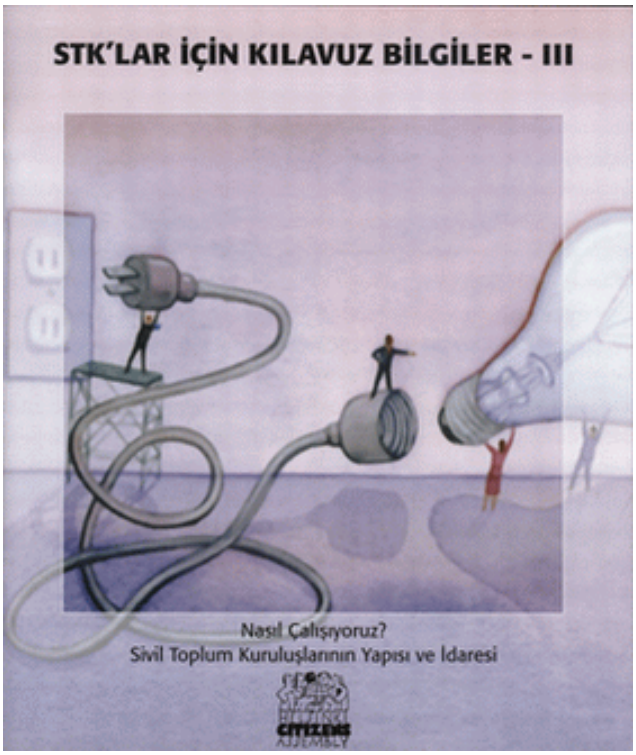

Helsinki Yurttaşlar Derneği Ó 2003

STK'LAR İÇİN KILAVUZ BİLGİLER – III

NASIL ÇALIŞIYORUZ?
Sivil Toplum Kuruluşlarının Yapısı ve İdaresi

Sivil toplum alanına ilişkin çalışmaların esasını oluşturan saydamlık, toplumsal yararları gözetme, nesnellik ve bağımsızlık gibi değerler, STK'ların varlıklarını sürdürebilmeleri için kilit öneme sahiptir. Bununla birlikte, STK'lar olabildiği ölçüde, bu değerlerle tutarlı planlama yöntemleri uygulayarak idari becerilerini de geliştirmeye çalışmalıdır. STK'lar sınırlı imkanlarla, toplum yararına çalışırlar; bu nedenle, idari becerisizlikten doğan sorunlar sadece ilgili STK'yı değil, o STK'nın çalışmalarından yararlanan kişileri de etkiler. İdari sorunları azaltmak için, aslen işletme bilimine has olan kolaylaştırıcı yöntemlere mesafeli durmak yerine, onları kendi şartlarımıza uyarlayarak kullanabiliriz.

Planlama ve işletme yöntemlerini kullanırken, karmaşık olanlar yerine, olabildiğince basit ve gündelik iş yükümüzü hafifleterek daha verimli ve etkin çalışmamızı sağlayacak olanları tercih etmeli, hem ofis rutininde, hem de genel işleyişimizde karşılaştığımız sorunlara cevap verebilecek yöntemler aramaya çalışmalıyız.

Helsinki Yurttaşlar Derneği'nin "ifade ve örgütlenme özgürlüğü" başlığı altında yürüttüğü çalışmanın ürünlerinden biri olan bu kitapçık, STK'lara idari becerilerini geliştirecek ve verimliliklerini artıracak basit yöntemler hakkında bilgi vermeyi amaçlıyor. Kurumsal Yetenekleri Geliştirmek başlıklı ilk bölümde, günümüzde sıklıkla kullanılan "kapasite geliştirme" kavramı ele alındı. Diğer bölümlerde STK'ların gündelik çalışmalarında, stratejik planlama yöntemiyle ilişkili olarak, yararlanabilecekleri üç başlığa yer verildi. Başarı İçin Doğru Bir İş Paylaşımı bölümünde STK'ların kurumsal işleyişlerinde doğan sorunların, doğru bir iş bölüşümü ile aşılabileceği üzerinde duruldu. Gönüllerle Çalışma bölümünde ise, STK'ların, çoğu zaman koordinasyon hataları nedeniyle yararlanamadıkları gönüllü desteğini daha doğru ve etkin bir şekilde değerlendirmeleri için uygulayabilecekleri teknikler aktarıldı. Son bölümde ise, STK'ların kendi iç haberleşmelerinin ve dış dünya ile ilişkilerinin getirdiği iş yükünü azaltacak bir yöntem olarak, bilgi bankasının nasıl oluşturulacağı hakkında önerilere yer verildi.

***

HAZIRLAYANLAR: Alp Biricik, Hale Akay
Bu yayının kâğıt ve baskı giderleri National Endowment for Democracy tarafından karşılanmıştır.
Bu yayını edinmek için Helsinki Yurttaşlar Derneği ile iletişime geçebilirsiniz.

***

Kurumsal Yetenekleri Geliştirmek

Sivil toplum örgütlerine yönelik eğitim programlarının büyük bir bölümü, STK'lara çalışmalarında yardımcı olacak idari becerileri kazandırmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu eğitim programlarında genellikle özel sektöre yönelik işletme yöntemleri ve becerileri, çok da fazla değişiklik yapılmadan, STK'larda profesyonel veya gönüllü olarak çalışanlara aktarılmaktadır. Bu yöntemler kullanışlı olmakla birlikte, STK'ların çalıştıkları ortamın özel koşulları dikkate alınmadan uygulandığında, istenen sonuçları vermemektedir.

STK'lar ile işletme yöntemlerini kullanan başka organizasyon tipleri arasındaki farkı yaratan temel neden, yaşam döngülerinin farklı olmasıdır. Bir özel sektör kuruluşu, rekabet ortamında hayatta kalmak amacıyla kendi iç işleyişini değişen koşullara göre düzenlemek zorundadır. Halbuki, toplumsal değişim hedefiyle inisiyatif alarak yola koyulan kişilerin kurduğu ve zaman içinde üye tabanını büyüterek, çalışmalarını çeşitlendiren STK'lar, öncelikle bu türden bir rekabet ortamı içinde faaliyet göstermezler. Çoğunlukla profesyonel kişileri çalıştırabilme olanakları kısıtlıdır; böyle olmasa bile üyelerle profesyoneller arasındaki ilişkilerde bambaşka bir denge tutturmak zorundadırlar. İş tanımları

ve iş paylaşımları özel sektörün oldukça uzağındadır. Tüm bu farklılıklara rağmen, STK'lar da sınırlı kaynaklarını en etkin ve doğru şekilde kullanmak zorundadırlar.

