

KAPASİTE ARTIRMA EĞİTİMLERİ -IV

STRATEJİ GELİŞTİRME

İster özel sektör, isterse kamu sektörü veya sivil toplum kuruluşları olsun günümüzde hemen her örgüt yapmak istedikleri ve yapabilecekleri arasında bir gerilimle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütler bir taraftan kendilerini istedikleri hedeflere ulaştıracak yaratıcı, farklı ve etkili eylemlere ihtiyaç duyarken, diğer taraftan öngörülmesi çok zor olan çevresel koşullar altında bu eylemleri etkin ve kontrollü bir biçimde uygulamaya geçirmek zorundadırlar. Buradaki gerilimin kaynağı bu iki farklı hedefe ulaşırken örgütlerin nasıl bir davranış izleyeceği sorusudur. Örgütler önceliği yaratıcı ve etkili formüllere verip, uygulamayı daha riskli hale getirmeyi mi tercih etmelidirler, yoksa etkinliği tercih ederek uygulama ile ilgili belirsizlikleri en aza indirecek daha garantili, çevre sel koşullardaki beklenmeyen değişikliklerden daha az etkilenen formüller üzerinde mi yoğunlaşmalıdırlar?

Soruyu bu biçimde ortaya koyduğumuzda hemen hemen herkes, örgütlerin başarısı için her iki hedefi de gerçekleştirilmesi gerektiğini, her iki “iş”in de ağırlığının eşit olduğunu savunacaktır. Ancak pratik hayata baktığımızda bu her zaman olası değildir. Neyin yapılacağı sorusunun cevabıyla, nasıl, kimler tarafından, ne zaman ve nerede yapılacağı sorularının cevapları ve uygulamaya geçirilmesi gündelik hayatta birbirleriyle çatışabilir. Örgütlerin ne yapacağı sorusunun cevabı strateji ve taktiklerdir, bu strateji ve taktiklerin ne biçimde hayata geçirileceğine ilişkin yapılan kısa, orta ve uzun dönemlik kurgular da planlama. Bir önceki bölümde elimizden geldiği kadar ayrıntılı bir biçimde “ne?” sorusunun cevabını nasıl arayacağımızı, “ne?” sorusunu cevaplamanın niye bu kadar güç olduğunu ve neleri içerdiğini tartışmaya çalıştık. “Ne?” sorusuna bulduğumuz cevabın uygulamasının biz kendi içimizde bir aksaklık yaşamasak bile, dış koşullarda gerçekleşen değişiklikler, ne yapacağımız ile doğrudan ilgili diğer aktörlerin tepkileri ve bilinmeyenler gibi birçok etkene bağlı olduğuna değindik.

Bir önceki paragrafta sorduğumuz sorunun cevabını pratik hayatta aradığımızda, genellikle planlama süre cinin strateji sürecine baskın geldiğini görmekteyiz. Başka bir deyişle bir örgütü başarıya götürecek iki önemli öğeden biri olan planlama hem içerdiği iş yükünün yaygınlığı ve derinliği, hem de çeşitli yönetim tekniklerinin böyle bir yöntem önermesi nedeniyle çoğu zaman



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

ne yapılacağı sorusunu gölgede bırakıyor. Bu gün geldiğimiz noktada ne yapılacağını planlanması kadar, artık ne yapılacağına karar verilmiş biçiminin de birtakım planlama yöntemleri üzerinden yürütüldüğünü görmekteyiz.

Bu bölümde üzerinde duracağımız planlama tekniği de örgütlerin strateji geliştirmeye ve bu stratejilerin ha yata geçiriliş biçimini kurgulamaya ilişkin kararlarının tek bir çerçeve içinde ve planlamacı bir mantıkla yapılması gerektiği varsayımına dayanmış olan stratejik planlama. Geleceğe ilişkin, çok yönlü bir tasarım yön temi olarak da niteleyebileceğimiz stratejik planlama, örgütlerin orta vadeli kararlarının alınmasında en yaygın olarak kullanılan yöntem. Bununla birlikte stratejik planlama pek çok kişi tarafından vaat ettiklerini gerçekleştirebilme gücünün yetersizliği nedeniyle oldukça sert eleştirilerle de karşı karşıya kalan bir yöntem.

Stratejik planlamayı anlatırken, öncelikle planlamacılığın mantığı ve strateji geliştirme arasındaki uyumsuzluktan yola çıkan bu eleştirileri ana hatlarıyla aktarmaya çalışacağız. Böyle bir yöntemi özellikle seçtik: çünkü sivil toplum kuruluşlarında strateji geliştirmeye yönelik kitapların hemen hemen tamamı sadece “stratejik planlama” üzerinde durmakta. Stratejik planlamaya verilen bu ağırlığın iki önemli nedeni var. İlk olarak çok basit ve geleneksel yönetim yapıları açısından tipik özellikler taşıması oldukça olası olan sivil toplum kuruluşları tarafından kolayca anlaşılabilir ve uygulanabilecek bir yöntem olması. İkinci neden genelde sivil toplum kuruluşlarına yönelik bu tür yayınlardaki içeriğe yönetim bilimlerindeki tartışmaların geç yansması. Bu yüzden stratejik planlamayı anlatırken yöntemdeki sorunlara dikkat çekmek ve yöntem ile bu yön temi uygulayacak kişiler arasına gerekli eleştirel mesafeyi koyabilmek istedik.

Yine bu eleştirel yaklaşım stratejik planlama yöntemini tamamıyla reddetmek anlamına gelmemekte; içerik ile yöntem arasına gerekli mesafe konulduğunda, ileride söz edeceğimiz birtakım nedenlerden dolayı stratejik planlamanın sivil toplum kuruluşları için oldukça yararlı bir araç olduğunu da düşünmekteyiz. Stratejik planlamayı daha çok stratejik kararların alınması gerektiğinde şartlara uyarlanabilecek kullanışlı bir kılavuz olarak görmekteyiz. Stratejik planlamanın kullanımını daha etkin kılabilmek adına, bir önceki bölümde söz ettiğimiz “strateji oluşturma” teknikleri ile yöntemi harmanlamaya çalıştık. Umarız bu aktarım biçimi bizim “tasarladığımız” ve “planladığımız” gibi, daha etkin ve etkili faaliyetler için size bir yol gösterici olur.



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

1. Planlama

Planlama yapmak istediklerimizi istediğimiz sonuçları verecek biçimde belirli bir düzen içinde uygulamaya koyma yöntemidir. Başka bir biçimde ifade etmek gerekirse, planlama bugünkü durumumuza bakarak geleceğe yönelik projeksiyon yapmayı içerir. Planlama pozitivist bir yaklaşımdır; elimizde yeterince bilgi ve gözlem var ise geleceğin bugünden kurgulanacağını iddia eder. Geleceği bugünden belirlemeye çalışan planlama üç önemli varsayıma dayanır:

- Gelecek düşünülebilir.
- Gelecek kontrol edilebilir.
- Geleceğe ilişkin karar alınabilir.

Bu varsayımlardan en önemlisi geleceğin kontrol edilebilir olduğudur. Aslında buradaki bakış açısı ile bir önceki bölümde değindiğimiz sorun ağacı yaklaşımı aynı kaynaktan beslenmekte ve aynı yetersizlikleri içinde barındırmaktadır. Nasıl sorun ağaçları karmaşık bir dünyanın doğrusal ve rasyonel bir biçimde açıklanabileceği temelinden kuruluyorsa, planlama da bu neden sonuç ilişkisi üzerinden yapılan analiz geleceğe doğru ilerletildiğinde, geleceğin de aynı biçimde belirlenebileceğini öngörür.

Planlama üç ayrı dönem için yapılabilir: kısa vade, orta vade ve uzun vade. Burada vadelerin uzunluğunu belirleyen etken geleceği kontrol edebilme yeteneğidir. Çok kabaca tanımlamaya çalışırsak kısa vade geleceği tam olarak kontrol edebileceğimiz, geleceğe ilişkin tüm bilgilere sahip olabildiğimiz dönemdir. Orta vadede bu yeteneğimiz bir derece azalmıştır; ancak belli koşullar üzerinde hâkim olabilmeyi başardığımız ölçüde orta vadede de amaçlarımıza çok az sapmayla ulaşma olanağımız vardır. Uzun vade ise geleceği kontrol gücümüzün oldukça azaldığı ve sapma olasılığının çok yüksek olduğu zaman dilimine işaret eder.

Bu üç dönem arasındaki farklılıklara rağmen, her üçü için uygulanan planlama yöntemleri genelde aynı mantığa dayanır. Bu mantık bugün ile gelecek arasında doğrusal bir ilişki olduğudur. Planlamanın bir kavram olarak ağırlık kazanmaya başladığı ilk dönemlere dönüp bakarsak, yöntemin aslında üretim fonksiyonu üzerinden geliştirildiğini görürüz. Üretim birtakım girdileri kullanarak, istenilen çıktılarını yaratma işlemidir. Planlama da öncelikle girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü bu süreci tasarlamaktadır. Kapsamı biraz genişletip bu



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

üretimi yapan şirketi ele aldığımızda, üretimin kontrol edilebilmesi ile şirketin para akışı arasında paralel bir ilişki olduğunu fark ederiz. Bu nedenle planlama ilk çıkış biçimiyle aslında üretim ile şirketin mali tablosunu eş anlı olarak yürütebilmek için tasarlanmış bir yöntemdir (Brocklesby ve Cummings, 2003).

