istediğini söyleyen 7 kişiden 4'ü o gün geliyor ve gelen üyelerden birini danışman öğretim üyesiyle görüşmekle görevlendiriyorlar. Danışmanı tanımayan üye yarım saat sonra danışmanı bulamayınca geri geliyor ve geldiğinde yönetim kurulu üyelerinden birinin danışmanı görüp konuştuğunu görüyor. Danışman yönetim kurulu üyesine etkinliklerden önce bilgilendirme yapılması gerektiğini hatırlatarak bir defaya mahsus salonu kullanabileceklerini söylüyor. Danışman ile ilişkiler üzerine bir üyeye görev verilmesini teklif eden üyeye yönetim kurulu üyesi durumu kendilerinin yöneteceğini ve üyelerini yormaya gerek görmediklerini söylüyor. Etkinliğin başlamasına az zaman kala yönetim kurulu üyeleri 200 kişilik aktif üyeleriyle doldurabileceklerine inandıkları 250 kişilik salonda 30 Endüstri Mühendisliği öğrencisinin olduğunu görüyor ve konuşmacılara ayıp olmasın diyerek arkadaşlarını salona çağırıyorlar. Salonu belli ölçüde doldurmayı başaran yönetim kurulu üyeleri etkinlik sonunda sponsorlara bilgi vermek amacıyla hazırladıkları raporda salon doluluk oranını 30 mühendislik öğrencisi yerine arkadaşlarını da dahil ederek yaklaşık 120 kişi olduğunu söylüyorlar. Etkinlik sonrası kendi hareketlerini de inceleyen sponsor şirket verilen sayıların kendi verileriyle eşleşmediğini fark edince ikinci etkinlik olan Endüstri Mezunlarını Dinliyoruz etkinliğine verdikleri desteği geri çekiyorlar. Hazırlık süreci, danışman ile ilişkiler, katılımcı sayısı ve sponsor ile çeşitli sıkıntılar yaşayan kulüp gelecek etkinliklerde daha farklı adımlar atmaya karar veriyor.

Sizce sağdaki kutuda yer alan konular soldaki kutuda yer alan hangi yönetim ilkesi ile ilişkilidir? Arkadaşlarınızla tartışıp eşleştirmeye çalışabilirsiniz.

- | | |
|-----------------------|---|
| 1) Adillik | A) Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi |
| 2) Etkililik | B) Hazırlık Sürecinde Sadece Yönetim Kurulu Üyelerinin Yer Alması |
| 3) Hesap Verebilirlik | C) Danışman Öğretim Üyesine Bilgi Verilmemesi |
| 4) Katılımcılık | D) Etkinliklerin Endüstri Mühendisliğine Yönelik Yapılması |
| 5) Sorumluluk | E) Üniversiteye ve Sponsora Verilen Sayılar |
| 6) Şeffaflık | |
| 7) Tutarlılık | |

ETKİNLİK 2 – YÖNETİŞİM İLKELERİ MATRİSİ

Yukarıda vakalarla örneklendirilmiş yönetim ilkelerini daha iyi anlamak ve görev aldığın kulübe/gençlik örgütüne uyarlamak için aşağıda verilen “Yönetişim İlkeleri Matrisi”ni doldurabilirsin.

Önce tablonun en soldaki kolonunda yer alan "Paydaşlar" kısmına kurumunuzun paydaşlarını yazabilirsiniz. Paydaşlar etkileşimde olduğunuz tüm taraflar olabilir. Örneğin; bir öğrenci kulübü için öğrenciler, üyeler, kulüpler birliği, rektörlük, sponsorlar, tedarikçiler, konuşmacılar ve etkinlik katılımcıları gibi sıralanabilir.

Paydaşları belirledikten sonra her belirlediğiniz paydaş ile ilişkinizde her ilke için neler yapabileceğinizi yazabilirsin.

Örneğin; üyelerle olan ilişkide adil olmak için, hesap verebilir olmak için ya da katılımcı olmak için neler yapılabileceğini yazabilirsin.

Cevaplarını zenginleştirmek ve daha kapsayıcı sonuçlara ulaşabilmek için ekip arkadaşlarınla doldurman faydalı olacaktır!

Karekod ile Yönetişim Kulübüne ait matriste örnek cevapları görebilirsin.



Unutma! Yönetişimin $a^2+b^2=c^2$ gibi her yerde aynı sonucu veren bir formülü yok, bulunduğu kuruma ve şartlarına göre sorumluluk tanımları, etkililik yöntemleri farklı olabilir ve tutarlılığı sağlayan etkenler değişiklik gösterebilir.

KULÜBÜ

[illegible]

ETKİNLİK 3 – ÖZ DEĞERLENDİRME

Şimdiye kadar öğrenilenler ışığında öz değerlendirme yapma zamanı!

Görev aldığın kuruluştaki yönetişimin yedi ilkesine dair geliştirilmesi gereken, yeterli olan ve ideal olduğunu düşündüğün yönleri çıkart, aşağıdaki öz değerlendirme formunu doldur ve diğer üyelerle bunların üzerinde tartış. Az önceki “Yönetişim Matrisi”nde her paydaşla ilişkinizde her ilke için yapmayı düşündüklerinizi göz önüne alıp ekip arkadaşlarınızla tartışarak ilerlerseniz çok daha verimli çalışma olabilir.

Örneğin; gezi düzenleyen kulüp adillik ilkesi için geliştirilmeli başlığına kriterleri belirlenmemiş ve duyurulmamış seçim sistemi yazabilir; yeterli başlığı altına adil oldukları bir alan olabilecek kulübe üye olma sistemini yazabilir ve ideal başlığı altına yönetim kurulu seçimlerini yazabilir. Tabii ki bu cevaplar sisteme ve yapılarına göre değişecek, bu nedenle bulunduğun kurumun yapısına uyarlamakta özgürsün.

	Geliştirilmeli	Yeterli	İdeal
 Adillik			
 Etkililik			
 Hesap Verebilirlik			
 Katılımcılık			
 Sorumluluk			
 Şeffaflık			
 Tutarlılık			

1.2.8 Özetle İyi Yönetişim

Güveni artırır: Tüm paydaşların kurum tarafından sağlanan verilere itimat edebileceği hesap verebilir şeffaf bir sistem yaratıldığında kuruma olan güven artar ve paydaşlarla daha güçlü ve uzun ilişkiler geliştirebilir.

Sürdürülebilirliği geliştirir: İyi yönetişimi benimsemiş etkililik ve sorumluluk ilkelerinin gereklerini yerine getiren bir kurum, herhangi bir sistemik sorunu hızlı bir şekilde tanımlayıp çözebilir ve böylelikle maliyetli kurumsal krizleri ve aksamaları azaltır.

Pozitif davranışlara teşvik eder: Kurumsal kültürü gereği başarının ekip başarısına bağlı olduğunu kabul eden, katılımcılığı ve adilliği benimsemiş kurumlar bünyesindeki yöneticileri, çalışanları ve gönüllüleri aktif olarak etkiler.

Sermaye maliyetini azaltır: İyi yönetişimi benimsemiş tutarlılık ilkesince çalışan istikrarlı, güvenilir ve potansiyel riskleri azaltabilen bir kurum iyi yönetişimi benimsememiş kurumlara göre daha az kaynağı daha efektif bir şekilde kullanabilir.

Riskleri, yolsuzluğu, kötü yönetimi ve israfı en aza indirir: İyi yönetişim ilkelerini benimseyen ve uygulayan kurumlar, belirli riskleri büyük ölçüde en aza indirir. Bunun nedeni güçlü yönetim uygulamalarının şeffaflığı, güveni ve prestiji artırmasıdır. Bunların tümü riskleri, yolsuzluk ihtimallerini ve herhangi bir kötü kaynak yönetimini azaltmaya elverişli bir ortam yaratır.¹

¹ Monique Legair, Five Benefits of Good Governance. Kasım 24, 2016 <https://www.linkedin.com/pulse/five-benefits-good-governance-monique-legair/>

1.3 YÖNETİŞİMİN 5 ADIMI

Yönetişimin ne olduğu ve ilkeleri üzerine çalıştık, bundan sonra yönetişi bulduğunuz kurumda nasıl uygulayabileceğinizi göreceksiniz. Yönetişimi bulduğunuz kuruma 5 adımda getirebilir ve güven ortamı yaratabilirsiniz!

“Yönetişimin 5 Adımı”nın ilişkili oldukları ilkeleri aşağıdaki tabloda bulabilirsiniz.

	Adillik	Etkililik	Hesap Verebilirlik	Katılımcılık	Tutarlılık	Sorumluluk	Şeffaflık
1. Adım Felsefe ve Yönü Belirlemek		✓		✓			
2. Adım Yol Haritasını Çizmek					✓		✓
3. Adım Nasıl Çalışacağını Belirlemek	✓					✓	
4. Adım Ekip Uyumunu Sağlamak	✓			✓		✓	
5. Adım Entegre Düşünceyle Değer Yaratma Döngüsü			✓				✓

BÖLÜM SONU DEĞERLENDİRME ANKETİ

Görüş ve önerilerinizi heyecanla bekliyoruz.



2. FELSEFE ve YÖNÜ BELİRLEME

2. FELSEFE VE YÖNÜ BELİRLEME

2.1 Misyon ve Vizyon Kavramları

Misyon kelimesi İngilizcedeki “Mission” kelimesinden gelmektedir. Dilimize “Görev” olarak çevrilen bu kelime bir kurumun kuruluş amacını, varoluş nedenini belirtir.

Vizyon kelimesi ise İngilizce’deki “Vision” kelimesinden gelmektedir. Dilimize “Görme gücü, Önsezi” olarak çevrilen bu kelime kurumun gelecekte ulaşmayı ölkü edindiği noktayı belirtir.

2.2 Misyon ve Vizyonu Belirleme

Misyon, bahsedilen kurumun kurulma amacı, varoluş nedeni hakkında bilgi vererek “Neden bu topluluğu kurduk, neye hizmet ediyoruz?” sorularını yanıtlar.

Vizyon ise kurumumuzda gelecekte ulaşmak istenen nokta hakkında bilgi verirken “Nerelere gelmek istiyoruz, ölkümüz (hayalimiz) nedir?” gibi soruların yanıtlarını bulmamızı sağlar.



2.3 Misyon ve Vizyon Örnekleri



Amacınız Nedir?

Misyon: Dünya genelindeki tüm profesyonellerin birbirleriyle iletişim kuracakları bir ortam yaratarak daha üretken ve başarılı olmalarını sağlamak.

Ölkünüz (Hayaliniz) Nedir?

Vizyon: Küresel iş gücünün her üyesi için ekonomik fırsat yaratmak.



Amacınız Nedir?

Misyon: Mümkün olduğunca fazla insanın karşılayabileceği kadar düşük fiyatlarla çok iyi tasarlanmış, fonksiyonel ev mobilyası ürünleri yelpazesi sunmak.

Ölkünüz (Hayaliniz) Nedir?

Vizyon: Birçok insan için çok daha iyi bir günlük yaşam yaratmak.



Amacınız Nedir?

Misyon: Kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarında yönetim kalitesini artırmaya yönelik eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetlerini yönetmek.

Ülkünüz (Hayaliniz) Nedir?

Vizyon: Yaşam kalitesinin gelişmesi ve sürdürülebilir bir gelecek için yönetim konusundaki küresel bilgi ve deneyimin bütünsel bir anlayışla toplumun her kesimine aktarılmasını ve yönetişimin kalitesinin geliştirilmesini sağlamak.

