



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This project is funded by the European Union.

17 Nisan 2020

“Yönetişim İlkeleri Sivil Toplumun Etkin Olmasına Katkı Sağlar”

Argüden Yönetişim Akademisi Dosya Röportajı



Sivil Toplumun Öncüleri adlı dosyamızda bu hafta konuğumuz, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Yılmaz Argüden.

Türkiye’de sivil toplumun yeterince gelişmediği tespitini yapan Dr. Yılmaz Argüden, yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinin diğer kurumlar gibi STK’ların da etkinliğine ve demokrasi kültürünün derinleşmesine katkı sunacağını hatırlatıyor.

Türkiye’de yönetim kavramı dendiğinde ilk akla gelen isimlerden olan Dr. Argüden, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı dâhil birçok STK’nın kuruluş sürecinde ve yönetiminde yer aldı. Bir STK’yı yönetmenin bir işi yönetmekten çok daha güç olduğuna dikkat çeken Dr. Argüden, bu nedenle diğer kurumların sivil toplumun geliştirdiği yetkinliklerden önemli dersler çıkarabileceğini söylüyor.

Sivil toplumu nasıl tanımlarsınız? Türkiye’de sivil toplum kavramı ve “sivillik” sizin için ne ifade ediyor?

İnsan, doğasında olan “yararlı olma” duygusunu, parasal karşılık beklemeden bir amaca bağlanma ve içinde bulunduğu topluma bir değer katma ihtiyacını gönüllü kuruluşlarda karşılayabiliyor. Dolayısıyla, gönüllü kuruluşlar, anlamlı bir yaşamın ve sorumlu yurttaşlık bilincinin yaşama geçirildiği kurumlardır.

Aynı zamanda, gönüllü kuruluşlar katılımcı demokrasinin de temel taşlarını oluşturuyor. Gönüllü kuruluşlar kamu düzenlemeleri için uyulması gerekli standartların ortaya konulmasında, kararlara dayanak olacak bilgilerin toplanıp yayılmasında, çözümler üretilmesinde ve sosyal hizmetlerin kapsayıcı bir şekilde sunulmasında da rol alıyor. Bu nedenle, gönüllü kuruluşlar her geçen gün toplumsal yaşam kalitesi açısından daha büyük bir önem kazanıyor.

Sivil toplumda rolünüzü nasıl tanımlıyorsunuz? Kendinize bir misyon atfediyor musunuz?

Hayatta iki şey var ki paylaştıkça artıyor: **Sevgi** ve **bilgi**.

Gönüllü kuruluşları sevgi ve bilginin toplumsal anlamda yayılmasının ve insanların mahallesine, kentine, ülkesine ve giderek dünyaya fark yaratacak bir değer katma hazzını yaşayabilmelerinin aracı olarak görüyorum. Ben de bu anlayış çerçevesinde 30 yılı aşkın bir süredir haftada bir günümü gönüllü kuruluşlara ayırmaya gayret gösteriyorum.

“Hak ve Özgürlüğün En İyi Şekilde İfade Bulduğu Kurumlar: STK’lar”

Sivil toplumda çeşitli sıfatlarla içinde bulunduğunuz sivil faaliyetlerden ve bu faaliyetlerden elde ettiğiniz kazanımların birkaçından bahseder misiniz?

En büyük kazanım fayda üretmenin hazzı. Ayrıca gönüllü kuruluşlarda çalışmak, farklı toplum kesimlerini daha yakından tanıma, öğrenme hızını geliştirme, ilişki ağını genişletme ve başka kurumları etkileme gibi önemli kazanımlar sağlıyor.



Sivil toplumu bir sektör olarak değerlendirir misiniz? Diğer sektörlerden sivil toplumu farklı ve özgün kılan hususlar nelerdir?

Günümüzde çağdaş iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanan eğitilmiş bireylerin, toplumsal kararlara katılım isteği demokrasi kültürünü her geçen gün güçlendirmektedir. Bunun yanında kamu kuruluşlarının taleplere tek başına cevap verebilmesi mümkün olamamaktadır. Hak ve özgürlüğün en iyi şekilde ifade bulunduğu sivil toplum kuruluşları güç ve etkinliklerini arttırırken, kendi yönetim yapılarını da tutarlılık, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, etkililik ve katılımcılık prensipleri üzerine kurmak zorundadır.