Her STK'nın bir yaşam öyküsü vardır
STK'ların yaşam döngüsü üzerine çok sayıda inceleme yapılmıştır. Bu tür incelemeler, örnek olarak kullandıkları alan veya ülke bazında farklılıklar gösterse de, bazı ortak özelliklerden söz etmek mümkündür. Bu incelemelerde ve oluşturulan modellerde, STK'ların büyüdükçe merkezileşme ve bürokratikleşme eğilimine girdikleri, üyelerle bağın zamanla koptuğu ve kuruluşun giderek işlevsiz kalarak kendi isteğiyle veya zorunlu olarak faaliyetlerine son verdiği görülmektedir. Ayrıca, değişen koşullara uyum sağlayamayan STK'ların, etkinliklerini daha çabuk kaybettiği de gözlemlenmektedir.

Bu bölümde kullandığımız STK Yaşam Döngüsü Modeli, değişik modellerin belirli özellikleri alınarak oluşturulmuştur. Bu veya kendi şartlarımıza göre uyarlayacağımız başka modeller, STK'ların hangi aşamalarda, ne gibi sorunlar yaşadığını anlamamızda yardımcı olabilir. Böylece, bu tür sorunları yaşamamak veya yaşıyorsak gidermek için neler yapabileceğimizi değerlendirebileceğimiz bir temel oluşturabilir.

STK yaşam döngüsü modeli

Başlangıç
Birçok sivil toplum örgütü, bir düş ile yaşama başlar. Küçük bir grup, ortak bir dünya özlemi etrafında, belirli bir toplumsal değişim için yapmak istediklerini tartışır ve bu konuda birlikte çalışmaya karar verirler. İlk günlerde etkinlikler, genellikle kurucuların kişisel çabalarıyla sağladıkları kaynaklar ve olanaklarla, gönüllü çalışmalarla yürütülür. STK etkinliklerinin kaynağı, kurucuların enerjisi ve motivasyonudur. İlk günlerde liderlik de, STK'nın hayatta kalması açısından büyük önem taşır.

İlerleme
STK etkinlikleri diğer kişilerin de ilgisini çeker ve kuruluşa yeni üyeler katılır. STK'nın üye sayısının artmasına ve tanınmasına paralel olarak, mali kaynaklarını artmaya, profesyoneller istihdam edilmeye başlar. Daha önce hiyerarşi ve kurallar olmadan, el yordamıyla yürütülen işler, giderek bir hiyerarşi ve kurallar sistemi çerçevesinde sürdürülür. STK'nın üye sayısının artmasıyla birlikte, haberleşme ve toplantı trafiği de artar.

İlerleme döneminde, kurucular ve üyeler arasındaki görüş farklılıklarından doğan ilk sıkıntılar da tecrübe edilmeye başlanır. Bu tür problemler, bazı STK'ların, daha bu aşamada varlığını sona erdirmesine neden olacak kadar ciddileşebilir. Böyle sıkıntıların aşılmasında, genellikle yönetim ve karar alma mekanizmalarının resmileştirilmesi, personel politikasının belirlenmesi ve mali hesap verebilirliğin sağlanması etkili olmaktadır.

Zirve
İlerleme dönemindeki sıkıntıları aşmayı başaran STK'lar, artık en etkin şekilde faaliyet gösterecekleri aşamaya ulaşmışlardır. Kuruluşun etkinlik alanları çeşitlenmiş, yürüttüğü faaliyet sayısı artmış, hatta kuruluş içinde profesyonellerin çalıştığı farklı bölümler oluşmuştur. İşlerin büyük bölümü profesyoneller ve gönüllüler tarafından yürütülürken, örgüt içi işleyişi sağlayan kurallar artmaya başlar. Üye sayısının giderek yükselmesi durumunda, karar alma mekanizmalarında merkezileşme gözlemlenebilir. Bu aşamada, STK'ya güç sağlayan, yaptığı çalışmaların toplumdan aldığı destektir.

Ancak, gerek faal olarak çalışan üyelerin yorulması ve yerine yeni kişilerin gelmemesi, gerekse STK'nın kurumsallaşmış bir yapı olarak işleyişinin getirdiği rehavet, yavaş yavaş motivasyonda bir düşüş yaratabilir. Bu aşamada kuruluş ya yeni ve heyecanlı kişileri bünyesine katıp, değişen koşullara ayak uyduracak veya giderek canlılığını kaybederek gerileme aşamasına geçecektir.

Gerileme
Bu aşamada, STK hala faaliyetlerini sürdürse bile, eski günlerdeki heyecan yaratılamamakta, yeni fikirler ve projeler üretilememektedir. Kişisel çatışmalar daha fazla su yüzüne çıkar. STK'nın karşı karşıya kaldığı sorunlara çözüm bulunamaz. Genellikle bu aşamada profesyonellerin değiştirilmesi, kuralların yeniden belirlenmesi gibi, problemin özüne inmeyen birtakım yöntemler denenir.

Bu dönemde ancak yeni ve güçlü bir değişim isteği, STK'yı eski günlerine döndürebilir. Ancak, özellikle merkezileşmenin ve bürokratikleşmenin çok yüksek olduğu örgütlerde, bu değişime karşı bir direnç gelişebilir. Eğer değişime karşı direniş hakim gelirse, STK giderek kendi iç işleyişi dışındaki amaçları gözardı etmeye, üyelerini kaybetmeye başlar.

Çöküş
STK'nın artık sadece adı kalmıştır. Bazı etkinlikler yapsa bile, toplumun desteğini ve ilgisini kazanmayı başaramaz. Bu noktada kuruluş mali kaynaklarını kaybetmeye başlayarak, tamamen işlevsizleşebilir veya kıt mali kaynaklarla, "yaşayan bir ölü" olarak varlığını sürdürür.

Örnekteki yaşam döngüsü modelinde görüldüğü üzere, STK'ların kendilerini yenilemeyi başaramayarak, gerilemeye başladıkları bir nokta er veya geç gelir. Eğer kuruluşumuzun varlığını sürdürmesini istiyorsak, bu türden krizleri önceden tespit etmeli ve gerekli değişikliklerle sorunları bir krize dönüşmeden çözmeye çalışmalıyız. Bu ise, ancak kendi işleyişimizde, yürüttüğümüz etkinliklerin niteliğinde ve dış dünyada yaşanan değişiklikleri gözlemlememiz, kuruluşumuzdaki motivasyon ve enerjiyi ayakta tutmamız ve varolan kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını araştırmamız durumunda mümkündür.

