



4. Süreç yönetimi

4.1 Giriş

Daha önceki bölümlerde gençlik örgütlerinin temel değerleri üzerinde durduk. Bu doğrultuda, bir örgütün, yapısı dahil tüm yönetim kararları dikkatle incelenerek alınmalıdır. Konuların, örgütün değerleri bağlamında ele alınması ve yine örgütün yönetiminde uygulanan süreçlere dahil edilmesi çok önemlidir. Örneğin genç insanların yönetim süreçlerinde eğitilmelerini düşünün: Bilgisayar ya da dağ bisikleti alımı her zaman için, gençlere danışmanlık hizmetleri sunmak ve ekstra eleman alımından daha öncelikli olmayacak mıdır? Özel sektör üzerine yapılan bir araştırmaya göre, harcama kararlarında, eleman ya da altyapı harcamalarındansa malzeme alımını tercih eğilimi vardır. Sizin gençlik örgütünüzde de karar alma yetkisine sahip olanların öncelikleri de aynı mı? Örgütünüzün değerleri bu tip kararlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip?

Elli yıldır yönetim üzerine yazılar yazmakta olan Peter Drucker, son on yıllar boyunca yaygın olarak yapılan bir hatanın, ister bariz ister üstü kapalı olsun, yönetimi sadece iş yönetimi olarak algılamak olduğunu söyler. Gençlik örgütlerinde çalışan profesyoneller ya da gönüllüler bilmelidir ki, iş hayatı içindeki kurumsal yapılar kimi zaman, yönetim eğitiminde gelişim ve bilgi kaynağı olarak iş sektörüne değil gönüllü sektöre yönelirler.

4.2 Örgütü Yönetmek

Yönetim ve idari işler, giderek büyüyen örgütlere bir karşılık olarak, on dokuzuncu yüzyılın sonlarında dikkatleri üzerine topladı. O zamanlar tartışılan birçok gündem maddesi bugün de hâlâ akademisyenler ve uygulamacılar arasında güncelliğini korumakta. Alman sosyolog Max Weber, "Toplumsal ve Ekonomik Örgüt Teorisi" çalışmasında daha çok güç ve yetki üzerinde durur, ancak yönetim yazarları en çok bürokrasi üzerine ortaya koyduğu fikirleri tartışmışlardır. Weber'in fikirlerinin fayda ve sakıncaları aşağıda tartışılmaktadır.

Weber'e göre görevler birçok pozisyon arasında resmi sorumluluklar olarak dağıtılır. Bu, iş bölümünün netleşmesini ve yüksek düzeyde bir uzmanlaşmayı garanti altına alır. Günümüz gençlik örgütlerinin modern diline çevirirsek bunun anlamı belli eylemler konusunda uzmanlaşmak olacaktır. Sonuç olarak Weber, karar ve eylemlerin bir örnek olmasının resmi olarak yerleşmiş kural ve yönetmeliklerle gerçekleştirilebilir olduğunu iddia eder. Burada ortaya çıkan fayda, gönüllü ve ücretli çalışanların, kişisel olmayan ve nesnel yönelimler sonucu herkese benzer ve adil bir davranış içinde olmalarının sağlanmasıdır. Weber'in getirdiği değerler gençlik kültürünün antitezi olarak görülebileceğinden, gençlik örgütleri onun dilini, getirdiği yapıyı ve hatta tüm ilkelerini belki de reddedeceklerdir. Ancak yine de gençlik örgütü yöneticisi bu tip unsurları, kendi yönetim anlayışını geliştirirken göz önüne alabilir.

Weber'e göre örgüt tarafından yapılan işe alımlar teknik özelliklere dayanmakta ve çalışan için ömür boyu sürdüreceği kariyeri belirlemektedir. Weber'in fikirleriyle, gönüllülerin kendi seçimleri ya da gerekler doğrultusundaki kısa vadeli anlaşmalarla görevlendirildiği örgütler arasındaki temel farklılık burada oldukça net olarak görülüyor. 1990'ların sonları ve 2000'lerin başlarını düşündüğümüzde, Weber'in yazdıkları iş hayatı için de gerçekten oldukça uzak görünüyor.

Özet olarak, Weber'in düşüncesindeki avantajlar şunlardır:

- Uzmanlaşma
- Yetki hiyerarşisi
- Kurallar sistemi
- Kişiye bağlı olmayan ve nesnel kültür

Weber'e karşı görüş, kural ve süreçlerin çok öne çıktığını ve bu doğrultuda kayıt tutma ve belge üretiminin neredeyse amaçların öne geçtiğini savunur. Gençlik örgütlerinde, sistemin insanların önüne geçmemesi gerekir. Bu tür bir yaklaşım çalışanların ya da gönüllülerin statü ve sembollere bağımlı hale gelmeleri riskini getirecektir. Statü ve güç uğruna, prosedürler işle doğrudan ilgili olmayanlardan saklanabilir. Girişimcilik, sistemler uğruna feda edilebilir. Esneklik kaybı, başka birçok grup ve örgütün olduğu kadar gençlerin sürekli değişen durum/konumlarına ters düşer.



“Çalışanlar” sözcüğünün açılımı yöneticiler, ücretli çalışanlar ve gönüllüler olarak verilebilir. Gençlik örgütleri, yapıları doğrultusundaki değerleri koruyarak, yukarıdaki eleştiri konusu durumlara düşmeden, ancak yine de etkili bir örgütlenme sağlayarak çalışmalıdır. Bu aşamada, tek bir “en iyi” yönetim şekli ve yapısı olmadığını yaygın olarak kabul görmesi fikri bizi rahatlatmakta.

4.2.1 Yönetim yapısı

Diğer örgütler gibi gençlik örgütleri de, bir yapı etrafındaki süreçlerle işler. Buradaki yapının, resmi ya da sabit bir şeyi çağrıştırmaması gerektiği önemle vurgulanmalı. Yapı, Weber’in de bahsettiği gibi resmi, geleneksel ve hiyerarşik olabilir, ancak aynı zamanda da proje temelli olarak tasarlanmış ve hatta bir gençlik örgüt yönetimi semineri katılımcısının söylemiş olduğu gibi katolik ancak etkili de olabilir. İletişim ağlarının da, gençlik işleyiş sistemleri üzerinde etkisi vardır. Özet olarak, bir gençlik örgütü iş yaşamında kullanılan modelleri uygulayabilir ya da kendi ulusal ya da uluslararası amaçları doğrultusunda özel olarak tasarladığı bir sistemi benimseyebilir. Yapı ne olursa olsun, hakkında bir farkındalık geliştirilmesi gerekir.

Yapı ile ilgili yaygın ve temel sorular şunlardır:

- Örgütün amacı ve stratejisi nedir?
- Çalışmalarını etkileyecek iç ve dış politikalar nelerdir?
- Söz konusu insanlar arasında bölüştürülecek olan görevler nelerdir?
- Görevler üzerinde ne kadar uzmanlaşma ve yoğunlaşma isteniyor ya da gereklidir?
- Örgütün politika ve stratejisini, ulusal ve uluslararası çapta uygulayabilmesi için kaç kuruluş ve alan gereklidir?
- Büyük, özellikle de uluslararası örgütlerde, karar verme süreçlerinin ne kadarı merkezden çevreye devredilecek?

Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, aşağıdakilerin oluşumu ya da evrimi konusunda kararlar geliştirebiliriz. Burada yapılar arasındaki ayrımın esnek olduğunun farkında olmamız önemlidir. Aşağıdaki basit ayrımları gözden geçirin.

- 1 **Yüksek hiyerarşiler**, adından da anlaşıldığı gibi çok katmanlı bir sistem üzerine oturur ve genellikle resmi bir taban üzerinde, gerek işlevsel gerekse de operasyonel seviyelerde özelleşmiş katmanlardır. Bu geleneksel yapılar ge-

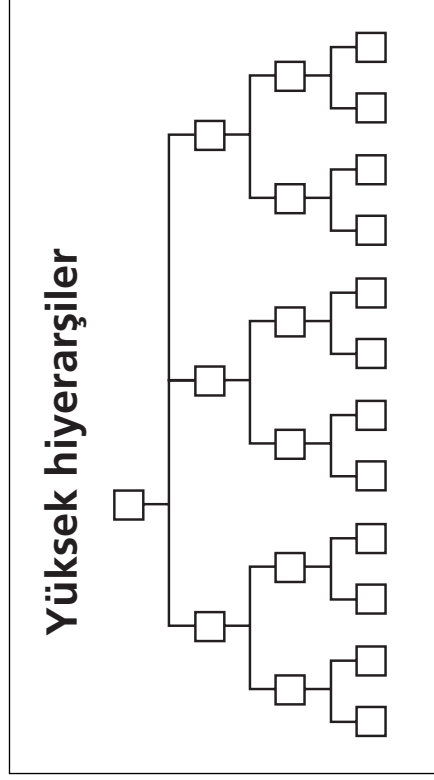
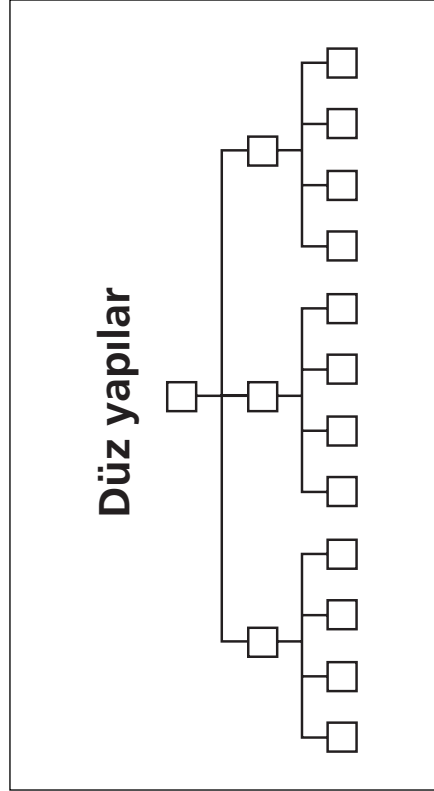
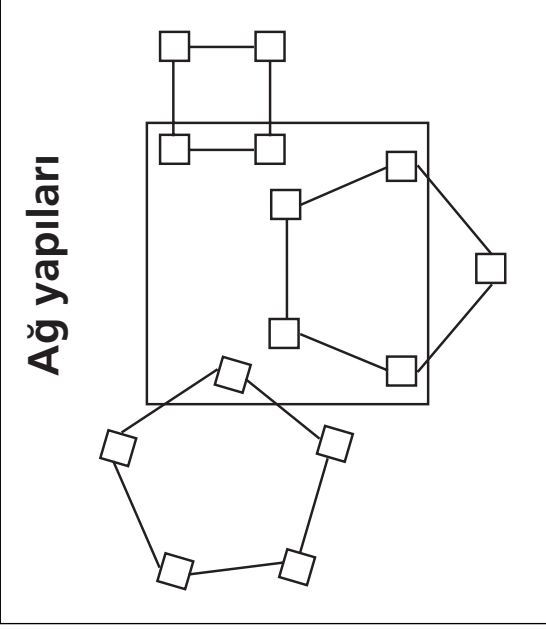
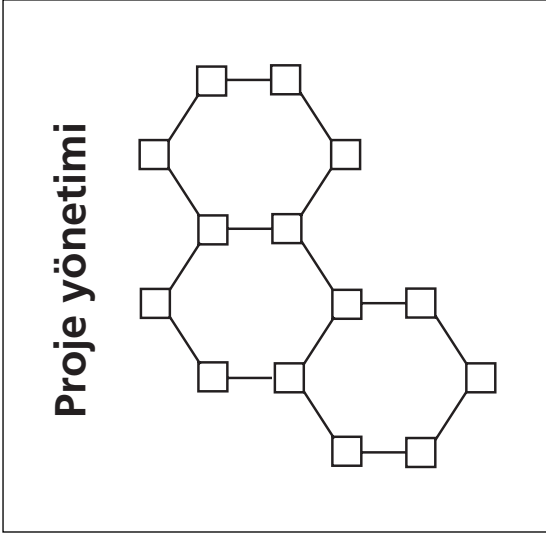
nellikle askeri örgütlenmelere ya da Weber’in tanımladığına en çok uyan yapılar olarak kabul edilir. Bazı uluslararası gençlik örgütleri bu tanıma uyabilirler.