Planlamanın artık klasikleşmiş anlatımında girdiler bulunduğumuz noktayı, çıktılar gitmek istediğimiz noktayı temsil etmektedir. Planlama da bu iki nokta arasındaki yolculuğumuz sırasında amacımıza ulaşabilmek için yapmamız gerekenleri tanımlar. Kısa vadede gideceğimiz yol kısadır, varacağımız noktayı görebiliriz; ne yapacağımız bellidir ve planlama genelde nasıl sorusunun ayrıntılarına ilişkindir. Oysaki zaman aralığını genişlettiğimizde artık varacağımız noktayı tam olarak seçemeyiz; varmak istediğimiz noktaya ulaşabilmek için ne yapacağımız artık cevap bulunması gereken bir sorudur. Bu durumda rasyonel olan aynı anda ne yapacağımıza karar verip, bunu nasıl yapacağımıza ilişkin temel noktaları saptamaktır. Stratejik planlama iş te bunun için geliştirilmiş orta dönemi kapsayan bir bütünleyici planlama yöntemidir.

Rasyonalist paradigma:

Rasyonalist perspektif sadece tek bir doğru cevap olduğu ve stratejik görevin de bunu bulmak ya da buna en yakın olanı bulmak olduğu üzerinden hareket eder. Rasyonalist için stratejistin başlangıçtaki perspektifinin belirleyici bir özelliği yoktur. Eğer tek bir doğru cevap varsa, o zaman gerekli kaynaklara sahip olan her kişi bu cevabı eninde sonunda bulacaktır.

Rasyonalist yaklaşıma göre organizasyonun amacını, bu amaca olabilecek en etkin şekilde ulaşacak stratejilere tercüme etmek için izlenmesi gereken adımlar şunlardan oluşur:

- Misyonunu tanımlama Yararı tanımlama
- Stratejik amaçları tanımlama
- SWOT analizi
- İç koşulların analizi
- Çevre koşullarının tahmini
- Stratejik seçeneklerin tanımlanması
- Yararı maksimize eden seçeneğin belirlenmesi



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ
SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMI

- Uygulama
- Değerlendirme ve kontrol

Rasyonalist stratejistler işe organizasyonun amacının tanımlanmasıyla başlarlar. Bu amaca genelde verilen ad “misyona”dır. Misyona fikri “strateji” kavramının askeri kökenine dayanmaktadır. Bir savaşın olup olmayacağına karar veren silahlı kuvvetler değildir. Bu misyona karar veren askerler dışındaki siyasi yapıdır ve silahlı kuvvetler bu temel üzerinden stratejiyi geliştirirler. Benzer şekilde, iş hayatındaki rasyonel stratejistler de verili bir misyona tanımına göre hareket ederler. Misyona kavramının nereden geldiğinin çok az ders kitabında açıklanmış olması oldukça ilginçtir. Bunu açıklamak yerine genelde ya pılan bazı şirketlerin çeşitli misyona tanımlarına ilişkin geçmişten örnekler vermek ve öğrencilerden bu örnekleri kopyalamalarını beklemektir.

Stratejistin bir sonraki adımı misyona temel alan bir dizi amaç hedef belirlemektir. Bu hedefler orga nizasyonu operasyonel işlerle bağlantılandırır. Bu operasyonel hedeflerin belirlenmesi için örgütün becerilerini ve sınırlarını içeren iç koşullar analiz edilmelidir. Daha sonra dikkat bağlamsal çevre üzerin de odaklanır. Tüm bu analiz sonucunda gerçekleştirilebilir stratejik hedefler belirlenir.

Kaynak: Van der Heijden, 2005: 2324.

2. Stratejik planlama

Stratejik planlama bir örgütün kendi kimliğini, faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yapmasının ardındaki nedenleri tasarlayan bir yöntem ve kılavuzdur. Planlamanın ana hedefi eldeki bilgileri en iyi biçimde analiz ederek, geleceğe ilişkin stratejik alternatifleri belirlemektir. Stratejik planlamanın iddiası bugünkü kararların gelecekteki sonuçlarının çok az hata payıyla tahmin edilebileceğidir. Geçmiş ve bugüne ilişkin tüm bilgi olması gerektiği biçimde kullanılmışsa örgüt doğru stratejik seçimleri yapacaktır ve bu seçimin öngördüğü sonuçları yaratmayı başaracaktır.

Bu tanımlamaya baktığımızda stratejik planlamanın temel hedefinin stratejileri planlamak olduğu anlaşılır. Aslında bu anlayışa göre strateji geliştirmek aslında planlama demektir;



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

stratejik planlama da bir örgütün belli bir dönemde uygulayacağı genel politikaların belirlenmesi ve bir dereceye kadar bu genel politika içinde gerçekleştirilecek işlerin kararlaştırılmasıdır. Bu yaklaşımdan planlama strateji oluşturmanın ön koşuludur; stratejiler rastlantılara bağlı olamaz, ancak planlama içinde ortaya çıkartılabilir. Peki, gerçekten planlama ile strateji arasında böyle bir öncelik var mıdır; planlama ve strateji bu ölçüde iç içe geçmiş süreçler midir?

Strateji ve yönetimin kısa tarihi:

1950’lerde, yönetimin bir bilim dalı olarak pek çok üniversitenin programına eklenmeye başladığı dönemde, yönetim tarihi üzerinde en çok durulan konuydu. Geçmişini analiz edecek bir perspektif sağlaması amacıyla, yönetimin “evrensel temel işlevleri” American Management Association’ın tanımı kabul edilerek şu şekilde tanımlanmıştır:

1. Planlama
2. Organizasyon
3. Kontrol

Bu işlevler yönetimin etkinlik ve üçgen hiyerarşi sistemini geliştirmeye dair bir konu olduğuna ilişkin anlayışın bir yansımasıydı. Bu perspektiften bakıldığında, tarihçilere göre yönetim biliminin kurucuları Taylor ve Henri Fayol’du. Alfred Chandler’in örgütlerin “görünmez eli”nin piyasanın düzenleyici işlevlerini nasıl daha etkin bir şekilde yerine getirdiğine ilişkin etkili tezi de benzer bir örgütlenme şekline işaret etmekteydi. Chandler’e göre tarihten gelen bilgi, örgütlenmenin iki temel özelliğini –çok farklı operasyonel birimleri içinde barındırır ve ücretli yöneticilerden oluşan bir hiyerarşi tarafından yönetilir– tanımlamayı kolaylaştırıyordu. Aynı dönemlerde yazan Luther Gulick yönetimin bu tanıma uygun olan amacını özlü bir şekilde tanımlamıştı: ‘ister kamuda ister özel sektörde olsun, üretilen en önemli şey etkinliktir’.



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

Mooney'nin organizasyon tarihi ile ilgili çalışmaları da buna uygun bir biçimde organizasyonun "formel ilkelerinin" şunlardan oluştuğunu bulmuştur:

1. Skaler hiyerarşi
2. Emeğin işbölümü
3. Koordinasyon

Mooney bu kuralların evrensel olduğunu ve bu nedenle gelecekte de geçerli olacağını iddia etmekteydi. Bu yüzden yönetim tarihine ilişkin çalışmaların derlemesinden oluşan bir kitapta da ifade edildiği gibi, "Yönetim biliminin ne yönde gelişeceği öncü düşünürler tarafından zaten belirlenmiştir. Bu yönü karşı konulması güç bir vizyon ve otoriteyle sunmaktadırlar". Bu tarihsel kısa özet, yönetime ilişkin bu tür bir perspektifin geleceğe ilişkin başka biçimlerde düşünebilme yeteneğimizi nasıl sınırladığını göstermektedir.

Kaynak: Bilton vd., 2003: 200-201.

Eğer planlama ve strateji geliştirmeyi nitelikleri açısından karşılaştırsak planlamanın analize, stratejinin ise senteze karşılık geldiğini görürüz. Sentez kuşkusuz analize dayanır ancak analizin yorumlanmış ve geliştirilmiş bir üst basamağıdır. Analiz bir olay veya olguyu küçük parçalara ayırır, bu parçalar arasındaki ilişkileri inceler ve çıkarımlar geliştirir. Sentez ise analizin ulaştığı sonuçlardan yola çıkarak bu bilgiyi dönüştürür. Bu durumda stratejik planlama aslında gerçek hiyerarşiyi tersine çeviren ve analizi sentezin bir üst basamağı olarak gören bir yaklaşımdır. Eğer analiz sentezi içeriyorsa, bu durumda yaratıcılık da analizin sağ layacağı rasyonel formalizasyon ile bir disiplin içinde işleyiş gösterebilir demektir. Başka bir deyişle yaratıcılığın nasıl, ne zaman, nerede ortaya çıkacağı belli basamaklar izlenerek kontrol edilebilir.