"Kapasite geliştirme" ne demektir?
"Kapasite geliştirme", faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, sorunların çözümlenmesi, amaçların tanımlanması ve bu amaçlara ulaşılması yönünde verimli ve sürdürülebilir yöntemleri uygulamak konusunda beceri kazanma sürecidir. Belirlenen misyon çerçevesindeki faaliyetlerin sekteye uğramadan devam etmesini, STK'nın varlığını kişilere değil, değerlerine ve başarısına bağlı olarak sürdürebilmesini sağlar. Kuruluşun faaliyetlerini sürdürebilmesi, performansını geliştirmesi (veya en azından düşürmemesi!) açısından belirleyici unsurlar üzerinde yoğunlaşır.

Bir STK'nın yeteneklerini ve kapasitesini geliştirmesinin çeşitli boyutları vardır:
** Kuruluşun yapısının oluşturulması ve idaresi,*
** İşleyiş ve genişleme politikalarının oluşturulması ve devamlılığın sağlanması,*
** Kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için kaynak yaratma ve kaynakları şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda kullanmak,*
** Saydam bir anlayış ve etik kurallar çerçevesinde gelişimini sürdürebilmek...*

Değişen sosyal, ekonomik ve politik ortam içerisinde, etkinliğimizi sürdürülebilir kılmak amacına ulaşmak için, sağlıklı iç yönetim yapıları oluşturmamız, çalışma yöntemleri planlamamız ve hem diğer STK'larla, hem de toplumla kurduğumuz işbirliklerini

Neden "öğrenen bir organizasyon" olmalıyız?
Günümüzün farklı organizasyon türleri arasında, biçimlenmesinde (gelenekler, toplumsal normlar, değerler gibi) kültürel davranış kodlarının en fazla rol aldığı kuruluşlar, STK'lardır. "Öğrenen organizasyon" kavramının çıkış noktası, işte bu kültürel kodlardır. Bu kavram, her organizasyonun, içinde yaşadığı toplumun kültürel kodlarından etkilendiğini varsayar ve bu kültürel kodlarla organizasyonun işleyişi arasında doğabilecek çatışmaları, bir "öğrenme kültürü" yaratarak aşmaya çalışır.

Öğrenen organizasyon, sürekli kendisini gözlemleyen, geçmişte yaşadığı başarı ve başarısızlıklardan ders alan, bu bilgiler ışığında kendisini yenileyen, değişimlere açık bir organizasyondur. Amacı dünya

koşullarına ayak uydurabilecek bir değişim olduğuna göre, kapasite geliştirme, “öğrenen organizasyon” kavramı ile yakından ilişkilidir.

“Öğrenen organizasyon” olabilmek için çok çeşitli yöntemleri, değişik kapsamlarda kullanabiliriz. Bu yöntemler, temelde üç adımlık bir döngü üzerine kuruludur:

1. Öncesinde öğrenme: Bu aşamada bir faaliyete başlamadan önce, olabildiğince geniş katılımlı (mümkünse STK’nın dışından gelen uzman kişilerin de yer aldığı) toplantılar yapılır. Bu toplantılarda geçmişteki benzer faaliyetlerde elde edilen deneyimler, benzer faaliyetleri yürütmüş diğer STK’ların tecrübeleri ve ortaya çıkabilecek sorunlar tartışılır. Bu adımda amaç, geçmişteki bilgileri kullanmak, aynı hatalara düşmemek, aynı başarıları tekrarlayabilmek ve faaliyeti yürütürken nasıl bilgi toplanacağını ve bu bilgilerin ileride nasıl kullanılacağını tasarlayabilmektir.

2. Sırasında öğrenme: Faaliyet yürütülürken, aktif olarak çalışan kişilerin yapacağı düzenli toplantılar ve tutulan notlarla karşılaşılan sorunlar, bunların hangi yöntemlerle aşıldığı veya aşılamadığı hakkındaki bilgiler toplanır. Bu sırada hazırlanan tüm resmi ve gayrı resmi raporlar saklanır. Bu aşama çok önemlidir, çünkü bazen önemli bir sorun basit bir yöntemle çözülür fakat kısa bir süre sonra nasıl çözüldüğü unutulur. Özellikle personelde değişim olduğunda, geçmişteki tecrübelere ait bir geri besleme mekanizmasının yokluğunda, yeni gelenler eskilerinin tecrübelerini tekrar ederek işi öğrenirler. Öğrenen organizasyon ise başarısızlıklarını tekrar etmemeye, başarılarını ise yinelemeye çalışan organizasyondur.

3. Sonrasında öğrenme: Faaliyet sona erdikten sonra, ilk aşamadaki toplantının katılımcılarıyla bir toplantı daha yapılır. Burada amaç, işleyiş sürecinin ayrıntılı bir analizini yapmak ve ilerisi için lazım olacak bilgileri ayıklayarak yola devam etmektir. Son aşamada, karşılaşılan ve aşılamayan sorunlarla ilgili düzenlemeler gündeme getirilir ve gerekli değişiklikler yapılır.

Başarı İçin Doğru Bir İş Paylaşımı

STK’ların en önemli sorunlarından biri, varolan kapasitenin etkin bir şekilde kullanılmamasıdır. Verimlilik artışı, işlerin doğru paylaşımı ve idaresi ile yakından bağlantılıdır. Halbuki, hepimizin iyi bildiği gibi, STK’larda yönetim kurulu, profesyoneller ve üyeler arasında çatışmalar sıklıkla yaşanabilmekte, sorumlulukların kapsamı ve organizasyon içi hiyerarşinin şekli tartışma yaratabilmektedir.

Yaşanan sorunların önemli bir kaynağı, üyelerin ve/veya yönetim kurulunun, yürütülen faaliyetlere olan ilgisizliği, yeterince bilgi sahibi olmamaları ve yürütme aşamasında doğan sorunlara fazla önem vermemeleridir. İş planını yaparken, bu tür problemleri dikkate almamız gerekir. Profesyonellerin ayrıntılı iş tanımlarının yapılması, yönetim kurulu ve üyelerin faaliyetlerden haberdar olmasını sağlayacak mekanizmaların oluşturulması, yapılan stratejik planlamaların yürütülmesinde ne tür sorunların yaşandığına ilişkin özel toplantılar düzenlenmesi ve karar alma süreci ile profesyonel işler arasında bağlantı kurulması faydalı olacaktır.