- 2 **Düz yapılar**, son yıllarda etkinlik ve verimlilik arttırmak amacıyla iş örgütlenmelerinde yaşanan küçülme karşısında oluşturulmuş bir yaklaşımdır. Bunlar sivil toplum ortamı için uygun yapılar mıdır? Resmi yapı taraftarlarının diliyle düz yapılar çok geniş bir kontrol alanına sahiptir. Gönüllülerden yararlanıldığı göz önüne alınırsa bu ilke geçerli olabilir. Bu yapının, personelin eğitimi ve gelişimi için en uygun sistem olduğu da savunulmaktadır.
- 3 **Proje yönetimi yapıları**, bazı özel ve bazen kısa vadeli ihtiyaçlar için esnek olarak tasarlanırlar. Buna göre, takımlar özel projeler için oluşturulup daha sonra dağıtırlar. Bu durumda bireyler birden fazla takımın üyesi olabilir ve başarı hiyerarşinin önündedir. Bu ilke, eşgüdüm içinde çeşitli faaliyetler yürüten gönüllü ve ücretli çalışanlara uyar mı?
- 4 **Ağ yapıları**, bir proje yapısının çeşitli öğelerini içerir ancak başka örgütlenmelere yayılabilir, hatta kimi zaman bunlarla birleşir. Burada oluşturulan iletişim örgüt içerisinde ve onun ötesinde başka örgütlerde yer alan birey ve gruplarla gerçekleşir. Gençlik örgütleri arasında resmi ya da daha esnek iletişim ağları kurulmuş olabilir, ancak en azından bu ağlar birbirleriyle uyumlu hedefleri ve ilgi alanları olan örgütlerin oluşturduğu belli yapıda sistemler olacaktır.

Eğitim için öneriler

- Katılımcılardan kendi örgütlerinin ana örgütlenme şemasını çizmelerini ve bunu diğer katılımcılarla birlikte ve karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerini isteyin.
- Katılımcıların kendi örgütleri ile karşılaştırmalarını teşvik etmek için örgütlenme şekillerini, başta başlıkları olmaksızın gösterip kullanın.

Şekil ÖY-19:
Yönetim
yapıları





4.3 Sistemlerin Yönetimi

Yönetimde sistemler fikrinin temelinde biyolojik öğeler yatar. Sistemler yaklaşımının temel prensibi bir örgütün, birbiriyle bağlantılı parçalar sistemi etrafında birleşmiş ve bu doğrultuda yönetilen bir bütün olduğu fikridir. Sistemler teorisinin savunucuları, çeşitliliği yönetme becerisinin, bir örgütün esnekliğini arttıracığını belirtir. Söz konusu örgütlerin yöneticilerinin tercihleri doğrultusunda, sistemler kapalı ve katı ya da esnek ve açık olabilirler.

İlk defa 1951 yılında terimi ortaya atan Ludwig von Bertalanfy gibi biyologların çalışmaları sonucu “sistemler teorisi” ortaya çıkmıştır. Boulding, her seviyenin karmaşıklığı ve gelişim düzeyine göre belirlenen dokuz seviyeli bir hiyerarşi sistemi önererek von Bertalanfy’nin fikirlerini daha da geliştirmiştir.

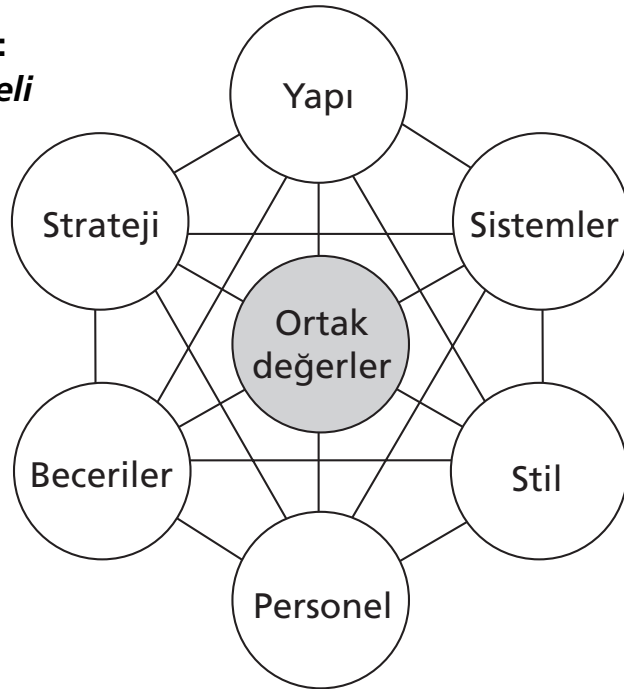
Sistem ve süreç arasında evrensel olarak kabul edilmiş bir ayırım yoktur. Dolayısıyla, uygulamacılar yönetim sürecinin parçalarını tanımlarken “iletişim sistemi” ve “eğitim sistemi” gibi terimler kullanırlar.

Sistem teriminin önemi, örgüt içinde ve dışında karşılıklı bağımlılıkları olan, karmaşık ve dinamik toplumsal yapılar olarak tanınmasıdır.

Sistemler hakkındaki fikirler soyut görünse de örgüt açısından değeri iki yönlüdür. Örgütü bütünsel bir dinamik model olarak düşünmeye odaklanır ve yöneticileri bu bütün içinde en uygun yönetim süreçlerini işletmeye teşvik eder.

Gençlik örgütünün odak noktası, personel, gönüllüler ve üyeler arasındaki etkileşimdir ve bu arada hepsinin içinde çalıştığı iç ve dış çevre de göz önüne alınmalıdır. Bir sistem olarak tanımlanabilecek her türlü yaklaşım söz konusu olduğunda, bir gençlik örgütü tekil yaklaşımlardan çok, büyük ihtimalle çoğulculuk fikirlerini benimseyecektir. Bu bağlamda McKinsey ve Co. danışmanlık şirketi, aşağıdaki şekilde görülen etkenlerin eşitliğini ve birbirlerine bağımlılığını vurgulayan yedi-S modelini ortaya koyar. Bu bağlamda personel terimi hem gönüllü hem de ücretli çalışanları kapsar mı?

Şekil ÖY-20:
Yedi-S modeli



Kaynak: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, s. 863, 5. baskı Londra: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



4.4 Örgüt gelişimi (ÖG)

Sistem yönetimi üzerine yorumlar örgütün dinamik ve varoluş amacını oluşturan ihtiyaçlara uyarlanabilir olması gerektiğini ortaya koydu. Bunun da ötesinde, ticari örgütlenmelerde insan yönetimine verilen önemin örgütün gelişimine olumlu etki sağladığı yönünde güçlü kanıtlar bulunmakta. Gençlerle ilgili örgütlerin temel değerleri açısından bu kabul edilebilir olsa da iyi araştırılmış kanıtlar elde etmek her zaman mümkün olmadığından yerini inanç ve varsayımlar alabilir. Aşağıda tanımlanan araştırma gençlik örgütü yöneticilerini teşvik edebilir.

Malcolm Patterson çalışma arkadaşlarının, Sheffield Etkinlik Programı üzerine kurguladıkları çalışma, çalışanların tutumları, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi pratikleri ve örgüt performansı arasında güçlü bir olumlu ilişki olduğunu ortaya koyar. Rapor stratejik düşünce alanında önemli etkiler yapmış ve birçok örgüt, insan yönetimi gündemi belirlemede kullanmıştır.

Araştırmacılar bu firmaların kârlılık ve üretim açısından gösterdikleri dalgalanmaları karşılaştırdılar ve bu değişim derecelerini ölçtüler. Bu değişim derecelerini daha sonra örgütlerin yönetim pratikleri ile bağlantılı olarak değerlendirdiler. İş tatmininin ve işe bağlılığın, üstten gelen desteğin, bağımsızlığın ve eğitimin üretkenliği az bir oranda değiştirdiğini buldular. Yapılan karşılaştırmalar sonucu araştırmacılar, üretkenlikteki değişimlerin yüzde 29'unun, örgütteki son üç dört yıllık insan ilişkileri boyutundan kaynaklandığı sonucuna vardılar.

Bu örnek olay, bir örgütteki gelişim planlarının insan temelli olması gerektiğini net olarak ortaya koyar. Kendilerini insan temelli olarak tanımlayan örgütlerde bile gelişim planlarının odak noktasının teknolojiye ya da dış (politik) ilişkilere kayması az rastladığımız bir durum değildir.

Klasik yönetim kitapları, çalışanların kalıcı olduğu ve uzun vadeli anlaşmalar yapılan bir istikrarı varsayar. 1980'ler ve 1990'larda ise kısa vadeli ve belirsizlik içeren anlaşmaların olduğu yönetim ortamına yoğunlaşmıştır. Bu alandaki çalışmalar gönüllü ortamın gerçeğine çok daha yakındır.

Güç istihdam koşulları, düşük gelir ve sürekli olarak personel değişmesi ile ortaya çıkan sorunlar gençlik örgütleri tarafından yaygın olarak yaşandı. Bireyler için uzun vadeli çözümler, kısa vadeli ve belirsiz anlaşmalarda tanımı gereği uygun kaçacaktır. Buradaki vurgu, kariyer gelişimden ziyade belli bir iş bazındadır (en azından örgütlerde).

Buna ek olarak katılım için bir dizi farklı motivasyona sahip olan yönetim kurulu gönüllü üyeleri ile yönetim, belli bir örgütsel gelişim yaklaşımı gerektirir. Aşağıdaki ilkeler faydalı bir rehber oluştursa da, özgül ihtiyaçlar söz konusu yönetim kurulunun özelliklerine bağlı olacaktır.

Örgüt gelişimi şu aşağıdakilerin sağlanması amacıyla uygulanacak orta ve uzun vadeli stratejilerle ilgilidir:

Önceden uzlaşmış bir zaman aralığı içinde problem çözüme. Değişen ya da eklenen politikaları gerçekleştirmek üzere gerekli olabilecek yapısal değişiklikler. Etkinliği arttırmak ve uyumsuzlukları engellemek amacıyla örgüt içinde ve dışında iletişimin en iyi şekilde kullanımı.