Planlamadan söz ederken kullandığımız üretim örneğine geri dönersek, üretimin de tek başına doğrusal bir girdiyi çıktıya dönüştürme işlemi olmadığını fark ederiz. Üretim süreci kendi içerisinde zaman içinde bir değişime uğrayabilir; üretimin bir bölümü iş üzerindeyken, yaparak öğrenilir. Bu durumda planlamayı yaptığımız andan, olmak istediğimiz yere kadar sadece dış koşullar değil, iç koşulların da değişim gösterme olanağı vardır. Bu durumda rasyonalist



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ
SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMI

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

mantığın geçerli olması için planlamanın aynı zamanda bu süreç içeri sindeki deneyimleri de tahmin edebilmesi ve bunları belli bir disiplin içine sokabilmesi gerekir. Eğer böyle bir mantık yürütme ile devam edersek evrende stokastik (rastgele) olan hiçbir değişken yoktur, tüm değişkenler determinist bir kalıp izler (Mintzberg, 1994).

Oysaki evrende bu iki uç kadar olası bir değişken türü daha vardır. Bazı değişimler aslında kendi içinde belli kuralları olan bir kalıp içinde hareket edebilir; ancak mekanizma o kadar karmaşık ve koşullardaki en ufak değişime o kadar duyarlıdır ki, biz bu değişimleri rastlantısal olarak algılarız. Örneğin yaparak öğrenmeyi ele alalım; bazı üretim yöntemleri deneyim arttıkça geliştirilebiliyorsa, bu durumda deneyim ile gelişim arasında bir ilişkinin olduğu ortadadır. Ancak bu gelişim deneyim elde eden kişinin özelliklerine ve hangi farklı koşullar içinde bu deneyimi yaşadığına bağlı olacaktır. Bu durumda ancak ve ancak herkesin özelliklerini aynı dereceye getirirsek ve herkesin aynı deneyimi aynı koşullar altında yaşamalarını sağlayabilirsek, deneyimler yoluyla öğrenmeyi, öğrenme yoluyla da gelişmeyi planlayabiliriz demektir. Bu durumda öğrenmeyi bilinçli ve kontrol edilebilir bir değişken haline getirebiliriz.

Stratejik planlama ne yarar sağlar, ne zaman yarar sağlar?

Stratejik planlama yapan örgütler ne tipte olurlarsa olsunlar, ortaya benzer yararların çıkması olasıdır. Bu yararlar şu çizimde sıralanabilir:

- Stratejik düşünme ve eylemi empoze etmesi
- Karar alma sürecinde etkinlik
- Örgütün tepki gücünün gelişmesi ve performansının artması
- Örgüt içi ilişkileri geliştirmesi ve uzmanlığı artırması

Stratejik planlama bu yararları sağlayabilir, ancak bunun bir garantisi de yoktur. Kuşkusuz bir örgütün ilk denemede tüm bu faydaları yaratması güçtür. Hatta birçok stratejik planlamadan sonra bile bu ger çekleşmeyebilir. Bir kere stratejik planlama sadece bir dizi kavram, prosedür ve araçtan ibarettir. Stratejik planlama yapmaya girişenlerin başarısının bir bölümü bu kavram, prosedür ve araçları kendi özel durumlarına göre cizimlendirebilme



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



becerilerine bağlıdır. Bunu gerçekleştirse bile çok çetrefil stratejik sorunların söz konusu olduğu durumlarda başarı hâlâ garanti olmayabilir.

Bunun da ötesinde stratejik planlama her zaman için tavsiye edilebilecek bir araç değildir. Örgütlerin stratejik planlamadan kaçınmasını haklı kılacak iki önemli neden vardır. İlk olarak çatıları başlarına yıkılmak üzere olan örgütler için yapılacak ilk iş stratejik planlama değildir. Stratejik planlama ile krizlerin stratejik yönetimi aynı anlama gelmez. İkinci olarak bir örgüt stratejik planlama için gerekli emeği, kaynakları ve inancı göstermeye istekli değilse, stratejik planlama sadece zaman kaybı olacaktır.

Stratejik planlama ile örgüt stratejisi eşanlamlı kavramlar değildir. Organizasyonel stratejiler planlı ve plansız birçok çeşitli kaynaktan beslenir. Stratejik planlamanın sonucu genelde bir örgütsel niyet bilimidir, ancak gerçekleşen sonuç ilk başta niyet edilen ile, üzerinde belirenlerin bir kombinasyonu olacaktır. Stratejik planlama örgütlere etkin stratejiler geliştirmek ve uygulamakta yardımcı olabilir, ancak örgütler öngörülemez fırsatları değerlendirmeye de açık olmalıdırlar. Tüm dikkatin stratejik planlamaya verilmesi ve stratejik planlamaya karşı aşırı inanç, örgütlerin diğer plansız ve beklenmeyen

–ancak çok yararlı– enformasyon ve eylem olanaklarına karşı körleşmesine neden olabilir.

Kaynak: Bryson, 1995: 410.

Strateji de hayatımızda iki biçimde ortaya çıkabilir: Öncelikle hepimiz bir işe başlamadan önce bu iş üzeri ne düşünürüz, stratejik fikirlerin bir bölümünü de bu düşünce süreci içinde yaratırız. Ancak bazı stratejileri işi uygulamaya koyduğumuzda bilinçli bir çaba göstermeksizin kendiliğinden ortaya çıkan bir biçimde fark ederiz. Bu bilinçsizce gelişen stratejiler ya uygulamada fark etmeden öğrendiklerimize ya da ancak uygulama sırasında varlığı fark edilebilecek koşullara dayalı olarak ortaya çıkarlar. Stratejik planlamaya ilişkin en can alıcı eleştirileri getirmiş olan Mintzberg (1994) de, yöntemin başarısızlığını açıklarken bu noktalardan hareket etmiştir. Mintzberg'e göre, strateji oluşturmanın özünü oluşturan eylem yoluyla gerçekleşen öğrenme sürecidir. Planlama gibi formel sistemler yumuşak bilgiye zaten ulaşamaz, katı bilgiyi ise asla içselleştiremez ya da sentezleyemez. Planlama bilgiyi dönüştüremez, sadece iki nokta arasında geçen sürede dönüşmüş bilgiyi analiz edebilir ve bir sonraki aşamaya aktarabilir. Bu nedenle stratejik planlama sırasında yapılan da, yöntemin imadığı gibi stratejik kararları belirlemek değil, öğrenme ile elde edilen stratejik kararların



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

paylaşılması sürecidir (Mintzberg, 1994). Stratejik kararları veren insanlar ve organizasyonlardır ve bazen bunu yapmak ya da yapıyor izlenimi vermek için stratejik planlamayı bir yöntem olarak kullanırlar. Stratejik planlama stratejik kararların duyurulması, pazarlanması, müzakere edilmesi, rasyonelleştirilmesi ve katlıklarının sağlanması için bir platform ve uygulanmalarını kontrol edecek araçları sağlar.

Özetlersek analiz sentez ve stratejik kararları belirleyen planlama olmadığına göre, planlama boşuna bir çaba mıdır? Stratejik planlamaya en sert eleştiriyi getirenlerin ima ettiği bu değildir. Planlama hâlâ bu sistem içinde iki önemli nedenden dolayı kritik bir öneme sahiptir. Öncelikle öğrenilenlerin ve stratejik kararların paylaşıldığı bir platform olarak planlama süreci bu bilgiyi dışsallaştırır (başkalarının da aynı bilgiye erişme sine sağlar), böylece aynı zamanda bir sonraki aşamadaki stratejik kararların enformasyon altyapısını güncelleştirir. Örneğin, stratejik planlamanın tamamen terk edilmesi ve stratejik programlamaya geçilmesini savunan Mintzberg (1994), aynı zamanda bu sistem içinde planlamaya hâlâ önemli roller yüklemektedir. Planlamacılar stratejik düşünmenin gerektirdiği verileri sunmalı, yöneticilerin stratejik düşünmesine yardımcı olan ve bunu destekleyen bir biçimde strateji oluşturma sürecini desteklemeli, ayrıca stratejik vizyonun gerçekleştirilmesi için gereken uygulama evrelerini belirlemelidirler.

Bu anlayışın örneğin dernek, vakıf yöneticileri veya sivil girişim önderleri açısından yansımaları neler olabilir? Öncelikle yönetim kurulu, mütevelli heyeti üyeleri stratejik düşünme ve stratejik idare konusuna odaklanıp, örgüt ya da girişimleri için paylaşılan bir ufuk (vizyon) geliştirmelidirler. Sorumlulukları, pozisyonları ya da iş tanımları açısından “planlama”yla ilgili olanların da Mintzberg’in tarif ettiği destekleyici rolü üstlenmeleri gerekir. Planlama işini üstlenenlere “bir plan hazırlayın” denmemelidir. Bu tür görevlendirmeler genellikle arşive kaldırılacak bir belgenin daha üretilmesinden başka bir sonuca varmaz. Planlamacıların temel görevi problemlere yönelik farklı bakış açılarını içeren bilgiyi aktararak bir perspektif sunmaktır.

Burada önerilen yöntem aslında bir teknik olarak stratejik planlamanın terk edilmesi demek değildir; stratejik planlama stratejileri ayrıntılandırmak ve uygulamaya sokmak için bir araç olarak kullanılmaya devam edilebilir. Önemli olan tüm bu sürecin planlamaya ağırlık veren bir



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

yaklaşım ile yürütülmemesi; strateji ve planlama arasındaki tamamlayıcılık üzerinden hareket edilmesidir. Sivil toplum kuruluşları açısından baktığımızda ise, stratejik planlama hâlâ çok fazla getirisi olabilecek bir yöntemdir. Öncelikle STK'ların yapısı şirketlerinkinden farklıdır; bir şirket içinde strateji ve planlamadan sorumlu olan kişiler arasında, bir STK'dakine oranla çok daha sürekli bir ilişki vardır. STK'larda roller değişken ve süresizdir; taraflar arasında etkileşim için kesinlikle stratejik planlama gibi platformların sunacağı olanaklardan yararlanmak gerekir.