Profesyonellerin iş tanımı, yapılan işe ve örgütün niteliğine göre değişim gösterse de, hemen her STK’da yönetim kurulu aşağıdaki işlerden sorumludur:
** Değişik etkinliklerde kuruluşu temsil etmek veya kuruluşu temsil edecek kişileri belirlemek*
** Kuruluşun büyümesine ilişkin (örneğin yeni şubelerin açılması) kararları vermek*
** Kuruluşun gelir ve gider hesaplarını takip etmek*
** Kuruluşun misyon ve vizyonunun üyelerle birlikte oluşturulmasını sağlamak*
** Kuruluşun profesyonel çalışanlarını seçmek*
** Profesyonel çalışanları desteklemek ve çalışmalarını denetlemek*
** Kuruluşun etkin ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamak*
** Çalışmaların devamı için kaynakları oluşturmak*

İşleri nasıl bölüşmeli?
Çalışmalarımız sırasında sorunları en aza indirgemek, üye ve profesyonellerin birikim ve yeteneklerinden tam olarak faydalanabilmek için önerilen çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu yöntemleri kesin doğrular olarak kabul etmemek, kendi örgütümüzün işleri, büyüklüğü, insan gücü kapsamında, ihtiyaçlarımıza göre uyarlamak gerekir. En basit yöntemlerden biri, örgütün işleyişinde sorun yaratabilecek veya ortaklaşa yürütülecek işlerin belirlenmesidir.

	Yönetim Kurulu	Çalışanlar	Üyeler ve Genel Kurul
Planlama			
Planlamanın yönetilmesi	X	X	X
Uzun dönemli planların hazırlıkları	X	X	X
Uzun dönemli planların onaylanması	X		
Yıllık amaçların belirlenmesi	X	X	
Yıllık hedeflerin onaylanması	X		
Değerlendirme raporlarının hazırlanması		X	
Hedef ve amaçların gidişatının takibi	X	X	X
Programlama			
Üye ve gönüllülerin ihtiyaçlarının değerlendirilmesi	X	X	X
Gönüllülerin eğitimi	X	X	
Kayıtların tutulması ve korunması, buna ilişkin raporların hazırlanması		X	
Ön bütçe – taslak bütçelerin hazırlanması		X	
Hazırlanan bütçelerin sonuçlandırılması ve onaylanması	X		X
Yıllık bütçenin takibi		X	
Fon bulma çalışmaları	X	X	X
Fon bulma kampanyaları ve projeleri düzenlenmesi		X	
Bütçe harici oluşan harcamaların onaylanması	X		
Organizasyonun mali işlerinin kontrolü	X		X
Çalışanlar	X		
Ofis direktörü-sorumlusunun işe alınması	X		
Yeni eleman alma veya işten çıkarma yetkisi	X		
Çalışanlar arasında oluşan sorunların giderilmesi	X	X	
Tanıtım ve Temsil Faaliyetleri			
Organizasyonun tanıtımı	X		
Organizasyona ilişkin haberlerin hazırlanması		X	
Diğer kuruluşlarla ilişkilerin geliştirilmesi	X	X	X
Yönetim Kurulu			
Yönetim kurulu çalışma düzeninin oluşturulması	X		
Yönetim kurulu resmi defterinin işlenmesi ve kontrolü	X	X	
Komite ve komisyonların planlaması ve onaylanması	X	X	X
Yönetim kurulu için öneri ve rapor hazırlanması		X	
Resmi evrakların imzalanması	X		X
Yönetim kurulunun aldığı kararların takibi		X	
Komite ve komisyonlar arasında oluşabilecek çatışmaların engellenmesi	X		

Gönüllülerle Çalışma
Bireyin, kendi serbest zamanını, hiçbir maddi karşılık beklemeden başkaları için yararlı olacağını düşündüğü aktivitelerle değerlendirmesine "gönüllülük" ve bu tür bir eylemde bulunan kişi de "gönüllü" olarak tanımlanmaktadır. Üyemiz olan veya olmayan, etkinliklerimizde çeşitli görevleri üstlenmeye hazırlıklı ve bunu maddi bir karşılık beklemeden yapmaya istekli kişiler, örgütümüzün gönüllü potansiyelini oluşturur.

Pek çok STK'nın, kaynak sıkıntısı nedeniyle az sayıda profesyonelle, çok sayıda işi kotarmaya çalıştığı gözönüne alınınca, gönüllülerin varlığının önemi anlaşılmaktadır. Yürütülen işlere yardımcı olmanın yanı sıra, gönüllüler STK'nın sürdürülebilirliği açısından da büyük önem taşır. Gönüllüler aynı zamanda gelecekteki faal üye potansiyelini oluşturur.

İnsanlar neden gönüllü olmak ister?
- *İnandıkları bir şeyi desteklemek için*
- *Can sıkıntısından kurtulmak için*
- *Becerilerini korumak için*
- *Kendisini ihtiyaç duyulan kişi olarak hissetmek için*
- *Eğlenceli olduğu için*
- *Yeni dost ve çevre edinmek için*
- *Kişisel gelişimine katkı sağlamayı hedeflediği için*

Gönüllü desteğinin koordinasyonu
Çoğu STK, etkinliklerini duyurduğu ölçüde, çalışma alanı ile ilgili ve gönüllü olmaya istekli kişilerin başvurularıyla karşılaşır. Ancak iş, gönüllülerin nasıl idare edileceğine geldiğinde; onların özelliklerine uygun iş bulmak, gönüllüler tarafından yapılan faaliyetleri kontrol etmek ve artan gönüllü başvurularıyla başa çıkmak gitgide güçleşmektedir. Çoğumuzun şikayet listesinin başında, varolan gönüllü kaynağını etkin olarak kullanamamanın yarattığı rahatsızlık bulunmaktadır. Gönüllü desteklerini etkin ve doğru bir şekilde kullanmadığımızda, hem daha verimli çalışma şansını kaybederiz, hem de uzun vadede başvuruda bulunan gönüllüleri küstürerek, onları kendimizden uzaklaştırırız.