Örgüt performansında arzu edilen gelişimi sağlamak üzere uygulanabilecek yönetim süreçleri arasında aşağıda sıraladıklarımız bir gençlik örgütü için yararlı yaklaşımlar olabilir.

- Örgütün tüm unsurlarını gözden geçirme ve hizmetlerin hep bir gelişim kaygısıyla verilmesini sağlama amacı güden kalite döngüleri kurmak. Böylesi grupların özünde yatan her türlü hiyerarşi ve yetki duygusundan uzak olmalarıdır. Komutlar içeren ve mantık çerçevesinde bir inceleme, gelişim karşısında duyulan heyecana göre önemsizdir.



- Ücretli çalışanlara, gönüllülere ve hizmetlerden faydalananlara, yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış bir sistem içinde fikirlerini sormak yararlı olabilir. Standart sorularını kullandığı anketler ve görüşmeler de geçerli tekniklerdir.
- Bireysel ya da grup gelişiminin örgüt hedefleri ile olan tutarlılığını ölçmek üzere toplantılar düzenlemek. Örgütsel ihtiyaçlar ve geçerlilikleri ya da hatta bireysel gelişim ihtiyacı ile olan ilişkileri öngörülmesi ve planlama ve uygulama aşamalarında çözümlenmelidir.

4.5 Karar alma ve politika geliştirme

Karar alma ve politika oluşturma konuları çok çeşitli ve karmaşıktır. Yönetim süreçlerine atfedilen önemle, örgütün yapısı en önemli etkidir. Büyük örgütlerde karar almanın uzaktan gerçekleştirilen bir süreç olma riski vardır.

İşleyişe uzaktan bakan kişilerin yabancılaşma riski vardır. Bu mesafe coğrafi sebeplerden ya da yapılanmadan kaynaklanıyor olabilir. Buna ek olarak aşağıdaki saptamalara 3. bölümde yer alan insan yönetimi ve özel olarak da liderlikle bağlantılı olarak bakılmalıdır.

Kararlar bir boşlukta alınmaz. Normalde şunlardan oldukça kuvvetli bir şekilde etkilenirler:

- Örgütün geçmişteki ortak deneyimleri
- Örgütün algılanan ya da gerçek güncel problemleri
- Karar alma yetkisine sahip olanların kişilik özellikleri
- Örgütün ister katı ister esnek şekillenmiş olsun yukarıda tanımlanan sistemin bir parçası olduğu inancı.

Alınan her kararın etkilerini değerlendirirken şunlar göz önüne alınmalıdır:

- İstenilen değişikliğin ya da bir eylem planının uygulamasının gerçekleştiği zaman aralığının, bu işte çalışanların morali ile olan ilişkisi.
- Gençlik örgütü bağlamında, işin içindeki tüm paydaşlarla olan ilişkisi.

Bir masa arkasında oturan ve tüm örgütün kaderini belirleyen güçlü (genellikle de erkek) bir kişi imajı yaygın olsa da gerçeklikten oldukça uzaktır. Karar vermeye karar vermek için aşağıdaki soruların sorulması son derece önemlidir:

- İşlerin güncel durumu ile arzu edilen durumu arasındaki boşluk ne kadar geniştir?
- Elde A konusu ile B konusu varken, hangisi hakkında bir karar vermek önceliklidir?
- Bu karar kolay alınabilir mi? Ya da bu sorunu çözmek kolay mı?
- Kararı alma ve kararı uygulama arasındaki ne kadar zaman var?
- Sorun zaman içinde kendi kendine çözülebilir mi?

Yönetim süreçleri kavramını karar alma ile birleştirmede iki ayrım önerilir:

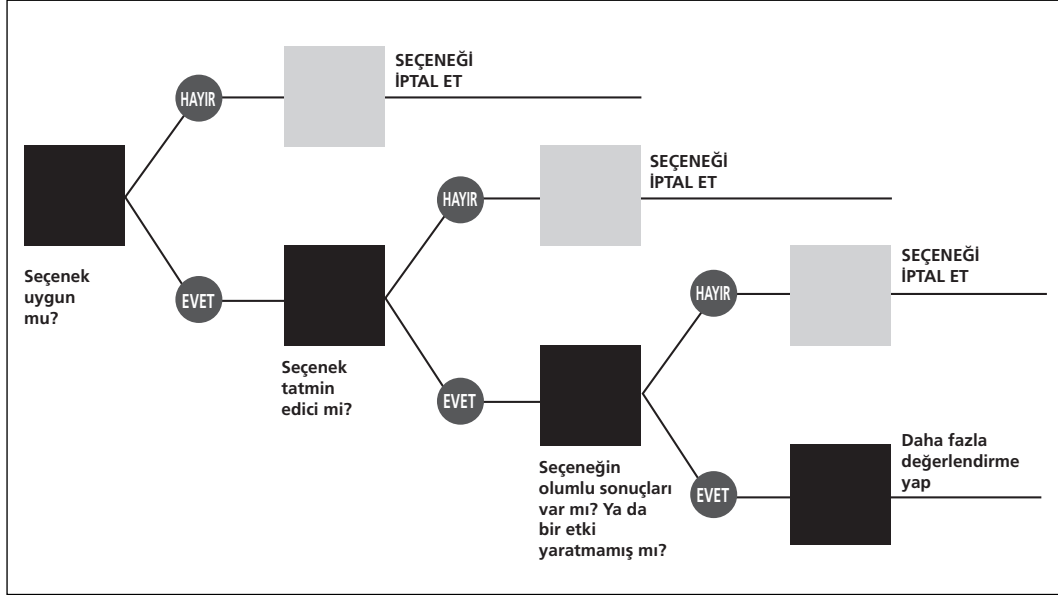
- Birincisi, rutini devam ettirmek ve öngörülen kararları alabilmek üzere bir yöntem ya da mekanizma oluşturulması.
- İkincisi ise rutin dışındaki konularda karar almanın ele alınması.

Bu ikisi arasındaki fark, programlanmış ve programlanmamış olarak da isimlendirilebilir. Yapı içinde bir danışma süreci kurmak ve daha önce alınmış kararların geri beslemesini almak “standart” karar almanın bir yöntemi olabilir. Burada bir süreç kurgulanmış olur ancak bazı bireyler süreçte söz hakkında sahip olmadıklarını hissedebilirler. Süreç, bireysel, takım ya da birim seviyelerinde bazı karar alma önerileri içerebilir. Birim, burada bir yerel gençlik örgütü anlamında düşünülebilir.

Örgüt yöneticileri açısından karar alma süreçleri, belirli durumlardan belirsizliğe düşme riskine ve yüksek düzeyde kontrol kapasitesinden daha düşük düzeylere uzanan bir alanı kapsar. Rutin dışı karar alma süreçlerinde yöneticiler, seçenekler arasında karar geliştirirken ortaya çıkabilecek sonuçların riskini değerlendirmek durumundadır. Acil durum kararları için belirli bir mekanizma ortaya konamamıştır. Bazen yapının tümüne hiç bakmadan acil ve yerel kararlar almak gerekebilir ve bu kararlardan ancak geriye dönüp bakınca bir şeyler öğrenilebilir. Bu zorluklar bilinmeli ve yönetim eğitiminin bir parçası haline getirilmelidir. Karar alma süreçlerini etkin hale getirilmesi örgüt içinde gücün yoğunlaştırılması ve dağıtılması ve üzerinde anlaşılması ve uygulanmış politikaların düzeyi ile ilgilidir.



Şekil ÖY-21: Karar alma



Kaynak: Stoner, J.A.F. and Freeman, R. E. ve Gilbert, D. R. (1995) Management, s. 250. 6. baskı: Londra, Pearson Education Ltd.

Eğitim için öneriler

- Katılımcılara, aldıkları kararları ya da karar çeşitlerini yazmalarını söyleyin ve bunun bir rutin mi yoksa duruma göre ortaya çıkan bir süreç mi olduğunu sorun.
- Karar alma süreçlerindeki resmi yetki konusundaki algılamanın doğruluğunu test edin. Katılımcıların örgütlerinde, bireysel ya da toplu olarak gerçekleşen tanımlı bir karar alma süreci işliyor mu?
- Katılımcılardan alınması gerekli bir kararı yazılı olarak –bir cümle– tanımlamalarını isteyin ve ÖY-21’deki modelde yer alan karar alma sorularını uygulayın.

4.6 İletişim ve enformasyon

Genelde örgütlerin bilgi kanallarına sahip olduğu söylenir. Belki de otomatik olarak, bilgi kanallarının örgüt yönetimi yapılarının ana parçalarından biri olduğu varsayımı yapılmaktadır.

İletişim tanım olarak bilgi transferini içerir. Henry Mintzberg yönetim süreçlerinde iletişimin önemini vurgular. Şunları önerir:

İnsanlararası roller – yöneticiler örgütün kendi sorumluluk alanlarına giren bölümlerinde lider olarak rol alır. Çalışmaları yöneticilerin zamanlarının % 45’ini kendi birimindeki insanlarla, % 45’ini birimleri dışındakilerle ve % 10’unu da üstleriyle geçirdiklerini ortaya koyar. Bu acaba yerel bir gençlik örgütünde, ulusal ya da uluslararası bir örgütte de geçerli midir?