Bireylerin taleplerini sivil toplum kuruluşları aracılığı ile hükümetlere ilemesi ve bu taleplerin hükümetler tarafından dikkate alınarak hukuk düzenine uygun bir şekilde karşılanmaya çalışılması, yönetimde demokrasinin olmazsa olmaz koşullarındadır ve sivil toplum kuruluşlarının demokratik düzendeki önemini ortaya koymaktadır. Özellikle günümüzde yaşanan ekonomik krizlerin ve bu krizlerin toplum üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasında sivil toplum kuruluşlarına önemli sorumluluklar düşmektedir.

Üyesi olduğumuz ve görev aldığımız sivil toplum kuruluşlarında görmekteyiz ki, Türkiye'nin dünyada kendisine etkili ve saygın bir yer edinmesi için yalnızca devletlerarası ilişkiler yeterli değil; etkin çalışmalar yapan, bu arenada ülkemizi başarıyla temsil edecek sivil toplum örgütlerine ihtiyacı var.

Sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin arttığı çağımızda, ticari, bilimsel, kültürel, sanatsal, düşünsel alanlarda toplumlararası ilişkiler büyük önem kazandı. Başka bir deyişle uluslararası ilişkiler gittikçe daha çok “sivil”leşti, devlet-dışı, hükümet-dışı bir kimlik kazandı. Uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri, toplumsal kararların alınmasında seçilmişlerle birlikte rol alıyorlar. Uluslararası camia ve sivil toplum örgütlerinin rolü seçilmişlerin yerini almak değil, katılımcı bir anlayışla onları desteklemek ve iyileştirmek için sorgulamaktır.

Ülkemizin lider ülkelerden olma iddiası, ancak toplumumuzun her kesimi ile katılımcı demokrasiyi benimsemesi ve yaşaması ile gerçekleşebilir. Eğer dünyanın daha iyi bir yer olmasını istiyorsak, hepimize sorumluluklar düştüğünü kabul etmeli ve sivil toplum örgütlerinde aktif olarak yer almalıyız.

“İyi Yönetişim, Birlikte Yaşama Kültürü”

“Yönetişim” kavramını ve kavramın kurumlar için taşıdığı önemi en yalın haliyle nasıl tariflersiniz?

Yönetişim kurumlara duyulan güven olarak özetlenebilir. İnsanlar iki temel amaç için kurum kurarlar: kaynakların daha etkin kullanılması ve risklerin yönetilmesi. Aileden başlayarak, sivil toplum kuruluşu, şirket, devlet, hatta uluslararası kurumların hepsi için geçerli, bu söz. Paydaşlarının sadece ahlâkına değil, aynı zamanda yetkinliğine ve adaletine güvendikleri kurumlara sahip toplumlarda yaşam kalitesi daha hızlı gelişir. Yönetişim zafiyeti sürtünme katsayısının yüksekliği gibidir; güveni azaltır, kıt kaynakların verimsizliğine neden olur.

Diğer sektörlerde yönetim ile sivil toplumda yönetim anlayışı arasında bir fark var mı?

Temelde yok. Çünkü iyi yönetim birlikte yaşama kültürüdür.

Sivil toplum çalışanları yönetişimin etkisini somut olarak nasıl ve ne şekilde deneyimler?

Gönüllü kuruluşları yönetmek diğer kurumları yönetmekten daha güçtür. Çünkü özellikle gönüllüler üzerinde yaptırımı son derece sınırlıdır, sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin. İyi yönetime sahip olan sivil toplum kuruluşları, paydaşlarının güvenin kazanarak misyonları doğrultusunda daha çok gönüllüyü, daha çok kaynağı harekete geçirebilir ve vizyonlarına daha kolay ulaşabilirler.



Yönetişim İlkelerinin Kurumların Etkinliğine ve Demokrasi Kültürüne Katkısı

Ülkemizde sivil toplumda yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi neden önemlidir? Ülkemizdeki STK'larda gözlemlediğiniz ne gibi sorunlar bulunuyor?