2.4 Değerlerimiz Nedir?

Değerlerimiz aslında kim olduğumuzu, diğerlerinden farkımızı belirtirken alternatifler arasında seçim yapma aşamasında tercih ettiğimiz veya gözettiğimiz unsurlardır. Değerler kişiler için olduğu kadar kurumlar için de temel tanımlamalardır ve kurumun temel varlığını oluştururlar. Zaman ve dış ortam değişse de vazgeçilemeyecek unsurlardır.

Kurumun ana değerleri ve çalışma felsefesi kurum kültürünü belirler. Kurum değerleri vizyonun, iş stratejilerinin, kararların, tutum ve davranışların temelini oluşturarak şekillenmesinde yardımcı olur.

Kurumlarda “Değerlerimiz nedir?” sorusunun yanıtını bulmak için güzel anlamlar içeren sıfatlardan bir liste oluşturmak yeterli değildir. Değerler bugünden yarına oluşmaz. En zor zamanda dahi taviz vermeyeceğimiz değerlerimiz, ilkelerimizdir. Bu nedenle kurumdaki değerleri anlamaya/belirlemeye çalışırken biraz geriye dönerek düşünmek gerekebilir.

2.5 Değerler, Misyon ve Vizyon Neden Önemlidir?

Harekete geçmeden önce nereye ulaşmak (amaç), neyi başarmak istediğimizi (ülkü) net olarak tanımlayabilmek mutlu ve başarılı olma yolunda önemli bir adımdır. Birinci bölümde ele aldığımız üzere insanlar ortak hayallerini gerçekleştirmek ve risklerini yönetmek üzere kurumlar kuruyorlar. Bu kurumların kuruluş amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini belirlemeleri, değerleri çiğnemenin kuruluş amacı ve hedefleri doğrultusunda faaliyetlerde bulunmaları ve kaynaklarını bu doğrultuda en verimli şekilde kullanmaları başarıyı getiriyor.

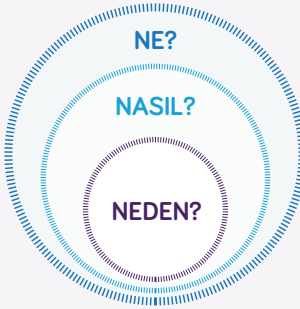
Bu durum bireyler için de benzer ancak kurumların bireylerden farkı; yaşam sürelerinin daha uzun olabilme şansı ve yaşamı sürdürmede birden çok kişinin enerjisinin, beyin gücünün, bilgi ve deneyiminin kullanılabilirliği olmasıdır. Bu birlikteliğin faydaya dönüşmesi için koordinasyonu sağlayabilmek ve sağlıklı iletişimi gerçekleştirmek gerekiyor. Tam da bu noktada kurumların ortak akılla değerlerini, misyonunu ve vizyonunu tanımlaması önemli oluyor.



Video Önerisi



Simon Sinek'in TED konuşmasında belirttiği üzere; aynı yetenekteki mühendisler, aynı danışmanlar ve aynı teknolojilere sahip olmasına rağmen Apple'ı rakiplerine göre daha inovatif kılan şey, benzer şekilde Marthin Luther King'i diğer liderlerden farklı kılan ve uçak mucitleri Wright Kardeşleri, daha fazla parası, bilgisi olan bilim adamlarından farklı kılan güçlü bir "Neden"e sahip olmalarıdır. Bu doğrultuda "Varoluş nedeninizi yani amacınızı belirlemek" ile işe başlayabilirsiniz. Daha sonra bu amaç ile ilişkili olarak bir hayale bir öngörüye sahip olmalısınız. Vizyonunuz (hayaliniz) olmak istediğimiz noktayı göstermelidir. Vizyonunuz ve misyonunuzu belirlerken aynı zamanda değerlerinizi ve ilkelerinizi de keşfetmeli ve üzerine düşünmelisiniz.



- **Ne yapıyorsunuz?**
- **Nasıl yapıyorsunuz? İzlediğiniz adımlar nedir?**
- **Neden yapıyorsunuz? Kurumunuzun amacı nedir?**



İzlemek için.

ETKİNLİK 4 – NABER?

Ekiplerin bir arada hareket edebilmesi için ortak akılla misyon, vizyon ve değerlerinin belirlenmesi çok büyük önem taşıyor. Bunun için ekip arkadaşlarınızla gerçekleştirebileceğiniz "Naber?" etkinliğini öneriyoruz.

"Naber?" etkinliğini arkadaşlarınızla birlikte yaparken yararlanabileceğiniz bir kılavuz hazırladık. Kılavuza karekod üzerinden ulaşabilirsiniz.

1.ADIM: Kurulacak kurum; kulüp, dernek, şirket, girişim ya da proje nedir?

2.ADIM: Kurumun varoluş nedeni, amacı (misyonu) nedir?

Kurumun hayali, gelmek istediği nokta (vizyonu) nedir?

3.ADIM: Değerler ve ilkeleri nelerdir?

Kurumda hangi yaklaşımlar ve davranışlar takdir görecektir?

Hangi davranışlardan asla taviz verilmez?

Kurumun Adı:

Kısaca Açıklaması:

MİSYON (AMAC, VAROLUŞ NEDENİ)

- **Neden Varız?:** \
- **Nasıl Varoluyoruz?:** \
- **Ne Yaparak Varoluyoruz?:** \
- **Hangi ihtiyacı karşılıyoruz?:** \

VİZYON (HAYAL, NOKTA)

Takdir Görecek Davranışlar

Taviz Verilmeyecek Davranışlar

Paydaşlara Sunulan Değer Önermesi

BÖLÜM SONU DEĞERLENDİRME ANKETİ

Görüş ve önerilerinizi heyecanla bekliyoruz.



3. YOL HARİTASI ÇİZMEK

3. YOL HARİTASI ÇİZMEK

Paydaşlarınızla bir araya gelerek katılımcı bir anlayışla kurumun varoluş amacını, hangi ihtiyacı karşıladığını ve hayallerini belirlediniz.

Şimdi de tüm ekiple belirlenen varoluş sebebi (misyon) doğrultusunda hayallere (vizyon) ulaşabilmek için kurumun kendisine bir yol haritası çizmesi gerekiyor.

Yol haritası çizmeye stratejik planlama da diyebiliriz.

Strateji, kelime anlamı itibarıyla Latince yol, çizgi kavramından ve yönetimin başı anlamına gelen “Strategos” kökeninden gelmektedir. Sonuç alıcı hareketlerin planlaması ve yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Vizyonu hayata geçirmek için strateji oluşturmak analitik yönü güçlü bir sanattır. Bu sanat aslında bir düşünme yöntemi, kararları yönlendirici bir yaklaşımdır. İyi bir strateji kurumda her seviyede alınacak kararlar için bir pusula görevi görür.

Bir kurumu ileriye taşıyan ve onu rakiplerinden farklı kılan onun vizyonu ve bu vizyon doğrultusunda oluşturduğu ve uyguladığı stratejidir. Özetle strateji farklılığın temelidir. Vizyonunu ve stratejisini net olarak ortaya koyan ve uygulayan kurumlar birçok fayda sağlarlar:



- Kişilerin doğru yönde ve ortak olarak hareket edebilmelerinde birleştirici ve yol gösterici rol oynar.
- Ortak paydada buluşma yolu ile katma değer yaratmayan aktivitelere kaynak ayırmayı azaltır.
- Geleceğe yönelik hedef ve beklentileri ortaya koyarak kısa dönemli kazançların önüne geçer.
- Böylelikle kısa dönemli kişisel beklenti ve çıkarların uzun dönemde elde edilecek değerlere engel olmasını önler.
- Koordinasyon, motivasyon ve doğru yönlendirme sağlayarak kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlar.

3.1 Mevcut Durumu Analiz Etmek



“Önce plan yapıp sonra da koşulları bu plana uydurmaya çalışamazsınız. Koşullara uyan planlar yapmaya çalışmalısınız.”

George Smith Patton

Koşullara uyan planlar yapabilmek için önce içeriye dönük gözlem yaparak güçlü ve zayıf yanlarımızı tespit etmek sonra da dış çevredeki tehdit ve fırsatları anlamaya çalışmak yararlı olacaktır. Uzun yıllardır mevcut durum analizi için **SWOT** aracı sıkça kullanılıyor.



Strength / Güçlü Yanlar



Weakness / Zayıflıklar



Oppurtunities / Fırsatlar



Threats / Tehditler



Bu sayede tehditlerin getirdiği riskleri hangi güçlü yanlarımızla azaltabileceğimizi ya da hangi zayıf yanlarımızı geliştirebileceğimizi veya hangi fırsatları güçlü yanlarımızla birlikte mükemmel sonuçlara dönüştürebileceğimizi görebiliriz.

ETKİNLİK 5 – SWOT ANALİZİ

Bulunduğunuz ekiple güçlü ve zayıf yanlarınızı görmek için SWOT analizi tablosundan yardım alabilirsiniz.

Sizler için hazırladığımız kariyer kulübü örnek SWOT analizinde yer alan TOWS kısmına dikkatinizi çekmek istiyoruz. Burada SWOT'ta ortaya çıkan koşulları nasıl avantajınıza çevirebileceğinize dair bir örnek yapmaya çalıştık.

Bu analizin gönüllülerin katkısıyla yapılması faydalı olacaktır. Bu sayede ekiptekilerin kulübe dair farkındalığı artmakla birlikte daha fazla bakış açısının katılımıyla daha çok veri ortaya çıkabilir.

Güçlü ve zayıf yanlarınız ile çevredeki tehdit ve fırsatları belirlemenizde size yardımcı olabilecek örnek sunum ve örnek **SWOT** analizi çalışmasına yandaki karekod üzerinden ulaşabilirsiniz. Örnekte göreceğiniz üzere güçlü yanlarla fırsatların, zayıf yanlarla fırsatların, güçlü yanlarla tehditlerin ve zayıf yanlarla tehditlerin birleştirilerek nasıl stratejiler oluşturulduğunu görebilirsiniz.