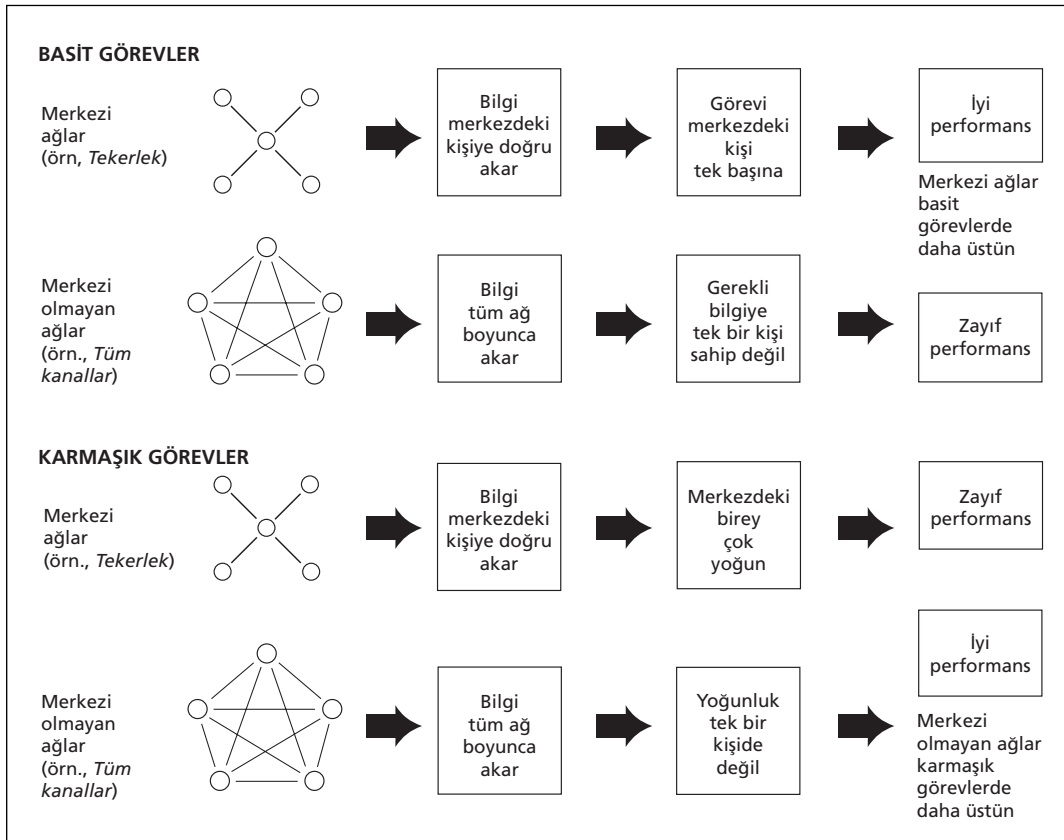
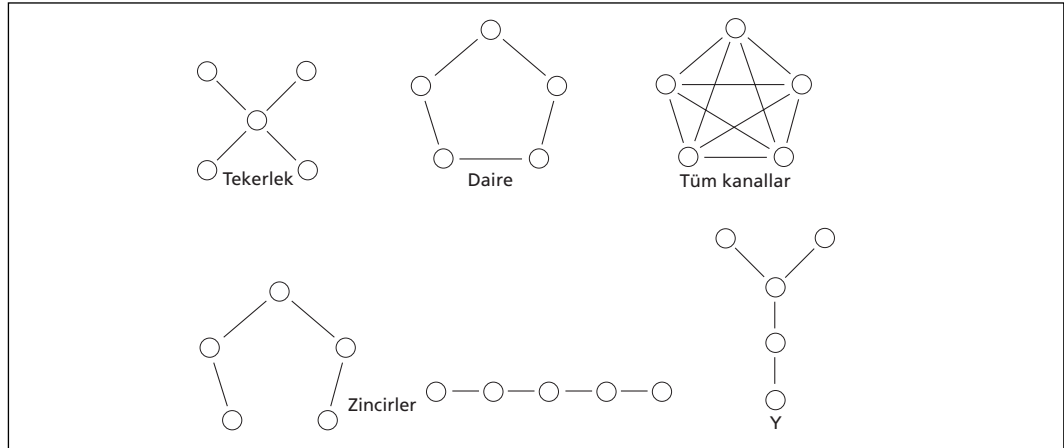
Gayriresmi roller – yazar bunları yöneticinin işinin gerektirdiği durumlarla ilgili olabilecek kişi ve gruplardan bilgi alması olarak yorumlar.



Yönetici karşılıklı olarak örgüt içinde ve dışında önemli bilgileri yayar. Bu kapsamda birtakım iletişim usul ve teknikleri de kullanılır.

Karar rolleri – yöneticinin yeni planları uyguladığı, kaynakları bölüştürdüğü ve örgüt içinde ve dışında kararların arkasındaki mantığı anlattığı durumlardır.

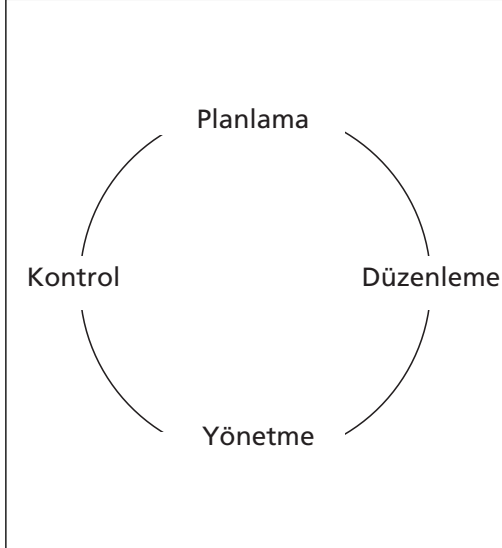
Şekil ÖY-22: İletişim ağları



Kaynak: Mullins, Laurie. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, s. 489-490, 5. baskı., Londra: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



Şekil ÖY-23



Yönetim süreçleriyle bağlantılı çeşitli iletişim modelleri vardır. Bazıları bir gönderici ya da kaynak, şifreleme, aktarım kanalı, şifre çözme ve alıcı fikri etrafında döner. Radyo sinyalleri ile bir benzerlik kurarsak, aktarım göndericiye geri döner ve böylelikle gönderici alıcıya dönüşür.

Bazı yazarlar, radyo sinyalleri mantığı doğrultusunda, gönderici ve alıcı arasındaki mesajda oluşan bazı bozulmaları gürültü olarak adlandırırlar. Gürültü sözcüğü alıcı ya da göndericinin yanlış algılamasını da belirtebilir. Örneğin şifreleme ve şifre çözme aşamaları hiyerarşi, dedikodular, tutarsız politikalar ya da daha temelde bilgi iletilme konusunda bir yönetim süreci işlenmemesi ve hatta yukarıda tanımlanan döngüde yer alan karmaşadan etkilenebilir.

Şekil ÖY-22'de iki iletişim ağı türü tanımlanmakta ve bunların basit ve karmaşık görevler açısından değerlendirmesi yapılmakta. Tekerlek ya da yıldız modeli en merkezi ağıdır ve daha çok basit görev ve problemler için uygundur. Daire ise merkezi olmayan bir modeldir ve düşük düzeyde kontrol ve liderlik öngörülerini sunar. Buradaki iddia dairenin değişimleri daha iyi kucaklayabildiği ve karmaşık sorunları çözmeye daha yatkın olduğudur.

“Tüm kanallar” modeli de merkezi değildir ve tam bir katılım ve tartışma ortamı sağlar. Baskı altında bu model tekerlek tarzına dönüşebilir.

Zincir ağı ya da Y, çok az etkileşimi olan bir grupta basit sorunların çözümü için uygundur. Araştırmalar böylesi bir grupta düşük ya da orta düzeyli tatmin elde edilebileceğini gösterir.

4.7 Bilgi ve öğrenme

İletişim ayrılmaz bir şekilde bilgi ve enformasyon ile bağlantılıdır. Modern iş hayatında, bilgi, güç ve rekabet avantajı inceleme ve tartışma konusudur. Rekabet avantajı gençlik örgütlerinin ilgi alanına girmediğinden, iletişimi öğrenen örgütler bağlamında tartışmayı uygun bulduk. Gençlik odaklı bir kültürde eğitim çok önemli olduğu için, Öğrenen Örgütleri bu bölümde de, 4. bölümde olduğu gibi tartışmaların parçası yapmak kaçınılmazdı. Ele alış ve analiz bir önceki bölümde diğerlerinin yönetimi ile ilgiliyken, bu bölümde daha çok süreci kapsar.

Öğrenen Örgüt

İş sektörü yakın bir süre önce örgüt içi enformasyon ve bilgi dağıtımının en iyi yolunu bulmaya dikkat sarf etmeye başladı. Shell bu ilkeyi ilk uygulayan ve teşvik eden şirketlerden biridir.

İngiltere merkezli danışmanlık grubu David Skyrme Associates, yöneticilere yardımcı olacak bir tanım geliştirmeye çalışırken şunları öneriyor:

Öğrenen örgütler, kendileri için ve kendileriyle birlikte çalışanların kapasitelerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütlerinin ve parçası oldukları toplulukların sürdürülebilir hedeflerine ulaşmak üzere birtakım sistemler, mekanizmalar ve süreçler oturtmuş olanlardır.

Öğrenme süreçlerinin konusu olan hedeflerin de tüm örgüt ortamına yaygınlaştırılması gerekir.

Yazarlar, topluluk kavramını bir gençlik lideri ile aynı biçimde tanımlamıyor olsa da, söz konusu olan gençlikle ilgili bir konuda yürütülen liderlik çalışmaları ise, her zaman genç insanların gelişimi ile ilgili yaklaşımların altı çizilmelidir.



Yazarlar ayrıca aşağıdaki önemli noktaları da listelemişlerdir. Öğrenen örgütler:

- Dış çevrelerine uyum sağlayabilirler
- Değişim ve uyum sağlama kapasitelerini sürekli olarak geliştirirler
- Toplu ve bireysel öğrenme süreçleri geliştirirler
- Öğrenimin sonuçlarını daha iyi sonuçlar elde etmekte kullanırlar.

Arie de Geus (1990-Senge'de) öğrenmeyi sürdürülebilir olan tek rekabet avantajı olarak tanımladı. Bu tanım gençlik örgütleri kültürüne nasıl tercüme edilebilir? Sürekli bir bilgi paylaşımını sağlayan bir yönetim süreci mi tasarlanmalıdır ve eğer böyle ise hangi amaç doğrultusunda olmalıdır? Bilgi paylaşımı ve becerilerin aktarılması yalnızca bir işbirliği atmosferinde mi olanaklıdır? Örgüt içindeki birey ve ekiplerin yetkinliği bu bilgi aktarımı ve paylaşımı sonucu mu mümkündür?

Peter Senge (1990) öğrenen örgütü “geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak arttıran örgüt” olarak tanımlar. “Böyle bir örgüt için sadece hayatını devam ettiriyor olmak yeterli gelmez. Hayatta kalma amaçlı öğrenim ya da daha yaygın kullanımı ile uyum sağlama öğrenimi önemlidir. Ancak öğrenen bir örgüt için uyum sağlama öğreniminin daha geniş kapsamlı, yaratma kapasitemizi geliştiren bir öğrenme yaklaşımı ile birleştirilmesi gereklidir.”

Bu bölümün süreç ve sistem üzerindeki hedefleri doğrultusunda aşağıdaki yönetim süreçlerini ve onunla bağlantılı prosedür ve yöntemleri öneriyoruz. İlkeler David Skyrme'den ödünç alınmış ve gençlik örgütlerine uyarlanmıştır. Skyrme kültürün örgütteki önemini altını çizer. Bu önerilerin altında işbirliği ve etkileşim olduğunu kabul eden bir kültür yatar. Daha önceki bölüm kültürü çok boyutlu bir şekilde ele almış olduğundan burada daha fazla açıklamaya gerek duyulmamakta.

- **Stratejik Planlama.** Planlamaya yeni ve geleneksel olmayan yaklaşımlar. Gençlik örgütleri bu alanda değişik düşünce tarzlarını uygulamaya uygundur. Değişik iletişim yöntemleri denemek ve sonrasında bunların sonuçlarının etkinliğini ölçebilmek üzere gerekli zaman ve diğer kaynaklar ayrılmalıdır.