Gönüllü desteğinin koordinasyonu, "gönüllü olarak çalışmak istiyorum" şeklinde talepte bulunan kişilerin, yetenekleri ve istekleri ile uyumlu ve örgütün ihtiyaçlarına uygun işlere yönlendirilmesini, bu işlerin denetlenmesini ve değerlendirilmesini içerir.

Gönüllülerin koordinasyonunda nelere dikkat etmeliyiz?
İlk olarak yapılması gereken, başvuruda bulunan gönüllüler arasında bir seçim yapmak ve seçilenler arasında işbölümünü tasarlamaktır. İşle ilgili olarak karşılaştıkları sorunlarda, gönüllülerin kime başvuracaklarını önceden bilmeleri önemlidir. Gönüllülerden sorumlu bu kişi, örgütle gönüllüler arasında bir köprü görevi üstleneceğinden, gönüllüler tarafından tanınıyor olmasında fayda vardır.

Planlama ve program oluşturma
Kuruluşunuzun uzun vadeli planları ve yürüteceği faaliyetlerle örtüşen bir gönüllü programı, gündelik çalışmalarınızda, uygun gönüllü desteğini, ihtiyaç duyulduğunda, en verimli şekilde kullanmanızı kolaylaştıracaktır. Gönüllü planlaması yaparken, öncelikle aşağıdaki soruların cevaplarını vermelisiniz:
- Gönüllüler ile çalışmak istiyor musunuz? İhtiyacınız var mı?

İlk adımda kuruluşunuzun ihtiyaçlarını saptamalı ve bu işlerde gönüllülerden destek alıp almamaya karar vermelisiniz. Gönüllülerin koordinasyonu ve kontrolü ciddi bir emek gerektirdiğinden, bazı durumlarda gönüllülerle çalışmamayı da tercih edebilirsiniz. Bu durumda, kuruluşunuza başvuruda bulunan kişilerle kurduğunuz ilişkinin devam etmesi için alternatif yöntemler deneyebilirsiniz.

Eğer gönüllülerle çalışmaya ihtiyacınız olduğuna karar verip, bu ihtiyaçları belirlediyseniz, ikinci olarak kaç gönüllüye ve ne tip bir yardıma gereksiniminiz olduğunu saptamalısınız.

• Yeterli gönüllü desteğiniz var mı?
Belirlenen işler ile eşleştirme yapabileceğiniz sayıda gönüllünün olmaması durumunda, kuruluşunuza yönelik ilgiyi artırmak için girişimlerde bulunabilirsiniz. Yeterince gönüllü başvurusu alsanız bile, gönüllülerin nitelikleri, belirlediğiniz işlerin özellikleriyle örtüşmeyebilir. Kimi zaman bu uyumsuzluk, ortalama gönüllü kapasitesinin üzerinde nitelikler aramamızdan kaynaklanabilir. Bu durumda, gönüllülere yönelik beklentilerimizi azaltmamız faydalı olacaktır.

• Gönüllü desteğini değerlendirebilecek olanaklara sahip misiniz?
Örgütünüze başvuran gönüllülerin birikimi ve bilgisi yetersizse, onlar için uygun eğitim faaliyetleri de yürütebilirsiniz. Bu durumda, eğitim faaliyeti için sahip olduğunuz olanakları ve gönüllülerin hangi şartlarda çalışacağını da belirlemelisiniz. Gönüllü potansiyeliniz yüksek olsa bile, bu yardımları değerlendirirken ofis olanaklarınızın getirdiği sınırlamaları dikkate almalısınız. Ofis ekipmanlarının ve ortamının verimli bir şekilde kullanılmasını temel alarak, gönüllüler arasında zaman paylaşımını (tam-zamanlı ve yarı-zamanlı olarak çalışacakların saptanması) ayarlamalısınız. Eğer çeşitli kısıtlamalardan dolayı bazı gönüllülerle birlikte çalışamıyorsanız, bu kişilerle bağlantıları koruyup, acil desteğe ihtiyaç duyduğunuz durumlarda onlarla yeniden ilişkiye geçebilirsiniz.

• Gönüllülerden kim sorumlu olacak?
Ofis içinde gönüllülerden sorumlu olacak kişi/kişilerin saptanması gerekecektir. Bu kişi/kişiler, gönüllüler arasında iş paylaşımını ve yapılan işlerin kontrolünü üstlenmelidir. Ayrıca, gerek gönüllülerin sorumluluklarını yerine getirmemeleri durumunda, gerekse onların örgüte yönelik şikayetleri ve talepleri olması halinde devreye girecek bir karar alma/denetim mekanizması kurmalı ve sorumluları belirlemelisiniz. Bu tür sorunlarla sık sık karşılaşmanız durumunda, gönüllülerle kontrat yapma ve/veya ara değerlendirme toplantılarıyla sorunlara geç olmadan çözüm bulma yolunu seçebilirsiniz.

• Gönüllü desteğinin mali yükü için bütçeniz var mı?
Gönüllüler “ücretsiz çalışanlar” gibi gözükse de, bazı temel ihtiyaçlarını (yemek ve yol masrafları, ücretsiz eğitimler gibi) karşılamanız gerekecektir. Gönüllülere sunacağınız imkanları önceden gözden geçirmeli, bütçe planlamanızı ve iş tarifini bu imkanlar dahilinde yapmalısınız.

• Gönüllülerle ilişkiler nasıl sürdürülecek?
Genellikle gönüllüler kısa dönemli işlerin yürütülmesinde görev alırlar. Bu işler tamamlandıktan sonra, gönüllülerle ilişkilerin nasıl sürdürüleceğini önceden tasarlamalısınız. Unutmayalım ki, gönüllülerin verimli bir şekilde çalışması, onların kendilerini birlikte çalıştıkları kuruluşa ait hissetmeleriyle yakından bağlantılıdır.

İş tanımlarını belirleme
Her gönüllü için, üstleneceği rolleri ve sorumlulukları içeren bir iş tanımı yapmalı ve bu iş tanımını gönüllülere işe başlamadan önce açıklamalıyız. Örgütümüzün onlardan beklentilerini en baştan doğru ve net bir şekilde ifade etmemiz, ileride yaşanabilecek aksaklıkları azaltacaktır.