3. Stratejik planlama kılavuzu

Stratejik planlamanın adımları artık neredeyse standartlaşmıştır. Bu bölümü hazırlarken Bryson'ın (1995) kâr amacı gütmeyen örgütler için oluşturduğu 10 adımlık stratejik planlama yöntemi ile Civicus'un stratejik planlama kılavuzundaki (Shapiro, 2005b) bilgileri kendi deneyimlerimizle harmanlamaya çalıştık. Stratejik planlamada takip edilecek on adım şunlardır:

Adım 1: Stratejik planlama sürecini başlatma ve üzerinde anlaşma sağlama

Adım 2: Örgütü tanımlama/tanıma

Adım 3: Örgütün misyon ve değerlerini tanımlama

Adım 4: Örgütün iç ve dış ortamını değerlendirme

Adım 5: Örgütün karşı karşıya kaldığı stratejik sorunları tanımlama Adım 6: Bu sorunlara cevap olabilecek stratejileri formüle etme Adım 7: Stratejik plan(lar)ı gözden geçirme ve benimseme

Adım 8: Örgütün vizyonunu oluşturma

Adım 9: Etkin bir uygulama yöntemi geliştirme

Adım 10: Stratejileri ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirme



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

Bu on adımın her biri eylemlere, sonuçlara ve değerlendirmelere açık olmalıdır. Başka bir deyişle uygulama ve değerlendirme konularını düşünmek için sürecin sonu beklenmemeli, bunlar sürecin bütününde yer almalıdır. Stratejik planlamanın stratejik kararların alınmasına katkı sağlayabilmesinin tek yolu budur. Ancak süreç içerisinde ortaya çıkan stratejiler takip ediliyor ve aktarılabilir hale getiriliyorsa, stratejik planlamanın yapıldığı süre içinde bu bilgiden yeni stratejilere ulaşma olanağı vardır. Stratejik planlama bu koşul altında bilginin analiz edildiği bir yöntemden bilginin etkileşim yoluyla dönüştürüldüğü bir yönetime çevrilebilir.

Adım 1: Stratejik planlama sürecini başlatma ve üzerinde anlaşma sağlama

Bu adımın amacı örgütün içindeki (ve bazen de dışındaki) kişilerle birlikte stratejik planlama sürecine duyulan ihtiyaç ve yöntem konusunda fikir birliği sağlamaktır. Stratejik planlamanın başarısı açısından örgütün yönetiminin, üyelerinin ve (varsa) uzmanların desteği şarttır.

Genelde stratejik planlama örgüt içerisinde bir grubun planlamaya duyulan ihtiyacı fark etmesiyle başlar. Örgütün karar alma sürecinin niteliğine bağlı olarak stratejik planlama yapılmasına karar verildiği anda, ilk olarak bu sürece kimlerin katılacağı belirlenmelidir. Bu örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Örgütler arasındaki ölçekten, hukuksal yapıdan veya yapılan faaliyetlerin niteliğinden kaynaklanan farklılıklar stratejik planlama sürecine kimlerin katılacağı üzerinde belirleyici olacaktır.

Stratejik planlamaya başlamadan önce şu noktalarda bir görüş birliğinin sağlanması yararlı olacaktır:

- Stratejik planlamanın amacı
- Süreçte atılacak adımlar
- Zamanlama
- Eğer stratejik planlamayı yürütecek bir komite oluşturulacaksa, bu komitenin rolü, işlevleri ve üyeleri
- Stratejik planlama için ayrılacak kaynak

Adım 2: Örgütü tanımlama/tanımaya



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

Pek çok örgüt kuruluşundan itibaren kendini tanımlayan malzemeler üretir. Bu malzemeler belirli bir vizyon ve misyon'a tercüme edilmiş veya edilmemiş olabilir. Ancak çoğunlukla üyeler ve örgütün faaliyetleri ile ilgili kişiler bu tip belgelere değer vermezler. Stratejik planlama öncesinde katılması olası herkesin örgüt hakkında ortak anlayış oluşturacak bu belgelere bakması, hatta mümkünse o döneme kadar yapılmış faaliyetlerinin bir analizinin (hiç olmadı listesinin) hazırlanması süreci daha etkin hale getirecektir.

Adım 3: Örgütün misyon ve değerlerini tanımlama

Misyon ve değerlerin tanımlanmasını ilk iki bölümde incelemiştik. Stratejik planlama ile bir örgüt bunları ilk kez tanımlayacağı gibi, stratejik planlamanın düzenli bir duruma gelmesi sonrasında bunları gözden geçirebilir ve yenileyebilir. Örneğin daha önce belirledikleri değerler arasında "faaliyetlerinde kadınerkek eşitliğini gözetme" gibi bir değer bulunmayan bir örgüt, stratejik planlama sırasında bu değişikliğe gidebilir. Yine misyon bölümünde belirtildiği gibi, bazen örgütün misyonu zaman içerisinde geçersiz hale gelebilir, bazı misyonlar tamamlanmış olabilir veya misyonun çerçevesinin genişletilmesine/daraltılmasına ihtiyaç duyulabilir.

Unutmayalım ki, sivil toplum kuruluşları için değerler ve misyon "varoluş sebebidir". Örgütün cevap bulma yolu amaçladığı sosyal ve siyasi sorunları tanımlar; başka bir deyişle örgütün politikasını belirler. Örgütün de

ğer ve misyonlarında bir değişikliğe gidilmese bile, bunlar üzerinde yeniden tartışılması "örgütün bir amaç değil bir araç olduğunu" hatırlatacak, stratejik planlamanın gerçek amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Yine sivil toplum kuruluşları içerisindeki olası çatışmaları, görüş farklılıklarını tartışabilmek ve bir çözüme ulaş tırmak açısından da değerler ve misyon bir altyapı görevi görürler. Doğru stratejilerin ve bu stratejileri uy gulayacak doğru yöntemlerin bulunmasının, kuruluşun içerisinde bir anlayış birliği sağlanmaksızın mümkün olmayacağı unutulmamalıdır.

Bu adımda değer, misyon ve ikinci adımda gerçekleştirilen inceleme ile birlikte bir "paydaş" analizi yapmak yararlı olacaktır. Paydaş örgütün kaynaklarını, faaliyetlerini etkileyen veya



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ
SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMI

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

bunlardan etkilenen tüm kişi ve grupları içerir. Stratejik planlama açısından önemli olan paydaş analizi sonrasında bu sürece kimlerin katılması gerektiğinin tam olarak saptanmasıdır.1 Paydaş analizi sivil toplum kuruluşunun içinde bulunduğu siyasi ortamın tanımlanması açısından da yarar sağlayacak, etkin stratejilerin geliştirilmesini kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda paydaş analizi etik bir gerekliliktir de; örgütü “birileri adına” değil “birileri ile birlikte” çalışmaya yöneltir, karar alırken farklı kişi ve grupların ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini hatırlatır.

Paydaş analizini yaparken şu soruların cevaplarını ararız:

- Kimleri paydaşlarımız olarak tanımlayabiliriz?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve gruplarla ilişkimizin niteliği nedir? Hangi ortak yararlar/çıkarlar söz konusu?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve gruplar bizi nasıl ve hangi ölçütlere göre değerlendiriyorlar?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve grupların bizden beklentileri neler?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve kuruluşlar örgütümüzü ne biçimde etkiliyorlar?

Paydaş analizi, örgütün misyonunda neleri gerçekleştirdiğinin ve ne gibi değişikliklere ihtiyaç duyulduğunun açıklık kazanması açısından da önem taşır. Böylece örgütün gelecekte ne gibi tercihler ve stratejik yollar üzerinde ilerlemesi gerektiği konusunda bir fikir edinilmiş olur. Paydaş analizine ilişkin teknik bilgiyi ekler de bulabilirsiniz.

Adım 4: Örgütün iç ve dış ortamını değerlendirme

Stratejik planlamada örgütün dış çevresini anlamak için fırsatları ve tehditleri, iç ortamını anlamak için güçlü ve zayıf yanları değerlendirilmelidir. Temelde dışsal etkenler örgütün kontrolü altında değilken, içsel etkenler örgüt tarafından kontrol edilebilir. Dışsal etkenler daha büyük ölçüde geleceğe ilişkindir; içsel etkenler daha çok bugünün bir analizidir. Dışsal etkenleri tanımlamak için çok çeşitli siyasi, ekonomik, teknolojik v.b. etken dikkate alınabilir. Analizde önemli bir nokta dışsal etkenlerin olumsuzları kadar olumluları üzerin de de



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

durmadır. Örgütün kendi içindeki güçlü ve zayıf yanlarını belirlerken ise tam tersi zayıf yanlar unutulmamalıdır. Etkin stratejiler geliştirebilmek için en önemli noktalardan biri olabildiğince kesin ve ayrıntılı bilgiye sahip olmaktır. Dışsal etkenlerin iyi bir biçimde analiz edilebilmesi için örgütün kendi dış çevresini düzenli olarak izleyebileceği bir tarama yönteminin geliştirilmesi, içsel etkenlerin değerlendirilmesi açısından da örgüt faaliyetlerinin yapılışı sırasında ortaya çıkan ve çözülen sorunların bir analizinin yapılması önem taşır. İç ve dış koşulların analizinde kullanabileceğiniz SWOT ve PEST yöntemlerine ilişkin ayrıntılı bilgiler de bulunmaktadır. Örgütün paydaşları ile iç ve dış ortamı değerlendirdikten sonra örgüt için anahtar nitelik taşıyan başarı etkenleri tanımlanabilir. Bu anahtar başarı etkenleri, örgütün kendi dış ortamı verileri ile karşılanması gereken ölçütleri içerir.