Kurumsal yönetim bir kültür ve bu kültürün yeşerdiği bir iklimdir. Toplumda her kurumda bu ilkelerin hayata geçirilmesi hem kurumlarımızın daha etkin olmalarına hem de demokrasi kültürümüzün derinleşmesine destek olacaktır. Kamu kurumları, özel sektör şirketleri ve sivil toplum kuruluşlarında bu kültürün benimsenmesi ve hayata geçirilmesi toplumsal gelişim ve kalkınma hızımızı olumlu olarak etkileyecektir.

Ülkemizdeki STK'larda gözlemlediğim en önemli konuları şu şekilde özetleyebilirim:

- Yönetim Kurulu oluşumunda STK'nın stratejik planını gerçekleştirmek için gerekli yetkinlikler yerine, adayların popülaritesine öncelik verilmesi,
- Yönetim Kurulu Başkanı– Genel Sekreter yetki ve sorumluluklarının doğru şekilde ayrıştırılamaması,
- Özellikle destekçiler ve paydaşlara şeffaflıkla hesap verme ilkesinin ihmal edilmesi nedeniyle yeterli kaynak üretilmemesi,
- Her seçim döneminde kurumun yönünde önemli değişiklikler yapılarak çalışma ve projelerde devamlılığın sağladığı verimlilikten uzaklaşma.

Sivil toplumun yönetim ilkeleriyle yönetilmesi için nasıl bir hazırlık gerekir? Bu, bir STK'ya nasıl bir maliyet yükler?

İyi yönetim bir anlayış, bir kültürdür. Paydaşların güvenini kazanmak, onların kaynaklarını ortak bir vizyona ulaşmak için harekete geçirmenin anahtarıdır. İlişkilerde **şeffaflık** güvenin kazanılması için anahtardır. Başarı, kuruma tahsis edilmiş kaynakların verimli ve **etkili** kullanımı ile sağlanır. Kuruma tahsis edilen kaynakların sürekliliği ancak kaynakları sağlayan tüm paydaşlara karşı **adil** ve **şeffaf** davranılarak sağlanabilir. Kurumun davranışları ve iletişimi sadece kendi kaynaklarının nasıl kullanıldığını değil, aynı zamanda paydaşlarının kaynaklarının da nasıl kullanıldığını etkiler. Bir başka ifade ile kurumun politikalarının **tutarlılığı** ve kaynak kullanımı ile ilgili **hesap verebilirlik** tüm değer zincirinde doğru beklentilerin oluşmasını sağlar ve bu durum tüm değer zincirini güçlü kılar.

Kısaca, iyi yönetim kültürünün organizasyon içinde yaygınlaştırılması sürdürülebilirlik için anahtar niteliktedir. Elbette bu ilkeleri hayata geçirebilmek için kuralların süreçlerin yazılması ve onlara uygun davranılması sınırlı da olsa hem bir maliyet hem de kurum içi eğitimi gerektirir. Ancak, bu çalışmaları gerçekleştirmemenin kurumsal maliyeti kesinlikle çok daha yüksek olur.

Türkiye’de yönetim ilkelerini benimseyen ve hayata geçiren STK örneği verebilir misiniz?

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Derneği, Darüşşafaka, Sağlık ve Eğitim Vakfı gibi kurumlar bu konuda verebileceğim örnekler arasında yer alır.

“Türkiye’de Yeterince Gelişmeyen STK’ların, Demokrasiye Katkıları da Sınırlı Kaldı”

Türkiye’de ve dünyada sivil toplum kuruluşlarını karşılaştırır mısınız? Dünyada STK’lar neleri değiştirdi? Neler başardı?

Temel ilkelerin her coğrafyada aynı olmasına rağmen, uygulamada elbette ülkelerin kültürüne göre uyarlamalar olduğu gözlemleniyor. Örneğin, Almanya’da her 40 vatandaşa bir sivil toplum kuruluşu düşerken, bu rakam Fransa’da 10 kişi olarak görülüyor. Türkiye’de ise her 780 vatandaşımızdan birinin bir sivil toplum kuruluşuna üyeliği bulunuyor. Bu kuruluşların yaklaşık

%65'inin hayır işleri için kurulduğu düşünülduğünde gerçek anlamda sivil toplum kuruluşu üyeliği oranının oldukça düşük seviyede kaldığı görülüyor.