Gönüllülere vereceğimiz görevlerin hem onlar hem de örgütümüz için anlamlı olması önemlidir. Onları motive edecek işler yaratmalı, gönüllülerin önerilen işleri çekici bulmaması durumunda, onlara bu işleri yapacak insanlara neden ihtiyaç duyduğumuzu anlatmalıyız. Gönüllünün yapacağı işte bir hedefi ya da amacı olması ve sonuçlarından tatmin olması, motivasyonunu artıracaktır. Gönüllünün kendisini işe yarar ve sorumlu hissetmesi ve birlikte çalıştığı kuruluşa karşı aidiyet duygusu geliştirmesi, verimliliğini yükseltecektir. Görev dağılımı yaparken, (muhasebe, kampanya ve lobi çalışmaları gibi) riskli ve dikkat gerektiren işlere olabildiği ölçüde deneyim sahibi gönüllüleri yerleştirmeye çalışmalısınız.

Gönüllüler çoğunlukla tam zamanlı çalışmaya uygun kişiler değildir. İş paylaşımı yaparken, gönüllülerin yarı zamanlı çalışması üzerinden planlama yapmanızda fayda vardır. Bazı işler gruplar arasında da paylaştırılabilir; bu durumda kimin haftanın hangi günü, hangi saatler arasında çalışacağı önceden saptanmalıdır. Öğrencilerden oluşan bir gönüllü ekibinde yaşanacak en büyük problem, onların sınav ve yıllık tatil dönemlerini hesaba katmamanız olacaktır; çünkü bu dönemlerde öğrencilerin başka bir işle uğraşması genellikle mümkün değildir!

Gönüllülerle birlikte verimli çalışmak için,
• Eğer kendi çevremizden, ihtiyacımıza uygun sayıda gönüllü bulamıyorsak, üniversitelere asacağımız ilanlar ve yerel medyada yayınlayacağımız duyurularla destek oluşturabiliriz. Ancak bu tür geniş duyuruları iyi planlamalı, gelen taleplere cevap verecek durumda olmalıyız.
• Gönüllü desteği bulmak amacıyla duyuru yaparken, yapılacak iş için gerekli nitelikleri ve diğer beklentilerimizi mutlaka belirtmeliyiz. Eğer gerekliyse, başvuranlardan referans da isteyebilirsiniz.
• Gelen başvurular için yüz yüze görüşme yapılmalı ve her iki tarafın beklentilerini ve çalışmaya ilişkin bilgi ve kuralları açıkça konuşmalıyız. Bu ilk görüşmede kuruluşumuzun vizyonu, misyonu ve çalışmaları hakkında da bilgi verilmelidir. Bu bilgileri basılı malzemelerle (bülten, rapor, diğer yayınlar) desteklemek faydalı olacaktır.
• Gönüllüler için bir başvuru formu hazırlamalı ve ilk görüşme öncesinde formu gönüllüye ulaştırmaya çalışmalıyız.
• Gönüllü ile yapılacak görüşmeye hazırlıklı olmalı ve merak ettiği tüm konularda onu bilgilendirmeye çalışmalıyız.
Yapılan başvurular aradığımız niteliklere uygun değilse, gönüllüye nazik bir dille durumu anlatmalı ve niteliklerine uygun bir iş çıkması durumunda, kendisiyle bağlantıya geçeceğimiz belirtmeliyiz. Eğer ilişkide olduğunuz başka STK'ların başvuruda bulunan kişinin özelliklerine uygun gönüllülere ihtiyaç duyduğu konusunda bilgi sahibiyseniz, başvuruda bulunan gönüllüyü bu organizasyonlara yönlendirebilirsiniz.

Ofis ortamına intibak
Gönüllüler işe başlamadan önce, onlara ofis ortamını ve çalışanlarını tanıtmalı ve ofis içindeki teknik imkanlar ile ofis araçlarının kullanımı hakkında bilgilendirme yapmalısınız. Eğer yapılacak iş için gerekliyse, gönüllünün çalışacağı zaman içerisinde kullanabileceği bilgisayar, yazıcı gibi teknik ekipmanlar mutlaka sağlanmalıdır.

İşe başlamadan önce yapılacak işe ilişkin ayrıntıları gönüllü ile bir kez daha konuşmalısınız. Yapılan işle ilgili ofis içi veya örgüt içi toplantılara katılmaya teşvik etmeli ve yararlı olabilecek kişileri ve üyelerinizi mümkün olduğunda gönüllülerinizle tanıştırmalısınız.

Eğitim
Gönüllü planlamasının daha önceki aşamalarında saptadığınız eğitim ihtiyaçları doğrultusunda, kuruluşunuzdan kimlerin bu eğitim çalışmasında görev alacağını, eğitim konularının içeriğini ve zamanlamasını, bu eğitim için gerekli kaynakları belirlemelisiniz. Gönüllü yönetimindeki aksaklıklar bazen gönüllülerden kaynaklanan sorunlardan değil, profesyonel çalışanların tavır ve tutumlarından da ortaya çıkabilmektedir. Kuruluşunuzda profesyonel olarak çalışan kişilere yönelik bir gönüllü eğitimi de düzenleyebilirsiniz.

Destek
Gönüllülerden sorumlu kişi, gönüllülerin çalışmaları ve karşılaşılan aksaklıklarla ilgili düzenli olarak bilgi vermelidir. Ofis içinde gönüllülerle olan iletişimi güçlendirmek (örneğin düzenli olarak ofis içi toplantılar yaparak, kendilerini "ekipten biri" gibi hissetmelerine yardımcı olmak), onların taleplerini ve sorunlarını dile getirmeleri için ortam yaratmak, yapılan işe dair görüşlerini dinlemek ve tartışmak, gönüllülerin verimliliğine katkıda bulunacaktır. Biz de kuruluşumuzun başarı ve başarısızlıklarını

onlarla paylaşmalı ve fikirlerini almaya çalışmalıyız. Gönüllülerimizi yaptıkları işler için takdir etmeye de özen göstermeliyiz.

Avrupa Gönüllü Servisi (European Voluntary Service - EVS)
Avrupa Gençlik Programı'nın desteklediği bu servis, 18 –24 yaş arasındaki gençlerin insan hakları, sosyal sorunlar, kültür ve çevre alanlarında gönüllü olarak çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Program, gençleri kendi ülkeleri dışındaki gönüllü çalışmalara yönlendirmektedir. Üç hafta ile 12 ay arası süren proje ve etkinliklerde gönüllü olarak çalışmaya giden gençlerin masrafları, Avrupa Gençlik Fonu tarafından karşılanmaktadır.