Adım 5: Örgütün karşı karşıya kaldığı stratejik sorunları tanımlama

Bu ve bir sonraki adımı ayrıntılı olarak teşhis ve tedavi bölümünde inceledik. Bu adımlar stratejik planlamanın sentez aşamasıdır. Stratejik sorunlar bir örgütün faaliyetlerini, misyonunu ve değerlerini, paydaşlarının kapsamını ve mali kaynaklarını etkileyen tüm siyasi nitelikteki sorunları içerir. İyi bir strateji geliştirmek için örgütün iç ve dış ortamı arasındaki en iyi dengeyi bulmak şarttır. Sadece dışsal veya sadece içsel etkenlere yoğunlaşmak stratejik sorunların doğru bir biçimde saptanamamasına yol açacaktır.

Tanım gereği stratejik sorunlar örgütün karşı karşıya bulunduğu çatışmalı durumlara işaret eder. Ancak bu çatışmalı durumlar farklı nitelikler taşıyabilir. Stratejik sorunlar amaçlar, araçlar, felsefe, bulunulan yer ve zaman ile kişilere ilişkin farklı çatışma alanlarının birbirleriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan karmaşık problemlerdir. Başka bir ifadeyle stratejik sorunlar bu farklı çatışmaların bir toplamı demek değildir; etkileşim çatışmaları dönüştürerek, stratejik problemi çatışmaların derneşik yapısından farklı kılar. Bir önceki bölümde stratejik sorunların doğası üzerinde ayrıntılı bir biçimde tartıştık; orada söz ettiğimiz sorun ağacı ve zihinsel haritalar gibi araçlar stratejik sorunların doğru bir biçimde belirlenebilmesi ve tanımlanabilmesi için geliştirilmiş araçlardır. Bu tür araçlar stratejik sorunları mükemmel olmasa bile gerçeğe olabildiğince yakın bir biçimde kavrayabilmemize yardımcı olurlar.



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

Planlama sırasında önerilen, stratejik sorunların olabildiğince net ve kısa bir biçimde ifade edilmesidir. Örgütün ölçeğinin ve kaynaklarının dışında kalan sorunlar öncelikle elenmelidir. Daha sonra istenilen yönde değişim yaratacak kritik birincil sorunlar saptanmalıdır. Burada haritalama yöntemi birincil sorunlarla ikincil olanlar arasındaki dolaylı bağların görülmesini sağlayacaktır. Birincil stratejik sorunlar örgütün SWOT analizi üzerinde incelenerek, dış ve iç çevre açısından değerlendirilmelidir. Son olarak saptanan bu stratejik sorunlar kümesine cevap bulunmazsa ortaya çıkabilecek olası sonuçlar öngörülme çalışılmalıdır. Böylece stratejik planlamaya katılanlar öncelikle hangi sorunlar için strateji geliştirebileceklerini belirleyebilirler. Stratejik planlama sürecinde belirlenecek stratejik sorunlar kabaca üç grupta toplanacaktır:

- Örgütün acilen cevap bulması gerekmeyen ancak takip edilmesi vazgeçilmez olan sorunlar,
- Ufukta görünen ve bugün olmasa bile yakın gelecekte örgütün tepki vermesini gerektiren stratejik sorunlar,
- Acilen çözüm getirilmesi gereken ve öncelikli olarak strateji geliştirilmesine ihtiyaç duyulan sorunlar.

Adım 6: Bu sorunlara cevap olabilecek stratejileri formüle etme

Stratejilerin geliştirilmesi konusunu daha önce ayrıntılarıyla ele aldık. Stratejik planlamada amaçlanan, belli bir zaman çerçevesi için bu tür strateji geliştirme uygulamalarını yapmaktır. Unutulmamalıdır ki, stratejiler her zaman formüle edilemez, bazen yol üzerinde ortaya çıkar. Stratejik planlamanın başarısı bir anda fark edilen bu stratejileri belirlemeye ve uygulama süresince öğrenilenlerden bir ortak akıl yürütme uygulaması yaratılmaya bağlıdır.

Strateji geliştirilirken örgütün içinde ortaya çıkan retorik (söylenenler), tercihler (yapmak istenilenler), eylemler (yapılacaklar) ve sonuçlar arasında tutarlı bir ilişki olmasına dikkat edilmesi şarttır. Tüm bunlar örgütsel kültürün öğeleridir ve kararlaştırılacak stratejiler örgütsel kültürle uyumlu olmalıdır.

Adım 7: Stratejik plan(lar)ı gözden geçirme ve benimseme



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

Bu adımda 5. adımda üzerine fikir birliği sağlanan stratejik sorunlar ve 6. adımda bu stratejik sorunlara ilişkin olarak geliştirilen stratejiler tekrar gözden geçirilmelidir. Bu noktada seçilen sorunlar ve stratejiler arasında değişiklik gerekip gerekmediği tartışılmalıdır. Önemli olan nokta, stratejilere ilişkin ayrıntılı planlama ya gitmeden önce yapılan stratejik tercihlerin doğruluğu konusundaki fikir ayrılıklarının giderilmesi ve planlama sürecine katılan herkesin tercih edilen stratejileri benimsemesinin sağlanmasıdır. Tartışmayı kolaylaştırmak açısından her strateji için şu tür sorular sorulabilir:

- Bu strateji örgütümüzün değerleri ve misyonuyla; başka bir deyişle genel politik duruşuyla uyumlu mu dur?
- Bu strateji ele aldığımız soruna ne kadar çözüm getirebilir?
- Bu strateji öngördüğümüz diğer stratejilerle tutarlı mıdır?
- Bu strateji kimleri ne biçimde etkileyecektir?
- Bu stratejiyi uygulamak için kaynak gerekecek midir? Kaynak ne biçimde bulunacak?

Artık kalıplaşmış bu sorulara ilaveten, stratejik planlama sürecinde seçilen stratejilerin son analizinde yön teme eklenilebilecek bir başka öğe de, stratejik planı belirsizliklere karşı dayanıklı hale getirmeye çalışmaktır. Burada izlenebilecek yöntem, belirlenen stratejilerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek olası gelişmeler ile stratejik plan arasında bir ilişki kurmaktır. Geleceğe ilişkin senaryolar üzerinden yürütülebilecek bu türden bir yöntemi ileriki bölümlerde açıkladık. Riskler ve bilinmeyenler dikkate alındığında, stratejilerin değerlendirilmesine aşağıdakine benzer bir takım ek sorular da eklenmiş olacaktır:

- Bu stratejilerden hangileri, hangi dış koşullara daha duyarlı?
- Bu dış koşulları belirleyen aktörler kimler ve stratejilerdeki belirsizliği giderebilmek için bu aktörlerin davranışında bir değişim yaratılabilir mi?
- Dış koşullardaki değişiklikler ve diğer aktörlerin tepkilerine göre stratejilerde veya stratejiler altında kullanılan taktiklerde değişikliğe gitmek gerekli midir? Gerekliyse nasıl?



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ
SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMI

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

- Tercih ettiğimiz stratejiler ve taktikler belirsizliklerden etkilenmeye çok uygunsa ve bu türden belirsizliklerle başa çıkabilme yeteneğimiz yetersizse, daha az belirsizlik içeren strateji ve taktikleri bir kere da ha düşünmemiz gerekir mi?
- Belirsizlikleri nasıl, bir avantaj haline getirebiliriz? Uygulamada ortaya çıkacak “planlanmayan” gelişmeler sırasında öğrenilenleri nasıl bir bilgi formunda birbirimize aktarabilir, bir sonraki stratejik planlama ya bu bilgileri katabiliriz?

Adım 8: Örgütün vizyonunu oluşturma

Burada söz ettiğimiz daha önce açıkladığımız; genel örgüt vizyonu değil, stratejik planlamanın uygulamaya geçeceği dönemin sonunda beklediklerimize ilişkin vizyondur. Stratejik planlama dönemine ilişkin vizyon uygulama sonrasında nasıl bir noktaya gelmeyi öngördüğümüze, içsel ve dışsal çevremizde ne gibi değişimler beklediğimize, hangi oranda bir değişimi ilerleme olarak kabul edeceğimize ilişkin bir ufuk çizgisi oluşturur.