Bu durum, ülkemizde STK'ların yeterince gelişmediğinin ve demokrasinin gelişimine katkılarının sınırlı kaldığını gösteriyor. Bu konudaki gelişim hızımızı artırma için STK'larda kurumsal yönetime özen göstermeliyiz. Çünkü, hangi ülkede olursa olsun kurumsal yönetimi iyi uygulayan STK'lar daha sürdürülebilir oluyorlar.

Dünyaya baktığımızda çevre sorunlarına karşı duyarlılığı, sivil toplum kuruluşlarının başlattığı hareketler geliştirdi. Bu hareketler dünyanın en büyük petrol şirketlerine kararlarını geri aldirmayı başardı. Tarihte de köleliğin kaldırılması, "insan hakları beyannamesinin" kabul edilmesi, kara mayınlarının yasaklanması gibi önemli gelişmeler sivil inisiyatifler sayesinde gerçekleştirilmiştir.

“Bir STK'yı Yönetmek, Bir İş Yönetmekten Daha Güç”

Bir konuşmanızda “bir STK'yı yönetmek, bir şirketi yönetmekten zor” demiştiniz? Nedeni açıklar mısınız?

Sivil toplum kuruluşlarını yönetmek bir işi yönetmekten daha güç olduğundan, STK yönetimlerinden iş dünyası için önemli dersler çıkarılabilir. STK yönetiminin güçlüğü dört nedene bağlanabilir:

1. Genellikle hedefler çözülmesi **güç bir toplumsal sorunu** içerir;
2. **Kaynakların** (zaman ve maddi) çoğu **gönüllülerden** geldiğinden yönetimin hem yaptırım gücü sınırlıdır, hem de geniş kitleleri sürekli olarak yüksek motivasyon düzeyinde tutma gereği vardır;
3. STK faaliyetleri genellikle ödeme gücü olmayan hedef kitleye yönelik olarak geliştirildiğinden **kaynak yaratmak yaratıcılık gerektirir**;
4. Toplumsal bir sorunu çözebilmek için **farklı kesimlerle** yoğun etkileşim gerekiyor, çağımızın önemli gelişmesi olan **ağ ilişkileri yönetimi** konusunda başarılı olmak STK başarısı için önemli bir adım olarak ortaya çıkıyor.

STK'lar başarılı olabilmek için katılımcı bir anlayışla oluşturulmuş etkin bir misyon ve vizyona sahip olmalıdır. Başarılı STK'lar iyi niyetin, iyi yönetimin yerini alamayacağını bilirler. Bu nedenle gönüllüleri seçerken, görevlendirirken ve takdir ederken hedefe uygun seçimler yapmaya dikkat ederler. Örneğin, KalDer'in yönetim kurulu üyesi olabilmek için kurumun en üst düzey yöneticisi olmak ve kurumun yönetim kalitesi konusundaki çalışmalarda öncü kurumlar arasında olması kriteri KalDer yönetiminin etkinliğini artırmıştır. Benzer şekilde gönüllülerin yetkinliklerini artırmak için **sürekli eğitim** vermek gönüllü kaynağının etkin kullanılmasını sağlamada önemli bir adımdır. Örneğin, TEGV ve Özel Sektör Gönüllüler Derneği bu konuya özel önem verdiklerinden dolayı gönüllü motivasyonu ve etkinliği açısından avantaj sağlıyorlar.

Gönüllü yönetimi, bugünün bilgi işçilerinin yönetimi için çok güzel örnekler içeriyor. Başarılı gönüllü yönetimi onların beyinlerine ve gönüllerine hitap edebilmeyi, onları sürekli olarak heyecanlandırabilmeyi gerektiriyor. Gönüllülerin heyecanını canlı tutabilmek onların farklı deneyler yapmasına fırsat tanımaktan geçiyor.

Kurumsal yaratıcılık düzeyini yükseltmek isteyenler, belirli sınırlar dahilinde hata yapılmasını ve hatalardan ders alınmasını teşvik ediyorlar. Bu nedenle, gönüllülere tanınan serbesti ve karşılığında beklenen hesap verme süreci, yaratıcılığı geliştiren bir sürece dönüşüyor.