Örgütünüzün yapacağı bir etkinlik çerçevesinde, Avrupa Birliği'ne üye bir ülkeden bulacağınız bir partner örgüt ile ilişkiye geçerek, gönüllü isteyebilir ya da örgütünüzün bir çalışanını, üyesini ya da gönüllüsünü yurtdışına gönderebilirsiniz. Programın amacı, gençleri toplumla bütünleştirmek, evrensel değerleri öğrenmelerini sağlamaktır. Ayrıca gönüllü değişimi ile kurulan ilişkiler yoluyla, STK'lar arasındaki işbirliği imkanları da artmaktadır.

Devlet Planlama Teşkilatı
Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi (ABEGPM)
Tel: (312) 409 60 00 Faks: (312) 409 60 09
Hüseyin Rahmi Sok. No: 2 Çankaya, Ankara

Daha detaylı bilgi için: http://www.ua.gov.tr/

Bilginin Kullanımı: Bilgi Bankası

Faaliyetlerini üyelerine, gönüllülerine, ilişkide olduğu diğer STK'lara ve topluma duyurmak açısından haberleşme, STK'lar için büyük önem taşır. Hepimiz, hemen her gün telefon, faks veya e-posta yoluyla birçok kişiyle ve kurumla haberleşiyor, kurduğumuz bağlantılar ve düzenlediğimiz toplantılar sayesinde birçok yeni kişiyle tanışıyoruz. Bazen de, iletişim içinde olduğumuz kişi ve kuruluşların yer veya iş değiştirmeleri gibi nedenlerle onlara ulaşmakta güçlük çekiyoruz.

"Bilginin kullanımı", bir kişi veya kuruluşun elindeki bilgileri etkin kullanabilmesini, ihtiyaç anında çabucak ulaşabilmesini ve bu bilgileri düzenli ve sürekli bir şekilde muhafaza edebilmesini kolaylaştıran yöntemleri ifade eder. Bu kitapçıkta,özellikle haberleşme ile ilgili sorunlarımızı kolaylaştıracak bir bilgi kullanımı yöntemi olarak, bilgi bankası oluşturma üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte, STK'lar sadece haberleşmek için değil, yürüttükleri faaliyetlerle ilgili bilgileri, daha sonra benzeri faaliyetler yürütürken kullanmak amacıyla da bilgi bankası yönteminden faydalanabilirler. Yürüttüğümüz faaliyetin içeriği, bu faaliyetle ilgili resmi dokümanlar (proje önerileri, proje raporları, muhasebe kayıtları...), bu faaliyet sırasında karşılaştığımız sorunlar ve başarılı olduğumuz noktalar ile ilgili olarak hazırladığımız örgüt içi raporlar, faaliyet sırasında profesyonel veya gönüllü olarak katkıda bulunmuş kişilerle ilgili bilgiler ve bu faaliyet için dış dünya ile kurduğumuz ilişkilere dair dokümanları içeren bir bilgi bankası da gündelik işlerimizi bir hayli kolaylaştıracaktır. Örgüt çok büyümedikçe, böylesi bir bilgi bankası acil bir ihtiyaç değildir ama yine de, buradaki kısa bilgiler ışığında, yürütülen faaliyetlerle ilgili kritik öneme sahip bilgi ve dokümanların nasıl saklanabileceği üzerine düşünmekte fayda var...

Bilgi bankası, ihtiyaç duyulduğu anda, en hızlı ve doğru şekilde istediğimiz bilgiye ulaşmamızı sağlar. İletişim kurduğumuz kişi ve kuruluşlarla ilgili bir bilgi bankası oluşturduğumuzda, gündelik iş rutini içerisinde sık sık yaşadığımız bazı tatsız sürprizlerle karşılaşma riskini en aza indirmiş oluruz. Örneğin, tam da yarınki gazetelerde yer almasını istediğimiz bir haberi basına yollayacakken, elimizde bir basın listesinin olmaması veya olsa bile içindeki bilgilerin güncel olmaması gibi bir durumla karşılaşmayız. Veya, kısa bir süre önce görüşme yaptığımız bir fon kuruluşu temsilcisinin kartvizitini

kaybettiğimizi fark edip, bu kişinin kontak bilgilerini yeniden bulmak için gereksiz yere zaman kaybetmeyiz.

Bilgi bankasını nasıl kuracağız?
İlk yapacağımız iş, bu bilgi bankasını hangi amaçla kullanacağımız sorusuna cevap bulmaktır. Bu sorunun cevabı, bilgi bankasının kapsamı, kullanılacak bilgisayar programı ve bilgi bankasının kurulması ve güncellenmesi için gerekli iş paylaşımı konusundaki ihtiyaçları tespit etmeye yardımcı olur. Örneğin ihtiyacınızın sadece kısa bir telefon ve faks listesi olduğuna karar verebilirsiniz. Veya, etkinliklerinize katılan tüm kişilerle ilgili detaylı bilgilerin (yaş, meslek, ilgi alanı, kuruluşunuz hakkında nereden bilgi aldığı, ...) yer aldığı kapsamlı bir bilgi bankası oluşturmayı tercih edebilirsiniz.

Farklı kategoriler oluşturmak
Bilgi bankasındaki bilgilerin nasıl en etkin şekilde kullanılacağı da örgütün ihtiyaçları doğrultusunda belirlenir. Kapsamlı bir bilgi bankası kuracaksak, kuruluşumuzun bültenini gönderdiğimiz kişi ve kuruluşları bulmak için tek tek arama yapmak yerine, gerektiğinde bu tür bir döküme ulaşmamızı sağlayacak bir bilgisayar programı kullanarak işi kolaylaştırabiliriz. İhtiyaç duyacağımız değişik kategorileri ve bu kategori başlıkları altındaki listeleri belirlerken, kolay kullanılır olmasına dikkat etmeliyiz. Çok fazla kategori ve liste hem bilgilerin kaydedilmesi ve güncellenmesinde, hem de kullanımında karışıklığa yol açabilir. Maliyet ve zaman kaybını en asgariye indirecek, bilgi tekrarı riskini ortadan kaldıracak ve bilgi bankasını ilk kez kullanacak kişilerin bile kolayca anlayabileceği bir sistem geliştirmeye çalışmalıyız.