Teknik olarak stratejik planlama için hazırlanacak vizyonun, genel vizyonun hazırlanışından farkı yoktur. Bu tür bir vizyon metni hazırlamanın, stratejik planlamanın uygulanacağı dönemde yapmak istediklerimizi hem örgüt dışındakilere açıklamamız, hem de gerektiğinde ileride kendimize hatırlatmamız açısından kolaylık sağlayacak bir işlevi olacaktır. Böylece belli bir döneme ilişkin temel siyasi çerçeve belirlenmiş olur ve örgütün içerisindeki olası aykırı davranışlar bir ölçüde kontrol edilebilir. Hem üyelerin enerjisi belli bir yöne doğru kanalize edilir, hem de kontrol mekanizmalarına duyulan ihtiyaç azalır.

Pek çok stratejik planlama modelinde vizyon geliştirme daha ilk basamaklarda karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca dış ve iç analiz, paydaş analizi, stratejik sorunların belirlenmesi ve strateji geliştirme sonuçta belli bir gelecek vizyonu tasarlanarak oluşturulmamakta mıdır? Aslında vizyonun belirlenmesinin nerede yapılacağı örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Bazı örgütler daha ilk aşamalarda böyle bir vizyonu oluşturabilirken, bazı örgütlerde tüm adımların belli bir vizyon geliştirme (senaryo çizme gibi) yöntemiyle birlikte düşünülmesi gerekebilir. Bazı örgütler ise ancak stratejiler belirlendikten sonra bu vizyonu tamamlayacak bilgilere sahip olacaktır. Önemli olan stratejik planlama sonucunda belirlenecek vizyonun gerçekçi olmasıdır, ne yapmak istenildiğini değil, belli bir dönemin sonunda nelerin yapılabileceğini içermelidir. Bu nedenle, ilk adımlarda vizyonu belirlemek ve o vizyon üzerinden stratejiler



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ
SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMI

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

gerçekleştirmeye çalışmak, örgütü o dönem içinde kotarılması olanak sız faaliyetlere ve hedeflere sürükleyebilir. Sivil toplum kuruluşları genellikle çözmek istedikleri sorunlar için, küçük adımlar atarak ilerlemek zorundadır; bu yüzden olanaksızı gerçekleştirmeye çalışmak yerine stratejile ri olanaklı olanlar üzerinden belirlemek ve vizyonu bu biçimde oluşturmak, örgütün ayaklarının yere sağlam basmasını ve sonuçta gelinecek noktada daha az hayal kırıklığına uğranmasını güvence altına alır.

Buna bir istisna daha önce vizyon belirlememiş veya büyük bir değişimin eşiğinde olan örgütler olacaktır. Pek çok örgüt daha önce de açıkladığımız gibi yazılı hale getirilmiş bir vizyona sahip değildir; örgüt bunu ilk kez yapacaksa stratejik planlama döneminin ötesinde çok daha geniş bir perspektif ile gerçekleştirmelidir. Bu ne denle stratejik planlama daha başlarken vizyonun tartışılması bir gerekliliktir. Diğer taraftan stratejik planlama sırasında tanımlanan vizyon genelde örgütün genel vizyonunun belli bir döneme odaklanmış bir versiyonu dudur. Bu nedenle bu dönem içindeki hedefler, stratejiler ve taktikler, planlamanın uygulanacağı dönem için de vizyonun hangi bölümüne odaklanılabileceği üzerinde büyük ölçüde belirleyici olacaktır. Böyle bir durum da örgütler, stratejik planlama içerisinde vizyon tanımlama bölümünü tamamen atlayabilir ve dönemseller he defler ile misyonu belirlemenin yeterli olacağını düşünebilir. Ancak stratejik planlamanın sonlarına doğru vizyonu gündeme getirmenin birtakım yararları da vardır. İlk olarak vizyon tüm planlama sürecinde üretilen fikirlerin doğruluğunu değerlendirmek için bir ölçüt olarak kullanılabilir. Böylece gelinen nokta son bir kez daha test edilmiş olur. Diğer taraftan vizyonu ve misyonu bütünleştiren kılavuz olan değerler böyle bir test sırasında bir kez daha gündeme gelmiş olur. Hepimizin bildiği gibi başlangıçtaki amacımız ve sonuçta geldiğimiz nokta arasında sapmalar olması normaldir; stratejiler bazı zamanlar isteğimize ulaşmak için birtakım “özveriler” gerektirebilir. Bu özverilerin örgütümüzü kendi özünden uzaklaştırıp uzaklaştırmadığını görmek için, dönemseller stratejik planımızı değerlerimizin ışığında bir kez daha tartışmak ve eylemlerin belirlenmesine geçerken eylemler için temel kılavuzun ne olduğunu bir kez daha hatırlatmak, bizi birçok tehlikeden de koruyabilir. Son olarak, örgütlerin vizyonu zaman içinde değişiklik gösterebilir; bu bazı hedeflere ulaşılmasından kaynaklanabileceği gibi değişen koşulların etkisiyle de olabilir. Vizyon sonuçta ilk oluşturduğumuz dönemde öngördüğümüz ufuk çizgisidir. Oysaki yol üzerinde ilk başta bulunduğumuz noktadan –daha ileri olmasa bile farklı bir noktaya gelebiliriz. Bu tür noktaların bir bölümü örgütlerin yerleşmiş davranış kalıplarının kırıldığı ve aslında iyi değerlendirilirse



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

avantajlar da yaratabilecek kriz dönemleridir. Bu tür dönemlerden geçen örgütlerin vizyona ilişkin tartışmayı stratejik planlamanın başında yapmasının gerekliliği ortadadır.

Adım 9: Etkin bir uygulama yöntemi geliştirme

Stratejik planlama açısından stratejilerin belirlenmesi yeterli değildir. Bu stratejiler örgütün uygulamaya koyacağı bir eylemler listesine tercüme edilmelidir. Unutmayalım ki uygulamanın kendisi de stratejik düşünmeyi gerektirir. Bu aşamada hangi stratejilerin hangi dönemlerde uygulanacağı belirlenmeli ve eylem planları oluşturulmaya çalışılmalıdır. Bu eylem planları örgütün ölçeğine göre ayrıntılandırılabilir. Ancak stratejik planlamadaki eylemlere ilişkin şu bilgilerin yer alması, tüm planlama sürecinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi açısından önem taşır:

- Eyleme ilişkin örgüt içerisindeki genel görev dağılımı
- Eylemin hedef ve amaçları, olası sonuçları ve dönüm noktaları
- Eylemin belli aşamaları ve gerek görülen ayrıntılar
- Takvim
- Kaynak ihtiyacı ve analizi
- Eylemin iletişim boyutu
- Gözden geçirme, izleme yöntemi ve gerek görüldüğünde eylemde yapılabilecek olası değişiklikler
- Eylemlerin uygulanma sürecinde yaşananların nasıl kayıt altına alınacağı ve bu uygulamanın bir öğrenme sürecini de beraberinde nasıl gerçekleştireceği

Eylemlerin planlanması, daha kısa vadeli dönemler için yapılacak işlerin nasıl, ne zaman ve nerede, kimler tarafından yapılacağına ilişkin, çok daha ayrıntıya ilişkin bir planlama sürecidir.



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Adım 10: Stratejileri ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirme

Stratejik planlama asla belli bir dönemde yapılan ve uygulama sürecinin sonuna kadar bir daha ilgilenilmesi gerekmeyen bir iş olarak görülmemelidir (bkz. Çizim 3.6). Bir stratejik plan bir sonrakinin öncülüdür, uygulama döneminde hem örgüt içinde hem de dışında değişiklikler yaşanacak, planlanan birçok eylem istenildiği gibi uygulanamayacak, başarı ve başarısızlıkla karşı karşıya kalınacaktır. Etkin stratejik planlama için, bu dönemde örgütün bir öğrenme yöntemi belirlemesi, sürecin devamlılığını ve sürdürülebilirliğini garanti altına alması önem taşır. Bu dönem için belirli bir takvim üzerinde değerlendirme toplantıları planlanabilir ve ya aynı amacı taşıyan başka yöntemler tasarlanabilir. Önemli olan uygulamanın kritik noktalarına müdahale edebilmek, tutarsızlıkları ve sapmaları önlemeye çalışmak, aksaklıkları zamanında gidermek ve tüm uygulama sürecini yakından takip edebilmektir.

Değerlendirmeyi belli bir takvime bağlamak yararlı olacaktır. Değerlendirme planlama içindeki strateji ve eylemlere aktif olarak katılan ve yararlanan kişileri içermelidir. Değerlendirmeyi yaparken kendimize şu soruları sorabiliriz:

- Bu tarihe kadar neleri gerçekleştirmeyi umuyorduk, neleri gerçekleştirebildik?
- Bu strateji/eyleme ilişkin ne tür ölçütler ve göstergeler belirlemiştik? Hangi aşamadayız?
- Ne tür sorunlarla karşılaştık? Bu sorunları yok edebildik mi? Ettiyssek nasıl?
- Hangi tür sorunlar bizi engelledi?
- Hangi açılardan başarılı ve başarısızız?
- fiu ana kadarki sürece bakarsak nerede hata yaptık? Stratejiyi formüle ederken mi, yoksa uygulamada mı?
- Strateji ve eylemlerimizde bir değişiklik yapacak mıyız?
- Uygulama biçimimizde bir değişiklik yapacak mıyız?



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi
Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

- Performans ölçütlerimiz konusunda bir değişiklik yapacak mıyız?

4. Stratejik planlamada haritalamanın kullanımı

Alplerdeki Macar müfrezesinin genç teğmeni bu buzdan bölgeye bir keşif birliği gönderdi. Hemen sonra kar başladı ve kar yağışı beklenmedik bir biçimde iki gün sürdü. Birlik geri dönmedi. Teğmen kendi adamlarını ölüme göndermiş olmaktan dolayı endişeliydi. Ancak birlik üçüncü gün geri geldi.

Nerdeydiler? Yollarını nasıl bulmuşlardı? “Evet” dediler, “biz de kaybolduğumu zu sandık ve sonumuzu beklemeye başladık. Yanımızda bulunduğumuz yeri veya olası bir çıkış rotasını bulmamızı sağlayacak bir harita, pusula veya başka bir alet yoktu. Fakat birimiz daha sonra seyrek olarak kullandığı ceplerinden birinde bir harita buldu. Bu bizi sakinleştirdi. Harita pek araziye uyuyor gözüküyordu, fakat en sonunda olduğumuz yeri bulduk. Dağın sonuna kadar haritayı takip ettik ve birkaç kez ters tarafa sapsak da sonunda yolumuzu bulmayı başardık.” Teğmen haritayı onlardan aldı ve dikkatle baktı. “Bu Alp’lerin haritası değil ki” dedi, “Pi renelerin haritası”.

Karl Weick, 1987, Substitutes for Strategy

Bir önceki bölümde stratejik haritalamayı anlatırken stratejik haritalamanın planlama ile ilişkisine değinmiş tik. Bir kez daha hatırlamak gerekirse, stratejik haritalama eyleme yönelik bir haritalama tekniğidir ve haritalamayı sınırları belirsiz bir yapıdan çıkarmakta oldukça işlevseldir. İki teknik arasında kullanılan bu ilişki, ikisi arasında “olmazsa olmaz” türünden bir bağ olduğu anlamına gelmez. Stratejik planlama dışında da haritalamayı çok çeşitli biçimlerde kullanabilirsiniz ve bu haritalamanın amacı ne kadar eyleme dönükse, stratejik planlamanın yapılacak işlerin yönü ve yöntemine ilişkin sorgulayıcı soruları sizin için o kadar yararlı olur. Aynı zamanda stratejik planlama hiç harita kullanılmadan da gerçekleştirilebilir. Ancak stratejik planlamamanın içine bir yöntem olarak haritalamayı eklemek, yöntemin bir önceki bölümde uzun uzadıya anlatılan avantajlarından yararlanmaya olanak tanır.



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

Stratejik planlama içine haritalamayı eklememenin tek ve doğru bir yöntemi olduğunu savunmak da çok zor. Haritalama konusundaki tartışmalarımızdan yola çıkarak, stratejik planlama ile ilişkili olarak kullanılabileceğimiz seçeneklerimizi şu biçimde özetleyebiliriz:

- Stratejik sorunlara ulaşmak için zemin analizi yapmak
- Ortak Zihinsel Haritalar
- Bireylerin algıları, inançları, değerleri ve bunlar arasındaki ilişkileri açıklar.
- Fikirlerin görsel olarak kavranabilmesini sağlar. Böylece düşünüş biçimindeki olağan ve ortak kalıplar daha rahat belirlenir, tartışma yoluyla ortak bir anlayışa varılması kolaylaşır.
- Yapı ve kalıpların kabaca analizini gerçekleştirir, sentez için gerekli noktaların belirlenebilmesini sağlar.
- Görüşmeler yoluyla çizilen zihinsel haritalar
- Görüşme yapma becerisini geliştirir. Görüşme ne söylendiği değil, söylenenin neyi ima ettiği üzerine odaklanır.
- Bilgi toplama yöntemlerine derinlik kazandırır.

Ortak zihinsel haritalar için bir temel oluşturur.

- Oval Haritalama
- Resmin tamamının görülmesini sağlar.
- Takım çalışması ve ortak öğrenme uygulamasını geliştirir.
- Katılımcıların fikirlerini rahatça ifade edebilmelerini sağlar.
- Farklı fikirlerin tartışma yaşanmadan ifade edilebilmesini sağlar.
- Sorunlar, hedefler ve değerler arasında bir bağ kurulmasını kolaylaştırır.

Stratejileri ve taktikleri anlamak ve ortak anlayış oluşturmak



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

- Strateji taktik eylem haritası
- Yöntem ve içerik arasındaki ilişkileri aydınlatır.
- Karmaşık ilişkileri yönetilebilir kılar.
- Üretkenliği ve etkinliği artırır.
- Örgütsel hafıza işlevi görür.
- Uygulamadaki iletişimi kolaylaştırır.
- Stratejilere ilişkin performans ölçütlerinin daha gerçekçi olarak değerlendirilebilmesine olanak verir.
- Olay temelli senaryoların kurgulanabilmesini kolaylaştırır.
- Paydaşlarla uygulama sırasında kurulacak ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olur.
- Zihinsel veya oval haritalarla bir bütün olarak değerlendirildiğinde, değer ve fikirlerle, strateji ve tak tikler arasındaki ilişkilerin bir arada kavranmasını ve analiz edilebilmesini sağlar.
- Strateji taktik eylemlerin dinamik değerlendirmesi senaryolarla haritalama
- Değişik senaryolar altındaki olası seçeneklerin fark edilmesini ve belirlenmesini kolaylaştırır.
- Paydaşlar ve diğer dış çevre aktörleriyle olan ilişkinin uygulama sürecinde daha gerçekçi bir biçim de yürütülmesi için kılavuzluk eder.
- Değişik senaryolar üzerinde etki sahibi temel aktörlerin ayrıştırılabılmesine olanak verir.
- Aktörlerin tepkileri ile olası seçenekler arasında ilişkiler kurar.
- Strateji ve taktiklerin anlaşılmasını kolaylaştırır.



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

- Ayrıntılı eylem planları geliştirilmesine olanak verir.

Strateji ve taktiklerin uygulanmasının takibi/ örgütsel öğrenme

- Uygulamayı harita üzerinde kayda geçirme
- Strateji taktik eylem haritasında başlangıçta planlanan yol ile gerçekte gidilen yolun takibini ve karşılaştırılmasını sağlar.
- Strateji taktik eylem haritasının sürekli gündeme gelmesini ve örgütsel hafızaya yerleşmesini kolaylaştırır.
- Değerlendirme toplantıları için altyapı oluşturur.
- Senaryolar da haritaya eklendiğinde gerekli değişikliklerin ve ayarlamaların yapılmasını kolaylaştırır; örgütün senaryo kurgulama yeteneğini geliştirir.
- Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Haritalar
- Stratejilerle uygulama arasındaki ilişkinin, gidişatın ve başarının rahatça değerlendirilmesini ve gör sel bir özetinin yapılmasını sağlar.
- Uygulama sırasında öğrenilenlerin paylaşımını kolaylaştırır.
- Uygulama süreci üzerinde tartışma yapıcı bir diyaloga ve ortak bir perspektif geliştirilmesine olanak verir.
- Öğrenilenlerin niteliği arasında ayrıştırma yapılmasını kolaylaştırır.
- Bir sonraki stratejik planlamanın gerçekleştirilme sürecini önemli ölçüde kolaylaştırır (Eden ve Ackermann, 1998: 181188).

Bu haritaların büyük bölümünden daha önce söz edilmişti; strateji taktik eylem haritaları ve senaryoların katılarak bu haritaların geliştirilmesini ise strateji oluşturmanın doğal süreci içerisinde açıklanmaya çalışılmıştı. Bilgi toplama sistemi ve öğrenme aracı olarak kullanılacak haritalara ise bir sonraki bölümde değinilecek. Ancak bir teknik olarak



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ
SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMI

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

haritalamaya verilen bu ağırlık, haritaların da yeni bir fetişleşmiş yöntem olarak kullanılmasını ima etmekte değil. Aksine haritalar ihtiyaca cevap verdiği sürece kullanılmalıdır. Haritaların oluşturulması sıkıntılı bir süreçtir, belirli zaman ve insan kaynağının bu işe ayrılmasını gerektirir. Bu nedenle bu bölümdeki haritaların tamamı işlevselliği üzerinden değerlendirilmelidir; başarıyı sağlayacak olan haritaları kullanmak değil, doğru kullanmak gerekmektedir. Haritaların oluşturulmasını kolaylaştıracak ya bancı dilde programlar da bulunmaktadır ve gerektiğinde haritalamanın yükünü hafifletmek için temin edilebilir.

Ancak haritalamanın bir önceki bölümde söz ettiğimiz avantajlarına ek bazı noktalara da dikkat etmek, haritaların ne zaman gerçekten işe yarayacağını belirlemeye yardımcı olabilir. Zihinsel haritaları örnek gösterirsek –ki zihinsel haritaların temel zemin olduğu, diğer harita seçeneklerinin ise amaca uygunluk üzerinden kurgulandığı unutulmamalıdır, bu haritalar insanların birbirlerini anlamalarındaki önemli bir yetersizliği giderir. İnsanlar fikirlerini ve değerlerini kendi zihinlerindeki örgütlenmiş ilişkiler içerisinde ifade ederler ve herkesin aynı örgütlenme ilişkisi üzerinden hareket ettiği –veya hareket etmek zorunda olduğu varsayımını temel alırlar. Oysaki daha önce tartıştığımız gibi bu örgütlenme ilişkileri kişiye özgü ve biriciktir. Bu yüzden sözel tartışma içinde insanların birbirlerini anlayamamaları oldukça doğaldır. Zihinsel haritalar bir kişinin zihnindeki fikirler kadar, bu fikirlerin arasındaki örgütsel ilişkinin de keşfedilmesini sağlar. Böylece hem birbirlerinin fikri takibini yapmak, hem de ortak bir nedensellik ilişkisi oluşturmak için daha “huzurlu” bir zeminleri olur.