- **Dış ve İç Çevrenin Analizi.** Sürekli izleme sürecinin bir parçası olarak, bir gençlik örgütü için ilk bakışta önem taşımayan görünür unsurlar da dahil olmak üzere teknoloji ve politik etkenler gibi bütün temel etkenler incelenmelidir.
- **Enformasyon ve Bilgi Yönetimi.** Denetim ve değeri (kâr maliyeti) tanımlayan ve enformasyonu kaynak olarak kullanan (EKY ya da Enformasyon Kaynağı Yönetimi) teknikler uygulayın. Enformasyon iç kaynaklardan sağlanıyor olabilir, diğer yöneticiler tarafından katkı sağlanabilir ya da üretilmiş yazılı kaynaklardan ya da Internet gibi elektronik ortamlardan alınabilir.
- **Takım ve Örgüt Gelişimi.** Çalışma, görev ve örgütsel tasarım ve takım geliştirme konularında gruplara kolaylaştırıcılar yardımcı olabilir. Buradaki hedefler arasında değerlerin pekiştirilmesi, vizyon geliştirilmesi, birlik oluşturma ve hedeflerin yaygınlaştırılması, paylaşım ve destek ikliminin oluşturulması yer alır.
- **Performans Ölçümü.** Performansı ölçmek üzere, bir gençlik örgütünde dengeli ve adil bir sistem ortaya koyacak uygun göstergelerin yaratılması. Bir ölçüm sistemi olumlu olmalı ve öğrenmeye daha fazla yatırım yapılmasına teşvik etmelidir.
- **Ödül ve Takdir Sistemleri.** Yeni beceriler edinilmesini takdir eden ve bireysel çabaları olduğu kadar takım çalışmasını da destekler nitelikte süreç ve sistemler getirin. Bir başarı, daha fazla gelişimi teşvik etmek üzere herkese duyurulmalıdır.

Araç ve teknikler. Gençlik örgütleri aşağıdaki sıraladıklarımızın hiçbirine yabancı değildir ancak tüm bunlar öğrenmenin teşvik edilmesi ile ilişkilendirilmelidir.

- **Sorgulama** - görüşme, bilgi arayışı
- **Yaratıcılık** - beyin fırtınası, fikir toplama
- **Durumları anlamlandırma** - bilgi ve düşüncelerin düzenlenmesi
- **Seçim yapma** - eylem şekline karar verme
- **Sonuçları gözleme** - kayıt, gözlem
- **Bilginin yeniden şekillendirilmesi** - yeni bilginin düşünce modellerine sokulması, ezberleme.



Toplu öğrenme, enformasyon ve bilgi paylaşma becerisi gerektirir ve şunları içerir:

İletişim, özellikle de örgüt sınırları dışında Dinleme ve gözlem

İş arkadaşlarını kollama ve destek olma Bütünsel bir perspektif – takım ve örgütü bir bütün olarak görme

Zorluk ve belirsizliklerle baş edebilme.

Eğitim için öneriler

- Bir katılımcı tarafından ortaya atılan bir sorunun çözülmesi için Sor-gulama'dan Bilginin Yeniden Şekil-lendirilmesi'ne kadar yukarıdaki altı süreci metodoloji olarak kulla-nın.

4.8 Stratejik planlama

Bir stratejik plan yapmayı seçmek, örgütün toplum üzerindeki etkisine yönelik önemli bir katkı sağlayacaktır. Herhangi bir başka planlama üzerinde de yansımaları görülecek ve örgütün işleyişi üzerinde etkileri olacaktır.

4.8.1 Planlama neden önemlidir?

Gençlik örgütlerinin toplumda giderek artan bir rolü olduğu düşüncesi en azından bir dereceye kadar kabul görmekte. Ancak bunun işleri kolaylaştırmadığını da vurgulamamız gerekir. Tam tersine, gençlik örgütlerinin faaliyette bulunduğu alan sabit bir seyir izlemenin çok dışında, hatta sürekli olarak evrilmekte.

Burada sözünü etmemiz yararlı olabilecek başka “iç” unsurlar da bulunmakta:

- Üyelerinin değişen sayısı ve altyapıları
- Kaynak yokluğu
- Zayıf insan kaynağı deneyimi
- Örgütün eylem ve programındaki yönlenme eksiklikleri

Yukarıdakilerden bazıları Avrupa'daki birçok gençlik örgütünün ortak sorunlarıdır ve planlama gereğini net bir biçimde ortaya koyuyor.

Gençlik örgütlerinin artan önemi, daha iyi yönetilen, toplumsal zorluklara cevap verebilir örgütlere olan ihtiyacı ortaya çıkarır. Sürekli olarak değişim içindeki bir çevre, etkisini sürdürebilmek amacıyla uyum sağlayabilen ve değişebilen, hizmet vermeye devam edebilen örgütleri gerekli kılmaktadır.

4.8.2 Stratejik planlama nedir?

Stratejik planlamanın değişik tanımları vardır. Michael Allison ve Jude Kaye “Kâr Amacı Güt-meyen Kuruluşlar için Stratejik Planlama” (1997) kitabında iki temel tanım verir:

“Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve diğer tüm yönetim araçları gibi o da örgütün işini daha iyi yapmasına yardımcı olmak üzere kullanılır”. Ardından, bu tip planlamanın bazı temel unsurlarını da içeren daha ayrıntılı bir tanım sunarlar. “Stratejik planlama, örgütün üzerinde mutabık kaldığı –tüm paydaşların bağlı olduğu– misyonu açısından vazgeçilmez ve hizmet verdiği çevreye cevap verebilir öncelikleri ortaya çıkaran sistematik bir süreçtir.”

Daha önceki bölümlerde, iş hayatında kullanılan yönetim deneyimlerinin gençlik örgütlerine nasıl uyarlanabileceğini tartışmıştık. Aynı şekilde gençlik örgütlerine ait bazı deneyimler de iş yaşamı için geçerli olabilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, gençlik örgütleri, kâr amaçlı örgütlerde fark yaratabilecek bir özelliğe –değerleri– sahiptir. Ticari sektörden uyarlanan bir yönetim aracının kullanımı sırasında, kararları oluştururken örgütün değerleri göz önüne alınmalıdır. Ticaret sektörü araçlarının gönüllü sektöre uyarlanması sırasında can alıcı nokta, bu araçların örgüt değer ve ilkelerini gölgede bırakmasını önlemektir. Bu eğitim kılavuzunun başka bölümlerinde değerlerin öneminde bahsetmiştik. Burada bu tanımı genişletmek istiyoruz: değerler, belli özelliklere sahip bir şeyin değeri ve önemi üzerinde geliştirilmiş olan ve bir grup tarafından paylaşılan fikirler, standartlar ya da ilkelerdir.

Ne tip olursa olsun, tüm örgütler kendilerine özgü farklı değerlere sahiptir, ancak kâr amacı gütmeyen sektörün değerleri, ticari sektör değerlerinden özellikle farklılaşma gösterir ya da sadece değişik bir profil çizer. Teorik olarak, gençlik örgütleri de örgütün tümüne yayılan ve kaynak yaratma, iletişim ve ücretli ve gönüllü eleman çalıştırma işlevlerini kapsayan değerleri destekler.



Gençlik örgütlerinin değerleri çoğunlukla kurucular tarafından oluşturulur, üyeler ve diğer katılımcılar tarafından pekiştirilir.

Aşağıda stratejik planlamanın değişik aşamalarına ait özet notlar yer alıyor, ancak böyle bir eylemlilik içine girmeden önce örgütün ne kadar hazır olduğunun analizi yapılmalıdır. Örneğin şu aşağıdakiler gözden geçirilmelidir:

- Stratejik planlama zaman ister, zamanımız var mı? Bu zamanı ayırmak istiyor muyuz?
- Stratejik planlama kaynak ister, bu kaynaklar mevcut mu? Bunları planlamaya ayırmayı istiyor muyuz?
- Stratejik planlama bağlılık gerektirir. Gönüllülerden, yönetim kuruluna, çalışanlardan, hizmet verdiklerimize herkesi göz önüne alıyor muyuz?
- Stratejik planlama işbirliği gerektirir, bunu yönetecek doğru insanlara sahip miyiz?
- Plana direnme: herkes stratejik planlamaya taraftar mı? Herkesi işin içine nasıl sokarız?

Eğitim için öneriler

- Katılımcılar yukarıdaki konuları kendi örgütleri açısından gözden geçirip bir kağıda yazsınlar ve örgütlerinin stratejik planlamaya hazır olup olmadığını değerlendirsinler. Böyle bir inceleme daha sonra Genel Kurul ya da başka bir karar alma merciine götürülecek bir belgenin temelini oluşturabilir.
- Eğer örgütün hazır olmadığı görülüyorsa, katılımcılar daha sonraki aşamalarda stratejik planlamanın geliştirilebilmesi için daha ayrıntılı çalışabilirler.

4.8.3 Stratejik planlama aşamaları

Stratejik planlama, tüm diğer eylemler arasında, bilgi toplama, tartışma ve görüşmeleri de içeren devamlı bir süreçtir, bu süreç sonucu stratejik plan olarak adlandırılacak bir belge elde edilir. Ancak süreç burada bitmez; planın yazılması sonrası uygulamaya konması ve sistematik olarak gözden geçirilmesi gerekir. Planlama dönemi süresi değişebilir ancak ortalama olarak üç yıllık bir

planlama uygundur. Doğaldır ki düzenli bir değerlendirme gereklidir ve bu değerlendirmenin sonuçları da sürecin bir parçası haline getirilmelidir.

Aşağıda sürecin yedi temel aşaması önerilmekte. Devamında ise gruba bu aşamaları uygulamakta yardımcı olabilecek birtakım bilgiler yer alıyor.

- 1. Stratejik planlamanın temelini oluşturma**
 - Kimler işin içinde?
 - Nasıl gerçekleşecek?
 - Neye ihtiyacımız var?
- 2. Vizyon ve Misyon: gelişme ya da gözden geçirme**
 - Örgütün vizyonu konusunda mutabık kalma
 - Bir misyon bildirisi yazılması (ya da gözden geçirilmesi)
- 3. Çevrenin değerlendirilmesi**
 - Güç ve zayıflıkların çalışılması
 - Fırsat ve tehditlerin çalışılması
- 4. Stratejik konuların saptanması**
 - Önceliklerin kararlaştırılması
 - Amaç ve hedeflerin yazılması
 - Bütçe hazırlanması
- 5. Amaç ve hedeflerin yazılması**
- 6. Stratejik planın yazılması**
- 7. Planın uygulanması**
 - İşleyiş planlarının tanımlanması, yazılması ve uygulanması
- 8. Değerlendirme**

Aşama 1. Stratejik planlamanın temelini oluşturma

Stratejik planlamaya hazır hissedilse bile göz önüne alınması gereken bazı önemli konular vardır.

İşin içinde kimler yer alacaktır? Bu sorunun, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak değişik cevapları vardır. Küçük bir örgütte, çalışanların ve yönetim kurulunun yanı sıra örgütün tüm paydaşlarının temsil edilmesi ilginç olabilir (paydaşlar, örgüte önem veren ya da vermesi gereken tüm kişilerdir: personel, gönüllüler, yönetim kurulu, müşteriler, kurucular topluluk önderleri, daha önce çalışmış personel ve gönüllüler, tedarikçiler vb.). Büyük örgütlerde bu mümkün olmadığından, tüm paydaşları temsil eden bir planlama komitesi kurulabilir. Her durumda grup farklı insanlardan oluşmalı, özellikle de yönetici ve yönetim kurulu üyeleri bu yapının içinde olmalıdır.