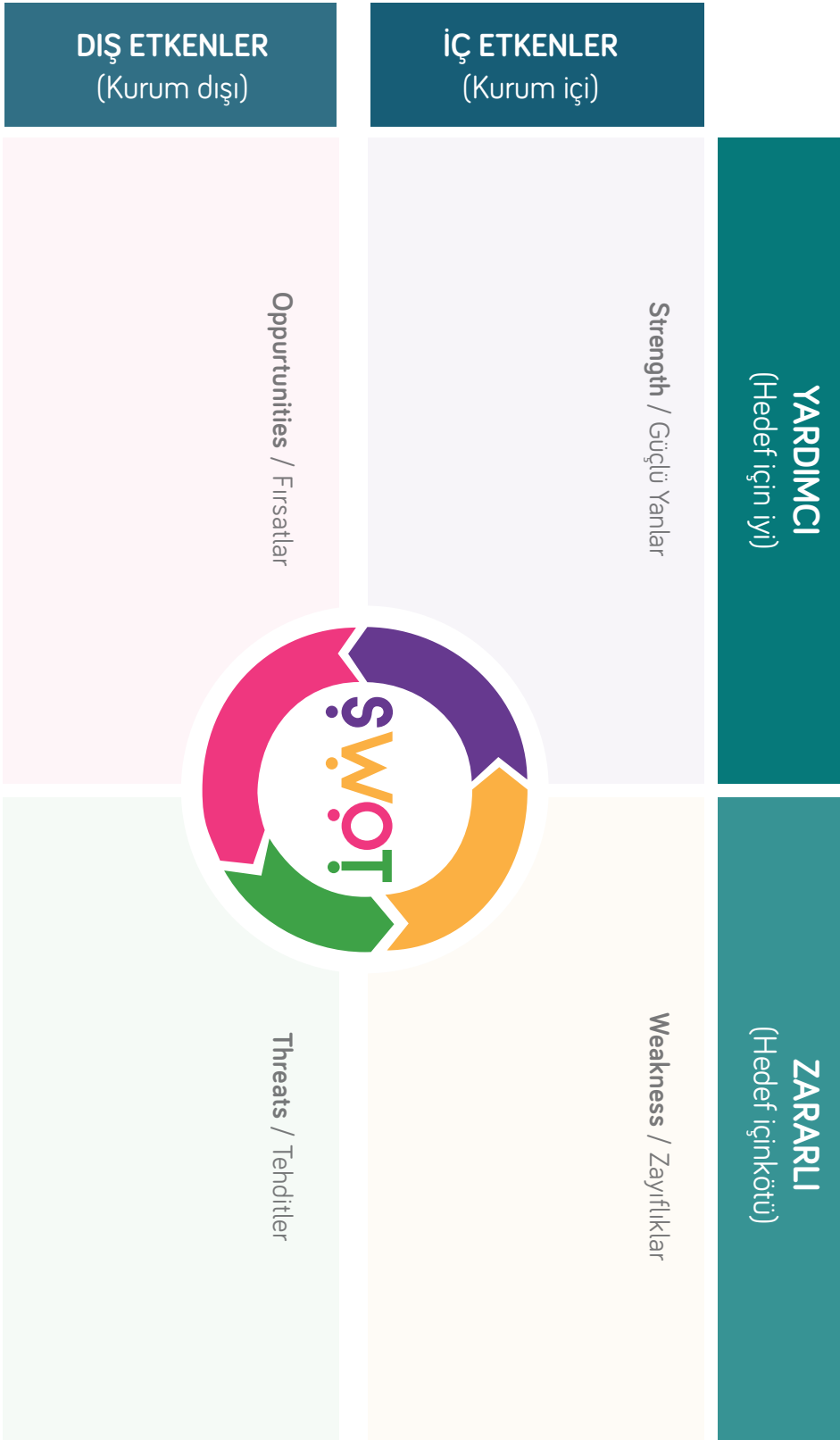
SWOT analizi tablosunda güçlü yanlarınızı, zayıflıklarınızı, fırsatları ve tehditleri tanımladıktan sonra TOWS analizi yapmanızı öneriyoruz

TOWS analizi SWOT'ta ortaya koyduğunuz iç ve dış çevreye dönük analizlerinizi anlamlandırmaya yardımcı olur.

TOWS analizinde:

- Hangi güçlü yanlarınızla hangi zayıf yanlarınızın ya da tehditlerin olası negatif etkilerini azaltabileceğinizi,
- Hangi güçlü yanlarınızı fırsatlarla birleştirerek mükemmel sonuçlara çevirebileceğinizi,
- Hangi fırsatlarla zayıf yanlarınızı veya tehditlerin olası negatif etkilerini azaltabileceğinizi görmeyi sağlar.

Bu sayede iç ve dış çevre analizlerinizin strateji adımlarına dönüşmesine yardımcı olur.



3.2 Strateji Haritası

3.2.1 Stratejik Amaçlar

Daha önce ekipçe belirlediğimiz hayalleri somutlaştırmak, herkes için anlaşılır hale getirmek ve takip edebilmek için bu hayalleri stratejik amaçlara dönüştürmek gerekiyor.

3. bölümde ele aldığımız paydaşlar tekrar gözden geçirilerek kurumun paydaşlarının kim olduğu düşünülebilir. Kurum kimlerle etkileşim içerisinde oluyor?

Daha sonra da bu paydaşlara ne değer önerdiğiniz düşünülebilir. Çünkü kurum paydaşlarına değer sunabildiği sürece ayakta kalacaktır.

Paydaşlara sunulan değer ve hayaller göz önüne alınarak ölçülebilir, somut ve anlaşılır stratejik amaçlar belirlenebilir. Stratejik amaçlar belirlerken kurumun çalışma şekline göre 5 yıllık, 3 yıllık ya da 1 yıllık süre göz önüne alınabilir.

Aşağıda paylaştığımız strateji haritası örneğinden stratejik amaçlara göz atabilirsiniz.

3.2.2 Strateji Adımı ve Ölçütler

Kurumun hayali ve paydaşlarına sunacağı değerler göz önüne alınarak stratejik amaçlar belirlendi.

Peki, stratejik amaçlara ulaşmak için ne gibi alt strateji adımları belirlenmeli? Ayrıca bu stratejik amaçlara ulaşıp ulaşmadığını nasıl ölçümlenmeli?



“Stratejisi olmayan bir vizyon illüzyon olarak kalır.”

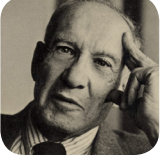
Lee Bolman

Stratejiyi kurum içerisinde yaygınlaştırıp takip edilebilir hale getirmek için “Strateji Haritası” aracını öneriyoruz. Harvard Business School’da profesör olan Robert S. Kaplan ve yönetim danışmanı olan David P. Norton tarafından ilk olarak 1996 yılında “The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action” kitabıyla sunulan “Strateji Haritası” modeli çeşitli uyarlamalarla hala birçok kurum tarafından kullanılmaktadır.

Strateji haritası örneğinde de göreceğiniz üzere, her stratejik amaç için alt strateji adımları yer alıyor. Stratejik amacın nasıl gerçekleşeceği alt strateji adımları ile açıklığa kavuşuyor.

Daha sonra da her bir strateji adımı için de ölçüt belirliyoruz. Ayrıca örnek de yer vermesek de her ölçüt için de bir hedef belirliyoruz.





“Ölçemezsen yönetemezsin.”

Peter F. Drucker

Ölçüt ve hedefler tanımlamak genel yönetim alışkanlıklarımız arasında bulunmayan **verilere dayalı karar alma** kültürünü oluşturmak adına da önemli bir kazanım oluyor. Stratejik amaçlar, strateji adımları ve ölçütler sayesinde somutlaşıp anlaşılır ve takip edilebilir hale geliyor.



EK BİLGİ:

BALANCED SCORECARD ile STRATEJİ HARİTASI

Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en yenilikçi ve etkili yönetim fikri ve uygulaması seçilen Balanced Scorecard (BSC), stratejik yönetim modeli olarak dünyada birçok başarılı kurum tarafından bilinmekte ve uygulanmaktadır.

Yöneticiler kararlarını genellikle ölçülmesi nispeten kolay olan ve ölçme sistemleri kurulu göstergeleri takip ederek alıyorlar. Kurum performansını önemli ölçüde etkileyen, ancak ölçülmesi güç performans göstergeleri ise sistematik olarak takip edilmiyor. Bu durumda kurumlardaki geçmiş kararların bugünkü yansıması olan finansal göstergelere aşırı ağırlık verilirken, **geleceği hazırlamak için ihtiyaç duyulan göstergelere gerekli önem verilmiyor.**

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün stratejisidir ve stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre “Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10’u bile geçmemektedir.” Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D. Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişler:

- **Vizyon Engeli:** Kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması (çalışanların sadece %5’i kurum stratejisini anlıyor);
- **Operasyon Engeli:** Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması (kurumların %60’ı bütçelerini kurum stratejileri ile ilişkilendirmiyor);
- **Yönetim Engeli:** Üst yönetimin zamanını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi (strateji ile ilgili konulara bir ayda, yöneticilerin %85’i bir saatten az vakit ayırıyorlar);
- **İnsan Engeli:** İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

Bu araştırma şirket performans göstergelerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurguluyor:

- Finansal boyut,
- Müşteri boyutu,
- Verimlilik boyutu,
- Öğrenme ve gelişme boyutu.

Şirketin ihtiyaçlarına göre “İşbirliklerinin yönelimi” gibi farklı boyutları da içerebiliyor. Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılması öneriliyor:

- Şirketimiz **hangi sayısal hedeflere** ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir?
- Vizyonumuza ulaşmak için **müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız?**
- Müşterilerimizi tatmin etmek için **hangi süreçlerimizde mükemmeliği hedeflemeliyiz?**
- Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir **kurumsal öğrenme ve gelişme** modelimiz olmalı?

BSC, bir model olmaktan çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilen bir üründür. BSC kurumun sadece farklılık yaratmak için gerekli adımlara odaklanmasını ve bu yöndeki gelişmelerin takip edilebileceği dengeli, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar. Stratejik hedeflerin, süreç, takım ve kişi hedeflerine kadar indirgenebildiği somut adımların belirlenerek kurum içinde sistematik yayılımını sağlaması, BSC’nin başarısının temelidir.

Özetle BSC kuruma özgü stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır. BSC’nin stratejinin tanımlanması ve hızla uygulanması konusundaki başarısının iş sonuçlarına yansımaları, yönetim aracı olarak etkinliğinin en güzel göstergesidir.



Kitap Önerisi



BSC konusunda dünya çapındaki örnekleri görmek ve daha fazla bilgi sahibi olmak için “Strateji Haritaları” kitabını öneriyoruz.

ETKİNLİK 6 – STRATEJİ HARİTASI



Stratejik Amaçlar:

1. _____
2. _____
3. _____

Stratejik Amaç 1:

Strateji Adımı 1:

Ölçme:

Strateji Adımı 2:

Ölçme:

Stratejik Amaç 2:

Strateji Adımı 1:

Ölçme:

Strateji Adımı 2:

Ölçme:

Stratejik Amaç 3:

Strateji Adımı 1:

Ölçme:

Strateji Adımı 2:

Ölçme:

3.3 Projeler ve Faaliyetler Planlamak



“Planlama sürecinde harcanan her dakika, yürütme sürecinde üç ya da dört katını kurtarır.”

Crawford Greenwalt

Artık ne yapacağımızı konuşmaya başlıyoruz. Kurumun, stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için ne gibi faaliyetler yapması gerektiğini ve ne tür projeler gerçekleştirmesi gerektiğini belirlemesi gerekiyor.

Strateji haritasındaki strateji adımlarını, hedefleri göz önüne alarak bunları gerçekleştirmek için projeler ve faaliyetler planlamaya geçiyoruz.

- **Önce fikirleri toplamak gerekiyor:** Faaliyetler ve projelerle ilgili tüm fikir alabileceğin paydaşlardan yararlanmak daha doğru faaliyetler gerçekleştirmeyi güvence altına alacaktır.
- **Etkili ve yaratıcı fikirleri önceliklendirmek:** Fakat kulübün gelen tüm fikirleri uygulamak gibi bir kaynağı olmayacaktır. Bu nedenle fikirleri önceliklendirmek için bir takım değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyulacaktır.

Projeler değerlendirilirken bazı sorular sorulmalı: “Kulübün misyon ve vizyonu ile uyumlu mu? Yeterli insan ve sponsor kaynağı bulunabilir mi? Yaratılan fayda harcanan enerji ve zamana değer mi? İşbirliği fırsatı var mı?” Benzeri soruları bulunduran “Proje Fikri Değerlendirme Formu”nu kullanmanızı öneririz. Proje fikirlerini daha rahat irdelemenizi sağlayacaktır.



BÖLÜM SONU DEĞERLENDİRME ANKETİ

Görüş ve önerilerinizi heyecanla bekliyoruz.