Sözlü ifadelerin aksine haritalar, birbiriyle çatışan fikir ve görüşlerin rahatça ve gerginliği en aza indirerek ifade edilebilmesinin yolunu açar. Sözlü tartışmalarda yaşanabilecek saygısızlıkların önlenmesine olanak sağlar ve birbirlerinin fikirlerine hoşgörü anlayışını geliştirir. Haritalar üzerinde değerlendirme yapılırken çelişen fikirler kendi ilişkileri anlaşılabilir ve bütünün içindeki yeri temel alınarak tartışılır. Böylece tartışmaların kişiselleşmesine geçit verilmemiş olur.

Son olarak özellikle stratejik planlama özelinde baktığımızda haritalamanın tartışılmaz bir yararı vardır. Stratejik planlamada yapılacak en büyük hatalardan bir tanesi, yöntemin basamakları arasındaki karmaşık ilişkilerin yeterince analiz edilmemesi, basamaklar arasında anlamlı ilişkiler kurulamamasıdır. Oysaki haritalar sürecin her basamağının aynı anda göz



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

önünde olmasını ve gerektiğinde hatırlanmasını sağlar. Örneğin taktikler hakkında fikir yürütürken, hangi düşünsel ilişki zincirini izleyerek bu taktiğe gelindiği rahatça takip edilir.

Stratejik planlama sırası ve sonrasında yukarıda geçen haritaların tamamını ve bazı bölümlerini kullanmayı tercih edebileceğiniz gibi, değişik nedenlerden dolayı sadece aşağıda örnek üzerinde açıklanmaya çalışılacak olan oval haritalama tekniğini kullanmayı da seçebilirsiniz. Eğer değişik haritalar kullanılacaksa, bu haritaların anlaşılır bir biçimde görselleştirilmelerine özen gösterin. Haritalama sırasında herkes sürece önemli ölçüde hakimdir, ancak aradan zaman geçtikçe süreç unutulmaya başlanır. Bu yüzden haritalar ileride bakıldığında hem süreci hatırlatacak, hem de haritalamaya katılmamış insanların anlamasına olanak verecek biçimde saklanmalıdır. Haritalardaki farklı ilişkiler (örneğin paydaşların özelliklerine göre farklı renklerle gösterimi) arasında ayrıştırmaya gidilebilir, bunu için farklı imler kullanılabilir; ancak kullanılan gösterim dilindeki işaret sayısı arttıkça da haritaların basitleşmek yerine giderek karmaşıklaşacağı akılda tutulmalıdır. Yine stratejik haritalama sırasında farklı haritalamalar kullanılacaksa ve özellikle stratejik haritalama süreci içerisinde geliştirilmemiş haritalar varsa, katılımcılara bu haritalar üzerinde düşünme olanağı tanınmalıdır.

Eğer sadece tek bir haritalama tekniği kullanacaksanız, oval haritalamayı tercih edebilirsiniz. Ancak burada da önemle belirtilmesi gereken bir nokta bulunmakta. Oval haritalama ancak belli sayıda insanla etkili bir biçimde gerçekleştirilebilecek bir yöntemdir. Yöntem haritanın turlar halinde tekrar tekrar sorgulanmasını gerektirir, kişi sayısının çoğalması haritanın hazırlanması evresini yönetilebilir olmaktan çıkaracak, bir kaos yaratacaktır. Oval haritalamaya katılacak kişi sayısı kullanılacak zaman da dikkate alınarak belirlenmelidir. Yine de bu sayının 2530’u aşmamasında yarar vardır. Bu nedenle oval haritalar için farklı gruplar oluşturabilir ve farklı haritaların ortaya çıkmasını deneyebilirsiniz. Bu yöntem, tıpkı görüşmelerde olduğu gibi gruplar arasında haritalar tartışılırken dikkati ima edilene çekecektir; farklı haritalardan yola çıkarak ortak haritaya ulaşılmaya çalışabilir. Aynı zamanda yöntem bazı örgütsel rahatsızlıkların daha rahat belirlenmesine de olanak verir: gruplardan çıkan haritalar arasındaki farklılığın derecesi, örgütün değerleri, vizyonu ve misyonu hakkındaki ortak anlayışın ne kadar güçlü olduğuna ilişkin bir işaret olabilir. Ancak haritalar arasındaki farklılık kendiliğinden ortaya çıkmalıdır; bu nedenle farklı gruplara bölünürken her grupta farklı fikirlerdeki kişilerin yer alacağı bir yöntem izleyin.



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Stratejik planlamada haritalamanın kullanımını açıklarken kullanacağımız yöntem, aslında geçen bölümde kullandığımız oval planlamanın bu bağlamda kullanılış biçiminin uygulamalı bir örneğinden oluşmakta. Stratejik planlama sürecini oval haritalama ile gerçekleştirmek özellikle stratejik planlama evresinde bir örgü tün amaçlarını, hedeflerini, stratejik sorun ve stratejilerini belirlemesine yardımcı olacaktır. Kullanılan oval haritalama yöntemi daha önceki bölümdekinin aynısıdır. Burada daha çok spesifik bir örnekten yola çıkarak, stratejik haritalamanın örgüt yeterince ön hazırlık yapmamış olsa bile nasıl bir yön gösterici olabileceğini açıklamak istiyoruz. Kullanılan örnek “Bryson vd., 2004: 153181” adlı kitapta kullanılan örneğin gerek li bazı yerlerde değişiklik yapılmış bir versiyonudur.

6.13. Stratejik planın raporlanması ve paylaşılması (Shapiro, 2005b)

Stratejik planlama sonrasında elinizde birçok harita, tablo ve analiz kalacaktır. Tüm bu bilgileri daha anlaşılır hale getirmek için sürece ilişkin bir rapor hazırlamak ve mümkünse stratejik planı tek bir tabloya indirgemek yararlı olacaktır. Rapor olabildiğince kısa ve açık bir dille yazılmalı, şu bilgileri içermelidir (Çizim 3.6):

- Stratejik planlamaya ilişkin nasıl bir hazırlık yapıldı? Bu hazırlık sürecinde ne tür bilgiler elde edildi, ne tür kararlara varıldı?
- Stratejik planlama öncesinde geçmişe yönelik incelemede hangi noktalara değinildi?
- Stratejik planlama sırasında dış ve iç koşullara ilişkin analizin sonuçları nelerdir?
- Stratejik planlama sırasında hangi tür temel sorunlar üzerinde duruldu?
- Hangi stratejik sorunlara öncelik verilmesi kararlaştırıldı?
- Hangi stratejiler hangi amaçla uygulamaya konuldu?
- Bu stratejiler için hangi eylemler kararlaştırıldı?
- Bu stratejiler için uygulama dönemi içerisinde ne tür bir değerlendirme yürütülecek?



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aaucsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ
SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMI

AKADEMİSYENLER BİRLİĞİ DERNEĞİ

ASSOCIATION OF ACADEMICIANS UNION

- Planlamanın uygulanan stratejilere ilişkin başarı ölçütleri neler?
- Özet:
 - Örgütümüzün genel değerleri misyonu ve vizyonu
 - Örgütümüzün planlama dönemine ilişkin misyonu ve vizyonu
 - Bu döneme ilişkin birincil ve ikincil hedefler
 - Bu hedeflere ilişkin stratejiler ve eylemler
 - Bu planlama dönemine ilişkin bütçe
 - Eylemler için gerekli kaynak
 -

Stratejik planınızı paylaşırken şu noktalara dikkat edin:

- Stratejik planınızı basın ve ilgili kişilere dağıtın.
- Stratejik planınızı başkalarına anlatmak için bir sunum hazırlayın.
- Öncelikle planlama sürecine katılmayan üye ve çalışanları plandan haberdar edin.
- Ortaklarınız ve donör kuruluşlarınıza yönelik olarak sunum yapın.
- Eylem planını ayrıntılandırmak için vakit kaybetmeden operasyonel planlama yapın.
- Stratejik planlama içerisindeki gelişmeleri kendi içinizde bir bülten aracılığıyla duyurun.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akay, H. (2007). Sivil toplum kuruluşları için stratejik düşünme-strateji geliştirme.
- Sivil Toplum İlişkileri Genel Müdürlüğü, <https://www.siviltoplum.gov.tr/>
- Vakıflar Genel Müdürlüğü, <https://www.vgm.gov.tr/vakif-nasil-kurulur>
- Kamu STK İşbirliği'nin sağlanması, <https://siviltoplumsektoru.org/wp-content/uploads/2020/05/Kamu-STK-%C4%B0%C5%9F-Birli%C4%9Fi.pdf>



Sivil Toplum Destek Programı – III
Sivil Toplumun Yükseköğretim Sistemine Aktif Katılımı Projesi

Mebusevleri Mah. Ayten Sk. 39/4 Çankaya/ANKARA
0312 222 56 83 www.aacsd.org
www.siviltoplumsektoru.org



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.