Her durumda, örgütteki herkes şu ya da bu yolla işin içine sokulmalıdırlar. Plan ancak herkes için bir şey ifade ediyorsa başarıya ulaşabilir.

Nasıl gerçekleşecek?

Burada yapılan stratejik planlama tanımı birçok tanımdan sadece biridir. Değişik yazarların bu konuya değişik yaklaşımları vardır. Bazıları oldukça ayrıntıya iner ve diğerlerinden çok daha fazla sayıda aşama tanımlar, ya da daha basitçe sadece değişik aşamalara ayırır. Bu araç sabit bir şekilde kullanılmadığından önemlidir. Tam tersine çok çeşitli örgütlere uyarlanabilir olması açısından esnek bir yapıya sahiptir. Şimdi bunun üzerinde genel bir inceleme yapmak ve hangi parçaların örgüt gerçeklerine uyarlanması gerektiğine karar vermek zamanıdır.

Neye ihtiyacımız var?

Stratejik planlama zaman alır ve kaynak tüketir. Ancak bu arada, örgütün bir plan oluşturabilmesi için gerekli şeyleri yapmasına engel olmamalıdır. Bu yeni görevde ücretli personelin ve gönüllülerin gösterdiği ilerlemeler takdir edilmeli ve belli kaynaklar, örneğin toplantılar ya da iletişim için gerekli paranın sağlanması gerçekleştirilmelidir. İşin içinde olan tüm insanlar arasında net bir görev paylaşımı yapılması da gereklidir.

Son olarak da mümkün olduğu takdirde, dışarıdan, süreci kolaylaştıracak bir danışman tutmak bazı örgütler için yararlı olabilir.

Aşama 2. Vizyon ve Misyon: gelişim ya da gözden geçirme

Şimdi hayal kurma zamanı. Eğer planlama yapıyorsak nereye gittiğimizi bilmemiz ve böylelikle de planlamamızın bir yönü olmasını sağlamamız gerekir. Nerede olmak istediğimizin tanımını yapmak için, herkesle paylaşılan bir başarı vizyonu olan örgüt vizyonunu kullanırız; herkese birlikte çalışma ilhamı veren ve onları motive eden, bu başarının peşine düşmektir.

İki tür vizyon tarifi yapabiliriz:

- Birisi referanslarını örgütün iç yapısından alır ve sonrasında da örgütün nasıl olmasını istediğimize karar vermemiz gerekir.
- Diğeri de, örgütün amaçlarına ulaşması durumunda dünyanın nasıl bir yer olacağına odaklanır.

Örgüt vizyonu gruba, örgüt amacını gerçekleştirmek üzere, tüm kapasitelerini kullanarak beraberce çalışmak üzere meydan okumalı ve ilham vermelidir.

Amaç bazen “misyon” olarak adlandırılır ve “örgütün varoluş amacı” olarak tanımlanır. (Allison ve Kaye, 1997) ya da Misyonun, örgütün vizyon doğrultusundaki rolü olduğunu da söyleyebiliriz. Tabii ki, net bir misyon bildirisi bulunan örgütler vardır. Eğer durum buysa, bunları gözden geçirmenin tam zamanıdır.

Bir misyon beyanı yazmak oldukça zor bir görevdir ve büyük ihtimalle belli bir zaman alacaktır. Yine de, sadece stratejik planlamanın temel bir unsuru olduğu için değil, aynı zamanda süreç örgüt üyelerinin tartışmalara katılmalarına ve çalışmalarının temelinde yatan amaç üzerinde mutabık kalmalarına da yardımcı olacağından, önemini göz ardı etmemek gerekir.

Tabii ki misyon bildirisinin içeriği konusunda değişik fikirler vardır. Her yazar farklı bir unsurun altını çizer. Özet olarak bir misyon bildirisi (bazen amaç bildirisi olarak da adlandırılır) şunları içerebilir:

- Örgütün neyi gerçekleştirmeyi amaçladığı.
- En çok hangi konuda iyi olduğumuz. Diğer örgütlerle kıyasladığımızda net farklılıklar gösteren özelliklerimiz.
- Neyi, kimin için ve nasıl yaptığımız.
- Örgütün değerlerini ve özgünlüklerini yansıtmalıdır.

Misyon bildirileri özlü, net ve cazip olmalıdır. Aşağıda değişik gençlik örgütlerinden bazı misyon bildirilerine yer verdik:

IFM-SEI – Uluslararası Şahin Hareketi-Uluslararası Sosyalist Eğitim- üye örgütleri aracılığıyla, çocukların ve gençlerin günümüz dünyasına eleştirel bir bilinçle bakmalarını sağlamayı amaçlar. Çocuk ve gençleri hoşgörü, eşitlik ve arkadaşlık temel ilkeleri doğrultusunda eğitmek için çalışır.

TEJO – Dünya Genç Esperantistler Örgütü –Uluslararası Esperanto dilinin kullanımını teşvik ederek çeşitli ülkelerden ve değişik diller konuşan gençler arasındaki anlayışın gelişmesini hedefler.

YDC – Gelişim ve İşbirliği için Gençlik – gençler arasında işbirliğinin sürekli ilerlemesini sağlayacak gençlik yapılarını güçlendirmeyi, çevresel olarak sürdürülebilir, ekonomik olarak ulaşılabilir ve toplumsal olarak adil bir gelişime ulaşabilmesi için, şu anki ve gelecekteki varlıklarını etkin bir biçimde şekillendirebilmelerini sağlamayı amaçlar.



YEE – Avrupa’da Gençlik ve Çevre – YEE’nin amacı, doğa ile dengeli hayat biçimlerini teşvik etmek, dünyadaki kaynakları korumak ve uygun bir biçimde kullanılmasını teşvik etmek, herkesin karar verme süreçleri içinde yer almasını sağlamak ve bu konularda eğitimi sağlamaktır.

Misyon yazılı hale getirildiğinde, işin içindeki herkes daha fazla sahiplenecektir. Böylelikle örgüte karşı bağlılığı güçlenecektir. Bu belgenin basılması ve ayrıca örgüt tüzüğüne ve yazılı kurallarının bir parçası haline getirilmesi önemlidir.

Aşama 3. Çevrenin değerlendirilmesi

Örgüt, önceki bölümlerde değişebilir olarak tanımladığımız bir çevre içinde yer alır. Bu çevrenin örgüt performansı üzerinde etkileri vardır; örgüt çevreden bir şeyler alır ve diğerlerinin etkilerine sürekli olarak açık kalır.

Stratejik planlama, örgütü bu değişimlere cevap vermeye zorlayan bir sistem gerektirir, bunun karşılığında da dış çevrenin bir analizini yapmak gerekir, buradaki dış çevre etkenleri arasında şunlar sayılabilir: siyaset, ekonomik eğilimler, demografi, yasal konular, topluluğun dertleri, diğer örgütlerle rekabet ve üye ya da fayda görenlerin taleplerinin ya da değerlerin değişmesi.

Aynı zamanda örgütün uluslararası durumunu da iyi anlamak gerekir, değişim ihtiyacı ancak böyle değerlendirilebilir. Uluslararası çevreyi değerlendirirken örgütü tüm faaliyet alanları ile ele almak gerekir. Örgütün tipine bağlı olarak bunlar şöyle sıralanabilir: finans, yönetim, üyelik, pazarlama, hizmetler, program ve eylemler.

Güçler, Zayıflıklar, Fırsatlar ve Tehditlerin değerlendirilmesini içeren SWOT analizi bu süreçte yardımcı olabilecek bir araçtır.

- *Strengths* - Güçler: en iyi yaptığımız şey nedir?
- *Weaknesses* - Zayıflıklar: neyi geliştirebiliriz?
- *Opportunities* - Fırsatlar: çevremizde, misyonumuzu daha iyi yerine getirmemizi sağlayacak ne değişimler oldu?
- *Threats* - Tehditler: çevremizde, işimizi yaparken önlem almamızı ya da hazırlıklı olmamızı gerektirecek ne gibi değişiklikler oldu? (Allison ve Kaye, 1997)

SWOT analizi, örgütün hangi güçlü yanlarının fırsatları en iyi değerlendirebilmemize yarayacağını ve tehditlerden kötü yönde etkilenmememiz için ortadan kaldırılması gereken zayıflıklarımızı belirleyebilmemizde yardımcı olur. SWOT analizi tüm örgüt kapsamında yürütülebileceği gibi belli programlar ya da bölümlerde de gerçekleştirilebilir.

Aşama 4. Stratejik konuların saptanması

Önceki aşamalarda tüm bilgiyi topladıktan sonra seçim yapılmalı ve öncelikler saptanmalıdır. Tam bu noktada önceki aşamalara dönmek ve biraz daha araştırma yapmak gerekebilir. Bu aşama bazen can sıkıcı olabilir ama ortaya çıkan sonuçlar tatmin edicidir.

Bryson stratejik konuları “örgütün görev tanımını, misyon ve değerlerini, üretim seviyesini, müşteri, kullanıcı ve maddi destekçileri, giderleri, finansmanı, yönetim ve örgütsel tasarımı etkileyen temel politik tanımlar” olarak tanımlar. Misyon ve vizyonla bağlantılı olarak bunları önceliklendirmek, stratejik planımızın ete kemiğe bürünmeye başlamasına benzer.

Bu aşamada bazı kestirme yollar kullanmak iyi bir fikir değildir. SWOT analizinin sonuçları bize belirlenen stratejik konuların güçler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditlerle nasıl ilişkilendiğini göstermesi açısından yararlıdır.

Son aşama, varolan olanakların örgütün temel hedeflerini gerçekleştirebilmek üzere sınırlandırılması olacaktır. Bu aşamada da, göz önüne alınması gereken unsurlar konusunda değişik yazarların birbirlerinden farklı yorumları vardır.

Henry Migliore “Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler için Stratejik Planlama” (1994) kitabında şu listeyi verir:

- Personel/gönüllü katılım seviyesi
- Kaynak ve fon seviyesi
- Hizmet verilen alandaki itibar ve kabul edilme seviyesi
- Hizmet verilen müşteriler
- Program sayısı
- Programların kalitesi
- Liderlik etkinliği
- Hizmetlerin sayısı ve kalitesi



Aşama 5. Amaç ve hedeflerin yazılması

Amaç ve hedefler konusundaki tartışmalar tüm stratejik planlama süreci boyunca devam edecektir. Ancak sürecin bu aşamasında belli bir netliğe ulaşılır, tünelin sonu görünür.

Bu aşamada tüm kararlar alınmış ve örgütün ne yönde ilerleyeceği konusundaki genel tablo netleşmiş olmalıdır. Şimdi artık üzerinde mutabık kaldığımız sonuçlar konusunda somut adımları belirleme zamanıdır.