4. NASIL ÇALIŞACAĞINI BELİRLEMEK

4. NASIL ÇALIŞACAĞINI BELİRLEMEK

Nasıl çalışılacağını belirlemek için dört evrenin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu dört evre şöyledir:



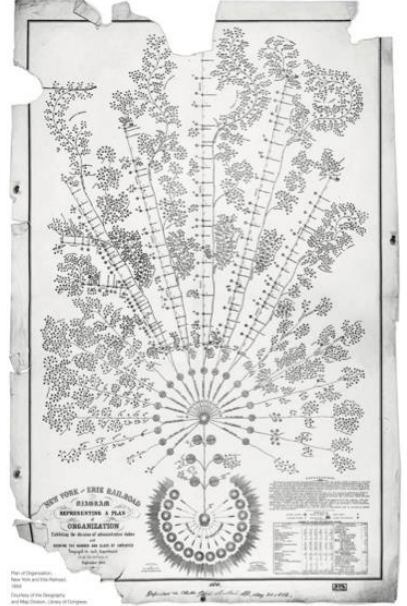
Sizlere “Nasıl Çalışacağını Belirlemek” başlığı altında organizasyon yapısı ve görev tanımlarını derledik.

4.1 Organizasyon Yapısı

Dünyada bilinen ilk organizasyon şeması 1855 yılında Amerikan Daniel Craig McCallum tarafından çıkarıldı. Şemada kurumun bölümleri ve her bölümde çalışanların türü ve sayısı yazıyordu.

Hedeflerine ulaşmak isteyen kurumlar organizasyon yapısı oluşturarak çalışma biçimlerini belirlerler. Bir kurumun, organizasyon yapısını belirlerken kendine şu dört soruyu sorması gerekir:

- Stratejileri neler?
- Hitap ettikleri çevre nasıl?
- Yönetim anlayışları neler?
- Hedefledikleri organizasyonel iklim nasıl?



4.1.1 Geleneksel Organizasyon Yapısının Unsurları

İşlerin nasıl ayrılacağını, gruplanacağını ve koordine edileceğini organizasyon yapısının unsurları belirler. Organizasyon yapısını oluşturan 5 temel unsuru şöyle açıklayabiliriz:

İş Uzmanlıkları: Frederick W. Taylor'ın, Tek Doğru Yöntem yaklaşımı ile beraber iş uzmanlıkları doğdu.

İş uzmanlıkları, bir kurumdaki çalışanların bölünmesine denir. Yani çalışanlar yetkinliklerine göre ayrılırlar. Bu sayede alanında uzman kişiler yetkinliklerine uygun işlerde çalışarak en verimli ve etkili şekilde katkı sağlarlar.

Bölümlere Ayrılmak: İş uzmanlıklarına göre ayrılan çalışanlar kendi alanlarında eşgüdüm yaratabilmek için gruplara ayrılırlar. Bunun da dört farklı yöntemi vardır:

1. **Fonksiyonel Bazlı:** En çok tercih edilen gruptandır. Örneğin; mali işler, insan kaynakları gibi.
2. **Ürün Hacmi Bazlı:** Büyük üretim şirketlerinde kullanılır. Örneğin; ofis kağıtları, hijyen kağıtları ve karton üreticileri gibi.
3. **Coğrafi Bazlı**
4. **Süreç Üretim Bazlı:** Aşamalarına göre organize olmak için kullanılır. Örneğin; kesim, dikim, paketleme gibi.

Komuta Zinciri: Henri Fayol komuta zincirinin temellerini oluşturdu. Komuta zinciri, kurumda çalışan kişilerin mevkilerine göre hiyerarşik bir şekilde senkronize edilmesidir. Mevkilerde bulunan kişilerin üst mevkide bağlı olduğu kişi bir tane olmalıdır. Bağlı olduğu kişi sayısının fazla olması talimatların yerine getirilmesini engelleyebilir.

Kontrol Kapsamı: Bir yöneticinin verimli şekilde yönetebileceği ast sayısını tanımlar. Kontrol kapsamının büyük olduğu yapılar daha verimli ve düşük maliyetli olurlar.

Standartlaşma: Organizasyondaki işleyişin ne kadar standart olduğunu tanımlar. Standartlaşan kurumda çalışanın işini nasıl yapacağına dair yetkisi sınırlıdır. Örneğin; üretim bandında çalışanlar, muhasebe sorumluları gibi.

4.1.2 Organizasyon Yapısı Örnekleri

4.1.2.1 Fonksiyonel Organizasyon

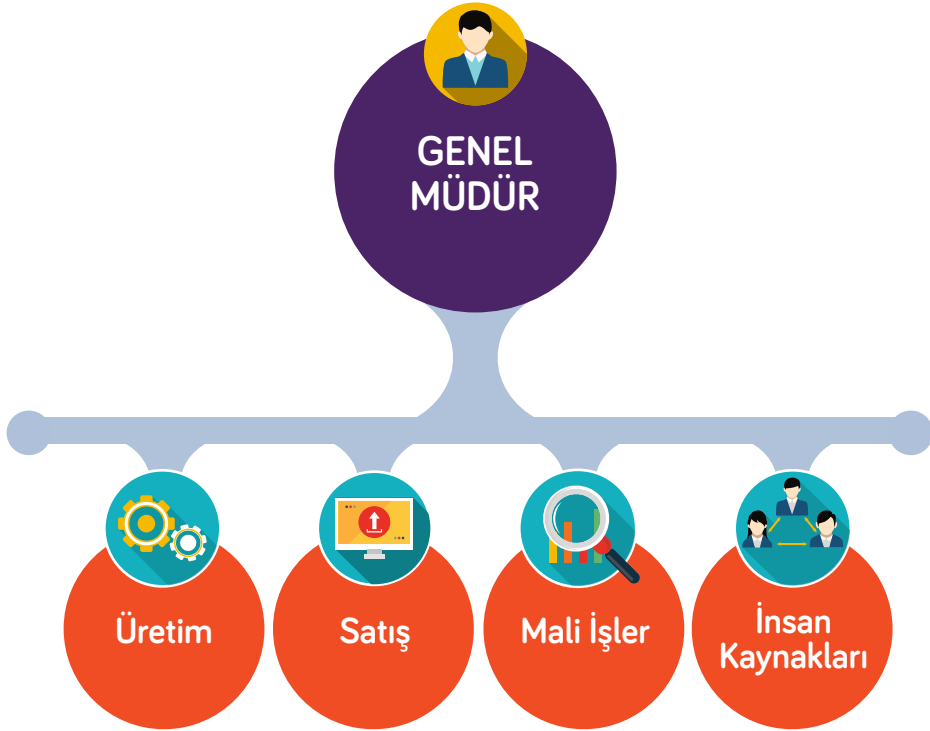
En çok rastlanılan organizasyon olan fonksiyonel organizasyon, genel müdür ve genel müdürün altında çalışan ekiplerden oluşur. Bir nevi fonksiyonlara ayrılmış organizasyon yapısı diyebiliriz.

Artıları;

- İnsan kaynağı verimli kullanılır.
- Çalışanlar alanlarında uzmanlaşırlar.
- Bölüm çalışanları kolektif enerjilerini odaklarlar.

Eksileri;

- Bölümlerin öncelikleri kurumun önüne geçebilir.
- Bölümler arası iletişim eksikliği olabilir.



4.1.2.2 Bölüm Organizasyon

Bölüm organizasyon; daha geniş ve farklı hedefleri olan kurumlarda kullanılır, gruplarda daha fazla bağımsız karar verilir, bölümler kendi içine ayrılır sadece kaynak konusunda merkezi yönetime danışılır, gruplara göre müşterilerinde alım şekilleri farklıdır. Bölüm organizasyonda ürün bazlı ya da müşteri-pazar bazlı ya da coğrafi bazlı alanlara ayrılabilir. Daha çok büyük ölçekli şirketlerde görülür.

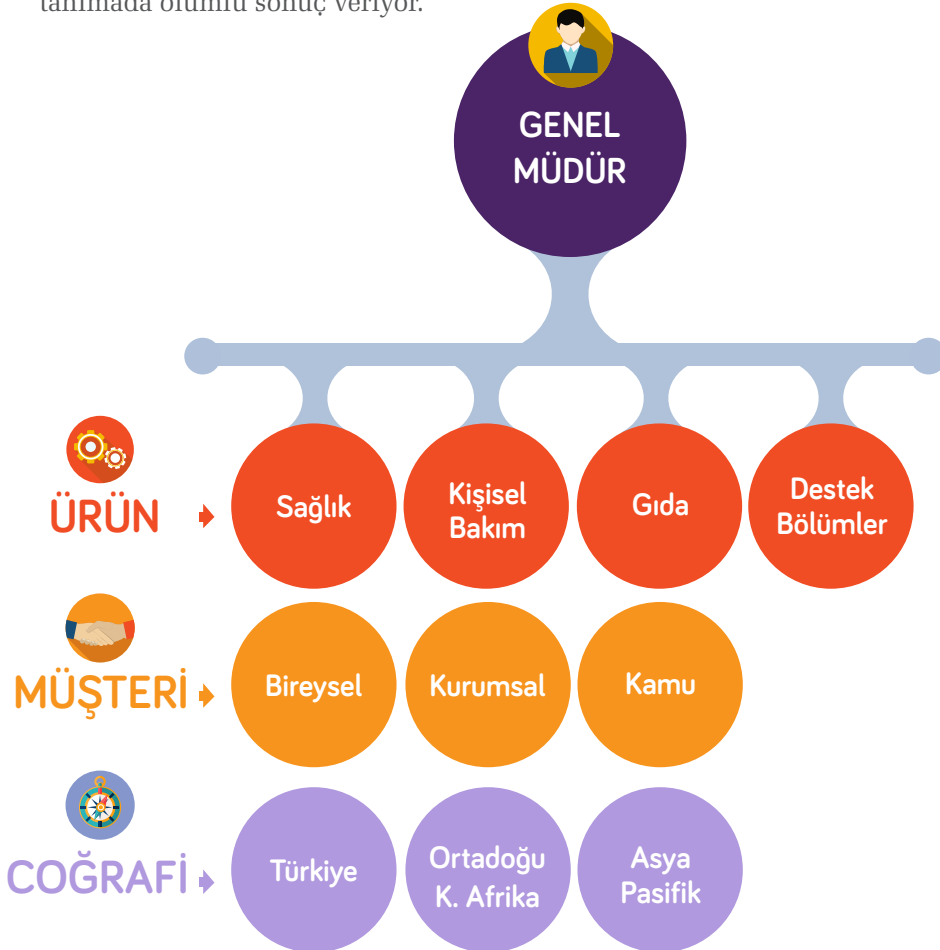
Örneğin; Unilever'in kişisel bakım, gıda ve temizlik gibi alanlara ayrılması.

Artıları;

- Sorumlulukların belli olması bakımından performanslar doğrudan ölçülüyor.
- Bölümler arası geçişler kolay olduğundan pazar değişimleri olumsuz sonuç vermiyor.
- Coğrafi farklılık diğer pazarları tanımada olumlu sonuç veriyor.

Eksileri;

- Bölümler arası rekabet oluşuyor.
- Bölümlerin hedefleri firma hedeflerinin önüne geçebiliyor.