STK'lar başarılı olmak için kamu kurumlarıyla iş dünyasıyla ve diğer STK'larla işbirliklerine gidiyorlar. Böylelikle geliştirdikleri ağ yönetimi yetkinlikleri diğer kurumlara da örnek oluşturuyor. Ağ yönetiminde başarılı olmak için gerekli şeffaflık, ölçme, değerlendirme, iyileştirme, hesap verme ilkeleri bugün iyi yönetişimin de temelini oluşturuyor. Ağları yönlendirebilmek için içerik geliştirmeye ve kurumsal iletişime verilen önem iş dünyasına örnek olan bir diğer yetkinlik olarak karşımıza çıkıyor.

Özetle, STK'ların karşılaştıkları güçlükleri aşmak ve başarılı olmak için geliştirdikleri yetkinlikler, günümüzün karşılıklı bağımlılığın arttığı iş dünyası için önemli dersler içeriyor.

Bir yurttaş- gönüllü- bağışçı, destek verdiği bir STK'nın yönetim ilkelerine göre yönetilmesini talep edebilir mi? Ne yapabilir ve nasıl bir yol izleyebilir?

Elbette. Öncelikle gönüllüler ve bağışçılar kendi zaman ve maddi kaynaklarını şeffaflığı, tutarlılığı, hesap verebilirliği üst düzeyde olan kurumlara odaklayabilir. Ayrıca, Genel Kurullarda bu konudaki taleplerini dile getirebilirler. Ancak belki de en önemlisi, sorumluluk üstlendikleri STK'larda iyi yönetim ilkelerini hayata geçirecek davranışları kendilerinin sergilemeleri olacaktır.

“Sivil Toplum Kuruluşlarında İyi Yönetişim” adı altında daha önce verdiğiniz eğitimleri yinelemeyi ve bu eğitimleri online eğitim kanallarına taşıyarak, daha fazla STK'nın bundan faydalanmasına ilişkin bir çalışmanız var mı?

Seneler önce sivil toplum kuruluşları için yönetici yetiştirmek üzere KalDer ve Boğaziçi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi ile işbirliği içerisinde bir sertifika programı başlatmıştık. Argüden Yönetişim Akademisi'nin kuruluşundan bu yana da “Sivil Toplum Kuruluşları İçin İyi Yönetişim” eğitimleri veriyoruz. Son dönemde bu konudaki birikimlerimizi geniş bir eğitim içeriği geliştirmek için kullandık. Bu eğitimleri online

kanala taşımaktan memnuniyet duyarız. Çünkü temel amacımız sivil toplum kuruluşlarının daha etkili ve sürdürülebilir olmalarına destek olmak. Ancak, takdir edersiniz ki bu adımı atmak için kaynak ihtiyacı oluyor. Bu konuda çeşitli proje önerileri geliştiriyoruz. Umarız en kısa zamanda STK'larda İyi Yönetişim programını daha geniş kitlelere taşıma fırsatı buluruz.

“Verebilmek, Alabilmekten Daha Değerlidir”

Hiç sivil toplum faaliyetine katılmamış veya gönüllük yapmamış birine, sivil toplumu deneyimlemelerini önerir misiniz? Neden?

Kesinlikle. Çünkü verebilmek, alabilmekten daha değerlidir aslında insan için. İnsanların hayırlısı, insanlara faydalı olanıdır.

Sivil topluma dair umutlu musunuz?

Sivil toplum kuruluşları katılımcı demokrasinin temel taşlarıdır. Katılımcı bir yönetim anlayışı kurumlara güven duyulmasını sağlamayarak aslında toplumsal gelişimi hızlandırır. Bu nedenle, sivil toplum kuruluşları sadece topluma sağladıkları hizmetler ile değil, aynı zamanda şirketler ve devletler gibi diğer kurumların da daha iyi çalışması için sağladıkları fikri katkılar ve diğer sivil toplum kuruluşları ile gerçekleştirdikleri iş birlikleri ile de fayda sağlarlar.

Şu an işsiz veya henüz öğrenci olan gençlere ne önerirsiniz?

Verebilmek sadece zenginlere mahsus bir ayrıcalık değildir. Bir engelliye yardım etmek, bir yaşlıya destek olmak, bir çocuğa bir şeyler öğretmek her birimizin yapabilecekleri arasındadır.

Hayallerinizi bizimle paylaşır mısınız?

Her gün bir öncekinden daha iyi olabilmek üzere

“Bilmediklerimi bilenlerden öğrenmek,
bildiklerimi de bilmeyenlere öğretmek.”

İbn-i Arabi

Yaşama kalite katmak....