Bu bağlamda SMART analizi kullanmak yararlı olur. Kısaltmanın açılımı şu şekildedir:

- **S** (*Specific* – Özgül): özlü bir şekilde yazılmalı ve durumun ne zaman, nasıl ve nerede değiştiğini belirtmelidir.
- **M** (*Measurable* – Ölçülebilir): böylelikle gelişme ve süreç ölçülebilmelidir.
- **A** (*Achievable* - Gerçekleştirilebilir): insanların motive olabilmesi için bazı zorluklar bulunmalıdır ancak bunlar ulaşılabilir olmalıdır.
- **R** (*Realistic and Relevant* - Gerçekçi ve Geçerli): gerekli olan örgütün önceliklerine yoğunlaşılmasıdır.
- **T** (*Time-bound* - Zaman sınırlı): hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman çerçevesini içermelidir.

Bu noktada artık tüm kararlar verilmiş, kaynakların harekete geçirilmesi aşamasına gelinmiştir. Kaynakların paylaşılması, politika kararlarını yansıtan, örneğin kısıtlı kaynaklar arasından uygun olanı ortaya koyan ve örgütün ne yapması gerektiğini tanımlayan bir belge olan bütçede tanımlanmıştır. Bütçeler genelde yönetim kurulları tarafından yapılır ve örgütün daha yüksek karar organları (Genel Kurul, Kongre) tarafından onaylanır. Ancak yine de, paydaşlar sürece ne kadar dahil edilirlirse o kadar fazla sahiplenirler.

Aşama 6. Stratejik planın yazılması

Eğer örgütündeki stratejik planlama yazma işine girişmek isteyen bir kişi, direkt bu bölüme gelirse, burada kendisine yardımcı olacak tek bir paragraf bile bulamayacaktır. Stratejik planlamayı yazmak, daha önceki aşamalarda çıkan sonuçları basitçe kağıda dökmekten ibarettir.

Bu yazma işinden tek bir kişinin sorumlu olması daha iyidir. Tabii ki doğrulama sürecinde diğerlerinin de katılımına olanak tanınmalıdır. Ancak bu

aşamada tüm kararların çoktan alınmış olduğunu ve önemli değişikliklerin gerekmediğini de unutmamak gerekir, yoksa sonsuz bir düzeltme sürecine girme riski ortaya çıkar.

Bu belgenin çok değişik paydaşlar tarafından kullanılacağı unutulmamalı, fikirlerin yaygınlaşmasına yardımcı olacak şekilde kullanıcı-dostu olmalıdır. Belge hazır olunca yönetim kurulu tarafından onaylanmalı ve örgüt içinde mümkün olduğunca yaygınlaştırılmalıdır.

Standart bir model olmasa da daha önce tanımladığımız aşamaları göz önüne alırsak belgenin şu başlıkları içermesi gerektiğini söyleyebiliriz:

- Giriş
- Misyon ve vizyon
- Örgüt tarihi ve profili
- Stratejik konular ve temel stratejiler
- Amaç ve hedefler (Allison ve Kaye)

Bu bölümlerin bazıları ya da hepsi, her bölüm için ayrı ayrı ve/veya tüm örgüt geneline yönelik olarak yazılmalıdır.

Aşama 7. Planın uygulanması

Şimdi işleri yürürlüğe sokmanın zamanıdır. Stratejik planımız bize bir yön, zamanlama ve içerik sunar. Onu uygulamaya sokabilmek için her stratejik konu için belli eylemler (ya da işleyiş planları) geliştirmemiz gerekir. Eylem fiillerinin kullanıldığı yer burasıdır: bir işe alım stratejisi için, pozisyonun nasıl duyurulacağına, görev tanımına, adaylarla yapılacak görüşme sayısına, işe alım bütçesine vb. karar verilmelidir.

İşleyiş planları stratejik planlardan daha ayrıntılıdır ama bunlar her stratejik konunun birbirleriyle koordinasyon içinde ve etkili bir şekilde ele alınmasını sağlar. İşleyiş planının stratejik planın stiliyle tutarlılık içinde olması önemlidir. İşleyiş planlarını uygulayanlar eylemleriyle, stratejik planda tanımlanan örgüt misyonu arasındaki bağlantının farkında olmalıdır.

Aşama 8. Değerlendirme

Stratejik planlamada değerlendirme aşaması sadece süreci tamamlayacak bölümlerinden biri değildir, aynı zamanda plana yeni bilgiler getirir ve ince ayar yapılmasını sağlar. Stratejik planlama örgütsel gelişimin sürekli olarak işleyen bir parçası haline gelir.



İki değerlendirme aşaması vardır:

- Stratejik planın üretim aşaması sırasında
- Planın uygulama aşamasında.

Stratejik planlamayı bir süreç olarak tanımlamak sürekli olarak yapılan bütünsel bir değerlendirme plana olduğu kadar sürecin etkinliğine de katkıda bulunur. Bu açıdan, hiçbir zaman bir son ya da özetleyici değerlendirme olmadığını söyleyebiliriz.

4.9 Finansal Yönetim

Finans, yönetimin yıllar boyunca denenmiş ve kabul edilmiş metodolojiler yardımıyla oldukça iyi anlaşılabilir bir bölümdür. Bu tip ortamlarda bile finans önemli bir konu olarak kabul edilmeyebilir. Bu kapsamda değişik yorumlar içeren birçok tanım vardır ama tanım ne olursa olsun anlamayı ve işin içine dahil olmayı içermelidir.

Anlamak eldeki bilgilerin özümsemesini sağlayabilir ancak bunun insanların işe dahil edilmesine pek yardımcı olmaz. Sahiplenme fikri üzerine birçok şey yazılmış ve tartışılmıştır. Bu kavram, tüm unsurlarıyla finansa uygulanabilir. Birçok yönetici finans konusunda özel bir eğitim sahibi olmadıktan, bütün ilgili konuları “uzmanlara” bırakmak gibi bir eğilim vardır. Aynı kâr amaçlı örgütlerde olduğu gibi gençlik örgütlerinde de finansal bilgilerin, bu konudaki kararlardan etkilenen tüm kişilere yaygınlaştırılması gerekir. Yönetim süreci, yöneticiye en azında bütçe oluşturulmasına katkıda bulunma olanağı içermelidir. Bu katkının seviyesi konusundaki tartışmalara katkı sağlamak üzere aşağıdaki finansal rapor tanımlarını sunuyoruz.

Finansal bilgiler, söz konusu örgütün gerekleri doğrultusunda birçok değişik şekilde sunulabilir. Finansal konularla ilgili olduğu kadar yönetimle ilgili olanlara da referans verilebilir. Bu terminoloji yasal gerekler için yapılan muhasebe işlemleri ile yalnızca yönetimin karar aşamaları için hazırlanmış hesaplar arasındaki ayrımı ortaya koyar.

Birincisi bilanço, kâr-zarar tabloları gibi belgeler içerirken diğeri bütçe ve nakit akışı gibi tablolar içerir. Aşağıdaki konulara yönetici eğitimi sırasında ele alınacak finansal yönetim konuları içinde yer verilmelidir.

Bütçeler
Bilançolar
Gelir ve gider hesapları
Nakit akışı belgesi

4.9.1 Bütçe

Bu, gelir ve gider dağılımı öngörülerini içeren ya da belli bir zaman aralığında belli eylemler için ayrılması gereken para miktarının değerlendirmesini içeren bir belgedir. Aynı gelir ve gider gibi, örgüt işleyişine uygun belli bir süre için geçerli olmak üzere hazırlanır. İleriye yönelik Gelir ve Giderler ya da geçmişe dayanan değil gelecek öngörülerini içeren bir tarzda ortaya konabilir. Bir bütçe hazırlamak ya da hazırlanışında yardımcı olmak ve ortaya çıkan mali plan sınırlandırmaları doğrultusunda örgüt yönetmek, bir gençlik örgütü yöneticisinde olması gereken asgari yeteneklerdir. Gelir kaynağı, miktarı ve girişi konusunda her zaman belirsizlikler olduğunu düşünürsek, bütçeleri her zaman dikkatli öngörüler yaparak hazırlamak gerekebilir (düşündüğünüzden daha yüksek giderler/ daha düşük gelirler olarak). Fon kaynaklarından yapılan ödemelerdeki gecikmeler nakit akışı konusundaki en önemli sorundur ancak bir projedeki harcamalar, hatta sabit ödemeler bile gelirin gerçekleşme tarihi ve miktarına göre ayarlanabilir. Bu doğrultuda bütçe dönemleri, bir örgütün işleyişinde azami esnekliği sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bir bütçeyi öngörülen zaman dilimi içinde uyarlama becerisi, bir gençlik örgütünün ihtiyaçlarının temel unsurudur. Uyarlanmış bir bütçe bazen bir öngörü olarak algılanır.

Normalde tüm örgütün tek bir bütçesi olur ancak yerel birimlere sahip daha geniş örgütlerin alt bütçeleri ya da birim bütçeleri olması da normal uygulamanın bir parçasıdır. Yöneticilerin bireysel olarak genel gelirlere çok etkisi olmasa da bütçe çalışmalarında yer almaya teşvik edilmeleri iyi olur. Belli dönem harcamaları konusunda yapılacak değerlendirme toplantıları, yönetim eğitimi açısından iyi bir araçtır.



Böyle toplantılar örgütün karar verme süreçlerinin bir parçası olarak görülebilir. Karar verme tabii ki bütçe oluşturmayla daha fazla ilgilidir. Bir bütçe düzenlediğinde, sonuçların tüm üretim, uygulama ve değerlendirme süreci, hâlâ daha önce

bahsedilen planlama, düzenleme, yönetme ve kontrol döngüsüyle bağlantısını korur. (Şekil ÖY 23). Bu bağlamda, planlama ve karar verme mali terimlerle tanımlanır.

Fig. ÖY-24: Bir sivil toplum kuruluşu bütçesi örneği

Tüm değerler Euro'dur.

	GERÇEKLEŞEN	BÜTÇE
	1998	2 000
GELİRLER		
1 Üye Kuruluşların Katkıları	60100	59 000
2 AB'nin İdari Hibesi	40000	40 000
3 Avrupa Gençlik Fonu'nun İdari Hibesi	8000	8 000
4 Belçika Hükümeti Fonu	6000	6 000
5 Faiz	3250	3 000
6 Bağışlar/Abonelikler	18 000	15 000
Ara toplam	135 350	131 000
7 Projeler	95 000	120 000
TOPLAM GELİRLER	230 350	251 000
GİDERLER		
8 Kadrolu ya da proje personeli	75 000	80 000
9 Ofis gönüllüleri/stajyerler	10 000	12 000
Personel giderleri ara toplam	85 000	92 000
10 Ofis kirası, ısıtma...	5 900	6 000
11 PTS	16 850	14 000
12 Donanım	3 200	4 000
13 Personel seyahatleri	4 550	5 000
14 Yönetim kurulu seyahatleri, iletişim	9 000	10 000
15 Yıllık Genel Toplantı	9 350	9 000
16 Temsil	8 250	6 000
17 Finans komitesi	1 530	1 000
18 Diğer	3 130	4 000
Personel-dışı giderler ara toplam	61 780	59 000
19 Proje harcamaları (personel ve diğer idari harcamalar dışında)	85 000	100 000
TOPLAM GİDERLER	231 760	251 000
Bakiye/Açık (proje dışı)	-11 410	-20 000
Bakiye/Açık	-1 410	0



4.9.2 Bilanço

Bilançoda verilen bilgiler, bir örgütün belli bir tarihteki finansal durum ve değerini gösterir. Bu durum için, saatin belli bir zamanda durdurulmasına benzetilebilir. Bu tablolar yıllık olarak hazırlanır. Bilançolar örgütün finansal varlık durumunu gösterir. Finansal varlık taşınmazları, donanımı, bankadaki parayı ve örgüt alacaklarını içerir. Borçlar ise örgütün diğerlerine borçlu olduğu paraları kapsar.

4.9.3 Gelir gider tablosu

Bu belge Kâr ve Zarar Hesapları ya da Mali Sonuçlar olarak adlandırılır. Gelir ve Giderler, örgütün harçayabilecek ne kadar parası olduğunu, aynı zamanda da belli bir zaman aralığında ne kadar para harcanmış olduğunu gösteren daha sınırlı belgelerdir, ve küçük gençlik örgütleri ya da geniş bir örgütün yerel temsilciliği için daha uygundur. Son madde söz konusu dönem için geçerli artan ya da açığı gösterir. Ticari bir yapıda bu kâr ve zarardır. Bu tablolar üç aylık, altı aylık ya da senelik olarak hazırlanır ve böylelikle örgütün belli bir zaman aralığındaki durumunu ortaya koyar. Terminoloji ne olursa olsun, bu belgeler yönetim araçlarıdır. Belli zaman dilimlerinde yapılan denetleme, gelir, gider ve masraflardaki değişimin analizi, örgütün karar verme ve gelecek planlaması süreçlerine çok değerli bilgiler katacaktır.

4.9.4 Nakit akışı tabloları

Kâr amacı güden ya da gönüllü her örgütte, gelen ve giden paranın akışının planlanması son derece önemlidir. Burada önemli olan, bölüm bütçesinde ya da bankada kullanılabilir durumda olan miktarın dengesinin doğru bir biçimde öngörülmesidir. Burada kullanılabilir en basit referans, genelde bir aylık olarak alınabilecek banka hesap dökümüdür. Bu hesapların ortaya koyduğu öngörüler üzerinde örgütün maddi kaynaklarından sorumlu kişiler tarafından çalışma yapılmalıdır.

4.10 İş akdi

Örgütlerle yapılacak anlaşmalar çok çeşitli formlarda olabilir. Ücretli ya da gönüllü çalışanlarla il-

gili durumlarda, söz konusu ülkede geçerli çalışma yasaları göz önüne alınmalıdır. İş tanımlarını ve şartları bir sonraki bölümde ele alacağımızdan burada binalar, araçlar, ofis donanımı ve makineler gibi örgüt varlıkları için yapılacak anlaşmalar vurgulanmaktadır. Yönetim süreçlerinden farklı olarak, personel ve gönüllülere yapılacak bir rehber niteliğindeki yönlendirmeler, tamamen örgüt içinde gerçekleşecek eylemlere ait prosedürleri ve ihtiyaç halinde örgütün yasal ya da muhasebe danışmanlarından yardım almaya yönelik referansları içermelidir. Aşağıdaki sorular yol haritasının ve prosedürlerin oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

- Alınacak olan malın değeri nedir?
- Bu mal satın mı alınacak yoksa kiralanacak mıdır?
- Ne kadar bir süre boyunca bu mal kayıtlı olacaktır? (amortisman olarak biliniyor; her mal için geçerli değildir)
- Örgüt içinde çalışan bir danışman var mıdır?
- Satış ya da kiralama teklifi yapan kurumun güvenilirliğini ya da yetkinliğini doğrulayabilecek bir yol var mı?
- Örgüt kuralları arasında, kimin üçüncü kişilerle bir anlaşmaya imza atma yetkisi olduğunu tanımlayan bir madde var mıdır?

Örneğin, bir arazi ya da mülk satın almak üzere imza atacak kişileri ya da kişilerin özelliklerini tanımlayan maddeler yaygın olarak bulunur ancak daha rutin anlaşmalar, mesela fotokopi makinesi kiralamak gibi durumlar için de bu kadar net tanımlar var mıdır? Basit görünen anlaşmalardaki oynama/farkların maliyete büyük etkisi olabilir.

4.11 İş tanımı ve şartları

Hem ulusal yasalar hem de Avrupa yasaları, örgütlerin işe alımlar sırasında ne gibi tanım ve şartlar uygulayacakları konusunda belirleyici düzenlemeler yapmışlardır. Ancak iyi bir işveren, tanım ve şartların, elemanların çalışma koşullarının uygunluğuna ve adil olmasına dikkat ederek kendini gösterir. İnsan gelişimi odaklı değerlerle yönetilen yapılar olan Avrupa gençlik örgütleri için, çalışanlarına olan bağlılığını uygun prosedürler ve belgelerle göstermesi çok daha fazla önem taşır.



Tanım ve şartlar belgesi, iş ilişkisinin temel ayrıntılarını içeren kişisel bir belgedir. İşçi ve işveren arasındaki anlaşmanın tümünü içermez, genel anlaşma kapsamında ayrıca politika belgeleri, çalışan el kitabı, iş tanımları ve diğer konulara ait notlar da yer alır.

Tanım ve Şartlar (T&Ş) konusunda göz önüne alınması gerekenler şunlardır.

- T&Ş'nin yazılmasını gerekli kılan asgari anlaşma süre nedir?
- T&Ş çalışana ne zamana kadar verilmelidir?
- Başka hangi belgelere referans verilmelidir?

Tanımlar ve şartları yazarken şu bilgilere yer verilmelidir:

- İşveren kim?
- İş ne zaman başlamakta ve bitmekte?
- İşin adı nedir (iş tanımına referansla)?
- İş mahalli
- Ödeme ayrıntıları (ödeme ne zaman? nasıl?)
- Çalışma saatleri (normal süre, özel durumlar, hafta sonu ve akşam, fazla mesai)
- Toplu anlaşmalar (sendika anlaşmaları)
- Hangi harcamalar karşılanacak?
- Konaklama sağlanacak mı?
- Tatiller (Ne kadar? Ne kadar önceden haber vermeli?)
- İşe gelememe bildirim
- Hastalık ödeme düzenlemeleri (kanunun öngördüğü ve örgütün kendi düzenlemeleri)
- Emeklilik hakları
- Emeklilik yaşı
- Deneme süresi (çalışanın işe alındığı ne zaman kesin olarak onaylanacak)
- Memnuniyetsizlik prosedürü (çalışanın işverenin davranışlarından rahatsız olduğu durumlarda)
- Disiplin prosedürü (işverenin çalışanın davranış ve çalışmalarından memnun olmadığı durumlarda)
- Sağlık ve güvenlik gereklilikleri
- İkamet edilen yer dışında çalışma
- Diğer düzenlemeler (çalışan el kitabı ve bilgi panolarına referanslar)

Tanımlar ve şartlarda ayrıca çalışan ve işverenin imzaları için yer ayrılır ve tarih yazılır. Bu belge her iki tarafa da birer kopya verilmek üzere çoğaltılmalıdır.

Gönüllüler için birtakım tanım ve şartların gereği konusunda bazı tartışmalar yürütülmekte. Ancak, örgütler kendilerini çok az bir ücret karşılığı

insan çalıştırma, böylelikle kanunlarda belirtilen asgari maaş ödemelerinin altına düşme konumuna sokmamak konusunda dikkatli olmalıdırlar.

Ancak burada hem ücretli çalışanlara hem de gönüllülere uygulanabilecek bir ilke vardır; bu da bir örgüt için çalışan herkesin kendi sorumluluklarının neler olduğu ve yaptıkları işin kalitesi ile ilgili ne gibi beklentiler bulunduğu konularında net bir anlayışa sahip olması gereğidir. Yapılan işle ilgili örgüt politikalarının yazılı ve ulaşılabilir olması gereğini de dikkate almalıyız. Üzerinde anlaşılmış bir belge üretmek bunu gerçekleştirmenin bir yolu olabilir.

Eğitim için öneriler

- Katılımcılardan, kendi örgütleri içinden bir ücretli, bir de gönüllü çalışana örnek olarak seçerek, onların iş tanım ve şartlarının ve/veya beklentilerinin ne kadar net olduğunu gözden geçirmelerini isteyin.
- Bunu nasıl bilebilirler? Yürürlükte ne gibi prosedürler vardır ya da durumda bir gelişme sağlanması için ne gibi prosedürler olmalıdır?



4.12 Dış ilişkilerin yönetimi

Daha önceki bölümlerde gerek iç gerekse de dış ilişkilerden ayrıntılara inmeden bahsetmiştik. Bir gençlik örgütünün normalde dış ilişkiler konusunda bir politikası olması gereklidir. Yönetim süreçlerinin bütün parçaları bu politikayı kapsamına almalı ve yansıtmalıdır. Bu süreç aşağıdaki soruların cevapları etrafında tasarlanmalıdır:

Dış ve iç ilişkilerle ilgili örgüt politikaları nelerdir?



Dışarıdan bakanların örgütün amaç ve tarzı hakkındaki algılaması nasıl?

Örgüt içinde bu politikaların tanıtımı için resmi ya da gayriresmi mekanizma ve prosedürlerin katkısı var mı?

Dış yapılarla ilişki içindeki süreçlerde yaklaşımların bir örnek olmasını sağlayabilmek üzere tavsiyeler sunulmalı mıdır?

Örgütün sabit ya da düzenli ilişki kurduğu dış yapıların doğası nedir?

Bu dış yapılardan bazıları, seçilmiş üyeler ve çalışanlar altyapısı ile işleyen resmi yapılar ve hükümet birimleri olabilir. Burada çalışanlar, memurlar ya da yöneticiler olabilir. Gençlik örgütleri bu tip yapıların arkasındaki demokratik süreçlerin fayda ve kısıtlamalarının farkında olmalıdır. Eğer örgüt böyle bir kuruluştan destek alma arayışındaysa, aynı amaç için birbirinden habersiz birden fazla görüşme yapmanın getireceği sıkıntıyı ve utancı önlemek üzere gerekli önlemleri almalıdır. Benzer bir şekilde, eğer anlaşma özel sektöründen bir kuruluş ile gençlik örgütü arasında ise, tarafların olası bir çıkar çatışmasından olumsuz yönde etkilenmemesi için gerekli düzenleme yapılmalıdır.

Örgütün yönetim kurulu ya da yöneticileri, dış ve iç politikaların tanıtımını yapmak üzere bir belge üretmek isteyebilirler. Bunları İletişim ve Bilgi politikalarının bir parçası haline getirmek de alternatif bir yaklaşımdır.

Eğitim için öneriler

- Katılımcılardan, düzenli ya da düzensiz ilişki ya da iletişim içinde oldukları dış yapıların bir listesini yapmalarını isteyin. Bu ilişkilerin doğasını tanımlayın. Ortaya çıkan değişik sonuçları karşılaştırın ve grup üyeleri arasında bir ağ kurmanın faydalarını tartışın.
- Süreç ve sonuçların ortaya çıkardığı tatmin seviyeleri üzerine yorumları alın.
- Süreç ve sonuçlar arasındaki bağlantı nedir?