4.1.2.3 Matris Organizasyon

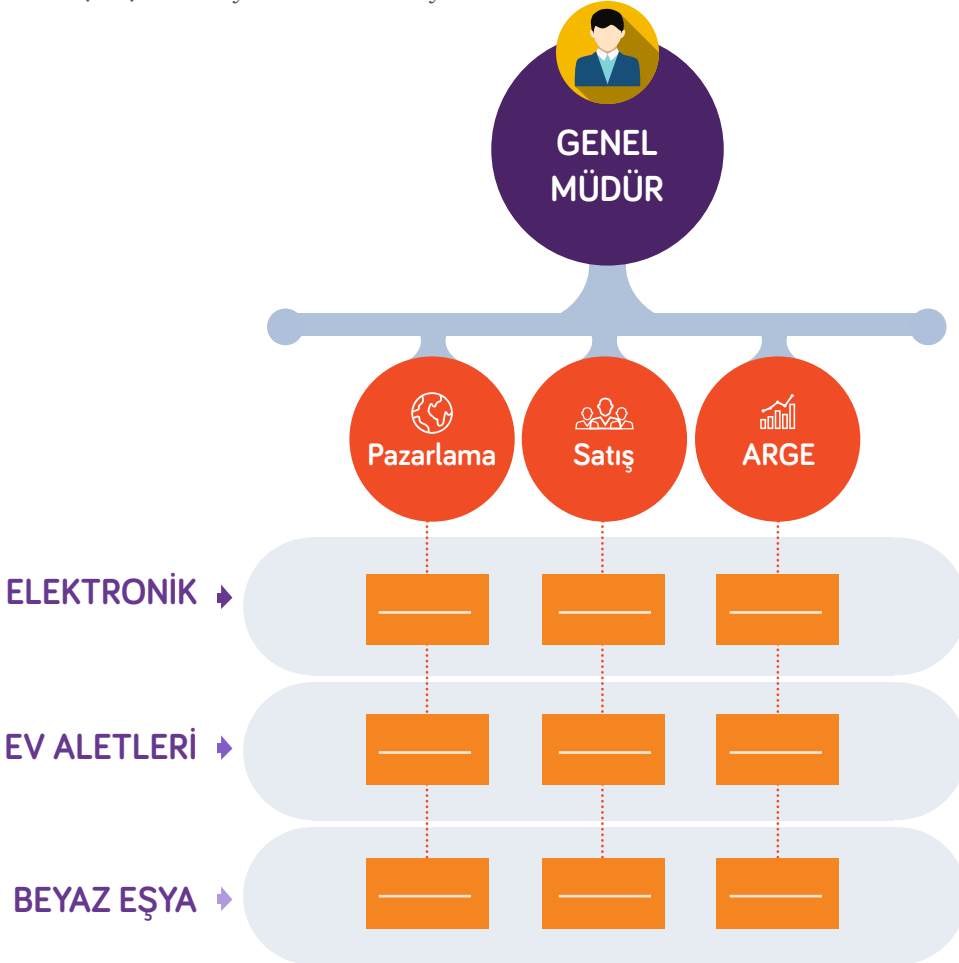
Kısa süreli projeler için kullanılan ve fonksiyonel organizasyon ile bölüm organizasyon yapılarının birleşimi olan **matris organizasyon**; farklı sektörlerde üretilen ürünlerin departmanlara bağlı olduğu yapıdır. Örneğin; pazarlama departmanı yöneticisi bulunduğu kurumda aynı anda elektronik ürünler, ev aletleri ürünleri ve beyaz eşya ürünlerinin sorumlusu olabiliyor.

Artıları;

- Projelerde başarı düzeyi artıyor.
- Projenin tamamlanma süresi kısalıyor.
- Çalışanların bilgi birikimleri farklı departmanlara paylaşıyor.
- Ekipler ya da bölümler arası anlayış güçleniyor.
- Çalışanların yetkinlikleri artıyor.

Eksileri

- Astların iki ya da daha fazla üste rapor vermesi olumsuz sonuçlar doğuruyor.
- Görevlendirmelerde netlik olmaması sorun yaratıyor.
- Yöneticiler arasında güç çatışması çıkabiliyor.



4.1.2.4 Bürokratik Yapı

Hiyerarşik bir yapıda oluşan bürokratik yapı oturaklı bir düzende hayata geçirilen rol ve sorumluluklara sahiptir. Sert kuralları olan bürokratik yapıda her departman için ayrı organizasyon şeması oluşturulabilir. Otoriter bir yapı olması bakımından her şey düzenli bir yapıdadır.

Artıları;

- Yönetim bakımından net ve hızlıdır.
- Karar alma altyapısı hızlı ve yerindedir.

Eksileri;

- Yeni fikirlere ve gelişmelere kısıtlıdır.
- Kurum geliştikçe ve büyüdükçe karar alma mekanizması zayıflar.

Örnek şemaya yandaki karekod üzerinden ulaşabilirsiniz.



Geçmişin Modelleri ile Bugün

Kullanılan her modelin uyarlanmasına ihtiyaç vardır. Çünkü bu yapılar karmaşık haldedirler. Hangi modelin kullanılacağıнын öneminin yanında uyarlama da bir o kadar önemlidir.

Kullanılan modeller en az elli yıllık oldukları için ve de kendi dönemlerindeki gerçeklere göre dizayn edilmelerinden ötürü günümüzün gerçeklerinin yanında bu modeller eksik kalabiliyorlar. Örneğin; insanlar artık bir otoritenin altında bulunmak istemiyorlar, çalışanlar üretmek istiyorlar yönetilmek değil. Çalışmanın yanında kendilerine zaman ayırmak, takdir edilmek istiyorlar. İlk istekleri artık para değil.

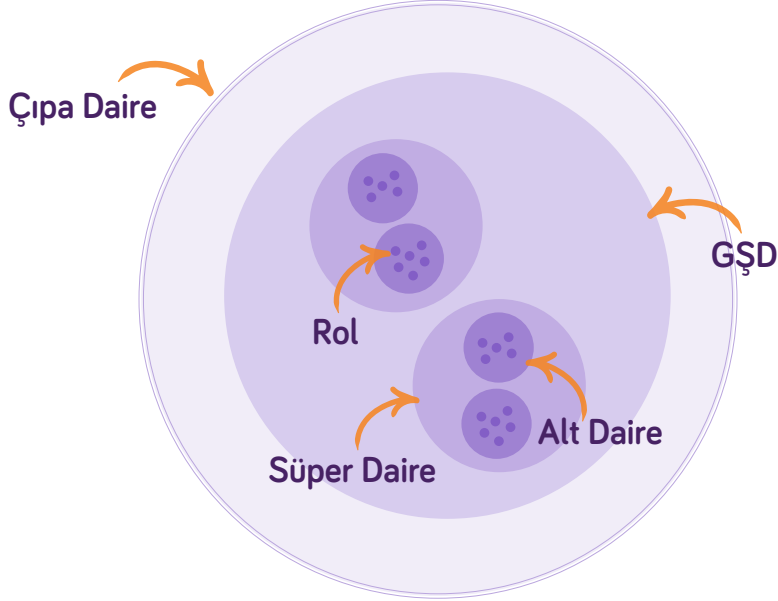
Geçmişin modelleri bugünün sorunlarını çözmeye yetmediğinden yeni arayışlarla beraber 2005 yılından itibaren takım bazlı organizasyonlar ortaya çıktı.

4.1.2.5 Holakrasi Organizasyon

Patronsuz örgütsel yapı olarak da tanımlanan holakrasi organizasyonu ortaya çıkaran Brian J. Robertson'dır. Merkezi olmayan, kendi kendine organize etme özelliği olan holakrasi organizasyon, örgütsel yönetim yapısıdır. Bunun yanı sıra müşteri olarak müşterisini anlayan ve onun isteklerine göre kendini dizayn eden bir organizasyon yapısıdır.

Holakrasi Organizasyonun Daireleri

- Çıpa Daire: Yönetim kurulu
- Genel Şirket Dairesi: Kurumun üst yönetim kadrosu
- Alt Daire: Kurumun departmanları
- Rol: Geleneksel işlerin görevlere ayrılmış hali. Bu yapıda çalışanlar sınırsız rollere sahiptirler.



Holakrasi organizasyonu hala gelişmektedir ve çoğunlukla kar amacı gütmeyen kuruluşların kullandığı bir yapıdır.



Amazon'un sahip olduğu Zappos adlı e-Ticaret sitesinin CEO'su Tony Hsieh, 2013 yılında holakrasi organizasyonu kullanmaya karar verdi. Zappos adlı e-Ticaret sitesinin bu organizasyon yapısını kullanması ile holakrasi organizasyonu ünlendi.

4.1.2.7 Kabile Organizasyon

İlk kez Spotify'da rastladığımız kabile organizasyon, Scrum (Çevik) yaklaşımı ile kurum içerisinde hızlı kararlar alarak ilerlemeyi amaçlar. Bunu gerçekleştirirken her sorun için ayrı takımlar kurulur. Bu organizasyonda takımların kurulması ile sorunların daha kolay çözüldüğü düşünülür.

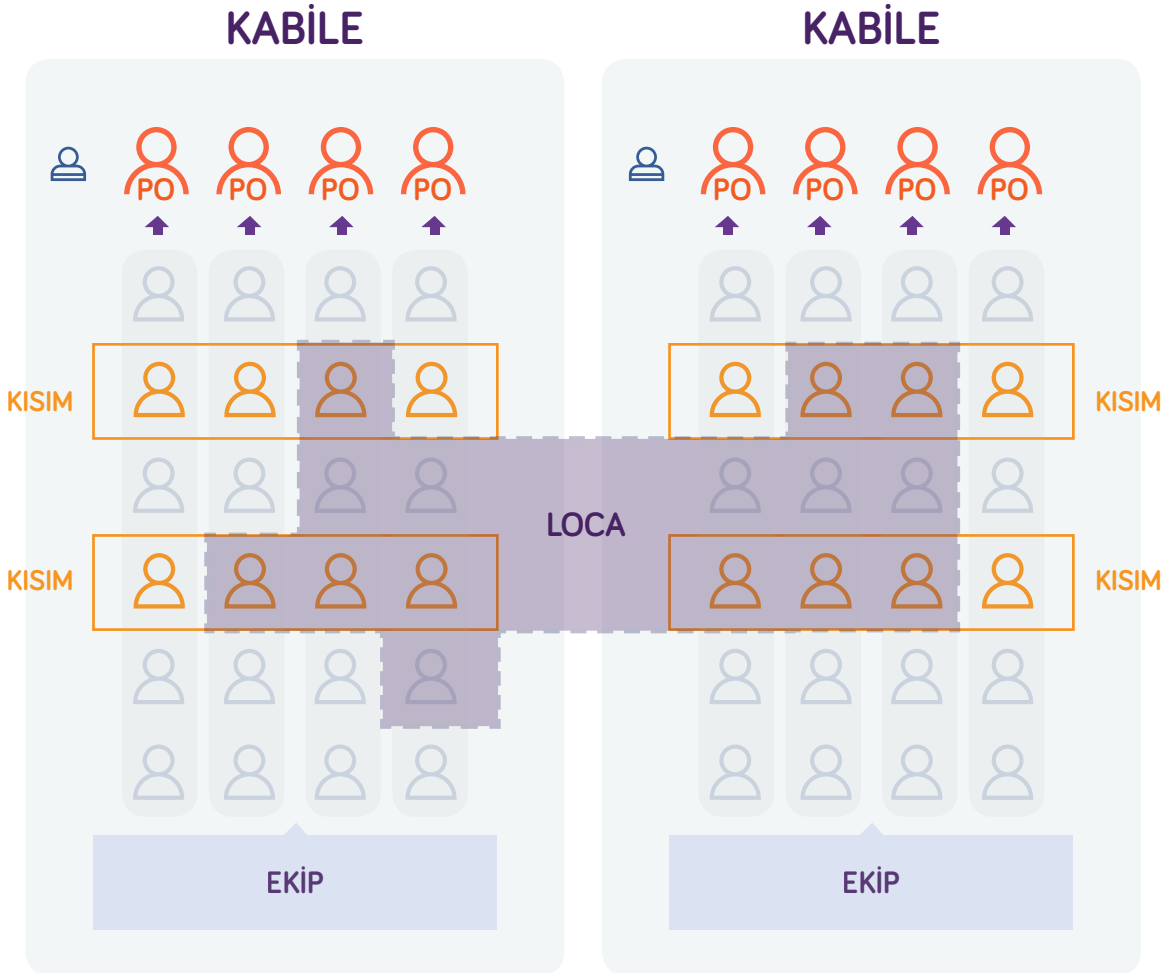
Çok Küçük Takımlar: Sorunlarla alakalı tam sorumlu olacak takımlar kurulur.

Ekip (Squad): Ürün üretimi, gelişmesi, test edilmesi ve devreye almak gibi konuları barındırır. Ürün sahibi liderlik eder.

Kabile (Tribe): Aynı iş alanındaki ekiplerin oluşturduğu takımdır.

Kısım (Chapter): Özel bir alanda (şirket içeriğinin dışında) çalışan kişilerin oluşturduğu takımdır.

Loca (Guild): Ortak ilgi alanına sahip çalışanların oluşturduğu takımdır.

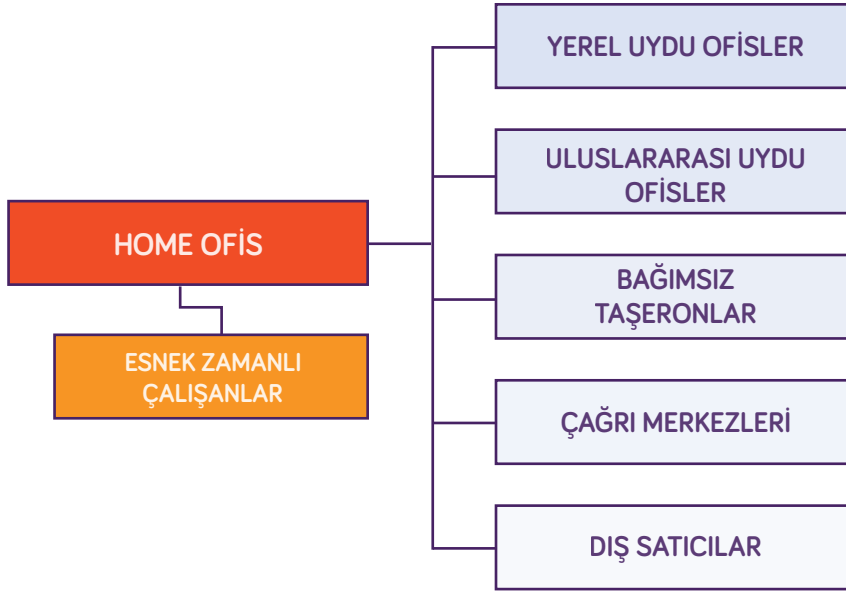


4.1.2.8 Sanal Organizasyon

Ana fonksiyonlarında dış kaynakları kullanan küçük ve çekirdek bir organizasyondur.

Sanal organizasyonda kurum her alana ayrı bölüm kurmak yerine o işi yapan başka bir kurumla çalışmayı tercih eder.

Örneğin; Newman's Own adlı gıda şirketi 18 kişilik kadrosu dışında üretim, satın alma, sevkiyat gibi alanlarda dış kaynakları kullanmaktadır.



4.2 Görev Tanımları

Organizasyon yapısının ardından yapıda yer alan tüm pozisyonlar için görev tanımları belirlenir.

4.2.1 Görevler

Her pozisyon için görev belirlemede üstlenilenecek roller belirlenir. Roller dört kategoriye ayrılır ve tablo yapılı. Bu tablonun adı **RACI Tablosu**dur.

R **Responsible**
(Yetkili kişi)

A **Accountable**
(Hesap veren kişi)

Tablonun dikey sıralamasına gerçekleştirilen aktiviteler, yatay sıralamasına ise tanımlanan pozisyonlar eklenir.

C **Consulted**
(Danışılan kişi)

I **Informed**
(Bilgilendirilen kişi)

Her görevlendirmede bir adet Accountable (birden fazla olamaz), bir adet Responsible (birden fazla olabilir) olması gerekir.

4.2.2 Yeterlilikler

Görevlendirilmelerin yapılmasının ardından çalışanların yeterlilik düzeyleri kontrol edilmelidir. Yani çalışanların özelliklerinin belirlenmesi gerekir.

4.2.3 Yetkiler

Görevlendirilmelerin ve yeterliliklerin hayata geçirilmesinin ardından yetkiler belirlenir.

Yetkilerin belirlenmesinde organizasyonun işleyişinde alınacak kararlar için kimin karar teklifi veren, kimin teklifi onaylayan ve kimin bilgilendirilen olduğu tanımlanır.

ETKİNLİK 7 – ORGANİZASYON ŞEMASI

Bu alanı organizasyon şemanızı çizmeniz için ayırdık, bulunduğunuz kurumun yapısını inceleyerek tanırsanız görev dağılımlarını ve işleyişi daha verimli bir hale getirebilirsiniz.

Unutmayın! Aynı ilke matrisinde olduğu gibi kurumların ve insanların tek bir formülü yoktur. Yukarıdaki şemalardan faydalanırken birden fazla şemayı sentezleyebilir ve kendi özgün şemanızı ortaya çıkarabilirsiniz.

Uygulama Önerisi: Organizasyon şemanızı tanımlayın.

BÖLÜM SONU DEĞERLENDİRME ANKETİ

Görüş ve önerilerinizi heyecanla bekliyoruz.



5. EKİP UYUMUNU SAĞLAMAK

5. EKİP UYUMUNU SAĞLAMAK

Paydaşlarınızla bir araya gelerek katılımcı bir anlayışla kurumun varoluş amacını, hangi ihtiyacı karşıladığını ve hayallerini belirlediniz. Mevcut durumu analiz edip strateji haritasını oluşturdunuz. Neleri gerçekleştirdiğinizde kendinizi başarılı sayacağınızı anlamak için ölçütler ile hedefler belirlediniz ve proje fikirleri geliştirdiniz.

Kurumun bu planları hayata geçirirken nasıl çalışacağını belirlemek için süreçleri, organizasyon yapısını ve görev tanımlarını da gözden geçirdiniz.

Şu ana kadar işlerinizi planlamak ve çalışma düzeninizi oluşturmak için epey zaman harcadınız. Artık harekete geçme vaktinin geldiğini görerek hemen işe koyuldunuz. Ancak bir süre sonra fark ettiniz ki hiçbir şey istediğiniz gibi gitmiyor.

Yukarıdaki senaryo bulunduğu kurumda da bu şekilde gerçekleşebilir. Çünkü planlama sürecinde her ne kadar herkesin fikrini almaya çalıştıysanız da gönüllü kadronuz belirlediğiniz yaklaşımları uygulayacak kadar benimsemiş olmayabilir.



5.1 Herkesin Stratejik Hedefleri Bilmesini Sağlamak

Bir şirket için konuşacak olursak, planları hayata geçirecek olanlar çalışanlardır. Bir öğrenci kulübü ya da dernekte ise gönüllülerdir.



“Süpermenin modası geçeli çok oldu. Dikkate değer bir başarı elde etmek ancak ekip işidir.”

Steve Jobs

Dolayısıyla öncelikle ekipteki tüm gönüllülerin ve ekip liderlerinin bütünsel olarak stratejiyi anlaması gerekir. Strateji haritası, tüm gönüllülere ve ekip liderlerine kurumun stratejisini anlatmak için faydalı olur ancak tek başına yeterli olmayabilir. Her bir stratejik amacın kurumun misyonu ve vizyonu ile bağını, geliştirdiğiniz proje fikirlerinin kurumun stratejik amaçlarına nasıl katkı sağladığını arkadaşlarınızla bir araya gelerek anlatmakta fayda var. Daha önce belirlediğiniz ölçütleri ve hedefleri de anlatarak stratejinin daha somut şekilde anlaşılmasını sağlayabilirsiniz.

Eğer ekip liderleri ve gönüllüler hedefleri değiştirmek konusunda ısrarcı ise hedeflerin revizyonunu da göz önünde bulundurmalısınız. Planlama tek seferlik yapılan bir iş değil; yaptığınız izlemelere göre, değişen şartlara göre sürekli güncellenmeniz gerekebilir.

5.2 Organizasyon Gelişimi

Stratejinizi uygularken gönüllülerinizin eğilimleri ve yetenekleri doğrultusunda düşen rolleri belirlemeniz gerekiyor. Gönüllüler hoşlandıkları ve istedikleri işleri yaptıklarında kurumu daha çok benimseyebilirler ve bu sayede kulübünüzde katılımcılık artabilir.

Kulübünüz gönüllü üyelerden oluşan bir yapı olduğu için stratejik planınızda üyelerinizin yeteneklerinin yetersiz kaldığı alanlar olabilir. Bu durumda gönüllülerin gelişimini sağlamak için eğitimler düzenlemek faydalı olabilir. Eski ve tecrübeli gönüllülerin veya kurumunuza destek verebilecek profesyonellerin katkısıyla eğitimler düzenleyebilirsiniz. Eğitimler için çeşitli çevrimiçi eğitim kaynaklarını da kullanabilirsiniz. Hatta gerek gördüğünüz konuları gönüllülerden birileri araştırabilir ve iç eğitimler düzenleyebilirsiniz.

Yönetişim Gençlik Ağı'nda her ekip için dönem başında gerekli olabilecek eğitim başlıklarını belirliyoruz. Bazı eğitimlerimizi çevrimiçi platformlar üzerinden bazılarını ise konu uzmanı olan kişilerin desteğiyle gerçekleştiriyoruz. Eğitimlerin gönüllülere ve yaptığımız çalışmalara katkısını da ölçmeye çalışıyoruz.

5.3 Çizilen Rotayı Takip Etmek

Yukarıda stratejik planlamanın tek seferlik bir iş olmadığını ve gerektiğinde güncellenmesi gerektiğini yazıyoruz. Bununla birlikte işleri yürütürken planlar ve hedeflerden sapmamaya dikkat etmek gerekiyor. Buradaki ince ayırım şöyle yapılabilir: Eğer planınızdan sapmanız dış çevrede gelişen, kontrol edemeyeceğiniz ve öngöremediğiniz gelişmelerden kaynaklı ise bu gelişmeler doğrultusunda planlarınızı revize etmekte fayda var. Fakat bunun dışındaki hedeften sapmalarda, aradaki farkı kapatmak üzere yeni çözümler geliştirerek planı uygulamaya çalışmak gerekiyor. Unutmayalım ki taşı delen suyun gücü değil damlaların sürekliliğidir.

4. bölümde strateji haritasını anlatırken her stratejik amaç için o amacı gerçekleştirip gerçekleştirmediğimizi anlayabileceğimiz ölçütler ve hedefler belirlemek üzerine durmuştuk.

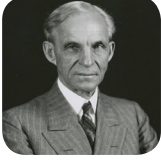
Belirlenen ölçütlerin gerçekleşmelerini takip etmek çok büyük önem teşkil ediyor. Bu verileri tutmak hem o dönemdeki hedeflerinize ulaşıp ulaşamadığınızı kontrol etmenizde faydalı olur hem de gelecek dönemlerde plan yaparken daha doğru verilere dayanarak karar almayı kolaylaştırabilir.

Aynı zamanda gerçekleşmelerin hedeflerle mukayesesi sırasında periyodik olarak kurumun performansını sorgulamak önemli bir iç denetim kültürü geliştirir. Böyle bir iç denetim kültürü kurumu sürekli zinde tutarak yapılan yanlışları ya da eksiklikleri hızlıca görmeyi kolaylaştıracaktır. Bu nedenle kulübünüzde bir denetim mekanizması oluşturmanız ve bunu kültür haline getirmeniz işlerinizi çok daha iyi bir seviyeye taşır. Ayrıca paydaşlara kurumun performansını şeffaf şekilde sunma fırsatı sağlayarak hesap verilebilirliği artırır ve kurumun paydaşlarının güvenini kazanmasını sağlar.

5.4 Onurlandırma ve Ödüllendirme

3. bölümde kurumun misyon ve vizyonu ile birlikte değerlerinin/ilkelerinin ortak akılla belirlenerek yapılan tüm işlerde dikkate alınmasının kurum kültürü yaratmaktaki rolüne yer vermiştik. Bunu somutlaştırmak adına önerdiğimiz “Naber?” etkinliğine geri dönerek detayların üzerinden geçebilirsiniz.

Kurumun ilkelerine/değerlerine uygun hareket ederken hedeflere ulaşmaya katkı sağlayan gönüllülerin iyi örnek olarak gösterilmesi, ileride kurumda bu davranışların artmasını sağlayabilir.



“Bir araya gelmek başlangıçtır. Beraberliği sürdürmek bir ilerlemedir. Beraber çalışmak ise başarıdır.”

Henry Ford

Gönüllülüğe dayalı kurumlarda tüm gönüllülerin yapılan çalışmalara aynı özeni göstermemesi gibi bir engel oluyor. Gönüllüler bazen sorumluluklarını yerine getirmeyi tamamen bırakabiliyor ve bunun her zaman geçerli bir sebebi olmuyor. Sorumluluklarını önemseyen ve yerine getiren gönüllülerle bunları önemsemeyen gönüllüleri aynı kefeye koymak hem adil olmayabilir hem de aktif gönüllülerin kaybedilmesine sebep olabilir.

Kurumun ilkelerine/değerlerine uygun hareket eden, sorumluluklarını yerine getiren ve kurumun hedeflerine katkı sağlayan gönüllüleri ödüllendirecek/onurlandıracak öncelikler yaratmak iyi olabilir. Örneğin; yapacağınız kontenjanlı etkinliklerde ya da aktif üyelerinizle gerçekleştireceğiniz bir gezi, eğitim gibi faaliyetlerde onlara öncelik vermek olabilir. Ödüllendirme ve onurlandırmanın nasıl olacağı kuruma göre değişebilir. Ancak günün sonunda iyi örnekler üzerinden bu davranışları geliştirmek ve artırmak için onları ödüllendirmeniz gerektiğini unutmamak gerekir.

Ödüllendirmenin adil olması için;

- Ödülün ne olduğunun,
- Ödüllendirilecek kişilerin seçim metodunun ne olduğunun,
- Ödülün amacının ne olduğunun önceden belirlenmesi ve tüm gönüllülere duyurulması gerekiyor.

Eğer adil bir ödüllendirme sistemi geliştiremezse ödüllendirmek gönüllüler arasında daha kötü davranışların gelişmesine de sebep olabilir.

ETKİNLİK 8 – GÖNÜLLÜLÜK NEDİR?



Tüm gönüllülerinize bu soruyu sormanı öneriyoruz: **Gönüllülük nedir?**

YÖN101 Eğitimlerinde Toplum Gönüllüleri Vakfından Gönüllü Çalışmalar Direktörü Mehmet Bahadır Teke ile bir etkinlik yapıyoruz. Aynı etkinliği sizin de ekip arkadaşlarınızla yapmanızı öneriyoruz.

Etkinliğin adımları şöyle:



Adım 1: Tüm gönüllülerinizle dijital bir platform aracılığıyla bir araya gelin.



Adım 2: Önce gönüllülerinizden aşağıdaki kavramlardan 8'ini seçmesini isteyin.

- *Gönüllülük insanlara yardım etmektir.*
- *Gönüllülük girişimciliktir.*
- *Gönüllülük boş zamanın en etkin değerlendirilmesidir.*
- *Gönüllülük fedakarlıktır.*
- *Gönüllülük farklı olmaktır.*
- *Gönüllülük sosyal bir sorumluluktur.*
- *Gönüllülük sorgulamaktır.*
- *Gönüllülük hiçbir karşılık beklemeden yapılan iştir.*
- *Gönüllülük yaşayarak öğrenmektir.*
- *Gönüllülük politik bir eylemdir.*
- *Gönüllülük sevaptır.*
- *Gönüllülük sevmektir.*
- *Gönüllülük değişmektir.*
- *Gönüllülük herkesin yapabildiği kadarını yapmasıdır.*



Adım 3: Daha sonra gönüllülerden seçilen 8 kavramdan 3'ünü eleyerek 5 tanesini tutmasını isteyin.



Adım 4: Ardından 2 kişilik ekipler oluşturarak (Eğer kullandığınız dijital platform Zoom ise *breakout rooms* bunu kolaylaştırabilir.) ekiplerin 3 ortak kavramı konuşarak ve tartışarak seçmelerini isteyin.

- ☐ **Adım 5:** 5 kişilik ekipler oluşturarak ekiplerin 3 ortak kavramı konuşarak ve tartışarak seçmelerini isteyin.
- ☐ **Adım 6:** Son olarak tüm gruplardaki seçilen kavramları bir araya getirin. Grupların genellikle bire bir aynı kavramları seçmediğini göreceksiniz.
- ☐ **Adım 7:** Ayrıca bu çalışmaların sonunda gönüllülerinize “Bu kavramlar dışında gönüllülüğü nasıl tanımlarsınız?” diye sorun (Mentimeter uygulamasını kullanabilirsiniz.).

Büyük ihtimalle tüm gönüllülerinizin gönüllülüğü çok farklı tanımladığını göreceksiniz.

Etkinliğin sonunda herkesin çok farklı motivasyonlarla gönüllü olabileceğini ve herkesin gönüllülüğü farklı tanımlayabileceğini tartışarak görüyoruz. Gönüllülük üzerine farklı bakış açılarını konuşarak bu konudaki bakış açımızı zenginleştirmek çok kıymetli. Birlikte yaşam için birbirimizi dinlemek ve anlamak gerektiğini hatırlıyoruz. Katılımcı kurumların da ancak bu yaklaşımla mümkün olabileceğini görüyoruz.



BÖLÜM SONU DEĞERLENDİRME ANKETİ

Görüş ve önerilerinizi heyecanla bekliyoruz.



6. ENTEGRE DÜŞÜNCEYLE DEĞER YARATMA DÖNGÜSÜNÜ BELİRLEMEK

6. ENTEGRE DÜŞÜNCEYLE DEĞER YARATMA DÖNGÜSÜNÜ BELİRLEMEK

6.1 Şu Ana Kadar Neler Vardı?

Kitabın ilk kısmında iyi yönetim ve yönetim ilkelerinden bahsediyoruz. İlk kısımdaki vermek istediğimiz en önemli mesaj: Güvenilir kurumlar oluşturmak için iyi yönetimi anlamaya ve uygulamaya ihtiyacımız var. Bu nedenle ilk kısımda size ilettiğimiz uygulama önerisinde de içinde bulunduğunuz kurumda iyi yönetim ilkelerinin hayata nasıl geçirilebileceği üzerine fikir üretmenizi öneriyoruz.

Kitabın ikinci kısmında ise iyi yönetimi uygulama adımlarından bahsediyoruz.

İlk adım **felsefe ve yönü belirlemek**. Varoluş amacını, hangi ihtiyacı karşıladığımızı, hayalleri ve kurumların paydaşlarına sunduğu değeri ortak akılla belirlemenin “Katılımcı”, “Etkili” ve “Tutarlı” olabilmek için ne kadar gerekli olduğunu görüyoruz.

İkinci adımımız olan **yol haritası çizmek** kısmında stratejik planlama süreçlerini aktarıyoruz. Burada da mevcut durumu analiz etmeyi, bunlara bağlı olarak strateji haritasını oluşturmayı ve bu sayede “Şeffaf”, “Hesap Verebilen”, “Etkili” ve “Tutarlı” kurumlara dönüşmenin mümkün olduğunu görüyoruz.

Üçüncü adımımızdaki **nasıl çalışacağını belirlemek** bölümünde ise organizasyon yapısını ve görev tanımlarını konu aldık. Bu adımdaki konuların da “Adil” ve “Sorumlu” olabilmeye nasıl katkı sağladığını görüyoruz.

Dördüncü adımdaki **ekip uyumunu sağlamak** kısmında ise takım çalışması, gönüllülük ve organizasyon gelişimini konu alıyor ve bunların “Katılımcı” ve “Etkili” olabilmekteki rolünü görüyoruz.

Beşinci adım ise son adımdan ziyade, ilk dört adımın kontrolü, bütünsel şekilde yeniden ele alınışı ve bu adımların döngü halinde devam etmesini sağlayan tamamlayıcı bir adım olarak görülebilir. Bu nedenle son adımımızın adı: **Entegre Düşünceyle Değer Yaratma Döngüsünü Belirlemek**



6.2 Değer Nedir?

Şu an sokağa çıksak ve 5 kişiye “Değer nedir?” diye sorsak niteliksel cevapları duymamız daha güç olabilir, aldığımız cevaplar muhtemelen niceliksel olabilir. Bu durum tesadüfi değil; ilkokul ve ortaokulda karne notları ile değerlendiriliyoruz, lisede üniversite sınavında aldığımız puanlarla değerlendiriliyoruz, iş hayatına girdiğimizde arkadaşımızın sorduğu ya da kişilerin sorduğu ilk şey ne kadar maaş alacağımız oluyor.

BENİM İÇİN DEĞER:

Fakat artık bu durum değişiyor. Artık çoğunlukla niceliksel değil, niteliksel değer yargılarını duymaya başlıyoruz.

Bu değişimle ilgili şirketler için örnek verecek olursak: Yakın döneme kadar bir şirketin değer yaratma potansiyelinin fiziksel varlıklara dayandığı varsayımı geçerliydi. 1980’lerde S&P 500’deki şirketlerin piyasa değerleri fiziksel varlık değerlerinin 1,5 katıydı, 1990’larda bu oran 3 kat, 2000’lerde ise yaklaşık 10 misline ulaştığını söylemek mümkün.

Yakın döneme kadar şirketlerden beklenti daha çok kar odaklıydı. Fakat son dönemlerde bireylerin ve toplumun şirketlerden beklentisi değişiyor. Dolayısıyla kurumların değer yaratma anlayışı da değişiyor. Artık çalışanlara, paydaşlara ve topluma değer yaratan, toplumsal refahın artmasına katkı sağlamaya çalışan şirketler görüyoruz.

Hatırlayalım, ilk adımda her bir paydaş grubuna hangi değerleri sunduğumuzu belirlemeyi oldukça önemli bir yaklaşım olarak görmüştük. Çünkü kurumlar ancak paydaşlarına değer sunabildiği müddetçe ayakta kalabilir.

6.3 Entegre Düşünce ile Değer Yaratma Döngüsü

Şu ana kadar kitapta misyon, paydaşlar, strateji, gelecek, kaynaklar, organizasyon gibi birçok kavram üzerine düşündük. Bu kavramlar anlamlı şekilde bir araya geldiğinde çok daha etkili oluyor ve bu bağı oluşturmanın temel yolu entegre düşünceden geçiyor.

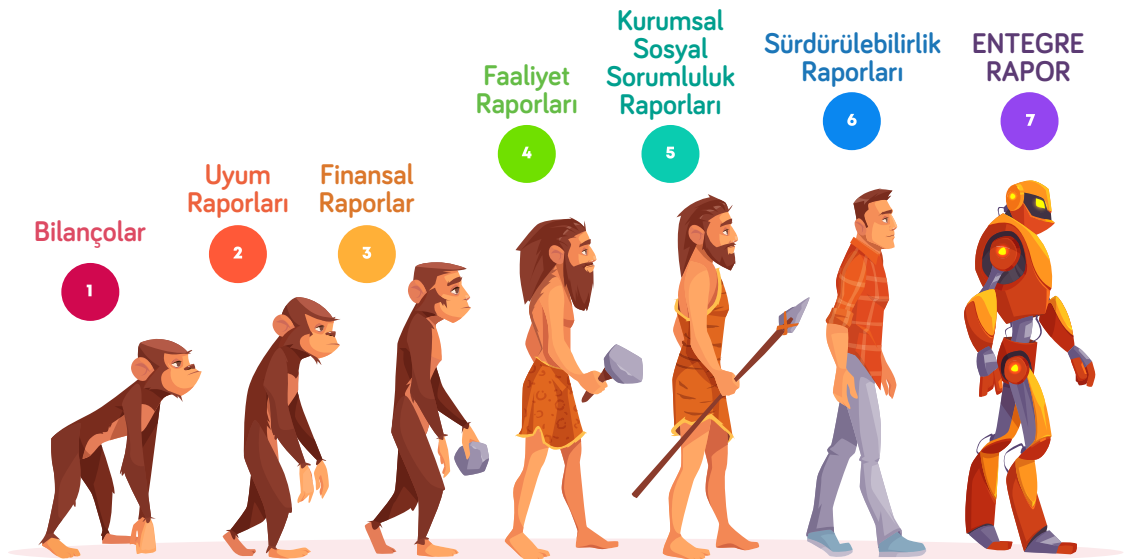
Entegre düşünce; bir kurumun misyonu doğrultusunda paydaşlarına yarattığı değer için hangi süreçlere, faaliyetlere ve kaynaklara ihtiyaç duyduğunu gösteren, yaratılan değer ile kullanılan süreçler, faaliyetler ve kaynaklar arasında bağ kurmayı sağlayan aynı zamanda yaratılan değeri de ölçmeyi hedefleyen bir düşünce yaklaşımıdır.

Peki, neden önemli?

- Entegre düşünce yaklaşımıyla bir kurumun değer yaratma zincirini bütünsel olarak anlaması mümkün oluyor.
- Değer zincirinin etkin çalışmasını tetikliyor.
- Tüm paydaşların kurumun amaçlarını ve yaratmak istediği değeri anlamasını sağlıyor.
- Kaynakların önceliklerle uyumlu kullanılmasını destekliyor.
- İyi yönetim ilkelerinin uygulamaya yansıtılmasına destek oluyor.

6.4 Entegre Düşüncenin Doğal Sonucu: Entegre Raporlama

Yıllar içerisinde kurumların raporları o kadar detaylı, dağınık ve fazla sayıda olmaya başladı ki bir kişinin taşıyamayacağı hale geldiler. Kurumun değer yaratma zincirini kısa ve öz bir biçimde tek bir raporla anlatması raporlama ve takip sürecini daha efektif hale getirdi.



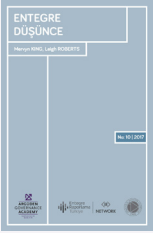
Kurumun entegre düşünce yaklaşımıyla değer yaratma zincirini anlaması önemli. Kurumun bu zinciri daha iyi anlaması ve paydaşlarına da daha iyi aktarması için kullanılabilecek bir araç: Entegre Raporlama

Entegre raporlama aracılığıyla kurumlar:

- Paydaşları ile daha şeffaf bir iletişim içerisinde olurlar,
- Faaliyetlerinin sürekliliğini kontrol eder ve bu konuda paydaşlarına hesap verirler,
- Adil, sorumlu ve tutarlı olarak kaynaklarını ne derece etkili kullandıklarına dair iç kontrolü sağlar ve paydaşlarına hesap verirler,
- Paydaşlarının süreçlere daha etkin katılımını sağlarlar.



Kitap Önerisi



Entegre düşünceyle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmak için, danışma kurulu üyelerimizden Mervyn King'in de yazarları arasında bulunan bu kitabı öneriyoruz:

Entegre Düşünce, Mervyn King, Leigh Roberts

Ayrıca son hazırladığımız entegre raporumuzu da inceleyebilirsiniz:



DEĞER YARATMA ZİNCİRİNDEKİ TEMEL ÖGELER:



GİRDİ

Bir işin gerçekleşmesi için gerekli olanların tümü diyebiliriz. Finansal bir öge, insan kaynağı, alt yapı gibi birçok farklı kaynak olabilir.



SÜREÇ

Belirli kaynakları kullanarak fayda ve etki yaratmak için gerçekleştirilen faaliyet dizileri olarak tanımlanabilir.



ÇIKTI

Gerçekleşen faaliyet dizisinin tamamlanmasıyla ortaya çıkan ürün ya da hizmet olarak tanımlanabilir. Yapılan bir seminer, bu rehber gibi hazırlanan bir yayın ya da bir eğitim programı çıktı olarak görülebilir.



SONUÇ

Tüm bu süreç sonucunda oluşan çıktıların yarattığı etki, fayda ya da sonuçlardır. Sonuçların oluşması için orta ya da uzun vadeli bir zaman dilimine ihtiyaç vardır.

1. Yol haritası çizmek adımımda proje değerlendirirken sorduğumuz bazı sorular vardı:

- Projenin tahmini maliyeti nedir?
- Proje için gerekli sponsorluklar?
- Kaç kişilik bir gönüllü ekibe ihtiyaç var?
- Ne gibi işbirliklerine ihtiyaç var?

Bu soruların tümü girdilere işaret ediyor.

2. Nasıl çalışacağını belirlemek adımımda bu süreçleri incelemiştik ve senden kurumunun süreçlerini tanımlamanı isteyen bir çalışma önerisinde bulunmuştuk.

3. Bu kitapçığı hazırlamak bir çıktıyken, bu rehberi okuyan sizlerin uygulama önerilerini gerçekleştirmesi ve bu rehber sayesinde “İyi yönetişimi daha iyi uyguluyor olmanız” bizim açımızdan bir sonuç olarak görülebilir. **Yol haritası çizmek** adımımda hazırladığınız strateji haritasındaki bazı ölçütler sonuç olarak görülebilir. Fakat burada sıklıkla karıştırılan bir konu oluyor. Ölçütlerin bir kısmı çıktı bir kısmı ise sonuç olarak görülecektir. Örneğin, bu kitapçığın stratejik amaçlarından biri “Gençlerin iyi yönetim farkındalığını artırmak ve değişime itmek”, bu stratejik amacın birkaç ölçütü olabilir. “Rehberin ulaştığı gençlik örgütü sayısı” bir çıktı olarak ele alınabilir. Ne kadar ürün ulaştığını tanımlayan bir ölçüt oluyor. “Olumlu geri bildirim aldığımız gençlik örgütü sayısı” ise yarattığı etkiyi gösteren bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

DEĞER: Değer ise girdi, süreç, çıktı ve sonucun merkezinde hepsini kapsayan bir noktada duruyor. Kurumun kendisi ve paydaşları için yaratmak istediği değeri düşünerek tüm bu girdi, çıktı, süreç ve sonuçları değerlendirmesi gerekiyor.

ETKİNLİK 9 – DEĞER YARATMA DÖNGÜSÜ

Sen de içinde bulunduğun kurum için ekip arkadaşlarınla beraber aşağıdaki adımları takip ederek yan sayfadaki tabloyu doldurabilirsin.

- ☐ Önce çalışma alanlarınızı belirleyebilirsiniz.
- ☐ Her çalışma alanı için girdilerinizi, süreçlerinizi ve çıktılarınızı tanımlayabilirsiniz.
- ☐ Daha sonra kısa, orta ve uzun vadede yarattığınız sonuçları düşünebilirsiniz.
- ☐ Girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi düşünebilirsiniz.
- ☐ Son olarak da tüm bunlarla yarattığınız değerleri ilişkilendirebilirsiniz.

Bunları yaparken ilk dört adımda yaptıklarınızı da göz önünde bulundurmanız harika olur. Muhtemelen bu adımlarda yaptıklarınıza dair aklınıza yeni fikirler gelecektir.

	Girdilerimiz	Süreçlerimiz	Çıktılarımız	Sonuçlarımız	Yaratığımız Değerler
				KISA VADEDE ORTA VADEDE UZUN VADEDE	

EĞİTİM
(10 saatten fazla etkileşim)

**ARAŞTIRMA
VE YAYINLAR**

**İLETİŞİM
VE ETKİNLİKLER**




Sonuçlarımız

KISA VADEDE	ORTA VADEDE	UZUN VADEDE
- Yönetişim Konusunda Farkındalık Geliştirme - Yönetişim/Gençlik Ağlarına Katılım	- Yönetişim Kültürünün Bireylerin Davranışlarında Yaygınlaşması - Yayımlı Öncülerindeki kişi/kurum sayısındaki artış	- Bireyin, Yönetişim Kültürünü Bulunduğu Ortamlarda Yaygınlaştırması - Değişim Öncülerindeki kişi/kurum sayısındaki artış - Yönetişim Elçisi kişi/kurum sayısındaki artış - Paydaşlarımızın, benimsedikleri yönetim kültürüyle üçüncü taraflara örnek ve değişime öncü olmaları
- Görüş Raporlarının İlgili Kurumların Kayıtlarına Geçmesi - Geribildirimler - Farkındalık Değişimi - Yönetişim Uzmanlarıyla Etkileşim	- Referans/Kaynak Gösterilme - İş Birliği Ortaklarımızın Kurum Kültürüne Katkıları - Model tanıtımı için davet ediliğimiz etkinlikler - Davranış Değişimi Örnekleri - Modele iyileştirme önerileri geliştirme	- Referans/Kaynak Gösterilme - İş Birliği Ortaklarımızın Kurum Kültürüne Yönetişimin Etkisi ve Benimsenmesi - Yönetişim Alanında Oluşan Araştırma Ağı - Araştırma Modellerimizin Paydaşlarımız tarafından uygulamalara yansıtılması ve yaygınlaştırılması - Politika Önerilerimizin Hayata Geçmesi
		- Yönetişim ile İlgili Bilgi Düzeyinde Artış - Erişilen Kişi Sayısında Artış - Gerçekleşen Etkinlik Sayısında Artış - İş Birliklerinde Artış - Farkındalık Yaratma - Kurum Tanınırlığını Artırma - Çalışmaları, Paydaşların Faydasına Sunma

Yarattığımız Değerler

- İyi yönetim kültürünün yaygınlaşması
- Farkındalık artırma
- Kavram ve kültürün yayılımı
- Bireysel ve toplumsal değişim
- Gönüllülük çalışmalarında artış
- Sosyal ağ güçlendirme
- Bireysel ve kurumsal gelişim
- Yönetişim literatürüne katkı
- Yeni araştırmalara öncülük
- Özgün metodolojiler
- Kurum itibarı
- Kurum kültüründe iyi yönetim yayılımı
- Yönetişim alanında çalışma yapmak isteyen öğrencilerin desteklenmesi

BÖLÜM SONU DEĞERLENDİRME ANKETİ

Görüş ve önerilerinizi heyecanla bekliyoruz.



NOTLAR

NOTLAR

“Bu rehberin amacı iyi yönetim bakış açısıyla liderlik becerilerinizi güçlendirmeye katkı sağlamak. Sorumlu olduğunuz her türlü organizasyonda, kurumda yönetim ilkeleri ile güven temelli sistemler geliştirilebilmenin anahtarlarını size sunmak. Rehberde sadece iyi yönetişimi ve ilkelerini açıklayan içerikler değil, aynı zamanda iyi yönetişimi içinde bulunduğunuz öğrenci kulüplerinde uygulamanız için çeşitli önerileri de bulacaksınız.”.

Pınar Ilgaz

Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