Bilgi bankasının kategorilerini oluştururken, şu türden bir öncelik sıralaması yapabiliriz:
• Üyeler ve gönüllüler
• Dernek organları üyeleri
• Çalışanlar
• Ulusal ve yerel medya (basın, televizyon ve radyo)
• Bağış verenler ve üyelik aidatlarını düzenli ödeyenler
• Ofisin günlük ihtiyaçları için gerekli kişi ve adresler (bakkal, kırtasiye, banka, ...)
• İşbirliği içinde olunan STK'lar
• Fon veren kuruluşlar ve ilgili kişiler
• Yayınlar ve bültenler için dağıtım listesi
• Protokol listesi
• Resmi kurumlar (TBMM, valilik, belediye, ...)

Bilgi bankasında etkinlikler bazında bir listeleme varsa, bu etkinliğin yer ve tarih bilgilerinin listede yer almasına dikkat etmelisiniz. Ayrıca, her listenin en son ne zaman güncellendiği ile ilgili bilgilerin de bulunması, güncelleme işini kolaylaştıracaktır.

Uygun yöntemin belirlenmesi
Günümüzde ofis ortamı için hazırlanmış birçok bilgi bankası programı bulunuyor; bu konuda uzman birinden, ihtiyaçlarınıza en uygun ve kullanımı kolay program konusunda yardım isteyebilirsiniz. Teknolojik bir aksaklık durumunda, programda yer alan bilgilerin kaybolmaması için gerekli yedeklemeyi nasıl yapacağınızı öğrenmeli ve bu işlemi periyodik olarak yapmaya özen göstermelisiniz.

Düzenli güncelleme!
Bilgileri bir kereliğine kaydetmek, o kişinin ya da kurumun bilgilerinin değişmeyeceği anlamına gelmez. Yıl içinde bilgilerin düzenli aralıklarla güncellenmesi gerekir. Basın yayın organları gibi, bilgilerin daha sık değiştiği listeleri daha kısa zaman aralıklarıyla güncellemelisiniz.

Bilgi bankası sorumlusunun belirlenmesi
On kişiden az profesyonelin çalıştığı kuruluşlarda, bilgi bankası ile ilgili sorumluluk tek bir kişiye verilebilir. Daha kalabalık kuruluşlarda ise bu sorumluluk paylaştırılabilir veya sadece bu işten sorumlu bir kişinin çalıştırılması yoluna gidilebilir. Bilgi bankasının kaydedilmesi ve güncellenmesi

ile ilgili sorumluluk tek bir kişiye verildiğinde, yanlış kayıt ve aynı bilginin birden fazla tekrarı gibi riskler de azalacaktır.

Bilgi bankasının kullanımı
Bilgi bankası tüm ofis çalışanlarının, mümkünse yönetim kurulunun ve üyelerin kullanımına açık olmalıdır. Bilgiler gerektiği zaman, istenilen şekilde basılabilmeli (örneğin, zarfların üzerine posta adreslerinin basılması gibi) ve bilgisayar ortamında başka kişilere aktarılabilmelidir. Bu yüzden gerek kayıt yöntemimizin, gerekse bilgisayar programımızın, iletişim teknolojisini çok fazla kullanmayan kişilerce bile kolayca anlaşılır olmasına özen göstermeliyiz.

Bilgilerin kaydı ve korunması
Varolan bilgileri kaydettikten sonraki amacınız, bilgi bankasının geliştirilmesidir. Etkinliklerinize katılan ya da çeşitli zamanlarda örgütünüze ilgi gösteren kişilerle ilgili bilgileri kaybetmemeli, herhangi bir etkinlikten sonraki iki gün içinde, yeni bilgileri kaydetmeyi ihmal etmemelisiniz. Ne kadar çok zaman geçerse, bilgileri kaybetme veya unutma riski de o kadar artar. Bu kişilerle ilgili bilgilerin el altında bulunması, onları benzer etkinliklerden haberdar etmeyi ve ilişkiyi sürekli hale getirmeyi kolaylaşacaktır.

Bazen de dağıtım veya e-posta listelerinizde yer alan kişi ve kuruluşlar, artık bu tür gönderimlerde bulunmamanızı talep edebilirler. Bu talepleri dikkate almalı ve yapacağınız değerlendirme toplantılarıyla, bu tür sorunların neden kaynaklandığını ve bu kişileri nasıl yeniden kazanabileceğinizi tartışabilirsiniz.

Bilgi bankasında aşağıdaki temel bilgilerin bulunması yararlı olur:
• Adı
• Soyadı
• Unvanı
• Ev – iş adresi (Hangisinin kullanılmasını istiyor?)
• Telefon (ev, iş ve mobil)
• Faks (ev ve iş)
• E-posta adresi (Artık çoğu kişi birden fazla e-posta adresi kullanıyor.)
• Kişiye özel notlar (Etkinliklerden haberdar olmak istiyor mu? Bülten gönderilmesini istiyor mu? Gönüllü olarak çalışmak istiyor mu? ...)
• Katılmış olduğu etkinlikler

Gönüllü formu örneği*

İsim ve soyadı	
Telefon numarası	
Faks numarası	
E-posta adresi	
Mobil telefon numarası	
Web	
Posta adresi	İş
	Ev
Doğum tarihi	
Öğrenim durumu	
Bildiğiniz yabancı diller ve düzeyi	İngilizce: İyi Orta Az
	Almanca: İyi Orta Az
	Fransızca: İyi Orta Az
	Diğer:
Kullanabildiğiniz bilgisayar programları	Word
	Excel
	Outlook Express
	Powerpoint
Kendinize ait taşınabilir ya da masaüstü bilgisayarınız var mı?	
Çalışmalara katılmadan önce herhangi bir konuda eğitim almak istiyor musunuz?	
Lütfen çalışmaya başlama tarihi ile çalışmak istediğiniz gün ve saatleri belirtiniz.	
Daha önce herhangi bir STK'da görev aldınız mı? Kısaca görev tanımınızı ve süresini açıklayınız.	
İlgi alanlarınız nelerdir?	İnsan hakları
	Avrupa Birliği
	Hukuk
	Uluslararası ilişkiler
	Azınlık hakları
Ofis çalışmalarından hangilerinde yer almak istersiniz?	Toplantı organizasyonu
	Çeviri
	Araştırma ve raporlama
	Dokümantasyon ve arşivleme
Kurulumuzda neden gönüllü olarak çalışmak istiyorsunuz?	
Çalışmalardan ve kuruluşumuzdan beklentilerinizi kısaca belirtiniz.	
Tarih	

* Bu formdaki bilgileri kendi kuruluşunuzun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirebilirsiniz.